



مذكرة تندرج ضمن متطلبات شهادة الماستر المهني في تخصص المناجنت المالي
للمؤسسات

دور الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الادارية

دراسة ميدانية لمركز الضرائب بولاية تيارت

من اعداد : طوايبيبة سيد احمد

اعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	كريم ياسمين
مشرفا	دوفي مروة
عضوا مناقشا	بوكريطة نوال

السنة الجامعية : 2024 – 2025

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تسليط الضوء على الأثر المباشر الذي تُحدثه التكنولوجيا الرقمية على أداء المؤسسات العمومية، وذلك عبر دراسة ميدانية أُجريت بمركز الضرائب لولاية تيارت. تم الاعتماد على أداة المقابلة مع رؤساء المصالح لجمع البيانات وتحليلها بهدف فهم العلاقة بين استخدام النظم الرقمية وجودة وكفاءة القرار الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرار من حيث السرعة والدقة، من خلال توفير قاعدة بيانات حديثة ومنظمة تُسهّم في التحليل الفوري واتخاذ قرارات مبنية على معطيات موثوقة. كما عززت من مستوى الشفافية داخل المؤسسة، وسهّلت التنسيق بين مختلف المصالح. ومع ذلك، تواجه الرقمنة بعض العراقيل مثل نقص التكوين لدى الموظفين، ومحدودية البنية التحتية، ومقاومة التغيير من بعض الأطارات الإدارية.

وتُظهر نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي يشكل ضرورة حتمية لتطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة قراراتها، بما ينسجم مع متطلبات العصر وتحديات التسيير الحديث.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة، اتخاذ القرار الإداري، الإدارة الضريبية، مركز الضرائب، الكفاءة الإدارية، النظام المعلوماتي.

Abstract

This dissertation aims to examine the role of digitization in supporting administrative decision-making, focusing on the direct impact of digital technologies on the performance of public institutions. A field study was conducted at the Tax Center of the Wilaya of Tiaret, relying on interviews with department heads to understand the relationship between the use of digital systems and the quality of administrative decisions.

The study found that digitization has improved decision-making in terms of speed and accuracy by providing updated and well-organized databases that support rapid and reliable analysis. It has also enhanced institutional transparency and facilitated coordination between various departments. However, some challenges remain, such as the lack of staff training, limitations in digital infrastructure, and resistance to change among certain administrative personnel.

The findings confirm that digital transformation is a vital necessity for modernizing public administration and improving decision quality, in line with contemporary governance demands and management challenges.

Keywords: Digitalization, Administrative decision-making, Tax administration, Tax center, Administrative efficiency, Information system.

Résumé

Ce mémoire vise à étudier le rôle de la numérisation dans le soutien au processus de prise de décision administrative, en mettant l'accent sur l'impact direct des technologies numériques sur la performance des institutions publiques. Une étude de terrain a été menée au niveau du Centre des Impôts de la wilaya de Tiaret, en s'appuyant sur des entretiens avec les chefs de services afin de mieux comprendre la relation entre l'utilisation des systèmes numériques et la qualité des décisions administratives.

L'étude a révélé que la numérisation a contribué à améliorer la prise de décision en termes de rapidité et de précision, grâce à la disponibilité de bases de données actualisées et organisées permettant une analyse rapide et fiable. Elle a également renforcé la transparence au sein de l'institution et facilité la coordination entre les différents services. Toutefois, certains obstacles subsistent, tels que le manque de formation du personnel, les limites de l'infrastructure technique et la résistance au changement chez certains cadres administratifs.

Les résultats de cette étude confirment que la transformation numérique constitue une nécessité incontournable pour moderniser l'administration publique et améliorer la qualité de ses décisions, en adéquation avec les exigences de l'époque et les défis de la gestion contemporaine.

Mots-clés : Numérisation, Prise de décision administrative, Administration fiscale, Centre des impôts, Efficacité administrative, Système d'information.

الشكر و التقدير

بكل معاني الوفاء والتقدير، أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أول من علّمني
المعنى الحقيقي للعطاء دون مقابل، إلى من كانا النور الذي أضاء لي دروب الحياة، إلى
من غرسا في قلبي القيم والمبادئ، إلى من صبرا، وربّيا، وعَلّما، وضحيّا بكل نفيس لأجل
أن أكون كما أنا اليوم

إلى أُمي الحبيبة، نبع الحنان ومصدر الطمأنينة، التي كانت دعواتها ترافقتني في كل
خطوة، وتحتويني بحبها وصبرها وعطائها الذي لا ينضب،
وإلى والدي العزيز، سندي الأول، وقُدوتي في الكفاح والرجولة، الذي ما بخل عليّ بشيء،
وكان دوماً الداعم والموجّه بحكمته وصبره ونبله.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لإخوتي الأعزاء واصدقائي الرائعون ،
الذين كانوا دائماً معي في كل مراحل حياتي، بوقوفهم، وتفهمهم، ودفئهم الأخوي، فكنتم
خير رفيق وسند في مشواري العلمي والإنساني.

وأقدم أيضاً بكل فخر واعتزاز بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتي الكرام، الذين لم
يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، والذين كانوا مشاعل نور أنارت لنا درب المعرفة،
وأسهّموا في بناء فكرنا العلمي والأكاديمي.

لكم جميعاً، كل الحب، وكل التقدير، وكل الامتنان، ودمتم شموعاً تضيء دروب العلم
والخير.

طوايبيه سيد احمد

قائمة الجداول

الجدول 01 : اهم النقاط التي تناولتها الدراسات السابقة.....	20
الجدول 02 : ابرز التحديات التي واجهت الباحثين عند اعدادهم لدراساتهم.....	23
الجدول 03 : الفروقات و الاختلافات بين دراستي و الدراسات السابقة.....	33
الجدول 04 : الفرق بينرنة الرقمنة و العصرية.....	67
الجدول 05 : المقارنة بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة.....	78
الجدول 06 : العلاقة بين الفعالية و الاداء و الكفاءة.....	92
الجدول 07 : علاقة وظائف الادارة بعملية اتخاذ القرار.....	98
الجدول 08 : الفروقات الاساسية بين المفهومين السابقين.....	124
الجدول 09 : مراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب التي توفر خدمة الاجراءات عن بعد جبايتك.....	125
الجدول 10 : امتيازات النظام المعلوماتي جبايتك.....	133
الجدول 11 : خصائص المقابلات.....	134
الجدول 12 : المقابلات حول واقع الرقمنة بمركز الضرائب لولاية تيارت بالاضافة الى الادوات و التطبيقات الرقمية المستعملة	137
الجدول 13 : المقابلات حول الرقمنة وعملية اتخاذ القرار الاداري و التحديات و الصعوبات التي تواجهها.....	139
الجدول 14 : المقابلة الخاصة بالمجموعة البورية 01.....	141

قائمة الاشكال

- الشكل 01 : دور الرقمنة في المؤسسة الضريبية..... 05
- الشكل 02 : اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسات الضريبية..... 05
- الشكل 03 : تحسين الكفاءة الادارية داخل المؤسسة الضريبية بفضل الرقمنة..... 06
- الشكل 04 : متطلبات الرقمنة..... 42
- الشكل 05 : محتويات المتطلبات..... 43
- الشكل 06 : مختلف التحديات التي تواجه الرقمنة..... 47
- الشكل 07 : اشكال القرارات الادارية في المؤسسات الضريبية..... 57
- الشكل 08 : مراحل عملية اتخاذ القرار..... 63
- الشكل 09 : اشكال وانواع القرارات..... 68
- الشكل 10 : اسباب فشل القرارات..... 71
- الشكل 11 : تصورات الكفاءة..... 80
- الشكل 12 : مكونات الكفاءة..... 82
- الشكل 13 : المستويات الادارية..... 89
- الشكل 14 : ادوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا..... 105
- الشكل 15 : الموقع الجغرافي لمركز الضرائب بولاية تيارت..... 112
- الشكل 16 : صورة لمركز الضرائب بولاية تيارت..... 121
- الشكل 17 : الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية تيارت..... 123

- الشكل 18 : اطلاق النظام المعلوماتي الجبائي جبايتك 128
- الشكل 19 : الانتشار التدريجي لموقع جبايتك حسب المديرية العامة للضرائب 129
- الشكل 20 : واجهة المديرية العامة للضرائب 129

فهرس المحتويات

المخلص باللغة العربية.....	ا
المخلص باللغة الانجليزية.....	ب
المخلص باللغة الفرنسية.....	ج
الشكر و التقدير.....	د
قائمة الجداول.....	هـ
قائمة الاشكال.....	و
فهرس المحتويات.....	ز

المقدمة العامة

الاشكالية الرئيسية للدراسة	1
الهدف الاساسي للدراسة.....	2
اهمية. البحث.....	2
هيكله الدراسة.....	3
منهجية البحث.....	3
مجال الدراسة.....	4
الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي.....	07

08	تمهيد الفصل.....
08	المبحث الاول : عرض وتحليل الدراسات السابقة.....
08	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة.....
21	المطلب الثاني : مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة.....
25	المبحث الثاني : الرقمنة.....
26	المطلب الاول : تاريخ الرقمنة و الفرق بينها وبين العصرية.....
35	المطلب الثاني : عموميات حول الرقمنة , متطلباتها وتحدياتها.....
47	المبحث الثالث : اتخاذ القرار.....
48	المطلب الاول : عموميات ومفاهيم اساسية حول اتخاذ القرار.....
57	المطلب الثاني : مراحل , اشكال و اسباب الفشل في عملية اتخاذ القرار.....
72	المبحث الرابع : الكفاءة الادارية.....
72	المطلب الاول : الكفاءة.....
83	المطلب الثاني : الادارة.....
93	خاتمة الفصل الاول.....
140	الفصل الثاني : الاطار المنهجي للبحث و المؤسسة المستضيفة.....
95	تمهيد الفصل.....
96	المبحث الاول : المنهجية.....

المطلب الاول : الموقف الإستمولوجي.....	96
المطلب الثاني : المنهجية المتبعة.....	101
المبحث الثاني : الهيئة المستقبلية.....	106
المطلب الاول : عرض ميدان البحث.....	106
المطلب الثاني : النظام المعلوماتي جبايتك بمركز الضرائب.....	119
خاتمة الفصل الثاني.....	130
الفصل الثالث : النتائج و المناقشة.....	131
تمهيد الفصل.....	132
المبحث الاول : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....	132
المطلب الاول : تحليل الدراسة.....	133
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.....	142
المبحث الثاني : التوصيات و حدود البحث.....	151
المطلب الاول : التوصيات.....	151
المطلب الثاني : حدود البحث.....	152
خاتمة الفصل.....	153
الخاتمة العامة.....	155
المراجع.....	159

المقدمة العامة

يشهد عالمنا الحديث تحولات جذرية في مختلف المجالات نتيجة للتقدم السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الرقمنة تشكل محورا أساسيا في عمليات التحديث والتطوير التي تشهدها المؤسسات على الصعيدين العام والخاص. هذا التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها طبيعة العصر الذي يتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد في البيئات التنظيمية والإدارية. فقد أدت الرقمنة إلى إعادة صياغة أساليب العمل الإداري وأسهمت في خلق بيئة أكثر مرونة وكفاءة، مما انعكس بشكل مباشر على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات.

إن اتخاذ القرار الإداري يمثل إحدى الوظائف الجوهرية في علم الإدارة، نظراً لتأثيره المباشر في رسم السياسات وتحديد التوجهات العامة للمؤسسة، وهو بذلك يتطلب توفر معلومات دقيقة وشاملة وحديثة. ومع التوسع في استخدام النظم الرقمية وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بات من الممكن جمع ومعالجة كميات هائلة من البيانات في وقت قياسي، مما أتاح للإداريين القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية بناءً على معطيات واقعية مدعومة بالأرقام والتحليلات العلمية.

ومن جهة أخرى، فإن التحول الرقمي ساهم في نشر ثقافة مؤسسية جديدة تقوم على الشفافية والمساءلة، حيث أصبحت العمليات الإدارية والقرارات المتخذة قابلة للتتبع والتقييم من خلال الأنظمة الرقمية المؤتمنة. هذا التحول ساعد على الحد من الفساد الإداري وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال اتساق القرارات مع المعايير الموضوعية والتقييم القائم على الأداء الفعلي لا على الانطباعات أو العلاقات الشخصية.

ولا يمكن إغفال دور الرقمنة في تسهيل عملية التواصل الإداري على كافة المستويات، سواء داخل المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية، حيث أسهمت الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية في تقليص الفجوة الزمنية والمكانية بين صناع القرار ومصادر المعلومات، مما أدى إلى تسريع دورة اتخاذ القرار وتحسين جودة المخرجات الإدارية.

وعليه، فإن الرقمنة لم تعد مجرد أداة مساعدة في العمل الإداري، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً له تأثير مباشر على جودة وكفاءة القرارات المتخذة. فهي تعزز من قدرة المؤسسة على التخطيط والتنبؤ، وتدعم عمليات المراقبة والتقييم، وتفتح آفاقاً جديدة نحو الابتكار في السياسات الإدارية والتشغيلية. ومع استمرار تطور التقنيات الرقمية، يُتوقع أن يتزايد دور الرقمنة في المستقبل. (ماريوس سوكولوفيتش , 2023)

1 . الإشكالية

بالنظر إلى أهمية الرقمنة وتأثيرها المتزايد على العمليات المالية والإدارية، تنطلق هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في : ما هو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الضريبية ؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة التالية :

- كيف تساهم الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الأعباء البيروقراطية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات الضريبية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو دور الرقمنة في تحسين الشفافية المالية وتقليل معدلات التهرب الضريبي؟
- ما هي درجة الاعتماد على تقنيات الرقمنة في تحليل البيانات الضخمة من أجل تحسين القرارات المالية داخل المديرية الضريبية؟

2. الهدف الأساسي من اعداد هذه الدراسة

لقد قمنا بإعداد هذه الدراسة بهدف توضيح الدور الفعال للرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات الضريبية، وبالتحديد مركز الضرائب لولاية تيارت. تهدف الدراسة إلى إبراز كيفية الاستفادة من الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية داخل هذه الإدارة. ولتحقيق هذا الهدف، من الضروري أن تكون العناصر العاملة داخل هذه الإدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة. لذا، سأتناول في هذا البحث أيضاً عنصر تحسين الكفاءة الإدارية، والذي يُعد من الجوانب المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية جيدة. ومع ذلك، يجب التأكيد على أن تحسين الكفاءة الإدارية يعتبر عنصراً مشتقاً من عملية اتخاذ القرارات الإدارية الجيدة وليس متغيراً مستقلاً، حيث أن المتغير الأساسي في هذه الدراسة هو القرارات الإدارية نفسها، بينما يبقى محور الدراسة الثابت هو الرقمنة التي تسهم بشكل جوهري في تحسين العملية بأكملها.

3. أهمية البحث وأثره المتوقع

- **على المستوى الأكاديمي :** ستساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول موضوع الرقمنة في المؤسسات الضريبية، خاصة في السياق الجزائري حيث ما تزال الدراسات حول هذا الموضوع محدودة.
- **على المستوى العملي :** يمكن أن تقدم نتائج البحث رؤية واضحة لصانعي القرار داخل المديرية الضريبية حول الفوائد المحتملة للرقمنة، بالإضافة إلى التحديات التي ينبغي معالجتها لضمان تطبيق ناجح.

- على المستوى الاقتصادي : يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات من شأنها تعزيز كفاءة تحصيل الضرائب والحد من التهرب الضريبي، مما يؤدي إلى تحسين الإيرادات العامة للدولة.

4. هيكلية الدراسة

تناولت هذه المذكرة بالدراسة والتحليل موضوع "دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول مترابطة. خُصص الفصل الأول للإطار النظري والمفاهيمي، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي، اتخاذ القرار الإداري، وأهم النظريات والمقاربات المرتبطة بالموضوع، بالإضافة إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقمنة والإدارة، وذلك بهدف تأطير الإشكالية ضمن السياق العلمي الحديث. أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه للإطار المنهجي والميدان التطبيقي، حيث تم اعتماد منهج وصفي تحليلي مدعوم بمنهج نوعي بهدف فهم أعمق لأثر التحول الرقمي على اتخاذ القرار داخل مؤسسة عمومية. وقد أجريت الدراسة الميدانية بمركز الضرائب لولاية تيارت، باعتباره المؤسسة المستضيفة للتريص، وتم الاعتماد على المقابلات نصف الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات، من خلال عينة قصدية مكونة من عدد من رؤساء المصالح داخل المركز، نظراً لصلتهم المباشرة بموضوع الدراسة. وقد تم تحليل المعطيات باستعمال أسلوب التحليل الموضوعي، من خلال تصنيف المضامين حسب محاور رئيسية مرتبطة بإشكالية البحث وربطها بالإطار النظري. أما الفصل الثالث، فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث أظهرت المقابلات أن الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين فعالية العمل الإداري من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، تسريع الإجراءات، وزيادة دقة القرارات، رغم وجود بعض التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتكوين البشري. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصراً محورياً في دعم جودة وكفاءة القرار الإداري، وأوصت بضرورة الاستثمار المستمر في التكوين وتحديث الأنظمة الرقمية لضمان فعالية أكبر في الأداء المؤسسي.

4. منهجية البحث ومجال الدراسة

تتبع هذه الدراسة منهجا نوعيا (Qualitative Research) نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير الرقمنة على عملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسات الضريبية. ويركز المنهج

النوعي على تحليل البيانات غير الكمية من خلال التفاعل المباشر مع الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة في المجال، مما يتيح فحص الظواهر بطريقة أكثر تفصيلاً ودقة.

وقد تمثل مجال اجراء الدراسة في :

المجال المكاني، الزماني، والبشري :لقد تمت الدراسة في إطار منهجي دقيق شمل ثلاث مجالات أساسية

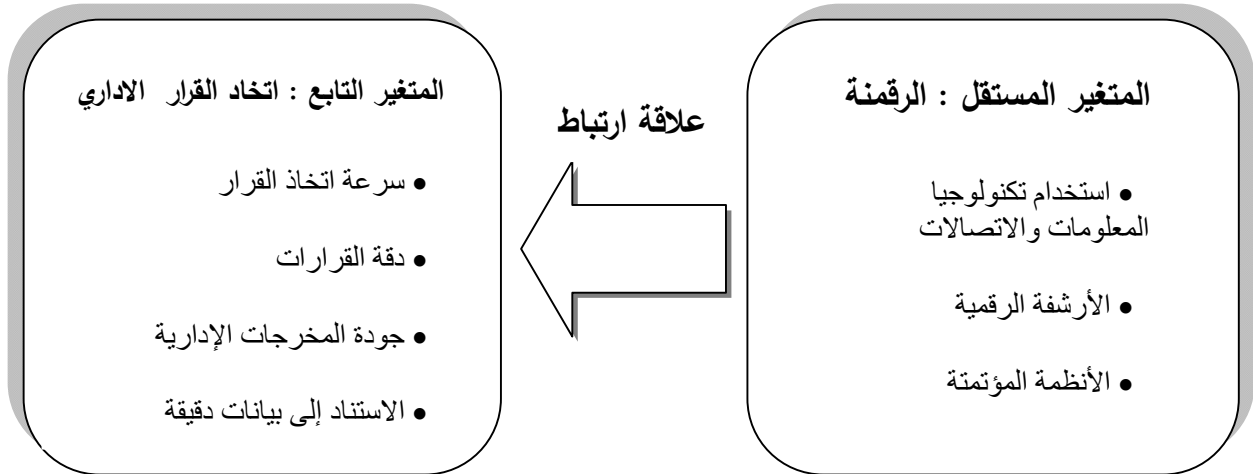
فعلى مستوى المجال المكاني، تم اختيار مركز الضرائب لولاية تيارت كميدان لتطبيق الجانب الميداني من البحث، نظراً لما يتميز به من خصوصية في المهام الإدارية، ولما يُمثله من نموذج حديث نسبياً ضمن شبكة المراكز الجبائية في الجزائر، ما يتيح فهماً معمقاً لواقع الرقمنة في المؤسسات الضريبية

أما بخصوص المجال الزماني، فقد امتدت مدة إنجاز الدراسة الكاملة قرابة أربعة اشهر، وشملت جميع المراحل التحضيرية والكتابية والتطبيقية. في حين خصصت مدة شهرين للعمل الميداني تحديداً، حيث تم خلالها جمع البيانات من المؤسسة المستضيفة عبر الوسائل النوعية المعتمدة

أما على صعيد المجال البشري، فقد اعتمدت الدراسة على التفاعل المباشر مع الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة، بالإضافة إلى تنظيم مجموعات بؤرية جمعت الباحث مع ستة رؤساء مصالح يمثلون مستويات وظيفية مختلفة، مما أتاح الحصول على رؤى متنوعة وغنية حول واقع الرقمنة وآثارها على آليات اتخاذ القرار داخل المركز.

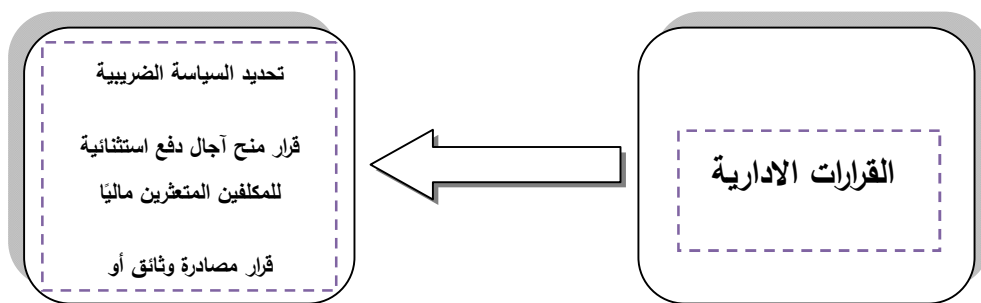
- **المجال المكاني :** مركز الضرائب لولاية تيارت
- **المكان الزماني :** استغرقت لنا الدراسة كاملة حوالي اربعة اشهر اما الدراسة الميدانية لوحدها فحوالي شهرين
- **المجال البشري :** تم اعداد مقابلات نصف موجهة بالاضافة الى مجموعات بؤرية مع ستته رؤساء مصالح.

الشكل 01 : نموذج الدراسة



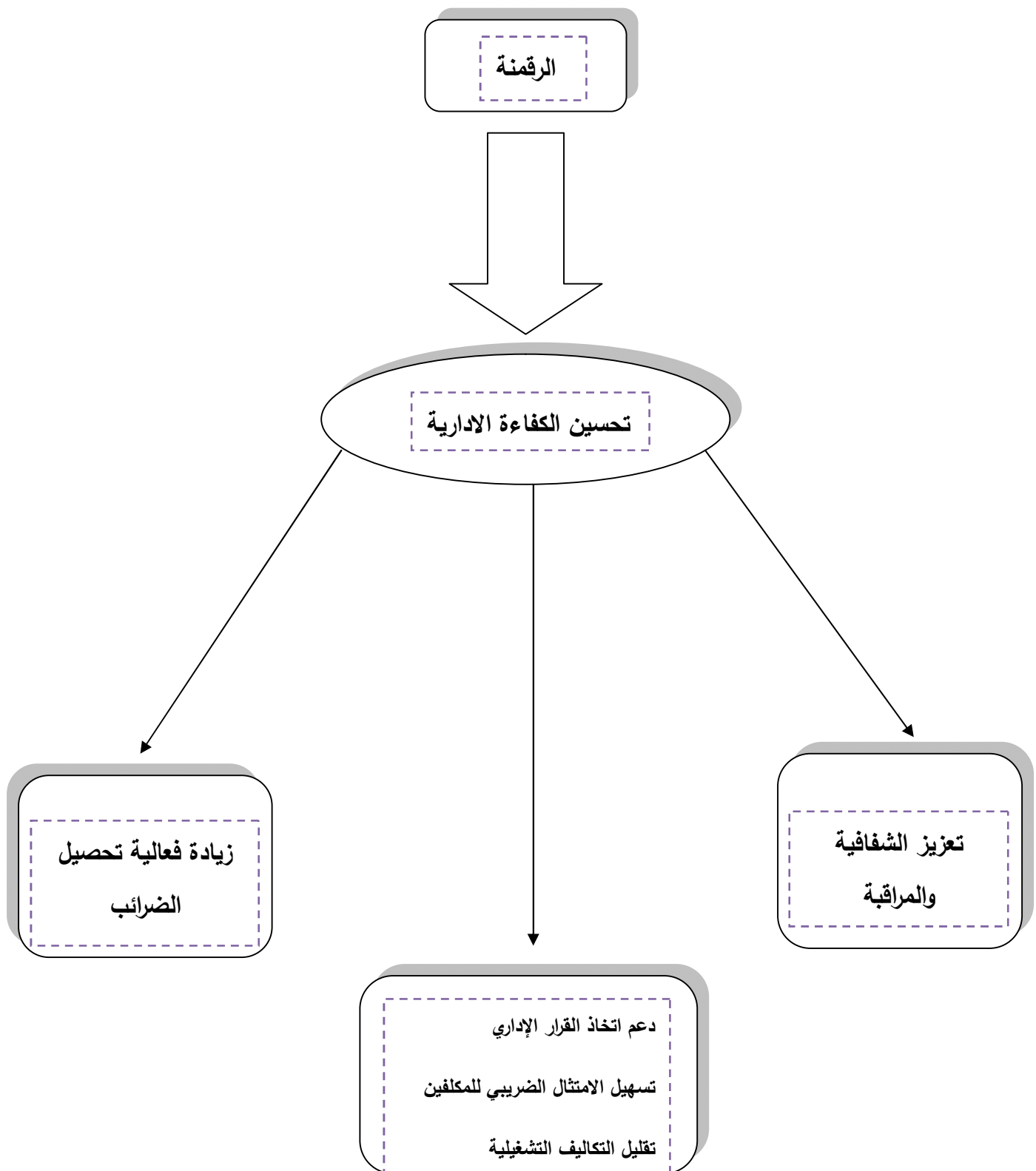
المصدر : من اعداد الطالب

الشكل 02 : اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسة الضريبية



المصدر : من اعداد الطالب

الشكل رقم 03 : تحسين الكفاءة الادارية داخل المؤسسة الضريبية بفضل الرقمنة



المصدر : من اعداد الطالب

الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي

تمهيد

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التي يشهدها العالم اليوم، حيث أصبح استخدامها ضروريا في مختلف المجالات، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى لتحسين أدائها وزيادة فعاليتها. في هذا السياق، تلعب الرقمنة دورا أساسيا في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الضريبية، حيث تسهم في توفير بيانات دقيقة ومحدثة، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة وموضوعية.

وهذا ما سنتحدث عنه في الفصل الاول تحت عنوان الاطار النظري و المفاهيمي بذكر المفاهيم و العموميات الاساسية حول اجزاء الموضوع بالاضافة الى التطرق للدراسات و الابحاث العلمية السابقة و في الاخير تقديم خلاصة شاملة للفصل وكل ما تم تناوله فيه .

المبحث الاول : عرض وتحليل الدراسات السابقة

نقصد بالدراسات السابقة كل من الابحاث و الاعمال العلمية التي تضمنت وتناولت هذا الموضوع بكل اجزائه من الرقمنة و اتخاذ القرار ومن خلال اتخاذ القرار الاداري الصحيح يمكننا القول ان العناصر الفاعلة في هذه الادارة ذات كفاءة وبالتالي سنقوم ايضا بدراسة عنصر الكفاءة الادارية وكيفية تحسينه بفضل الرقمنة وعلى وجه الخصوص داخل المؤسسة الضريبية وكذلك كل النقاط و المواضيع التي تربط ما بينها ونتخذ الدراسات السابقة كنقطة بداية للاجابة عن موضوعنا وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث بحيث سنتحدث في الاول عن اهم الدراسات العلمية السابقة بالمطلب الاول ومن ثم تحليل هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية التي نقوم بها ومحاولة اكتشاف الاختلافات ووجه التشابه في الاخير .

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة

في هذا المطلب تطرقنا الى اهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا حيث ذكرنا في الجزء الاول اهم الدراسات الخاصة بالرقمنة على العموم ودورها في اتخاذ القرارات وتعمقنا في الجزء الثاني حول تحسين الكفاءة الادارية بفضل الرقمنة ايضا وقمنا بالتنسيق بين هذه المقالات لنرى اوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الابحاث العلمية و موضوع بحثنا .

1 . الرقمنة

• رقمنة الادارة الجبائية

هدفت الدراسة التي قام بها كل من كماش حسين و بوخدوني لقمان سنة 2022 تحت عنوان رقمنة الادارة الجبائية كتوجه لتحسين الاصلاحات الضريبية في الجزائر 1992-2022 حالة البوابتان الالكترونيتان - جبايتك - و - مساهمتك إلى تسليط الضوء على مضمون الإصلاحات الجبائية التي انتهجتها الجزائر منذ سنة 1992 عبر مراحل متعددة تماشيا مع الإصلاحات المالية العامة التي تسلكها الدولة من أجل مواكبة التطور والتنمية الاقتصادية، مع إبراز المفاهيم المتعلقة بالتصريحات الضريبية الالكترونية وإيضاح مدى مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين. كما سنستعرض تجربة الإدارة الجبائية من خلال البوابتين الإلكترونيتين "جبايتك" و"مساهمتك" باعتبارهما أبرز الخدمات المتاحة للمكلفين بالضريبة للقيام بتصريحاتهم الجبائية الكترونيا و تصفية التزاماتهم عبر شبكة الأنترنت. توصلت هذه الدراسة إلى أن رقمنة الضريبة تعد أداة فعالة للضبط الاقتصادي وأداة تحفيزية لتشجيع الاستثمار .

كما بينت ايضا الدراسة التي اجرتها كل من مناصرية سميرة و زبيري جهيدة سنة 2022 تحت عنوان رقمنة الادارة الجبائية واثرها على التحصيل الضريبي إلى التعرف على رقمنة الإدارة الجبائية وأهميتها، ومدى مساهمتها في زيادة التحصيل الجبائي من عدمه، من خلال الحد من مختلف أشكال التهرب الضريبي باعتبار الضرائب أهم الموارد المالية للخرينة العمومية، وهذا بالاعتماد على نظام معلوماتي جبائي ناجح يساهم في تحسين الفعالية والشفافية ونوعية الخدمات المقدمة. واعتمدوا في الجانب التطبيقي على دراسة عينة من موظفي قطاع الضرائب متبعين المنهج التحليلي في جميع البيانات والمعلومات والمعطيات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث استخدموا الاستبيان وتم توزيع على عينة الدراسة في مركز الضرائب لولاية برج بوعريريج. وتوصلوا في الختام إلى أن رقمنة الإدارة الجبائية تساهم بشكل مباشر في رفع الإيرادات الضريبية عن طريق إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في النظام الضريبي .

وقد هدفت الدراسة التي قام بها كل من لوزري الياس و زميله في العمل بوقريبة محمد سنة 2022 تحت عنوان رقمنة الادارة الجبائية ودورها في التحصيل الضريبي - دراسة حالة موظفي الضرائب لمركز جيجل - الى توضيح مفاهيم رقمنة الإدارة الجبائية و تشكيل نظرة علمية حول التحصيل الضريبي، ومنهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية .

• انعكاسات واثر الرقمنة على المؤسسة الضريبية او الادارة الجبائية

تناولت لنا في هذه الدراسة العلمية الميدانية الباحثة بن ثامر سعدية سنة 2018 موضوعا تحت عنوان اثر الرقمنة على النظام الجبائي في الجزائر وقد اوضحت الى إظهار أثر الرقمنة على النظام الجبائي في الجزائر، ولأجل ذلك تم اختيار مركز الضرائب لولاية النعامة كأحد الهيئات الفاعلة في هذا الجانب، وقد

لخصت الدراسة إلى أن هناك أثر للرقمنة على النظام الجبائي، حيث يتجلى هذا الأخير على مستوى الإدارة الجبائية، المجتمع الضريبي، والتشريع الجبائي. فبالنسبة للإدارة الجبائية، تم إنشاء شبكات حاسوب داخلية على مستوى مراكز الضرائب مما يسهل أداء العمل الإداري، بالإضافة إلى أن الرقمنة مكنت المكلف بالضريبة من تحميل مختلف التصريحات الجبائية من خلال الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب، كما سمحت الرقمنة للمكلف بالحصول على رقم تعريف جبائي عن بعد، وأيضا الاستفادة من خدمة جبايتك، أما على مستوى التشريع الجبائي فقد تم نشر مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية على مستوى مواقع الإنترنت .

كما هدفت ايضا الدراسة التي قامت بها الباحثة بوكرة كميلية سنة 2023 تحت عنوان انعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر 2006 - 2022 الى تحليل انعكاس استخدام الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت من خلاله إلى أهمية الرقمنة في زيادة الايرادات الضريبية خاصة بعد سنة 2006 بداية تطبيق التقييم الجبائي للمكلفين.

وقد اوضحت لنا كذلك الدراسة العلمية و الميدانية التي قامت بها كل من الباحثين عياش امنة و بن عيشوش ونام سنة 2022 تحت عنوان اثر تطبيق نظام التصريح الالكتروني في الرفع من فعالية الرقابة الجبائية - دراسة حالة بمركز الضرائب بولاية تيارت - إلى معرفة مآثرات نظام التصريح الالكتروني على الرقابة الجبائية حيث قامو بتقديم إطار نظري لمفاهيم متعلقة بالتصريحات الجبائية الالكترونية مع التركيز على أهم إيجابيات و سلبيات هذا النظام ومفاهيم أخرى متعلقة بالرقابة الجبائية، أهدافها، أهم مجالات تطبيق الرقابة الجبائية، وتحولات الدراسة، التطلع إلى العديد من الآراء و التوقعات حول أثر تطبيق نظام التصريح الإلكتروني في الرفع من فعالية الرقابة الجبائية و تمت الاستعانة بدراسة حالة في مركز الضرائب بولاية تيارت وكأداة الدراسة قامو باستعمال الملاحق والوثائق والمستندات المقدمة من طرف مركز الضرائب وقد توصلت الدراسة في الجانب النظري بأن التصريح له علاقة بالرقابة الجبائية أما جانب التطبيق فإن موظفي الإدارات الضريبية يدركون أهمية تطبيق نظام التصريح الالكتروني .

• دور الرقمنة

تناولت لنا الدراسة العلمية و الميدانية التي تمت بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2021 تحت عنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الى ابراز واطهار نتائج تطبيق التكنولوجيات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر واثراها على تسهيل الخدمة العمومية المقدمة وتحسن الاداء الاقتصادي للمؤسسة وقد خلصت الدراسة الى ان استخدام التكنولوجيات الرقمية ادى لتحسن الخدمات البريدية لولاية المسيلة وحقق

انتشارا واسعا عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات مما أسهم في تحسين تسيير الخدمات، ورفع حجم رقم الأعمال، والعمليات البريدية، وتخفيض الكثافة البريدية. كما ان نسبة استخدام الحاسوب والهاتف الثابت والانترنت من خلاله ضعيفة، في المقابل نجد أن نسبة استخدام الهاتف النقال واستعمال الانترنت من خلاله معتبرة كما توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة وطيدة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفعالية التسيير للخدمات البريدية، من خلال ما تمنحه من كفاءة وفعالية وإنتاجية، كما أن وضعية استخدام مؤشرات تكنولوجيا المعلومات في ولاية المسيلة تكاد تنطبق على وضعية الجزائر بصفة عامة.

وقد اوضحت لنا كذلك الدراسة التي قام بها الباحثون مرابطي ادريس و بورحلاوي مبروك و غدير احمد سليمة سنة تحت عنوان دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الى دراسة دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي و الاداري في المؤسسة العمومية . مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. لتخرج الدراسة في الاخير الى أنه ليس هناك تطبيق للرقمنة بمستوى عالي في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

و فيما يخص دور الرقمنة اوضحت لنا الدراسة العلمية السابقة التي قام بها الباحثين محمد امين صوالح و مراد الوافي سنة 2021 تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة الجبائية الى توضيح دور ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة الجبائية من خلال توفر نظام جبائي رقابي ناجع للحد من ظاهرة الغش والتهرب الضريبي أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم تسليط الضوء على مديرية الضرائب لولاية تبسة حيث أن الواقع الحالي يثبت أن المديرية لم تنتهج طريق الرقمنة لان تطبيق التكنولوجيا على مستواها مرتبط ببرنامج ومواقيت حددتها المديرية العامة للضرائب مسبقا وفي حالة تطبيقه تكون النتائج ايجابية جدا في تفعيل الرقابة .

2 . اتخاذ القرار

• اهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار

اوضح لنا البحث العلمي الذي قام به مسرحد بلال سنة 2018 كموضوع لمذكرة الماجستير تحت عنوان مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة انه من اهم أهداف المؤسسات في وقتنا الحالي هو الحصول على كم كاف من المعلومات باعتبارها اهم احد رؤوس المؤسسة واستغلالها بفاعلية بغرض مساعدتها على حل المشكلات و اتخاذ قرارات اكثر فعالية و ترتبط فعالية هذه الاخيرة بالعديد من العوامل اهمها توفير المعلومات لفائدة متخذ القرار ولقد ادى تطور الحاصل في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بنظمها و شبكاتها المختلفة الى الاسهام في توفير المعلومات بكم هائل لفائدة متخذي القرارات بالمؤسسة الامر الذي سهل اكثر عملية اتخاذ القرار بكل مراحلها حتى

اختيار البديل الانسب واتخاذ القرار بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب وقد كان لادوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الاسهام الكبير في ذلك و خاصة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية.

كما بينت لنا ايضا الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثتان **ديدي دلال و زميلتها في العمل بلاح مديحة سنة 2016 تحت عنوان نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ان حل المشاكل اليومية المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية تتم بواسطة اتخاذ القرار المناسب و ذلك بتوفير البدائل اللازمة و الاختيار المناسب و الموافق لتلك المشاكل , حيث أن عملية اتخاذ القرار تتم بوجود بيانات و معلومات صادقة و مناسبة و غير بسيطة و هذا لبلوغ الاهداف و عليه لا يقل دور نظام المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول عن دورها في المراحل السابقة لصنع القرار فتنفيذ القرار يستلزم عملية اقناع الاطراف المشاركة و أيضا التي ستقوم بالتنفيذ. كما أن عملية الاقناع نفسها تحتاج الى عمليات الاتصال بين العديد من الاطراف المعنية بالقرار و هنا يكمن دور نظام المعلومات و تأثيره في اجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الالي . ومن خلال نتائج البديل الذي تم اختياره و النتائج أو الاهداف المرجوة تظهر قيمة المعلومات ومدى دقتها في تقديم العون لمتخذ القرار في كل مرحلة من مراحل صنع القرار .

وقد تناول في هذا الصدد ايضا الباحثان **بوشلال سيد علي و حناشي محمد سنة 2021 في بحثهما المتمثل في الانظمة الخبيرة ودورها في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة** انه قد هدفت الدراسة الى توضيح و اختبار دور الانظمة الخبيرة بأبعادها المتمثلة في الاجهزة، البرمجيات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة و توصلت الدراسة إلى أن هناك إدراك لدى المؤسسة بأهمية الانظمة الخبيرة بأبعادها وبأن لها تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات كانت أهمها وضع برنامج تدريبي مكثف ومستمر حول استخدام الانظمة الخبيرة للوصول إلى الهدف المنشود، حث الإدارة العليا في مؤسسة كوندور لزيادة الاعتماد على الانظمة الخبيرة عند اتخاذ القرارات لسرعة ودقة القرارات التي تبنى على نتائجها، الإستمرار في توفير المؤسسة محل الدراسة أجهزة عالية المواصفات تتلاءم مع متطلبات الانظمة الخبيرة.

وقد اوضح لنا الكاتب **رابحي سعدي في مقاله العلمي سنة 2020 تحت عنوان التمكين الرقمي للشباب** واثره على اتخاذ القرار انه وفي هذه الدراسة سيحاول ان يعطي لنا تصور معرفي حول قضية من بين القضايا التي تواجه المجتمعات ككل مركزا في ذلك على الفئة النشطة في المجتمع وهي الشباب، وقد قام في هذه الدراسة بتبيان قدرات الشباب، وأهمية الرقمنة ومراحلها وعلاقتها بصنع واتخاذ القرارات المصيرية والسليمة في المجتمعات والمعتمدة على التكنولوجيا الحديثة والمتسارعة. وفئة الشباب هي اللبنة الأساسية لبناء حضارة أي مجتمع، ذلك إن تم استغلال قدراتها ايجابيا. وتشير الدراسات إلى أن مرحلة الشباب هي مرحلة العطاء. ونظرا لأهمية الرقمنة في صنع واتخاذ القرارات وجب الاهتمام بعالم الرقمنة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أعلى قدر إيجابي من الرقمنة، وذلك من أجل مسايرة ومواكبة التطور

التكنولوجي، وتتمثل هذه الإمكانيات في توفير الحواسيب والبرامج المتطورة، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب الجيد واللازم لذلك .

• علاقة الرقمنة و نظام المعلومات بعملية اتخاذ القرار

اوضح لنا الناشران لعياضي عبد الحكيم و غضبان احمد حمزة في بحثهما خلال سنة 2019 تحت عنوان نظام المعلومات وعلاقته بعملية اتخاذ القرار لدى مدراء المركبات الرياضية انه قد هدفت دراستهما إلى معرفة العلاقة بين تدفق المعلومات وعملية اتخاذ القرار لدى مدراء المركبات الرياضية وكذا العلاقة بين نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات لدى مدراء المركبات الرياضية، ومعرفة العلاقة بين مستوى نوعية المعلومات وعملية اتخاذ القرار ،استخدما الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه و ايجابية قوية بين تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية، ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين نظام المعلومات المستخدم و عملية اتخاذ القرار، وعلاقة ارتباطيه ايجابية و قوية بين مستوى نوعية المعلومات وعملية اتخاذ القرار .

وقد تناولت الباحثة خلفي اسمهان سنة في موضوعها العلمي تحت عنوان نظام المعلومات وفعالية اتخاذ القرار انه قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات. وقد تم الاعتماد على نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Ressource Planning) ERP كنظام معلوماتي طبق فيها لمعرفة تأثيره على مختلف مراحل اتخاذ القرار بالمقارنة مع النظم السابقة وقد كشفت الدراسة بعد تحليل بياناتها باستخدام معامل الارتباط لبيرسون واختبار كاي مربع على النتائج التالية:

- يوجد ارتباط بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور النظم ومساهمتها في توفير معلومات سريعة، دقيقة وملائمة؛
- توجد علاقة دالة إحصائية بين تطور النظم ومساهمتها في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة، دقة وملاءمة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور نظم المعلومات وتقديمها لبدائل الحلول للمشكلات المطروحة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور النظم ومساهمتها في اختيار البديل الأفضل كحل؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور النظم ومساهمتها في تحقيق النتائج المسطرة.

وقد كتب لنا الباحث محمد تقوروت سنة 2019 بحثا علميا يوضح لنا فيه ومن خلاله اثر وعلاقة تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية ولتفاصيل اكثر فان هذه الورقة البحثية قد ناقشت لنا مسألة في غاية الأهمية بالنسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال المحاسبي، حيث تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية، وترجع أهمية هذا الموضوع إلى أن المعلومات المحاسبية أصبحت مهمة جدا في اتخاذ القرارات الاستثمارية، الأمر الذي جعل جودة هذه المعلومات هدف من أهداف المؤسسة لما لها من بالغ الأهمية في الحياة الإقتصادية للمؤسسة حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها، وبعد ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإنتاج المعلومات وتحسين جودتها وتوصيلها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب وبالذقة والمصداقية والملاءمة التي تحتاجها.

• اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسات

تناولت لنا الباحثتان شريط اسماء و صدار ابتسام سنة 2021 مقالا علميا تحت عنوان دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة بحيث وضحتا في هذه الدراسة انه تعد نُظُم المعلومات من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات في العصر الحالي، لا سيما المؤسسات الإقتصادية، حيث تسعى جاهدة إلى توفير هذه النُظُم نظراً لدورها المحوري في دعم عملية صنع القرار الإداري. فمن خلال جمع البيانات ومعالجتها، تُوفّر هذه النُظُم المعلومات الدقيقة والضرورية لتمكين صنّاع القرار من اتخاذ الخيارات الأمثل . وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نُظُم المعلومات في دعم القرارات الإدارية بشركة مناجم الفوسفات في تبسة. وكغيرها من المؤسسات الحديثة، تُظهر هذه الشركة اهتماماً كبيراً بنُظُم المعلومات، حيث تعتمد عليها كآلية فعالة في عملية صنع القرار. وقد خلصت الدراسة إلى أن النُظُم المُطبّقة في الشركة تلعب دوراً بالغ الأهمية، يتجلى في دقة القرارات المتخذة، وذلك عبر تزويد متخذي القرار بمؤشرات صحيحة ودقيقة وبأقل تكلفة ممكنة. مما يُسهم في ضمان سير العمل بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرسومة بنجاح . هكذا تؤكد النتائج أن نُظُم المعلومات ليست مجرد أدوات داعمة، بل عنصراً استراتيجياً يُساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق النتائج المرجوة . وبالتالي يمكننا القول ان هذه الدراسة قد وضحت لنا ان :

- نظم المعلومات أساسية لدعم القرارات الإدارية في المؤسسات
- بينت أن هذه النظم توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات صائبة وفعالة
- أظهرت أن شركة مناجم الفوسفات تبسة تستخدم هذه النظم لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.
- خلصت إلى أن النظم المعمول بها تساهم في تحقيق الأهداف المخططة عبر مؤشرات دقيقة.

وقد كتب لنا المؤلف الدكتور مفتاح محمد دياب سنة 2022 مقالا علميا تحت عنوان اتخاذ القرارات الادارية واهميته في مؤسسات المعلومات والذي تم نشره على مستوى المجلة الدولية للدراسات الانسانية في المجلد الاول بالعدد الثاني بحيث تكتسب هذه الدراسة اهميتها من ارتباطها الوثيق بالحياة العملية والعائلية للأفراد، حيث تؤثر عملية اتخاذ القرارات في مختلف جوانب الأنشطة البشرية. فهي تمثل عنصراً حيوياً للقيادات الإدارية في توجيه أعمالها، كما تهتم الموظفين الذين يشاركون في صناعة أو تنفيذ هذه القرارات أو يتأثرون بها. كما تتبع أهمية الموضوع من دوره المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات بمختلف تخصصاتها. وقد ركزت الدراسة بشكل خاص على مؤسسات المعلومات، مؤكدة أن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الإداري فيها، حيث لا يمكن تصور إدارة فعالة دون نظام متكامل لصنع القرارات و شملت الدراسة تحليلاً مفصلاً لسمات القرار الإداري في مؤسسات المعلومات، ومراحل صنعه، وجوانبه الاقتصادية. كما تناولت تصنيفات القرارات الإدارية وأنواعها، والمعايير الخاصة بها، مع التركيز على العوامل المؤثرة في هذه العملية وعناصرها الأساسية. ولم تغفل الدراسة الجوانب التطبيقية، حيث ناقشت آليات مشاركة العاملين في صنع القرار، ودور نظم المعلومات الإدارية في دعم هذه العملية. واختتمت بعرض مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تطوير آليات اتخاذ القرارات في المؤسسات.

من أهم النقاط التي يطرحها البحث :

- اتخاذ القرار أساسي في الحياة العملية والعائلية ونجاح المؤسسات
- يمثل جوهر العمل الإداري ولا غنى عنه للإدارة الفعالة
- يشمل خطوات صنع القرار، معاييرها، العوامل المؤثرة، ودور التقنية
- ضرورة مشاركة العاملين وأهمية نظم المعلومات لتحسين جودة القرارات

وقد اعد ايضا المؤلف دحو عبد الكريم بحثا سنة 2013 تحت عنوان اثر استخدام الاساليب الكمية في فعالية اتخاذ القرارات الادارية مع التطبيق على بعض المؤسسات الصناعية و الخدمية بولاية تيارت وقد ناقش لنا البحث كيف أثبتت التطورات الحديثة في مجال الأساليب الكمية في الإدارة فعاليتها الكبيرة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية. وفي هذا السياق، يسلط البحث الضوء على واقع تطبيق هذه الأساليب المتطورة في المؤسسات الصناعية والخدمية بولاية تيارت، مع تحليل مدى تأثيرها الإيجابي على فعالية القرارات الإدارية داخل هذه المؤسسات. حيث يهدف إلى تقييم مدى تبني هذه المنهجيات العلمية في بيئة الأعمال المحلية، وكيفية استفادة متخذي القرار من الأدوات الكمية في تحسين عملية صنع القرار، وذلك من خلال دراسة ميدانية شاملة تبرز العلاقة بين استخدام هذه الأساليب وزيادة كفاءة القرارات الإدارية.

