جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

رقمنة التحصيل الجبائي في الجزائر

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البليدة

تخصص: .اقتصاد بنكي ونقدي

من إعداد الطالب:

بن شبحة نجيب

تحت إشراف الدكتورة

حميدي كلثوم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. حميدي كلثوم	المدية	مشرفا ومقررا
د. موزاوي عائشة	المدية	رئيسا
د. مولاي مصطفى سارة	المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

﴿شكر وتقدير﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

يقول الله تعالى:

((فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون))"البقرة الآية 152"

الشكر أولا لله عز وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع...

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة حميدي كلتوم

التي لم تتوان للحظة عن إفادتنا بتوجيهاتها القيمة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ونتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين درسونا في هذه الكلية .

الإهداء

الى امي الغالية اطال الله في عمرها..

الى ابي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

لقرة عيني ابنتي اميرة احسان

أهدي هذه الدراسة المتواضعة

ان شاء الله

بن شبحة نجيب

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

مقدّمة .....

الفصل الأوّل: (الفصل التمهيدي)

1–الإشكالية: **6**

2–الفرضيات: **7**

3–أهداف البحث: **7**

4–أهمية البحث: **8**

5–تحديد المصطلحات **8**

6–الدراسات السابقة والمشابهة وأوجه الاستفادة منها: **9**

1.6–الدراسة الأولى: 9

2.6-الدراسة الثانية. .....

3.6–التعليق على الدراسات السابقة: 9

4.6–أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات: 10

الفصل الثاني: الرقمنة الإدارية.

1–تعريف الرقمنة: **12**

1.1–مفهوم الرقمنة الإدارية: 12

2.1–عناصر الرقمنة: 13

2-خصائص الرقمنة.....

3–فوائد الرقمنة: **14**

1.3–الفوائد الاقتصادية: 15

2.3–الفوائد الإدارية: 15

3.3–الفوائد الاجتماعية: 15

4–دوافع اللجوء الى الرقمنة الإدارية: **15**

5–متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجباية **16**

1.5–متطلبات سياسية: 16

2.5–متطلبات تقنية: 17

3.5–متطلبات بشرية: 17

4.5– متطلبات أمنية: 17

6–عوائق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجباية **18**

7–مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: **19**

خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد: **24**

1–منهج الدراسة: **24**

2–مجتمع وعينة الدراسة: **24**

2–1–مجتمع الدراسة: 24

2–2– عينة الدراسة: 24

2–3–خصائص عينة الدراسة: 25

2.4–طريقة توزيع الاستبيانات واسترجاعها: طريقة توزيع الاستبانة واسترجاعها: 28

2–5– خطوات إجراء الدراسة: 28

3–حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بما يلي: **29**

4– أساليب جمع البيانات: **29**

الخلاصة: **30**

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.عرض نتائج البحث والتعليق عليها: **3232**

1.1– المحور الاول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية: 3232

2.1–المحور الثاني: أثر الرقمنة على الإدارة الضريبية 44

3.1–المحور الثالث: مدى تسهيل الرقمنة الاتصال بالسلطة السلمية وجميع الشركاء الاجتماعيين. 4949

2–مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: 58

1.2–توصيات هامة: 58

2.2–الفرضية الفرعية الأولى: عجزت الإدارة التقليدية عن السير بالتحصيل الجبائي الى مستوى الجودة المنشود. 60

3.2–الفرضية الفرعية الثانية: لقد حسنت الإدارة الرقمية أداء التحصيل الجبائي 60

4.2–الفرضية الفرعية الثالثة: تسهل الرقمنة عملية التواصل بين إدارة الضرائب والسلطة السلمية وجل الشركاء. 6060

5.2 –الفرضية الفرعية الرابعة: هناك صعوبات وعراقيل تعيق تطبيق الرقمنة في الإدارة بكونها مجال جديد.....60

6.2–الفرضية العامة.....61

3–الاستنتاج العام: 61

الخاتمة 64

قائمة المراجع والمصادر: 66

الملاحق

فهرس الجداول

جدول رقم	الموضوع	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	25
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	25
03	توزيع افراد العينة حسب المؤهلات	26
04	توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	27
05	جدول الاعداد والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.	28
1. 05	يبين الحدود المكانية للدراسة.	29
2 .05	تركيبة الاستبيان	29
06	هل ممارسة الإدارة الضريبية بالأسلوب الكلاسيكي كاف لتحصيل جبائي امثل؟	32
07	هل تعتقد ان الإدارة الكلاسيكية فاشلة؟	33
08	كم تستغرق من الوقت في إنجاز وثيقة إدارية مثل شهادة عمل لموظف في الإدارة التقليدية؟	34
09	كم تستغرق من الوقت في إنجاز نفس الوثيقة بتقنيات الإدارة الرقمية؟	35
10	هل سهل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية من عمل التحصيل الجبائي؟	36
11	هل تحسن استعمال الوسائل التكنولوجية؟	36
12	هل تلقيت تكوينا خاصا في المجال الرقمي؟	37
13	ما هي الصعوبات التي تواجهها أثناء تأدية مهامك بالأسلوب الرقمي؟	38
14	هل يمكن التحصيل الجبائي حاليا بالطريقة الكلاسيكية؟	39
15	هل تمتاز الرقمنة بالسرعة في الأداء؟	40
16	سبب التحول من الإدارة التقليدية الى الادارة الرقمية يعود الى:	41
17	هل تتوفر الإدارة الضريبية على كل المستلزمات للتحول الى الإدارة الرقمية؟	42
1. 17	إن كانت الإجابة ب لا، ماذا ينقص الإدارة ؟	43
18	هل تحقق الإدارة الرقمية أسلوب إدارة بلا ورق؟	44
19	هل مكنت الإدارة الرقمية من اختصار الجهد والوقت؟	45
20	هل رفعت الإدارة الرقمية من اداءك في التحصيل ؟	46
21	هل تم تفعيل حسابات المتعاملين للتحصيل مباشرة في الأرضية الرقمية؟	46
22	قللت الرقمنة من تنقلاتك بشكل واضح	47

23	هل يوفر الاستخدام الكامل للتقنية الرقمية وقتا أكثر للاعوان للعمل على مهام أخرى؟	48
24	هل تعتقد أن التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم والإدارة العامة ؟	49
25	هل تتصل بك السلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟	49
1.25	وإن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها السلطة السلمية للاتصال بك؟	50
26	هل تتصل بالسلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟	51
1.26	إن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها للاتصال بالسلطة السلمية ؟	52
27	ما هو التعامل الطاغي على تعاملك مع السلطة السلمية.؟	53
28	هل تعتقد أن تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع؟	54
29	هل تستخدم المصلحة التي تعمل فيها الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين؟	55
30	هل يستعمل االشركاء المنصة الرقمية الخاصة بهم للاتصال بالإدارة لطلب وثيقة ما؟	56
31	هل تشعر بالراحة والثقة في استخدام تقنيات الرقمنة الإدارية للتواصل مع السلطة السلمية والشركاء الاجتماعيين؟	57

مقدّمة

مقدّمة

أجبر تفجير الثورة المعلوماتية والاتصالية العديد من المؤسسات على تحديث أساليبها التقليدية في الإدارة. حيث وضع كل القطاعات أمام تحدي مواكبة العصرنة وإيجاد أحدث الطرق لتسهيل التسيير والتعامل الإداري تجلّى هذا التحديث في ميادين عدة منها الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والرقمنة الإدارية. كما يعد التطور الذي شهده العالم في مجال الاتصالات وكل الخدمات التي تعرضها الشبكة العنكبوتية مصدرا للفخر. لا يفوتنا ان نثني على النهضة التي تعرفها قطاعات تبدو ثانوية لكنها في الواقع مهمة للغاية، مثالنا على ذلك قطاع السياحة الذي عرف انتعاشا مذهلا بعد رقمتنه بحيث أصبح شراء التذاكر او حجز غرف في الفنادق لا يستدعي التنقل ولا يستغرق وقتا.

إلا أن هذا التوجه السريع نحو الرقمنة الإدارية في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي مازالت في طريق النمو، مرهون بمدى استعداد الأجهزة الإدارية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة والتي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى.

ان التحدي كان دون شك اقوى في العالم النامي اين التطور العلمي والتكنولوجي يسير على خطى متثاقلة ووتيرة اقل ما يقال عنها بطيئة. ومع ذلك فحتى بين الدول النامية كان التفاوت سيد الموقف وأبرز قدرات كل دولة على تخطي الصعاب والارتقاء لمرتبة اعلى من ضمن هذه البلدان الجزائر فهي تعتبر احدى الدول التي لبت دعوة الرقمنة وشرعت في تطبيقها تدريجيا في عدة قطاعات بغرض الالتحاق بقافلة العولمة. جاءت الرقمنة من أجل رفع وتحسين الأداء الإداري تماشيا مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة،

لم يفلت قطاع الضرائب من اعلى الهرم الى أسفله من هذا التحدي. اذ يشهد كباقي القطاعات نقلة نوعية في مجال ادراج التكنولوجيات الحديثة الى مختلف مؤسساته في كافة مصالحه. لذلك بات الاعتماد على الرقمنة الإدارية امرا ضروريا. إذ أصبحت كفاءة الإدارة مرتبطة بمدى تجهيزها بالوسائل الرقمية لجودتها ودقتها ولما توفره من وقت ومساحة.

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على بداية الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى النظام الحديث الذي يقدم حلول على طبق من فضة للعقبات التي سيطرت لعقود عدة على الإدارة. نظرا للأهمية البالغة لهذا الموضوع

اخترناه كمحور لمذكرة تخرجنا تحت عنوان:.رقمنة التحصيل الجبائي في الجزائر من خلال دراسة اجريناها بمديرية الضرائب بولاية البليدة حيث تم تقسيم الدراسة الحالية الى جانبين، الجانب النظري والجانب الميداني.

احتوى الجانب النظري على فصلين نظريين:

الفصل الأول: يتناول الإشكالية التي يبنى عليها البحث، والفرضيات التي اعتمدنا عليها، وتحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة التي تناولت موضعنا.

الفصل الثاني: يتناول الرقمنة الإدارية من حيث تعريفها، خصائصها، فوائدها ودوافع اللجوء اليها. خاصة بتأثير الرقمنة على تحسين أداء التحصيل الجبائي، حيث يتضمن وظائف ووسائل الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية والتحصيل الجبائي، أدوار الإدارة الالكترونية وإيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

اما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

الفصل الثالث: تعرضنا فيه الى إجراءات البحث الميدانية من حيث العينة، أدوات البحث وكيفية جمع البيانات وتحليلها احصائيا والأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: خصصناه لعرض نتائج البحث ومناقشتها والتحقق من الفرضيات، وتقديم استنتاج عام، وأنهينا البحث بخلاصة تضمنت بعض الاقتراحات التي استنتجت من خلال الدراسة الميدانية.

القسم النظّري

الفصل الأوّل

(الفصل التمهيدي)

1. الإشكالية.
2. الفرضيات العامة والجزئية.
3. أهداف البحث.
4. أهمّية البحث.
5. التحديد الإجرائي لمصطلحات البحث ومفاهيمه.
6. الدراسات السابقة والمشابهة وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

1-الإشكالية:

لقد عرف العالم اليوم ثورة تكنولوجية كبيرة في مجال المعلومات والاتصالات، خلفت العديد من الضغوطات وأفرزت الكثير من التحديات أمام المنظمات والمؤسسات من أجل مواجهتها والمراهنة على إلزامية التغيير في أساليبها التقليدية في الإدارة. اساليب كانت تعتمد على التجارب والممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، وبهذا النحو يصعب التنبؤ بمستقره وحركته. أما الإدارة اليوم فأصبحت تسير على معطيات التكنولوجيا وترد على متطلبات العصر . ومن بين مظاهر هذه التكنولوجية المتقدمة ;الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية E-Commerce، التدريس عن بعد E-Schoolingوصولا الى الرقمنة الإدارية، حيث بدأت هذه الأخيرة في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية والتي قامت بتغيير أسلوبها العملي من خلال الانتقال من الإدارة التي تعتمد على الأوراق والارشيف إلى الإدارة التكنولوجية المعاصرة التي توثق معلوماتها على شبكة الإنترنت وتنجز أعمالها ومعاملاتها الإدارية بسرعة ودقة عالية.

كمفهوم جديد ومعاصر الرقمنة الادارية تهدف إلى تقليص الإجراءات والسرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية.

لم تتأخر دول العالم في تلبية دعوى هذا التحول الجذري اعتمادا على أوضاعها، خصوصيتها وقدراتها. فمن جهة تم التحول بسهولة في البلدان المتطورة بينما لم يكن الحال كذلك في بلدان العالم النامي حيث الحاجة إلى التغيير أكبر بينما القدرة على التأقلم والتكيف أضعف. رغم ذلك فهي تجتهد ساعية لخوض المعركة والضفر بالغنيمة.

ومن هذا المنطلق كانت الجزائر من بين الدول التي بدأت في تطبيق الرقمنة الإدارية في مؤسساتها بهدف عصرنة الإدارة وإدخال التكنولوجيات الحديثة للوقوف على أفضل النتائج وأدقها بما فيها المصالح الجبائية كونها القاعدة الأساسية في التحصيل الجبائي، التي تتضمن هياكل وموارد بشرية ومادية تستدعي تقنية شاملة تسهل معرفة سير عمل الإدارة الضريبية وتقدم خدمات أفضل والوصول إلى درجة أعلى من التحصيل المطلوب.