وبالتالي يمكننا تلخيص اهم ماتم تناوله من قبل الدكتور دحو عبد الكريم في مايلي :

- أثبتت الدراسة فعالية الأساليب الكمية في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات
 - ركز البحث على مدى اعتماد المؤسسات الصناعية والخدمية بولاية تيارت على هذه الأساليب
 - أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام المنهجيات الكمية وزيادة فعالية القرارات الإدارية
- وقد كتب لنا المؤلف غيلاني عماري سنة 2024 مقالا علميا تحت عنوان محاولة رقمنة التسيير الجبائي في البيئة الجزائرية: دراسة ميدانية جنوب شرق الجزائر . وقد درس هذا البحث تأثير الرقمنة على الإدارة الضريبية في الجزائر، خاصة في منطقة الجنوب الشرقي. وركز على :
- كيف يمكن للرقمنة أن تحسن عمليات تحصيل الضرائب.
 - تقليل نسبة التهرب الضريبي من خلال استخدام الأنظمة الرقمية الذكية.
 - دور التكنولوجيا في تسهيل عمليات المراقبة الضريبية وزيادة الامتثال الضريبي.

3 . الكفاءة الادارية

• دور الرقمنة في تحسين الكفاءة الادارية

تناولت لنا الباحثة طواهرية امال مع زميلها بن عمر عادل سنة 2023 بحثا علميا تحت عنوان الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي و الاداري وقد هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور الرقمنة كآلية لزيادة الكفاءة و الفعالية للتسيير المالي و الإداري ، اعتمادا على الإشكال الآتي: ما هو دور الرقمنة في تجسيد كفاءة و فعالية التسيير المالي و الإداري؟ وللإجابة على هذا الإشكال انطلقا من فرضية مفادها إن هناك علاقة تفاعلية وظيفية بين الرقمنة و مؤشرات كفاءة وفعالية التسيير المالي و الإداري، وللتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها، ومنه توصلو الى إثبات الفرضية حيث يتضح جليا انه هناك علاقة طردية بين الرقمنة و مؤشرات الكفاءة و الفعالية لعملية التسيير المالي و الإداري بالمؤسسة العمومية.

وقد جاء من الدراسة العلمية الميدانية التي قام بها الباحثان يحيوي سمير وبوخاري مليكة سنة 2022 تحت عنوان متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية الى تسليط الضوء على دور متطلبات تطبيق الرقمنة في تحسين أداء الإدارة المحلية وذلك من خلال دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول متطلبات تطبيق الرقمنة وأداء الإدارة المحلية يعزى لخصائصهم الشخصية ، كما أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير متطلبات تطبيق الرقمنة على أداء الإدارة المحلية .

تناولت الباحثتان نصيرة زاير وخديجة عاشور سنة 2024 في دراستهما العلمية دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية والتي نشرت على مجلة المفكر. وأكدت الدراسة أن اعتماد التكنولوجيا الرقمية يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، زيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية. كما أشارت إلى بعض التحديات التي تواجه التحول الرقمي، مثل نقص التكوين، مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية الرقمية.

لخصت الدراسة أن الرقمنة أصبحت ضرورة لتطوير الإدارة العمومية، وأوصت الباحثتان بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين لضمان تحول ناجح ومستدام

• اثر التحول الرقمي على الاداء الاداري

بينت لنا الدراسة المنشورة على المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي في اصدارها الثامن و الستون و التي اعدھا الباحث بندر عمر الاحمدي سنة 2024 دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ، لما يشكله التحول الرقمي من إض افة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت .

وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فعاليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية. من خلال ما ورد من نتائج يوصي الباحث بتوفير البنية التحتية التقنية القوية الداعمة للتحول الرقمي، وتوفير الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي؛ وكذلك استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة، واستخدام الانظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة؛ وإجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الانظمة الجديدة، وكذلك الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

وقد تناول ايضا المؤلفان عمر الزهراني و اسامة مجلد سنة 2024 بحثا ودراسة علمية تحت عنوان اثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي والذي تم نشره على مستوى المجلة العربية للادارة بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية في جدة، من خلال دراسة أبعاد التحول الرقمي مثل البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية .اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان لجمع البيانات من 290 موظفًا. أظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، حيث ساهم في تحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء، وزيادة سرعة إنجاز المهام .

وقد بينت لنا ايضا الدراسة العلمية التي قام بها الباحث محمد احمد عبد الغني سنة 2023 تحت عنوان تحليل اثر التحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي ان البحث يهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية . توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي او الاداري .

واستنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الاطار النظري أو الدراسة الميدانية يمكن توضيح أهم توصيات الدراسة وهي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي. وضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية .

وقد تناول الباحث ثامري صلاح الدين يسنة 2024 بحثا تحت عنوان اثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي ان هذه الدراسة هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة جامعة المسيلة .سعت إلى تحديد مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية داخل الجامعة. كما ركزت على قياس تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. كما هدفت إلى تقييم العقبات التي تواجه تبني التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية والتحديات التقنية. وخلصت إلى أن للتحول الرقمي تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الجامعي، لكنه يتطلب استراتيجيات دعم وتطوير مستمرة لتعظيم فوائده .

• التحديات و الفرص المرتبطة برقمنة الادارة في المؤسسات

تضمنت الدراسة العلمية التي قامت بنشرها الباحثتان سهام أقران وسليمة بوقصة سنة 2023 تحت عنوان متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية

المتطلبات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، مع التركيز على ضعف البنية التحتية الرقمية وقلة الثقافة التقنية ومقاومة التغيير وقد اوصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج اهمها :

- مقاومة التغيير التنظيمي : عدم تقبل الموظفين للتحول الرقمي بسبب ضعف الوعي بفوائده.
- نقص الكفاءات الرقمية : قلة الخبرات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات.
- معوقات مالية : قلة الموارد المالية المخصصة للتحويل الرقمي والتدريب.
- فرص تحسين الأداء : رغم التحديات، يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين كفاءة العمليات وسرعة الوصول إلى المعلومات.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية : نقص التجهيزات التقنية يُعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

وقد تناول الباحث جيلالي بوزكري سنة 2016 بحثاً علمياً يناقش فيه موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية : واقع وآفاق وقد هدفت هذه الدراسة الى إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، واستكشاف التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الجزائرية. كما سعت إلى دراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، مع التركيز على واقع وتطلعات التطبيق في هذه المؤسسات. من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي المؤسسات الجزائرية، توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تُعتبر أساس الإدارة الإلكترونية، لا تزال ضعيفة ولا تشجع على تطبيقها بفعالية. بالرغم من الجهود المبذولة، مثل مشروع الجوائز الإلكترونية 2013، إلا أن المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تبني الإدارة الإلكترونية، ويرجع ذلك إلى عدة معوقات، منها التنظيمية والإدارية، البشرية، الفنية، المالية، والأمنية والتشريعية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن هناك سعيًا لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل النظم التقليدية، مما يبشر بمستقبل أفضل في هذا المجال.

وفي الاخير وكختام لنقطة التحديات و الفرص المرتبطة برقمنة الادارة في المؤسسات فقد وضع لنا الباحثان مصطفى خوصة والجيلالي بن عبو سنة 2021 بعد دراسة قطاع البنوك من تحديات ورقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في شكل بحث علمي وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسباب التي تحول دون استغلال التكنولوجيات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على قطاع البنوك في ولاية مستغانم. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة مواردها البشرية، مما يعوق الاستفادة من مزايا الرقمنة.

من أبرز التحديات التي تم تحديدها :

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية
 - نقص الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي
 - مقاومة التغيير من قبل الموظفين
 - نقص الوعي بأهمية الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية
- أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتبني سياسات تشجع على التحول الرقمي لتعزيز أداء المؤسسات.
- سأعرض في الجدول التالي أهم المحاور التي ركزت عليها الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرقمنة وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري، مع تسليط الضوء على أبرز النتائج التي توصلت إليها.

الجدول 01 : أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثين عند اعدادهم لدراساتهم

الدراسات السابقة	أبرز النتائج
1- الرقمنة	- ضعف البنية التحتية . - مقاومة التغيير من الموظفين . - نقص الكفاءات الرقمية.
2- اتخاذ القرار	- تحديات أمن المعلومات . - الحاجة إلى تكوين مهارات تحليل البيانات . - الاعتماد على التكنولوجيا قد يؤدي إلى مخاطر تقنية.
3- الكفاءة الادارية	- نقص التدريب والوعي بأهمية الرقمنة . - الحاجة إلى دعم حكومي وتشريعي . - تحديات متعلقة بالأمن السيبراني.

المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثاني : مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

في هذا المطلب، تطرقنا إلى مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية، وخاصة تلك التي نقوم بها في بحثنا هذا، بهدف استخلاص الفروقات والتشابهات بين النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة وما نسعى إلى تحقيقه من خلال دراستنا. فمن خلال تحليل الأدبيات السابقة، يمكننا تحديد التطورات الحاصلة في مجال الرقمنة واتخاذ القرار الإداري وتحسين الكفاءة الإدارية، ومدى تأثير التحولات الرقمية على المؤسسات الضريبية في الوقت الراهن. كما نهدف إلى إبراز الإضافات التي يقدمها بحثنا مقارنة بالدراسات السابقة، سواء من حيث المنهجية، نطاق الدراسة، أو النتائج المتوقعة، مما يسهم في تقديم رؤية أكثر وضوحًا حول أهمية الرقمنة في دعم القرارات الإدارية وتعزيز الأداء داخل المؤسسات الجبائية .

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين الكفاءة داخل المؤسسة، مع التركيز على مركز الضرائب بتيارت كنموذج تطبيقي و تسعى الدراسة إلى فهم مدى تأثير التحول الرقمي على عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ومدى مساهمته في تحسين الأداء الإداري ، وذلك من خلال تقييم الأدوات الرقمية المستخدمة، وكفاءتها في دعم عمليات التحليل واتخاذ القرار .

كما تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه رقمنة العمل الإداري في المؤسسة الضريبية، ومدى قدرة هذه الرقمنة على تحسين الشفافية، الدقة، وسرعة تنفيذ العمليات المالية والإدارية .بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى مقارنة نتائجها مع الدراسات السابقة لتحديد أوجه التطور والاختلاف في تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات الضريبية.

وفي النهاية، تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح حلول وتوصيات تسهم في تعزيز فعالية الرقمنة داخل مؤسسة الضرائب بتيارت، مما يساعد في تحسين الكفاءة داخل العمل من اجل اتخاذ قرارات ادارية أكثر دقة وفعالية .

ولقد لاحظنا بشكل مفصل انه قد قدمت الدراسات السابقة تحليلات معمقة حول دور الرقمنة في تحسين اتخاذ القرار المالي وتعزيز الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية، المالية، والضريبية. وركزت هذه الدراسات على أثر التحول الرقمي في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة المعلومات المالية المتاحة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الأنظمة التقليدية.

كما هدفت العديد من الأبحاث إلى تقييم الأدوات الرقمية المستخدمة في الإدارة المالية، مثل نظام المعلومات، البيانات الضخمة، وأنظمة الحوكمة الإلكترونية، ومدى فعاليتها في تحسين الشفافية والرقابة

المالية .وأكدت بعض الدراسات على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة، مثل نقص البنية التحتية، مقاومة التغيير، وضعف التكوين الرقمي للموارد البشرية.

بالمقابل، ركزت أبحاث أخرى على إيجابيات الرقمنة، ومنها زيادة الإنتاجية، تحسين الاتصال الداخلي، تقليل التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء الإداري .وتوصلت بعض الدراسات إلى أن تبني السياسات الرقمية المناسبة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتعزيز دقة القرارات المالية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على إدارة وتحليل البيانات المالية بكفاءة عالية.

بالتالي يمكننا القول انه قد أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في بناء إطار نظري متين حول مفهوم الرقمنة وآثارها المتنوعة، مما وفر أساساً علمياً متيناً للبحث الحالي. ومن خلال هذه الدراسات، أصبح من الممكن تحليل نتائج البحث الحالي ومقارنتها مع ما خلصت إليه الأبحاث السابقة، مما يسمح بتقييم مدى الاتفاق أو الاختلاف بينها. كما ساهمت هذه المقارنة في الكشف عن الفجوات المعرفية والمنهجية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الثغرات وتقديم إضافات نوعية للمعرفة في هذا المجال. وبالتالي، فإن الاعتماد على الإطار النظري الذي وفرته الدراسات السابقة لا يخدم فقط عملية التحليل والمقارنة، بل يمكن أيضاً من تحديد المساحات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستكشاف، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة الحالية ويسهم في تطوير الفهم الشامل لظاهرة الرقمنة وتأثيراتها.

1. أهم المخرجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة

توصلت الدراسات و البحوث العلمية السابقة الى العديد من المخرجات و النتائج النهائية بخصوص هذا الموضوع بناء على طبيعة الحالة و الجزء المراد دراسته وبعد التمعن و المطالعة و البحث الدقيق في كل هذه الدراسات توصلت الى استخلاص النتائج التالية :

- **تحسين جودة اتخاذ القرار المالي** :أكدت معظم الدراسات أن الرقمنة تؤدي إلى توفير بيانات دقيقة وسريعة، مما يعزز من جودة القرارات المالية.
- **تقليل الأخطاء البشرية** :استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء المحاسبية والإدارية، خاصة في المؤسسات المالية والضريبية.
- **زيادة الشفافية والحوكمة** :أبرزت الأبحاث أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الرقابة والشفافية، مما يعزز من مصداقية المؤسسات.

- **تحسين الكفاءة الإدارية:** أكدت الدراسات أن الأتمتة والرقمنة تسهمان في تسريع العمليات الإدارية، وتقليل الزمن المستغرق في معالجة الملفات.
- **التحديات المرتبطة بالرقمنة:** تمثل مقاومة التغيير، نقص التدريب الرقمي للموظفين، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يحدّ من كفاءة التحول الرقمي.
- **تحليل أثر الرقمنة على الإيرادات المالية:** أشارت بعض الأبحاث إلى أن الرقمنة قد تزيد من كفاءة تحصيل الضرائب وتقليل التهرب الضريبي.

2 . الفرق بين دراستي و الدراسات السابقة

يقدم الجدول التالي تحليلاً تفصيلياً لأبرز الفروقات والاختلافات بين الدراسات العلمية السابقة التي تناولها مختلف الباحثون والمؤلفون حول موضوع الرقمنة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة الإدارية. ويهدف هذا التحليل إلى توضيح أوجه التشابه والتباين بين هذه الدراسات، لا سيما في الجوانب المتعلقة بتأثير الرقمنة على العمليات الإدارية، ومدى مساهمتها في تعزيز كفاءة صنع القرار. كما سيساعد هذا الجدول في إبراز النقاط والأفكار التي غطتها الدراسات السابقة، وتلك التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، مما سيشكل أساساً للدراسة الحالية لسد هذه الفجوات المعرفية. ومن خلال هذه المقارنة، ستتمكن هذه الدراسة من تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل، وبالتالي تقديم إضافة نوعية للأدبيات الموجودة. وبهذا الشكل، ستكون النتائج المستخلصة بمثابة تكملة للجهود البحثية السابقة، وتسهم في توسيع نطاق الفهم حول هذا الموضوع الشاسي والمتعدد الأبعاد، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في مجال الرقمنة وتحسين الأداء الإداري.

يضم هذا الجدول خمسة محاور أساسية تسهم في تحليل وتقييم الدراسات السابقة بشكل شامل ومنظم. أولاً، نطاق الدراسة، حيث يتم تحديد المجال الجغرافي أو القطاعي الذي ركزت عليه كل دراسة، مما يساعد على فهم سياق النتائج وتعميمها. ثانياً، المنهجية المستخدمة في الأبحاث السابقة، سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة، مما يبرز طرق جمع البيانات وتحليلها ومدى موثوقية النتائج. ثالثاً، تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة الإدارية، وهو المحور الذي يكشف عن النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسات في هذا الجانب. رابعاً، التحديات التي واجهتها هذه الأبحاث، سواء كانت منهجية أو تطبيقية، مما يوضح العقبات التي يمكن للدراسة الحالية تجنبها أو معالجتها. وأخيراً، الإضافة العلمية لكل دراسة، والتي تبين الفراغات المعرفية التي ملأتها الأبحاث السابقة، وتلك التي ستكون محل تركيز هذه الدراسة لتقديم مساهمة جديدة في هذا المجال البحثي الواسع.

الجدول 02 : الفروقات و الاختلافات بين دراستي والدراسات السابقة

المحور	الدراسات السابقة	دراستي الحالية بمؤسسة الضرائب بتيارت
نطاق الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة (البنوك، الشركات، المؤسسات الحكومية العامة)	تركز دراستي على المؤسسة الضريبية في تيارت، مما يوفر منظورًا متخصصًا عن دور الرقمنة في تحسين إدارة الضرائب.
المنهجية	اعتمدت غالبية الدراسات على تحليل بيانات من شركات ومؤسسات اقتصادية كبرى.	تعتمد دراستي على تحليل بيانات واقعية من مؤسسة الضرائب، مما يمنحها طابعًا تطبيقيًا في السياق الجزائري.
تأثير الرقمنة	ركزت الدراسات السابقة على دور الرقمنة في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.	تركز دراستي على كيفية تأثير الرقمنة في تحسين دقة القرار الإداري، تقليل التهرب الضريبي، وزيادة كفاءة التحصيل.
التحديات	أكدت الدراسات السابقة على تحديات مثل مقاومة التغيير ونقص التكوين الرقمي.	تتناول دراستي التحديات الخاصة بالمؤسسة الضريبية، مثل تعقيد العمليات الضريبية، وصعوبة تنفيذ الأنظمة الرقمية المتكاملة.
نتائج متوقعة	وجدت الدراسات السابقة أن الرقمنة تؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.	من المتوقع أن تظهر دراستي أثر الرقمنة في تحسين الرقابة الإدارية على الضرائب وتعزيز

الشفافية في المؤسسة		
تقدم دراستي تحليلاً متخصصاً في قطاع الضرائب بالجزائر، مع التركيز على تأثير الرقمنة على تحسين اتخاذ القرار الإداري في هذا المجال.	الدراسات السابقة قدمت تحليلات عامة حول الرقمنة والكفاءة الإدارية.	الإضافة العلمية

المصدر : من اعداد الطالب

على الرغم من أن دراستي تتفق مع الدراسات السابقة بعض الشيء في أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الادارية أي يمكننا القول انها مكمله للدراسات السابقة ، إلا أنها تختلف من حيث التركيز على مؤسسة الضرائب بتيارت كنموذج تطبيقي، وتقديم تحليل أعمق للتحديات والفرص التي تواجه هذا القطاع في الجزائر بذلك، تضيف دراستي بُعداً جديداً يساهم في تطوير فهم أوسع لدور الرقمنة في الإدارة الضريبية، ويمكن أن يكون لها أثر في اقتراح حلول عملية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات المالية والإدارية.

المبحث الثاني : الرقمنة

بعد أن تناولنا في المبحث الأول الأسس والادبيات و الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع سننتقل في هذا المبحث إلى دراسة أكثر تفصيلاً حول الرقمنة من حيث نشأتها ومتطلباتها وتحدياتها، خاصة في سياق المؤسسة الضريبية.

يتكون هذا المبحث من مطلبين أساسيين:

- **المطلب الأول :** سنتناول فيه تاريخ الرقمنة، مع تسليط الضوء على تطورها عبر الزمن والاختلاف بينها وبين العصرنة، وذلك من خلال مقارنة المفهومين والتمييز بين أبعادهما وتأثيرهما على المؤسسات الحديثة.

• **المطلب الثاني :** سنتطرق فيه إلى العموميات حول الرقمنة، من خلال توضيح متطلباتها الأساسية التي تساهم في نجاح تطبيقها، إضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الضريبية في عملية التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية، التكوين البشري، والأنظمة القانونية والتنظيمية.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم فهم شامل للرقمنة، سواء من حيث تطورها التاريخي، أو من حيث التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الضريبية عند تبني هذا التحول، مما سيساعد في بناء تصور واضح حول تأثيرها على الأداء الإداري والمالي داخل هذه المؤسسات.

المطلب الاول : تاريخ الرقمنة و الفرق بينها وبين العصرية

في هذا المطلب، سنتناول تاريخ الرقمنة، من خلال تتبع تطورها وأبرز المحطات التي مرت بها حتى أصبحت عنصراً أساسياً في الإدارة الحديثة. كما سنسلط الضوء على الفرق بين الرقمنة والعصرية، من حيث المفهوم والتطبيقات والآثار على المؤسسات، وذلك بهدف توضيح طبيعة كل منهما ودورها في تحسين الأداء الإداري والمالي.

1 . تاريخ الرقمنة

الرقمنة، أو التحول الرقمي، تشير إلى عملية تحويل المعلومات والبيانات من صيغتها التقليدية إلى صيغ رقمية، مما يسهل معالجتها وتخزينها ونقلها عبر الوسائط الإلكترونية. ظهرت هذه العملية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات، وأصبحت محورا أساسيا في تحديث المجتمعات وتطوير نظم المعلومات.

بدأت فكرة الرقمنة مع اختراع الحاسوب في منتصف القرن العشرين، حيث تم تطوير أنظمة قادرة على معالجة البيانات بشكل رقمي. مع مرور الوقت، شهدت هذه الأنظمة تطورات هائلة، مما أدى إلى ظهور تقنيات جديدة ساهمت في تسهيل عملية الرقمنة . ولنوضح أكثر نشأة الرقمنة ومراحل تطورها لجئنا الى الكتاب الذي ألفه الكاتب محمد صلاح سالم سنة 2002 تحت عنوان **العصر الرقمي وثورة المعلومات: دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع** وقمنا بوضع النقاط التالية استنادا الى المصدر السابق ذكره.

1.1. مراحل تطور الرقمنة

• **المرحلة الأولى : الحوسبة الأساسية**

في هذه المرحلة، تم تطوير الحواسيب الأولى التي كانت تعتمد على الأنابيب المفرغة وكانت بحجم كبير. كانت تستخدم في العمليات الحسابية الأساسية ومعالجة البيانات البسيطة.

• المرحلة الثانية : تطوير البرمجيات وقواعد البيانات

مع تطور الحواسيب، ظهرت الحاجة إلى برمجيات متقدمة وقواعد بيانات لتخزين ومعالجة كميات أكبر من المعلومات. أدى ذلك إلى تطوير لغات البرمجة ونظم إدارة قواعد البيانات.

• المرحلة الثالثة : الإنترنت والشبكات

شهدت هذه المرحلة ظهور الإنترنت وتطور الشبكات، مما سهل عملية نقل وتبادل المعلومات الرقمية على نطاق واسع. أصبحت الرقمنة أكثر انتشارًا مع إمكانية الوصول إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت.

• المرحلة الرابعة : الأجهزة المحمولة والتقنيات السحابية

مع تطور الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، أصبحت الرقمنة جزءًا لا يتجزأ من حياة الأفراد اليومية. كما ساهمت التقنيات السحابية في تخزين ومعالجة البيانات بشكل أكثر كفاءة ومرونة. (محمد صلاح سالم, 2002)

وللتوسع اكثر في تاريخ ونشأة الرقمنة منذ بداياتها ومراحل تطورها فقد قمنا بالاطلاع ايضا على كتاب الكون الرقمي: الثورة العالمية في الاتصالات للكاتب بيتر بي سيل و الذي افه سنة 2012 وبلاستناد عليه قمنا باستخلاص مايلي :

1.2. البدايات الأولى للرقمنة

يُشير الكتاب إلى أن الرقمنة لم تبدأ مع الحواسيب الحديثة، بل يمكن تتبع أصولها إلى أنظمة الاتصال الأولى . كانت شيفرة مورس (التي اخترعها صمويل مورس عام 1837) من أوائل أشكال تحويل المعلومات إلى رموز رقمية (نقط وشرطات)، مما سمح بإرسال البيانات عبر المسافات الطويلة. هذه الطريقة البدائية شكلت الأساس لما يعرف اليوم بالتشفير الرقمي.

1.3. الانتقال من الأنظمة التناظرية إلى الرقمية

قبل الرقمنة، كانت معظم وسائل الاتصال تعتمد على الإشارات التناظرية (Analog)، مثل موجات الراديو، وأشرطة الكاسيت، والتلفزيون التناظري. لكن مع تطور علوم الحوسبة والإلكترونيات، أصبح من الممكن تحويل المعلومات إلى بيانات رقمية، مما زاد من كفاءة التخزين، النقل، والدقة.

من أبرز التطورات في هذا المجال:

- اختراع الترانزستور 1947 : الذي سمح بتطوير الأجهزة الإلكترونية الرقمية.
- ظهور الحواسيب الرقمية الأولى في الخمسينيات : التي استخدمت النظام الثنائي 0 و 1 لمعالجة البيانات.
- تطوير الإنترنت في الستينيات : من خلال مشروع "ARPANET"، الذي كان بداية لثورة المعلومات الرقمية.

1.4. التحول الكبير: عصر الحواسيب الشخصية (PCs) والاتصالات الرقمية

في السبعينيات والثمانينيات، بدأت الحوسبة الرقمية في التوسع مع اختراع الحواسيب الشخصية، مثل أجهزة "Apple II" و "IBM PC"، التي سمحت للأفراد العاديين بالوصول إلى قوة الحوسبة. أدى هذا إلى تحول جذري في كيفية تخزين المعلومات ومعالجتها، حيث تم استبدال الملفات الورقية والميكانيكية بملفات إلكترونية ووسائط تخزين رقمية.

1.5. الثورة الرقمية والإنترنت في فترة التسعينيات-الألفينات

مع انتشار الإنترنت في التسعينيات، أصبحت الرقمنة جزءًا لا يتجزأ من حياة البشر. تم تطوير تقنيات مثل:

- البريد الإلكتروني: كوسيلة رقمية سريعة للتواصل.
- المواقع الإلكترونية: التي بدأت كصفحات ثابتة وأصبحت تفاعلية لاحقًا.
- الوسائط الرقمية، الفيديوهات الرقمية، التخزين السحابي : التي غيرت طرق الوصول إلى المعلومات والترفيه

1.6. التحولات الحديثة في 2010 وما بعدها

تناول الكتاب أيضًا كيف تطورت الرقمنة إلى مستويات أكثر تقدمًا، مثل:

- الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي :الذي يعتمد على البيانات الرقمية الضخمة.
- تقنيات البلوكشين والعملات الرقمية :التي تعتمد على التشفير الرقمي.
- إنترنت الأشياء (IoT) حيث أصبحت الأجهزة اليومية متصلة رقمياً. (بيتر بي سيل, 2012)

وكدراسة اخيرة فيما يخص هذه النقطة المتعلقة بنشأة وتاريخ الرقمنة قمنا بالاطلاع على البحث و الدراسة العلمية التي قام بها الباحث بن دادي هشام سنة 2022 و التي تناول فيها :

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الالي فيها، في كل من الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى العربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994 (بن دادي هشام، 2022)

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء المعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمثل بعدها اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكليف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسيل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي الاجتماعي والعلمي والثقافي الذي بنته الولايات المتحدة الامريكية ، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية النازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع إقامة المكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الامريكية .

انتقلت بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأوكسفورد تاست أرشيف ومعهد تولون لأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو خطط الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية (بن دادي هشام، 2022)

ان المتتبع لمسار الرقمنة يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجياتها للتنمية أدائها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققته مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصول إلى المفردات والمصطلحات .

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في تخزين البيانات البليوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى. بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية والمكتبة الإلكترونية، المكتبة الرقمية و كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها حيث سماها ليكيدر بمكتبة المستقبل.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها، ينبغي توضيحها حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة الإشارات التناظرية التي تشمل على الموارد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، إلا أن عبارة الكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة الكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكرو فيلم والحاسوب. وهي تشمل مواد الكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط الاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها. (بن دادي هشام ، 2022)

2. الاختلاف بين الرقمنة و العصرنة بالمفهوم العام

هنالك اختلاف جوهري بين الرقمنة و العصرنة وليس كما يظن البعض بأن لهما نفس المعنى و السياق وفي هذا الصدد سابين الاختلاف الجوهري بين هادين العنصرين انطلاقا من تعريفهما , اهدفهما وبعض الامثلة عليهما لتبيان كل مفهوم ومايرمز اليه وهذا بعد الرجوع ومطالعة بعض الاعمال العلمية و البحثية و الاعتماد عليها كمصادر موثوقة من اجل توضيح هذه النقطة اكثر و اكثر .

انطلاقا من الدراسة العلمية التي قامت بها المؤلفة بن دادي سعيدة سنة 2021 تحت عنوان دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي بجامعة قالمة الجزائر و بريزة بوزعيب سنة 2022 تحت عنوان الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر تمكنت من استخلاص النقاط التالية فيما يخص هذه الفكرة من اجل توضيح الاختلاف بين مفهوم العصرنة و الرقمنة .

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات والعمليات من شكلها التقليدي (الورقي أو التناظري) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه، معالجته، وتحليله باستخدام التقنيات الحديثة مثل الحواسيب والذكاء الاصطناعي. (بن دادي سعيدة , 2021)

2.1. الأهداف :

- تحسين إدارة البيانات وسهولة الوصول إليها.
- تسريع عمليات المعالجة والتحليل في مختلف المجالات.
- تقليل الاعتماد على الورق والوسائل التقليدية.
- تعزيز الشفافية والكفاءة في المؤسسات والشركات. (بن دادي سعيدة , 2021)

2.2. أمثلة على الرقمنة :

- تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات PDF أو قواعد بيانات رقمية.
 - استخدام الحواسيب والبرمجيات لإدارة الحسابات بدلاً من الدفاتر المحاسبية اليدوية.
 - تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني بدلاً من النقد. (بن دادي سعيدة , 2021)
- العصرنة هي عملية تحديث الأنظمة، المؤسسات، والتقنيات لجعلها أكثر توافقاً مع المعايير الحديثة، بغض النظر عما إذا كانت تعتمد على الرقمنة أم لا. (بن دادي سعيدة , 2021)

2.3. الأهداف :

- تحديث البنية التحتية والأنظمة لتكون أكثر كفاءة وملاءمة للعصر.
- تطوير المنهجيات وأساليب العمل وفقاً للمعايير الحديثة.
- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال تبني أفضل الممارسات. (بن دادي سعيدة , 2021)

2.4. أمثلة على العصرنة :

- استبدال خطوط الإنتاج القديمة في المصانع بتقنيات جديدة (قد تكون رقمية أو غير رقمية).
- تحديث التشريعات والقوانين لتواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- تطوير المناهج التعليمية لتناسب متطلبات سوق العمل الحديث. (بن دادي سعيدة , 2021)

وبعد استخلاصي لنتائج المقال العلمي السابق يمكننا الان اكتشاف الاختلافات و الفروقات بين العصرنة و الرقمنة ولكن هذا لا ينفي انه لا يوجد علاقة بين هذين المفهومين وهذا ما ساوضحه في النقطة الموالية.

3. العلاقة بين الرقمنة و العصرنة

العلاقة بين الرقمنة والعصرنة وثيقة، حيث تُعتبر الرقمنة أداة أساسية لتحقيق العصرنة في مختلف القطاعات. تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات والعمليات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، مما يسهم في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات. أما العصرنة، فتعني تحديث وتطوير الأنظمة والهياكل لتتماشى مع المتطلبات الحديثة.

وبعد اطلاعنا على المقال العلمي السابق تحت عنوان الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، 2022 والذي كتبه بريزة بوزعيب تمكنت من استخلاص مايلي :

- الرقمنة كأداة للعصرنة .
- التحديث والتطوير .
- تحسين الكفاءة والجودة .
- التكامل التكنولوجي .
- تعزيز الشفافية والحوكمة .
- التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا . المرونة والتكيف مع المتغيرات. (بريزة بوزعيب , 2022)

وفي ختام هذا التحليل الشامل، واستناداً إلى كل ما سبق مناقشته، سأقوم بإعداد جدول تفصيلي يلخص النتائج والأفكار الأساسية المتعلقة بالاختلافات الجوهرية بين مفهومي الرقمنة والعصرنة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على المصدر العلمي الذي أعدته الباحثة بن دادي سعيدة سنة 2021 . وسيركز هذا الجدول على توضيح الفروقات بين المفهومين من حيث الأسس النظرية، والتطبيقات العملية، والأهداف المرجوة، والتأثيرات على مختلف القطاعات، مع الأخذ بعين الاعتبار التحليلات العميقة والاستنتاجات الدقيقة التي توصلت إليها المؤلفة في دراستها. كما سيساهم هذا الجدول في إبراز أوجه التشابه والتباين بين الرقمنة والعصرنة، مما سيوفر رؤية واضحة وشاملة للباحثين والمهتمين بهذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، سيعكس الجدول الطريقة التي عالجت بها الدراسة السابقة هذه المفاهيم، وكيفية تطويرها للإطار النظري المتعلق بها، مما سيساعد في تحديد الإضافات المعرفية التي يمكن للدراسة الحالية تقديمها. وبالتالي، فإن هذا الجدول لن يكون مجرد تلخيص للأفكار السابقة، بل سيشكل أداة تحليلية تسهل عملية المقارنة وتكشف عن الثغرات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والاستكشاف في هذا السياق العلمي المهم.

الجدول 03 : الفرق بين الرقمنة و العصرية

العصر	الرقمنة	العصرية
التعريف	تحويل البيانات والعمليات إلى شكل رقمي	تحديث الأنظمة والبنى التحتية لتواكب التطورات الحديثة
النطاق	يركز على التكنولوجيا الرقمية	يشمل التكنولوجيا، القوانين، الممارسات، والبنية التحتية
التطبيق	تحويل الكتب الورقية إلى كتب إلكترونية، الدفع الإلكتروني، الذكاء الاصطناعي	تحديث المصانع، تحسين البنية التحتية، تطوير التعليم
الهدف الاساسي	تحسين إدارة البيانات والتكنولوجيا	تحسين الكفاءة والجودة في مختلف المجالات

المصدر : من اعداد الطالب

4. الاختلاف بين الرقمنة و العصرية في الادارة الجبائية

4.1. تعريف رقمنة الادارة الجبائية

هو استخدام هذه الاخيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بمهامها ومسؤولياتها، بهدف تحسين خدماتها وتبسيط الاجراءات على المكلفين بالضريبة، ومنه توفير الوقت والجهد وانجاز الأعمال بهدف زيادة التحصيل الجبائي والتقليل من حالات التهرب الضريبي . (قناص علي، زين يونس، 2021)

4.2. أثر الرقمنة على الادارة الجبائية

الإدارة الجبائية قامت باتخاذ مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى رقمنة أنظمتها والتحول من النمط التقليدي في التسيير إلى الإدارة الإلكترونية. وفقًا لما ورد عن الكاتب قوادي محمد، فإن هذه الإجراءات تشمل :

- تعزيز الربط الإلكتروني: تم تعميم تقنية الربط عن بعد بشبكة الإنترنت بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية، مما يعزز التنسيق والتعاون بينها، ويسهل وصول كل مصلحة إلى المعلومات الضرورية وفقاً لاختصاصها.
- إنشاء موقع إلكتروني رسمي: أطلقت المديرية العامة للضرائب موقعاً إلكترونياً يُعد نافذة لتوفير المعلومات الجبائية، بما في ذلك المنشورات والتصريحات الجبائية، بالإضافة إلى القوانين والمجلات. كما يتيح الموقع التفاعل مع مستخدمي الإنترنت لنقل استفساراتهم وانشغالاتهم.
- تطوير آلية رقم التعريف الجبائي: تم اعتماد تقنية جديدة للحصول على رقم التعريف الجبائي، حيث يمكن للمكلف بالضريبة إرسال طلب الترقيم عبر البريد الإلكتروني، مما يتيح له استلام الرقم بسرعة عبر الموقع الإلكتروني
- تفعيل نظام التصريح عن بعد: في إطار التحول الرقمي، تم وضع نظام يسمح للمكلفين بالضريبة، خاصة المؤسسات الكبرى، بإيداع تصريحاتهم الجبائية عبر الإنترنت من خلال موقع "جبائتك"، الذي أنشئ خصيصاً لهذا الغرض.
- إطلاق المستخرج الضريبي الإلكتروني: أصبح بإمكان المكلف بالضريبة استخراج مستخرجه الضريبي إلكترونياً، حيث يكفي بإدخال بياناته على الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية للحصول على المستخرج المطلوب دون الحاجة إلى التنقل. (قوادري محمد، 2021)

5. تعريف عصرنة الادارة الجبائية

يعبر عنه بمصطلح "modernity" الذي يعني العصرنة والتحديث عن أي عملية تتضمن تحديث وتجديد ما هو قديم لذلك فهو يستخدم في مجالات عدة، ويعني أيضاً التنظيم بطريقة عصرية والتأقلم مع أدواق واحتياجات العصرنة. فعصرنة إدارة الضرائب بالجزائر يعتبر جزءاً من التجديد والتحديث للمصالح الضريبية، يهدف إلى مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين ومواجهة تحديات الألفية الثالثة، لتحقيق فعالية أفضل في تسيير الملفات الجبائية الخاصة بالمكلفين وتبسيط الإجراءات الإدارية. (شعواوي سفيان، 2023)

6. اثر و اهداف عصرنة الادارة الجبائية

تسعى المديرية العامة للضرائب من وراء هذا المسعى إلى تحقيق جملة من الاهداف، يمكن ايجازها في النقاط التالية :

- تقليل حجم المهام الموكلة للأعوان من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية وجعلها أكثر كفاءة .
- إلغاء الطابع المادي للعمليات الجبائية واعتماد المعاملات الرقمية في جميع الإجراءات .
- تمكين الأعوان من الوصول إلى المنظومة المعلوماتية وفقاً لمؤهلاتهم مع ضمان الرقابة اللازمة .
- تحقيق سرعة تبادل المعلومات المتعلقة بالبيانات بين المصالح الداخلية ومع الهيئات الأخرى .
- توفير الجداول البيانية في آجال مناسبة تتيح تقييم أداء المصالح وقياس مدى فعاليتها .
- تقديم بيانات مختصرة وموثوقة لدعم الدراسات الاستشرافية، والتحليل، واتخاذ القرار .
- التصدي لظاهرة الغش الضريبي بجميع أشكاله، وتقليل حجم النزاعات والشكاوى الجبائية .
- خفض التكاليف المرتبطة بالمطبوعات وتيسير وصول المكلفين بالضريبة إلى حساباتهم .
- إدراج آليات التصريح والدفع عن بعد لتعزيز سلاسة المعاملات وتحسين الخدمات الجبائية (شعوادي سفيان، 2023)

المطلب الثاني : عموميات حول الرقمنة , متطلباتها وتحدياتها في المؤسسة الضريبية

سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الرقمنة بشكل عام، ثم التطرق إلى متطلباتها واسبابها في المؤسسة الضريبية، قبل مناقشة أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيقها بفعالية .

• عموميات حول الرقمنة

سوف نتحدث في هذه النقطة عن مفهوم الرقمنة بشكل عام بناء على الاستخلاص الخاص بالدراسات السابقة وكذلك المفاهيم الأخرى المختلفة التي تناولها ابرز المؤلفين والكتبيين في المجال وبعد ذلك سادكر اهمية الرقمنة في المؤسسة الضريبية ودورها الفعال المساهم في تحسين الكفاءة الادارية داخل هذه المؤسسة .

1 . مفهوم الرقمنة

بناء على ماورد في الدراسات العلمية السابقة و الابحاث المختلفة في هذا الموضوع فقد استخلصت ان مفهوم الرقمنة بشكل العام هو عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات التقليدية إلى شكل رقمي يسهل تخزينه، معالجته، ونقله باستخدام التقنيات الحديثة.

تهدف الرقمنة إلى تحسين الكفاءة، تبسيط الإجراءات، وتقليل الاعتماد على الورق، مما يسهم في تطوير مختلف القطاعات مثل الإدارة، التعليم، الاقتصاد، والصناعة.

تشمل الرقمنة عدة جوانب، منها رقمنة البيانات، تحويل الوثائق والمستندات الورقية إلى ملفات رقمية ورقمنة العمليات، أتمتة الإجراءات اليدوية باستخدام البرمجيات، ورقمنة الخدمات، تقديم الخدمات إلكترونياً عبر الإنترنت. (من اعداد الطالب بناء على ماورد في الدراسات و الابحاث العلمية السابقة)

وقد عرفت كل من الباحثة دهاخني هناء و الباحث جزايري سمير و شابونية عمر الرقمنة على انها تحويل شيء من حالته الحقيقية إلى مجموعة من الأرقام، تسمح بعرض هذا الشيء على جهاز الإعلام الآلي أو جهاز إلكتروني رقمي. (دهاخني هناء ,جزايري سمير , شابونية عمر , 2021)

كما قد تم ايضا تعريف الرقمنة من قبل الكاتب بن يونس السراجي سنة 2023 على انها عملية الانتقال من النص إلى النص المترابط، ومن الكتاب الورقي إلى الكتاب الإلكتروني، والتي تمثل انتقال الوسيط الذي يتم من خلاله تحميل الإنتاج ليغدو قابلاً للتداول وموضوعاً للتواصل. (بن يونس السراجي , 2023)

وقد تم تداول مفهوم الرقمنة ايضا في مجلة الرافد سنة 2023 على انها عملية أخذ عنصر مادي، مثل الكتاب، أو المخطوط، أو الصورة، وعمل نسخة رقمية له؛ أو بمعنى آخر هي عملية تحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي. (مجلة الرافد، 2023)

كما تم ايضا تعريف الرقمنة من قبل الباحثين لقرع مصطفى و عمادية فايزة سنة 2016 على انها عملية تحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط فيزيائي تقليدي، مثل المقالات، والدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط، إلى شكل رقمي. (لقرع مصطفى, عمادية فايزة, 2016)

كما تناولت ايضا الباحثة نجلاء احمد يس سنة 2013 مفهوم الرقمنة وقد عرفت على انها عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري إلى صيغة رقمية يمكن للأجهزة الإلكترونية معالجتها وحفظها. (نجلاء احمد يس , 2013)

وتعرف الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (حميدوش علي، 2020)

كما نجد أن الرقمنة عبارة عن عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي ويتم هذا الاجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات لمدة أطول، وكذلك إيصالها الى أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين في العالم (نصيرة، 2021)

عرفها المؤلف خوالدة انها "عملية تحويل البيانات والعمليات التشغيلية من الشكل التقليدي المادي إلى الشكل الإلكتروني الرقمي باستخدام التقنيات الحديثة، مما يتيح تخزينها ومعالجتها ونقلها بسرعة وكفاءة". ويضيف أن هذا التحول يشمل كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية (الخوالدة ، 2018)

"الرقمنة هي تحويل الإشارات التماثلية (Analog) إلى بيانات رقمية (Digital) قابلة للمعالجة بواسطة الحواسيب والأجهزة الذكية، مع الحفاظ على دقة المعلومات وسهولة استرجاعها". وهذا التعريف يركز على الجانب التقني البحت للعملية. (السعدي، 2020)

"إعادة هندسة العمليات الإدارية والخدمية باستخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتقديم خدمات متطورة للمواطنين" (الزهراني، 2019)

"تحويل النشاط الاقتصادي من التعاملات المادية إلى المنصات الإلكترونية، مما يخلق نماذج أعمال جديدة ويعزز الكفاءة الإنتاجية " . (المهدي، 2021)

"تحويل المنظومة التعليمية من الطرق التقليدية إلى بيئات التعلم الذكية باستخدام أدوات التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي". (الغامدي والعمرى، 2022)

"إدماج التقنيات الرقمية في صميم استراتيجية المؤسسة لتحقيق التحول الشامل وليس مجرد أتمتة العمليات " وقد استشهدت الباحثة بأعمال (Davenport, 2018) في تطوير هذا المفهوم. (2023، مجلة الدراسات المعلوماتية، جامعة الملك سعود)

عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التناظري إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة بواسطة الأنظمة الحاسوبية (أحمد زهران ، 2020)

"إعادة هيكلة العمليات التنظيمية باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية". (منى السيد ، 2021)

"تحويل الخدمات الحكومية من النمط التقليدي إلى المنصات الرقمية لتحسين تجربة المستفيدين." (خالد محمود , 2022)

"عملية منهجية شاملة لتحويل البيانات والعمليات والتفاعلات من الشكل المادي التقليدي إلى تمثيلات رقمية قابلة للمعالجة إلكترونياً عبر نظم المعلومات، مع الحفاظ على القيمة الجوهرية للمحتوى." (كتاب أسس التحول الرقمي ، 2022)

"عملية تحويل المعرفة والمحتوى من أشكاله التقليدية إلى صيغ رقمية قابلة للتخزين والمعالجة الآلية، مع إمكانية الربط الشبكي والتحليل الذكي." (علي محسن ، 2023)

وتعد الرقمنة أو التحويل الرقمي هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني، وفي سياق نظم املعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور سواء كانت فوتوغرافية أو خرائط إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض النتيجة على شاشة الحاسب. (رحاب فايز احمد سيد، 2020)

ومن جهة أخرى تعتبر الرقمنة عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات، وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجيات رقمية والتي يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم الإمكانيات الرقمية ودراسة متطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الادارة نحو التحول الرقمي. (بن سعيد لخضر ، 2022)

وكحوصلة لكل ماسبق يمكننا القول ان الرقمنة في المؤسسة الضريبية تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة المعلوماتية لتحسين وتحديث عمليات الإدارة الضريبية. يشمل ذلك أتمتة العمليات، تعزيز الشفافية، تحسين الكفاءة، وتسهيل الامتثال الضريبي. تهدف الرقمنة إلى تقليل الأخطاء البشرية، مكافحة التهرب الضريبي، وتقديم خدمات أفضل لدافعي الضرائب.

بعدما راينا مفهوم الرقمنة وكيف تم تعريفه من قبل العديد من المؤلفين , سوف اقدم الان اهميتها البارزة في المؤسسة الضريبية .

2 . فوائد الرقمنة

للرقمنة فوائد بارزة جدا بحيث تركت اثرا مساهما في كل القطاعات وليس فقط المجال الجبائي ومجال الضرائب وللتوضيح اكثر سادكر فوائد الرقمنة مثلما ورد عن المؤلف هشام سالم ابو عميرة سنة 2023 في شكل نقاط كمايلي :

- تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والحوكمة
- توفير مرونة في تطبيق الخدمات الجديدة مع إمكانية التنبؤ والتخطيط المستقبلي.
- رفع جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات لصالح المستفيدين.
- دمج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي مع تقليل النفقات العامة.
- تخفيف الأعباء المتعلقة بالامتثال الضريبي وتعزيز جهود مكافحة التهرب الضريبي.
- توسيع نطاق القاعدة الضريبية وتحسين القدرة على التوقع بحصيلة الضرائب.
- تنفيذ التحصيل الآلي للضرائب المستحقة وتوفير بيانات دقيقة لدعم صانعي القرار. (هشام سالم أبو عميرة، 2023)

بالاضافة الى مجموعة من الفوائد الاخرى للرقمنة التي تم تناولها من قبل بريزة بوزعيب سنة 2022 و التي يمكن دكرها كالاتي :

- إتاحة المعلومات بشكل شامل وموسع يغطي جميع جوانبها بعمق .
- خفض تكاليف الوصول إلى المعلومات وجعلها أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية.
- توفير مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع لتعزيز دقة وموثوقية البيانات .
- إمكانية عرض المعلومات بأشكال متعددة مثل الصوت، الصورة، والألوان .
- تحصيل المعرفة بسهولة وسرعة من خلال تحليل مكوناتها المختلفة .
- التكامل مع الوسائط المتعددة مثل الصوت، الصورة، والفيديو لتحسين تجربة المعلومات. (بريزة بوزعيب، 2022)

3 . اهداف الرقمنة

للرقمنة عدة اهداف مصوبة تبحث عن الوصول اليها لتحقيق الغاية منها بحيث تنقسم هذه الاهداف لعدة مستويات حسب ما جاءت به الكاتبة مهري سهيلة , ونذكر هذه الاهداف فيما يلي :

3.1. الحفظ : تتميز الوسائط الرقمية بمقاومتها للتلف والضرر بشكل أكبر مقارنة بالوسائط الورقية، التي قد تتعرض لمخاطر عديدة تؤثر على جودتها وعمرها.

3.2. التخزين : تمتلك الوسائط الرقمية قدرة تخزينية عالية، حيث يمكن لقرص مضغوط استيعاب آلاف الصفحات، بينما يوفر قرص DVD مساحة تخزين أكبر، مما يساهم في توفير مساحات تخزينية كبيرة.

3.3. الاقتسام : بفضل الشبكات، وخاصة الإنترنت، أصبحت الوثائق الرقمية متاحة لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد، مما يسهل الاطلاع عليها بشكل متزامن .

3.4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام : توفر النظم الرقمية سرعة فائقة في استرجاع المعلومات، فعند تحويل الوثائق والمصادر إلى الشكل الرقمي، يمكن الوصول إليها خلال ثوانٍ بدلاً من الانتظار لعدة دقائق. (مهري سهيلة، 2021)

4. متطلبات الرقمنة

تستلزم عملية الرقمنة تكاتف جهود العديد من الجهات لضمان نجاحها، حيث يعد توفير البنية التحتية الرقمية الركيزة الأساسية، يليها العنصر البشري المؤهل، والذي يشمل المختصين والعاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة. كما يتطلب الأمر دعماً مالياً كافياً إلى جانب توفير الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة لتنفيذ العملية. إضافة إلى ذلك، لا يمكن إغفال الإطار القانوني، إذ يتوجب تحقيق مجموعة من الشروط الأساسية لإتمام عملية الرقمنة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي حسب ما جاء به المؤلف محمد قوادي :

4.1. المتطلبات القانونية :

تشمل جميع التشريعات والقوانين اللازمة لتهيئة بيئة عمل مناسبة تساهم في دعم الرقمنة وتطبيقها بشكل فعال.

4.2. المتطلبات التنظيمية والإدارية :

تتضمن التعديلات الضرورية على الهياكل الإدارية والإجراءات التنظيمية في أجهزة الدولة، بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها وتعزيز كفاءتها.

4.3. المتطلبات التقنية :

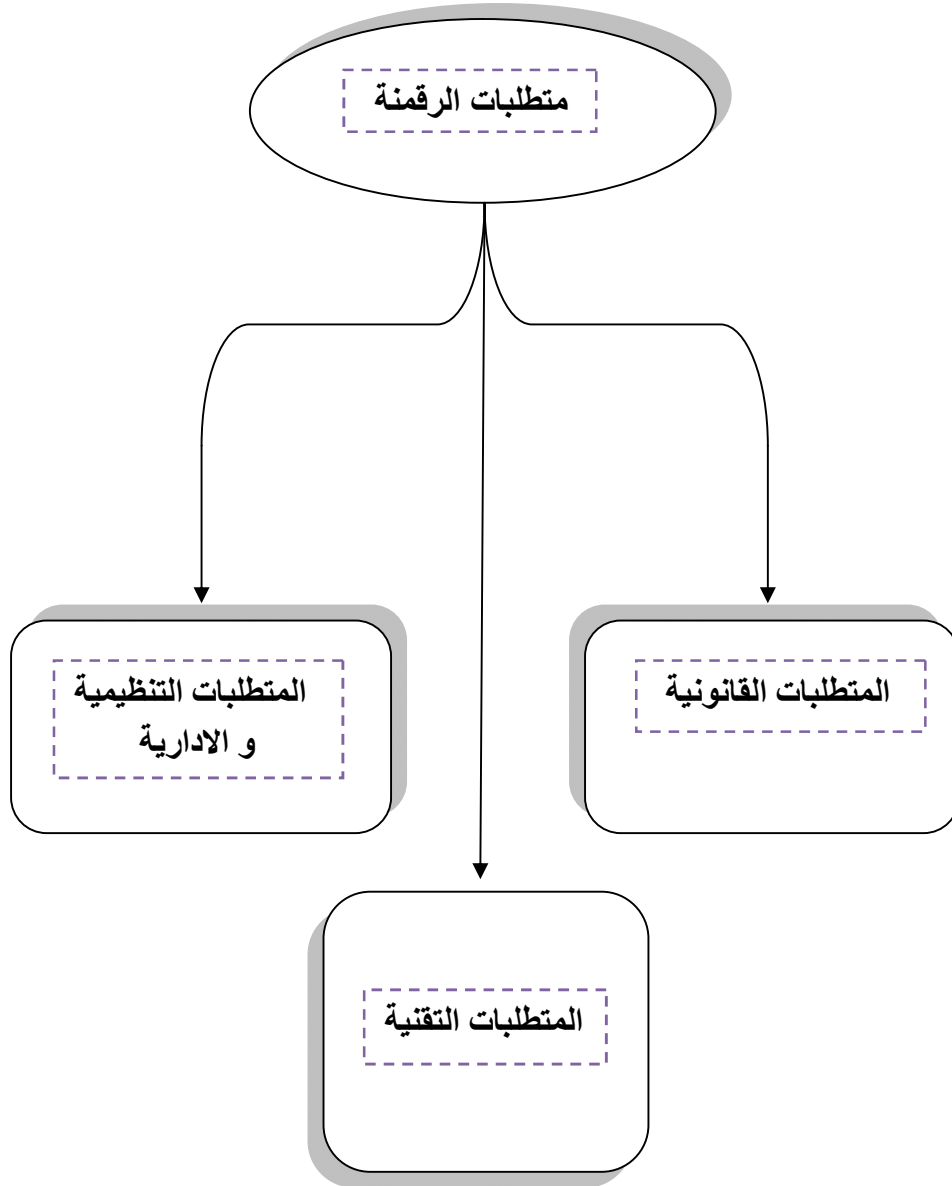
يمكن تصنيفها إلى ثلاثة جوانب رئيسية :

- البنية التحتية لشبكات الاتصالات والإنترنت، لضمان سرعة وسهولة نقل البيانات.
- البنية التحتية المعلوماتية، والتي تشمل أنظمة معلومات قوية قادرة على جمع البيانات وتحليلها بجودة عالية.
- الأدوات البرمجية، مع ضرورة توافر الكفاءات البشرية المدربة القادرة على استخدامها بفعالية وكفاءة .

تُعتبر الرقمنة مسارًا متكاملًا يتطلب تصافر عدة شروط لضمان نجاحه، كما بيّن ذلك محمد قوادي. في مقدمتها تأتي البنية التحتية الرقمية، التي تشكل الأساس التقني لأي تحول رقمي فعّال، وتشمل شبكات الاتصال، أنظمة المعالجة والتخزين، والتجهيزات الإلكترونية الحديثة. يلي ذلك العنصر البشري المؤهل، سواء المختصين في تكنولوجيا المعلومات أو العاملين داخل المؤسسات، إذ أن الكفاءة في التعامل مع الأدوات الرقمية شرط أساسي للاستفادة من إمكانياتها.

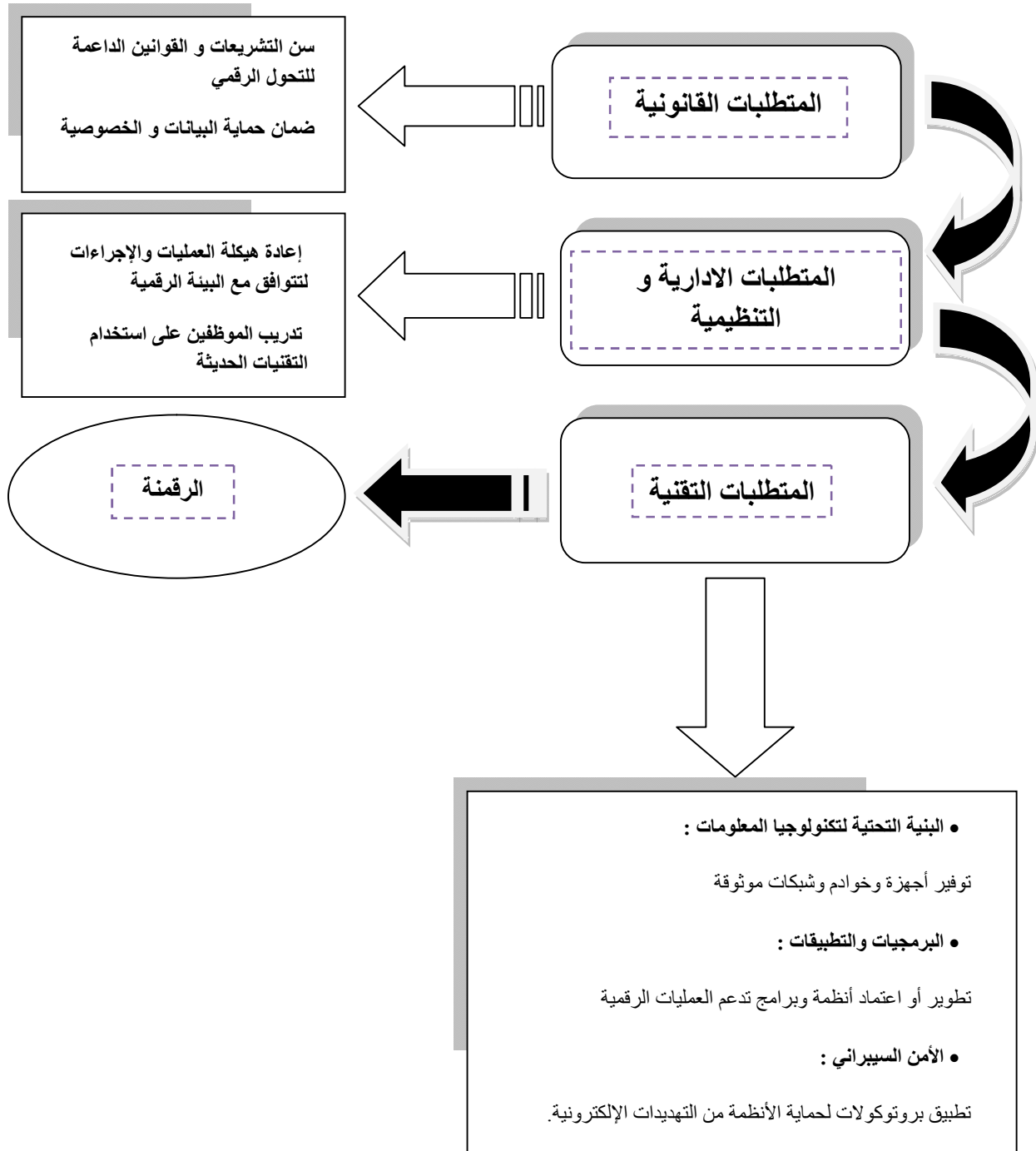
كما أن الدعم المالي الكافي ضروري لتغطية تكاليف اقتناء المعدات وتطوير الأنظمة، إلى جانب الإطار القانوني والتنظيمي، الذي يضمن حماية المعطيات الرقمية، ويوفّر بيئة آمنة ومنظمة لاعتماد الرقمنة داخل الهياكل الإدارية. وبهذا، فإن نجاح الرقمنة لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتطلب تخطيطًا شاملاً يشمل الجوانب التقنية، البشرية، المالية والقانونية. (حميدوش علي، 2020)

الشكل 04 : متطلبات الرقمنة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ما تم تناوله من قبل المؤلف حميدوش علي سنة 2020, اقتصاديات العمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية

الشكل 05: محتويات المتطلبات



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ماتم تناوله من قبل المؤلف حميدوش علي سنة 2020, اقتصاديات العمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية

5. تحديات الرقمنة

على الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها مشاريع الرقمنة، لا تزال مؤسسات المعلومات تواجه عدة مشكلات وتحديات مرتبطة بهذا المجال وهذا على حسب ما جاء في بحث مسفرة بنت دخيل الله الخثمي بحيث ان هذه التحديات قد تشكل عقبة أمام تنفيذ المشاريع الرقمية المستقبلية، ومن أبرزها :

- يتطلب تحويل مصادر المعلومات إلى صيغة رقمية توفير أجهزة ومعدات تتيح الوصول إليها للمستخدمين، إلا أن التحدي الرئيسي في هذا الجانب يكمن في التطور المستمر للتقنيات، سواء على مستوى الأجهزة أو البرمجيات.

- تشكل حقوق الملكية الفكرية تحدياً كبيراً لمؤسسات المعلومات، نظراً لعدم وجود قوانين واضحة وقوية تنظم حقوق الملكية لمصادر المعلومات الرقمية حتى الآن، مما قد يعيق تقدم عملية الرقمنة داخل هذه المؤسسات.

- تعد التكاليف المالية لمشاريع الرقمنة مرتفعة نسبياً، حيث تحتاج مؤسسات المعلومات إلى تقنيات متطورة، تشمل أجهزة الماسحات الضوئية، الحواسيب، والبرمجيات اللازمة لتشغيل وعرض مصادر المعلومات الرقمية. ويتطلب ذلك تمويلاً مالياً كبيراً، وهو ما قد لا يكون متاحاً للكثير من هذه المؤسسات، مما يشكل عائقاً أمام تنفيذ مشاريع الرقمنة.

- تعاني عملية التحويل الرقمي لمصادر المعلومات من البطء لأسباب متعددة، منها غياب رؤية واضحة لمشروع الرقمنة لدى القائمين عليه، أو نقص المعرفة اللازمة لدى الموظفين المسؤولين عن التنفيذ، أو محدودية عددهم، بالإضافة إلى عوامل أخرى قد تعيق سير العملية بفعالية.

- التأخر في نشر وإتاحة مصادر المعلومات على الإنترنت بعد تحويلها إلى الشكل الرقمي يشكل تحدياً، حيث قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً بسبب عقبات تقنية أو إدارية، مما يؤثر على سرعة وصول المستخدمين إلى المعلومات.

- يعد ضعف الوعي والثقافة الرقمية لدى بعض المسؤولين في مؤسسات المعلومات عاملاً يعيق تقدم عملية الرقمنة، كما أن نقص الوعي لدى المستخدمين حول كيفية استخدام والاستفادة من المصادر الرقمية يساهم في تقليل فاعلية هذه العملية وتأخير تحقيق أهدافها.

- يتعين على مؤسسات المعلومات تقديم برامج تدريبية للمستخدمين لتعريفهم بكيفية استخدام مصادر المعلومات الرقمية بفعالية. كما تتطلب عملية تنظيم هذه المصادر خبرة وكفاءة عالية لضمان عرضها

بشكل منظم على الإنترنت، مما يستلزم وجود خبراء متخصصين في إدارة وتنظيم المعلومات في البيئة الرقمية.

- النقص في الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع عمليات الرقمنة بكفاءة، مما يشكل تحدياً أمام تنفيذ المشاريع الرقمية بالشكل المطلوب. (مسفرة بنت دخيل الله الخثمي , 2021)
كما قد تناول المؤلف جمال توصيف العريفي سنة 2014 مجموعة من التحديات الأخرى نذكرها في مايلي :

• تحديات بناء وتنمية المجموعات

يعد بناء وتنمية المجموعات من المهام الأساسية التي تضطلع بها المكتبات، حيث تقوم بجمع مصادر المعلومات المنشورة عبر وسائط متعددة، سواء التقليدية مثل الكتب والدوريات، أو الرقمية مثل الأقراص المدمجة، والأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديو. ومع التطور المستمر في الوسائط المتعددة، تواجه المكتبات تحديات كبيرة في تنمية مقتنياتها، حيث تسعى إلى تطوير مجموعات إلكترونية رقمية بجانب المجموعات التقليدية، دون أن يكون الهدف هو استبدال الوسائط التقليدية بوسائط إلكترونية بالكامل، بل العمل على تكاملها.

التحدي الرئيسي في هذا السياق يتمثل في ضرورة تحقيق تغطية شاملة ومتوازنة لمصادر المعلومات، بحيث لا يؤدي التوسع الرقمي إلى تضخم غير منظم. كما يتطلب ذلك توفير التجهيزات التقنية والبرمجيات المناسبة، إلى جانب التعاون مع الناشرين والموردين لتوفير مصادر المعلومات بصيغ إلكترونية تدعم أهداف المكتبات الرقمية. (جمال توصيف العريفي، 2014)

• تحديات مشاركة مصادر المعلومات والخدمات

يعد التعاون بين المكتبات الرقمية لإتاحة مصادر المعلومات أحد التحديات المهمة التي تواجه أنظمة المكتبات الرقمية، حيث تتطلب مشاركة الموارد والخدمات بين المكتبات تنسيقاً عالياً لضمان استفادة المستخدمين من أوسع نطاق ممكن من المعلومات.

لطالما اعتمدت المكتبات على الإعارة المتبادلة، وتطوير المجموعات بناءً على سياسات تعاونية تكاملية، والمشاركة في برامج الحفظ والفهارس الموحدة (التعاونية). كما أن العديد من المؤسسات والمشروعات التعاونية تساهم في تنظيم مشاركة الموارد وتعزيز الاستفادة منها من خلال الشراكات والاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية. ومن الأمثلة البارزة على هذه الجهود مشروع المكتبة الرقمية الأمريكية (National

(US - Digital Library Federation)، الذي يعتمد بشكل كبير على مكتبات بحثية كبرى ويعمل بالتنسيق مع مؤسسات الأرشفة والخدمات الرقمية الأمريكية، مثل جمعية "الحفظ والإتاحة (Access and Preservation Commission)، التي تضع استراتيجيات لتمويل وتنمية المجموعات الإلكترونية في الولايات المتحدة . (جمال توصيف العريفي، 2014)

• تحديات حفظ مصادر المعلومات الرقمية

يعتبر حفظ وتخزين مصادر المعلومات الرقمية أحد التحديات الكبرى التي تواجه المكتبات الرقمية. فعلى عكس المجموعات التقليدية التي تخضع لإجراءات مراقبة دورية للحفاظ عليها من التلف، تواجه المعلومات الرقمية تحديات مختلفة، منها هشاشة وسائط التخزين الرقمية وإمكانية تعرضها للتلف بسرعة.

ورغم أن التقنيات الرقمية توفر إمكانية حفظ المعلومات لفترات أطول، إلا أن التطور السريع في التقنيات قد يؤدي إلى فقدان القدرة على قراءة أو استرجاع المعلومات المسجلة بتقنيات قديمة. ولتجنب هذا التحدي، يصبح من الضروري اللجوء إلى عمليات نقل البيانات وتحويلها من وسيط إلى آخر، وهي عمليات تتطلب استثمارات مالية إضافية لضمان استمرارية الوصول إلى المعلومات الرقمية على المدى الطويل. (جمال توصيف العريفي، 2014)

• تحديات الوصول إلى المعلومات الرقمية

من أهم التحديات التي تواجه المكتبات الرقمية هو توفير سبل الوصول إلى المعلومات الرقمية وتكاليف الإتاحة. فقد سعت بعض المكتبات الرقمية إلى توسيع نطاق خدماتها لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات، من خلال تطوير وسائل الاتصال وتوفير الأدوات التقنية اللازمة لاستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية.

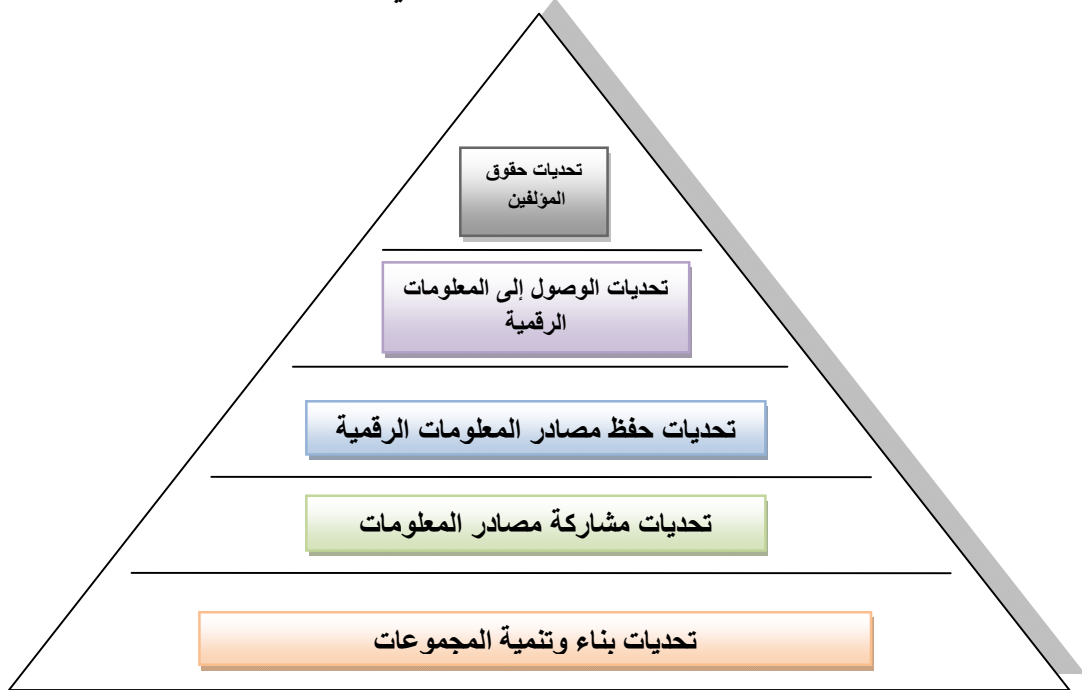
ومع ذلك، لا تزال تكلفة الاتصال وإتاحة الوصول تمثل عائقًا كبيرًا، حيث تتطلب البنية التحتية لتوفير هذه الخدمات موارد مالية وإدارية كبيرة. وتشير الدراسات إلى أن المكتبات الرقمية تواجه تحديات مالية وإدارية تؤثر على استدامة مشاريع الرقمنة، خاصة على المدى الطويل. (جمال توصيف العريفي، 2014)

• تحديات حقوق المؤلفين والملكية الفكرية

تعد مسألة حقوق المؤلفين والملكية الفكرية من أكثر القضايا تعقيداً في البيئة الرقمية، حيث تفرض تحديات كبيرة أمام تبني سياسات واضحة لتنمية مجموعات المكتبات الرقمية. فلا تزال حقوق الملكية الفكرية، سواء للمؤلفين أو الناشرين، تمثل حاجزاً أمام تحويل المصادر المطبوعة إلى صيغ رقمية، مما قد يعيق عملية الرقمنة ويحد من قدرة المكتبات على توسيع نطاق خدماتها الرقمية.

بالتالي، يتطلب تجاوز هذه التحديات تطوير سياسات تنظيمية عادلة ومتوازنة تحمي حقوق المؤلفين مع ضمان الوصول العادل إلى مصادر المعلومات الرقمية، مما يعزز من فاعلية مشاريع المكتبات الرقمية واستدامتها. (جمال توصيف العريفي، 2014)

الشكل 06 : مختلف التحديات التي تواجه الرقمنة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ما تم تأليفه من قبل الكاتب جمال توصيف العريفي سنة 2014 تحت عنوان انواع المكتبات الحديثة

المبحث الثالث : اتخاذ القرار

بعد ان تناولنا في المبحث الثاني الرقمنة ومفهومها والمتطلبات الاساسية التي تقوم عليها وكذلك التحديات والمعوقات التي تواجهها سنتحدث الان عن الجزء الثاني من الموضوع والذي يشمل عملية اتخاذ القرار بحيث سنتحدث بالتفصيل في هذا المبحث عن اتخاذ القرار .

ويتكون هذا المبحث من مطلبين اساسيين :

- **المطلب الاول :** عموميات ومفاهيم اساسية حول اتخاذ القرار
- **المطلب الثاني :** اشكال ومراحل اتخاذ القرارات والمعوقات التي تواجه هذه المرحلة

يهدف هذا المبحث الى تقديم مفهوم شامل حول عملية اتخاذ القرار بالاضافة الى معرفة مختلف مراحل هذه العملية واشكالها.

المطلب الاول : عموميات ومفاهيم اساسية حول اتخاذ القرار

سننتقل في هذا المطلب الى معرفة مفهوم عملية اتخاذ القرار وكذلك مختلف العموميات الخاصة بهذه المرحلة من اهمية واثار اد يعتبر هذا المطلب اساسيا من اجل اكمال دراسة هذا المبحث بشكل فعال .

1. اتخاذ القرار بالمفهوم العام

يعرف القرار على أنه : "البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة كالقرار، وهو إجراء لإحداث تغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية او معنوية تعود على الشخص نفسه او غيره (صابر سيد تعلب, 2011)

أما عملية اتخاذ القرار فهي: "عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية كال موارد المتاحة للشركة." (عبد السلام ابو قحف, 2003)

يعرف اتخاذ القرار بأنه إصدار حكم بشأن الإجراء الذي ينبغي للفرد اتخاذه في موقف معين، وذلك بعد دراسة متأنية للخيارات المتاحة .كما يمكن اعتباره لحظة حاسمة يتم فيها اختيار أحد البدائل المتاحة بعد تقييمها بناء على التوقعات المختلفة لصانع القرار (الشرقاوي، 2002)

أما هيربرت سايمون، فقد وصف عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر الإدارة، مؤكدا على ضرورة أن تستند نظريات الإدارة إلى أسس منطقية ونفسية ترتبط بآليات الاختيار البشري (الصيرفي، 2007)

نلاحظ أن التعريفين الأول والثاني يالاضافة الى التعريف الثالث يصب تركيزهم على عملية اختيار البدائل كوسيلة لحل المشكلات، بينما يبرز تعريف هيربرت سايمون البعد النفسي لمتخذ القرار، مسلطاً الضوء على تأثير العوامل النفسية على قرارات المديرين .

وبناء على ذلك، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة. (استنتاج الطالب بناءاً على المصادر السابقة)

2. خصائص عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية، حيث تعتمد على المراحل السابقة التي تشكل الأساس لاتخاذ قرارات سليمة. وعلى الرغم من أن عملية صنع القرار تظهر في مختلف مراحل العملية الإدارية، إلا أنها تتجسد بشكل واضح عند اتخاذ القرار النهائي، حيث تُترجم إلى إجراءات عملية أو خطوات تنفيذية.

يقوم اتخاذ القرار في الأساس على وجود مهمة يجب تنفيذها أو مشكلة تحتاج إلى حل، مما يتطلب توفر الإمكانيات المناسبة بيد متخذي القرار. كما تستلزم العملية وجود بدائل متعددة للتنفيذ أو لحل المشكلة، ليتم اختيار البديل الأمثل وفقاً للإمكانيات المتاحة، والاحتياجات المفروضة، والظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في القرار.

تبنى عملية اتخاذ القرار على عدة عوامل أساسية، مثل المفاضلة بين البدائل، والاختيار، والتوفيق، والترتيب، والتصنيف، والترتيب، بحيث يتم الوصول إلى القرار الأكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة. (كاسر ناصر المنصور 2006)

- تتميز عملية اتخاذ القرار بالواقعية، حيث تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة ضمن الحدود المعقولة، بدلاً من السعي وراء المثالية المطلقة.

- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية، والتي تنبع من سلوكيات الشخص أو المجموعة المسؤولة عن اتخاذ القرار.

- أي قرار إداري لا بد أن يكون مرتبطاً بالماضي ومؤثراً في المستقبل، حيث إن معظم القرارات الإدارية داخل المنظمات تُعد امتداداً واستمراراً لما سبق. (علي حسين ، 2008)

تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية في آن واحد، فهي من المسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق المدير. كما أنها ليست مجرد مهمة فردية، بل تمثل جهداً جماعياً يشمل العديد من الأفراد، سواء من خلال اللجان أو مجالس الإدارة، وفي بعض الحالات، قد تعتمد على أنظمة الحاسوب.

فاليوم، لا يعمل المدير بمعزل عن الآخرين، بل تتأثر قراراته بآراء المحيطين به، وأفكارهم، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

بهذا المعنى، تعد عملية صنع القرار نشاطا إداريا وتنظيميا، حيث تعكس قرارات المدير العديد من الوظائف الإدارية الأساسية، مثل إعداد الخطط، ووضع السياسات، وتحديد الأهداف. كما تساهم هذه القرارات في تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة، إذ تؤثر بشكل كبير على طبيعة وأساليب العمل داخلها. (كاسر ناصر المنصور ، 2006)

- تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية شاملة، حيث تشمل مختلف المنظمات بغض النظر عن اختلاف تخصصاتها، كما أنها تغطي جميع المناصب الإدارية داخلها.

- تتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة التي يتم تنفيذها بشكل منهجي.

- تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة التي قد تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة.

- تتميز بالاستمرارية، حيث إنها تمر بمراحل متتابعة بشكل دائم دون انقطاع. (علي حسين ، 2008)

ويطلق العديد من المهتمين بمجال إدارة الأعمال على الإدارة العليا مصطلح "الإدارة الإستراتيجية"، وذلك لأنها تتميز باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تُعد من أبرز سماتها.

- تتميز القضايا الإستراتيجية بتركيزها على المستقبل، حيث تعتمد قراراتها بشكل أساسي على توقعات المدراء المستقبلية، وليس فقط على معارفهم الحالية. كما أنها تستند إلى تحليل السيناريوهات المستقبلية التي تساعد المنظمة في اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.

- تتطلب القضايا الإستراتيجية مراعاة المتغيرات البيئية الخارجية، نظراً لأن المؤسسات تعمل في بيئة مفتوحة تتأثر بالعوامل الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها. ولذلك، فإن تحقيق ميزة تنافسية مناسبة يستدعي من المدراء النظر إلى ما هو أبعد من العمليات الداخلية للمنظمة، من خلال تحليل وتفسير سلوك المنافسين والعملاء والموردين والموظفين، بالإضافة إلى التأثيرات الحكومية.

- تستوجب القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف موارد تنظيمية كبيرة، حيث تتطلب القرارات الإستراتيجية تخصيص كميات كبيرة من الموارد المالية والمادية والبشرية، والتي يمكن الحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية. كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من الالتزامات والإجراءات التي

تمتد على فترات زمنية طويلة، مما يستدعي توفير موارد ملموسة ومستدامة. (إسماعيل مناصرية، ، 2004)

3 . اهمية عملية اتخاذ القرار :

اتخاذ القرارات يمثل جوهر العملية الإدارية، حيث يتداخل مع جميع وظائف الإدارة وأنشطتها المختلفة. فعند ممارسة وظيفة التخطيط، تتخذ الإدارة قرارات في كل مرحلة، سواء عند تحديد الأهداف، وضع السياسات، إعداد البرامج، تخصيص الموارد المناسبة، أو اختيار الأساليب والطرق المثلى لتنفيذها.

أما في مرحلة التنظيم، فتتخذ الإدارة قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي، حجمه، نوعه، تقسيم الإدارات والأقسام، وتحديد الأفراد اللازمين لتنفيذ المهام المختلفة، بالإضافة إلى تحديد نطاق الإشراف، وخطوط السلطة والمسؤولية، ووسائل الاتصال.

وفيما يخص الوظيفة القيادية، يتخذ المدير قرارات تتعلق بتوجيه الموظفين، تحفيزهم، واستشارتهم لحل المشكلات التي قد تواجههم، مما يعزز أدائهم.

أما في إطار الرقابة، فتعتمد الإدارة على اتخاذ قرارات تحدد المعايير المناسبة لقياس الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط، مع العمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.

وبهذا، يمكن القول إن عملية اتخاذ القرارات تستمر بشكل متواصل ومتداخل مع مختلف مراحل العملية الإداري (McNeilly, M. 2002).

4. القرارات الادارية

4.1. مفهوم القرارات الادارية

إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانوني معين، متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً. (الدكتورعلي محمد) (2018)

عملية عقلانية منظمة تهدف إلى اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة متاحة، بناءً على معايير وأسس علمية. (كمال عبد الحميد ، 2020)

الوظيفة الأساسية للإدارة التي تنطوي على تحديد الأهداف واختيار الوسائل الكفيلة بتحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة. (أحمد السيد محمود ، 2021)

عملية ديناميكية متكاملة تبدأ بتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها وتنفيذه ومتابعته، بناءً على معلومات وبيانات دقيقة وفي إطار الأهداف والسياسات المحددة. (محمد محمود ربيع ، 2022)

4.2. خصائص القرارات الادارية :

• الصفة الانفرادية (أحادية الجانب)

يتميز القرار الإداري بأنه صادر عن إرادة منفردة للسلطة الإدارية دون حاجة إلى رضا الطرف الآخر، فهو ملزم بمجرد صدوره . (محمد فؤاد عبد الباسط ، 2019)

• الاختصاص (التقييد بالصلاحيات)

يجب أن يصدر القرار من الجهة الإدارية المختصة قانوناً وفي حدود اختصاصاتها المكانية والموضوعية والزمانية . (الدكتور علي محمد علي، 2018)

• السببية (وجود سبب مشروع)

كل قرار إداري يجب أن يستند إلى سبب مشروع وحقيقي، وأن تكون هناك مناسبة معقولة بين السبب والنتيجة. (للدكتور محمد محمود ربيع ، 2022)

• المشروعية (الالتزام بالقانون)

يجب أن يتوافق القرار الإداري مع الدستور والقوانين واللوائح، وأن يصدر بالشكل والإجراءات المقررة قانوناً (أحمد السيد محمود 2021)

• التسبب (بيان الأسباب)

وجوب تضمين القرار الإداري الأسباب الواقعية والقانونية التي بني عليها، إلا في حالات استثنائية محددة قانوناً. (خالد عبد العظيم ، 2020)

- القابلية للتنفيذ الجبري

تملك الإدارة سلطة تنفيذ قراراتها جبراً دون اللجوء إلى القضاء، في الحدود التي يقرها القانون. (مصطفى كمال ، 2021)

- القابلية للطعن قضائياً

يتميز القرار الإداري بأنه عرضة للطعن أمام القضاء الإداري بالإلغاء أو التعويض عند مخالفته للقانون. (منى السعيد ، 2022)

- التوقيت (الارتباط بظروف معينة)

ارتباط القرار الإداري بظروف واقعية وقانونية معينة، مما قد يؤدي إلى سقوطه أو تعديله إذا تغيرت هذه الظروف. (وائل عبد الرحمن ، 2023)

- التدرج في السلطة

صدور القرارات الإدارية وفق التسلسل الهرمي للسلطة، مع إمكانية تفويض بعض الصلاحيات وفق ضوابط محددة. (أسامة أحمد ، 2021)

- الغاية العامة (تحقيق المصلحة العامة)

وجوب توجيه القرار الإداري لتحقيق المصلحة العامة، وعدم جواز تحويله لتحقيق منافع شخصية. (محمود عبد الوهاب ، 2022)

4.3. أنواع القرارات الادارية :

- القرارات التنظيمية (التأسيسية)

تلك القرارات التي تضع قواعد عامة مجردة تنظم مرافق عامة أو أنشطة إدارية، وتشمل اللوائح والقرارات المنظمة للعمل. (محمد محمود ربيع ، 2022)

- القرارات الفردية (المنفردة)

قرارات تصدر بخصوص حالة فردية محددة، وتنتهي بتحقيق الغرض منها، مثل قرار التعيين أو الترقية أو منح ترخيص. (علي محمد علي ، 2018)

• القرارات السيادية (السلطوية)

قرارات تتعلق بمظاهر السيادة العليا للدولة، مثل قرارات الأمن الوطني والسياسة الخارجية، وتتمتع بحصانة نسبية من الرقابة القضائية. (علي محمد علي ، 2018)

• القرارات التقديرية

قرارات تخضع لتقدير الإدارة ضمن حدود القانون، حيث تتمتع بسلطة تقدير الظروف والملابسات، مثل قرارات التعاقد أو التخطيط. (أحمد السيد محمود ، 2021)

• القرارات المقيدة (المربوطة)

قرارات لا تملك الإدارة فيها حرية التقدير، بل تلتزم بالحل الوحيد الذي يقره القانون عند توفر شروط محددة، مثل قرار منح الجنسية . (خالد عبد العظيم , 2020)

• القرارات النهائية (القاطعة)

قرارات تفصل نهائياً في موضوع معين دون حاجة إلى قرارات لاحقة، مثل قرار إنهاء الخدمة أو فرض غرامة . (مصطفى كمال ، 2021)

• القرارات التحضيرية (الإجرائية)

قرارات تمهيدية تسبق القرار النهائي، مثل قرار تكوين لجنة تحقيق أو طلب مستندات . (منى السعيد , 2022)

• القرارات الانضباطية

قرارات توقع جزاءات على مخالفات وظيفية، وتخضع لضوابط إجرائية دقيقة، مثل قرار الخصم من الراتب أو الفصل. (وائل عبد الرحمن ، 2023)

• القرارات الترقية (المعدلة)

قرارات تصدر لتعديل أو تصحيح قرارات سابقة، سواء بتغيير بعض عناصرها أو إلغائها كلياً . (أسامة أحمد ، 2021)

• القرارات الوقتية (المؤقتة)

قرارات تصدر لمواجهة ظروف طارئة، وتكون محددة بفترة زمنية معينة، مثل قرارات منع التجول في الأزمات. (محمود عبد الوهاب ، 2022)

4.4. اشكال القرارات الادارية

✓ القرارات الروتينية (المبرمجة)

- التعريف : قرارات تتعلق بالمهام المتكررة ذات الإجراءات المحددة مسبقاً
- المميزات :
- 1. تتكرر بشكل دوري
- 2. تحكمها معايير وإجراءات واضحة
- 3. لا تحتاج إلى تحليل عميق
- أمثلة :قرارات تجديد التراخيص، قبول الإقرارات الضريبية الأساسية (الخلفي، 2018)

✓ القرارات غير الروتينية (غير المبرمجة)

- التعريف :قرارات تتعلق بمشكلات غير مألوفة أو ظروف استثنائية
- المميزات :
- 1. تتطلب تحليلاً عميقاً
- 2. تحتاج إلى إبداع وابتكار
- 3. غالباً ما تكون استراتيجية
- أمثلة :قرارات مواجهة التهرب الضريبي المنظم، معالجة الأزمات المالية (السحيمي، 2019)

✓ القرارات التكتيكية

- التعريف : قرارات تنفيذية متوسطة المدى
- المميزات :

1. تترجم الاستراتيجيات إلى خطط عمل
 2. تغطي فترة زمنية محددة
 3. تحتاج إلى تنسيق بين الإدارات
- أمثلة :قرارات توزيع الموارد على الفروع، برامج التوعية الضريبية (الغنيم، 2020)

✓ القرارات الاستراتيجية

- **التعريف :**قرارات طويلة المدى تؤثر على اتجاه المؤسسة ككل
- **المميزات :**
 1. تتعلق برؤية المؤسسة ورسالتها
 2. تحتاج إلى مشاركة صناع القرار الرئيسيين
 3. عالية المخاطر والعوائد
- أمثلة :قرارات التحول الرقمي الشامل، إطلاق أنظمة ضريبية جديدة (الحربي، 2021)

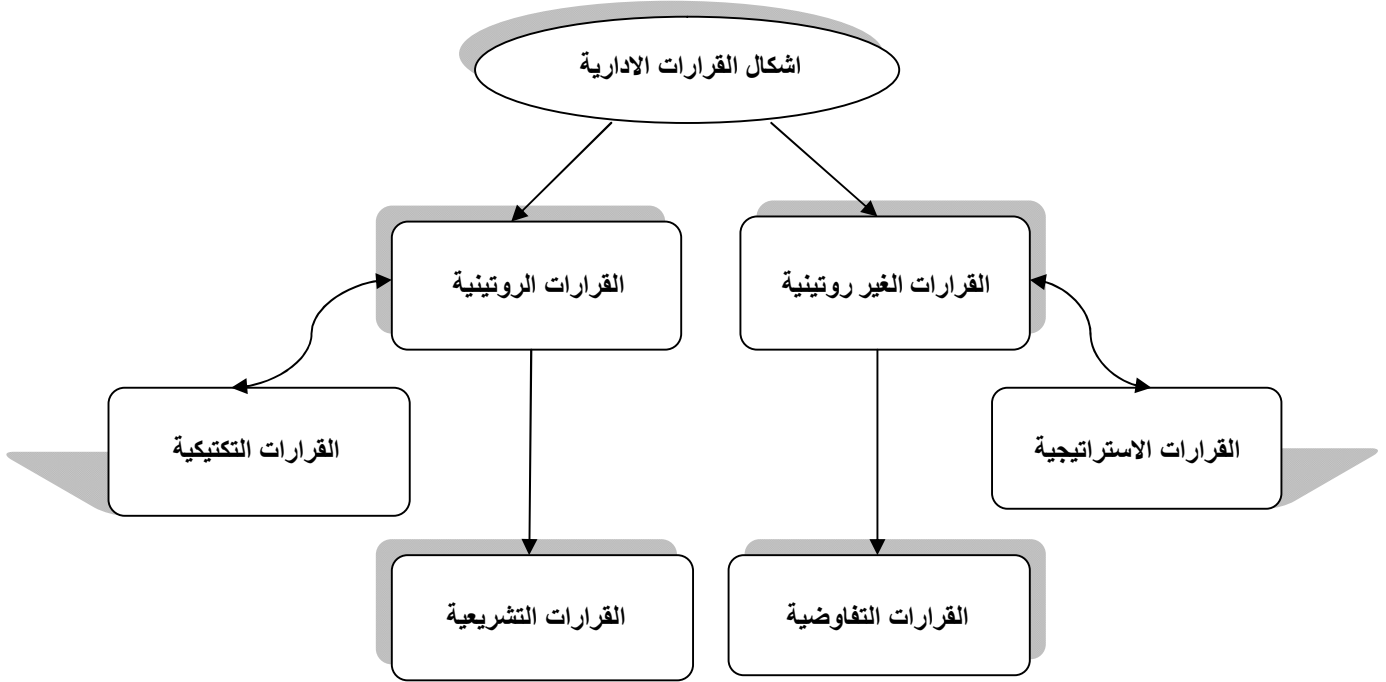
✓ القرارات التشريعية

- **التعريف :**قرارات تنظيمية تحدد السياسات والإجراءات
- **المميزات :**
 1. تخلق أطر عمل للممارسات الإدارية
 2. تحتاج إلى موافقات رسمية
 3. طويلة الأمد نسبياً
- أمثلة :قرارات تعديل اللوائح الضريبية، تبني معايير دولية (الزبيدي، 2017)

• القرارات التفاوضية

- **التعريف :**قرارات تتخذ نتيجة مفاوضات بين أطراف متعددة
- **المميزات :**
 1. تتطلب مهارات اتصال متقدمة
 2. تسعى لإيجاد أرضية مشتركة
 3. مرنة وقابلة للتعديل
- أمثلة :قرارات تسوية المنازعات الضريبية، اتفاقيات الازدواج الضريبي (العمري، 2019)

الشكل 07 : اشكال القرارات الادارية في المؤسسة الضريبية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على المصادر السابقة

المطلب الثاني : مراحل , اشكال و اسباب الفشل في عملية اتخاذ القرار

بعدما تطرقنا في المطلب الاول الى المفاهيم الاساسية حول عملية اتخاذ القرار واخذنا لمحة عليه , سوف نرى الان في المطلب الثاني الجزء الاخر لهذه العملية و المتمثل في الاشكال و المراحل المتبعة بالاضافة الى الاسباب التي تؤدي لفشل هذه العملية .

1. مراحل عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهي عملية مستمرة ومتعددة المراحل، تبدأ بتحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة، ثم تحليل المعلومات وجمع البيانات اللازمة، يليها دراسة البدائل المتاحة وتقييمها بناءً على معايير محددة، ثم اتخاذ القرار النهائي، وتنفيذ هذا القرار على أرض الواقع، وأخيراً متابعة وتقييم نتائجه للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة أو إجراء تعديلات عند الحاجة.

كل مرحلة من هذه المراحل تلعب دورًا محوريًا في ضمان اتخاذ قرارات صائبة تتماشى مع استراتيجية المنظمة ومتغيرات البيئة المحيطة بها. فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على اتخاذ القرارات، بل تشمل أيضًا القدرة على تحليل العوامل المؤثرة فيها، وتوقع النتائج المحتملة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أداة أساسية في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات ويمكننا تفصيل هذه المراحل كما يأتي :

1.1. تحديد المشكلة

لا ينشأ القرار الإداري بشكل عشوائي، بل يسبقه تحديد دقيق للمشكلة، وهي خطوة أساسية لضمان اتخاذ قرار سليم وفعال. يتم التعرف على المشكلة من خلال عدة وسائل، مثل ملاحظة الفجوة بين الأهداف المرجوة ومستوى الأداء الفعلي، مما يستدعي التدخل واتخاذ قرار مناسب.

يؤدي عدم تحديد المشكلة بدقة إلى هدر كبير في الوقت والجهد في جمع معلومات غير ذات صلة، مما قد يؤثر سلبًا على جودة القرار النهائي. لذلك، من الضروري فهم العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة، حيث إن أي قرار يتم اتخاذه سيكون متأثرًا بهذه العوامل.

يمكن تصنيف المشكلات التي تواجهها المؤسسات أثناء عملية اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

- **المشكلات التقليدية :** وهي المشكلات التي تتكرر باستمرار داخل المؤسسة، مما يجعل التعامل معها أكثر سهولة من خلال الاعتماد على حلول وخبرات سابقة.

- **المشكلات البيئية :** وهي المشكلات المتعلقة بالأنظمة والسياسات التي تتبناها المؤسسة، حيث تتطلب تحليلًا عميقًا لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية

- **المشكلات الطارئة :** وهي المشكلات غير المتوقعة التي تحدث دون وجود مؤشرات واضحة مسبقًا، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة واستثنائية للتعامل معها بفعالية. (كورتل، فريد وآخرون ، 2011)

في هذه المرحلة، يجب تحديد مشكلة القرار بشكل واضح وموجز، حيث تعتبر هذه الخطوة المحور الأساسي في عملية اتخاذ القرار. إذا لم يتم تحديد المشكلة بدقة، فقد يكون القرار الناتج غير فعال. لذا، تتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المتغيرات القابلة للتحكم.

- تحديد المتغيرات التي لا يمكن التحكم بها.

- تحديد القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند معالجة مشكلة القرار. (منعم زمير الموسوي، 1998)

وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الواقع الفعلي والوضع المرغوب أو المطلوب، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث مراحل فرعية، وهي :

• الاستكشاف:

يشمل متابعة الوضع الحالي في ظل المتغيرات المختلفة التي قد تؤدي إلى ظهور المشكلة، مع ضرورة التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية. فقد يبدو للوهلة الأولى أن تراجع أرقام المبيعات ناتج عن ضعف أداء مندوب المبيعات، ولكن التحليل المتعمق قد يكشف أن المشكلة تكمن في تدني جودة المنتج. لذلك، يجب تجنب تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها، بل يجب التعامل معها بحجمها الحقيقي وبدون تحيز ذاتي.

• التعرف الدقيق على طبيعة المشكلة:

يتطلب ذلك تحديد مدى الفجوة بين الواقع الحالي والوضع المطلوب، مع تقييم هذا الاختلاف بشكل كمي ونوعي لتوضيح أبعاد المشكلة بدقة.

• التشخيص:

يشمل جمع بيانات إضافية وتحليل العوامل المؤثرة على المشكلة، بالإضافة إلى تحديد النتائج المحتملة الناجمة عن وجودها. (صفاء لشهب , 2006)

1.2. جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة

تختلف مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وفقاً لطبيعة المشكلة وحجمها، وتنقسم هذه المصادر إلى نوعين:

- **مصادر رسمية:** تشمل السجلات والتقارير الرسمية، اللوائح، القوانين، التعليمات، الخطابات الإدارية، البيانات الإحصائية، التوصيات، وتقارير اللجان المختصة.

• **مصادر غير رسمية:** تتضمن الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين بالقرار، سواء كانوا رؤساء، ممرضين، زملاء، أو أي جهة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالقرار.

أما فيما يتعلق بطرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، فهي متعددة وتشمل كلا من الاتصالات الإدارية الرسمية وغير الرسمية. ويمكن لمتخذ القرار تكليف أحد الموظفين التابعين له بجمع البيانات المطلوبة بدقة، أو تكليف مجموعة من الموظفين بجمع نفس البيانات لضمان الحصول عليها بشكل موثوق. كما يمكنه تعيين موظف مؤهل للقيام بهذه المهمة، أو الاعتماد على نفسه في جمع البيانات الضرورية لاتخاذ قراره . (محمد عبد الفتاح باغي، 2010)

يلعب الحاسب الآلي دورا فعالاً ومهما في تحليل الكم الهائل من المعلومات، حيث لا يقتصر ذلك على السرعة والدقة فحسب، بل يشمل أيضاً القدرة على مراقبة بعض المشكلات واتخاذ القرارات تلقائياً عند تحقق مؤشرات معينة مبرمجة مسبقاً. على سبيل المثال، يقوم الحاسب الآلي تلقائياً بإصدار أمر شراء عند وصول مستوى المخزون من المواد الأولية إلى حد إعادة الطلب. (لعويسات جمال ، 2005)

1.3. تحديد البدائل المتاحة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة

يقصد بهذه المرحلة إعداد قائمة بالبدائل الممكنة التي يمكن الاختيار من بينها لاتخاذ القرار المناسب. تتم عملية المفاضلة بين هذه البدائل وفقاً لأوزان محددة تعكس أهمية كل عامل مؤثر، ليتم اختيار البديل الذي يسجل أعلى وزن مقارنة بالخيارات الأخرى.

كما أن البدائل تمثل الحلول المتاحة للمشكلة التي يواجهها متخذ القرار، مما يستدعي جمع معلومات دقيقة عن كل بديل قبل استبعاد أي خيار لا يتماشى مع أهداف المنظمة. يتم بعد ذلك التركيز على البدائل التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية، وقد يتطلب ذلك تحليل أكثر من خيار للوصول إلى القرار الأمثل.

عملية البحث عن البدائل ليست بالمهمة السهلة، إذ إنها قد تفرض تحديات كبيرة على المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كان السبب وراء انخفاض حجم المبيعات هو تقادم المنتج، فقد يكون الحل هو تحديثه. إلا أن عملية التحديث قد تتطلب آلات حديثة وكوادر فنية مدربة، وهو ما يستلزم تمويلاً كبيراً قد لا يكون متاحاً. في هذه الحالة، لا بد من البحث عن حلول بديلة، مثل تعديل استراتيجيات التسويق أو تحسين جودة الخدمة لتعويض النقص في الإمكانيات المادية (محمد عبد الفتاح باغي، 2010)

1.4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

في هذه المرحلة، يتم تقييم البدائل المتاحة، مع إمكانية إجراء التعديلات الضرورية لضمان اختيار البديل الأمثل. وقد تشمل هذه التعديلات تحسين إمكانية تنفيذ البديل المختار ليكون أكثر توافقاً مع متطلبات المنظمة.