يكتسي بحثنا هذا أهمية كبرى في البيئة الجزائرية باعتبار الرقمنة موضوع الساعة وكونها حديثة النشأة فأهميتها من أهمية المتغيرات التي يتناولها. لذلك حظيت إيجابيات هذه العملية بحصة الأسد فيه لما تضفيه في تطوير العمل الإداري في المؤسسات بصفة عامة والضرائب بصفة خاصة بغية الارتقاء بأداء التحصيل الجبائي.

انطلاقا من هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية: **هل تأثر الرقمنة الادارية على تحسين أداء التحصيل الجبائي؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية منها:

1)ما هي اسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية؟

2) ما هو أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والتحصيل الجبائي؟

3) هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير الأداء الإداري لمصالح الضرائب؟

4)ما هي معوقات تطبيق الرقمنة الإدارية في مصالح الضرائب؟

2-الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات السابقة نفترض ما يلي:

الفرضية العامة

إن الاستخدام الأمثل للرقمنة الإدارية يؤثر حتما بالإيجاب على أداء التحصيل الجبائي إذ يوفر الوقت، الجهد، التكلفة كما يزوده بالدقة اللازمة في الاداء.

ومن خلال الفرضية العامة يمكن ضبط الفرضيات الفرعية:

- عجزت الإدارة التقليدية عن السير بمصالح الضرائب إلى مستوى الجودة المنشود خاصة في جانب التحصيل.
- لقد حسنت الإدارة الرقمية أداء المصالح الضريبية .
- تسهل الرقمنة عملية التواصل بين إدارة الضرائب والسلطة السلمية وجل الشركاء.
- كون الرقمنة الإدارية مجال جديد فمن المنطق أن تواجه صعوبات وعراقيل نعمل على التقليل منها.

3-أهداف البحث:

- تبسيط المفاهيم المتعلقة بالرقمنة الإدارية في مصالح الضرائب.
- توضيح دور الرقمنة في تحسين اداء مصالح الضرائب.
- رفع الستار على سلبياتها وتقديم مقترحات لتجاوزها.
- الوقوف على مدى تطبيقها وإمكانية ادراجها في عمليات أخرى.
- التعرف على الإيجابيات والمميزات التي تقدمها الرقمنة للعمل الإداري.
- اثراء الرصيد المكتبي بمراجع جديدة حول موضوع الرقمنة الإدارية.

4-أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على موضوع عصري وحديث من حيث الوسائل والتطبيقات المستعملة وغاية في الأهمية في ظل عملية الإصلاح والتطوير الجبائي والضريبي التي اولتها الحكومة عناية خاصة. فتجديد طرق التسيير الإداري بشكل يجعله يتواكب ومتطلبات المجتمع الحديث ما هو الا تحصيل حاصل حيث لا يمكن الوصول الى غايات مستجدة بسبل عفا عليها الزمن.

لموضوع الرقمنة الإدارية أهمية بالغة وقيمة إضافية تتمثل في النقاط التالية:

- تقديم دراسة جديدة عن الرقمنة الإدارية.
- الأهمية الكبرى التي تكتسيها الرقمنة الإدارية في المعاملات والأعمال التي تقوم بها الإدارات وبالتالي تحسين أدائها وخدماتها.
- الاعتماد على الدراسات الكمية والنوعية من خلال استخدام استمارات استبيان والمقابلات الشخصية في جمع الإجابات.
- التوصل إلى نتائج واقعية للإجابة على أسئلة العديد من الباحثين في مجال الرقمنة.

5-تحديد المصطلحات

الرقمنة: العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي سواء كانت هذه المعلومات صورا أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شيء آخر.

الإدارة: تعرف الإدارة بأنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين، تقود في محصلتها إلى تحديد الأهداف المرسومة.

إدارة الضرائب: يمكن تعريف إدارة الضرائب بشكل عام وبسيط أنها المكان الذي تحصل فيه الضرائب المباشرة والغير مباشرة من مختلف الشركاء والمتعاملين والممارسين لأنشطة مختلفة.

1.5-التعريف الإجرائي

الرقمنة: الرقمنة الإدارية هي تقنية حديثة ممارسة على مستوى الإدارات بواسطة الحاسوب يتم عن طريق تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي الذي يعتمد على الأوراق إلى الشكل التطويري يعتمد على سلسلة من الأرقام.

الأداء الإداري: هو كل الأنشطة والتصرفات المقصودة التي يقوم بها الاداريون والتي تبرز قدرتهم على ممارسة مهامهم بغية تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة بغية الارتقاء بمؤسستهم

6-الدراسات السابقة والمشابهة وأوجه الاستفادة منها:

1.6-الدراسة الأولى:

دراسة قام بها الطالب لبعير صالح (جوان2020) بعنوان: "أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليته على الاتصال داخل المؤسسة" تطرق الطالب في الإشكالية الى ان عملية التوجه نحو الرقمنة في الجامعة له إيجابيات وسلبيات في آن واحد، لذا جاءت هذه الدراسة لشيئين أثر التوجه نحو الرقمنة للطلبة الجامعيين وماله من انعكاسات على الطالب الجامعي وطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما إثر التوجه نحو الرقمنة؟ الهدف من هذه الدراسة الكشف عن أثر التوجه نحو الرقمنة على الطلبة والجامعة الكشف عن التحديات ومعوقات التوجه نحو الرقمنة. اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استعمال استبانة وقد اشارت النتائج الى ما يلي:

- يعد العنصر البشري المدرب والمؤهل عاملا اساسيا للتوجه نحو الرقمنة الإدارية.
- ان التخطيط العلمي الذي ينطلق من الواقع الفعلي، يحدد الأهداف بدقة، ويضبط الممارسات والتطبيقات من أهم مقومات التوجه نحو الإدارة الرقمية
- توفر المتطلبات المادية والبشرية والقانونية عنصر أساسي في التوجه نحو الإدارة الرقمية.

2.6-الدراسة الثانية:

لطالب حمزة بوتماني حول (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي) دراسة حالة بريد الجزائر بولاية مسيلة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير سنة 2021/2020 واشكالية موضوعه هي ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي بولاية المسيلة؟ وقد وضع مجموعة من الفرضيات وتمثلت في أنه يوجد استخدام جيد للرقمنة الذي يمثل التوجه الأبرز للإدارة العمومية في المرفق العمومي بالمسيلة، و الفرضية الثانية أن الرقمنة تؤثر على جودة الخدمات في المرفق العمومي متمثلا بالإدارة العمومية بولاية المسيلة وكان الهدف من دراسته هو الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على المستوى المرفق العمومي وكذلك لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد و التي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية، و الأدوات التي استخدمها لجمع البيانات هي الاستبيان الذي كان على مستخدمي بريد الجزائر بولاية المسيلة وتوصل في نهاية دراسته إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة و جودة الخدمات.

3.6-التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة إن معظم الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية كانت أكثر قرب من صلب الموضوع، حيث ركزت بعض الدراسات على المتغير الأول وهو الرقمنة الادارية وأساليب الإدارة الإلكترونية،

وأخرى ركزت على المتغير التابع وهو تحسين الاداء، اداء الخدمات الأداء الوظيفي أو الخدمات المقدمة للجمهور عموما أو الخدمات الحكومية من الإدارة الحكومية سواء في الجزائر او في دول أخرى.

4.6 –أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو انه يجب على المؤسسات الاعتماد على أساليب الإدارة الرقمية الالكترونية، وذلك من اجل تحسين أداء الخدمات المقدمة وإلى تحديث أساليب وطرق العمل داخل المنظمة.

اختلفت هذه الدراسات حول مدى إمكانية تطبيق الادارة الرقمية في بعض الدول لعدم مواكبتها التطور التكنولوجي العالمي.

وعليه نقول اننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الرقمنة الادارية وتأثيرها على تحسين أداء التحصيل في الإدارة الضريبية أما الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات من ناحية الحدود الزمنية والمكانية بالإضافة الى المنهج المستخدم وكذا مجتمع وعينة الدراسة وقد استفدنا من هذه الدراسات في اثراء الجانب النظري واختلفنا عنها في الإطار التطبيقي.

الفصل الثاني

الرقمنة الإدارية.

1- تعريف الرقمنة.

2- خصائص الرقمنة الإدارية

3- فوائد الرقمنة.

4- دوافع اللجوء الى الرقمنة.

5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية.

6- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبة في الجزائر .

7- مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.

جاءت الرقمنة بمفهومها الحديث لتنقض الإدارة الضريبية الجزائرية من الموروثات الصماء التي اثقلت كاهلها. فها هي تقول تدريجيا وداعا لغرف الأرشيف الكبيرة التي طالتها الرطوبة ونتائج العناكب. لم يعد استخراج شهادة عمل لموظف او شهادة تحصيل لمتعامل على سبيل المثال يستغرق ساعات عدة ان لم نقل أياما. أصبح من الممكن الاحتفاظ بمنتهى الدقة بألاف المعلومات في غضون ثوان ودون الحاجة الى مساحة مكانية لها. فكيف تتم كل هذه البارعات التقنية؟

1-تعريف الرقمنة:

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمطي(la numérisation)بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصور الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها أن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية من هنا، فترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى سيرته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب[1]

1.1-مفهوم الرقمنة الإدارية:

تتغير المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة بتغير مجال استعمالها. الرقمنة هي تحويل المعلومات او البيانات الورقية الى شكل رقمي يقرؤه الحاسوب.

وتشير شارلوت بيرسي (Charlotte Bursi) الى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي. [2]

ويمكن تعريف الرقمنة الإدارية على أنها:" عملية تحويل كافة الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق.[3]

---

[1] احمد، فرح احمد: **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها**، (المملكة المتحدة :جامعة الامام بن سعود الإسلامية:2009)، العدد 4، ص:11.

[2] عمران موسى، حسين أبو طبيخ وم.جمال، ظاهر الظاهر: **المكتبة الالكترونية e.library, الأسس والتطبيق** ، (جامعة بغداد، العراق، د.س)، ص:328.

[3] يوسف، مصطفى: **دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر** ،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، الجزائر: 2018)، ص:11.

2.1-عناصر الرقمنة:

أ. الترميز الرقمي:

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومات بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة، الصوت) ووضعها على الخط ليتقبل جهاز الكمبيوتر عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، ومن ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومات رقميا وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضا.

ب. أنظمة التراسل الرقمي:

ونعني به أنظمة التراسل الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية والتي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، وتمكن المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

ج. شبكات النفاذ الرقمي:

وهي شبكة تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS)الذي يعتمد على تقنية الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفاز عن طريق خط مشترك له جودة عالية وجهاز المحمل كلمة MODEM تعد كلمة modemاختصار لكلمتي: modulator ,demodulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتهما تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصورة المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التليفونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادلات[1]

د. أنظمة التحويل:

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آلية مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومات المرسلة والمعلومات المستقبلة، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

هـ. شبكة الهاتف المحمول:

وتعتبر بشبكات الجيل الثاني الذي يشهده القرن 21، حيث تعتمد على استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

[1] عبير ،الرحباني: **الاعلام الرقمي**، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع : 2012) ، ص:52 .

و. تقنية البث الإعلامي:

وهي دمج الشبكة العنكبوتية بشبكة الكوابل التليفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفاز التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو[1].

2-خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.
- **تقليص المكان:** تستوعب وسائل التخزين كم هائل من المعلومات حيث يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين، ويسمح بتبادلها بينهم.
- **التفاعلية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت، مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسوب الآلي، النقال، الهاتف النقال إلى آخره...

قابلية التحويل: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

- **الشيوع والانتشار:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا [2]

3-فوائد الرقمنة:

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والمؤسسات ونذكر منها

---

[1] عبير ،الرحباني: **المرجع السابق** ، ص:52 ص.

[2] أحمد، مشهور: **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية**، (المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: 2003)، ص: 7.

1.3-الفوائد الاقتصادية:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونيا وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل التقليدي بالأوراق والرسائل.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة بدل من تشتيتها وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

2.3-الفوائد الإدارية:

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي كان يسود في الإدارة التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل، في الإدارة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد وبيئة عمل جدد مختلفة تماما عن بيئة الادارة التقليدية. مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود[1].

3.3-الفوائد الاجتماعية:

- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- سرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.

4-دوافع اللجوء الى الرقمنة الإدارية:

ان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية ليس ترفا بل ضرورة حقيقية فرضها التقدم العلمي بغية:

- تقليص المسافات والزمن والمساحات.
- تقليص الجهد الإنساني.
- تخفيف الضغط على المؤسسات.
- التصدي للقرارات والتوصيات الفورية والتي قد يؤدي تأخر وصولها الى احداث خلل في التوازن.

[1] مريم، خالص حسين: **الحكومة الإلكترونية**، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق: 2013)، ص: 446.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسات.
- صعوبة تقييم الأداء.
- إمكانية حفظ عدة نسخ رقمية مما يلغي احتمال ضياع البيانات
- التقدم التكنولوجي وضرورة ركوب الموجة.

أهدافها:

- الحد من الأخطاء الإدارية.
- تطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف السياسة الجبائية. [1]
- تحقيق الشفافية وضمان مبدئ تكافئ الفرص والتخلص من بعض مظاهر الفساد وسوء الإدارة.
- اشراك المتعاملين الاقتصاديين في العملية من خلال الفضاء المخصص لهم.
- التقليل من الاحتكاك بين المواطنين والموظفين.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- المحافظة على البيئة من خلال التخلي عن كل ما يلوثها مثل الأوراق، الحبر والبنزين.
- ترقية الإنتاجية.
- التقليل من مخاطر اتلاف وضياع الملفات.
- تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة العليا.
- القضاء على المركزية وتمكين الموظف من التواصل مع المسؤولين بسهولة.
- لم يعد عامل المسافة والبعد عقبة لأن بفضل الرقمنة المتعاملين وحتى الزبائن و المواطنين لم يعودوا مضطرين للتنقل الى المصالح الضريبية .