تتم مقارنة البدائل من حيث مزاياها وعيوبها، مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لكل منها، وذلك للوصول إلى الخيار الأكثر كفاءة وفعالية. فيما يلي أهم مواصفات البديل الأمثل :

- يحقق مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساهم في تقليل تكاليف التشغيل.
- يحظى بدعم الإدارة العليا.
- يشارك فريق العمل في إعداداته.
- يوفر الوقت والجهد.
- يتماشى مع أهداف المنظمة.
- يتميز بالبساطة وسهولة التطبيق والفهم.

معايير اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

- عدد وأهمية الأهداف التي يحققها البديل.
- مدى توافق البديل مع سياسات المنظمة وخططها الاستراتيجية.
- الفوائد والمكاسب المتوقعة من تطبيق البديل.
- درجة المخاطرة المصاحبة للبديل.
- حجم الجهد البشري المطلوب لتنفيذه.
- كفاءة البديل من حيث الجدوى والفاعلية.
- مدى توافق كل بديل مع العوامل الخارجية.
- توفر المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة بالبديل.
- مستوى النقص في المعلومات المرتبطة بالبديل.
- الإطار الزمني المطلوب لتنفيذ البديل. (بلال خلف السكارنة، 2009)

1.5. تنفيذ الحل (القرار)

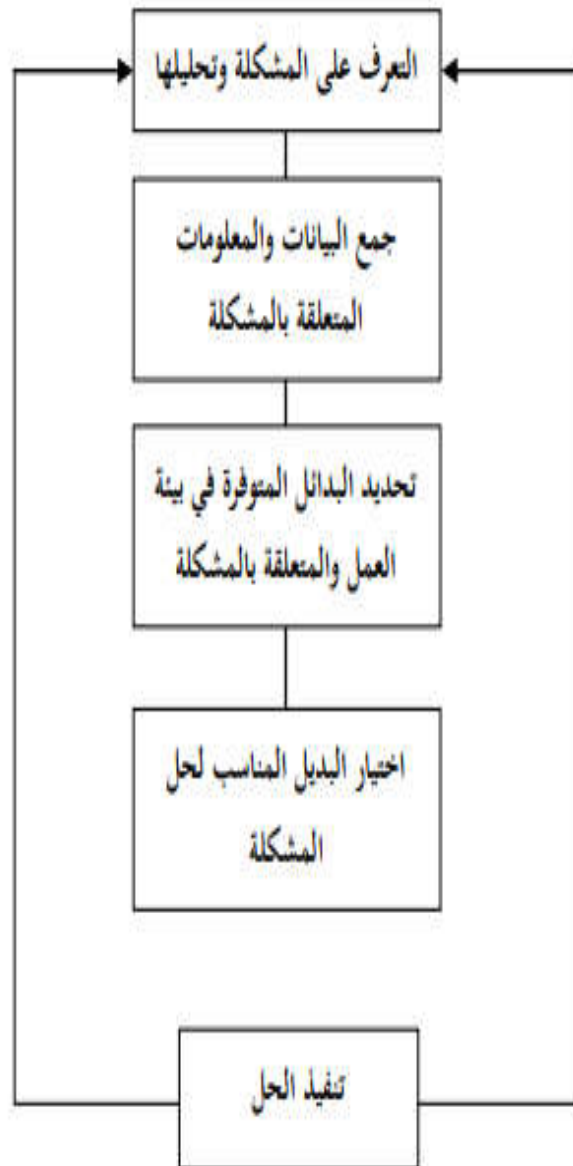
تمثل هذه المرحلة الحسم النهائي في التعامل مع المشكلة، حيث يعتمد نجاح القرار على مدى تنظيم ودقة المراحل السابقة. كلما تم تنفيذ هذه العملية وفقاً للمعايير المحددة، زادت فرص اتخاذ قرار مثالي يعكس التفكير الإبداعي في عملية صنع القرار.

إن نجاح المدير في اتخاذ قرارات فعالة ذات نتائج متميزة يعود إلى قدرته على توظيف إمكانياته ومهاراته الإبداعية لخدمة عملية اتخاذ القرار. (مؤيد عبد الحسين الفضل، 2009)

وتعني هذه المرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وهو ما يعتمد على عدة عوامل رئيسية، من بينها:

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ القرار.
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.
- واقعية القرار ودقته.
- اختيار التوقيت والظروف المناسبة للتنفيذ. (صفاء لشهب، 2006)

الشكل 08 : مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر : محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية،الأردن، 2010،ص:138.

2. اشكال وانواع القرارات

يعد اتخاذ القرار عملية أساسية في جميع جوانب الحياة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، حيث يهدف إلى حل المشكلات وتحقيق الأهداف بفعالية. ونظرًا لاختلاف طبيعة المشكلات والتحديات، تتنوع أشكال القرارات لتناسب الظروف المختلفة التي تواجه صانعي القرار.

تتحدد أشكال القرار بناءً على عدة معايير، مثل مدى تكراره، ومستوى التأثير، ودرجة التعقيد. فمنها القرارات المبرمجة التي تتسم بالتكرار والروتينية، حيث تعتمد على سياسات وإجراءات محددة مسبقًا، ومنها القرارات غير المبرمجة التي تتطلب تحليلًا دقيقًا وإبداعًا نظرًا لعدم وجود حلول جاهزة لها. كما يمكن تصنيف القرارات إلى قرارات إستراتيجية تحدد التوجهات العامة للمؤسسة، وقرارات تكتيكية تركز على كيفية تنفيذ الخطط، وقرارات تشغيلية تتعلق بالإجراءات اليومية.

إضافةً إلى ذلك، تُقسم القرارات إلى قرارات فردية يتخذها شخص واحد بناءً على خبرته ومعرفته، وقرارات جماعية تتم بمشاركة عدة أطراف لضمان تنوع وجهات النظر وتعزيز جودة القرار. كما تختلف القرارات بين قرارات روتينية تتعامل مع مشكلات متكررة، وقرارات طارئة تتطلب استجابة سريعة وحاسمة لمواقف غير متوقعة.

إن فهم هذه الأشكال المختلفة للقرارات يساعد في اختيار الأسلوب الأنسب لاتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويصنف علماء الإدارة القرارات وفقًا لعدة معايير، تتبع من تنوع الظروف والوظائف والأهداف الإدارية ومن أبرز هذه المعايير :

2.1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة

تصنيف القرارات وفقًا لهذا المعيار يمكن أن يتم بناءً على الوظائف الأساسية للمنظمة، مما يؤدي إلى تحديد الأنواع التالية :

• قرارات متعلقة بالعنصر البشري:

تشمل هذه القرارات كل ما يتعلق بمصادر استقطاب العاملين، وطرق اختيارهم وتعيينهم، بالإضافة إلى الجوانب المرتبطة بتطويرهم وإدارتهم.

• **قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية:**

تتضمن القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الإجراءات الواجب اتباعها، والسياسات العامة، إلى جانب القرارات الخاصة باختيار القادة الإداريين وتدريبهم وترقيتهم.

• **قرارات متعلقة بالإنتاج:**

تشمل هذه القرارات اختيار موقع المصنع، وتحديد أنواع الآلات المستخدمة وطرق الحصول عليها، إضافة إلى تصميم الهيكل الداخلي للمصنع، وأساليب الإنتاج وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

• **قرارات متعلقة بالتسويق:**

تتناول هذه القرارات تحديد نوعية المنتجات التي سيتم تسويقها، وخصائصها، والأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى اختيار وسائل الدعاية والترويج المناسبة.

• **قرارات متعلقة بالتمويل:**

تشمل القرارات الخاصة بحجم رأس المال المطلوب، والسيولة المالية، وطرق التمويل المتاحة، وغيرها من الجوانب المالية الضرورية لضمان استقرار المنظمة. (نواف كنعان، 2003)

2.2. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها

يمكن تصنيف القرارات بناء على مدى أهميتها إلى الفئات التالية :

- **القرارات الإستراتيجية :**

تتميز هذه القرارات بارتباطها بالمستقبل وتأثيرها على المؤسسة ككل، حيث تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمواجهة مشكلات جديدة وغير مألوفة وغالباً ما تكون المعلومات المتاحة حولها محدودة. كما تتطلب تحليلاً عميقاً وتفكيراً إبداعياً لاتخاذ القرار الأمثل. وتحمل الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات.

- **القرارات التكتيكية :**

تشمل هذه القرارات المشكلات الروتينية والمتكررة التي تتوفر بشأنها معلومات واضحة، وتركز على تحقيق أهداف قصيرة الأجل ووضع السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية. وتعتبر الإدارة الوسطى الجهة المسؤولة عن اتخاذ هذا النوع من القرارات.

- القرارات التشغيلية :

تركز هذه القرارات على تنفيذ المهام المحددة لضمان سير العمليات بكفاءة وفعالية. يتم اتخاذها من قبل الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا، وغالباً ما تكون مقيدة بمعايير محددة مسبقاً لضمان دقة التنفيذ وتحقيق الأهداف التشغيلية المطلوبة. (كورتل، فريد وآخرون ، 2011)

2.3. تصنيف القرارات حسب قابلية برمجتها

هناك قرارات مبرمجة واخرى غير مبرمجة ويمكن توضيحها كما الاتي :

- القرارات المبرمجة :

هي القرارات التي تُتخذ لمعالجة مشكلات واضحة ومتكررة، حيث تكون عناصرها محددة وقابلة للقياس. غالباً ما تكون هذه القرارات روتينية، مثل إعادة طلب المخزون عند مستوى معين، أو مطالبة العملاء المتأخرين بالدفع بعد فترة محددة من التأخير. وبفضل طبيعتها المتكررة، يمكن برمجتها باستخدام نماذج كمية خاصة بظروف اليقين التام. (منعم زمير الموسوي، 2009)

- القرارات غير القابلة للبرمجة :

تتميز هذه القرارات بأنها تعتمد على الاجتهاد الشخصي، والتجربة، والتقييم النوعي أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية. وغالباً ما تكون غامضة وغير متكررة، حيث يصعب إيجاد نماذج سابقة مشابهة لها. كما أن نطاقها الزمني يكون طويل الأمد، مما يجعل من الصعب التحكم فيها أو قياسها بدقة. ولذلك، عادةً ما تُتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا داخل المنظمة. ومن الأمثلة عليها: قرارات تطوير منتجات جديدة، أو تخطيط أنشطة البحث والتطوير. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011)

وفي الجدول التالي، سنقوم بتقديم مقارنة تفصيلية بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، وذلك بناءً على ما جاء في كتاب إدارة المنظمات للمؤلف علاء الدين عبد الغني محمود. سيتم التركيز على الفروق الجوهرية بين النوعين، مع توضيح الخصائص التي تميز كل منهما، وكذلك السياقات التي تُتخذ فيها هذه القرارات، كما سيتم تسليط الضوء على المنهجيات التي يتم اعتمادها في عملية اتخاذ كل نوع من هذه القرارات. تهدف هذه المقارنة إلى تقديم رؤية شاملة تساعد في فهم الفروقات الدقيقة بين القرارات الإدارية المختلفة، وكيفية تأثير هذه الفروق على الأداء الإداري بشكل عام.

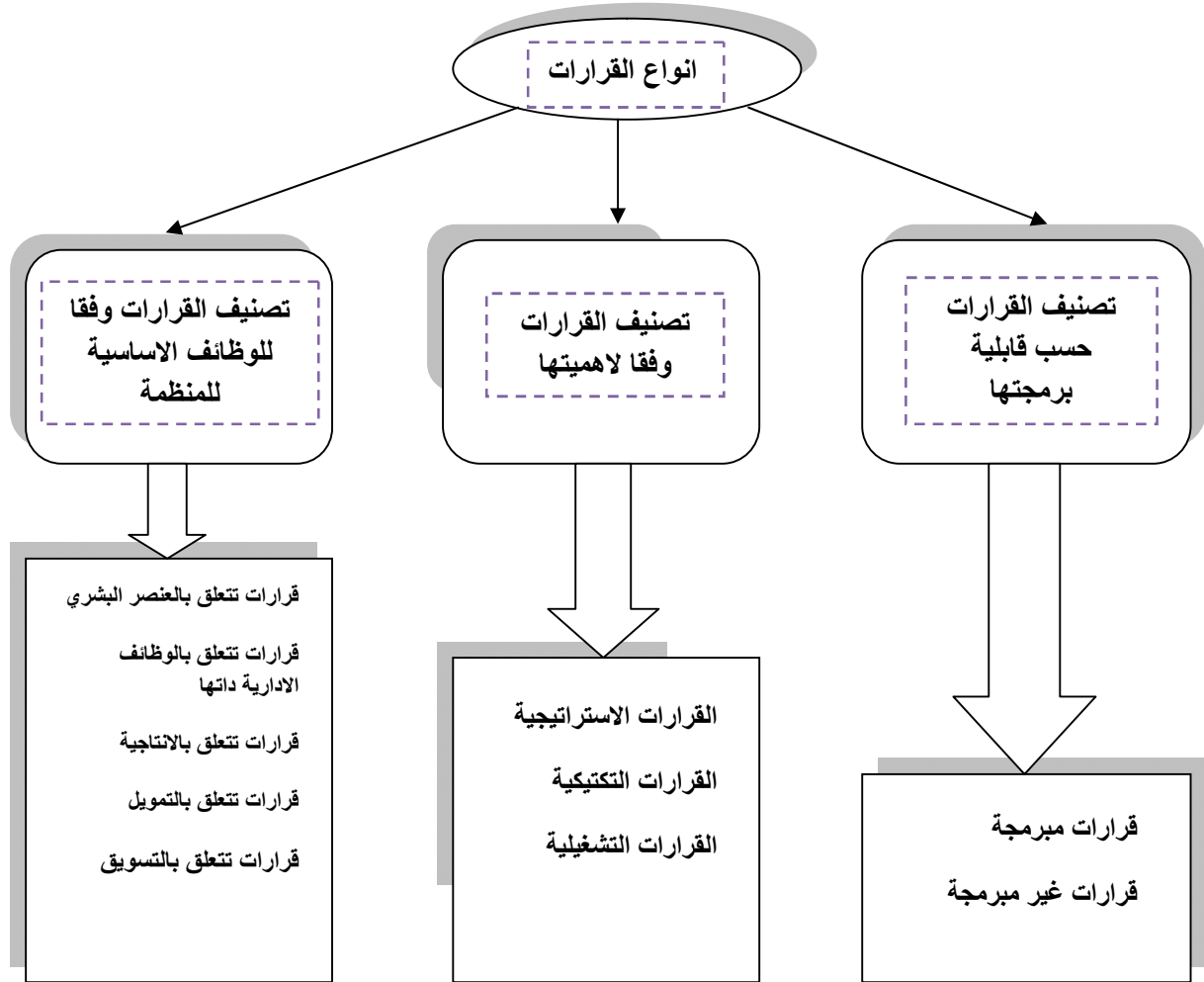
الجدول 04 : المقارنة بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة إلى حد كبير	قليلة إلى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة	دائما	نادرا
المستوى الإداري لمتخذ القرارات	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جدًا	كبيرة جدًا

المصدر : علاء عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011، ص: 172

ولقد قمت باعداد شكل اخر يوضح مختلف انواع القرارات التي تحدثنا عنها سابقا .

الشكل 09 : انواع واشكال القرارات



المصدر : من اعداد الطالب بناء على ماتم تداوله في المراجع السابقة

3. المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ورغم أهمية هذه العملية، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات التي قد تعرقل صانعي القرار وتؤثر على جودة القرارات المتخذة. وتتنوع هذه المعوقات بين عوامل داخلية تتعلق بالإدارة والهيكل التنظيمي، وعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

تشمل المعوقات الداخلية نقص المعلومات الدقيقة، ضعف المهارات التحليلية لدى متخذي القرار، والمقاومة التنظيمية من قبل الموظفين، بالإضافة إلى القيود المالية والتقنية التي قد تحد من الخيارات المتاحة. أما العوامل الخارجية فتتمثل في التغيرات الاقتصادية السريعة، والتطورات التكنولوجية، والضغط الاجتماعية والقانونية التي تفرضها البيئة الخارجية.

لذلك، فإن فهم هذه المعوقات وتحليلها بشكل دقيق يساعد الإدارات على تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها، وضمان اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة.

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى عدم الوصول إلى القرار الرشيد، حيث تتنوع هذه الأسباب التي تمثل مشكلات ومعوقات تؤثر على عملية اتخاذ القرار. ومن أبرز هذه المشكلات :

3.1. تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق إشراف المديرين على مرؤوسيهـم : يؤدي

وجود مستويات إدارية متعددة داخل الهيكل التنظيمي إلى زيادة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين المستويات الإدارية العليا وقمة الهرم التنظيمي. وينتج عن ذلك صعوبة في توجيه العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تعقيد استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يعيق تدفق البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب. (نواف كنعان، 2003)

3.2. عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم : حول المشكلة

المراد معالجتها، وذلك بسبب صعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها واسترجاعها بالشكل المطلوب، أو نتيجة لعدم الوعي بأهمية توفر معلومات دقيقة وموثوقة لضمان نجاح عملية اتخاذ القرار.

3.3. انشغال المسؤولين بالقضايا الثانوية ومتابعتهـم للتفاصيل الدقيقة : بدلاً من التركيز

على الأمور الرئيسية ذات الأهمية الأكبر في عملية صنع القرار.

3.4. تنازع الاختصاصات بين المسؤولين المشاركين في مجالات عمل متداخلة : دون

وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى تضارب آرائهم وصعوبة توصلهم إلى حل مناسب للمشكلة.

3.5. افتقار بعض متخذي القرارات إلى روح المبادرة والابتكار : مما يقلل من تنوع البدائل

المتاحة ويحدّ من القدرة على التوصل إلى خيار أمثل وأكثر كفاءة. ويتفاقم هذا الأمر عندما ينشغل بعض المسؤولين والرؤساء بأعمالهم ومصالحهم الشخصية على حساب التزاماتهم المهنية الأساسية.

3.6. التهرب من اتخاذ القرارات الصعبة أو التقاعس عنها : خوفاً من المساءلة في حال فشل القرار، أو بسبب الانصياع للضغوط والتوجيهات القادمة من أصحاب النفوذ والسلطة.

3.7. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها : وهو ما يعد سمة شائعة في بعض الأجهزة الحكومية، حيث يتم صياغة الأهداف بعبارات عامة وفضفاضة، مما يجعلها غير محددة أو قابلة للتنفيذ والقياس والتقييم والمتابعة. (مبارك بن سعود بن حمد العماج، 2010)

3.8. معوقات متعلقة بالمشكلة : وتتمثل في الغموض المحيط بها ومظاهرها المختلفة. فعدم تحديد المشكلة بدقة يؤدي إلى استخدام حل غير مناسب، أو اختيار الحل الصحيح ولكن لمعالجة الأعراض الظاهرة فقط دون التوصل إلى السبب الجذري الكامن وراءها.

3.9. معوقات مرتبطة بالبدائل : البديل هو الأداة المتاحة لصانع القرار لحل المشكلة، ولكن هناك بعض المعوقات التي قد تؤثر على عملية اختيار البدائل، ومنها :

- التسرع في اقتراح البدائل وتقييمها دون إجراء دراسة متأنية وشاملة.

- التركيز على حل أو بديل واحد فقط، مما قد يؤدي إلى إهمال خيارات أخرى قد تكون أكثر فاعلية.

- ظهور بدائل أو توقعات جديدة - لم يتم دراستها مسبقاً - في المراحل الأخيرة من عملية اتخاذ القرار.

3.10. تشتت الأقسام والوحدات التنظيمية :

أظهرت الممارسات العملية أن تشتت الأقسام والوحدات داخل المنظمات، مثل الوزارات، في مواقع جغرافية متعددة محلياً وإقليمياً، إلى جانب ضعف قنوات الاتصال بينها وبين الإدارة المركزية، يُعد من المعوقات التي تحدّ من فعالية القرارات الإدارية . (قمر أحمد خبيبت، 2009)

في مثل هذه الحالات، يكون من الضروري أن تعمل الإدارة العليا على تعزيز اللامركزية الإدارية من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرارات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة. فمركزية السلطة قد تعيق قدرة هذه الأقسام على اتخاذ قرارات فورية وفعالة، خاصةً عندما تكون المعلومات اللازمة متاحة لديهم بشكل أكبر من الإدارة العليا . (نواف كنعان، 2003)

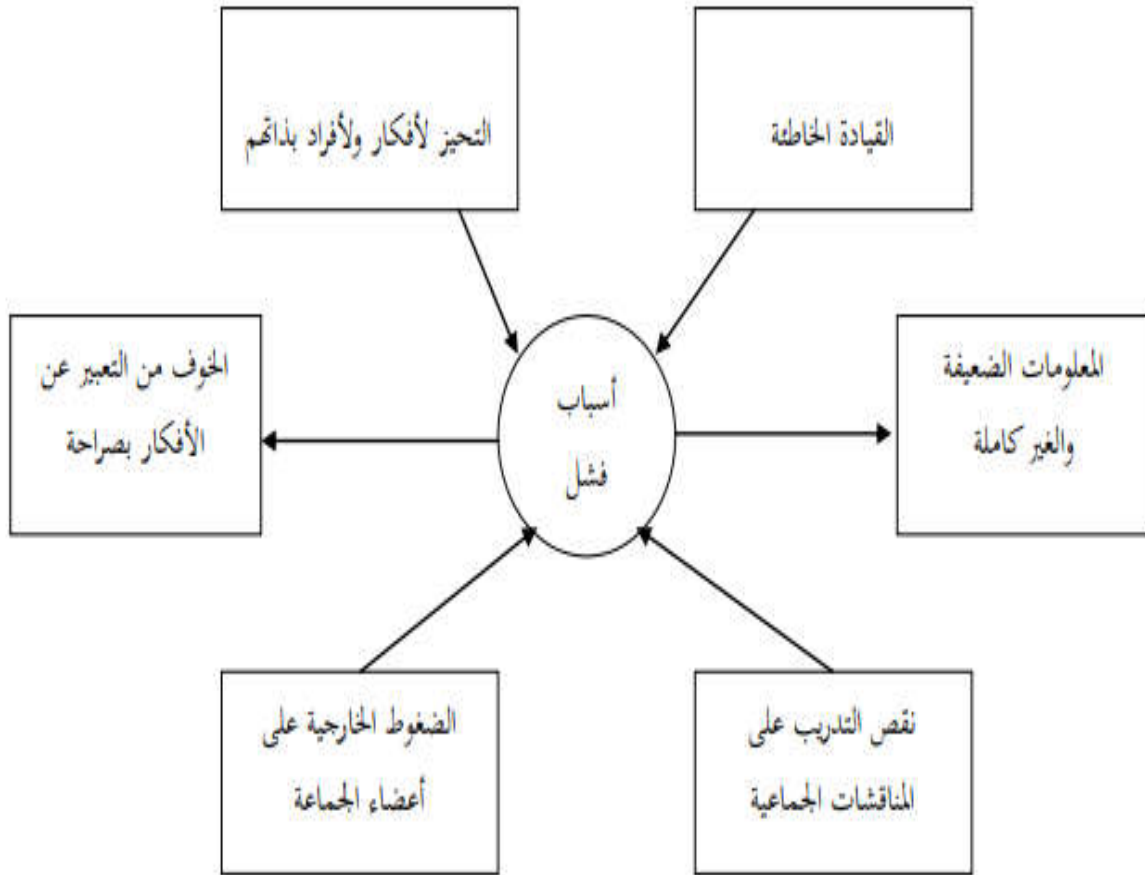
تعد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار تحدياً رئيسياً أمام المديرين وصناع القرار، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات وكفاءتها. تنوعت هذه المعوقات بين تلك المرتبطة بالمعلومات، مثل نقص

البيانات الدقيقة أو عدم توفرها في الوقت المناسب، وأخرى متعلقة بالبيئة التنظيمية، مثل تعقيد الهيكل الإداري أو تضارب الصلاحيات، بالإضافة إلى العوامل الشخصية التي قد تؤدي إلى التردد أو الانحياز في اتخاذ القرار.

وللتغلب على هذه العقبات، يجب تعزيز أساليب جمع وتحليل المعلومات، وتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى متخذي القرار، فضلاً عن تبني بيئة عمل تدعم الشفافية والتواصل الفعال. فكلما كانت هناك إدارة واعية ومدركة لأهمية اتخاذ القرار السليم، زادت قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولتوضيح المعوقات السابق ذكرها بشكل مفصل أكثر قمنا بوضع الشكل البياني الموالي والذي يمثل اسباب فشل القرارات داخل المؤسسات بصفة عامة اد لهذه الاسباب علاقة وطيدة وطردية مع المعوقات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار .

الشكل 10 : اسباب فشل القرارات



المصدر : محمد الصيرفي ، القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ،2007،ص:112.

المبحث الرابع : الكفاءة الادارية

بعدما تناولنا في المبحث السابق عملية اتخاذ القرار بالتفصيل وكل ما يحتويها من عناصر سنتطرق الان مباشرة الى عنصر الكفاءة الادارية والذي يمثل الجزء المتعلق بعملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسة الضريبية فلا يوجد قرارات ادارية صحيحة تتم بواسطة الرقمنة مالم تكن هنالك عناصر ادارية ذات كفاءة تعمل داخل المؤسسة وفي حالتنا هذه مركز الضرائب الخاص بولاية تيارت وبهذا فاننا سندرس مفهوم هذا العنصر واهميته داخل المؤسسات الضريبية وعند انتهائنا من هذا المبحث سنكون قادرين على التعرف على الكفاءة الادارية بشكل مفصل .

• **المطلب الاول :** سندرس فيه مفهوم الكفاءة الادارية , تعريف الكفاءة , المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الكفاءة , الفرق بين الكفاءة والفعالية و الاداء , مكونات و مستويات الكفاءة , التصورات المختلفة للكفاءة , مكونات الكفاءة , خصائص الكفاءة و الظروف الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل .

• **المطلب الثاني :** سندرس فيه ونتعرف من خلاله على الادارة بمفهومها وتعريفها , خصائص الادارة , مسؤولية الادارة , اهمية الادارة , اهداف الادارة , مستويات الادارة , عناصر الادارة , اهمية المهارات الادارية بالاضافة الى دور الادارة الناجحة في تحسين الكفاءة .

المطلب الاول : الكفاءة

تعد الكفاءة أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط بقدرة المديرين على استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق النتائج المرجوة. وتعكس الكفاءة مدى قدرة القادة الإداريين على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ونظرا لأهمية الكفاءة في نجاح المؤسسات، فقد أصبحت موضع اهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والاقتصاد. فهي لا تقتصر فقط على المهارات الفنية والإدارية، بل تشمل أيضاً المهارات القيادية والتواصلية التي تمكن المدير من التعامل مع التحديات المختلفة داخل بيئة العمل. ومن هنا، يبرز دور الكفاءة كعامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الدينامية.

1. ماهية الكفاءة الادارية

يمكننا القول انه قد جاء في تعريف الكفاءة الادارية مايلي :

الكفاءة الإدارية هي القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل الموارد المتاحة وفي أقصر وقت ممكن، مع تحقيق أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية . (محمد عبد الغني حسن ، 2023)

مجموعة المهارات التي تمكن المنظمة من أداء الوظائف الإدارية بكفاءة . (محمد عبد الله، 2021)

قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات البيئية. (خالد علي، 2022)

قدرة الهياكل التنظيمية على تيسير تحقيق الأهداف. (دراسة "الهياكل التنظيمية" في مجلة العلوم الإدارية، 2022)

2. تعريف الكفاءة الادارية

تعرف الكفاءة الإدارية بأنها قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء العام للمنظمات (عبد الرحمن عيسوي ، 1992)

تعرف الكفاءة الإدارية بأنها مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتمكنهم من أداء مهامهم الإدارية بفعالية، مما يساهم في تحقيق معايير الجودة التعليمية (علي بن عبد القادر بن عوضه الزهراني ، 2019)

تعرف الكفاءة الإدارية بأنها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مع مراعاة العوامل المؤثرة والتحديات المحتملة، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (قمر محمد خميس ، 2009)

تعرف الكفاءة الإدارية بأنها القدرة على استخدام نظم المعلومات بفعالية لدعم عملية اتخاذ القرار، خاصة في أوقات الأزمات (مبارك بن سعود بن حمد العماج ، 2010)

يشار إلى أن الكفاءة الإدارية تتعلق بمدى قدرة الإدارة على توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (علاء الدين عبد الغني حمود ، 2011)

3. مفهوم الكفاءة

تشير الكفاءة في القيادة إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة، دون إهدار الوقت أو الجهد. (فرح، ياسر أحمد ، 2008)

كما تعرف على أنها مجموعة من القدرات المكتسبة التي تمكن الفرد من التصرف والعمل في سياق معين، حيث تتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات متكاملة. ويقوم الفرد الذي يمتلك هذه الكفاءة بتفعيلها وتوظيفها لمواجهة مشكلة معينة وإيجاد حل مناسب لها في سياق محدد. (تيلوين، حبيب، وبوقيريس فريد ، 2002)

4. تعريف الكفاءة

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، حيث تتعلق بكمية المدخلات المطلوبة، مثل المواد الخام، الأموال، والموارد البشرية، لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو تحقيق هدف محدد ضمن إطار زمني معين. وتعني الكفاءة تحقيق أقصى منفعة ممكنة مقابل التكاليف، مما يعني أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة. (فرح، ياسر أحمد ، 2008)

كما تعرف الكفاءة بأنها مزيج من ثلاثة أنواع من المعارف : المعارف النظرية، المعارف العملية (الخبرة)، والبعد السلوكي (الكينونة)، والتي يمكن تعبئتها أو استخدامها من قبل الفرد لأداء المهام الموكلة إليه بأفضل طريقة ممكنة. (Jean-Marie Peretti, 2005)

أما وفقا لمركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، فإن الكفاءة تعني تنظيم الإجراءات الروتينية للإنتاج، مما يؤدي إلى :

- تحقيق كمية وفيرة من المنتج.
- ضمان جودة مرتفعة للمنتج.
- تقليل تكاليف الإنتاج. (مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2002)

بالتالي، يرتبط مفهوم الكفاءة بالموارد المستخدمة بمختلف أنواعها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن التعبير عن الكفاءة من خلال العلاقة التالية : الكفاءة = النتائج المحققة / الموارد المتاحة (علي جمال محمد، 2009)

5. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الكفاءة

5.1. المهارة

تعرف المهارة على أنها مجموعة محددة من الكفاءات التي تنشأ من عملية التعلم، وغالبا ما يتم تعزيزها من خلال استعدادات وراثية. وتصنف الكفاءات الحركية ضمن هذا الإطار، حيث تعبر عن المعرفة

الفعلية التي تظهر من خلال الحركات المنتظمة والمعقدة، كما هو الحال في الرياضة. يرتبط هذا المفهوم أيضاً بأساليب المعرفة والمعرفة الفعلية في الصناعات التقنية، إضافة إلى الأداء ، كما يتداخل مع الكفاءات المعرفية المتجددة. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

الا أن المهارة تتطلب التنسيق بين ثلاثة مكونات رئيسية :

- المعرفة (connaissance) .
- القدرة (savoir-faire) ، والتي تظهر في الممارسات.
- الإرادة ، التي تؤدي إلى اكتساب المعارف السلوكية أو التحليلية. (الجودي محمد علي ، 2009)

كما تعني المهارة القدرة على تنفيذ العمليات الحركية بسرعة وسهولة ودقة، وتشمل المهارات الفعلية والاجتماعية. (حسين قاسم حسن ، 2009)

5.2. القدرة

القدرة هي الإمكانية العقلية أو الجسدية لإنجاز عمل ما أو التكيف بنجاح، سواء من خلال الأفعال البدنية أو الذهنية. ويمكن أن تكون فطرية أو مكتسبة، وتُصنّف إلى قدرات عامة وقدرات خاصة، حيث تختلف وفقاً لطبيعة المجال أو نوع العمل المطلوب. (بدوي أحمد زكي، 1994)

5.3. الاستعداد

الاستعداد هو قدرة كامنة أو إمكانية مستقبلية قد يتمكن الفرد من تحقيقها مع مرور الوقت، عند توافر عوامل مثل النمو والنضج أو فرص التعلم والشروط المناسبة لذلك. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

5.4. الفاعلية

الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة في أوقات محددة". ويعد مفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد، ويشمل عدة معايير أهمها :

- تحقيق الأهداف.
- رضا الجماعات والأطراف المعنية.
- العمليات الداخلية، والتي تتعلق بسهولة ويسر تدفق المعلومات (فرح، ياسر أحمد ، 2008)

ويضيف كامل محمد المغربي أن مسؤولية الإدارة تتمثل في تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية بشكل فعال وكفاء لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تعود فعالية المنظمة إلى درجة تحقيقها للأهداف التي وضعتها. وهذا يعني مدى نجاحها في تحقيق ما تسعى إليه، إضافة إلى قدرتها على توفير المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون ذات قيمة. (المغربي كامل محمد، 2007)

5.5. الانتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها "مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، حيث تعبر عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة). وتزداد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات". (غول فرحات ، 2012)

5.6. الاداء

عرفه دراكر بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا العملاء والعمال المساهمين (Drucker, Peter L., 1999)

6. الفرق بين الكفاءة و الفعالية و الاداء

بناء على الاستنتاج الشخصي وماتناوله الكاتب بعاج سنة 2016 فيما يخص العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الاداء في مؤلفه الذي جاء تحت عنوان الفعالية التنظيمية في المؤسسة , الصفحة 16 , قمت باستخلاص مايلي :

الفعالية تعبر عن القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها "مدى تحقيق الأهداف المنشودة".

أما الكفاءة، فهي تعني "أداء المهام بالطريقة الصحيحة"، حيث تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، من خلال قياس مقدار الموارد المستخدمة، مثل المواد الخام والتمويل والموارد البشرية، لتحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق هدف محدد. وتتمثل الكفاءة في تحقيق أقصى منفعة ممكنة مقابل التكاليف، بحيث تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد.

تعد الإنتاجية مؤشراً رئيسياً لقياس الكفاءة، حيث تُعرّف بأنها "نسبة المخرجات إلى المدخلات". ومن هذا المنطلق، فإن الجمع بين الفعالية والكفاءة يعني "إنجاز المهام الصحيحة بطريقة صحيحة".

وترتبط الفعالية بالقيادة، إذ تتحقق من خلال وجود رؤية واضحة، وأهداف محددة، واستراتيجيات فعالة، إلى جانب تبني القيم التنظيمية، والتنمية المستمرة، والتطوير المستمر. بينما تتجسد الكفاءة في التخطيط السليم، والتنظيم المحكم، والإدارة الفعالة للوقت، مع وجود آليات للرقابة والمتابعة لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

عندما تكون هناك فعالية دون كفاءة، فإن الرؤى والأهداف تكون واضحة ولكن تفتقر إلى التنفيذ الصحيح، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة. وعلى العكس، في حالة وجود كفاءة دون فعالية، يتم تنفيذ المهام بكفاءة، ولكن دون ارتباط واضح بالأهداف الاستراتيجية، مما يجعل الإنجاز غير موجّه نحو تحقيق الغاية المطلوبة.

يعد مفهوم الكفاءة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالفعالية، إلا أنه لا ينبغي استخدامها بشكل متبادل. فقد تكون المنظمة فعالة، أي تحقق أهدافها، لكنها تفتقر إلى الكفاءة، مما قد يؤدي إلى تحقيق النتائج ولكن بتكلفة مرتفعة أو خسائر. كما أن ضعف الكفاءة داخل المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها بشكل عام.

ويمكن التمييز بين المفهومين على النحو التالي: الكفاءة تعني "إنجاز العمل بطريقة صحيحة"، بينما الفعالية تعني "إنجاز العمل الصحيح". وبذلك، فإن كلا المفهومين يكملان بعضهما البعض لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية في آنٍ واحد.

بناءً على ما سبق، يمكننا أن نستنتج أن العلاقة بين الفعالية والكفاءة هي علاقة تكاملية وليست تنافسية، حيث تعملان معاً لضمان تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة. فالفعالية، كما أشار الكاتب، تركز على "تحقيق الأهداف المنشودة"، أي مدى قدرة المؤسسة على بلوغ الغايات الاستراتيجية التي تسعى إليها، بغض النظر عن الموارد المستهلكة في ذلك. أما الكفاءة، فتتعلق بـ"الطريقة المثلى لتحقيق هذه الأهداف"، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية، بما يضمن تحقيق أعلى قيمة ممكنة بأقل تكلفة. وهنا يبرز دور الإنتاجية كمقياس حاسم للكفاءة، إذ تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة عالية.

غير أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات لا يكمن في تحقيق أحدهما منفرداً، بل في الجمع بينهما بشكل متوازن. فالمؤسسة التي تتمتع بالفعالية دون كفاءة قد تحقق أهدافها، لكن بتكلفة عالية وهدر كبير للموارد، مما يُضعف قدرتها التنافسية على المدى الطويل. وفي المقابل، المؤسسة التي تركز على الكفاءة دون الفعالية قد تُنفذ مهامها بدقة، لكن دون ارتباط واضح بالأهداف الاستراتيجية، مما يجعل جهودها بلا تأثير حقيقي. لذلك، فإن التكامل بين المفهومين يصبح ضرورة إدارية لا غنى عنها، حيث يتطلب الأمر

تبنى استراتيجيات واضحة (فعالية) مع تطبيق آليات إدارية محكمة (كفاءة) لضمان تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة.

ومن هذا المنظور، يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع الموازنة بين الفعالية والكفاءة، من خلال وضع رؤية واضحة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، وتبني أنظمة إدارية فعالة تعزز الاستخدام الأمثل للموارد. كما أن وجود آليات رقابية وتقييمية دورية يساعد في قياس مدى تحقيق الفعالية والكفاءة معاً، مما يتيح للمؤسسة تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها. وعليه، فإن المؤسسات التي تنجح في تحقيق هذا التوازن تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز التنظيمي، وضمان استدامتها في بيئة تنسم بالتنافسية والتغير المستمر.

الجدول 05 : العلاقة بين الفعالية و الكفاءة و الاداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، استغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

الجدول رقم(1) العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء (بعاج، 2011م، ص 16).

7 . الكفاءة : مكوناتها و مستوياتها

7.1. المستوى الأعلى للكفاءة: يشمل مهارات معرفية، وجدانية، ونفس-حركية، يتم تنفيذها بسرعة ودقة، وهو نتيجة التعليم الفعال والصحيح.

7.2. المستوى الأوسط للكفاءة: يتضمن أداءات ونشاطات معرفية، وجدانية، ونفس-حركية تُترجم إلى أداءات ملاحظة تعبر عن قدرات التعلم.

7.3. المستوى ما قبل الأوسط للكفاءة : يشمل قدرات معرفية، وجدانية، ونفس-حركية، قابلة للتطور والنمو من خلال التعلم المستمر.

7.4. المستوى الأدنى للكفاءة : يتمثل في الملكات الكامنة المعرفية، الوجدانية، والنفس-حركية، التي تعتبر استعدادات فطرية للتعلم.

(بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة : مفاهيم ونظريات، صفحة 157 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2008)

8. التصورات المختلفة للكفاءة

8.1. تصور الكفاءة كسلوك

تشير القرارات المرتبطة بالمجال المهني إلى أن تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب معين يتطلب من الجهات المعنية في التكوين المهني وصف الأنشطة المطلوبة لهذا المنصب والتي يتعين على الموظف القيام بها. لذلك، قام المختصون بوضع قوائم مفصلة للنشاطات التي تميز كل منصب عمل، مما جعل الكفاءة المهنية تُحدّد على شكل قائمة من المهام المحددة التي يجب على الفرد تنفيذها عند تعيينه. يتمثل هذا النهج في اعتبار الكفاءة سلوكًا محددًا وقابلًا للملاحظة، مما يسهل عملية نقل الكفاءات من المكون إلى المكون. غير أن هذا التصور، الذي أسسه "تايلور" (Taylor)، يركز بشكل أساسي على الفعالية قصيرة المدى من خلال تقنين النشاطات وتكرارها بشكل آلي، مما قد يعوق تطوير قدرات الأفراد الإبداعية والفكرية. وقد أدى هذا المنهج إلى مشكلات في التنمية والتطور داخل المؤسسات التي تبنته، حيث إن تقسيم المهام وفق هذا التصور قد يحد من الخبرة الذاتية والإبداع، مما ينعكس سلبًا على تنمية الكفاءات المهنية طويلة المدى. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

8.2. تصور الكفاءة كوظيفة

يركز النموذج السلوكي على السلوك الملاحظ في تعريفه للكفاءة، إذ يعتبر علم النفس السلوكي أن سلوك الفرد عبارة عن مجموعة من الاستجابات للمثيرات البيئية المحيطة به، مما يساعده على التكيف مع بيئته. غير أن عملية التكيف هذه تتطلب، في الواقع، توظيف القدرات العقلية مثل التعلم والذاكرة، إضافة إلى المعارف السابقة التي تساعد الفرد على حل المشكلات غير المسبوقة التي يواجهها.

بذلك، يصبح السلوك الظاهر الذي يعبر عن الكفاءة بمثابة استجابة للمؤثرات الخارجية، حيث يستخدم الفرد قدراته العقلية والجسدية لتحقيق التكيف المطلوب. وهذا يعني أن التعلم الذي يعتمد على السلوك كنتاج يتطلب من الفرد الاستفادة من معارفه السابقة، بالإضافة إلى توظيف قدراته الحسية، الإدراكية، الحركية، وتنظيم حالاته النفسية، مثل الدافعية والانتباه. وتعتبر هذه القدرات، سواء كانت حسية أو إدراكية أو حركية، جزءاً من نظام مترابط بين البنية والوظيفة، يتطور عبر الزمن وفقاً لطبيعة الإنسان وتاريخه. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

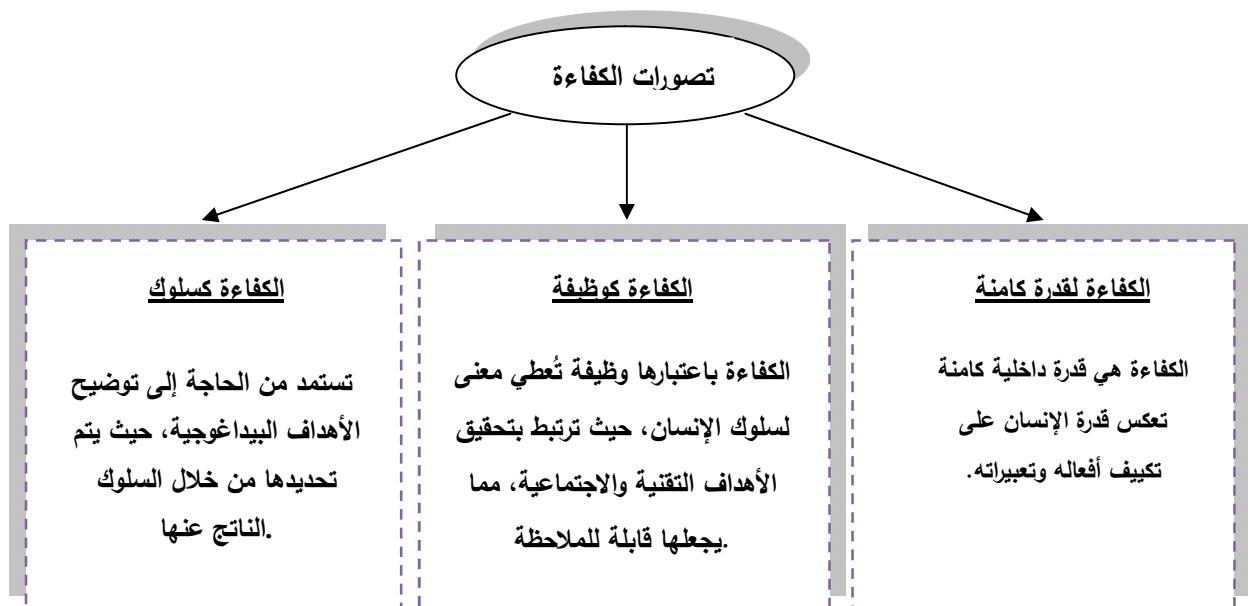
8.3. تصور الكفاءة كقدرة مولدة

يُنظر إلى الكفاءة على أنها قدرة داخلية كامنة ومتأصلة في شخصية الفرد، بحيث لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر من الخارج. ومع ذلك، تمتلك هذه القدرة إمكانية توليد مجموعة واسعة من السلوكيات التي تتكيف مع مختلف المواقف الجديدة التي يواجهها الفرد في حياته اليومية.

بذلك، تتضمن الكفاءة بُعدين متناقضين نظرياً لكنهما متكاملان عملياً: أحدهما مرئي والآخر غير مرئي. ورغم هذا التباين، يشتركان في رؤيتهما للمعرفة، مما يقود إلى استنتاج أن المعرفة تختلف عن الكفاءة، بغض النظر عن النموذج الذي تستند إليه الكفاءة.

وعلى عكس المعرفة، التي تتطلب اكتسابها توظيف العمليات العقلية المختلفة، تمثل الكفاءة القدرة الكامنة التي يصعب ملاحظتها، ولكنها تُستخدم لتحقيق أهداف محددة في الحياة الاجتماعية. ويتم التعبير عن المعرفة المكتسبة من خلال السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

الشكل 11 : تصورات الكفاءة



المصدر : من اعداد الطالب

9. مكونات الكفاءة

9.1. القطب الباطني :

يشمل القدرات العقلية المعرفية مثل التخيل والتصور، بالإضافة إلى القدرات الوجدانية والنفس حركية

9.2. القطب الظاهري :

يتضمن الكفاءات المطبقة في الحياة اليومية، والتي يتم التعبير عنها من خلال مختلف الأنشطة والسلوكيات القابلة للملاحظة. (بوكرمة فاطمة الزهراء ، 2008)

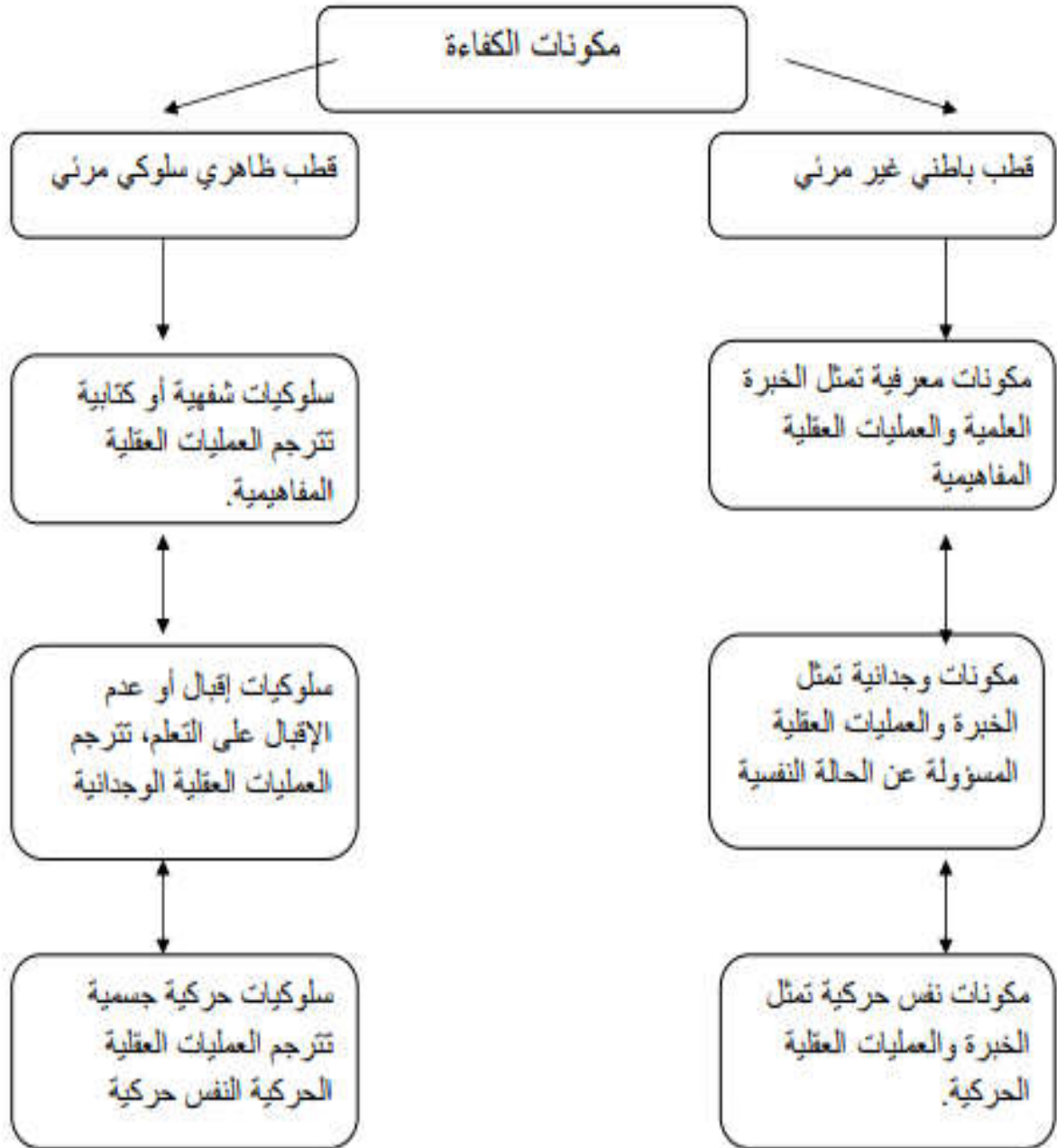
تبين من هذا التحليل أن الكفاءة ليست مجرد مهارات ظاهرية قابلة للقياس، بل هي مزيج متكامل بين القدرات الداخلية (المعرفية والوجدانية) والتطبيقات الخارجية (السلوكية والعملية) ومن ثم، فإن تطوير الكفاءة يتطلب العمل على تعزيز الجانبين معاً:

- تنمية القدرات العقلية والوجدانية من خلال التعليم والتدريب.
- تحسين الممارسات العملية عبر التطبيق المستمر والتقييم الدوري.

وهذا ما يجعل من الكفاءة عاملاً جوهرياً وحاسماً في تحقيق النجاح، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات. فالكفاءة لا تُختزل فقط في امتلاك المعرفة النظرية أو حيازة الشهادات، بل تتمثل في القدرة على توظيف المعرفة بشكل فعال في مواقف العمل الحقيقية، وفي القدرة على التحليل واتخاذ القرار، والتعامل مع التحديات المتغيرة بكفاءة ومرونة. فالمعرفة المجردة، مهما بلغت من العمق، تفقد قيمتها إذا لم تُترجم إلى سلوك إنتاجي ومهني ملموس.

وفي المقابل، فإن المهارات العملية، رغم أهميتها الكبيرة، تبقى ناقصة إذا لم تكن مدعومة بأساس معرفي متين، ووعي وجداني يوجّه السلوك ويعزز من قيم الالتزام والمسؤولية. فالكفاءة الحقيقية تُبنى على توازن بين المعرفة، المهارة، والسلوك، بحيث يتكامل الجانب العقلي مع الجانب المهاري والوجداني. وهذا التكامل هو ما يجعل من الموظف أو المسؤول الإداري عنصراً فاعلاً في منظومة العمل الرقمي، وقادراً على التأقلم مع متطلبات العصر، خاصة في ظل التحول المتسارع نحو الإدارة الرقمية.

الشكل 12 : مكونات الكفاءة



المصدر : بوكرة فاطمة الزهراء، الكفاءة : مفاهيم ونظريات، صفحة 108 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2008

10. الخصائص المرتبطة بالكفاءة :

10.1. ارتباط الكفاءة بالأداء :

يعد من الضروري التأكيد على أن مفهوم الكفاءة في مجال التربية يقوم على قدرة الفرد على تنفيذ

النشاطات، وليس مجرد إظهار معارفه. فالمسألة تتعلق بالأداء الفعلي وليس فقط امتلاك المعلومات، إذ لا فائدة من اكتساب المعارف إن لم يتم توظيفها (بوحفص عبد الكريم ، 2010)

10.2. ارتباط الكفاءة بالمسؤولية :

يتطلب استخدام مفهوم الكفاءة مراعاة عنصر المسؤولية، حيث إن الميزة الأساسية للكفاءة تكمن في منح الفرد الحق في اتخاذ القرارات ضمن مجال معين. وبالتالي، فإن الكفاءة تتضمن الوعي بضرورة تحمل المسؤولية تجاه من تُمارس عليهم، كما يشمل ذلك التعلم الذاتي والتقييم الشخصي. (بوحفص عبد الكريم، 2010)

11. الظروف الداخلية المؤثرة في كفاءة العمل

- كفاءة التنظيم ومدى توافقه مع طبيعة النشاط الإنتاجي .
- تحليل أساليب وأداء العمل من خلال دراسة الوقت والحركة، بهدف تطبيق الأسلوب العلمي في تخطيط العمليات الإنتاجية وتحسين أدائها .
- تحسين بيئة العمل الداخلية، مثل الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة، بما يساهم في راحة العاملين وزيادة كفاءتهم .
- تنفيذ برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات المؤسسة، لتعزيز الكفاءة الفنية للعاملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة .
- تحفيز الموظفين على العمل من خلال تفعيل الدوافع والبواعث لديهم، عبر اعتماد أنظمة حوافز اقتصادية وغير اقتصادية. (النعيمي، جلال محمد ، 2009)

المطلب الثاني : الادارة

1. مفهوم الادارة

الإدارة كنشاط تتميز وتختلف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وليس هذا التميز نابعا فقط من اختلاف خصائصها عن باقي الأنشطة الإنسانية، كما سيتضح لاحقاً، بل يعود أيضاً إلى دورها الأساسي في تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها جميع المنظمات في المجتمع، سواء كانت منظمات خدمية أو إنتاجية، مثل المصانع، المدارس، المستشفيات، النوادي، الجامعات، مكاتب المرور، والشرطة وغيرها. (العريمي، أيمن ، 2007)

2. تعريف الادارة

يعرف "سيرتو (Certo)" الإدارة بأنها عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد المتاحة داخل هذا التنظيم. كما يشير "ديل (Dale)" إلى أنه، على الرغم من الاتفاق السائد، فإن جميع المديرين في أي منظمة يمارسون وظائف الإدارة. (أبو قحف عبد السلام ، 2002)

3. خصائص الادارة

استنادا إلى التعاريف السابقة للإدارة وإسهامات الباحثين والممارسين، يمكن تلخيص بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة كما يلي :

3.1. الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال : فكون أحد الأفراد يرأس مجموعة من الرؤوسين لا يجعله بالضرورة مديرا، كما أن وجود هيكل تنظيمي أو أتباع مخلصين لا يعني بالضرورة وجود إدارة فعالة. فالإدارة تتطلب تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال جهود الرؤوسين. لذا، يجب على المدير أن يتجاوز الرغبة في تنفيذ المهام بنفسه، وأن يسعى لتحقيق النتائج عبر توجيه وتنسيق جهود فريق العمل. وبهذا، يختلف النشاط الإداري عن النشاط التنفيذي، حيث يكون دور المدير تحديد الأهداف، بينما يقوم الآخرون بتنفيذها، مما يمنح الإدارة صفة التميز.

3.2. الإدارة عملية مستمرة : إذ تستمد استمراريته من بقاء المنظمات التي تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات المتنوعة. فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها والاضطلاع بمسؤولياتها تجاه المجتمع. ونظرا لأن احتياجات الإنسان دائمة التجدد، فإن إشباع حاجة معينة يدفعه إلى السعي نحو تحقيق احتياجات أخرى. إضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء أداء مهامها، مما يجعل الإدارة عنصراً حيوياً لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف.

3.3. تنوع الوظائف الإدارية : تشمل الإدارة عدة مهام يؤديها المدير، مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الوقاية، واتخاذ القرارات. وبما أن جميع المديرين، بغض النظر عن جنسياتهم أو طبيعة المنظمات التي يعملون بها، يمارسون هذه الوظائف، فإن ذلك يضيف على الإدارة صفة "العمومية".

3.4. الإدارة نشاط إنساني هادف : تتعامل الإدارة مع الأفراد ضمن الجماعات، وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف والأدوار وفقاً لقواعد وأعراف محددة. لذا، فإن

العلاقات بين المدير والمرؤوسين، وتوزيع المهام، والالتزام بالأنظمة الإدارية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الإداري.

3.5. الإدارة تتسم بالتغير : نظرًا لأن بيئة الأعمال متغيرة باستمرار، والاحتياجات والطموحات البشرية في تطور دائم، فإن الإدارة تحتاج إلى مواكبة هذه التغيرات. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التطور التكنولوجي في مختلف المجالات تكيف الإدارة مع المستجدات لضمان استمرارية النجاح.

3.6. الإدارة تعتمد على المعرفة والمهارات الإدارية : الإدارة الفعالة تتطلب استخدام مهارات ومعرفة معينة، حيث يوجد فرق واضح بين إنتاج المنتجات وفهم التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال. ورغم أن المهارات الفنية قد تكون ضرورية لتنفيذ بعض المهام، فإن دور المدير لا يستلزم بالضرورة أن يكون خبيراً فنياً. فبينما تأتي العديد من القيادات الإدارية من خلفيات فنية، إلا أن النجاح في الإدارة يعتمد على امتلاك مهارات إدارية فعالة أكثر من الخبرة التقنية المتخصصة. (أبو قحف عبد السلام ، 2002)

4. مسؤولية الادارة

يجب على الإدارة تحديد صلاحيات ومسؤوليات المشرف بشكل واضح ومفصل. فالسلطة تعني حق الفرد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام دون الحاجة إلى الرجوع المسبق إلى مستوى إداري أعلى، بينما تشير المسؤولية إلى الجهة داخل المنظمة التي يكون المشرف خاضعاً لها ومساءلاً أمامها.

لضمان فاعلية المشرف، ينبغي أن تسهل الإدارة تواصله المباشر مع هذا المستوى دون الحاجة إلى إجراءات رسمية معقدة، مع ضمان أن تحظى آراؤه ومشاركته في النقاشات بالاهتمام والاعتبار الكافي. من خلال ذلك، تعزز الإدارة مكانة المشرف، مما يدعم سلطته ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

على المستويات الإدارية العليا أن تدرك أنه في حال تفويض السلطة إلى المستوى الإشرافي، فإن ذلك لا يعني التخلي عن المسؤولية. بمعنى أنه حتى بعد منح المشرفين صلاحيات محددة، تظل الإدارة العليا مسؤولة عن نتائج الأعمال التي فُوضت لهم.

من الضروري أن تمارس جميع المستويات داخل المنظمة مهامها الإشرافية كجزء من مسؤولياتها. وغالباً ما يجد مشرفو الصف الأول أنفسهم في موقف غير ملائم، حيث لا يلاحظ دورهم إلا عند وقوع الأخطاء.

يجب على الإدارة أن تلعب دورًا فعالًا في متابعة مدى قدرة المشرف على تحفيز فريقه لإنجاز المهام المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد. ويجب أن يتم ذلك بطريقة تعزز شعور المشرف بأهميته داخل المنظمة، وتؤكد على كونه جزءًا أساسيًا من الجهود الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف العامة.

عند إصدار التعليمات للمشرفين، ينبغي التأكد من إمكانية تنفيذها، وعدم تكليفهم بأوامر تتجاوز إمكانياتهم أو الموارد المتاحة لهم، ما لم يكن هناك تأكيد على قدرتهم على تحقيقها بأفضل شكل ممكن.

غالبًا ما يُعامل المشرف وكأنه أقل شأنًا على الرغم من أهمية دوره، مما قد يؤدي إلى شعوره بالإحباط. ولكن يمكن تلافي هذا الأمر بسهولة إذا بذل كبار المسؤولين بعض الجهد في توفير الدعم اللازم. فالمشرف يمكنه تقبل التأخير، أو نقص الأدوات، أو تغيير السياسات، أو تنقل الموظفين، بشرط أن يتم إخباره بالأسباب في الوقت المناسب، مما يعزز ثقته بالإدارة ويمنحه القدرة على التعامل مع التحديات بفعالية. (السيد عليوة، 2001)

5. أهمية الإدارة

تعتبر الإدارة عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات وتطوير المجتمعات، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية :

5.1. تحقيق الأهداف : تعمل الإدارة على توجيه جهود الأفراد والموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

5.2. زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف : من خلال التخطيط السليم والتنظيم الجيد، تساهم الإدارة في زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

5.3. تأسيس هيكل تنظيمي سليم : تنشئ الإدارة هيكلًا تنظيميًا يحدد الأدوار والمسؤوليات، مما يمنع التداخل والازدواجية في العمل.

5.4. التكيف مع المتغيرات : تمكن الإدارة المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف.

5.5. استخدام الموارد بكفاءة : تسعى الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

5.6. تحقيق التوازن والاستقرار : تساهم الإدارة في تحقيق التوازن بين مختلف أقسام المنظمة، مما يؤدي إلى استقرار العمليات وتحقيق الأهداف المشتركة.

5.7. تعزيز الابتكار والتطوير : تشجع الإدارة على الابتكار وتطوير العمليات والمنتجات، مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.

5.8. ضمان الجودة والرقابة : تضع الإدارة معايير للجودة وتتابع تنفيذها، مما يضمن تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات العملاء. (فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، 2020)

6. اهداف الادارة

تسعى الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية لضمان فعالية وكفاءة المنظمات. من أبرز هذه الأهداف :

1. **تحقيق الأهداف المؤسسية :** توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
2. **تعزيز الكفاءة والإنتاجية :** تحسين استخدام الموارد المتاحة لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر.
3. **تطوير الموارد البشرية :** الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين لرفع كفاءتهم وتحفيزهم.
4. **ضمان التكيف مع التغيرات :** تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
5. **تحقيق الربحية والاستدامة :** ضمان تحقيق أرباح مستدامة تضمن استمرارية المنظمة.

(أحمد ماهر، 2007)

كما ذكر ايضا الكاتب و المؤلف احمد سليمان عودة اهداف الادارة والتي نذكرها على شكل نقاط كما التالي :

- **تحقيق الكفاءة والفعالية :** تهدف الإدارة إلى استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وجهد.
- **التخطيط والتنظيم :** تسعى الإدارة إلى وضع خطط مستقبلية وتنظيم الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **التوجيه والرقابة** : تهدف الإدارة إلى توجيه العاملين ومراقبة الأداء لضمان السير وفق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف.
- **اتخاذ القرارات** : تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من أهم أهداف الإدارة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- **تحقيق رضا العاملين** : تهدف الإدارة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تحفز العاملين وتزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.
- **التكيف مع المتغيرات** : تسعى الإدارة إلى التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية لضمان استمرارية المنظمة وتطورها. (أحمد سليمان عودة، 1992)

7. مستويات الادارة

الإدارة هي عملية تتكون من وظائف أساسية يقوم بها المديرون أو القادة التنفيذيون لضمان تحقيق الأهداف. يمكن تصنيف الإدارة إلى المستويات التالية :

7.1. الإدارة العليا :

تمثل المستوى المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي، وتشمل رئيس الجمهورية، الوزراء، نوابهم، المحافظين، وكلاء الوزارات ومساعدتهم، بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

7.2. الإدارة الوسطى :

تختص بالإشراف على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، حيث يقومون بمتابعة تنفيذ الأهداف والإشراف على فرق العمل.

7.3. الإدارة المباشرة :

تشمل المشرفين المباشرين ورؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم، وهم المسؤولون عن تنفيذ المهام اليومية ومراقبة الأداء العملي للموظفين والعاملين.

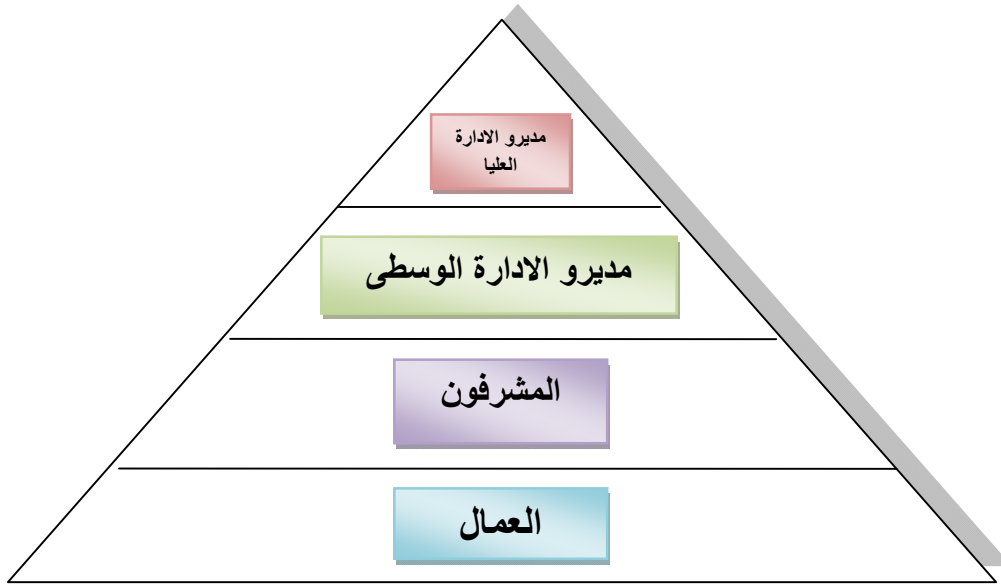
بذلك، فإن الإدارة العامة تمتد عبر جميع هذه المستويات، مع تركيز خاص على التخطيط في كل منها، حيث يتحمل المدير في أي مستوى مسؤولية التخطيط لضمان تحقيق الأهداف المحددة. كما أن الإدارة تعد وسيلة فعالة لتحقيق غايات محددة وفق نهج منظم وبناء.

(عبد المقصود ابراهيم محمود، الشافعي حسن احمد ، 1999)

من جهة أخرى، يلعب الإداريون في المستوى المباشر دورا رئيسيا في الرقابة على الأداء، حيث يتعاملون مباشرة مع العاملين. لذا، فإن الرقابة تعد من أهم وظائفهم، مما يجعل امتلاكهم لمهارات فنية متقدمة أمراً ضرورياً لأداء مهامهم بكفاءة.

(باهي، مصطفى حسين، وعفيفي، محمد متولي 2005)

الشكل 13 : المستويات الادارية



المصدر : من اعداد الطالب

8. عناصر الادارة

8.1. التخطيط

التخطيط هو عملية التفكير في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تساعد المدير على تحقيق الأهداف المحددة. تعتمد هذه المهارة على القدرة على توجيه عمل المؤسسة، وتشمل تحديد الأولويات، وحل

المشكلات، وجمع المعلومات الضرورية للوصول إلى الأهداف. كما يتطلب التخطيط تقييم الموارد المتاحة، وحساب الزمن اللازم لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المحتملة. ويعد التخطيط الوظيفة الأساسية للإدارة، حيث يؤثر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى مثل التنظيم، والرقابة، والتوجيه.

(تيسفا جبير ميدين، وبيتر شافير، 2005)

8.2. التنظيم

بعد وضع الخطة، يجب تطوير الأنظمة التي تضمن تنفيذها بكفاءة. يحدد نظام المؤسسة المسؤوليات، ويخصص الموارد البشرية والمادية، ويضع القواعد اللازمة لتحقيق الأهداف. يتطلب ذلك وضع استراتيجيات عمل واضحة لكل قسم، وضمان التوازن بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات الأفراد العاملين فيها. كما أن ترقية الموظفين وتوظيفهم في أماكن تناسب مهاراتهم يعدان من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. (تيسفا جبير ميدين، وبيتر شافير ، 2005)

8.3. التوجيه

التوجيه هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والسياسات، وضمان تنفيذها بفعالية. يُعتبر التوجيه أحد أهم وظائف الإدارة، حيث يدمج بين التخطيط، والتنظيم، والرقابة لضمان تحقيق الأهداف. يتضمن التوجيه تحديد المسؤوليات، وتعزيز الاتصال داخل المؤسسة، والإشراف، وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين. المدير الفعال يلعب دورًا حيويًا في تحقيق نجاح المؤسسة من خلال إدارته الفعالة للموارد البشرية، والتي يمكن أن تحول الخطط المتواضعة إلى إنجازات كبيرة. (تيسفا جبير ميدين، وبيتر شافير ، 2005)

8.4. التنسيق

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، مما يضمن أن جميع الوظائف الإدارية تعمل معًا دون تعارض. المدير مسؤول عن ضمان التوازن بين العمليات المختلفة في الوقت المناسب لتحقيق النجاح التنظيمي. (المصري أحمد محمد، 2021)

8.5. الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. ووفقًا لـ "هنري فايول"، فإن الرقابة تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط وفقًا

للتوجيهات والتعليمات، والتدخل عند وجود أي انحرافات لمعالجتها ومنع تكرارها. تطبق الرقابة على كافة جوانب العمل، بما في ذلك الأشخاص، والموارد، والإجراءات. (عبد المقصود إبراهيم محمود، الشافعي حسن أحمد، 2003)

9. أهمية المهارات الإدارية

عند ممارسة الإدارة، لا يعتمد المدير فقط على المبادئ العلمية، بل يستخدم أيضا مهاراته وخبراته المكتسبة من التعلم والممارسة والتوجيه من المديرين الأكثر خبرة. (السلمي على ، 1999)

9.1. تحسين الكفاءة التنظيمية: تسهم المهارات الإدارية في رفع مستوى الأداء وتنظيم العمل بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (الخصري، 2020)

9.2. تعزيز عملية اتخاذ القرار: تمكن المهارات الإدارية المديرين من تحليل البيانات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (الخصري، 2020)

9.3. تنمية العمل الجماعي: تساعد المهارات الإدارية في بناء فرق عمل متماسكة وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة (الخصري، 2020)

9.4. التكيف مع التغيرات البيئية: تعزز المهارات الإدارية قدرة المؤسسات على مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة وفعالية (الخصري، 2020)

الجدول 06 : علاقة وظائف الادارة بعملية اتخاذ القرار

العملية الإدارية	القرار الإداري
عملية التخطيط	الخطة والبرامج والسياسات
عملية التنظيم	الهيكل التنظيمي والمجرى التنظيمي
عملية التوجيه	التناسق والإشراف والمتابعة والاتصال
عملية الرقابة	نظام الرقابة (لإنتاج والعمليات والجودة)

المصدر : كاسر ناصر المنصور ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006، ص: 23

10. دور الادارة الناجحة في تحسين الكفاءة

من الضروري العمل على تنمية القوى البشرية القادرة على إدارة دفة الكفاءة، ويقصد بهم الأفراد المسؤولون عن الإشراف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع الكفاءة، سواء في القطاع الحكومي أو العام أو الخاص.

ولا شك أن رجال الإدارة الكفوة يتمتعون بصفات وسمات مميزة تختلف عن نظرائهم في الإدارة العامة أو التقليدية. ففي حين يميل رجال الإدارة التقليدية إلى الحفاظ على الأوضاع القائمة والاستقرار، ويعارضون التغيير والتطوير، فإن الإدارة الكفوة على العكس من ذلك، تُشجع على التغيير والتحديث المستمر بما يخدم تحقيق أهداف الكفاءة. (العيسوي، عبد الرحمن 1992)

كما ان الإدارة الناجحة تلعب دورا حاسما في تحسين الكفاءة داخل المؤسسات، وذلك من خلال :

10.1. التخطيط الفعال : وضع استراتيجيات مستقبلية وتحديد الأهداف بوضوح يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة

10.2. التنظيم المحكم : توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بدقة يضمن استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.

10.3. التوجيه المستمر : إرشاد الموظفين وتقديم التغذية الراجعة يعزز من أدائهم ويضمن التوافق مع أهداف المؤسسة.

10.4. الرقابة الدورية : متابعة وتقييم الأداء بشكل منتظم يساعد في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. هذه العناصر الأساسية في الإدارة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الإدارية للمؤسسات. (السيد عليوه ، تنمية 2001)

خاتمة الفصل الاول

لقد أسهمت الدراسة النظرية في هذا الفصل في الكشف عن الأبعاد الاستراتيجية العميقة التي يحملها التحول الرقمي، ومدى تأثيره المباشر والجوهري على عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الضريبية. فقد بينت النتائج أن الرقمنة لم تعد تُمثل مجرد أداة تقنية داعمة، بل أصبحت منظومة متكاملة تعيد تشكيل الهياكل الإدارية التقليدية، وتحولها إلى أنظمة ذكية قادرة على الاستجابة الفورية لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

كشفت نتائج التحليل أن الرقمنة قد أحدثت تغييرات نوعية في طبيعة القرارات الإدارية وآليات اتخاذها، إذ تحولت البيانات من مجرد أدوات مساعدة إلى أصول استراتيجية تمثل المادة الخام الأساسية لصنع القرار. كما ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليص الفجوة الزمنية بين ظهور المشكلات وصدور القرارات المناسبة، مما عزز سرعة الاستجابة، ورفع من قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات والظروف الطارئة. بالإضافة إلى ذلك، أدت أدوات التحليل الرقمي إلى تحويل القرارات من كونها مبنية على الحدس أو التقديرات التقريبية، إلى قرارات قائمة على تحليلات كمية دقيقة ونماذج تنبؤية مدروسة. ومما يدعم ذلك أيضاً ما وفرته الرقمنة من إمكانيات غير مسبوقة في تتبع تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها لحظة بلحظة.

في هذا الإطار، ظهرت علاقة تكاملية واضحة بين الرقمنة والكفاءة الإدارية. فالدراسة بينت أن الكفاءة لم تعد تقاس بمدى الجهد البشري فقط، بل أصبحت ترتبط بشكل وثيق بفعالية النظم الرقمية في دعم المهام الإدارية. فكل تحسن في البنية الرقمية ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة، والعكس صحيح، حيث إن تعزيز الكفاءة الإدارية من شأنه أن يزيد من مردودية التكنولوجيات الرقمية. وقد تطورت أيضاً معايير

قياس الأداء والكفاءة، لتشمل مؤشرات جديدة مثل سرعة معالجة المعلومات، دقة القرارات، ومرونة التكيف مع التحولات المحيطة.

الفصل الثاني : الاطار المنهجي للبحث و المؤسسة المستضيفة

تمهيد

من اجل توضيح الدور الذي تلعبه الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسات , قمنا باختيار مركز الضرائب التابع لولاية تيارت كمقر للبحث و الدراسة الميدانية في هذا الموضوع العلمي بحيث يعتبر هذا المركز احد افضل الميادين التي يمكن اجراء التريص فيها للوصول الى افضل النتائج في ما يخص هذا البحث , وقد اكتشفنا الدور المهم للرقمنة الذي تمثل في تحسين الكفاءة الادارية للعمال و الموظفين وكيفية تسهيل الامور على صناع القرار في هذه المؤسسة من اجل تحقيق انجح القرارات الادارية .

وفي هذا الفصل وتحت عنوان الاطار المنهجي للبحث و المؤسسة المستضيفة سوف نقوم بالتحدث عن الموقف الابستمولوجي و المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية وكذلك سوف نقوم بعرض ميدان البحث و التريص الذي قمنا به في مركز الضرائب بولاية تيارت وكذلك سوف نقوم بعرض النظام المعلوماتي جبايتك والذي يعتبر احد اهم الانظمة المعلوماتية التي انت بها الرقمنة في ادارة الضرائب من اجل تسهيل العمليات و القرارات الادارية في مجال الجباية .

المبحث الاول : المنهجية

يأتي هذا المبحث ليناقدش الإطار المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة، حيث نتناول في المطلب الأول الموقف الابستمولوجي الذي يحدد رؤيتنا الفلسفية للمعرفة وطرق إنتاجها، بينما نخصص المطلب الثاني لعرض المنهجية العملية المتبعة في البحث. وباعتماد المقاربة النوعية كخيار منهجي رئيسي، تعتمد هذه الدراسة على إجراء مقابلات متعمقة ونصف موجهة مع العمال كأداة أساسية لجمع البيانات، مما يتيح فهمًا شاملاً لتجاربهم ووجهات نظرهم في إطارها الطبيعي، دون حصرها في أطر كمية جامدة. وتسعى هذه المنهجية إلى الكشف عن الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للظاهرة المدروسة من خلال الاستماع المباشر لأصوات المبحوثين وتحليل خطاباتهم.

المطلب الاول : الموقف الابستمولوجي

في هذا المطلب تطرقنا الى عرض مفاهيم حول الموقف الابستمولوجي وبراداييم البحث بصفة عامة ومن ثما انتقلنا مباشرة للتحدث عن الموقف الابستمولوجي المتبع في هذه الدراسة وكذلك البراداييم البحثي الموافق لها من اجل تحقيق افضل النتائج في موضوع بحثنا .

1. تعريف الموقف الابستمولوجي

الموقف الإبستمولوجي (Epistemological Position) هو الإطار الفلسفي الذي يحدد طبيعة المعرفة العلمية وطرق إنتاجها في البحث. يتعلق هذا الموقف بـ:

1.1. الأسئلة الأساسية :

- ما هي طبيعة المعرفة في هذا البحث؟
- كيف يمكننا الوصول إلى الحقيقة؟
- ما هي العلاقة بين الباحث وموضوع البحث؟

1.2. المكونات الرئيسية :

- نظرية المعرفة (ما يمكن معرفته)
- منهجية المعرفة (كيفية الحصول عليها)
- معايير تقييم المعرفة (الصدق، الموضوعية (Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1994))

2. تعريف النموذج الفكري

النموذج الفكري (Paradigm) هو الإطار الفكري الشامل الذي يوجه العمل البحثي، ويتكون من:

2.1. العناصر الأساسية :

- الافتراضات الفلسفية (الإبستمولوجية، الأنطولوجية)
- النماذج النظرية السائدة
- المناهج والأدوات المقبولة
- معايير التقييم العلمي

2.2. الوظائف الرئيسية :

- توجيه صياغة الأسئلة البحثية

- تحديد المنهجية الملائمة

- تأطير تفسير النتائج (Patton, M. Q. (2015)

3. التطور التاريخي للمفاهيم

3.1. في الفلسفة الكلاسيكية :

- أرسطو: التمييز بين المعرفة النظرية و المعرفة العملية
- ديكارت: الشك المنهجي كأساس للمعرفة

3.2. في العصر الحديث :

- كوهن (1962): طرح مفهوم الباراداييم في فلسفة العلوم
- غوبا ولينكولن (1994): تطوير تصنيف الباراداييمات في البحث النوعي

3.3. المعاصرة :

- تعددية المناهج (Methodological pluralism)
- التكامل بين النموذج الفكري (Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018)

4. العلاقة بين النموذج الفكري و الموقف الابستمولوجي

لتوضيح العلاقة أكثر بين هذين المفهومين لجانا الى وضع الجدول التالي الذي يبين اهم الفروقات بينهما ومنه يتم استخراج العلاقة التي تجمعهما .

الجدول 07 : الفروقات الاساسية بين النموذج الفكري و الموقف الابستمولوجي

الموقف الابستمولوجي	النموذج الفكري	الجانب
فلسفي جزئي	اطار شامل	المستوى

التركيز	النمذج الفكرية	نظرية المعرفة
التطبيق	يوجه البحث ككل	يخص جانب المعرفة
المرونة	اوسع واشمل	اكثر تحديدا

المصدر : من اعداد الطالب

5. الموقف الاستيمولوجي الملائم لدراستنا

في إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين الكفاءة داخل مؤسسة الضرائب بولاية تيارت، تم اعتماد الموقف الاستيمولوجي البنائي (Le constructivisme)، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث. يقوم هذا الموقف على فرضية أساسية مفادها أن المعرفة لا تُبنى بشكل موضوعي خارجي ومستقل عن الفرد، بل هي نتيجة لتفاعل ذاتي واجتماعي متداخل، حيث يُنتج الأفراد معانيهم وفهمهم للعالم من خلال تجاربهم وسياقاتهم الثقافية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن اتخاذ القرار الإداري لا يمكن عزله عن السياق التنظيمي والاجتماعي الذي يتم داخله، ولا عن التجارب الفردية للفاعلين الإداريين، خاصة في ظل التحولات الرقمية الجذرية التي تشهدها المؤسسات العامة والخاصة.

اختيار هذا الموقف الاستيمولوجي ينبع أيضاً من كون الرقمنة ظاهرة مركبة تشمل أبعاداً تقنية، وسلوكية، وتنظيمية. وبالتالي، فإن فهم "دورها" في عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن يتم عبر مقارنة تجريبية صرفة، بل يستوجب الانغماس في الواقع اليومي للممارسين، وفهم تمثلاتهم وممارساتهم وتفاعلاتهم مع الأدوات الرقمية، وهو ما توفره الوضعية البنائية التي تتيح إدراك المعرفة بوصفها بناءً اجتماعياً مشتركاً. وتدعم هذه الوضعية استخدام المنهج النوعي وأداة المقابلة نصف الموجهة، التي تعتبر مثالية لاكتشاف الدلالات والتصورات الذاتية التي يحملها الموظفون حول الرقمنة وآثارها في قراراتهم الإدارية.

كما أن الموقف البنائي يعزز فكرة أن المعرفة ليست ثابتة أو مطلقة، بل هي ديناميكية وقابلة للتشكل والتغيير، وهو ما يتوافق تماماً مع الطابع المتغير والمستمر لعمليات الرقمنة داخل المؤسسات. ومن خلال الاعتماد على هذا التوجه، تضع الدراسة نفسها في موقع يمكنها من تحليل الظواهر من الداخل ومن وجهة نظر الفاعلين أنفسهم، وليس من خلال نماذج أو مؤشرات خارجية جامدة.

وقد أشار الباحث ((Yves Lenoir (2006) إلى أن المنظور البنائي يسمح بفهم أكثر دقة للظواهر التنظيمية، خصوصا حين تكون هذه الظواهر ناتجة عن تفاعلات معقدة بين الأفراد والتقنيات والبيئة التنظيمية. ولهذا فإن اختيار هذا الموقف لا يعكس فقط توجهاً منهجياً، بل يمثل إطاراً معرفياً ضرورياً لفهم كيف يُنظر إلى الرقمنة داخل الإدارة الضريبية، وكيف تساهم في دعم أو عرقلة عملية اتخاذ القرار.

وقد تم اختيار واعتماد هذا الموقف الابستمولوجي لدراستنا وفقا للاستنتاج الذي قادنا الى ما كتبه وتناوله الباحث لينيور سنة 2006. (Lenoir, Y. (2006)

✓ البناء الفكري لدراستنا

في إطار هذه الدراسة، تم تبني البناء الفكري (Paradigme Interprétatif) كإطار فلسفي معرفي يتماشى مع طبيعة البحث النوعي ومع الموقف الإبيستمولوجي البنائي المعتمد. يقوم هذا البناء على فكرة أساسية مفادها أن الواقع الاجتماعي، بما في ذلك القرارات الإدارية، ليس شيئا موضوعيا يمكن قياسه بدقة علمية تجريبية، بل هو نتاج لتجارب الأفراد وتفسيراتهم ومعانيهم الخاصة. ومن هذا المنطلق، فإن اتخاذ القرار الإداري لا يُفهم فقط من خلال نماذج عقلانية أو حسابية، وإنما من خلال تمثيلات الفاعلين الإداريين وفهمهم للواقع الذي يعيشونه، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي أصبح يطبع البنية الإدارية والمؤسساتية.

اعتماد هذا البناء التفسيري يسمح للباحث بأن يكون قريبا من الواقع التنظيمي، وأن يُنصت لتجارب وتصورات رؤساء المصالح والمشرفين داخل المؤسسة الجبائية، وذلك من خلال المقابلات نصف الموجهة التي تُمكن من الكشف عن كيفية إدراكهم لدور الرقمنة، وكيفية تأثيرها في ممارساتهم اليومية ومهامهم الإدارية. فالمعنى هو العنصر الجوهرى الذي يبحث عنه الباحث في هذا السياق، ولا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تفاعل مباشر مع الفاعلين.

البناء التفسيري لا يسعى إلى تعميم النتائج، بل يهدف إلى فهم عميق للسياقات، وهو ما يتلاءم تماما مع هذه الدراسة التي تسعى إلى كشف كيف تُمارس الرقمنة داخل مؤسسة عمومية محلية، وكيف ينظر إليها الموظفون الإداريون من حيث فعاليتها، وتحدياتها، وتأثيرها في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري. وهنا يكون دور الباحث تأويليا بالأساس: لا يفرض نماذج تفسيرية مسبقة، بل يُعيد بناء المعاني انطلاقاً من أصوات وتجارب المشاركين.

وقد أشار الباحث (Jean-Marie Van der Maren) إلى أن البناء التفسيري هو الأمثل لفهم الوقائع المعقدة داخل المنظمات، لأنه يُركز على المعاني والسياقات، ويمنح الأولوية لتفسير الفعل

الاجتماعي من خلال وجهة نظر الفاعلين أنفسهم. وهذا يتطابق كلياً مع أهداف هذه الدراسة التي تتوخى فهماً معمقاً لتأثير الرقمنة في العمل الإداري داخل المؤسسة الضريبية.

وقد قمنا باختيار هذا البناء الذي نرى انه الامثل والمميز لدراستنا وهذا وفقاً لاستنتاجنا لما جاء به الكاتب فان دير مارن سنة 1996 . (Van der Maren, J.-M. (1996))

المطلب الثاني : المنهجية المتبعة

بعد أن قمنا بعرض الإطار العام للجانب المنهجي للدراسة في المطلب الأول، نخصص هذا المطلب للحديث بتفصيل عن المنهجية المعتمدة التي وجهت مراحل البحث. وتكمن أهمية هذا الجزء في كونه يبرز التصور العلمي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل موضوعها، كما يحدد طبيعة الأدوات والإجراءات التي تم تبنيها من أجل جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية وموضوعية.

وبما أن موضوع دراستنا يتمثل في "دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، فقد كان من الضروري اختيار منهجية تتلاءم مع الطابع الاستكشافي والتحليلي لهذا الموضوع، خاصة وأنه يتطلب فهماً معمقاً لوجهات نظر الفاعلين داخل المؤسسة الإدارية، ومعرفة كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية على نمط تفكيرهم وسلوكهم الإداري.

وعليه، سيتم في هذا المطلب تقديم المنهج المعتمد في البحث، ومجتمع الدراسة ومجالها، إلى جانب توضيح الأسلوب المتبع في جمع المعطيات، وبالأخص سبب اختيار المنهج النوعي والمقابلات كأداة رئيسية، نظراً لما تنتجه من مرونة ودقة في الوصول إلى مضامين غنية تتعلق بموضوع البحث.

1. منهجية البحث

تماشياً مع التوجه الفلسفي الذي تتبناه هذه الدراسة، والذي يقوم على البراداييم التفسيري والموقف الابستمولوجي البنائي، تم اعتماد منهجية نوعية بنهج افتراضي-استقرائي، بهدف استكشاف الكيفية التي تسهم بها الرقمنة في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات العمومية. ويرتكز هذا البحث على دراسة حالة لمركز الضرائب لولاية تيارت، نظراً لما يشهده من تحولات رقمية متزايدة في تسيير مهامه الإدارية.

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة وتساؤلات البحث، سيتم الاعتماد على المقابلات نصف الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات، من خلال التفاعل المباشر مع المشرفين ورؤساء المصالح، وذلك قصد الوقوف

على تمثلاتهم، وتصوراتهم، وتجاربهم الواقعية حول تأثير الأدوات الرقمية على عملية اتخاذ القرار الإداري. كما سيتم دعم المعطيات المستخلصة من المقابلات بتحليل الاقوال مختلف التقارير الداخلية، كلما توفر ذلك.

وقد تم اختيار المنهج النوعي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث، حيث يتيح فهماً معمقاً ومعيشاً للظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي، على عكس المنهج الكمي الذي يركز بشكل أساسي على قياس المتغيرات دون التطرق لأبعادها السياقية والتفسيرية.

2. ادوات جمع البيانات

تستخدم هذه الدراسة مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة البحث النوعي الذي يعتمد على استكشاف الظواهر والتفاعلات داخل البيئة العملية. تشمل الأدوات الرئيسية المستخدمة في هذا البحث :المقابلات نصف الموجهة، الملاحظة المباشرة، المجموعات البؤرية، بالإضافة إلى البحث الوثائقي. تهدف هذه الأدوات إلى جمع بيانات غنية تساعد في تحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ومتعدد الأبعاد.

2.1. المقابلات

• المفهوم العام :

المقابلات هي أداة جمع بيانات أساسية في البحث النوعي، حيث يتم فيها التفاعل المباشر بين الباحث والمشارك. الهدف من المقابلة هو جمع المعلومات الشخصية أو المهنية المتعلقة بموضوع البحث من خلال أسئلة مفتوحة تتيح للمشارك التعبير عن آرائه وتجاربهم.

• أنواع المقابلات:

✓ **المقابلات المفتوحة :** حيث لا يتم تحديد الإجابات مسبقاً ويُشجع المشارك على التحدث بحرية.

✓ **المقابلات نصف الموجهة :** تحتوي على أسئلة موجهة ولكن تترك المجال للمشارك للتوسع في الإجابات

✓ **المقابلات الموجهة :** تكون الأسئلة محددة جداً وتهدف إلى جمع معلومات محددة.

(Seidman, I. 2013)

2.2. الملاحظة

• المفهوم العام :

الملاحظة هي أداة أساسية في البحث النوعي حيث يقوم الباحث بمراقبة سلوك الأفراد أو الأحداث أو العمليات في بيئتها الطبيعية. يتم جمع البيانات من خلال رصد الظواهر أو الأنشطة التي تحدث في سياق معين دون التدخل في سير الأحداث.

• أنواع الملاحظة:

- ✓ **الملاحظة التشاركية**: حيث يشارك الباحث في الأنشطة التي يراقبها، مما يساعده في الحصول على فهم أعمق للظواهر المدروسة.
- ✓ **الملاحظة غير التشاركية**: حيث يكون الباحث مراقبًا خارجيًا ولا يشارك في الأنشطة، بل يراقب من بعيد (Patton, M. Q. 2002).

2.3. المجموعات البؤرية

• المفهوم العام:

المجموعات البؤرية هي أداة بحثية حيث يتم جمع مجموعة صغيرة من الأفراد (من 6 إلى 12 شخصًا) لمناقشة موضوع أو قضية معينة تحت إشراف الباحث. يتم طرح أسئلة مفتوحة لمناقشة الآراء والمواقف الجماعية بشأن موضوع البحث.

• المزايا:

- ✓ توليد أفكار وآراء متنوعة في وقت قصير.
- ✓ إمكانية مناقشة النقاط المختلفة ومقارنة وجهات النظر (Krueger, R. A., & Casey, M. A. 2015).

2.3. البحث الوثائقي

• المفهوم العام:

البحث الوثائقي هو أداة يتم فيها جمع وتحليل الوثائق المكتوبة، مثل التقارير، الدراسات السابقة، المقالات الأكاديمية، المراسلات وغيرها، بهدف دعم الفهم النظري أو جمع بيانات تاريخية أو معلومات تتعلق بالظواهر المدروسة.

• أنواع الوثائق:

✓ وثائق رسمية: مثل التقارير الحكومية أو أوراق السياسات.

✓ دراسات أكاديمية: مقالات بحثية تتعلق بالموضوع.

✓ سجلات محلية: مثل السجلات الإدارية أو المالية.

(Bowen, G. A. 2009)

3. وصف ادوات جمع البيانات

1 - المقابلات نصف الموجهة :

تعتبر المقابلات نصف الموجهة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات النوعية في هذه الدراسة. سيتم إجراء مقابلات مع المشرفين ورؤساء المصالح في مركز الضرائب لولاية تيارت. تهدف هذه المقابلات إلى استكشاف آراء وتجارب هؤلاء الأفراد حول تأثير الرقمنة على عملية اتخاذ القرار الإداري داخل مؤسساتهم، وتحديد التحديات والفرص المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية في الإدارة.

2 - الملاحظة المباشرة :

سيتم استخدام الملاحظة المباشرة لمتابعة الأنشطة اليومية في مركز الضرائب، خصوصاً تلك المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية. من خلال هذه الملاحظة، سيتم فحص سلوك الموظفين وكيفية تعاملهم مع الأنظمة الرقمية أثناء اتخاذ القرارات، مما يساعد على فهم تطبيق الرقمنة في الواقع العملي.

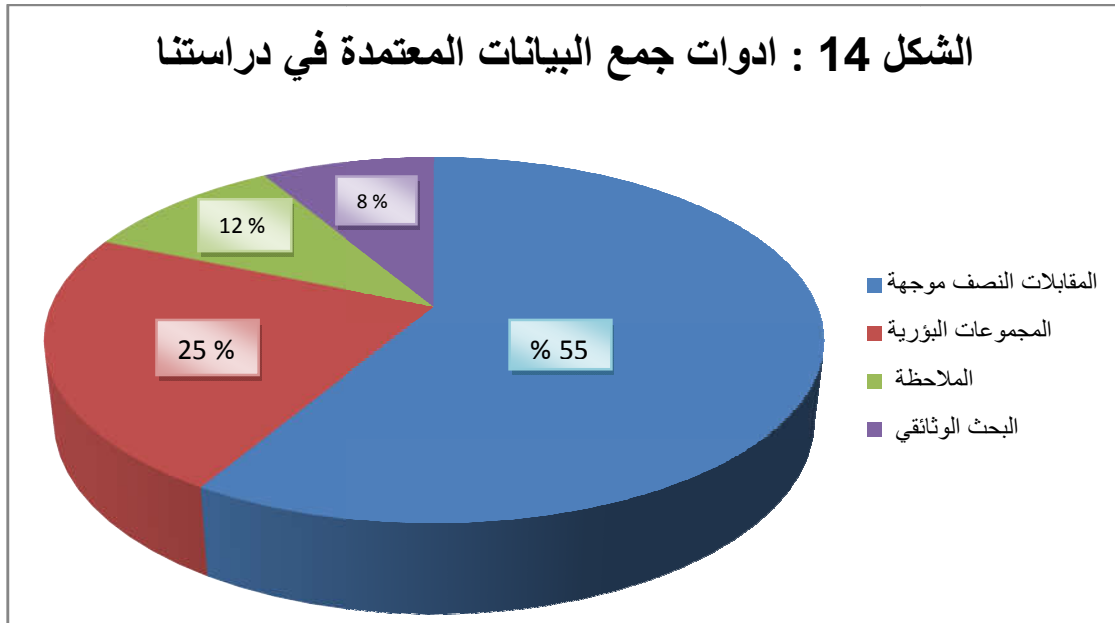
3 - المجموعات البورية :

سيتم تنظيم جلسات مجموعات بؤرية تضم مجموعة من الموظفين والمشرفين في مركز الضرائب، حيث يتم مناقشة تأثير الرقمنة على العمليات الإدارية. من خلال هذه الجلسات، سيتم جمع آراء وتجارب جماعية حول كيفية تأثير الرقمنة على تحسين أو تعديل إجراءات العمل، بالإضافة إلى التحديات التي قد يواجهها الموظفون أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.

4 - البحث الوثائقي :

سيتم الاستعانة بالبحث الوثائقي بشكل ثانوي، حيث ستنم دراسة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة في القطاع الإداري. سيساهم البحث الوثائقي في دعم الإطار النظري للدراسة وتوفير خلفية معرفية شاملة حول موضوع الرقمنة في اتخاذ القرارات الإدارية.

يمثل الشكل رقم (14) عرضاً توضيحياً لأدوات جمع البيانات المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تم اختيارها بما يتماشى مع طبيعة البحث النوعي، بهدف ضمان تنوع المصادر وثراء المعلومات المحصلة.



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على المصادر السابقة

يعرض الشكل (14) النسب التقديرية لاعتمادنا على أدوات جمع البيانات الميدانية التي نعتزم استخدامها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى استكشاف "دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية" داخل

مؤسسة الضرائب بولاية تيارت. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسب لا تمثل تكرارات فعلية لاستخدام الأدوات، بل تعكس درجة الأهمية النسبية التي نمنحها لكل أداة في إطار المنهجية النوعية.

وقد تم منح الأولوية القصوى للمقابلات نصف الموجهة 55(%) ، بالنظر إلى قدرتها الكبيرة على استخراج المعاني والتصورات الدقيقة من الفاعلين الإداريين، وذلك بالنظر لطبيعة الموضوع التي تتطلب فهماً عميقاً لسلوكيات اتخاذ القرار في ظل الرقمنة.

في المرتبة الثانية، تم تخصيص 25 (%) للمجموعات البورية بهدف تحليل النقاشات الجماعية بين الإطارات الإدارية والنقاط المواقف التفاعلية في بيئة العمل.

أما الملاحظة 12 (%) فتمثل أداة داعمة لرصد سلوكيات فعلية داخل المؤسسة، ما يسمح بالمقارنة بين ما يصرح به وما يمارس فعلياً.

وأخيراً، يأتي البحث الوثائقي 8(%) كمصدر مكمل يوفر معلومات خلفية حول الهيكل التنظيمي، الوثائق الرسمية، والدراسات السابقة ذات الصلة.

وعليه، فإن هذا التوزيع يبرز التوجه النوعي للدراسة، ويركز على الاقتراب التفسيري والتفاعلي في فهم دور الرقمنة داخل السياق الإداري الجزائري.

المبحث الثاني : الهيئة المستقبلية

يعد هذا المبحث من المحطات الأساسية في دراستنا، إذ نسلط من خلاله الضوء على الهيئة التي احتضنت تربصنا الميداني، والمتمثلة في مركز الضرائب لولاية تيارت. ونظراً لأهمية ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، فإن التطرق إلى ميدان البحث يساهم بشكل كبير في فهم واقع الإدارة الجزائرية في ظل التحول الرقمي، لا سيما فيما يخص عملية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة الجبائية.