بشكل عام يمكننا القول أن الرقمنة توفر الوقت والجهد والمال مع تقديم خدمات عالية الجودة.

5-متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب

حتى تعمم الرقمنة في مصالح الضرائب بنجاح لابد من التفكير في متطلبات تطبيقها. الخطوة الأولى لأي مشروع هي:

1.5-متطلبات سياسية:

التخطيط:

على كل مؤسسة تريد خوض مشروع رقمنة تحديد خطة انطلاقا من مجموعاتها ومستعمليها، والتخطيط لمشروع رقمنة يجب ان يسند الى لجنة تشرف على المشروع، تعرف باسم فريق عمل المشروع والتي يجب ان تتكون

[1] أ.د مجدي، محمد يونس: **التحول نحو الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي**، 2016/01/26

من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية في المجالات التالية: مكتبات، توثيق، حاسوب، شبكات واتصالات، برمجيات، حيث تقوم بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع[1]

2.5-متطلبات تقنية:

توفير الأجهزة والمعدات الالكترونية:

تستلزم الرقمنة: الحواسيب، أجهزة التحويل الرقمي مثل الماسحات الضوئية وطابعا ت ليزرية ...

شبكة المعلومات: تقوم الشبكة الداخلية للمعلومات على ربط بين مجموعة من الحواسيب داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي، ولابد من توفر هذه الشبكة بالمؤسسة التي تنوي إقامة مشروع رقمنة، حيث تربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع وهذا لضمان تدفق العمل بسهولة ودقة.[2]

البرمجيات: ونقصد بها: أنظمة التشغيل.Windows XP و برمجيات التطبيقات.

3.5-متطلبات بشرية:

تتمثل في اليد العاملة المؤهلة والقادرة على استعمال التقنيات الإدارية الالكترونية الحديثة، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لإنجاح أي مشروع كان.

4.5- متطلبات أمنية:

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونيا واتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي[3]:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

---

[1] سهيلة، مهري، **تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة مؤسسة سوناطراك–**، (أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 ،الجزائر، 2014-2015) ص:73ص:74.

[2] أمينة، بن جدو: **معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج**- جامعة محمد بوضياف– المسيلة –الملتقى الدولي الاول حول :الرقمنة وتطبيقاتها يوم 15جوان 2020

[3] ربحي، مصطفى عليان : **إدارة المعرفة**، (عمان، الأردن، دار صفاء للنشر , 2008)، ص: 77

إضافة الى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشاة.
  - يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها.
  - يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
  - تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.
  - الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
  - تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

6—عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبة في الجزائر

رغم تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية الذي كان نتيجة لحتمية التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية، التي تتميز بالتطور الكبير في مجالي التقنية والمعلومات، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع لم يتجسد بعد بالشكل المطلوب ولعل ذلك راجع إلى جملة المعوقات التي حالت دون ذلك:

- ضعف قنوات التواصل عبر الإنترنت: حيث عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تزويد كل عملائه بالهاتف الذي يعد العنصر الأساسي في عملية التواصل عبر الإنترنت.
- عدم استكمال البنية التحتية للاتصالات: إن البنية التحتية للاتصالات في الجزائر تعاني من التأخر في الإنجاز، إضافة إلى التباين من منطقة إلى أخرى، حيث نجد أن مناطق نسبة الإنجاز فيها متقدمة أما مناطق أخرى فهي لم يبدأ الإنجاز فيها بعد نتيجة الاختلاف الجغرافي وتمركز السكان الذي تتميز به الجزائر.
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من موظفي الإدارة. وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات الإلكترونية، ورسكلة موظفي الإدارة.
- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها

وجدير بالذكر أن التحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على العناصر الأساسية هي:[1]

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

[1] منصور ، بن سعد القحطاني: "**مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها**،-دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسوب الآلي بالقوات البحرية المملكة السعودية بالرياض- ،(الرياض، السعو دية: 2008)،ص:13.

- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

7- مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

تحتاج الإدارة التقليدية إلى تغييرات كبيرة لتنتقل إلى الإدارة الإلكترونية بشكل سليم. يمكن تقسيم مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى الخطوات التالية:

- تقييم الحالة الحالية: يجب أن تبدأ الإدارة بتقييم الحالة الحالية للأنظمة والإجراءات الإدارية المتبعة. ويجب تحديد المناطق التي يمكن تحسينها بشكل كبير باستخدام التكنولوجية الحديثة.
- وضع الخطة الاستراتيجية: يجب وضع خطة استراتيجية شاملة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. ويجب أن تحدد هذه الخطة الاستراتيجية الموارد المالية والبشرية المطلوبة والمهام المحددة.
- توفير البنية التحتية اللازمة: يجب توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية. ويجب أن تتضمن هذه البنية التحتية الشبكات اللازمة والأجهزة والبرامج اللازمة.
- توفير التدريب والتوجيه: يجب توفير التدريب والتوجيه للموظفين الذين سيتم استخدام التقنيات الحديثة في العمل. ويجب أن يتضمن التدريب كيفية استخدام الأنظمة الجديدة وكذلك الأدوات المتعلقة بالأمن السيبراني.
- تطبيق الأنظمة الجديدة: يجب تطبيق الأنظمة الجديدة بشكل تدريجي ويجب اختبار الأنظمة والتأكد من أنها تعمل بشكل جيد قبل استخدامها.
- تقييم النتائج: يجب تقييم النتائج ومراقبتها بشكل دوري.

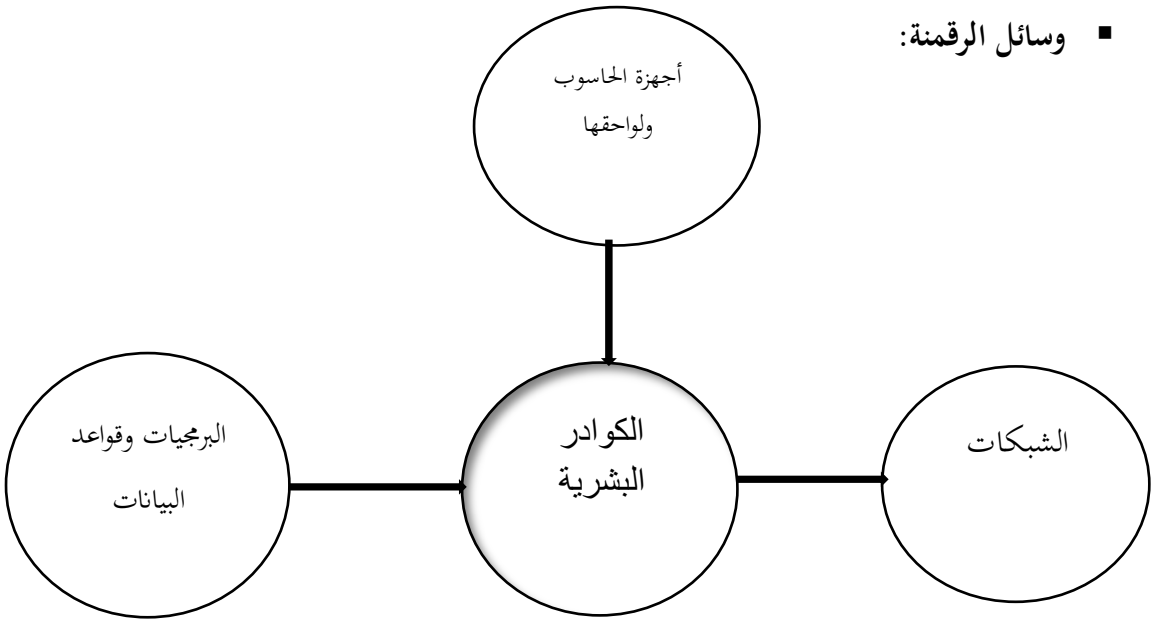
خلاصة الفصل الثاني:

انتشرت أدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها وشبكاتها في كل مكان، وتغلغلت في زوايا الحياة اليومية وغزت جميع المجالات، لا سيما المالية وبالأخص مصالح الضرائب التي تشهد حاليا قفزة تاريخية في المجال الإداري الذي كان يوصف بالتقليدي او الكلاسيكي تعتمد الإدارة الكلاسيكية في مراسلاتها على الأوراق، وفي حفظ الأرشيف على الملفات المعلبة. كما أنها تعتمد اعتمادا كليا على العنصر البشري في جميع أعمالها للوصول الى الأهداف المرسومة. غير أن هذا يستلزم وقت طويل، وجهد معتبر لكثرة الوثائق الورقية التي تتطلب بحثا يدويا دقيقا. علاوة على ذلك فهي لا توفر أنظمة لحماية البيانات ما يعرضها للتلف، كما ان الإدارة التقليدية تتطلب تكلفة عالية على المدى الطويل.

ولأنه لم يعد من الممكن التستر أكثر عن عيوب نظام عفى عليه الزمن أصبح بديهيا الانحناء امام العالم الرقمي الذي فرض وجوده ولم يترك خيارات أخرى امام المتمسكين بالإدارة التقليدية. كيف لا ننحني امامه وهو من حول الإدارة من أعمال شاقة الى متعة إلكترونية.

لو عاد الزمن بنا الى الوراء ربما تسع سنوات فقط وسئلنا على مستقبل الإدارة الكلاسيكية لكان قد صعب التكهن بمصيرها. فنسبة أنصارها كانت كادحة مقارنة بنسبة المتمردين على النظام القديم والثائرين في وجه الممارسات القديمة. لكن الرقمنة جاءت ووضعت الكل أمام الأمر الواقع وغيرت التكهنات السابقة. جعلت المتردد ينحاز علنا إلى صفوفها والمتعصب يتساءل حول إيجابياتها.

- **وسائل الرقمنة:**



يتضح من الشكل أن الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الإدارة الإلكترونية حيث أنها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما أنها هي من تختار وتنتقي الأنسب من الأجهزة والبرامج. كما يتضح من الشكل كذلك أن عناصر ودعائم الادارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمثلا كفاءة ونوعية الأجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على أداء وظائفها الإلكترونية.

القسم التطبيقي

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1- منهج البحث وإجراءاته.

2- مجتمع البحث وعينته ومجالاته.

3- نسب توزيع عينة البحث.

4- المجال الزمني للدراسة.

5- أدوات ووسائل الدراسة.

تمهيد:

بعد استعراض الأسس النظرية لكل من الرقمنة الإدارية في الفصل الثاني ومدى تأثيرها على تحسين أداء التحصيل الجبائي في الفصل الثالث، وبعد بناء الفرضيات استنادا على أساس الدراسة النظرية، ولاختبار قبول أو رفض الفرضيات المتوصل إليها نظريا، ارتأينا إلى استقراء الجوانب التطبيقية للموضوع، بحيث يحتوي هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة ومن ثمة رصد أهم العناصر التي تتناول الدراسة الميدانية، انطلاقا من المنهج المتناول في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة،

1-منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي، الذي يعتمد في تفسيره على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها وتفسيرها، وهذا المنهج يناسب الغرض من هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير الرقمنة في تحسين أداء التحصيل الجبائي، لتحقيق اهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته والوصول الى النتائج المرجوة.

2-مجتمع وعينة الدراسة:

2-1-مجتمع الدراسة:

تكَون مجتمع الدراسة من موظفي مصالح الضرائب والمتعاملين الاقتصاديين .

2-2- عينة الدراسة:

تم استخدام العينة القصدية كإحدى العينات العشوائية لدى موظفي مصالح لضرائب والمتعاملين الاقتصاديين الذي يمثل مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (30) موظف ومتعامل اقتصادي . والجدول (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التعريفية.

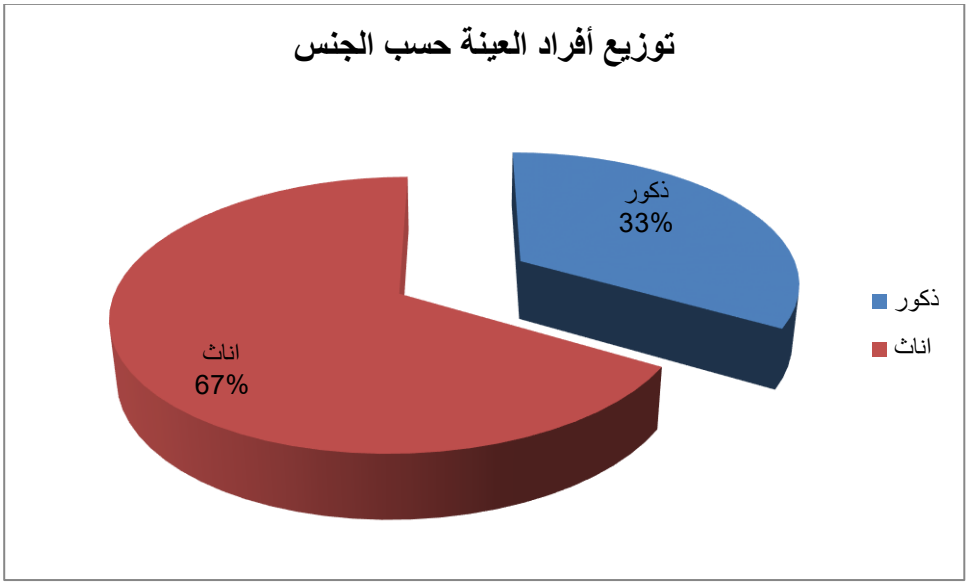
وتم اختيار عينة الدراسة من مجموعة من الموظفيين بصورة عشوائية، ويمكن ترتيب عينة الدراسة وفقا لخمسة متغيرات هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي الخبرة، والطابع الجغرافي لمصلحة الضرائب، وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة الدراسة اعتمادا على هذه المتغيرات.

2-3-خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنـــس	التكـــرار	النسبـــة %
ذكر	**10**	33%
أنثى	**20**	67%
المجموع	**30**	100%

التمثيل البياني للجدول رقم (01)

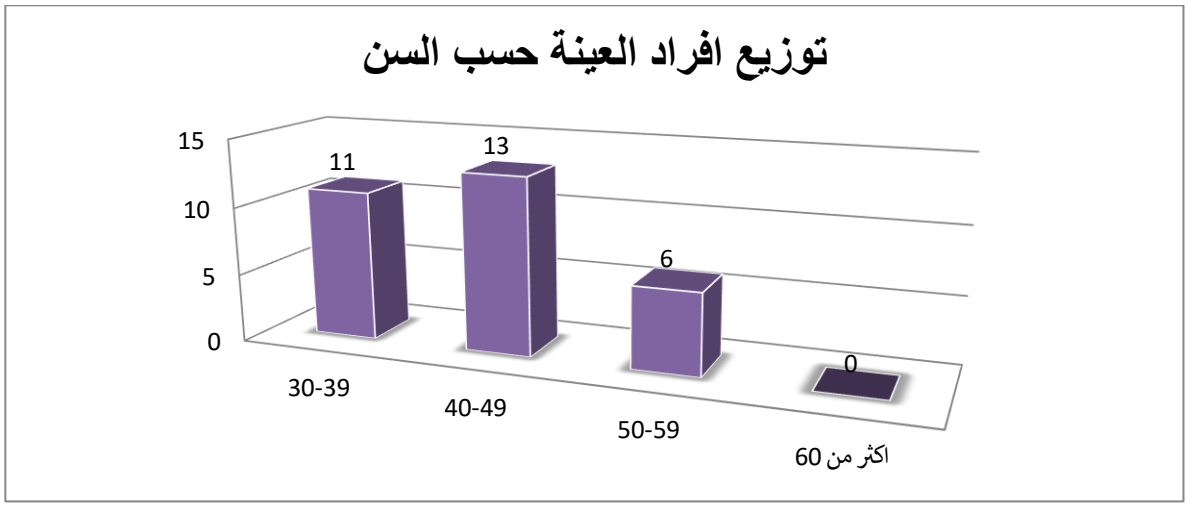


يتضح من الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور قد بلغت (**33%**)، في حين كانت نسبة الإناث (**67%**,) مما يشير إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الاناث.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
30-39	11	37%
40-49	13	43%
50-59	6	20%
أكثر من 60	0	0%

التمثيل البياني للجدول رقم (02)

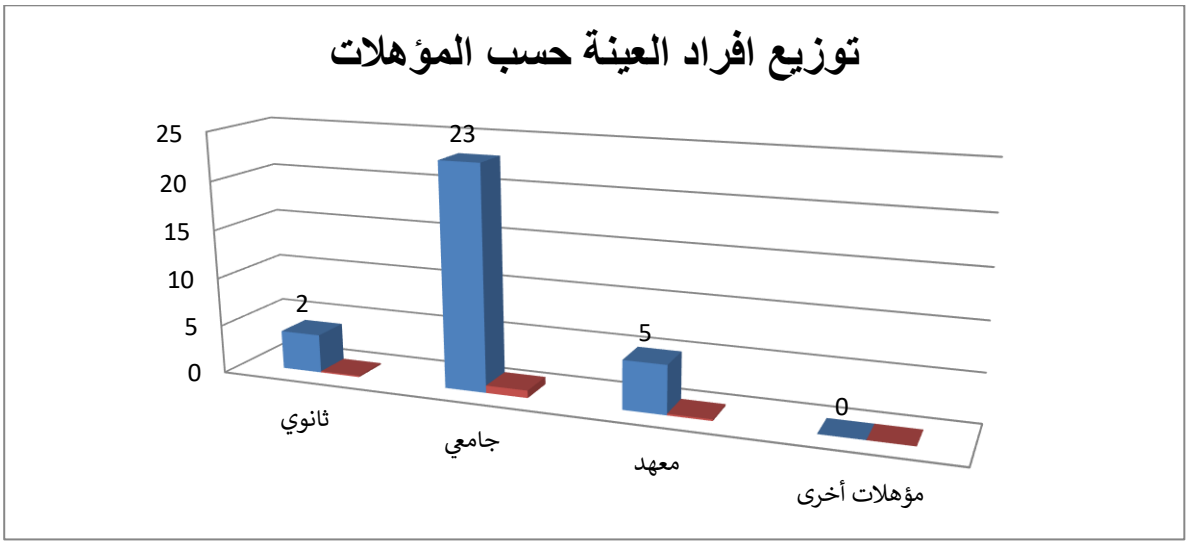


يوضح الجدول رقم (2) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من40 إلى49 سنة) والتي بلغت نسبتهم (**43%**)، في حين جاء الأفراد الذين تتمحور أعمارهم ضمن الفئتين العمريتين (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (**37%**)، أما الذين يقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 50 إلى 59 سنة) فقد بلغت نسبتهم (**20%**)، ويليها في الأخير الفئة العمرية أكثر من 60 سنة، حيث بلغت نسبتها (**0%**) من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب المؤهلات

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	2	13%
جامعي	23	77%
معهد الضرائب	5	17%
مؤهلات أخرى	0	0%

التمثيل البياني للجدول رقم (03)

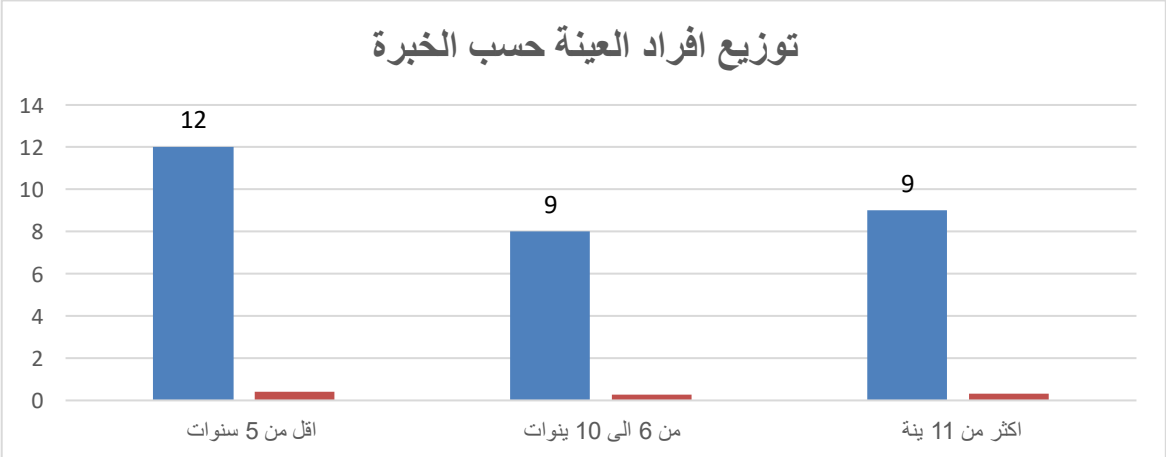


يتبين من الجدول رقم (03) ان غالبية افراد عينة الدراسة هم من الطور الجامعي وبنسبة (77%) وان ما نسبته (17%) فقط هم خارجي معهد الضرائب، وان ما نسبته (13%) فقط حاصلين على شهادة ثانوي، اما النسبة الأخيرة فجاءت للمؤهلات الأخرى بنسبة (00%)

الجدول رقم(04): توزيع افراد العينة حسب الخبرة.

الاجابة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	40%
من 6 الى 10 سنوات	9	%30
أكثر من 11 سنة	9	30%

التمثيل البياني للجدول رقم (04)



يبين الجدول رقم (04) ان غالبية افراد العينة لديهم اقل من خمس سنوات خبرة مهنية حيث بلغت نسبتهم (40%) تليها فئة ما بين (أكثر من 11 سنة) بنسبة (30%) ويليها فئة ما بين (6 الى 10 سنوات) بنسبة (30%)

4.2–طريقة توزيع الاستبيانات واسترجاعها: طريقة توزيع الاستبانة واسترجاعها:

بهدف تحقيق متطلبات الدراسة فقد تم توزيع عدد من الاستبيانات البالغ عددها 33 استبانة، وقد استرجع منها 31 استبانة وتم استبعاد استبيان واحد لعدم صلاحيته للتحليل الاحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 30 استبانة لتشكل نسبة91 % من عينة الدراسة المطلوبة وهذا مت يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الاعداد والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة:

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الضائعة	الاستبيانات الصالحة	نسبة الاستبيانات
33	31	1	30	91%

المصدر: من إعداد الطالب .بن شبحة نجيب

$$\text{نسبة الاستبيانات} = \frac{\text{الاستبيانات الصالحة} \times 100}{\text{الاستبيانات الموزعة}}$$

2–5– خطوات إجراء الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف سوف نقوم بإجراء الخطوات التالية:

1–الإطلاع على الإطار النظري، ذو العلاقة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة بالكتب والمقالات، ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، والدراسات السابقة وأدوات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أجل تبني أدوات الدراسة اللازمة.

2–البدء بكتابة المدخل التمهيدي وما يتضمنه من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها.

3–تحديد وعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها وتصنيفها.

4–كتابة الإطار النظري والذي يتكون من فصل، والمتمثل في: الفصل الثاني الرقمنة الإدارية

5-تبني واعتماد أدوات الدراسة وتشمل (الاستبيان) وعرضها على الأستاذة المشرفة ، للحكم على مناسبتها لأغراض الدراسة.

6-تحديد العينة الفعلية والتي يتم تطبيق الاستبيان عليهم.

8-قمنا بتطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة.

9-قمنا بجمع البيانات والمعلومات المتاحة وتفريغها وتحليلها إحصائيا بهدف معالجة فروض الدراسة.

10-تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء هذه النتائج تم كتابة بعض التوصيات والآفاق المستقبلية بهدف الاستفادة منها مستقبلاً.

3-حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مدى تأثير الرقمنة في تحسين أداء التحصيل الجبائي
- **الحدود البشرية:** عينة ممثلة في موظفين تابعين لمصالح الضرائب
- **الحدود المكانية:** قمنا بحصر بحثنا هذا على مستوى ولاية البليدة وبالضبط مديرية الضرائب لولاية البليدة وشملت 30 موظف .

الحدود الزمانية: خلال شهر افريل وماي 2024

8- أساليب جمع البيانات:

تمثلت أساليب جمع البيانات في أداة الاستبيان المتمثلة في (المتغيرات التعريفية، .....)، والجدول الآتي يوضح تركيبة الاستبانة:

الجدول رقم (2.06) : تركيبة الاستبيان:

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة
المتغيرات التعريفية	الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة،	5	5-1
المحور الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية	12 سؤال	17-6	
المحور الثاني: أثر الرقمنة على موظفي إدارة الضرائب	7 أسئلة	24-18	

المحور الثالث: مدى تسهيل الرقمنة الاتصال بالسلطة السلمية وجميع الشركاء الاجتماعيين	8 أسئلة	32-25

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل المنهجي تحت غطاء الإطار المنهجي للدراسة إلى جميع الخطوات والإجراءات العلمية الممنهجة والمعتمدة فيها. بداية بالمنهج العملي المعتمد، والمتمثل في المنهج الوصفي، والتطرق إلى أهم الخطوات التي اعتمدناها في اختيار عينة الدراسة، وصولاً إلى أدوات الدراسة وإحصائها، وهذا ما يقودنا إلى التوصل إلى تحليل ومناقشة النتائج فيما يأتي من خطوات أخرى.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

1- عرض نتائج البحث والتعليق عليها.

2- مناقشة النتائج.

3- الاستنتاج العام.

4- الخاتمة.