المطلب الاول : عرض ميدان البحث

شكل هذا المطلب مدخلاً أساسياً لفهم السياق التنظيمي والإداري الذي تتم فيه دراستنا الميدانية، حيث نسلط الضوء على ميدان البحث المتمثل في مديرية الضرائب لولاية تيارت. وتكتسي هذه الهيئة أهمية بالغة في النظام الجبائي الوطني، نظراً لما تضطلع به من مهام حيوية تتعلق بجمع الموارد المالية وتطبيق السياسات الضريبية، مما يجعلها فضاءً مناسباً لدراسة موضوع الرقمنة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإداري.

في هذا المطلب، سنعرض مجموعة من المعطيات العامة حول المديرية، بما في ذلك موقعها، تنظيمها الداخلي، ومهامها الأساسية، بالإضافة إلى تقديم نبذة عن مختلف المصالح التي تتكون منها، وخاصة تلك المعنية مباشرة باتخاذ القرار الإداري، كمديرية التنظيم وتنسيق الضرائب والمصالح الفرعية التابعة لها.

كما سيساعد هذا العرض على التمهيد لفهم أفضل للبيئة التي تم فيها التبرص، وتم إجراء المقابلات والتفاعل مع الفاعلين الإداريين، وهو ما سيمهد لفهم أكثر عمقاً للواقع الرقمي المعاش داخل الهيئة، ومدى تأثيره على تحسين الكفاءة الإدارية ودعم اتخاذ القرارات.

1 . تقديم مركز الضرائب لولاية تيارت

جاء إنشاء مراكز الضرائب بهدف تجميع المفتشيات والقباضات وفقاً لطبيعة المكلفين بالضريبة، ومن بين هذه المراكز نجد مركز الضرائب لولاية تيارت، الذي يعد حديث النشأة نسبياً. وعلى الرغم من ذلك، فقد سجل تطورا ملحوظا في أدائه المالي، إلى جانب تحسن كبير في معالجة القضايا النزاعية، ومهام الرقابة، والاستقبال.

يرجع الأساس القانوني لإنشاء مركز الضرائب بولاية تيارت إلى المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006، والذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها. وتتص المادة 02 من هذا المرسوم على أن من بين هذه المصالح نجد مراكز الضرائب، إلى جانب كل من :مديرية كبريات المؤسسات، المديريات الجهوية للضرائب، المصالح الجهوية للبحث والمراجعات، المراكز الجهوية للإعلام والوثائق، المديريات الولائية للضرائب، والمراكز الجوية للضرائب.

وقد دخل مركز الضرائب لولاية تيارت حيز الخدمة رسميا سنة 2011، وتم تدشينه بتاريخ 07 أكتوبر 2014.

يعد مركز الضرائب بتيارت مصلحة عملية جديدة من الصنف الثاني، ويتبع محليا المديرية الولائية للضرائب بتيارت، بينما يخضع إقليميا من حيث تسيير الملفات والرقابة الجبائية للصااية الإدارية لمديرية الضرائب الجهوية بالشلف.

يختص هذا المركز حصريا بتسيير الملفات الجبائية الخاصة بالمؤسسات المتوسطة، والأشخاص الطبيعيين الخاضعين للنظام الحقيقي، وأصحاب المهن الحرة، كما يتولى مهمة تحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة من الفئة متوسطة الحجم.

ويشمل الاختصاص الإقليمي لمركز الضرائب بتيارت كامل تراب ولاية تيارت. (ارشيف مركز الضرائب لولاية تيارت CDI , 2025)

2 . الاشخاص الخاضعون و المتعامل معهم على مستوى مركز ضرائب ولاية تيارت

يشمل نطاق اختصاص مركز الضرائب لولاية تيارت الفئات التالية :

- أ .المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي، والتي يتجاوز رقم أعمالها السنوي 30,000,000 دج.
- ب .الشركات غير الخاضعة لمديرية كبريات المؤسسات، والتي يفوق رقم أعمالها السنوي 30,000,000 دج.
- ج .المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي، في حال اختيارها الخضوع للضريبة وفق النظام الحقيقي. (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب , www.mfdgi.dz , 2025)

وللتوضيح و التفصيل اكثر في هذا الشأن قمنا بشرح الاشخاص المتعامل معهم من قبل المركز في ما يلي :

3. المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الحقيقي:

هذه المؤسسات يملكها شخص واحد، لكنها لا تعامل ضريبيا كنشاط بسيط . بما أن رقم أعمالها السنوي يتجاوز 30 مليون دينار جزائري (3 ملايين سنتيم)، فإنها تخضع لمراقبة دقيقة، وتفرض عليها ضرائب على أساس الأرباح الفعلية التي تحققها، وليس تقديرا جزافيا. أمثلة : صاحب مطعم كبير، أو ورشة تصنيع، أو مقالة خدماتية.

4. الشركات غير الخاضعة لمديرية كبريات المؤسسات:

هي شركات بشخصية معنوية، مثل ذات المسؤولية المحدودة أو شركات التضامن تحقق رقم أعمال أكبر من 30 مليون دج، لكنها ليست ضمن فئة "كبريات المؤسسات"، أي أنها لا تصل لمستوى ضخم مثل سوناطراك أو جيزي.

لذلك فهي تصنف ضمن المؤسسات المتوسطة، ويتكفل مركز الضرائب بتيارت بمتابعتها.

5. المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي واختارت النظام الحقيقي:

الأصل أن المؤسسات الصغيرة تفرض عليها الضرائب بطريقة جزافية أي تقديرية على أساس النشاط فقط دون حساب الأرباح والمصاريف بدقة.

لكن بعض هذه المؤسسات قد تختار طوعا الخضوع للنظام الحقيقي، مثلا للحصول على تمويل بنكي أو تحسين مصداقية تعاملاتها، في هذه الحالة تحول ملفاتها لمركز الضرائب بتيارت. (من اجتهاد و اعداد الطالب , 2025)

6. القرارات الادارية المتخذة من قبل مركز الضرائب لولاية تيارت

بالاعتماد على ما أفادنا به رئيس مركز الضرائب لولاية تيارت خلال التريص ، يتضح أن المركز يتخذ جملة من القرارات الإدارية الهامة والمتنوعة في إطار أداء مهامه الجبائية. ورغم تعدد هذه القرارات وتفرّعها بحسب طبيعة الملفات المطروحة، إلا أن هناك مجموعة من القرارات الإدارية الأساسية التي تشكل جوهر العمل الإداري داخل المركز، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

6.1. قرارات التسجيل والتعديل والإلغاء

- **التسجيل** :يصدر المركز قرارات تسجيل المكلفين الجدد بالضريبة، استناداً إلى طلباتهم ووفقاً لأحكام المادة 9 من قانون الإجراءات الجبائية.
- **التعديل** :عند حدوث تغييرات في نشاط المكلف أو عنوانه أو شكله القانوني، يصدر المركز قرارات تعديل بيانات التسجيل، وفقاً للمادة 10 من نفس القانون.
- **الإلغاء** :في حالة التوقف النهائي عن النشاط، يُصدر المركز قرارات إلغاء التسجيل، بناءً على طلب المكلف أو بمبادرة من الإدارة، وفقاً للمادة 11. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب , 1976)

6.2. قرارات التقدير والتحصيل

- **تقدير الضرائب** :يحدد المركز الضرائب المستحقة على المكلفين بناءً على تصريحاتهم أو من خلال التقدير التلقائي في حالة عدم التصريح، وفقاً للمادة 14 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
- **إصدار أوامر بالدفع** :يُصدر المركز أوامر بالدفع لتحصيل الضرائب المستحقة، وفقاً للمادة 20 من نفس القانون.

(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب , 1976)

6.3. قرارات الرقابة والفحص الجبائي

- **الرقابة الجبائية:** يقوم المركز بإجراء رقابة على التصريحات الجبائية للمكلفين، وفقاً للمادة 28 من قانون الإجراءات الجبائية.
- **الفحص المعمق:** في حالات محددة، يُجري المركز فحصاً معمقاً للمحاسبة، استناداً إلى المادة 29. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب (1976)

6.4. قرارات المنازعات والتسوية

- **البت في الشكاوى:** يعالج المركز الشكاوى المقدمة من المكلفين بشأن الضرائب المفروضة، وفقاً للمادة 35 من قانون الإجراءات الجبائية.
- **التسوية الإدارية:** في حالة النزاعات، يمكن للمركز التوصل إلى تسوية إدارية مع المكلف، وفقاً للمادة 36. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب , 1976)

6.5. قرارات التحصيل الجبري

- **إجراءات التحصيل الجبري:** في حالة عدم دفع الضرائب المستحقة، يباشر المركز إجراءات التحصيل الجبري، بما في ذلك الحجز على الممتلكات، وفقاً للمادة 40 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب , 1976)

6.6. قرارات التوجيه والإعلام

- **الإشعارات:** يصدر المركز إشعارات للمكلفين بشأن التزاماتهم الجبائية، وفقاً للمادة 45 من قانون الإجراءات الجبائية.

- **التوجيه** :يقدم المركز توجيهات للمكلفين لتحسين التزامهم بالواجبات الجبائية، استنادا إلى المادة 46. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب , 1976)

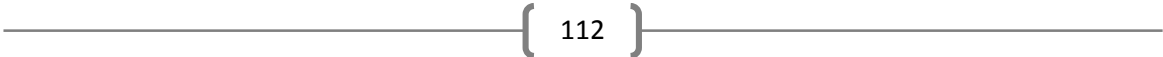
7. الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية تيارت

تم تنظيم هيكله مركز الضرائب لولاية تيارت وفقاً لما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006، والذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية التابعة للإدارة الجبائية، بالإضافة إلى القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 21 فبراير 2009، الذي يوضح بدقة كيفية توزيع الصلاحيات والمهام بين مختلف الهياكل الجبائية. وقد شكل هذان النصان الإطار القانوني الأساسي الذي استندت إليه الإدارة الجبائية في بناء الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب، بما يضمن التنسيق الفعال بين مختلف المصالح وتحقيق التكامل في تنفيذ المهام الإدارية والمالية المنوطة بها.

وفي ضوء هذه المرجعيات، تم اعتماد هيكل تنظيمي مدروس يأخذ بعين الاعتبار حجم النشاط الضريبي على مستوى الولاية، وتوزيع الأعباء بين الأقسام المختلفة، إلى جانب خصوصية الإقليم المحلي الذي يخدمه المركز. ويهدف هذا التنظيم إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تقسيم واضح للمهام، وتسلسل إداري يسمح بتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتوفير الظروف المناسبة للرقابة الداخلية ومتابعة الأداء.

كما يراعي التنظيم المعتمد الأبعاد الوظيفية والتخصصية، حيث تم تحديد مصالح ووحدات لكل منها صلاحيات دقيقة، مثل مصلحة التسجيل، ومصلحة الرقابة، ومصلحة التحصيل، إضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي والوسائل التي تلعب دوراً محورياً في دعم البنية التكنولوجية للمركز وتسهيل رقمنة الإجراءات الإدارية.

ويستند هذا الوصف إلى أرشيف مركز الضرائب لولاية تيارت(CDI) ، إضافة إلى معلومات ميدانية مقدّمة من قبل رئيس مصلحة الإعلام الآلي والوسائل لسنة 2025، حيث ساهمت هذه المعطيات في تكوين فهم دقيق لبنية المركز وموقعه التنظيمي والعملياتي داخل المنظومة الجبائية الوطنية.



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على ماتم تقديمه من قبل مصلحة الاعلام الالي و
الوسائل بمركز الضرائب لولاية تيارت , 2025

8. مهام هياكل مركز الضرائب لولاية تيارت

يتكوّن مركز الضرائب لولاية تيارت من أربع مصالح رئيسية، إضافة إلى قبضة ومصالح دعم، وتتمثل المهام الرئيسية في ما يلي:

8.1. المصلحة الرئيسية للتسيير

تهتم هذه المصلحة بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص المركز، وتتمثل مهامها في:

- التكفل بكافة ملفات المكلفين بالضريبة من حيث الوعاء الجبائي، الرقابة، متابعة الامتيازات الجبائية، بالإضافة إلى الدراسة الأولية للاحتياجات المقدمة.
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات قبل تقديمها إلى رئيس المركز للموافقة النهائية، باعتباره وكيلا مفوضا من قبل المدير الولائي للضرائب.
- اقتراح عمليات المراقبة على أساس المستندات أو من خلال المراجعة المحاسبية، حسب طبيعة النشاط والملف الجبائي.
- إعداد تقارير دورية، جمع الإحصائيات، تنظيم الأشغال وتنسيق العمل بين المصالح المختلفة مع ضمان الانسجام العام للأداء.

وتشرف هذه المصلحة على تسيير خمس مصالح فرعية حسب القطاعات:

- مصلحة مكلفة بجباية القطاع الصناعي.
- مصلحة مكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية.
- مصلحة مكلفة بجباية القطاع التجاري.
- مصلحة مكلفة بجباية قطاع الخدمات.
- مصلحة مكلفة بجباية المهن الحرة. (معلومات مقدمة من قبل رئيس مصلحة التسيير بمركز الضرائب لولاية تيارت)

8.2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث

تتولى هذه المصلحة مهام البحث والتحري في المجال الجبائي، وتتمثل مهامها في:

- تنفيذ إجراءات جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات الجبائية، بغرض استغلالها في تحسين الأداء الرقابي.
- اقتراح وإنجاز عمليات المراقبة الجبائية، سواء من خلال مراجعة ميدانية مباشرة في عين المكان أو عبر دراسة مستندية للملفات الجبائية، بهدف تصحيح وضعيات المكلفين بالضريبة.
- إعداد إحصائيات دورية وجداول تقييمية تمكن من تتبع نجاعة عمليات الرقابة.

وتعمل على تسيير :

8.3. مصلحة البطاقات والمقارنات

تكلف هذه المصلحة بالمهام التالية :

- إعداد وتسيير سجلات وبيانات المصادر المحلية للمعلومات والاستعلامات المتعلقة بالوعاء الضريبي، ومتابعة عمليات المراقبة والتحصيل.
- معالجة البيانات والمعلومات التي تجمعها المصالح المختصة، وتحليلها واستغلالها لأغراض ضريبية.
- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

8.4. مصلحة البحث عن المادة الجبائية (تعمل ضمن فرق عمل)

تهتم هذه المصلحة بـ:

- وضع برنامج دوري للبحث عن المعلومات الجبائية في إطار تطبيق حق الإدارة في الاطلاع.
- اقتراح إخضاع المكلفين بالضريبة للمراقبة المستندية أو الميدانية بناء على المعطيات والمعلومات المتوفرة.

8.5. مصلحة التدخلات (تعمل ضمن فرق عمل)

تشرف على تنفيذ ما يلي:

- تنظيم وإنجاز تدخلات ميدانية في إطار ممارسة حق التحقيق، وحق المعاينة، والمراقبة عند المرور، إلى جانب تنفيذ المعاينات الضرورية للوعاء الضريبي ومتابعة تحصيله.
- اقتراح إخضاع المكلفين للمراجعة المحاسبية أو المراقبة المستتدية بناء على المعلومات والاستعلامات التي تم جمعها ميدانيا.

8.6. مصلحة المراقبة (تعمل ضمن فرق عمل)

وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة الضريبية سواء عبر الوثائق (المستندات) أو ميدانيا.
- إعداد تقارير دورية وإحصائيات حول مدى تقدم تنفيذ هذه البرامج، إلى جانب تقييم فعاليتها وجدواها. (معلومات مقدمة من قبل رئيس مصلحة المراقبة و البحث بمركز الضرائب لولاية تيارت)

8.7. المصلحة الرئيسية للمنازعات

تكلف هذه المصلحة بعدة مهام أساسية، من بينها:

- دراسة مختلف الطعون ذات الطابع النزاعي أو الإعفائي التي توجه إلى مركز الضرائب، والتي تنشأ عن فرض الضرائب أو الزيادات أو الغرامات أو العقوبات التي أقرها المركز، بالإضافة إلى معالجة طلبات استرجاع الاقتطاعات المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة.
- متابعة القضايا ذات الطابع النزاعي المطروحة أمام الهيئات القضائية المختصة، والسهر على تمثيل المركز فيها.

وتعمل على تسيير :

• مصلحة الاحتجاجات

تهتم هذه المصلحة بعدة مهام أساسية، من بينها دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض الضرائب أو الإتاوات أو العقوبات المطعون فيها، أو استرجاع الضرائب، والرسوم، والحقوق المدفوعة نتيجة تصحيحات محاسبية أو تسديدات تلقائية أو اقتطاعات من المصدر.

- معالجة طلبات استرجاع الاقتطاعات المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة.

- دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بالاعتراض على إجراءات المتابعة أو التنفيذ، أو المتعلقة بالمطالبة بالأشياء المحجوزة.
- معالجة المنازعات المتعلقة بالتحصيل الجبائي.

8.8. مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية

تكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:

- دراسة الطعون التي تدخل ضمن اختصاص لجان الطعن الخاصة بالضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة، وكذا لجان الطعن الخاصة بالإعفاءات.
- متابعة الطعون والشكاوى المعروضة أمام الهيئات القضائية، بالتنسيق مع المصالح المختصة على مستوى المديرية الولائية للضرائب.

8.9. مصلحة التبليغ والأمر بالدفع

تشرف على:

- تبليغ القرارات الصادرة بخصوص مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية.
- إصدار أوامر الإلغاء أو التخفيض، وإعداد الشهادات المتعلقة بها.
- إعداد الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وإرسالها إلى المصالح المعنية.

(معلومات مقدمة من قبل رئيس مصلحة المنازعات بمركز الضرائب لولاية تيارت)

8.10. القبضة

تكلف القبضة بالمهام التالية:

- متابعة مختلف التسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة، سواء أكانت تسديدات تلقائية، أو صادرة بموجب الجداول العامة أو الفردية، مع متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.
- تنفيذ الإجراءات القانونية والتنظيمية السارية المتعلقة بالتحصيل الجبائي.
- إمساك المحاسبة وفقا لقواعد المحاسبة العامة، وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة

تشرف على تسيير:

- مصلحة الصندوق؛
- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة المتابعات، والتي تنظم في شكل (معلومات مقدمة من قبل موظف القباضة بمركز الضرائب لولاية تيارت)

8.11. مصلحة الاستقبال والإعلام

تخضع لسلطة رئيس مركز الضرائب، وتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وتقديم المعلومات اللازمة لهم؛
- نشر المعلومات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم الجبائية، الخاصة بالمكلفين الخاضعين لاختصاص مركز الضرائب.

8.12. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل

وتكلف بـ:

- تشغيل التطبيقات المعلوماتية وضمان أمنها، بالإضافة إلى إدارة الصلاحيات ورخص الدخول المتعلقة بها؛
- حصر احتياجات المصالح من التجهيزات والمستلزمات المختلفة، والتكفل بصيانتها؛
- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المقرات. (معلومات مقدمة من قبل المدير الفرعي للإعلام الآلي و الوسائل بمركز الضرائب لولاية تيارت)

9. المهام الادارية لمركز الضرائب بولاية تيارت

تولى مركز الضرائب لولاية تيارت، على وجه الخصوص، المهام التالية:

9.1. في مجال الوعاء الجبائي:

- إدارة وتسيير الملفات الجبائية الخاصة بالشركات وغير ذلك من الأشخاص المعنويين، فيما يتعلق بالمداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.

- مسك وتسجير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة، بخصوص عائدات الأرباح الصناعية والتجارية.
- إصدار الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض، والتأكد من صحتها والمصادقة عليها.

9.2. في مجال التحصيل:

- تتولى معالجة الجداول وسندات الإيرادات، كما تقوم بعملية تحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى.
- تنفذ العمليات المالية المتعلقة بالدفع والتحصيل، بما في ذلك سحب الأموال وصرفها.
- تقوم بتسجيل المعاملات المحاسبية وتنظيم عمليات تسليم القيم المالية وتوثيقها.

9.3. في مجال الرقابة:

- تقوم بالبحث وجمع المعلومات الجبائية، واستغلالها لمراقبة التصريحات المقدمة من المكلفين بالضريبة.
- تضع وتنفذ برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة، مع العمل على تقييم نتائج هذه العمليات.

9.4. في مجال المنازعات:

- تتولى دراسة ومعالجة الشكاوى الجبائية. تتابع المنازعات ذات الطابع الإداري والقضائي.
- تقوم بتسوية واسترجاع قروض الرسوم المستحقة.

9.5. في مجال الاستقبال والإعلام:

- تضطلع بمهام استقبال المكلفين بالضريبة وتوفير المعلومات اللازمة لهم.
- تشرف على الإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء الضريبي، خاصة تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل أنظمتها الأساسية.

- تعمل على تنظيم المواعيد وتسييرها بفعالية.

- تنشر المعلومات والتوجيهات لفائدة المكلفين بالضريبة الواقعين ضمن اختصاص مراكز الضرائب.

(ارشيف مركز الضرائب لولاية تيارت , 2025)

المطلب الثاني : النظام المعلوماتي جبائتك بمركز الضرائب لولاية تيارت

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العمومي بالجزائر، بات من الضروري على الإدارات الجبائية تحديث وسائلها وأدواتها لتواكب متطلبات التسيير العصري القائم على الدقة، السرعة، والشفافية. ويُعدّ نظام "جبائتك" أحد أبرز مظاهر هذا التحول، حيث يمثل نظامًا معلوماتيًا متكاملًا، صُمم خصيصًا لخدمة الإدارة الجبائية على المستوى المحلي والوطني.

وقد ساهم هذا النظام في إحداث نقلة نوعية داخل مراكز الضرائب، ومنها مركز الضرائب لولاية تيارت، من خلال تحسين أساليب جمع المعلومات الجبائية، تنظيم الملفات، تبسيط الإجراءات، وضمان الربط الفوري بين مختلف المصالح الجبائية. وتبرز أهمية "جبائتك" بشكل خاص في دعمه لاتخاذ القرار الإداري، إذ يُمكنُ الإطارات الجبائية من الوصول الفوري إلى معلومات دقيقة ومُحدّثة حول وضعية المكلفين بالضريبة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة، موضوعية، ومركزة على معطيات واقعية وموثوقة.

وبالتالي، لا يعتبر "جبائتك" مجرد وسيلة تقنية لتخزين المعلومات أو استخراج الوثائق، بل أداة استراتيجية تمكن الإدارة من عقلنة قراراتها، وتسريع وتيرتها، وضمان متابعتها ومراجعتها عند الحاجة، مما يعكس مدى تأثير الرقمنة في دعم فعالية وجودة القرار الإداري الجبائي.

1. الأدبيات النظرية حول النظام المعلوماتي الجبائي "جبائتك" (JibayaTIC) "

يعد إنشاء النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب المعروف باسم "جبائتك" (JibayaTIC) محطة مفصلية في مسار تطوير الإدارة الجبائية في الجزائر، حيث جاء هذا النظام في إطار استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز البنية التكنولوجية، تحسين الخدمات عن بعد، ترقية العلاقة بين الإدارة والمؤسسات وكذلك شمل هدفا مهما من انشاءه وهو المساعدة و المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسات الضريبية ، فضلا عن نشر الثقافة الجبائية وتشجيع التحضر الجبائي.

وقد تم في مرحلة أولى طرح خدمات منصة "جبايتك" لفائدة المؤسسات الخاضعة لاختصاص مراكز الضرائب، على أن يتم توسيع نطاق استعماله بشكل تدريجي ليشمل مختلف مراكز الضرائب والمراكز الجوية، بالإضافة إلى مديرية كبريات المؤسسات.

أما بخصوص التعريف الرسمي لهذا النظام، فقد ورد في بيان صادر عن وزارة المالية الجزائرية - ممثلة في المديرية العامة للضرائب - نشر على موقعها الإلكتروني الرسمي سنة 2013، ما يلي :

تتوي وزارة المالية إلى علم المكلفين بالضريبة أنه من الآن فصاعداً يُطلق على النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب الجاري إنجازه اسم "جبايتك". (TIC' JIBAYA)

وبجسد هذا النظام المعلوماتي نقلة نوعية في تسيير الملفات الجبائية، بما يتيح من أدوات رقمية متطورة تسهل تبادل المعلومات بين الإدارة والمكلفين بالضريبة، وتدعم عمليات التصريح، المراقبة، والمتابعة، مما يجعل من "جبايتك" أحد أهم أعمدة التحول الرقمي في قطاع الضرائب بالجزائر. (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>)

يعد "جبايتك" نظاماً معلوماتياً حديثاً يهدف إلى التشغيل الآلي ورقمنة الإجراءات الإدارية، من خلال توفير خدمات التصريح ودفع الضرائب والرسوم عن بعد. وقد شكّل إنشاء هذا النظام من قبل المديرية العامة للضرائب خطوة محورية في مسار تحديث الإدارة الجبائية، حيث تم تطويره بفضل تدعيم البنية التكنولوجية، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتحسين بيئة عمل المؤسسات، إلى جانب تعزيز مستوى التحضر الجبائي (La lettre de la DGI, N°85, p.06, 2017) .

الشكل 16 : اطلاق النظام المعلوماتي الجبائي ' جبايتك '



المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>

يشق مصطلح "جبايتك" من كلمتين، حيث يعبر الجزء الأول "جباية" عن النظام الجبائي باللغة العربية، بينما يشير الجزء الثاني "تيك" إلى اختصار لمفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال. (الموقع الرسمي

للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>)

تشير الجباية الخاصة بالمكلف إلى إمكانية التصريح ودفع الضرائب والرسوم عبر الإنترنت. ويعد المكلف بالضريبة المحرك الرئيسي لهذا النظام، باعتباره الفاعل الأساسي الذي يوجد في قلب نشاط الإدارة، مما يجعله شريكاً في المنظومة الجبائية ومستفيداً في الوقت ذاته من خدمات أكثر جودة وكفاءة. (قوادري محمد، 2023)

يعتمد نظام "جبايتك" للمعلومات عن بعد على التشغيل الآلي ورقمنة الإجراءات الإدارية، من خلال توفير خدمات إلكترونية خاصة بالتصريح ودفع الضرائب والرسوم. (ايمان بوسجرة وفايزة قيطون، 2020)

تم تطوير نظام "جبايتك" من قبل المتعامل الإسباني Indra Sistemas، وهو يعتمد على حل معلوماتي من نوع :

(ERP – Enterprise Resource Planning)، المعروف بتخطيط موارد المؤسسات، والذي يُستخدم على نطاق واسع في كبريات المؤسسات العالمية. يقوم هذا الحل على منصة تقنية تعرف باسم :

SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing)، وهي مجموعة من التطبيقات المتكاملة التي تهدف إلى تسيير كافة عمليات المؤسسة من خلال منصة واحدة.

وقد تم تصميم هذا النظام خصيصاً لإدارة الضرائب والتحصيل، ضمن وحدة تعرف بـ Revenue and Tax Management (TRM)، حيث يهدف بشكل أساسي إلى أتمتة إدارة الإيرادات الضريبية، مما يسمح بتحصيل أكثر كفاءة للضرائب. كما يتيح النظام تقديم رؤية موحدة (Single Vision) للملف الضريبي للمكلف، مما يساهم في تحسين عملية التحصيل، وتعزيز الامتثال الجبائي فضلاً عن تحسين جودة الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة.

يعتبر نظام "جبايتك" بمثابة مشروع رقمي شامل يهدف إلى رقمنة كافة العمليات الجبائية والإدارية، والتشغيل الآلي الكامل لإجراءات معالجة المعطيات المتعلقة بالوعاء والتحصيل والرقابة والمنازعات. ويعتمد هذا النظام على تكنولوجيات حديثة وإجراءات مبسطة تعزز من فعالية الإدارة الضريبية وشفافيتها، مع ضمان تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

وقد تم الشروع في تطبيق هذا النظام رسمياً بتاريخ 22 أبريل 2017، من خلال إطلاق تجربة نموذجية أولية على مستوى مديرية الضرائب "جزائر شرق"، تمهيداً لتعميمه تدريجياً على كافة الهياكل الجبائية الوطنية مع بداية عام 2020 (المديرية العامة للضرائب، رسالة المديرية رقم 85، الجزائر، 2017)

يعد نظام "جبايتك" أحد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وقد تم الشروع في تطويره مطلع سنة 2020 من قبل شركة INDRA الإسبانية، المتخصصة في إدماج أنظمة المعلومات الإلكترونية. ومن أبرز ما يميز هذا النظام بالنسبة للمديرية العامة للضرائب، هو قدرته على ضمان انتقال سريع وآمن للمعلومات الجبائية، مما يعزز فعالية الأداء الإداري ويوفر بيئة رقمية موثوقة لمعالجة المعطيات. (هديل بن حريرة وصونية قرنة، 2017)

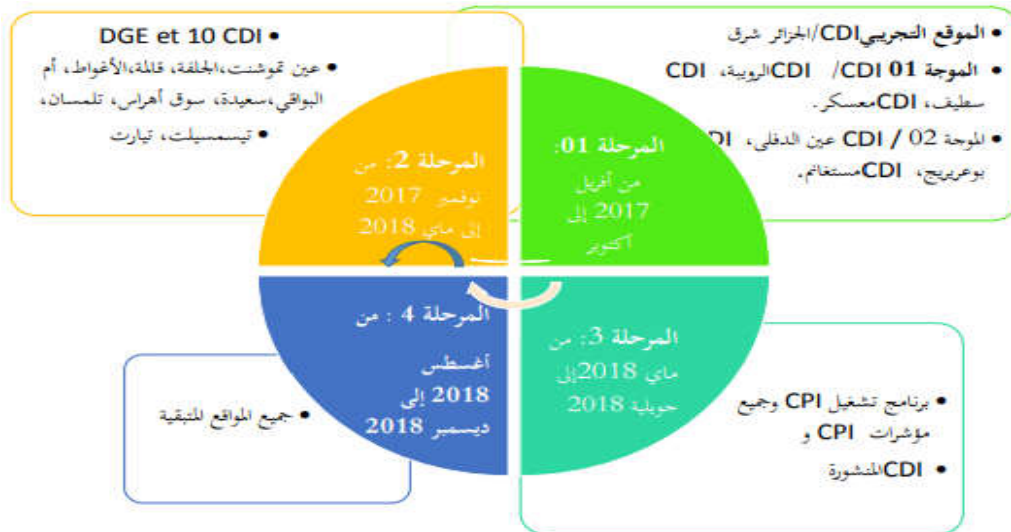
2 . النشر التدريجي لنظام جبايتك

في إطار مشروع رقمنة التصريح والدفع الإلكتروني، تم إطلاق البوابة الإلكترونية "جبايتك" لتمكين المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مديريات كبريات المؤسسات من التصريح والدفع عن بعد، وذلك وفقاً لما نصت عليه المادة 23 من قانون المالية التكميلي لسنة 2008.

وحسب النشرة رقم 85 لسنة 2017 الصادرة عن المديرية العامة للضرائب، فإن خدمة "جبايتك" مرت بأربع مراحل رئيسية خلال عملية تعميمها على مستوى مختلف مديريات الضرائب عبر الوطن :

- **المرحلة الأولى (من أبريل إلى أكتوبر 2017):** تم خلالها توفير خدمة "جبايتك" مبدئياً في ولايات الجزائر العاصمة، الرويبة، سطيف، ومعسكر ضمن الموجة الأولى، تلتها ولايات عين الدفلى، برج بوعريش، ومستغانم ضمن الموجة الثانية.
- **المرحلة الثانية (من نوفمبر 2017 إلى ماي 2018):** شهدت هذه الفترة توسع الخدمة لتشمل ولايات عين تموشنت، الجلفة، قالمة، الأغواط، أم البواقي، سعيدة، سوق أهراس، تلمسان، تيسمسيلت، وتيارت.
- **المرحلة الثالثة (من ماي إلى جويلية 2018):** تم خلالها اعتماد خدمة "جبايتك" على مستوى برامج ومؤشرات التشغيل التابعة لنظامي CPI و CDI.
- **المرحلة الرابعة والأخيرة (من أوت إلى ديسمبر 2018):** تم فيها تعميم الخدمة على جميع مديريات الضرائب عبر التراب الوطني. (ريان لكميتي وصوفية علو، 2017،)

الشكل 17 : الانتشار التدريجي لموقع جبايتك حسب المديرية العامة للضرائب



المصدر : ريان لكميتي وصوفية علو، 2017

عملت المديرية العامة للضرائب على تعميم نظام "جبايتك" ليشمل كافة مراكز الضرائب (CDI) والمراكز الجوية للضرائب (CPI) ، غير أنها اعتمدت نهجاً تدريجياً في تنفيذ هذا النظام، مراعاةً لاعتبارات مادية، إدارية وبشرية. وقد انطلق التطبيق الفعلي لهذا النظام بدايةً من مديرية كبريات المؤسسات (DGE) سنة 2017، تلتها مديرية الضرائب للجزائر شرق، ثم شرعت عملية التعميم تدريجياً لتشمل معظم مراكز الضرائب مع نهاية سنة 2020.

كما استمر نشر نظام "جبايتك" خلال سنتي 2022 و 2023 وفق برنامج مخطط مسبقاً، تم خلاله إعطاء الأولوية لمراكز الضرائب التابعة للمديريات الجهوية ومديريات الضرائب الولائية، على أن يليها لاحقاً تعميم النظام على المراكز الجوية للضرائب.

الجدول 08 : مراكز الضرائب و المراكز الجوية للضرائب التي توفر خدمة الاجراءات عن

بعد - جبايتك -

مراكز الضرائب التي توفر خدمة الاجراءات عن بعد *جبايتك*:	المراكز الجوية للضرائب التي توفر خدمة الاجراءات عن بعد *جبايتك*:
الأغواط، أم البواقي، بجاية، بسكرة، بويرة، تلمسان، الجزائر وسط، الجلفة، الجزائر شرق، عين تموشنت، قسنطينة، النعامة، البلدية، سطيف، سعيدة، سيدي بلعباس، قالمة، مستغانم، تيارت، معسكر، البيض، برج بوعريش، تسمس، سوق أهراس، عين الدفلى، تيبازة، بشار، عنابة، سكيكدة، أدرار، باتنة، جيجل، تندوف، تبسة، الوادي، إليزي، الطارف، الشلف، العلة (سطيف)، تيزي وزو.	الأخضرية، سور الغزلان، عين بسام، مشدا الله، سيدي علي بوناب، عين تدلس، مستغانم، قسنطينة، عين تموشنت، القصر، معسكر، نعام، سعيدة، تيسمسيلت، سيدي بلعباس، أم البواقي، الأرياء- البلدية، بويرة، موزاية - البلدية، جيجل، تيارت، تيبازة، شريعة - تبسة، بئر العاتر، بوججار - الطارف، سوق أهراس، الحروش - سكيكدة، البوني - عنابة، عزابة - سكيكدة، عين فكرون - أم البواقي، عين الصفراء - النعامة، محمية - معسكر، عين وسارة (الجلفة)، بني ساف (عين تموشنت)، عين الكبيرة (سطيف)، بلدية 1 (البلدية)، هيلوبوليس (قالمة)، القل (سكيكدة)، مشرية (النعامة)، لجرم (تيسمسيلت)، عين المليلة (أم البواقي).

المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz

3 . امتيازات النظام المعلوماتي "جبايتك"

يعتبر إنشاء نظام المعلومات "جبايتك" خطوة جوهرية في مسار تحديث الإدارة الجبائية، إذ ساهم بشكل فعال في تعزيز البنية التكنولوجية، وتطوير خدمات المعالجة عن بعد، وتحسين بيئة عمل المؤسسات، فضلا عن ترقية مستوى التحضر الجبائي. كما مكن هذا النظام الإدارة الجبائية من تعزيز قدرتها على الاستجابة لمختلف التحديات، بالنظر إلى دورها المحوري كعمول رئيسي لإيرادات ميزانية الدولة. (حمزة بوشيبان وعادل بن سعد الله 2022)

الجدول 09 : امتيازات النظام المعلوماتي جبايتك

امتيازات تخص الإدارة	• التشغيل الآلي الكلي لجميع الإجراءات الإدارية بدءا من استقبال المكلف بالضريبة وصولا إلى الوعاء والتحويل وتسيير الملف الجبائي. • التبادل السريع للمعلومات بين المصالح ومع مختلف المصالح المؤسساتية من خلال تطوير واجهات متعددة؛ • رقمنة عمليات تسيير المادة الضريبية؛ • التشغيل الآلي لعمليات المحاسبة ويعني عمليات الخزينة وتوزيع الرسم على النشاط المهني والحساب الفعلي للمبلغ الرئيسي للتصريح والتعريف بالمكلفين بالضريبة؛ • رقمنة التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة مع إعطاء المحققين إمكانية القيام بعملية مقارنة بين المعلومات الواردة بعد إنشاء العرائض؛ • الحصول على جداول في الوقت المناسب والتي من شأنها أن تسمح بتقييم أداء المصالح ومتابعة مستوى التحصيل حسب صنف الضرائب وقطاع النشاط؛ • تقديم معطيات تلخيصية موثوقة للدراسات الاستشرافية والتحليلية واتخاذ القرارات؛ تقليص تكاليف الطلبات المتعلقة بالمطبوعات الجبائية.
امتيازات تخص المكلفين بالضريبة	• إجراء العمليات من المقر مع المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات من أجل تقديم التصريحات الجبائية؛ • الولوج إلى الإدارة الجبائية 24 / 24 ما خلال كامل أيام الأسبوع؛ • تزويد المكلف بالضريبة بالمعلومات حول رزنامته الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية؛ • الولوج إلى استمارته التصريحية المودعة والاطلاع عليها؛ • الدفع عن طريق الأنترنت لضرائبه ورسومه؛ • الاطلاع على دينه الجبائي الكلي؛ • طلب الشهادات الجبائية؛ • تقديم طعون (طعون ولاتية، تخفيض مشروط وغيرها)؛ • طلب امتيازات جبائية.

المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz

4. أهداف نظام المعلوماتية "جبايتك"

يهدف نظام المعلوماتية "جبايتك" إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تنقسم إلى أهداف داخلية وأخرى خارجية، وذلك في إطار تحسين أداء الإدارة الجبائية ورفع كفاءتها. ومن أبرز الأهداف الداخلية التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها:

- **تحسين الفعالية الداخلية للإدارة الجبائية**، من خلال تسريع وتبسيط العمليات الإدارية والجبائية.

- **رقمنة كافة الأعمال الجبائية**، بهدف تقليل المعالجة اليدوية والاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- **توفير الولوج السريع إلى المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب**، مما يساهم في دعم العمل الإداري واتخاذ القرارات المستندة إلى معطيات آنية.

- **تحسين نوعية وموثوقية المعلومة الجبائية**، من خلال اعتماد قواعد بيانات موحدة ومنظمة.

- **توحيد المناهج وطرق العمل بين المستخدمين**، عبر نظام معلوماتي معياري يضبط كيفية أداء المهام الجبائية.

- **تعزيز جودة القرار الإداري**، من خلال تقديم بيانات دقيقة وآنية تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات موضوعية.

اما على الصعيد الخارجي :

يسعى نظام المعلوماتية "جبايتك" إلى تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة من خلال تقديم خدمات خارجية عالية الجودة، وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

- **تعزيز العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة**، وذلك من خلال تمكين هذا الأخير من الولوج المباشر إلى حسابه الجبائي، مما يعزز الشفافية ويقوي الثقة المتبادلة بين الطرفين.

- تبسيط الإجراءات الإدارية عن بعد، من خلال طرح مجموعة من الخدمات الجبائية الإلكترونية عبر الإنترنت، مثل:

- التصريح الإلكتروني.
- الدفع الإلكتروني للضرائب والرسوم.
- تصفح الرزنامة الجبائية.
- الاستفادة من وثائق جبائية إلكترونية متنوعة.

وتهدف هذه الخدمات مجتمعة إلى تحسين تجربة المكلف بالضريبة، وتوفير الوقت والجهد، وتقليل التكاليف الإدارية المرتبطة بالتنقل والمعالجة اليدوية.

5 . شروط الولوج إلى خدمة "جبائتك"

للاستفادة من خدمة "جبائتك"، يجب على المكلف بالضريبة اتباع الخطوات التالية:

- تقديم طلب لدى المديرية الجبائية المعنية، لفتح حساب خاص يسمح له بالتصريح الضريبي الإلكتروني.
- ملئ استمارة الاكتتاب الخاصة بالتسجيل في منصة "جبائتك"، ويمكن تحميلها من الموقع الرسمي و إرفاق كشف الحساب البنكي (RIB) مع الطلب.
- الاطلاع على دفتر الأحكام العامة (دفتر شروط استخدام المنصة)
- تقديم تفويض رسمي من المسير إلى الشخص الذي سيتعامل باسم الشركة على المنصة، وغالبا ما يكون المحاسب.

بعد تحضير الملف الكامل، يقوم المكلف بالضريبة بحجز موعد عبر بوابة "جبائتك" لتقديم الملف لدى المركز الجوّاري للضرائب. في يوم الإيداع، يتم تسليمه ظرفاً مغلقاً يحتوي على رمز الدخول، الذي يتيح له الولوج إلى فضائه الإلكتروني الخاص على المنصة.

يمكن للمكلف، بعد تفعيل حسابه، الاستفادة من إدارة إلكترونية شاملة لمعاملاته الإدارية، من خلال فضاء خاص وآمن، يضم العديد من الخدمات، من بينها:

- الاطلاع على بياناته التعريفية (اسم الشركة، العنوان، رقم الهاتف... إلخ .)
- ملئ استمارة التصريح الضريبي مع الاستفادة من :

1. المساعدة الآلية في إعداد التصريح.
2. الحساب التلقائي للضرائب.
3. اختيار الخيارات من خلال قوائم مبسطة.
4. إمكانية إنشاء، تعديل، أو تحسين التصريح قبل إرساله رسميًا.
5. إرسال التصريحات ومتابعتها طيلة السنة.

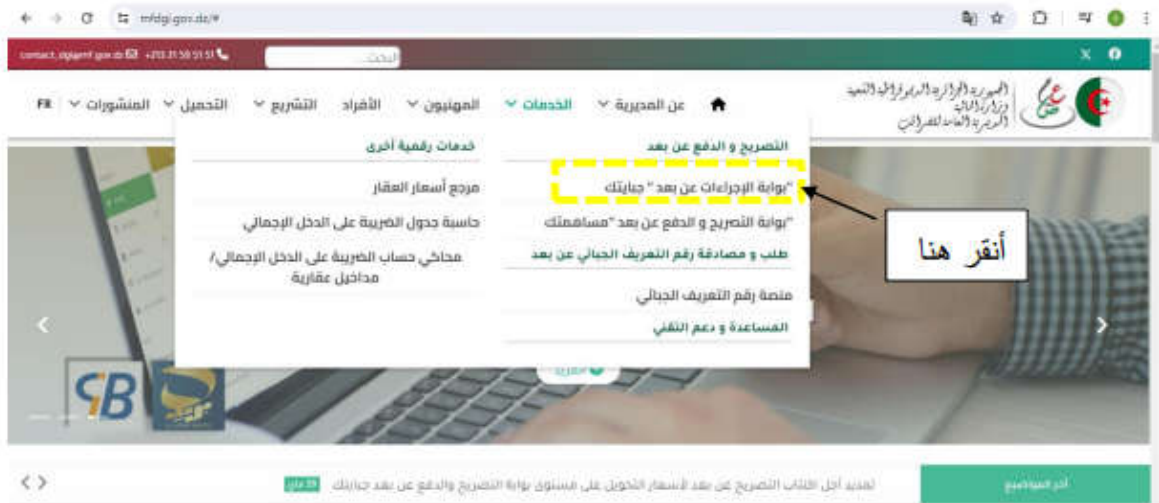
كما توفر المنصة وثائق شاملة حول النظام الجبائي الجزائري، يمكن لجميع المستخدمين الاطلاع عليها.

ملاحظة : نظرا لأن خدمات "جبائتك" تمثل علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة، فإن الاككتاب يجدد تلقائيا كل سنة، ما لم ينهه أحد الطرفين.

6 . الولوج الى بوابة جبائتك

من أجل الولوج إلى فضاء "جبائتك"، يتعين أولاً الدخول إلى الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب. بعد ذلك، يتم التوجه إلى قسم "الخدمات" واختيار خدمة "الإجراءات عن بعد - جبائتك"، ثم الضغط عليها. عندها، ستفتح بوابة الإجراءات عن بعد "جبائتك"، حيث يتم اختيار خانة الولوج التي تنقل المستخدم إلى واجهة جديدة. في هذه الواجهة، يطلب إدخال رقم التعريف الجبائي أو اسم المستخدم، بالإضافة إلى الرقم السري، من أجل الدخول إلى الفضاء الخاص والاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية المتعلقة بالجبائية والضرائب.

الشكل 18 : واجهة موقع المديرية العامة للضرائب



المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>

الشكل 19 : البوابة الرقمية للتصريح و الدفع الالكتروني عن بعد



المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>

الشكل 20 : واجهة بوابة جبايتك

المصدر : الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz>

خاتمة الفصل الثاني

بعد عرض مختلف العناصر المنهجية التي تشكل الأساس العلمي لهذا البحث، يمكن القول إن هذا الفصل مثل حجر الزاوية الذي بني عليه العمل الميداني لاحقاً، فقد استعرضنا فيه التوجهات الفكرية والمنهجية التي اعتمدناها في معالجة إشكالية الدراسة، إلى جانب تقديم المؤسسة المستضيفة التي احتضنت الجانب التطبيقي للبحث، مما أتاح لنا إدراك السياق الواقعي الذي ندرس فيه أثر الرقمنة على اتخاذ القرار الإداري.

لقد تمحور اختيارنا المنهجي حول البراداييم التفسيري، الذي يُعد من البراداييمات النوعية ذات البعد الإنساني والاجتماعي، وينطلق من مبدأ أساسي مفاده أن الواقع لا يمكن فهمه بشكل موضوعي مطلق، بل يُنظر إليه كواقع متعدد ومتشكل باستمرار من خلال تفاعل الأفراد وتأويلاتهم للمعاني التي يعيشونها في بيئاتهم المهنية. من هذا المنطلق، لم يكن الهدف من دراستنا هو تعميم النتائج أو الوصول إلى قانون كلي، بل كان المسعى الأعمق هو فهم كيف يُدرك الفاعلون داخل المؤسسة موضوع الدراسة (إداريون، موظفون، تقنيون...) الرقمنة ودورها في عمليات اتخاذ القرار، وفهم الأبعاد والمعاني التي يربطونها بهذه العملية في إطارها الإداري اليومي.

وانسجاماً مع هذا البراداييم، تم تبني الموقف الإبيستمولوجي البنائي الذي يرى أن المعرفة لا تُستخرج من الواقع كمعطى جاهز، بل تُبنى تدريجياً من خلال تفاعل الباحث مع المبحوثين ومع البيئة الاجتماعية والمهنية التي ينتمي إليها موضوع الدراسة. لقد أدركنا منذ البداية أن دور الباحث في هذا الإطار ليس دور الملاحظ الخارجي فحسب، بل هو طرف فاعل يشارك في بناء الفهم وتحليل الظواهر في سياقها الطبيعي. لذا، اعتمدنا أدوات نوعية تسمح بالتعمق في الظواهر ومعانيها، وعلى رأسها المقابلات شبه الموجهة، الملاحظة المباشرة، ومجموعات التركيز، بالإضافة إلى التحليل الوثائقي الذي مكّننا من الإحاطة بالخلفية القانونية والتنظيمية للرقمنة داخل الإدارة العمومية.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة المستضيفة، فقد تم اختيارها استناداً إلى معايير تتعلق بطبيعة نشاطها الإداري ومستوى انخراطها في عملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى توفرها على بيئة تسمح بإجراء دراسة نوعية معمّقة. وقد قمنا بتقديم المؤسسة بشكل شامل من خلال عرض نشأتها، هيكلها التنظيمي، وظائفها الأساسية، ومستوى استخدامها للتكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات الإدارية، وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرار. وقد ساهم هذا العرض في تمكين القارئ من تصور البيئة الفعلية التي أجريت فيها الدراسة، وربط النتائج المرتقبة بالسياق العملي بشكل مباشر.

الفصل الثالث : النتائج و المناقشة

تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري للبحث في الفصل الأول، والذي تناولنا فيه المفاهيم العامة المرتبطة بالرقمنة وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري، ثم التطرق في الفصل الثاني إلى الجوانب المنهجية للدراسة من خلال عرض أدوات البحث، واختيار العينة، ووصف المؤسسة المستضيفة، ننتقل في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

يمثل هذا الفصل المحور الأساسي في الدراسة، حيث يتم من خلاله تقديم قراءة تحليلية للمعطيات المستخلصة ميدانياً، بهدف الكشف عن مدى تأثير الرقمنة في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كما نسعى من خلال هذا الفصل إلى الربط بين المعطيات العملية والإطار النظري للدراسة، عبر عرض تفسيرات علمية ومنطقية للنتائج، ومقارنتها بما توصلت إليه دراسات سابقة، بغرض إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، وتسليط الضوء على مساهمة البحث الحالية.

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين :

يتناول المبحث الأول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مطلبين، يُعنى المطلب الأول بتحليل المعطيات الميدانية، بينما يخصص المطلب الثاني لمناقشة هذه النتائج وفقاً للمنظور النظري والمفاهيمي المعتمد في البحث. أما المبحث الثاني، فيتناول أبرز التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة، إلى جانب تحديد حدود البحث من حيث الإكراهات والصعوبات المنهجية والميدانية، بما يسمح برسم آفاق مستقبلية للبحوث اللاحقة في نفس الموضوع .