1.عرض نتائج البحث والتعليق عليها:

1.1- المحور الاول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية:

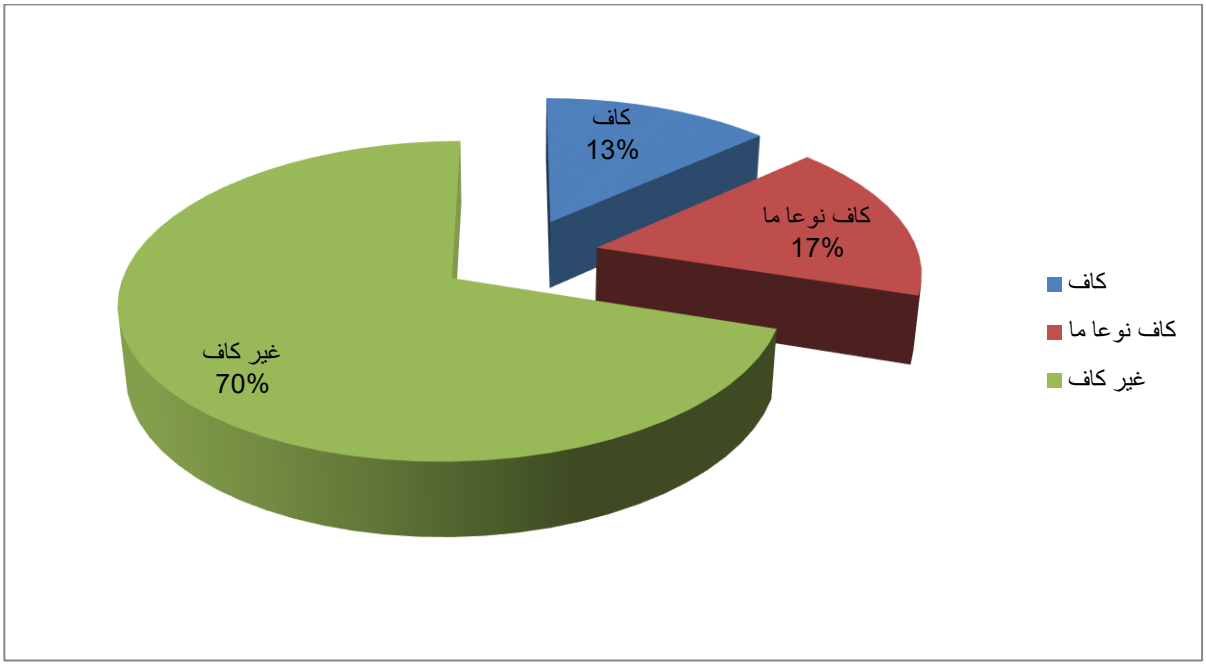
الجدول رقم (07): هل ممارسة الإدارة الضريبية بالأسلوب الكلاسيكي كاف لتحصيل جبائي امثل؟

الإجابة	التكرار	النسبة
كاف	4	13%
كاف نوعا ما	5	17%
غير كاف	21	70%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الاستطلاع التي عرضت في الجدول رقم (07) إلى أن 70% من المشاركين يرون أن ممارسة الإدارة الضريبية بالأسلوب الكلاسيكي غير كاف لتحصيل جبائي امثل في حين يرون 17% منهم أنه كاف نوعا ما، ويرون 13% منهم أنه كاف. يمكن تفسير هذه النتائج بأنه يوجد حاجة ملحة إلى تطوير أساليب وأدوات الإدارة الضريبية لتتناسب مع تحديات العصر الحديث والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين جودة التحصيل الجبائي وفاعليته. بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي قد تكون غير كافية.

قد يعود السبب الى نقص البيانات او نقص الارشيف او نقص في التنظيم.

التمثيل البياني للجدول رقم (07)

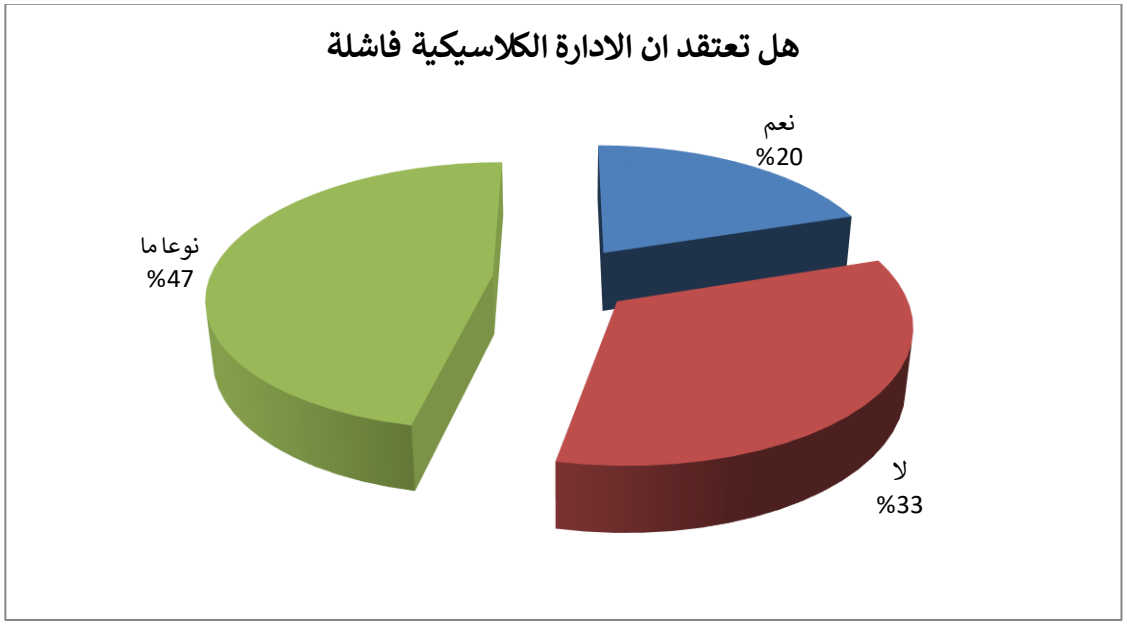


الجدول رقم (08): هل تعتقد ان الإدارة الكلاسيكية فاشلة؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	10	33%
نوعا ما	14	47%

يبين الجدول رقم (08) أن 47% من المشاركين يرون أن الإدارة الكلاسيكية ليست بالفاشلة تمامًا، وأنها يمكن أن تكون ناجحة إلى حد ما، في حين أن 33 %منهم يرون أنها ليست فاشلة على الإطلاق، ويعتقد 20% منهم أنها فاشلة. يمكن أن يكون هذا الاختلاف في الآراء ناتجا عن عدة عوامل مثل الخبرة الشخصية للمشاركين في الإدارة الكلاسيكية، ومدى تطور هذه الإدارة في مجال التكنولوجيا الرقمية واستخدامها، وأيضًا المتغيرات الخارجية مثل طبيعة مصالح الضرائب، يمكن القول ان الإدارة الكلاسيكية قد تعمل بشكل جيد في بعض الحالات، ولكنها تحتاج إلى التحول والتطور لتلبية احتياجات العصر الحالي

التمثيل البياني للجدول رقم (08)



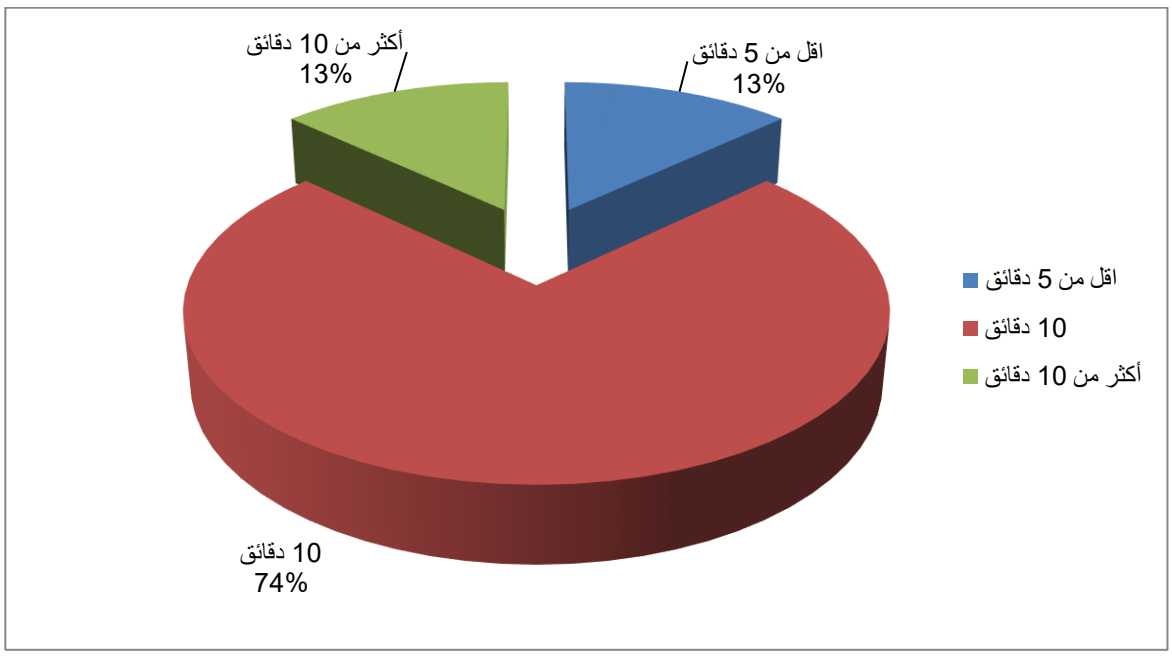
الجدول رقم (09): كم تستغرق من الوقت في إنجاز وثيقة إدارية مثل شهادة تحصيل او وصل تسديد في الإدارة التقليدية؟

الاجابة	العدد	النسبة
اقل من 5 دقائق	**4**	**13%**
10 دقائق	**22**	**74%**
أكثر من 10 دقائق	**4**	**13%**

يظهر الجدول رقم (09) أن معظم المشاركين (74%) يستغرقون 10 دقائق لإنجاز وثيقة إدارية مثل شهادة تحصيل او وصل تسديد في الإدارة التقليدية، بينما يستغرق **13%** منهم أقل من 5 دقائق، ويستغرق 13% أكثر من 10 دقائق. يمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل طريقة إدارة المستندات والملفات في مصلحة الضرائب.

قد يعود السبب الى نقص البيانات او نقص الارشيف او نقص في التنظيم.

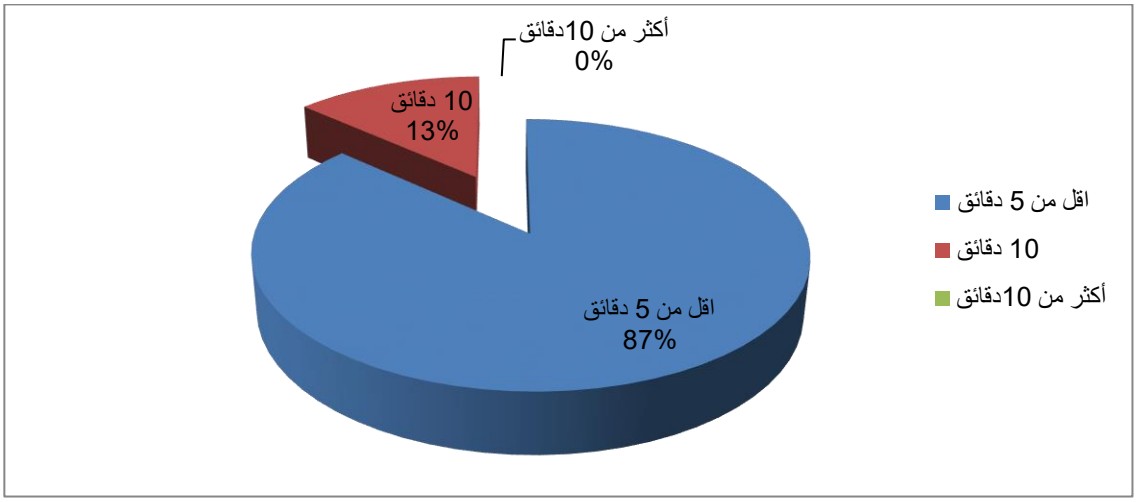
التمثيل البياني للجدول رقم (09)



الجدول رقم (10): كم تستغرق من الوقت في إنجاز نفس الوثيقة بتقنيات الإدارة الرقمية؟

الاجابة	العدد	النسبة
اقل من 5 دقائق	26	87%
10 دقائق	4	13%
أكثر من 10دقائق	0	0%

التمثيل البياني للجدول رقم (10)

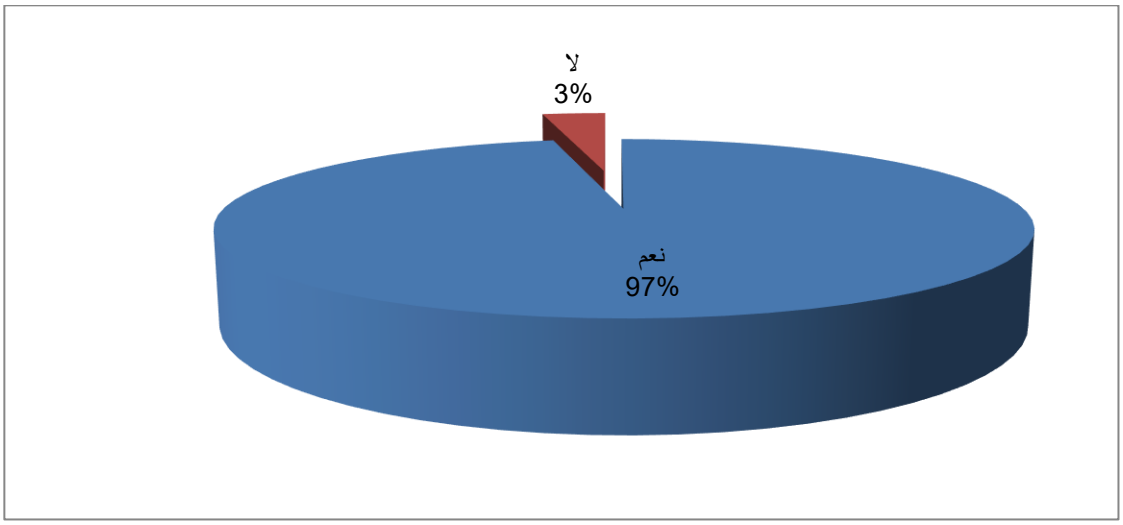


يظهر الجدول رقم 10 أن معظم المشاركين (87) يستغرقون أقل من 5 دقائق لإنجاز شهادة تحصيل او وصل تسديد باستخدام تقنيات الإدارة الرقمية، في حين أن 13% منهم يستغرقون 10 دقائق. لا يوجد أي شخص من المشاركين يستغرق أكثر من 10 دقائق لإنجاز نفس الوثيقة باستخدام التقنيات الرقمية. يشير هذا الجدول إلى فوائد استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة، حيث يمكن تحقيق توفير في الوقت وزيادة الكفاءة في إنجاز المهام الإدارية.

الجدول رقم11: هل سهل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية من عمل موظفي إدارة الضرائب؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	97%
لا	1	3%

التمثيل البياني للجدول رقم (11)



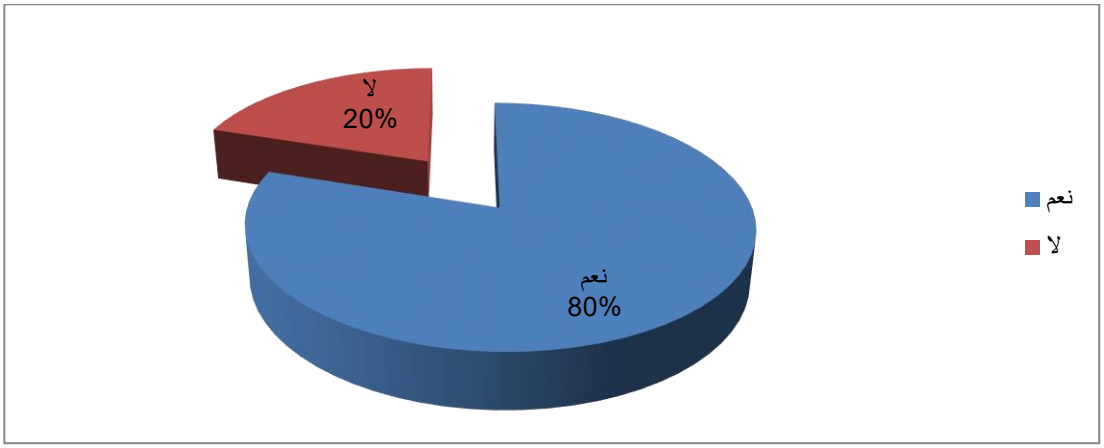
يوضح الجدول رقم (11) أن 97% من المشاركين يرون أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية سهل من عمل موظفي إدارة الضرائب في التحصيل الجبائي، بينما يرى شخص واحد فقط (3%) أن الانتقال الى الإدارة الرقمية صعب من عمل موظفي إدارة الضرائب في التحصيل الجبائي. هذه النتيجة تدل ان المشاركين يرون أن الإدارة الرقمية تسهل عمل الموظفين وتزيد من كفاءتهم في التحصيل الجبائي.

الجدول رقم(12): هل تحسن استعمال الوسائل التكنولوجية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%

يتضح من الجدول رقم (12) أن 80% من الموظفين يحسنون استخدام الوسائل التكنولوجية، بينما 20% لا يحسنون استخدام هذه الأدوات التكنولوجية. يمكن تفسير هذه النسبة العالية من الموظفين الذين يحسنون استخدام الوسائل التكنولوجية بأنهم يدركون أهمية الأدوات التكنولوجية في تسهيل وتحسين إجراءات العمل و التحصيل الجبائي.

التمثيل البياني للجدول رقم (12)

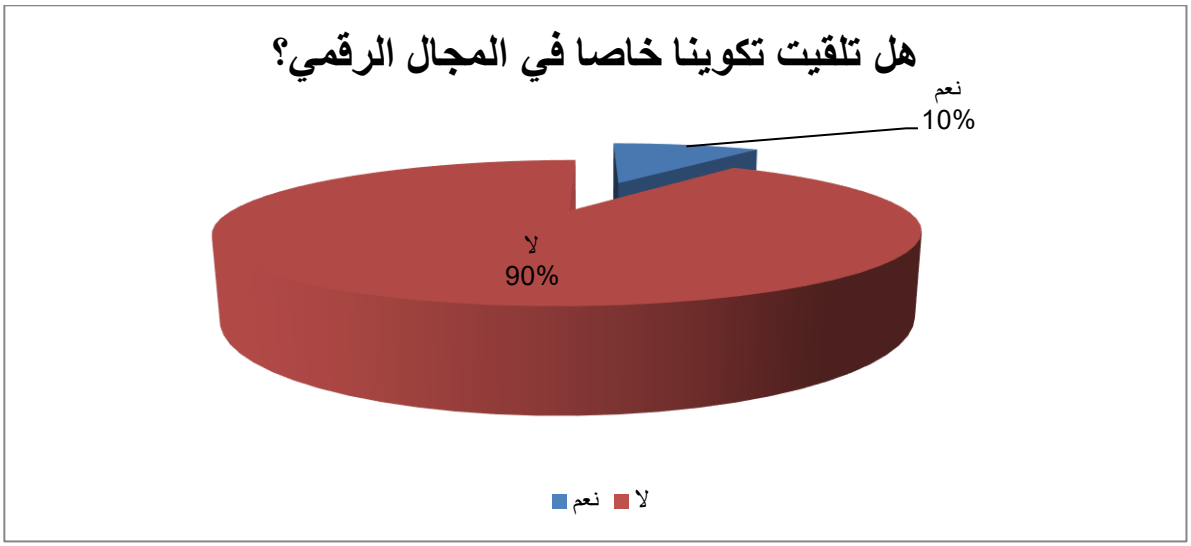


الجدول رقم(13): هل تلقيت تكوينا خاصا في المجال الرقمي؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	10%
لا	27	90%

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (13) إلى أن 90% من الموظفين لم يتلقوا تدريبًا خاصا في المجال الرقمي، بينما تلقى 10% منهم تدريبًا في هذا المجال. هذا يعني أن هناك حاجة ملحة لتوفير التدريب والتكوين في المجال الرقمي للموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً سابقاً، حتى يتمكنوا من تحسين استخدامهم للتقنية الرقمية وتطبيقها بنجاح في العمل.

التمثيل البياني للجدول رقم (13)



الجدول رقم(14): ما هي الصعوبات التي تواجهها أثناء تأدية مهامك بالأسلوب الرقمي؟

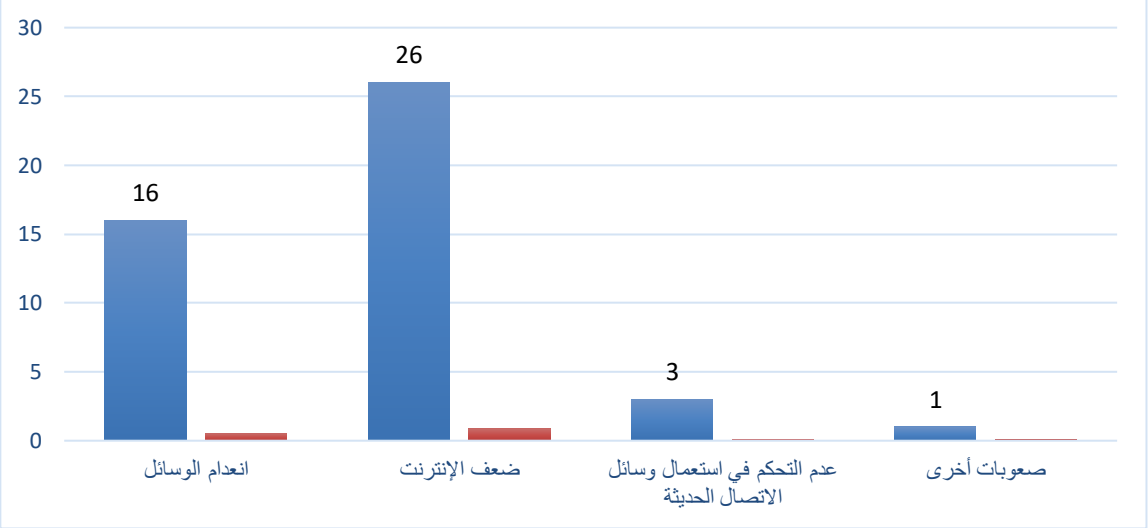
الإجابة	التكرار	النسبة
انعدام الوسائل	16	53%
ضعف الإنترنت .	26	87%
عدم التحكم في استعمال وسائل الاتصال الحديثة	3	10%
صعوبات أخرى	1	3%

يمكن تحليل الجدول رقم (14) على النحو التالي :

يعاني أغلب الموظفين المشاركين في الدراسة من صعوبات في استخدام الأساليب الرقمية أثناء تأدية مهامهم حيث بلغت نسبة الإجابات بـ53% فيما يتعلق بانعدام الوسائل.

كما أشارت النتائج إلى أن 87% من المشاركين يواجهون صعوبات في استخدام الأساليب الرقمية بسبب ضعف الإنترنت ، مما يعكس أهمية توفير البنية التحتية المناسبة للتكنولوجيا في المصالح الضريبية.أما الإجابات الأخرى، فتشير إلى صعوبات أخرى لم تحدد بوضوح، ولكنها شكلت نسبة قليلة من الإجابات3% .

التمثيل البياني للجدول رقم (14)

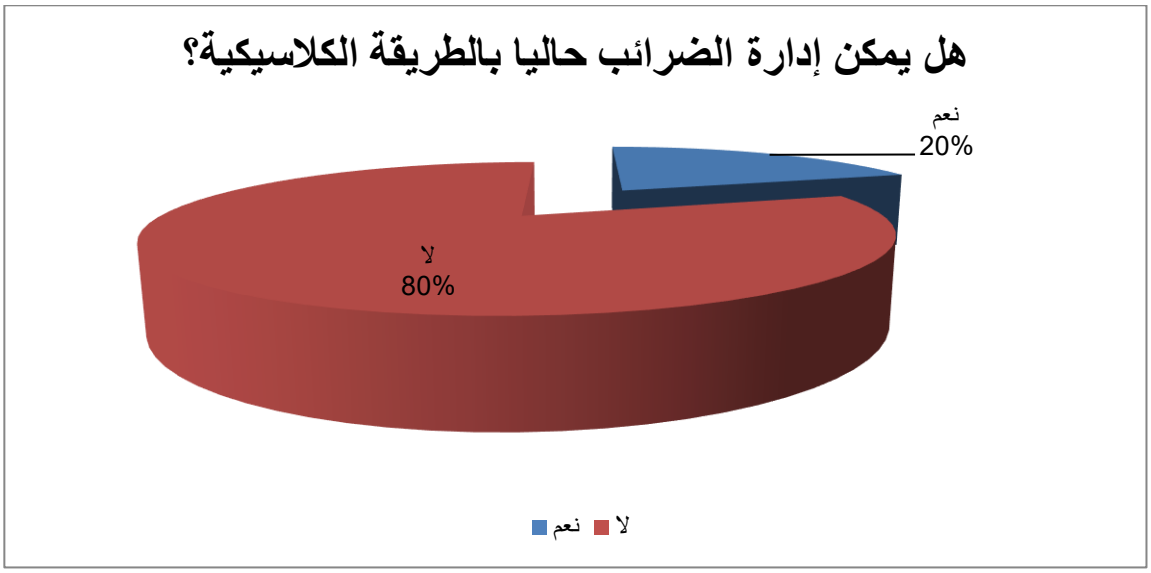


الجدول رقم(15) : هل يمكن لإدارة الضرائب من التحصيل الجبائي الامثل حاليا بالطريقة الكلاسيكية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	24	80%

يتضح من الجدول رقم (15) أن 80% من المشاركين يرون أنه لا يمكن لإدارة الضرائب من التحصيل الجبائي الامثل حاليا بالطريقة الكلاسيكية، في حين أن 20% فقط منهم يرون أنه يمكن القيام بذلك. وهذا يعكس الحاجة الملحة لتحديث إدارة الضرائب أساليبها لتلبية متطلبات العصر الحالي ومواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الأدوات الرقمية .

التمثيل البياني للجدول رقم (15)

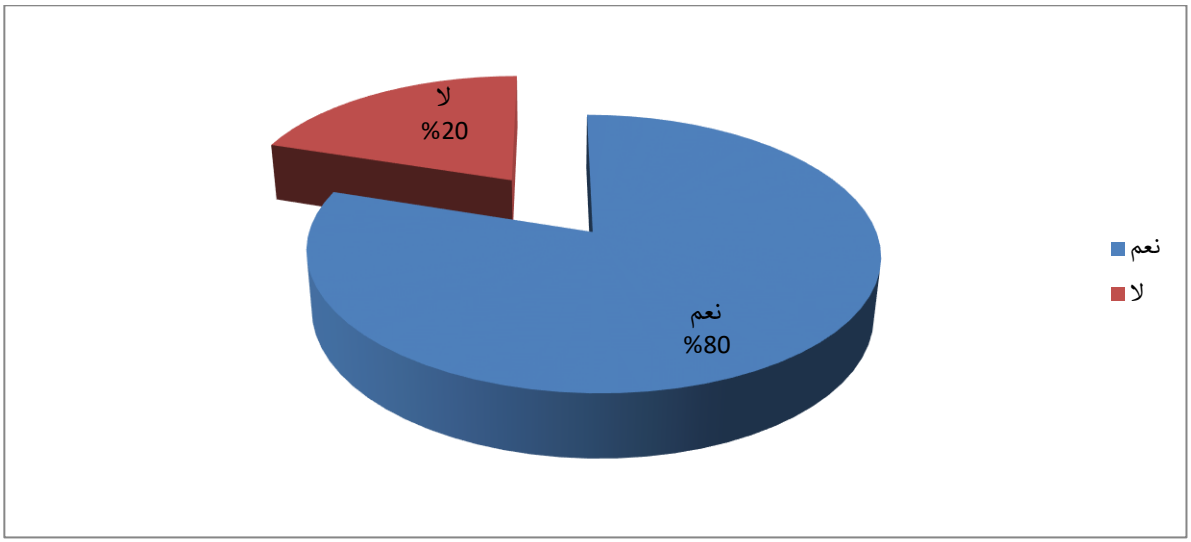


الجدول رقم(16) : هل تمتاز الرقمنة بالسرعة في الأداء؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%

بناءً على الجدول رقم (16) يمكننا ملاحظة أن 80% من المشاركين يرون أن الرقمنة تتميز بالسرعة في الأداء. بينما يرون 20% من المشاركين عكس ذلك. وبناءً على هذا النتيجة، يمكن القول ان الرقمنة تتميز عمومًا بالسرعة في الأداء وهذا يمكن أن يحسن من كفاءة العمل و التحصيل الجبائي .