المبحث الاول : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يعد هذا المبحث من أهم أجزاء هذا الفصل، حيث يمثل المرحلة الحاسمة في البحث الميداني، إذ يتم فيه عرض وتحليل المعطيات التي تم جمعها عبر الأدوات البحثية المعتمدة، ولا سيما المقابلات، والملاحظة، والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق. ويهدف هذا المبحث إلى الوقوف على واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة الإدارية المدروسة، ومدى مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف البيانات وفق محاور البحث، وتحليلها بما يتماشى مع طبيعة المقاربة التفسيرية المعتمدة، التي تهدف إلى فهم سلوك الفاعلين الإداريين، وإبراز كيفية تفاعلهم مع

الوسائل الرقمية في إطار اتخاذ القرار. كما يتم مقارنة وتحليل هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية، لإبراز أوجه التشابه أو التباين بين ما هو مطبق فعلياً وما ورد في الإطار النظري.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، يهتم المطلب الأول بتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض المعطيات الميدانية وتحليلها حسب المحاور الرئيسية للبحث، بينما يُعنى المطلب الثاني بمناقشة هذه النتائج، وتفسيرها في ضوء ما تم التطرق إليه من مفاهيم ونظريات ودراسات سابقة.

المطلب الاول : تحليل الدراسة

في هذا المطلب، نسعى إلى تقديم قراءة تحليلية للمعطيات التي تم جمعها خلال المرحلة الميدانية من البحث، وذلك بالاعتماد على الأدوات النوعية المعتمدة، وعلى رأسها المقابلات نصف الموجهة، والملاحظة، والمجموعات البؤرية، إلى جانب تحليل بعض الوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ويهدف هذا التحليل إلى رصد كيفية تجسيد الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة، واستكشاف مدى تأثيرها الفعلي على عملية اتخاذ القرار الإداري. ومن خلال هذا التحليل، سيتم التركيز على آراء وتصورات الفاعلين الإداريين، وطريقة تفاعلهم مع الوسائل الرقمية المتاحة، إضافة إلى التحديات التي تواجههم أثناء اتخاذ القرار في بيئة رقمية.

وقد تم تنظيم هذا التحليل وفق المحاور الرئيسية للبحث، بما يضمن تحقيق الانسجام المنهجي مع أهداف الدراسة، ويبرز بوضوح الجوانب المختلفة للواقع الميداني الذي تم رصده.

الجدول 10 : خصائص المقابلات

الجنس	الرتبة	عدد سنوات الخبرة	تاريخ ومدة المقابلة
ذكر	قابض ومفتش رئيسي	37 سنة	2025 /02/23 - 50 د
ذكر	محاسب ومفتش 01	22 سنة	2025/02/23 - 01 سا
ذكر	محاسب ومفتش 02	25 سنة	2025/02/25 - 01 سا
انثى	مفتشة رئيسية ورئيسة مكتب الاستقبال	35 سنة	2025/02/25 - 01 سا

انثى	مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المتابعة	15 سنة	45 - 2025/02/27 د
انثى	مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المحاسبة	17 سنة	50 - 2025/02/27 د

1. تحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض كل المعطيات و الاجوبة الخاصة بالمقابلات في الجداول التالية.

الجدول 11 : المقابلات حول واقع الرقمنة بمركز الضرائب لولاية تيارت بالاضافة الى الادوات و التطبيقات الرقمية المستعملة

قابض ومفتش رئيسي	محاسب ومفتش 01	مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المتابعة	
كيف تقيمون واقع الرقمنة داخل مركز الضرائب لولاية تيارت؟	الرقمنة في مركز الضرائب قطعت أشواطاً مهمة، خصوصاً في السنوات الأخيرة. أصبحت العديد من العمليات التي كانت تستغرق وقتاً تتم الآن بسرعة وسلاسة. ورغم وجود بعض النقائص، إلا أن التطور ملحوظ.	أستطيع أن أقول إن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في سير العمل. لم نعد نشغل فقط بالأوراق، بل معظم التعاملات تتم عبر النظام الإلكتروني، وهو ما حسن الأداء كثيراً.	أرى أن الرقمنة أصبحت ضرورة، وقد تم تطبيقها تدريجياً إلى أن أصبحت جزءاً من ثقافة العمل هنا. هي لم تحل كل المشاكل، لكنها قلصت من البيروقراطية.
منذ متى بدأ تطبيق التحول الرقمي داخل مصالحكم، وكيف كانت البداية؟	بدأنا نلمس تطبيق الرقمنة بشكل واضح منذ حوالي 7 إلى 8 سنوات، والبداية لم تكن	على حسب ما أتذكر ، أظن منذ حوالي 2017 بدأ التحول الرقمي يتبلور بوضوح، وكانت	منذ أكثر من خمس سنوات تقريباً، وكانت البداية متعثرة نوعاً ما بسبب نقص التكوين

سهلة، حيث كانت هناك بعض الصعوبات في التكيف، لكن مع الوقت والتكوينات المتكررة، تحسن الوضع تدريجيا.	البداية فيها تحديات، خصوصًا من ناحية الأعطال التقنية، ولكن الأمور تحسنت تدريجيا.	والخوف من الجديد، لكن الأمور أصبحت أسهل بعد الاعتياد.
نعم، نعتد على بعض الانظمة مثل مساهمتك وجبايتك وبعض الخدمات الالكترونية والمبرمجة على مستوى الحواسيب ولكن بشكل اساسي فنحن نعتد على نظام "جبايتك"، وهو منصة متطورة نوعا ما تسمح بإدارة المعاملات الضريبية، ومتابعة الملفات، وإرسال التصريحات. أبرز خصائصه هي السرعة في المعالجة والقدرة على تتبع العمليات إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق.	نعم، النظام هو "جبايتك"، وهو يسمح لنا بتسجيل المعطيات ومتابعة الملفات وتحديثها بشكل يومي. أهم ميزة فيه هي التكامل بين المصالح وسرعة الحصول على المعلومة.	نعم، نظام جبايتك هو العمود الفقري الذي يربط بيننا وبين المكلفين بالضريبة و الاشخاص الذين يتعاملون مع المركز، من أبرز خصائصه الدقة وسهولة تتبع الإجراءات، كما يسمح بتبادل سريع للمعلومات الخاصة بالمتعاملين.
ما هي أهم الأدوات أو التطبيقات الرقمية التي تستخدمونها في أداء المهام الإدارية؟	إضافة إلى "جبايتك"، نستخدم البريد الإلكتروني الداخلي، وبعض تطبيقات المعالجة المكتبية، وقاعدة بيانات خاصة	جبايتك هو الأساس، وهناك أيضا أدوات مثل Excel وبيانات مهيكلية على أنظمة داخلية، مع بريد إلكتروني للتواصل الرسمي بالإضافة الى
جبايتك، وبعض البرامج مثل Excel و Word، بالإضافة إلى برامج داخلية مخصصة لبعض العمليات الحسابية والبيانية	جبايتك هو الأساس، وهناك أيضا أدوات مثل Excel وبيانات مهيكلية على أنظمة داخلية، مع بريد إلكتروني للتواصل الرسمي بالإضافة الى	جبايتك هو الأساس، وهناك أيضا أدوات مثل Excel وبيانات مهيكلية على أنظمة داخلية، مع بريد إلكتروني للتواصل الرسمي بالإضافة الى

لوجيستيات للتعامل الداخلي.	وكذلك مجموعة من برامج الخدمات الالكترونية المقدمة حديثاً من قبل المديرية العامة للضرائب.	بالملفات الضريبية.	
هي أدوات جيدة جداً، لكنها تظل بحاجة إلى تطوير في بعض الجوانب، خاصة على مستوى التنسيق مع الإدارات الأخرى.	نعم، لكنها بحاجة إلى صيانة دورية ودعم فني سريع، خاصة عندما نتعرض لأعطال في الشبكة.	هي مفيدة، لكننا نحتاج إلى تطويرات مستمرة لتواكب حجم العمل، خصوصاً عند حدوث ضغط في المواعيد الضريبية. بشكل عام، الأدوات فعالة ولكن قابلة للتحسين.	هل ترون أن هذه الأدوات كافية وفعالة لتسهيل العمل الإداري؟
تلقينا تكويناً عاماً، ولكن نحتاج إلى برامج أكثر تخصصاً خاصة في مجال تحليل البيانات الضريبية والإدارة الرقمية الحديثة.	تلقينا تكوينات في بدايات المشروع الرقمي، لكن نحتاج إلى تحيين المعلومات والدورات بشكل دوري لمواكبة أي تحديثات في النظام.	نعم، تلقينا عدة دورات تكوينية، لكنها كانت أحياناً نظرية أكثر من اللازم. نأمل أن تكون هناك تكوينات تطبيقية وعملية أكثر في المستقبل.	هل تلقيتم تكويناً أو تدريباً خاصاً على استخدام هذه الأدوات الرقمية؟ وإن وجد، كيف تقيمونه؟

أظهرت آراء الموظفين الستة المستجوبين بمركز الضرائب لولاية تيارت تقارباً واضحاً في تقييمهم لواقع الرقمنة، حيث أجمعوا على أن السنوات الأخيرة شهدت تحسناً ملحوظاً في اعتماد الأنظمة الرقمية، خصوصاً نظام "جبايتك" الذي وصفوه بالشامل والمتكامل، لما يوفره من خدمات آلية في معالجة البيانات الجبائية وتتبع العمليات. وأكدوا أن الرقمنة سهّلت الإجراءات الإدارية وساهمت في تقليص الجهد اليدوي والأخطاء، رغم بعض العراقيل مثل الأعطاب التقنية وضعف الشبكة. كما أشاروا إلى أن بداية الرقمنة كانت تدريجية وبسيطة، وتوسعت لاحقاً رغم تحديات كضعف البنية التحتية ونقص التكوين، حيث تلقوا دورات تدريبية أولية، لكنها لم تكن كافية لمواكبة التحديثات المستمرة

الجدول 12 : المقابلات حول الرقمنة وعملية اتخاذ القرار الإداري و التحديات و الصعوبات التي تواجهها

مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المحاسبة	مفتشة رئيسية ورئيسة مكتب الاستقبال	محاسب ومفتش 02	
الرقمنة مكنتنا من تتبع العمليات المحاسبية بدقة، مما يسمح بإعداد تقارير دقيقة تُسهل على المديرين اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة، خاصة في ما يخص التحصيلات والديون.	الرقمنة حسنت سرعة الوصول إلى المعلومات، ما يتيح لنا رفع تقارير دقيقة في الوقت المناسب، وبالتالي المساهمة في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة.	الرقمنة وفرت لنا رؤية أوضح للمعطيات المالية والإدارية، وهذا ساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات سريعة وأكثر دقة، خاصة فيما يتعلق بتحصيل الضرائب ومعالجة الملفات.	برأيكم، كيف ساهمت الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المركز؟
نعم، لدينا إمكانية الوصول إلى بيانات محينة بشكل دوري، مما يجعل اتخاذ القرار مبني على أرقام حقيقية وليس تقديرات.	إلى حد كبير نعم، خصوصاً عندما تكون الإدخالات صحيحة ومتابعة من طرف الجميع. لكن في بعض الحالات، نحتاج لمراجعة يدوية لضمان الدقة.	نعم، المنصة تقوم بتحديث البيانات بشكل يومي تقريباً، مما يسمح لنا بالاعتماد عليها كمرجع عند اتخاذ أي قرار إداري أو مالي.	هل توفر الأنظمة الرقمية الحالية بيانات دقيقة ومحدثة تساعدكم في اتخاذ قرارات صائبة؟
أكيد، هناك فارق كبير، اليوم يمكن اتخاذ القرار في نفس اليوم بفضل توفر المعلومة في الوقت الفعلي، بينما في	نعم، الفرق واضح. سابقاً كنا ننتظر جمع المعلومات يدوياً، أما الآن فهي متوفرة لحظياً، مما يعطي للمسؤول	أكيد. سابقاً، كانت أغلب العمليات تعتمد على الوثائق الورقية، ما يبطئ اتخاذ القرار. اليوم الأمور أسرع بفضل	هل تلاحظون فرقاً في سرعة وجودة القرارات قبل وبعد اعتماد الرقمنة؟

السابق كنا ننتظر اياما.	صورة كاملة تساعده على اتخاذ القرار بثقة.	توفر المعلومات بضغطة زر.	
ما هي أبرز التحديات أو العراقيل التي تواجهونها أثناء استخدام الوسائل الرقمية في اتخاذ القرار؟	من أبرز التحديات: الانقطاعات المفاجئة للأنظمة أو ضعف تدفق الإنترنت، واحيانا عدم تكامل بعض الوظائف داخل النظام.	العراقيل غالبا ما تكون تقنية، مثل ضعف الشبكة أو بطء النظام، وأحيانا نقص التكوين الكافي لبعض المستخدمين الجدد.	احيانا هناك تعقيد في الوصول لبعض المعلومات داخل النظام، كما أن بعض العمليات لا تزال تتطلب تدخلا يدويا، مما سحد من الأتمتة الكاملة.
هل هناك مقاومة من طرف بعض الموظفين في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة؟	نعم، خاصة عند بداية التطبيق، بعض الزملاء الكبار في السن واجهوا صعوبة، لكن مع الوقت والتدريب، تحسنت الأمور.	نعم، في البداية واجهنا بعض التحفظ، لكن الآن الأغلبية تأقلمت. التغيير دائما يواجه نوعا من التردد.	كانت هناك مقاومة أولية، لكن اليوم أصبحت الرقمنة جزءا من العمل اليومي ولا يمكن الاستغناء عنها، حتى من طرف الذين كانوا يرفضونها في البداية.
كيف يتم التعامل مع الأعطاب التقنية أو انقطاعات الشبكة عند الاعتماد على الأنظمة الرقمية؟	عادة ما نتواصل مع القسم التقني فورا، أو ننتظر لحين استرجاع الشبكة، وفي الحالات المستعجلة نعود مؤقتا للإجراءات اليدوية.	نبلغ الفريق التقني في الحال، وإن لم تُحل المشكلة سريعا، نحاول إيجاد حلول بديلة، مثل استخدام الأرشيف الورقي مؤقتا أو تأجيل المهام غير العاجلة.	نقوم بإبلاغ الإدارة التقنية فورا، وغالبا ما يتم إصلاح العطب خلال ساعات، وإذا طال الأمر، نعتمد مؤقتا على ملفات محفوظة أو نتأجل

المهمة.			
---------	--	--	--

من خلال ردود المشاركين، تبين وجود إجماع على أن الرقمنة أصبحت عنصرًا رئيسيًا ومباشرًا في دعم اتخاذ القرار داخل مركز الضرائب لولاية تيارت، حيث أوضح الموظفون أن القرارات باتت تستند إلى بيانات دقيقة وإحصائيات محينة، ما قلّل من العشوائية وزاد من الموضوعية والسرعة. ومع ذلك، أشار بعضهم إلى أن فعالية هذه البيانات مرتبطة بجودة إدخالها وتحيينها المستمر. كما أجمعوا على أن الرقمنة سهّلت الوصول إلى المعلومات وقلّصت الوقت الضائع سابقًا في البحث اليدوي، لكنهم أشاروا أيضًا إلى تحديات تقنية كالبطء في النظام، ضعف تغطية الإنترنت، وتأخر بعض المصالح في إدخال البيانات. وعلى الرغم من وجود مقاومة أولية من بعض الموظفين، خاصة المعتادين على الأساليب التقليدية، فإن الوضع في تحسن بفضل التكوينات الدورية، رغم الحاجة إلى تطويرها أكثر. كما أشاروا إلى وجود حلول مؤقتة عند تعطل النظام، مثل العودة للعمل اليدوي أو انتظار الدعم التقني، الذي لا يكون دائمًا سريعًا

الجدول 13 : المقابلات الخاصة بالمجموعة البورية رقم 01

تتكون المجموعة البورية رقم 01 من :

- قابض ومفتش رئيسي
- مفتش ومحاسب 01
- مفتش ومحاسب 02

كانت مدة المقابلة معهم شاملة ل 30 دقيقة وقد تمت في 02 - 03 - 2025

وهذه هي ابرز النتائج التي تم الوصول اليها :

قابض ومفتش رئيسي	مفتش ومحاسب 01	مفتش ومحاسب 02	
ذكر أن هناك حاجة ماسة لدعم تقني دائم داخل المركز للتدخل الفوري عند حدوث أي	يرى أن تحسين البنية التحتية التقنية هو الأساس، وخاصة من حيث سرعة الإنترنت	شدد على أهمية تعميم التكوين الرقمي الإجمالي لكل العمال الجدد والقدامى	ما هي مقترحاتكم لتحسين مستوى الرقمنة داخل المركز؟

الفصل الثالث : النتائج و المناقشة

عطل.	وتوفير أجهزة حديثة لكل موظف.	لضمان المردودية.
كيف يمكن، في رأيكم، تعزيز فعالية القرارات الإدارية عبر تطوير الجانب الرقمي؟	يرى أن الرقمنة تساعد على تسريع تدفق المعلومات، مما ينعكس إيجابيًا على جودة القرار وسرعته.	اقترح أن يتم ربط مختلف مستويات اتخاذ القرار بنظام معلوماتي ذكي يحلل البيانات ويقترح التوصيات.
أشار إلى أن المنصات الرقمية التي تتيح إحصاءات وتقارير فورية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار الاستباقي وليس فقط التفاعلي.		

بالنسبة للسؤال الاول : (ما هي مقترحاتكم لتحسين مستوى الرقمنة داخل المركز ؟)

نقطة اتفاق جماعية : ضرورة تحسين التكوين التقني للموظفين ودعم البنية التحتية.

بالنسبة للسؤال الثاني : (كيف يمكن، في رأيكم، تعزيز فعالية القرارات الإدارية عبر تطوير الجانب الرقمي؟)

نقطة تقاطع جماعية : الجميع أجمع على أن الرقمنة لا تعوض القرار البشري، لكنها تقدم له أدوات مساعدة قوية.

بالنسبة للسؤال الثالث : (هل ترون أن الرقمنة تمثل مستقبل الإدارة الجبائية في الجزائر؟ ولماذا؟)

جميع المشاركين تقريباً أجمعوا على الإجابة ب - نعم -
الأسباب المشتركة :

- التطور التكنولوجي العالمي يفرض التكيف الرقمي حتى في القطاعات السيادية.
- الرقمنة تساهم في تقليص الأخطاء البشرية وتحقيق الشفافية.
- تساعد في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمة للمواطن.

القابض و المفتش الرئيسي : أضاف أن الرقمنة ستلعب ايضاً دوراً في استرجاع ثقة المكلفين بالضريبة إذا تم تبسيط الإجراءات الكترونياً.

نقطة اتفاق جماعية : الرقمنة ليست خيارا بل أصبحت ضرورة، والمستقبل سيفرضها بالكامل.

أجمع المشاركون على أن تعزيز الرقمنة داخل مركز الضرائب بتيارات لا يتوقف عند توفير الأجهزة أو البرمجيات، بل ينطلق أساساً من تحسين جودة التكوينات والدعم المستمر للموظفين. وقد شدد المحاسب على ضرورة تبسيط واجهات الأنظمة الرقمية لجعلها أكثر سلاسة، بينما أكد القابض أهمية وجود دعم تقني دائم وسريع لتفادي تعطل العمل. كما رأى الجميع أن اتخاذ قرارات فعالة يمرّ عبر بيانات دقيقة وآنية، وهو ما يستدعي دمج الأنظمة المختلفة، وربط المصالح المحلية بالمنظومة الوطنية، وإنشاء لوحات قيادة رقمية لمتابعة المؤشرات الحيوية. وأكدوا بالإجماع أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية، وليست خياراً، لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة، خاصة مع استعداد الجيل الجديد من الموظفين للتكيف مع التطورات التقنية، بشرط توفير التكوين والبنية التحتية المناسبة

الجدول 14 : المجموعة البورية 02

تتكون المجموعة البورية رقم 02 من :

- مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المتابعة
- مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة المحاسبة
- مفتشة رئيسية ورئيسة مصلحة الاستقبال

كانت مدة المقابلة معهم شاملة ل 30 دقيقة وقد تمت هذه المقابلة في 05-03-2025

وهذه هي ابرز النتائج التي تم الوصول اليها :

أجمعنا على أن الرقمنة لعبت دورا محوريا في تحسين أساليب الإشراف اليومي، حيث أصبح من الممكن تتبع المهام والإجراءات بطريقة آنية عبر المنصات الرقمية، دون الحاجة للرجوع الدائم إلى الوثائق الورقية أو التنقل الميداني. كما ساعدتنا التطبيقات الرقمية على تسريع تدفق المعلومات، مما جعل التنسيق أكثر مرونة ودقة، وسهّل عملية اتخاذ القرارات السريعة والمبنية على بيانات آنية.	بصفتكن رئيسات مصالح، كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الإشراف والتنسيق بينكم وبين الفرق التابعة لكم؟
---	---

نعم، من الواضح أن الرقمنة خففت عنا عبء التراكم الورقي وساعدتنا في تحليل المعطيات بشكل أسرع، خاصة من خلال الإحصائيات المتوفرة على النظام الرقمي "جبايتك" ومساهمته وكذلك مجموعة الخدمات الالكترونية التي وفرتها المديرية العامة للضرائب . غير أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى دعم، مثل الحاجة إلى دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات استخدام هذه الأدوات، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية التقنية لتجنب الانقطاعات المتكررة في الشبكة.	هل تلاحظن أن الرقمنة سهلت مهامكم كمسؤولات إداريات من حيث المتابعة، التحليل، واتخاذ القرار؟ أم أن هناك جوانب ما زالت بحاجة إلى دعم؟
نعتقد جميعاً أن الرقمنة تمثل حجر الزاوية في بناء إدارة جباية حديثة. فالأنظمة الرقمية تساعد في توثيق كل العمليات مما يعزز الشفافية ويقلل من الأخطاء والارتجالية. كما أن توفير قاعدة بيانات مركزية وأنية سيساعد في تسريع المعالجة والردود، مما يحسّن من صورة الإدارة أمام المواطنين، ويجعل من اتخاذ القرار عملية أكثر فعالية.	برأيكن، ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة مستقبلاً في تعزيز الشفافية والنجاعة داخل الإدارة الجبائية؟

أجمعت المفتشات الرئيسيات على أن الرقمنة قدّمت دعماً فعلياً للإشراف الداخلي داخل مركز الضرائب، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتمكين المتابعة اللحظية لسير المهام، وتقليص الاعتماد على التنسيق الورقي أو الشفهي. وقد أشارت إحداهن إلى أن قاعدة البيانات الرقمية ساعدتها في مراقبة أداء الموظفين وتوزيع المهام بشكل أكثر دقة وعدالة. وبيّنت المشاركات أن الرقمنة ساهمت في تسريع إعداد تقارير المتابعة وتحليل الأداء، لكنها ما تزال تعاني من بعض العراقيل، مثل غياب التكامل بين الأنظمة، واضطرارهن أحياناً إلى إدخال البيانات يدوياً، إلى جانب نقص التكوين المخصص للمناصب الإشرافية في ما يخص تحليل البيانات واتخاذ القرار. ورغم هذه التحديات، عبّرن عن تفاؤلهن بمستقبل الرقمنة، معتبرات أنها تشكل أداة فعالة لترسيخ الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية، تمكين التتبع والمحاسبة، وتسريع الخدمات للمواطنين، مؤكدات أن نجاح هذا المسار يتوقف على تحويل الرقمنة إلى ثقافة تنظيمية متجذرة داخل الإدارة الجبائية

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

بعد إتمام الجزء الميداني من هذه الدراسة، والذي تمثل في إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من موظفي مركز الضرائب بولاية تيارت، بالإضافة إلى عقد مجموعتين بؤريتين وتحليل بعض الوثائق الرسمية، تبين لي أن الحديث عن الرقمنة في الإدارة الجبائية لم يعد امراً نظرياً أو بعيداً عن الواقع، بل أصبح جزءاً حقيقياً من الممارسة اليومية. من خلال تواصلتي مع العاملين في مختلف المناصب والمصالح، لاحظت أن هناك وعياً كبيراً لدى الأغلبية حول أهمية الرقمنة ودورها في تسهيل العمل واتخاذ القرارات. لكن في المقابل، ظهرت أيضاً بعض العراقيل والتحديات التي لا يمكن التغاضي عنها، وهي تحديات تتطلب معالجة واقعية وفعالة إن نحن أردنا أن يكون التحول الرقمي أداة حقيقية لتحسين الأداء الإداري.

في هذا الجزء من العمل، سأحاول مناقشة أبرز النتائج المتحصل عليها، ومقارنتها بما جاء في الإطار النظري والفصول السابقة، مع توضيح بعض النقاط التي أثارت انتباهي خلال هذه التجربة البحثية الميدانية.

1. مناقشة نتائج المقابلات النصف موجهة - المجموعة الاولى -

في إطار هذه الدراسة، قمت بإجراء مقابلات شبه موجهة مع ثلاثة موظفين يشغلون مناصب محورية داخل مركز الضرائب بولاية تيارت. وقد سمحت هذه المقابلات بفهم أعمق لواقع الرقمنة من داخل المؤسسة نفسها، وجمعت آراء كل من المفتش الرئيسي الذي يشغل كذلك منصب القابض، والمفتش الذي يشغل منصب محاسب، بالإضافة إلى المفتشة الرئيسية التي تشغل أيضاً رئاسة مصلحة المتابعة.

1.1. تقييم واقع الرقمنة داخل المركز

عند سؤالهم عن واقع الرقمنة، جاءت إجاباتهم متقاربة، حيث أجمعوا على أن المركز شهد في السنوات الأخيرة تحسناً ملحوظاً من حيث اعتماد الأنظمة الرقمية، خاصة على مستوى المعالجة السريعة للبيانات الجبائية، وتيسير عدد من الإجراءات الإدارية التي كانت في السابق معقدة وتتطلب وقتاً طويلاً. أشار القابض إلى أن "الرقمنة وفرت علينا الكثير من الجهد اليدوي"، بينما أكد المحاسب أن "بعض العمليات أصبحت تتجزأ، وهو ما لم يكن ممكناً من قبل".

1.2. بداية التحول الرقمي

وعن سؤال متى بدأ التحول الرقمي، أفادوا أن العملية بدأت تدريجياً منذ ما يقارب خمس إلى سبع سنوات، لكنها لم تكن آنذاك بالشكل الحالي. كانت البداية بسيطة، حسب وصف المفتشة الرئيسية، حيث اعتمدت

على رقمنة بعض الملفات الجزئية، ثم توسعت لاحقاً لتشمل معظم المعاملات الأساسية. ومع ذلك، لم تخلُ هذه المرحلة من التحديات، أبرزها نقص التكوين وعدم الجاهزية التامة للبنية التحتية الرقمية.

1.3. النظام الرقمي المعتمد

أما عن وجود نظام موحد، فقد أجمع الثلاثة على أن نظام "جبايتك" هو النظام الأساسي المعتمد في المركز. وصف النظام بكونه "متكامل وشامل"، خاصة من طرف القابض الذي يستخدمه بشكل يومي. من أبرز خصائصه حسب إجاباتهم: ربط البيانات الجبائية للمكلفين، إصدار الإشعارات والإعلامات اليا، والقدرة على تتبع العمليات الجبائية من لحظة تسجيل المكلف الجبائي إلى غاية التسوية النهائية. ومع ذلك، أشارت رئيسة مصلحة المتابعة إلى أن النظام يحتاج إلى تحديثات دورية لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء التقنية.

1.4. الأدوات والتطبيقات الرقمية المستعملة

عند سؤالهم عن الأدوات الرقمية الأخرى، ذكرت رئيسة المصلحة أن هناك عدة تطبيقات داعمة مثل البريد الإلكتروني الداخلي، قواعد البيانات، وبرامج أرشفة الملفات، لكنها أقل تكاملاً من "جبايتك". المحاسب أشار إلى استعمال جداول Excel أحياناً لتنظيم بيانات غير متوفرة بشكل مباشر عبر النظام.

1.5. فعالية الأدوات الرقمية

فيما يتعلق بمدى فعالية هذه الأدوات، فقد اتفق الجميع على أن الرقمنة ساعدت بشكل كبير في تسريع العمل الإداري، وتحسين الدقة، وتقليل الأخطاء البشرية، لكنهم أشاروا أيضاً إلى أن بعض الأعطاب في النظام تعرقل سير العمل أحيانا، خاصة إذا كانت الشبكة بطيئة أو منقطعة.

1.6. التكوين والتدريب

واخيرا، بخصوص التكوين، فقد أجاب الموظفون الثلاثة بأنهم تلقوا تكوينات أولية عند بداية استخدام النظام الرقمي، لكنها لم تكن معمقة. القابض عبّر عن رغبته في أن يكون هناك "تكوين مستمر ومواكب للتحديثات"، بينما قالت المفتشة الرئيسية إن التكوين كان "جيداً كبداية، لكنه غير كافٍ لمواجهة كل الإشكالات التقنية التي تظهر خلال الاستعمال اليومي".

2. مناقشة نتائج المقابلات النصف الموجهة – المجموعة الثانية –

خلال هذه المرحلة من العمل الميداني، استمعت لآراء مجموعة جديدة من الموظفين، في محاولة لفهم كيف تسهم الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الضريبية، وما هي العقبات اليومية التي قد تحد من فاعليتها.

2.1. كيف ساهمت الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المركز؟

من خلال ردود المشاركين، لاحظت اجماعا واضحا على أن الرقمنة أصبحت تمثل عاملا مساعدا ومباشرا في عملية اتخاذ القرار. حيث عبر المحاسب عن ذلك بقوله: "اليوم لا نستطيع ان نتخذ القرارات الادارية بدون معطيات رقمية لان كل شيء اصبح مربوط بالاحصائيات و المعلومات المحينة."

أما رئيسة مصلحة المحاسبة، فقد أكدت أن القرارات أصبحت مبنية على بيانات أكثر دقة، مما قلل من العشوائية وزاد من موضوعية القرارات الإدارية. بينما أضافت رئيسة مصلحة الاستقبال أن الرقمنة ساعدت على التنسيق بين المصالح، وهو ما جعل اتخاذ القرار يتم ضمن صورة أوضح وأكثر شمولية.

2.2. هل توفر الأنظمة الرقمية الحالية بيانات دقيقة ومحدثة تساعدكم في اتخاذ قرارات صائبة؟

تفاوتت الآراء هنا بشكل طفيف، لكن الاتجاه العام كان ايجابيا. حيث أشار المحاسب إلى أن الأنظمة الرقمية بالفعل توفر بيانات دقيقة، بشرط أن يتم إدخالها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وهذا يعني أن فاعلية هذه البيانات تبقى مرتبطة بكفاءة المستخدم.

رئيسة مصلحة المحاسبة أشارت إلى أن بعض البيانات تحتاج إلى تحيين أكثر تكرارا، لكنها في المجمل تظل صالحة للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار. أما بالنسبة لرئيسة مصلحة الاستقبال، فاعتبرت أن "تحديث المعلومات يتم بصفة دورية، لكنه ليس دائما آني"، وهو ما يشكل تحديا في بعض الحالات الطارئة.

2.3. هل تلاحظون فرقا في سرعة وجودة القرارات قبل وبعد اعتماد الرقمنة؟

الإجابة كانت واضحة ومباشرة من طرف الجميع : نعم، هناك فرق ملموس .الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تسريع عملية اتخاذ القرار، والقرارات أصبحت تُتخذ بناءا على معطيات ملموسة، وليس فقط على التقدير الشخصي أو الخبرة الميدانية.

قالت رئيسة مصلحة المحاسبة: "اليوم كل شيء متوفر في النظام فقد كنا من قبل نضيع وقتا كبيرا في البحث بالملفات"، بينما أكد المحاسب أن اعتماد الرقمنة جنّب المركز الكثير من التأخيرات.

2.4. ما هي أبرز التحديات أو العراقيل أثناء استخدام الوسائل الرقمية في اتخاذ القرار؟

في هذا الجانب، عبر الموظفون الثلاثة عن تحديات تقنية وتنظيمية، من أبرزها :

- البطء في النظام احيانا،
- ضعف تغطية الإنترنت في بعض الأقسام،
- تأخر في إدخال البيانات من بعض المصالح.

كما أضافت رئيسة مصلحة الاستقبال أن الأعطال المفاجئة في النظام قد تعرقل عملها اليومي، خصوصا في الفترات التي تعرف ضغطاً من قبل المواطنين.

2.5. هل هناك مقاومة من طرف بعض الموظفين في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة؟

اتفق المشاركون على أن بعض الموظفين ما زالوا يجدون صعوبة في التكيف مع الرقمنة، خاصة أولئك الذين تعودوا على الطرق التقليدية في العمل. لكنهم أكدوا أيضاً أن الوضع في تحسن، خصوصا بعد التكوينات التي بدأت تنظم دوريا، وإن كانت غير كافية حسب رأيهم.

2.6. كيف يتم التعامل مع الأعطاب التقنية أو انقطاعات الشبكة؟

الإجابات هنا كانت متقاربة، حيث أشار الجميع إلى أن التعامل يكون مؤقتا ومرنا، إما باللجوء إلى الطرق اليدوية أو الانتظار إلى حين عودة النظام للعمل. كما توجد، حسب تصريحاتهم، خلايا تقنية تتدخل عند الحاجة، لكنها لا تكون متاحة دائما بالسرعة المطلوبة.

3. مناقشة نتائج المجموعة البورية الأولى

في أجواء من الحوار المفتوح والصريح، عبر أفراد هذه المجموعة عن آرائهم وتصوراتهم حول الرقمنة داخل مركز الضرائب، وكان هناك قدر كبير من الانسجام والاتفاق في المواقف المطروحة، مما يدل على أنهم يشتركون في نفس التحديات ويطمحون لنفس التطويرات.

3.1. ما هي مقترحاتكم لتحسين مستوى الرقمنة داخل المركز؟

اتفق جميع المشاركين على أن تحسين الرقمنة داخل المركز لا يقتصر فقط على توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يبدأ أولاً من تحسين جودة التكوينات والتدريب الميداني المستمر للموظفين. المحاسب الأول شدد على ضرورة تبسيط واجهات الأنظمة الرقمية لتكون أكثر سلاسة وسرعة، خاصة أن بعض البرمجيات الحالية تبدو معقدة وتتطلب وقتاً لفهمها. أما القابض، فأكد على أهمية توفير دعم تقني دائم وسريع الاستجابة، لأن الأعطال تؤثر سلباً على السير الحسن للعمل.

كما طرحت فكرة رقمنة بعض الإجراءات التي ما زالت تتم يدوياً، مثل أرشفة الملفات الورقية، وهو ما سيقلل من الضياع ويسرع الوصول للمعلومة.

3.2. كيف يمكن، في رأيكم، تعزيز فعالية القرارات الإدارية عبر تطوير الجانب الرقمي؟

أجمع الحاضرون على أن اتخاذ قرار إداري فعال يتطلب بيانات دقيقة وآنية، وبالتالي فإن تحسين الرقمنة يجب أن يتجه نحو:

- دمج الأنظمة بين مختلف المصالح لتفادي التكرار والازدواجية،
- ربط النظام المعلوماتي الوطني بالمصالح المحلية لتحديث المعطيات باستمرار،
- وإنشاء لوحات قيادة (tableaux de bord) رقمية تساعد المسؤولين على رؤية المؤشرات الحيوية بشكل مباشر.

أحد المحاسبين علّق قائلاً: " لكي يكون القرار صائباً، يجب ان تكون المعطيات صحيحة، ومتوفرة لحظياً، والرقمنة هي الحل."

3.3. هل ترون أن الرقمنة تمثل مستقبل الإدارة الجبائية في الجزائر؟ ولماذا؟

الإجابة كانت جماعية ومباشرة : نعم، وبكل تأكيد.

يرى أعضاء هذه المجموعة أن الرقمنة لم تعد خياراً، بل ضرورة حتمية لمواكبة التطورات الحاصلة عالمياً.

القابض أشار إلى أن الرقمنة ستحسن العلاقة مع المواطن وتسرع المعاملات، وهذا يعزز من ثقة المواطن في الإدارة.

كما أشار أحد المفتشين إلى أن الجيل الجديد من الموظفين أكثر تكيفاً مع التكنولوجيا، وبالتالي فإن المستقبل بطبيعة الحال سيكون رقمياً، شريطة مواصلة التكوين وتحسين البنية التحتية.

4. مناقشة نتائج المجموعة البورية الثانية

4.1. بصفتكم رؤساء مصالح، كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الإشراف والتنسيق بينكم وبين الفرق التابعة لكم؟

اتفقت المفتشات الرئيسيات على أن الرقمنة قدمت دعماً حقيقياً للإشراف الداخلي، من خلال ما يلي :

- تسهيل الوصول إلى المعلومات والوثائق الخاصة بكل فريق أو موظف دون الحاجة إلى مراجعة الملفات الورقية.
- إمكانية متابعة سير المهام اليومية عبر أنظمة داخلية تتيح الإشراف في الزمن الحقيقي، خاصة في ما يتعلق بمتابعة الملفات الجبائية أو الحسابات.
- تقليل الاعتماد على التنسيق الشفهي أو الورقي، واستبداله بتحديثات تلقائية بين المصالح عبر الوسائل الرقمية المتاحة.

وقد أعطت إحداهن مثالاً واضحاً، حيث أكدت أن وجود قاعدة بيانات رقمية ساعدها على متابعة أداء الموظفين وتوزيع المهام بشكل أكثر عدالة ودقة، وهو ما لم يكن متاحاً بنفس الكفاءة في السابق.

4.2. هل تلاحظن أن الرقمنة سهلت مهامكم كمسؤولات إداريات من حيث المتابعة، التحليل، واتخاذ القرار؟ أم أن هناك جوانب ما زالت بحاجة إلى دعم؟

الإجماع كان على أن الرقمنة سهلت المتابعة والتحليل بنسبة معتبرة، ولكن ما زالت هناك بعض العراقيل :

- من حيث الإيجابيات: أشرن إلى أن الرقمنة اختصرت الوقت المستغرق في إعداد تقارير المتابعة، وساعدت في تحليل الأداء باستخدام المعطيات الرقمية الجاهزة.
- أما من حيث الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى دعم، فقد تمثلت أساساً في :
 1. عدم تكامل بعض الأنظمة، مما يجعلهن يضطررن أحياناً إلى إعادة إدخال البيانات يدوياً في أكثر من منصة.

2. نقص في التكوين الموجه خصيصا للمناصب القيادية، فبينما يتلقى الموظفون تكويناً على المهام اليومية، يبقى التكوين المتعلق بتحليل البيانات أو اتخاذ القرار أقل تطوراً.

إحداهن لخصت الوضع بقولها " :الرقمنة فتحت لنا الأبواب، لكن الطريق ما يزال غير مفروش بالكامل".

4.3. برأيكم، ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة مستقبلاً في تعزيز الشفافية والنجاعة داخل الإدارة الجبائية؟

هنا أبدت المشاركات تفاؤلاً واضحاً. واعتبرن أن الرقمنة ليست فقط وسيلة تقنية، بل آلية لتكريس الحوكمة الرشيدة داخل الإدارة الجبائية. وأبرزن الأدوار التالية :

- تعزيز الشفافية عبر تقليص التعامل الورقي، الذي يكون أحياناً مجالاً للتلاعب أو التأخير غير المبرر.
- ضمان التتبع والمحاسبة، حيث يصبح كل إجراء مسجلاً ويمكن العودة إليه في أي وقت.
- تسريع الخدمة للمواطن وتقليص الطوابير، مما يعكس صورة إيجابية عن الإدارة الجبائية لدى المتعاملين.

وأكدن أن مستقبل الإدارة الجبائية مرهون بمدى القدرة على تحويل الرقمنة إلى ثقافة تنظيمية شاملة، وليس فقط مجرد أدوات.

5. نتائج المقابلات النصف الموجهة و المجموعات البؤرية

أظهرت نتائج المقابلات النصف موجهة التي أجريت مع إطارات مركز الضرائب لولاية تيارت، أن الرقمنة قد أحدثت تحولاً ملحوظاً في طريقة تسيير الملفات وتدفق المعلومات داخل الإدارة. فقد عبر أغلب المشاركين عن تحسن في سهولة الوصول إلى المعطيات وسرعة معالجة العمليات الإدارية، غير أن أغلبهم أشاروا إلى محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية، ما يعيق أحياناً فعالية العمل ويؤدي إلى تكرار المهام يدوياً. كما طُرحت إشكالية نقص التكوينات المتخصصة، خاصة تلك المرتبطة بكيفية استغلال البيانات الرقمية في تحليل الأداء ودعم القرار الإداري.

من جهة أخرى، أكدت نتائج المجموعات البؤرية سواء مع الموظفين أو مع المفتشات الرئيسيات - على أن الرقمنة سهلت عملية الإشراف، المتابعة، وتنسيق العمل بين المصالح، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة استغلالها في اتخاذ قرارات استراتيجية. أجمعت المشاركات في المجموعة البؤرية الثانية مثلاً على أن

الأدوات الرقمية الحالية تستخدم بشكل يومي، لكن بشكل تقني صرف، في ظل غياب رؤية تحليلية شاملة للبيانات. كما شددن على ضرورة تحديث المنصات الرقمية وتوفير تكوينات نوعية في مجالات التحليل واتخاذ القرار، لجعل الرقمنة أداة فعالة لا مجرد وسيلة للتنظيم.

6. نتائج تحليل الوثائق

أظهرت الوثائق الإدارية التي تم تحليلها وجود رغبة مؤسسية واضحة في اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي، إذ تم تسجيل مذكرات داخلية تلزم المصالح باستخدام منصات رقمية في معالجة الملفات الجبائية، ما يعكس توجهها رسميا نحو تقليص الورقيات وتحسين كفاءة التسيير. كما كشفت وثائق توصيف الأنظمة أن المركز يعتمد على عدة أدوات رقمية كمنصة جبايتك وجداول Excel، إلا أن غياب التكامل بينها يخلق تكرارا مرهقا في الإدخال ويحد من الاستفادة الفعلية من الرقمنة، وهو ما يتماشى مع ما عبر عنه المستجوبون.

من جانب آخر، بينت تقارير الأداء ومراسلات الطوارئ وجود نقائص مؤثرة في استغلال الرقمنة لدعم اتخاذ القرار، إذ لوحظ أن التقارير الرقمية لا تستغل تحليليا بالشكل الكافي، وتقدم بصيغة تقليدية تفتقر للمؤشرات البيانية أو الذكاء التحليلي. كما كشفت برامج التكوين أن المحتوى التدريبي يركز على الجوانب التقنية البسيطة، دون توجيه تكوينات للمسيرين حول تحليل المعطيات أو التخطيط الرقمي، ما يؤكد الحاجة إلى تطوير قدرات العنصر البشري لمواكبة التحول الرقمي في بعده الاستراتيجي.

7. نتائج الملاحظات الميدانية المحصلة

من خلال زيارتي المتكررة إلى مركز الضرائب في ولاية تيارت، تمكنت من ملاحظة العديد من المؤشرات التي تتعلق بكيفية تفعيل الرقمنة في العمل الإداري، وكذلك مدى تأثير هذه الرقمنة على الأنشطة اليومية في المركز.

أولاً، لوحظ أن معظم الموظفين يعتمدون بشكل أساسي على الحواسيب المحمولة أو المكتبية في أداء مهامهم اليومية، لاسيما تلك المتعلقة بإدخال البيانات ومتابعة الملفات عبر المنصات الرقمية مثل جبايتك. ولكن، كان هناك بعض الحالات التي ظهر فيها الاستخدام محدودا، خصوصا لدى الموظفين الأكبر سنا أو الذين لم يخضعوا لتدريبات حديثة في المجال الرقمي، حيث يفضلون العودة إلى الطرق التقليدية أو يحتاجون إلى مساعدة زملائهم في أداء المهام.

ثانياً، يمكن ملاحظة أن هناك نقصاً في التكامل بين بعض الأدوات الرقمية المستخدمة في المركز، مما يضطر الموظفين إلى التنقل بين أنظمة متعددة لإتمام نفس المهمة، وهو ما ينعكس سلباً على سرعة إنجاز الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن التقارير الورقية لا تزال تستخدم بشكل ملحوظ رغم وجود وسائل رقمية، مما يشير إلى مقاومة جزئية للتحويل الكامل نحو الرقمنة داخل المركز.

وأخيراً، أظهرت الملاحظات الميدانية أن الأعطال التقنية، مثل بطء الشبكة أو توقف بعض المنصات عن العمل، تؤثر بشكل مباشر على سير العمل. في كثير من الأحيان، يلجأ الموظفون إلى تدوين البيانات يدوياً في تلك الحالات ثم إعادة إدخالها لاحقاً، مما يسبب عبئاً إضافياً ويعرض دقة البيانات للخطر.

المبحث الثاني : التوصيات وحدود البحث

يعد هذا المبحث من أهم أجزاء هذا الفصل أيضاً، بحيث سنوضح من خلاله مجموعة التوصيات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار من أجل التعمق في هذه الدراسة أكثر بايجاد الحلول للثغرات و المشاكل التي قد تصادف محتوى بحثنا وكذلك المطلب الثاني المتمثل في حدود البحث والذي سنبيين فيه مجموعة العراقيل التي صادفتنا في اعداد هذه الدراسة العلمية.

المطلب الاول : التوصيات

في ضوء النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها خلال البحث، ومن خلال ما أظهرته المعاينة الواقعية لتجربة مركز الضرائب لولاية تيارت في مجال الرقمنة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى دعم وتفعيل المسار الرقمي بشكل أكثر فعالية، بما يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة القرارات المتخذة داخلها.

1. ضرورة الاستثمار في العنصر البشري من خلال التكوين والتأهيل المستمر. فقد أبانت الدراسة عن وجود تفاوت واضح في مستوى التحكم في الأدوات الرقمية بين الموظفين، خاصة بين الجيل الجديد الذي يتمتع بخلفية رقمية مقبولة، وبعض الفئات الأكبر سناً التي لم تتح لها فرص التكوين المواكب للتغيرات التكنولوجية. لذلك، يُوصى بإعداد برامج تدريبية دورية، تكون مصممة حسب احتياجات كل فئة وظيفية، وتهدف إلى رفع الكفاءة الرقمية وتجاوز الحاجز المعرفي لدى الموظفين، بما يضمن انسجاماً عاماً في استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة.

2. تحقيق التكامل والانسجام بين الأنظمة والمنصات الرقمية المعتمدة. فقد لوحظ في الميدان وجود تشتت رقمي، حيث تُستخدم عدة أنظمة غير مترابطة، مما يفرض على الموظف إعادة إدخال نفس

البيانات في أكثر من منصة، وهو ما ينعكس سلباً على جودة العمل ويستهلك وقتاً وجهداً إضافيين. ومن هنا، يوصى بضرورة توحيد قواعد البيانات وإنشاء نظام رقمي مركزي موحد يُمكن من الربط الآلي بين مختلف الخدمات والمعاملات.

3. الحد من الاعتماد على الوثائق الورقية داخل الإدارة. رغم توفر الإمكانيات الرقمية، لا يزال التعامل الورقي حاضراً في عديد المعاملات اليومية، إما بسبب غياب الثقة الكاملة في الأنظمة الرقمية، أو نتيجة لعدم تعود الموظفين على العمل دون دعم ورقي. ولهذا، يُقترح اعتماد سياسة "الإدارة بدون ورق" بشكل تدريجي ومدرّوس، مع اتخاذ إجراءات داعمة مثل أرشفة الوثائق إلكترونياً، واعتماد التوقيع الرقمي، وتوفير نسخ احتياطية مؤمنة من البيانات.

4. تحسين البنية التحتية الرقمية والتقنية داخل الإدارة. إذ بيّنت الملاحظات أن أعطال الشبكة أو بطء الأنظمة الرقمية تشكل عائقاً حقيقياً أمام استمرارية العمل، ما يدفع الموظفين إلى العودة للحلول التقليدية، ويخلق عبئاً إضافياً على سير النشاط الإداري. لذلك، توصي الدراسة بضرورة تحديث الشبكات المعلوماتية، وتوفير أجهزة حديثة وسريعة، وضمان صيانة دورية للخوادم والنظم، إلى جانب إنشاء خلية للدعم التقني تكون جاهزة للتدخل الفوري في حال حدوث خلل.

5. نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الوسط الإداري. فنجاح الرقمنة لا يتوقف فقط على توفير الأدوات والبرامج، بل يرتبط بشكل وثيق بتقبّل العاملين للتغيير، وإدراكهم لأهميته وانعكاساته الإيجابية على الأداء العام. لذا، من الضروري إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتحفيزهم من خلال حملات توعوية وورشات حوارية، حتى يشعر الجميع بأنهم جزء من التحول وليسوا مجبرين عليه.

المطلب الثاني : حدود البحث

رغم الجهود المبذولة في إنجاز هذه الدراسة، ورغم الأهمية العلمية والعملية التي تحملها النتائج المتوصل إليها، إلا أن البحث واجه عدداً من الحدود الموضوعية والمنهجية التي قد يكون لها أثر على تعميم النتائج أو تعميق تحليل بعض المحاور.