التمثيل البياني للجدول رقم (16)

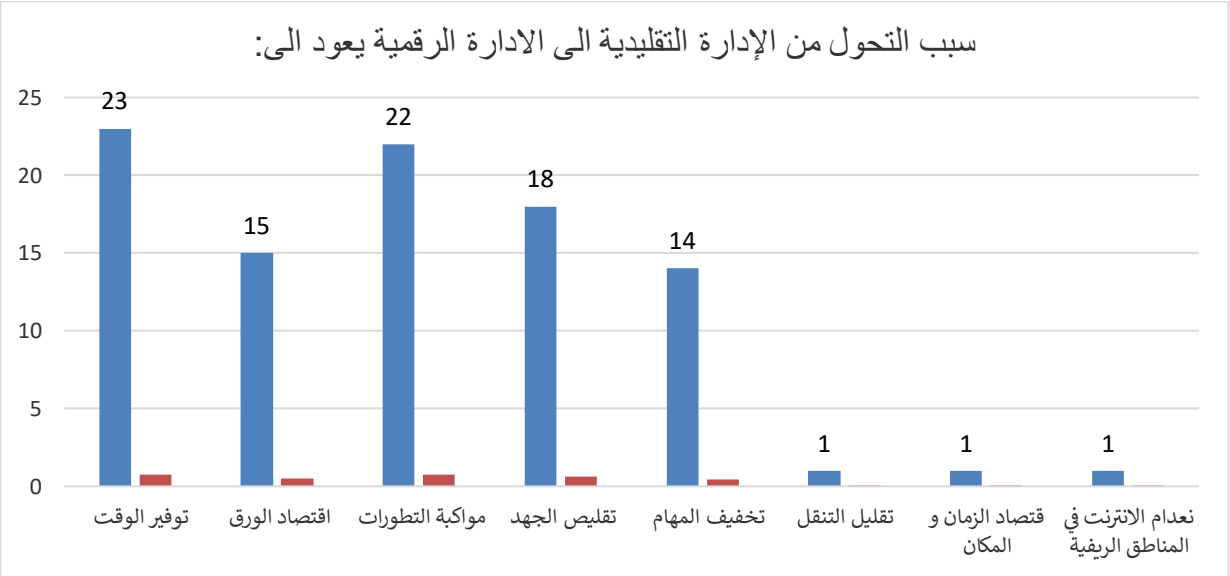


الجدول رقم (17): سبب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية يعود الى:

الاجابة	التكرار	النسبة
توفير الوقت	23	77%
اقتصاد الورق	15	50%
مواكبة التطورات	22	73%
تقليص الجهد	18	60%
تخفيف المهام	14	47%
تقليل التنقل	1	3%
اقتصاد الزمان والمكان	1	3%
تقليد لا غير.	1	3%

يوضح الجدول رقم(17): أن 77% من الموظفين الذين تم استطلاعهم يرون أن التحول إلى الإدارة الرقمية يعود بسبب توفير الوقت، بينما يعتبر 73% منهم أنه يرجع إلى مواكبة التطورات، و50% يرون أنه يساعد في اقتصاد الورق، في حين يعتبر 60% منهم أنه يساعد في تقليص الجهد، و47% يرون أنه يخفف المهام. كما يعتقد 3% فقط من الموظفين الذين تم استطلاعهم أن التحول إلى الإدارة الرقمية يعود إلى تقليل التنقل و3 % اقتصاد الزمان والمكان، ويعتقد موظف واحد ايضا 3 % فقط أنه تقليد لا غير.

التمثيل البياني للجدول رقم (17)

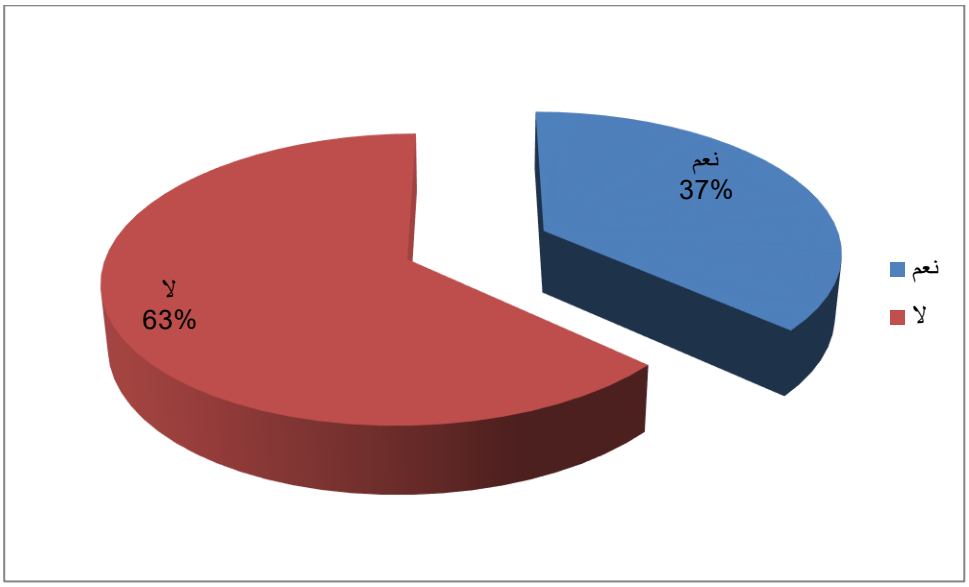


الجدول رقم (18): هل تتوفر إدارة الضرائب على كل المستلزمات للتحول الى إدارة رقمية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	37%
لا	19	63%

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن هناك نسبة 63% من الموظفين يرون أن إدارة الضرائب لا تتوفر على كل المستلزمات اللازمة للتحول إلى ادارة رقمية، في حين أن 37% منهم يرون أن إدارة الضرائب تتوفر على كل المستلزمات اللازمة للتحول إلى ادارة رقمية.

التمثيل البياني للجدول رقم (18)

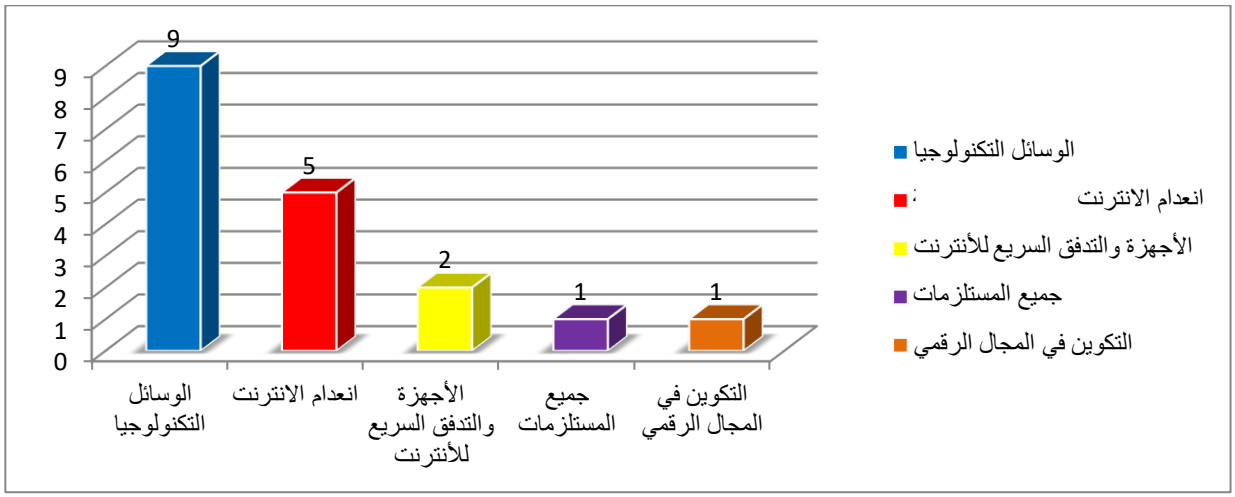


الجدول رقم (18. 1): ان كانت اجابتك ب لا، ماذا ينقص إدارة الضرائب للتحول الى إدارة رقمية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
الوسائل التكنولوجية	9	30%
انعدام الانترنت .	5	17%
الأجهزة والتدفق السريع للأنترنت	2	7%
جميع المستلزمات	1	3%
التكوين في المجال الرقمي	1	3%

نلاحظ من الجدول أن 30% من الموظفين الذين اجابوا ب لا، يرون أن إدارة الضرائب الجزائرية تنقصها الوسائل التكنولوجية للتحول إلى إدارة رقمية، في حين أن 17% منهم يرون أن بعض المناطق تعاني من انعدام الانترنت وهذا يمثل عائقًا أمام التحول إلى ادارة رقمية. بينما يرون 7% أن الأجهزة والتدفق السريع للأنترنت يعتبر عاملاً رئيسيًا في التحول إلى الإدارة الرقمية. وتشير النتائج إلى أن03 %من هم يرون هناك حاجة للتكوين في المجال الرقمي بالإضافة 03 % أيضا يرون الى ضرورة توفير جميع المستلزمات اللازمة للتحول إلى إدارة رقمية.

التمثيل البياني للجدول رقم (1.18)



2.1-المحور الثاني: أثر الرقمنة على إدارة الضرائب

الجدول رقم (19): هل تحقق الإدارة الرقمية أسلوب إدارة بلا ورق؟

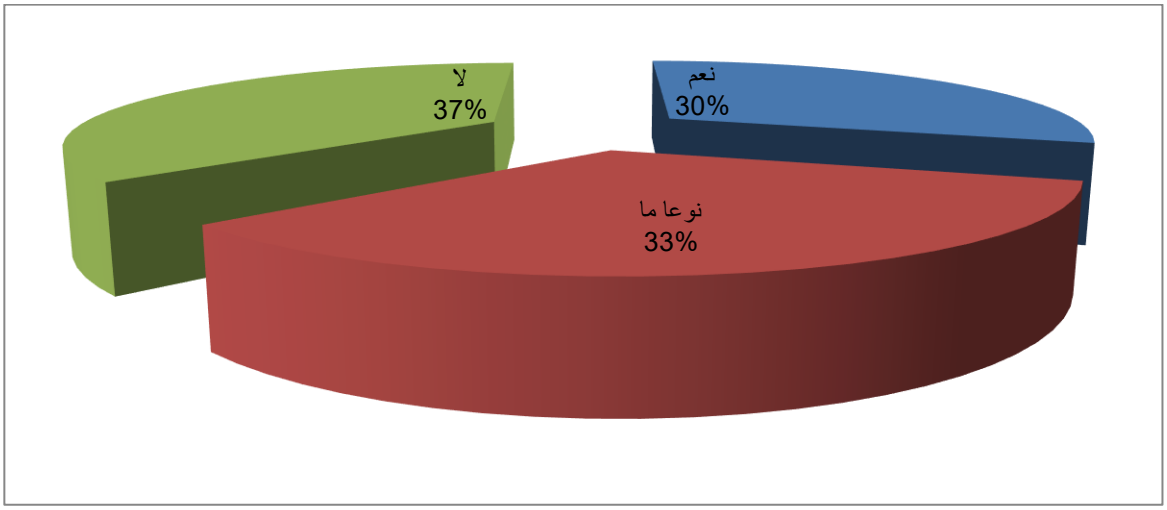
الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
نوعا ما	10	33%
لا	11	37%

يبين الجدول رقم (19) أن هناك تأثيراً ملحوظاً للرقمنة على إدارة الضرائب ، حيث أن 63% من الموظفين الذين شاركوا في الاستبيان يرون أن الإدارة الرقمية تحقق أسلوب إدارة بلا ورق نعم ونوعاً ما مجتمعين. بينما يعتقد 37% من الموظفين أن هذا الأمر. غير صحيح

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة لها دور في تقليل استخدام الورق في الإدارة والمصالح الضريبية، ولكن لا يزال هناك عدد من الموظفين الذين لا يرون هذا التأثير. يمكن أن يكون هذا بسبب عدم توفر التكنولوجيا اللازمة أو عدم الاستعداد للتبني التكنولوجي، أو ربما لأسباب أخرى.

بشكل عام، يمكن القول أن الرقمنة قد تساعد على تحسين كفاءة الإدارة الضريبية والرفع من قيمة التحصيل الجبائي وتقليل النفقات ، ويمكن للموظفين الذين لم يتبنوا الرقمنة بعد أن يبحثوا عن الفرص المتاحة لتحسين عملياتهم الإدارية من خلال التكنولوجيا المتاحة.