من بين أبرز هذه الحدود، الحدود الجغرافية، حيث تم تطبيق الدراسة على مركز ضرائب واحد فقط، وهو مركز الضرائب لولاية تيارت، مما يعني أن النتائج المحصّلة قد لا تعكس بصورة دقيقة واقع بقية الإدارات الجبائية أو المرافق العمومية الأخرى عبر التراب الوطني. كما أن اختلاف طبيعة البنية التحتية أو الموارد البشرية بين الإدارات قد يجعل من الضروري توسيع عينة البحث مستقبلاً لمزيد من التمثيل الواقعي.

إضافة إلى ذلك، الحدود الزمنية كانت حاضرة، إذ أن فترة إجراء الملاحظات الميدانية والمقابلات كانت محدودة نسبياً، ولم تسمح بمتابعة تطور استخدام الرقمنة أو تقييم مدى استدامة بعض الإجراءات الرقمية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل لقطات آنية لحالة معينة قد تتغير مع مرور الوقت أو مع تغير السياسات والإجراءات التنظيمية.

كما صادف البحث حدوداً بشرية ومؤسسية، تمثلت في صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب ضغط العمل، أو تحفظ البعض الآخر في الإجابة خلال المقابلات، خاصة في المواضيع المتعلقة بالأداء الداخلي أو الجوانب التقنية. ورغم احترام أخلاقيات البحث وضمان سرية المعلومات، إلا أن درجة تفاعل المستجوبين قد تكون أثرت على عمق بعض المعطيات.

وأخيراً، لا يمكن إغفال الحدود التقنية، إذ أن غياب بعض الإحصائيات الرقمية الدقيقة أو عدم توفر قواعد بيانات واضحة حول نسب استخدام الأنظمة الرقمية داخل المركز، شكّل عائقاً أمام توسيع نطاق التحليل الكمي أو المقارن.

خاتمة الفصل الثالث

يشكل هذا الفصل العملي من الدراسة محطة محورية في البحث، حيث تم الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني من خلال التفاعل المباشر مع بيئة الدراسة، والمتمثلة في مركز الضرائب لولاية تيارت، قصد الوقوف على مدى تفعيل الرقمنة داخل الإدارة العمومية، وتحديد مدى تأثيرها الفعلي على آليات اتخاذ القرار الإداري. لقد تم اعتماد أدوات بحث نوعية، شملت الملاحظة المباشرة والمقابلات وشبه الموجهة وتحليل الوثائق، ما أتاح لنا تكوين تصور شامل ومفصل حول واقع التحول الرقمي في المؤسسة المدروسة.

ومن خلال المعاينة الدقيقة لطبيعة العمل داخل المركز، تبين أن هناك بوادر فعلية لاعتماد الرقمنة في أداء المهام اليومية، وهو ما ظهر من خلال استعمال الموظفين لمنصات رقمية متعددة وتوظيفهم لأجهزة الحاسوب في إدخال البيانات وتسيير الملفات. غير أن هذا التوظيف لا يزال، في كثير من الأحيان، جزئياً ومحدوداً، بسبب عوامل متعددة، منها غياب التكوين المستمر، وضعف التكامل بين الأنظمة، وكثرة الأعطال التقنية، فضلاً عن استمرار بعض الممارسات التقليدية التي تعد عائقاً أمام الانتقال السلس إلى بيئة رقمية متكاملة.

كما أبانت الملاحظات الميدانية أن عملية اتخاذ القرار داخل المركز لا تزال متأثرة بعدد من التحديات التقنية والتنظيمية، حيث يُلاحظ أن الرقمنة، وإن وجدت، لم تبلغ بعدُ درجة النضج الكافي الذي يمكنها من

دعم القرار الإداري بصورة فعالة وسريعة. فغياب قاعدة بيانات موحدة، والتشتت بين عدة أنظمة رقمية، كلها عوامل تؤخر اتخاذ القرار أو تفرض العودة إلى الوسائل التقليدية كحل بديل عند الحاجة.

في هذا الإطار، حاول الفصل أيضا إبراز التفاعل البشري مع الرقمنة، كونه عنصرا أساسيا في إنجاح أي مشروع للتحويل الرقمي. وقد أظهرت الشهادات والملاحظات أن العامل البشري لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والمرافقة، سواء من حيث التكوين أو من حيث التمكين الرقمي والثقة في التكنولوجيا، وهو ما يفتح المجال للحديث عن ضرورة ترسيخ ثقافة رقمية داخل الإدارة.

إن النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل تدعو إلى وقفة تقييم حقيقية لمسار الرقمنة داخل الإدارات الجبائية، والبحث عن سبل تعزيز فعاليتها وتجاوز العقبات التي تعترضها. كما تمثل هذه النتائج مدخلا لتقديم جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء الإداري، وتدعيم دور الرقمنة في صناعة القرار وتحسين جودة الخدمات العمومية.

في الأخير، يمكن القول إن الرقمنة، ورغم التحديات، تمثل خيارا استراتيجيا لا مناص منه في سبيل بناء إدارة عصرية، أكثر فعالية وشفافية واستجابة لحاجيات المواطن. لكن بلوغ هذا الهدف يتطلب رؤية واضحة، وإرادة تنظيمية جادة، واستثمارا حقيقيا في رأس المال البشري والتقني، وهو ما ستتم معالجته في الفصل التالي، الذي سيتناول تحليل النتائج ومقارنتها بالإطار النظري، من أجل استخلاص الدروس ووضع تصور شامل لرقمنة الإدارة في الجزائر على وجه العموم و المصلحة الجبائية على وجه الخصوص.

الخاتمة العامة

لقد جاءت هذه الدراسة في سياق التحولات العميقة التي تشهدها المؤسسات العمومية على الصعيدين الوطني والدولي، في ظل التوسع المتسارع لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات التسيير والإدارة. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة، وليس مجرد خيار، بالنظر إلى ما تفرضه البيئة المعاصرة من تعقيدات وتحديات تستدعي استجابات ذكية، سريعة، وفعالة. ومن هذا المنطلق، سعت هذه المذكرة إلى تبيين وتحليل دور الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات الضريبية، من خلال مقارنة نوعية تم تطبيقها على مركز الضرائب لولاية تيارت، باعتباره نموذجاً يعكس ديناميكيات الإدارة الجبائية الجزائرية في ظل مسار الرقمنة.

لقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن الرقمنة تلعب دوراً مركزياً وامتكاملاً في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الضريبية، حيث لم يعد القرار الإداري يعتمد فقط على الخبرة البشرية أو الاجتهاد الفردي، بل أصبح يستند بشكل متزايد إلى أنظمة رقمية متطورة تتيح الوصول السريع إلى البيانات، وتحليلها بشكل آني، مما ينعكس إيجاباً على دقة القرارات، وفعاليتها، وتوقيتها. فالبيئة الرقمية تمكن المسؤول الإداري من الاطلاع الدقيق على واقع المؤسسة، وتتبع مسارات العمل، واتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات كمية ومعطيات موثوقة.

كما كشفت الدراسة أن الأدوات الرقمية تُسهم بشكل ملموس في تحسين الكفاءة الإدارية، من خلال تقليص الزمن المخصص للمهام المتكررة، وتخفيض الأعباء البيروقراطية، وتسهيل تدفق المعلومات بين المصالح. وقد أثبتت بعض المنصات الرقمية - على غرار "جبائتك" - فعاليتها في تسريع الإجراءات، وتقليص الفجوات التنظيمية، الأمر الذي ساعد في إعادة توجيه الجهد الإداري نحو وظائف أكثر استراتيجية، بدل الانشغال بالمعاملات الروتينية.

إلى جانب ذلك، تم الوقوف على عدة تحديات تواجه تفعيل الرقمنة داخل المؤسسات الضريبية، من بينها ضعف التكوين الرقمي لبعض الفئات الوظيفية، غياب تكامل الأنظمة المعلوماتية، وكذا محدودية الموارد التقنية أحياناً. هذه التحديات، وإن كانت حقيقية، إلا أنها قابلة للتجاوز من خلال مقاربات متعددة، أهمها : تعزيز التكوين المستمر، الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، إشراك الموظفين في التحول الرقمي، وتحديث الأطر التنظيمية بما يتماشى مع مستجدات العصر.

كما تبين أن للرقمنة دوراً واضحاً في تحسين مستوى الشفافية داخل المؤسسة الضريبية، إذ تسمح بتوثيق المعاملات بشكل فوري، وتقلل من التدخلات اليدوية التي قد تفتح المجال للتلاعب أو الأخطاء. ومن خلال تتبع العمليات بشكل رقمي، يصبح من السهل مراقبة الأداء، وتحديد النقاط الحرجة، وبالتالي تقليص هامش التهرب الضريبي وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة.

وفيما يخص سؤال الدراسة حول مدى اعتماد المؤسسات الضريبية على تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، فإن الواقع يشير إلى أن هذه الأدوات لا تزال في مراحلها الأولى من التبني داخل مراكز الضرائب الجزائرية، لكنها تمثل فرصة واعدة يمكن أن تُحدث تحولاً نوعياً في طبيعة اتخاذ القرار الجبائي، خصوصاً في ما يتعلق برصد المخاطر، التنبؤ بالتوجهات، وتصنيف المكلفين وفق أنماط سلوكية دقيقة.

وبناء على كل ما سبق، يمكن القول إن الرقمنة تؤدي دوراً مزدوجاً: فهي من جهة أداة تقنية تُسهل المعالجة وتقلل التكاليف، لكنها من جهة أخرى خيار استراتيجي يغيّر ثقافة العمل الإداري، ويعيد بناء العلاقة بين الدولة والمواطن. إن نجاح هذا التحول لا يتوقف فقط على تحديث الوسائل، بل على تغيير العقلية، وتبني رؤية مندمجة وشاملة تنظر إلى الرقمنة كوسيلة لإعادة هندسة العمل الإداري وتوجيهه نحو الفعالية والشفافية.

وإذا أردنا تلخيص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة، فإنه يمكن الإجابة بشكل دقيق عن الإشكالية المركزية التي تم طرحها في بداية البحث، والمتمثلة في: ما هو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات الضريبية؟. والجواب هو أن الرقمنة أصبحت تمثل أحد أهم العوامل المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية أكثر موضوعية وفعالية، من خلال تحسين جودة المعلومات، تسريع معالجتها، تقليل التكاليف المرتبطة بها، وتوفير بيئة إدارية أكثر استقراراً وشفافية.

كما أن الأسئلة الفرعية التي تم تناولها خلال الدراسة يمكن تلخيص الإجابات عنها كما يلي:

- كيف تساهم الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الأعباء البيروقراطية؟
لقد ساعدت الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيف العبء الورقي، وتمكين الموظف من التركيز على المهام ذات القيمة المضافة، من خلال أتمتة العمليات المتكررة وتوفير المعلومات في الوقت الحقيقي.

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات الضريبية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
تتعلق التحديات أساساً بعوامل بشرية وتنظيمية وتقنية، لكن التغلب عليها يتطلب استراتيجية شاملة تشمل التكوين، وتحديث البنية التحتية، وتحفيز الموظفين على تبني التغيير، مع توفير الدعم المؤسسي المناسب.

- ما هو دور الرقمنة في تحسين الشفافية المالية وتقليل معدلات التهرب الضريبي؟
الرقمنة تسمح بتسجيل وتتبع كل المعاملات، مما يقلل من فرص التلاعب ويُجبر الأطراف على الالتزام بالقوانين، كما تساعد على بناء أنظمة رقابة آلية تحد من التهرب وتُعزز الشفافية والثقة في الإدارة.

- ما هي درجة الاعتماد على تقنيات الرقمنة في تحليل البيانات الضخمة من أجل تحسين القرارات المالية داخل المديريات الضريبية ؟

الاستخدام لا يزال في بداياته، لكنه يتطور تدريجيًا. وتُظهر المؤشرات أن المؤسسات الجبائية الجزائرية تدرك أهمية هذه الأدوات، وتعمل على دمجها تدريجيًا ضمن استراتيجياتها المستقبلية، مما ينبئ بتحولات كبيرة في طريقة اتخاذ القرار في السنوات القادمة.

وفي الختام، يمكن التأكيد على أن بناء إدارة ضريبية رقمية ناجحة يتطلب أكثر من مجرد توفير الأدوات التقنية، بل يستدعي تغييرًا ثقافيًا ومنهجيًا يُعيد تعريف ممارسات العمل الإداري، ويضع المواطن في قلب الاهتمام، ويعتمد على المعطيات والذكاء التكنولوجي كمرجعية أساسية لصناعة القرار. وحدها الإدارة التي تتجح في التوفيق بين التكنولوجيا، الإنسان، والقانون، هي القادرة على الارتقاء إلى مستوى التحديات التي يفرضها الزمن الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

بن داودية، أحمد. (2022). التحول الرقمي في الإدارة العامة. دار الهدى للنشر، الجزائر، صفحة 45

العمرائي، محمد. (2021). الرقمنة والإدارة الضريبية. دار المعرفة، الرباط، صفحة 78

وزارة المالية. (2023). التقرير السنوي حول التحول الرقمي في الإدارة الضريبية. الجزائر، صفحة

12

البنك الدولي. (2019). تقرير عن التنمية الرقمية في المنطقة العربية. واشنطن العاصمة، صفحة

28

كماش حسين و بوخدوني لقمان سنة 2022 ,جامعة زيان عاشور بالجلفة تحت عنوان رقمنة الادارة
الجبائية كتوجه لتحسين الاصلاحات الضريبية في الجزائر 1992-2022 حالة البوابتان الالكترونيتان
- جبايتك - و - مساهمتك

مناصرية سميرة و زبيري جهيدة سنة 2022 بجامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريرج تحت
عنوان رقمنة الادارة الجبائية واثرها على التحصيل الضريبي

لوزري الياس و بوقريبة محمد تحت اشراف الدكتور حميدات صالح سنة 2022 بجامعة محمد
الصادق بن يحيى بجيجل تحت عنوان رقمنة الادارة الجبائية ودورها في التحصيل الضريبي - دراسة
حالة موظفي الضرائب لمركز جيجل -

بن ثامر سعديّة سنة 2018 بجامعة محمد خيضر ببسكرة ,اثر الرقمنة على النظام الجبائي في الجزائر
كميلية سنة 2023 بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ,انعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في
الجزائر 2006 - 2022

عياش امنة و بن عيشوش ونام سنة 2022 بجامعة ابن خلدون بتيارت ,اثر تطبيق نظام التصريح
الالكتروني في الرفع من فعالية الرقابة الجبائية - دراسة حالة بمركز الضرائب بولاية تيارت -

محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2021 ,دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة

مرابطي ادريس و بورحلاوي مبروك و غدير احمد سليمة سنة 2022 بجامعة قاصدي مبراح بورقلة
دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

محمد امين صوالح و مراد الوافي سنة 2021 بجامعة العربي التبسي بتبسة , دور تكنولوجيا
المعلومات في تفعيل الرقابة الجبائية

مسرحد بلال سنة 2018 , مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة
بجامعة الجزائر 3 براهيم سلطان شيبوط

ديدي دلال و بلال مديحة سنة 2016 تحت اشراف الدكتور تالي جمال بجامعة الصديق محمد يحي
بجيجل , نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

بوشلال سيد علي و حناشي محمد سنة 2021 , الانظمة الخبيرة ودورها في دعم اتخاذ القرار في
المؤسسة

رابحي سعدي سنة 2020 , جامعة زيان عاشور بالجلفة , التمكين الرقمي للشباب واثره على اتخاذ
القرار

لعياضي عبد الحكيم و غضبان احمد حمزة سنة 2019 , نظام المعلومات وعلاقته بعملية اتخاذ القرار

خلفي اسمهان سنة 2018 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة , نظام المعلومات وفعالية اتخاذ القرار
وبعد الدراسة الميدانية لمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة

محمد تقوروت سنة 2019 , اثر وعلاقة تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ
القرارات الاستثمارية

شريط اسماء و صدار ابتسام سنة 2021 بجامعة تبسة , دور نظم المعلومات في عملية صنع
القرارات الادارية : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة

مفتاح محمد دياب سنة 2022 , اتخاذ القرارات الادارية واهميته في مؤسسات المعلومات والذي تم
نشره على مستوى المجلة الدولية للدراسات الانسانية في المجلد الاول بالعدد الثاني

دحو عبد الكريم ,اطروحة الدكتوراه سنة 2013 بجامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 01 تحت عنوان
اثر استخدام الاساليب الكمية في فعالية اتخاذ القرارات الادارية مع التطبيق على بعض المؤسسات
الصناعية و الخدمية بولاية تيارت

غيلاني عماري سنة 2024 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر ,محاولة رقمنة التسيير الجبائي في
البيئة الجزائرية: دراسة ميدانية جنوب شرق الجزائر

طواهرية امال مع بن عمر عادل سنة 2023 ,الرقمنة كالية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي و
الاداري

يحياوي سمير وبوخاري مليكة سنة 2022 بجامعة زيان عاشور بالجلفة ,متطلبات تطبيق الرقمنة
ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية

نصيرة زاير وخديجة عاشور سنة 2024 ,دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات
العمومية والتي نشرت على مجلة المفكر

المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي في اصدارها الثامن و الستون و التي اعدھا الباحث بنذر
عمر الاحمدي سنة 2024 دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية

عمر الزهراني و اسامة مجلد سنة 2024 ,اثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي والذي تم نشره
على مستوى المجلة العربية للادارة

الباحث محمد احمد عبد الغني سنة 2023 على مستوى مجلة البحوث الادارية والمالية و الكمية تحت
عنوان تحليل اثر التحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي

ثامري صلاح الدين في اطروحته المقدمة سنة 2024 لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة الجيلالي بونعامة
بخميس مليانة تحت عنوان اثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي

سهام أقران وسليمة بوقصة سنة 2023 بجامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير ,متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات
الجزائرية

جيلالي بوزكري سنة 2016 على مستوى جامعة الجزائر 3 ,الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية : واقع وآفاق

الباحثان مصطفى خوصة والجيلالي بن عبو سنة 2021 بعد دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم, تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

"العصر الرقمي وثورة المعلومات: دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع" للدكتور محمد صلاح سالم, 2002 الطبعة الاولى

"الكون الرقمي: الثورة العالمية في الاتصالات" للمؤلف بيتر بي سيل, 2012

بن دادي هشام, 2022 ,الصفحة 11 و الصفحة 12, رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف

بن دادي سعيدة , 2021 ,دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي بجامعة قالمة الجزائر

بريزة بوزعيب , 2022 ,الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر

قناص علي, زين يونس, "التصريحات الجبائية الالكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصرنة الادارة الجبائية", مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية, الجزائر, المجلد 5 ,العدد 2 , 2021, ,صفحة 218

قوادري محمد, , ص 238_239, رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر, مجلة المنتدى للدراسات الابحاث الاقتصادية, المجلد 06, العدد 02

شعواوي سفيان, الاصلاحات الجبائية كآلية لعصرنة الادارة الضريبية ورقمنة واجراءات التصريحات الجبائية وتبسيطها, مجلة المنتدى للدراسات الابحاث الاقتصادية, المجلد 4 ,العدد 2 , 2023, ص 420

شعواوي سفيان, الاصلاحات الجبائية كآلية لعصرنة الادارة الضريبية ورقمنة واجراءات التصريحات الجبائية وتبسيطها, مجلة المنتدى للدراسات الابحاث الاقتصادية, المجلد 4 ,العدد 2 , 2023, ص 421

دخاخي هناء , جزائري سمير , شابونية عمر , 2021, "الرقمنة في المكتبات الجامعية وإشكالية الاستخدام المشروع للمصنفات," حوليات جامعة قاملة للعلوم الاجتماعية والانسانية, المجلد 51 / العدد 02 ص 299-319

بن يونس السراجي , 2023, "الكتاب وتحديات الرقمنة"

"رقمنة النصوص المخطوطة.. بين الدوافع والإكراهات" , مجلة الرافد، 2023

لقرع مصطفى, عمايدية فايزة, 2016 , "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية"

نجلاء احمد يس , 2013, صفحة 15-17 "الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية"

حميدوش علي، 2020 ،صفحة 44, اقتصاديات العمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية. المجلة العالمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد 08 ،العدد 01 ،

نصيرة، 2021 ،صفحة 1034 , حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر .مجلة الاستاد الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد 06 ،العدد 02

الحوالدة ، 2018, "التحول الرقمي والمجتمع الحديث" ,دار المناهج للنشر في عمان، الطبعة الثانية، صفحة 47

السعدي، 2020, كتاب "أساسيات التقنية الرقمية" الصادر عن دار العلم للملايين في بيروت، الطبعة الثالثة، صفحة 112

الزهراني، 2019, في "إدارة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية" المنشورة في مجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد 45، ص 23

"الاقتصاد الرقمي" (المهدي، 2021، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، صفحة 89

الغامدي والعمرى، 2022 في كتابهما المشترك "التعليم الإلكتروني وتحديات العصر" الصادر عن مركز البحوث التربوية بدبي، الطبعة الأولى، صفحة 156

" الاستراتيجيات الرقمية للمنظمات " (بنت عبدالله، 2023، مجلة الدراسات المعلوماتية، جامعة الملك سعود، العدد 12، صفحة 45

البروفيسور أحمد زهران في كتاب "أسس التحول الرقمي" دار العلم للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2020، صفحة 78

البروفيسور أحمد زهران في كتاب "أسس التحول الرقمي" دار العلم للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2020، صفحة 78

دراسة الدكتور منى السيد المنشورة في "مجلة الإدارة الحديثة" (المجلد الخامس، العدد الثالث، 2021، صفحة 45

كتاب "الحكومة الإلكترونية" للدكتور خالد محمود (دار النشر الجامعي، الرياض، 2022، صفحة 112
كتاب "أسس التحول الرقمي" دار النشر الجامعي، القاهرة، 2022، صفحة 15

موسوعة "المعرفة الرقمية" إشراف د. علي محسن، المركز العربي للأبحاث، بيروت، 2023، صفحة 201

رحاب فايز احمد سيد، 2020، صفحة 17، المكتبات الجامعية الرقمية كنموذج للتحول نحو العمل في البيئة الرقمية. مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات العدد 05

بن سعيد لخضر، صفحة 335، 2022، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا . مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01

هشام سالم أبو عميرة، قياس أثر الرقمنة في تحسين الإيرادات الضريبية المصرية لزيادة الناتج المحلي الاجمالي، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 20، 2023، صفحة 366

بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2022، صفحة 73

مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، ص 82_83

حميدوش علي، 2020 ،صفحة 47, اقتصاديات العمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية. المجلة العالمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد 08 ،العدد 01

مسفرة بنت دخيل الله الخثمي ، 2021, صفحة28 , مشاريع وتجارب الرقمنة في مؤسسات المعلومات دراسة الاستراتيجيات المتبعة ، مجلة RIST ،جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، ع1 الرياض،

جمال توصيف العريفي، 2014 ،الصفحة 224, 225, 226, 227 , 228 أنواع المكتبات الحديثة, الاكاديميون، النشر والتوزيع عمان الاردن

صابر سيد تغلب, نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية , دار الفكر للنشر و التوزيع ,الاردن ,2011, صفحة 34

عبد السلام ابو قحف, اساسيات التنظيم و الادارة ,دار الجامعة الجديدة,مصر,2003,صفحة 13

الشرقاوي، 2002، ص 129, العملية الادارية – وظيفة المديرين . الاسكندرية-مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر

الصيرفي، 2007، ص 12, القرار الإداري ونظم دعمه. الاسكندرية. مصر: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع

كاسر ناصر المنصور , صفحة 32 , "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006

علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، صفحة 21 , دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008

كاسر ناصر المنصور , صفحة 33 , "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006

علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، صفحة 22 , دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008

إسماعيل مناصرية، "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، صفحة 16, دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير

منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية،
جامعة المسيلة، 2004/2003

كتاب "أصول الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة السابعة، 2018، صفحة
215 للدكتور علي محمد

كتاب "صنع واتخاذ القرارات الإدارية" للدكتور كمال عبد الحميد ، دار المريخ، الرياض، الطبعة
الخامسة، 2020، صفحة 89

دراسة الدكتور أحمد السيد محمود المنشورة في "مجلة الإدارة العامة" الصادرة عن المعهد العربي
للتخطيط بالكويت، المجلد 42، العدد 3، 2021، صفحة 56

كتاب "نظرية القرار الإداري" للدكتور محمد محمود ربيع ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة
الثانية، 2022، صفحة 112

كتاب "القرار الإداري في النظام القانوني" للدكتور محمد فؤاد عبد الباسط ، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2019، صفحة 153

الدكتور علي محمد علي في كتاب "أصول الإدارة العامة" ، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة
السابعة، 2018، صفحة 221

كتاب "نظرية القرار الإداري" للدكتور محمد محمود ربيع ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة
الثانية، 2022، صفحة 118

دراسة الدكتور أحمد السيد محمود في "مجلة الإدارة العامة" ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد
42، العدد 3، 2021، صفحة 61

كتاب "الشرعية الإدارية" للدكتور خالد عبد العظيم ، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الرابعة،
2020، صفحة 175

الدكتور مصطفى كمال في كتاب "الوسائل القانونية لتنفيذ القرارات الإدارية" ، دار المطبوعات الجامعية،
الرياض، الطبعة الأولى، 2021، صفحة 89

كتاب "الرقابة القضائية على أعمال الإدارة" للدكتورة منى السعيد , دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية،
2022، صفحة 134

دراسة الدكتور وائل عبد الرحمن في "المجلة العربية للعلوم الإدارية" , جامعة الدول العربية، المجلد
39، العدد 2، 2023، صفحة 72

كتاب "الهيكل التنظيمي والإداري" للدكتور أسامة أحمد , دار المعرفة، جدة، الطبعة الثالثة، 2021،
صفحة 203

الدكتور محمود عبد الوهاب في كتاب "مبادئ القانون الإداري" , دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية،
الطبعة الخامسة، 2022، صفحة 167

كتاب "النظرية العامة للقرار الإداري" للدكتور محمد محمود ربيع , دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
الطبعة الثانية، 2022، صفحة 145

الدكتور علي محمد علي في كتاب "أصول الإدارة العامة" , دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة
السابعة، 2018، صفحة 228

الدكتور علي محمد علي في كتاب "أصول الإدارة العامة" , دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة
السابعة، 2018، صفحة 228

دراسة الدكتور أحمد السيد محمود في "مجلة الإدارة العامة" , المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد
42، العدد 3، 2021، صفحة 68

في كتاب "الشرعية الإدارية" للدكتور خالد عبد العظيم , دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الرابعة،
2020، صفحة 189

الدكتور مصطفى كمال في كتاب "الوسائل القانونية لتنفيذ القرارات الإدارية" , دار المطبوعات الجامعية،
الرياض، الطبعة الأولى، 2021، صفحة 102

كتاب "الرقابة القضائية على أعمال الإدارة" للدكتورة منى السعيد , دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية،
2022، صفحة 147

دراسة الدكتور وائل عبد الرحمن في "المجلة العربية للعلوم الإدارية" , جامعة الدول العربية، المجلد 39، العدد 2، 2023، صفحة 79

كتاب "الهيكل التنظيمي والإداري" للدكتور أسامة أحمد , دار المعرفة، جدة، الطبعة الثالثة، 2021، صفحة 217

الدكتور محمود عبد الوهاب في كتاب "مبادئ القانون الإداري" , دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2022، صفحة 182

الخليفي، 2018، "صنع القرار الإداري"، صفحة 89

السحيمي، 2019، "الإدارة الضريبية الحديثة"، صفحة 147

الغنيم، 2020، "فن اتخاذ القرار في المنظمات"، صفحة 112

الحربي، 2021، "الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية"، صفحة 203

الزبيدي، 2017، "القوانين واللوائح الضريبية"، صفحة 65

كورتل، فريد وآخرون .الاتصال واتخاذ القرارات . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، صفحة 169

العمرى، 2019، "إدارة المفاوضات في القطاع العام"، صفحة 178

منعم زمير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1998، صفحة 15

صفاء لشهب، نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، صفحة 17

محمد عبد الفتاح باغي، "اتخاذ القرارات التنظيمية" صفحة 158، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010

لعويسات جمال الدين ,الإدارة وعملية اتخاذ القرار ,دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،
2005، صفحة 62

حمد عبد الفتاح باغي، "اتخاذ القرارات التنظيمية" صفحة 162، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،
الأردن، 2010

بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، صفحة 363 دار المسيرة، الطبعة الأولى،
الأردن، 2009

مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، صفحة 52"، إثراء للنشر والتوزيع،
الأردن، 2009

صفاء لشهب، نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير
منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة
الجزائر، 2006، صفحة 20

نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الصفحة 294، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،
2003

كورتل، فريد وآخرون .الاتصال واتخاذ القرارات , دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،
2011، صفحة 164

منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات: مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2009،
ص: 17

علاء الدين عبد الغني محمود، *إدارة المنظمات*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:
171

نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الصفحة 319، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،
2003

مبارك بن سعود بن حمد العماج، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير
منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، صفحة 43

قمر أحمد خبيت، "معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، القاهرة، يوليو 2009، صفحة 21

نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الصفحة 320، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003

كتاب "الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف" للدكتور محمد عبد الغني حسن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2023، صفحة 178

دراسة "قياس الكفاءة الإدارية" للدكتور محمد عبد الله، مجلة الإدارة، 2021، العدد 3، صفحة 45

دراسة "الهيكل التنظيمية" في مجلة العلوم الإدارية، 2022، المجلد 12، صفحة 34

عبد الرحمن عيسوي، 1992، الكفاءة الادارية، صفحة 45

علي بن عبد القادر بن عوضه الزهراني، 2019، الكفاءة الإدارية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الجودة التعليمية، صفحة 78

قمر محمد خميس، 2009، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، صفحة 21

مبارك بن سعود بن حمد العماج، 2010، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، صفحة 43

علاء الدين عبد الغني حمود، 2011، ادارة المنظمات، صفحة 171

فرح، ياسر أحمد. إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. الطبعة الأولى، صفحة 39، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2008

تيلوين، حبيب، وبقيريس فريد. الدافعية واستراتيجيات ما وراء المعرفة في وضعية التعلم، صفحة 38. دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2002

فرح، ياسر أحمد. إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. الطبعة الأولى، صفحة 78، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2002، ص 23

علي جمال محمد، الحديث في الإدارة الرياضية، صفحة 29 ، دار الفكر العربي، مصر، 2009

بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، صفحة 130 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،
الجزائر، 2008 الجودي محمد علي، الريادة والأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صفحة
55 ، الطبعة الأولى، طبعة رويغي، الجزائر، 2009

حسين قاسم حسن، الموسوعة الرياضية والبدنية الشاملة، صفحة 882 ، الطبعة الثانية، دار الفكر
ناشرون وموزعون، عمان، 2009

بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، صفحة 09 الطبعة الثانية، دار الكتاب اللبناني،
بيروت، 1994

بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، صفحة 131 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،
الجزائر 2008

فرح، ياسر أحمد .إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل .الطبعة الأولى، صفحة 79 ،دار الحامد للنشر
والتوزيع، الأردن، 2008

المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ و الوظائف المنشأة، صفحة 80 ، طبعة 01 ،دار الفكر
ناشرون و موزعون، عمان، 2007

غول فرحات، مدخل إلى التسيير، صفحة 36 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012

بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة : مفاهيم ونظريات، صفحة 157 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،
الجزائر، 2008

بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة : مفاهيم ونظريات، صفحة 16 دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،
الجزائر، 2008

بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، صفحة 57 ، ديوان المطبوعات
الجامعية، 2010

بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، صفحة 58 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010

النعمي، جلال محمد .دراسة العمل في إطار الإنتاج والعمليات . صفحة 21 الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009

العريمي، أيمن .استخراج قواك الذهنية من داخلك الصفحة 03 . الطبعة الأولى، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة ، صفحة 22 ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002

السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، صفحة 15 الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، صفحة 14-15
أحمد ماهر، مبادئ الإدارة: الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 45-47

أحمد سليمان عودة، "أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته"، مكتبة الكتاني، 1992، ص 242

باهي، مصطفى حسين، وعفيفي، محمد متولي .سيكولوجية الإدارة الرياضية . صفحة 27 مكتبة الانجو المصرية، مصر، 2005

عبد المقصود ابراهيم محمود، الشافعي حسن احمد ، الإدارة العامة وأهميتها في المؤسسات الحكومية، 1999، ص 22، دار الوفاء للطبع و النشر ، الطبعة الاولى

تيسفا جبير ميدين، وبيتر شافير، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، "تحديات القيادة للإدارة الفعالة"، صفحة 90 ، عمان: دار الفكر، 2005

المصري أحمد محمد، الإدارة و المدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، صفحة 72

عبد المقصود إبراهيم محمود، الشافعي حسن أحمد، الرقابة و عملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي،
صفحة 09 الطبعة 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003

السلمى على ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، صفحة 05 دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع ، القاهرة ، 1999

الخضري، 2020، "المهارات الإدارية الحديثة"، صفحة 35, 72 , 145 , 108

العيصوي، عبد الرحمن . 1992 ، سيكولوجية الإدارة . صفحة 141 القاهرة ، دار النهضة العربية

الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب ، www.mfdgi.dz ، 2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب ، أمر رقم 76-
102 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، يتعلق بقانون الإجراءات الجبائية ، المواد 09 ، 10 و 11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب .الأمر رقم 76-
101 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، المتعلق بالضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل
والمتمم.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 132، بتاريخ 19 ديسمبر 1976 ، المواد 14
و 20

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب ، أمر رقم 76-
102 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، يتعلق بقانون الإجراءات الجبائية ، المواد 28 و 29

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب ، أمر رقم 76-
102 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، يتعلق بقانون الإجراءات الجبائية ، المواد 35 و 36

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب .الأمر رقم 76-
101 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، المتعلق بالضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل
والمتمم.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 132، بتاريخ 19 ديسمبر 1976 ، المادة 40

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب ، أمر رقم 76-
102 المؤرخ في 9 ديسمبر 1976، يتعلق بقانون الإجراءات الجبائية ، المواد 45 و 46

ارشيف مركز الضرائب لولاية تيارت CDI , معلومات مقدمة من قبل رئيس مصلحة الاعلام الالي و الوسائل , 2025 , تيارت

ارشيف مركز الضرائب لولاية تيارت , المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006، المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، الصادر بتاريخ 2006/09/24، الصفحة 11

هديل بن حرية وصونية قرنة، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين التحصيل الضريبي في إطار عصرنة الإدارة الضريبية: دراسة حالة مركز الضرائب ببرج بوعريريج"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص المحاسبة والجباية المعمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج، 2017، ص. 72

ريان لكميتي وصوفية علو، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء الإدارة الجبائية - مديرية الضرائب لولاية جيجل نموذجًا"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وجباية معمقة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017، ص: 68

قائمة المراجع الاجنبية :

OECD. (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD Publishing, Paris, p. 15

Smith, P. (2021). Artificial Intelligence in Tax Administration. Cambridge University Press, p. 93

García, M. (2022). Change Management in Digital Transformation. Routledge, London, p. 67

Anderson, J. (2020). Digital Transformation in Tax Administration. Springer, New York, p. 56

Simon, H. A. (1960). The Science of Management Decision. Harper & Row, New York, p. 47

Davenport, T. H. (2014). Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Harvard Business Review Press, p. 82

Heeks, R. (2002). Information Systems and Developing Countries: Failure, Success, and Local Improvisations. The Information Society, 18(2), p. 107

McNeilly, M. (2002). Gathering information for strategic decisions, routinely. Strategy & Leadership, 30 (5) , page 87

Jean-Marie Peretti, Dictionnaire de Ressources Humaines, page 65 , 4ème édition, Vuibert, 2005

Drucker, Peter L., Avenir de Management page 73 – Séton Drucker, Paris : Édition Mondial, 1999

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research , pages 105-117 . Sage

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Sage. pages 65-89

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research (5th ed., pages . 108-150). Sage

Lenoir, Y. (2006). Épistémologie de la recherche et paradigmes scientifiques. Revue des sciences de l'éducation, 32(2), 271-288. Presses de l'Université Laval

Van der Maren, J.-M. (1996). Méthodes de recherche pour l'éducation. Bruxelles: De Boeck Université, 2e édition

Seidman, I. (2013). Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. Teachers College Press.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. Sage Publications.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت



دليل المقابلة

شكر المستجوب

تقديم وتعريف الطالب بالاضافة لاطار بحثه

طلب الادن باداء المقابلة

هل لديك أي اسئلة تود ان تطرحها قبل بدء المقابلة !

تاريخ المقابلة :

مدة المقابلة :

اسم ولقب الشخص الذي تم مقابلته :

تقديم المقابلة :

تحية طيبة،

أنا سيداحمد طوايبيبة، طالب في السنة الثانية ماستر، تخصص المناجمنت المالي للمؤسسات، أنجز حاليا مذكرة تخرج بعنوان " دور الرقمنة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تيارت"، وذلك في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر .

في هذا السياق، أُجري معكم هذه المقابلة نصف الموجهة بهدف جمع معطيات ميدانية حول واقع الرقمنة داخل مؤسساتكم، ومدى مساهمتها في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. علما أن هذه المقابلة تعتمد على أسئلة مفتوحة ويعطى المجال للمشاركة / المشاركة في التعبير بحرية ومرونة عن آرائه وتجربته العملية ، دون أي قيود.

أؤكد لكم أن كل المعطيات التي ستقدم سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض علمية بحثية، كما سيتم تجريدها من الأسماء أو الإشارات التي قد تؤدي إلى التعريف بالشخص المشارك، واحتراما لخصوصيتكم وخصوصية المؤسسة لن يتم تسجيل هذه المقابلة صوتيا ولا بصريا ولن يتم ذكر أي تفاصيل شخصية أخرى , ساكتفي باخذ نقاط على الورق من اجل تنظيم الاجابات الخاصة بأسئلة المقابلة.

إن مشاركتكم في هذه المقابلة تتم بمحض إرادتكم، ويمكنكم في أي لحظة الامتناع عن الإجابة عن أي سؤال أو الانسحاب من المقابلة دون أي التزام.

هل توافقون على المشاركة في هذه المقابلة ؟

☐ لا

☐ نعم

شكراً جزيلاً لكم على وقتكم وتعاونكم .

الملحق رقم 02 : اسئلة المقابلة



الملحق رقم 02 : اسئلة المقابلات النصف الموجهة والمجموعات البؤرية لصالح عمال الضرائب بولاية تيارت

اولا : حول واقع الرقمنة في مركز الضرائب بتيارت - المجموعة الاولى -

1. كيف تقيمون واقع الرقمنة داخل مركز الضرائب لولاية تيارت؟
2. منذ متى بدأ تطبيق التحول الرقمي داخل مصالحكم، وكيف كانت البداية؟
3. هل توجد منصة أو نظام رقمي موحد تعتمدون عليه في عملكم اليومي؟ إن كان نعم، ما هي أبرز خصائصه؟

ثانيا : حول الأدوات والتطبيقات الرقمية المستعملة - المجموعة الاولى -

4. ما هي أهم الأدوات أو التطبيقات الرقمية التي تستخدمونها في أداء المهام الإدارية؟
5. هل ترون أن هذه الأدوات كافية وفعالة لتسهيل العمل الإداري؟
6. هل تلقيتم تكويناً أو تدريباً خاصاً على استخدام هذه الأدوات الرقمية؟ وإن وُجد، كيف تقيّمونه؟

ثالثا : الرقمنة واتخاذ القرار الإداري - المجموعة الثانية -

7. برأيكم، كيف ساهمت الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المركز؟
8. هل توفر الأنظمة الرقمية الحالية بيانات دقيقة ومحدثة تساعدكم في اتخاذ قرارات صائبة؟
9. هل تلاحظون فرقاً في سرعة وجودة القرارات قبل وبعد اعتماد الرقمنة؟

رابعا : التحديات والصعوبات - المجموعة الثانية -

10. ما هي أبرز التحديات أو العراقيل التي تواجهونها أثناء استخدام الوسائل الرقمية في اتخاذ القرار؟
11. هل هناك مقاومة من طرف بعض الموظفين في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة؟

12. كيف يتم التعامل مع الأعطاب التقنية أو انقطاعات الشبكة عند الاعتماد على الأنظمة الرقمية؟

خامسا : المقترحات والتوصيات - المجموعة البؤرية الاولى -

13. ما هي مقترحاتكم لتحسين مستوى الرقمنة داخل المركز؟
14. كيف يمكن، في رأيكم، تعزيز فعالية القرارات الإدارية عبر تطوير الجانب الرقمي؟
15. هل ترون أن الرقمنة تمثل مستقبل الإدارة الجبائية في الجزائر؟ ولماذا؟

سادسا : المقترحات و التوصيات 02 - المجموعة البؤرية الثانية -

16. بصفتكم رئيسات مصالح، كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الإشراف والتنسيق بينكم وبين الفرق التابعة لكم؟
17. هل تلاحظن أن الرقمنة سهلت مهامكم كمسؤولات إداريات من حيث المتابعة، التحليل، واتخاذ القرار؟ أم أن هناك جوانب ما زالت بحاجة إلى دعم؟
18. برأيكم، ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة مستقبلا في تعزيز الشفافية والنجاعة داخل الإدارة الجبائية؟

**الملحق رقم 03 : الهيكل التنظيمي
للمركز وفقا للجريدة الرسمية**

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20 الصادرة في 2009 , 2 ربيع الثاني عام
1430 , 29 مارس سنة 2009 , المحددة لمصالح واقسام مركز الضرائب.

2 ربيع الثاني عام 1430 هـ
29 مارس سنة 2009 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 20

28

- مكتب المستخدمين والتكوين الذي تنطبق صلاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادة 80 من هذا القرار.

- مكتب العمليات الجزائية الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 81 من هذا القرار.

- مكتب الوسائل والإعلام الآلي الذي تنطبق صلاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادتين 82 و 83 من هذا القرار.

الفصل السادس مركز الضرائب

المادة 88 : ينظم مركز الضرائب في ثلاث (3) مصالح رئيسية وقبضة ومصلحتين.

المادة 89 : المصلحة الرئيسية للتسيير، وتكلف لا سيما، بما يأتي:

- التكفل بالمقارنات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعية لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والرقابة الجبائية ومتابعة الاستيفاءات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات.

- المساعدة على المداور وسندات الإيرادات وتلقيها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفتها وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب.

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس السندات و/ أو خراصة العسبة.

- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع العرض على استجابتها.

تضم هذه المصلحة الرئيسية خمس (5) مصالح، وهي:

- المصلحة المكلفة بجبائية القطاع الصناعي.

- المصلحة المكلفة بجبائية قطاع البناء والأشغال العمومية.

- المصلحة المكلفة بجبائية القطاع التجاري.

- المصلحة المكلفة بجبائية قطاع الخدمات.

- المصلحة المكلفة بجبائية المهن الحرة.

المادة 90 : المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث وتكلف لا سيما، بما يأتي:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها.

- تنفيذ التدابير المتبرع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيئات والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

المادة 83 : مكتب الإعلام الآلي، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.

- المحافظة في حالة تشغيل للمنشآت التمتعية التكنولوجية ومواردها.

المادة 84 : تضم مديريات الضرائب لولايتي إيليزي وتيندوف ثلاث (3) مديريات فرعية.

المادة 85 : تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، ما يأتي:

- مكتب المداور والإحصائيات، بحيث تكون صلاحياته هي تلك المنصوص عليها في المادتين 61 و 62 من هذا القرار.

- مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية، الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 63 و 64 من هذا القرار.

- مكتب مراقبة التحصيل، بحيث تكون صلاحياته هي تلك المنصوص عليها في المادة 66 من هذا القرار.

- مكتب متابعة العمليات وأنشغال القيد والتنشيط، الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 67 و 68 من هذا القرار.

المادة 86 : تضم المديرية الفرعية للمنازل والرقابة الجبائية، ما يأتي:

- مكتب الاحتياجات الذي تنطبق صلاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادة 70 من هذا القرار.

- مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 71 و 72 من هذا القرار.

- مكتب التليغات والأمر بالصرف الذي تنطبق صلاحيته مع تلك المنصوص عليها في المادة 73 من هذا القرار.

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية والمراجعات الجبائية ومراقبة التقييمات الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المواد من 75 إلى 78 من هذا القرار.

المادة 87 : تضم المديرية الفرعية للوسائل، ما يأتي:

21 الجمعية الوطنية للجمهوريين الجزائريين / العدد 20	2 ربيع الثاني عام 1430 هـ 29 مارس سنة 2009 م
- دراسة كل طعن نزاعي أو إعتيادي يوجه لمركز القسرات، وتنتج عن فرض قسرات أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز. وكذا طليبات استرجاع الخطأ: الرسم على القيمة المضافة. - متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية. وتتضمن هذه المصلحة الرئيسية ثلاث (3) مصالح: المادة 96: مصلحة الاحتجاجات، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - دراسة الطعون السابقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض قسرات، أو الزيادات والعقوبات المتوجبة عليها، أو استرجاع القسرات والرسم والمقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتوبة أو مدفوعة تلقائية أو مقطوعة المصدر. - دراسة طليبات تتعلق بإرجاع الخطأ: الرسم على القيمة المضافة. - دراسة الطعون السابقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المموزة. - معالجة منازعات التحصيل. المادة 97: مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن القسرات، المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الأمثلة. - المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المختصة في المديرية الولائية للقسرات، للطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية. المادة 98: مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالقسرية وإلى المصالح المعنية. - الأمر بصرف الإنفاذ، والتفويضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها. - إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة النزاعات، وتبليغها للمصالح المعنية. المادة 99: المصلحة، وتكلف لا سيما، بما يأتي:	- اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالقسرية التابعين لمركز القسرات، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية. وتتضمن هذه المصلحة الرئيسية أربع (4) مصالح: المادة 99: مصلحة المطلقين والمقارنات، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوجاه القسرية وكذا مراقبتها وتمثيلها. - مركزة العمليات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها. - التكفل بطليبات تعريف المكلفين بالقسرية. المادة 92: مصلحة البحث عن المدة القسرية التي تعمل في شكل فرق، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجيانية بعنوان تنفيذ حق الإطلاع. - اقتراح تسجيل مكلفين بالقسرية للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمع. المادة 93: مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - برنجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعايير الضرورية لوجاه القسرية ومراقبتها وتمثيلها. - اقتراح مكلفين بالقسرية لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمع. المادة 94: مصلحة المراقبة، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان. - إعداد وصيحات إحصائية دورية تتعلق بوجاهية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مبرودها. المادة 95: المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف لا سيما، بما يأتي:

21 الجمعية الوطنية للجمهوريين الجزائريين / العدد 20	2 ربيع الثاني عام 1430 هـ 29 مارس سنة 2009 م
- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالقسرية في مختلف المراقبات. وتتضمن هذه المصلحة الرئيسية أربع (4) مصالح: المادة 104: مصلحة حماية النشاطات التجارية والعرفية، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - التكفل بالملفات الجيانية واستلام التصريحات التي يحررها المكلفين بالقسرية التابعون حسب نظام القسرية المراقبة الوحيدة، وكذا إعداد العقود المتصلة بها. - المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح ملفات مكلفين بالقسرية للمراقبة على أساس المستندات. المادة 105: مصلحة الجيانية الزراعية، وتكلف لا سيما بالتكفل بالملفات الجيانية للمزارعين والقرابين وكذا استقبال واستغلال التصريحات ومراقبتها الشكلية واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالقسرية للمراقبة على أساس المستندات. المادة 106: مصلحة حماية الدواخل والممتلكات، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - التكفل بالملفات الجيانية للاشخاص الطبيعيين بعنوان القسرية على الدخول مقر السكن أو القسرية على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان القسرية على الدخول الإجمالي / أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض القسرية عليه. - المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات، أو المراجعة المصنفة للوجاهية الجيانية	- التكفل بالتصديقات التي يقوم بها المكلفون بالقسرية بعنوان التصديقات الشكلية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وصيحتهم في مجال التحصيل. - تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للقسرية. - ملك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم صيحات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة. وتتضمن المصلحة ثلاث (3) مصالح، هي: - مصلحة الصندوق. - مصلحة المحاسبة. - مصلحة المتابعات. تتضمن مصلحة المتابعات في شكل فرق: المادة 100: مصلحة الاستقبال والإعلام، تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - تنظيم استقبال المكلفين بالقسرية وإعلامهم. - نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجيانية الخاصة بالمكلفين بالقسرية التابعين لاختصاص مركز القسرات. المادة 101: مصلحة الإعلام الآلي والوسائل، وتكلف لا سيما، بما يأتي: - استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير الناهلات وخص الدخول الموافقة لها. - إحصاء حاجيات المصالح من مواد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات. - الإشراف على المهام المتعلقة بالنظافة وأمن القرائن.

شكل الهيكل التنظيمي المقدم من قبل مصلحة الارشيف والوسائل الاعلام الالي بالمركز