التمثيل البياني للجدول رقم (19)



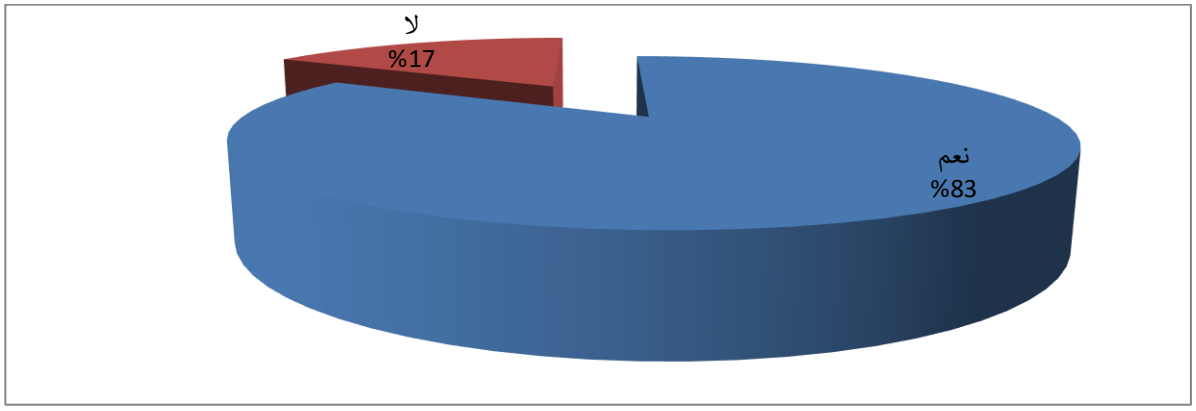
الجدول رقم (20): هل مكنت الإدارة الرقمية من اختصار الجهد والوقت في التحصيل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	83%
لا	5	17%

يبين الجدول رقم (20) أن هناك تأثير إيجابي ملحوظ للرقمنة على اختصار الجهد والوقت في تحصيل الضرائب ، حيث أن% 83 من الموظفين الذين شاركوا في الاستبيان يرون أن الإدارة الرقمية قد مكنتهم من اختصار الجهد والوقت. في المقابل، يعتقد 17% من الموظفين أن هذا الأمر غير صحيح

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحسين كفاءة الإدارة الضريبية وتحصيل الجباية المرجوة وتقليل الوقت والجهد للمستخدمين.

التمثيل البياني للجدول رقم (20)



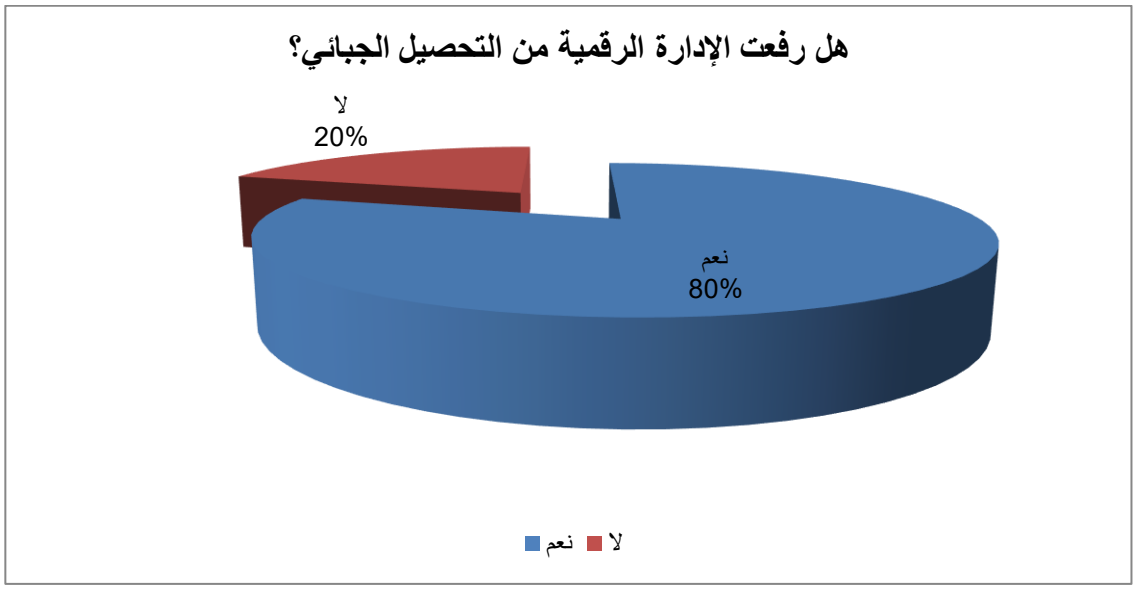
الجدول رقم (21): هل رفعت الإدارة الرقمية من اداءك في تحصيل الضرائب؟

الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%

يبين الجدول رقم (21) أن هناك تأثير إيجابي ملحوظ للرقمنة على أداء التحصيل الجبائي، حيث أن 80% من الموظفين الذين شاركوا في الاستبيان يرون أن الإدارة الرقمية قد رفعت من أدائهم في التحصيل الجبائي . في المقابل، يعتقد 20% من الموظفين أن هذا الأمر غير صحيح.

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة يمكن أن تساعد في تحسين أداء التحصيل الجبائي ورفع كفاءته. ويعد هذا التأثير إيجابيًا للإدارة الضريبية التي تعتمد على التكنولوجيا في إدارتها وتشجع الموظفين على تبني الرقمنة في إدارتهم.

التمثيل البياني للجدول رقم (21)



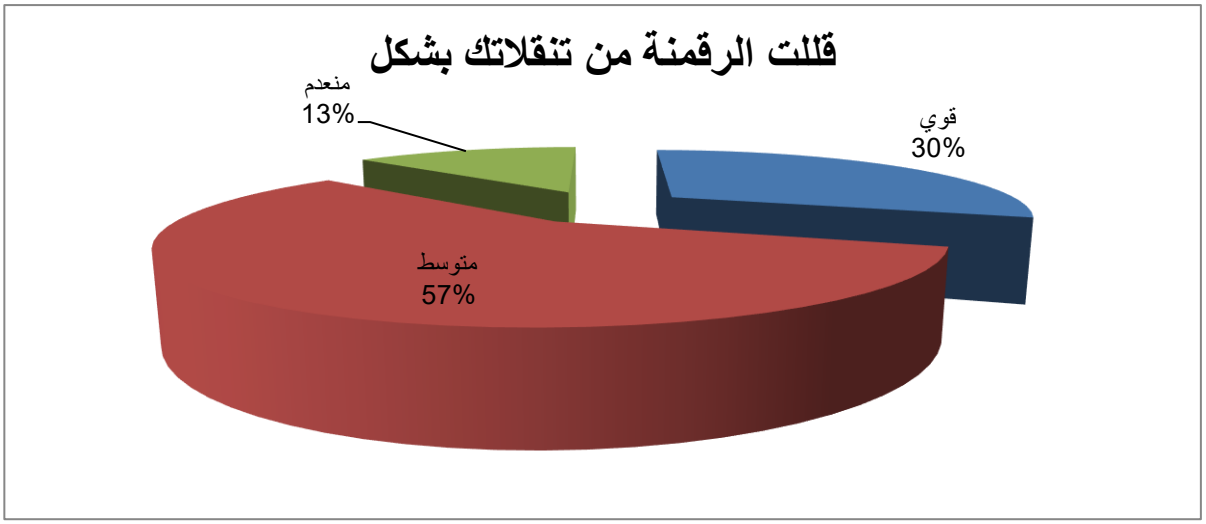
الجدول رقم (22): قللت الرقمنة من تنقلاتك للتحصيل بشكل

الإجابة	التكرار	النسبة
قوي	09	30%
متوسط	17	57%
منعدم	04	13%

يبين الجدول رقم (23) أن أغلبية الموظفين الدين شاركوا في الاستبيان قد شهدوا تقليلًا متوسطا في التنقلات من اجل التحصيل بفضل الرقمنة، حيث أن 57% من الموظفين وصفوا التقليل بأنه متوسط، في حين أن 30% منهم وصفوه بأنه قوي، و13% وصفوه بأنه منعدم.

يشير هذا الجدول إلى أن الرقمنة يمكن أن تقلل من التنقلات والوقت الذي يستغرقه الموظفون في العمل، وهو ما يمكن أن يزيد من كفاءة الإدارة ويوفر المزيد من الوقت لتحسين التحصيل الجبائي المراد. ومع ذلك، هناك مساحة للتحسين والتطوير في هذا المجال، حيث يمكن استخدام التقنيات الحديثة للتخلص من الحاجة إلى التنقلات في المهام الإدارية.

التمثيل البياني للجدول رقم (23)



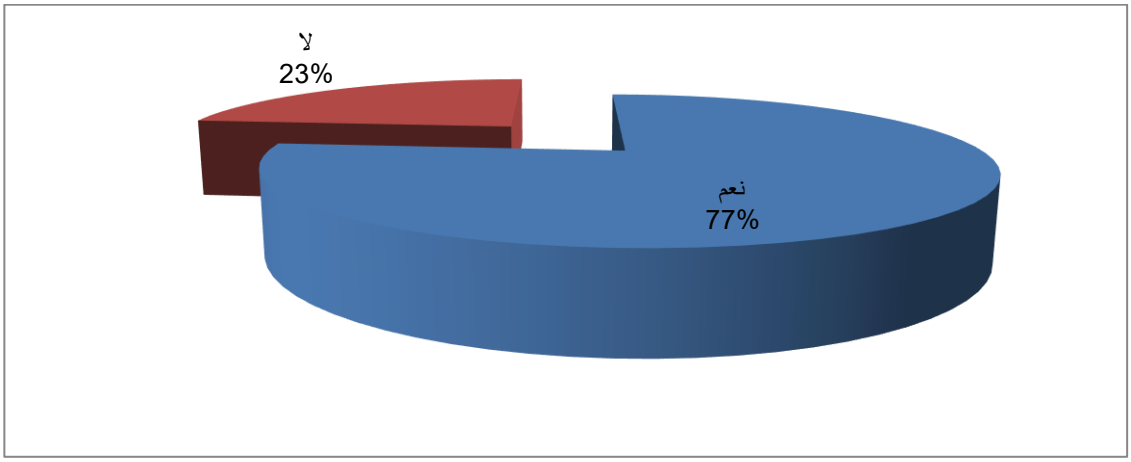
الجدول رقم (24): هل يوفر الاستخدام الكامل للتقنية الرقمية وقتا أكثر للموظفين للعمل على مهام أخرى؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	77%
لا	7	23%

يوضح الجدول رقم (24) أن 77% من الموظفين المشاركين في الاستبيان يرون أن استخدام التقنية الرقمية بشكل كامل يسمح لهم بتوفير المزيد من الوقت للعمل على مهام أخرى، بينما رأى 23 % أن ذلك غير صحيح. يدعم هذا الجدول فكرة أن الرقمنة قد تساعد في تحسين كفاءة العمل وتوفير الوقت، مما يسمح للموظفين بالعمل على المهام الأخرى التي تتطلب اهتمامهم وتركيزهم.

إذا كانت الإدارة الرقمية متكاملة وفعالة فمن الممكن أن يوفر الاستخدام الكامل للتقنية الرقمية وقتًا أكثر للموظفين للعمل على مهام أخرى. على سبيل المثال، يمكن للإدارة الرقمية تسهيل وتسريع بعض المهام الروتينية مثل جمع البيانات وإدارة الأوراق وإصدار الوثائق الإدارية. هذا يعني أن الموظف لن يضطر إلى قضاء وقته على هذه المهام الروتينية، ويمكنه بدلاً من ذلك تخصيص وقته للعمل على مهام أكثر أهمية

التمثيل البياني للجدول رقم (24)

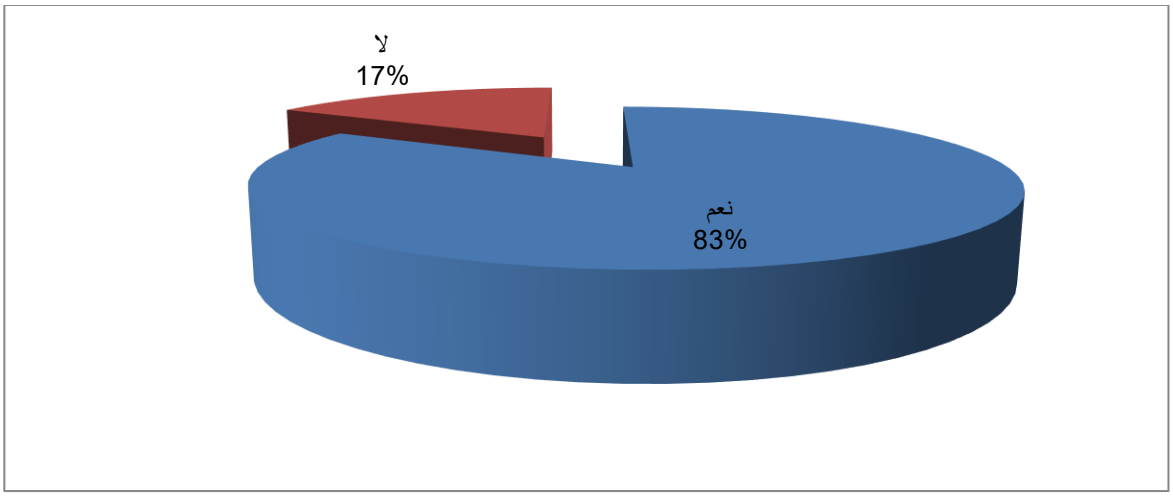


الجدول رقم (25): هل تعتقد أن التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم لادارة الضرائب؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	83%
لا	5	17%

ان نتائج الاستطلاع التي تم عرضها في الجدول رقم 25 تشير إلى أن غالبية المشاركين في الاستطلاع يرون أن التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم والإدارة العامة للضرائب، حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا الرأي 83%. ومع ذلك، فإن 17% من المشاركين لا يرون أن التقنية الرقمية تساعد في هذا الصدد. يمكن أن يتأثر هذا التقييم بعوامل مختلفة، مثل مدى استخدام التقنية الرقمية في ادارتهم التي ينتمي إليها المشاركون في الاستطلاع، ومدى فعالية استخدامهم لها

التمثيل البياني للجدول رقم (25)



3.1-المحور الثالث: مدى تسهيل الرقمنة الاتصال بالسلطة السلمية وجميع الشركاء

الجدول رقم (26): هل تتصل بك السلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	100%
لا	0	0%

حسب النتائج المعروضة في الجدول، فإن الإجابة "نعم" كانت الإجابة الوحيدة التي تم الحصول عليها، وبلغت نسبتها 100%، فيما لم يتم الحصول على أي إجابات "لا"00%. يمكن. فهم هذه النتائج على أن جميع الموظفين الذين شاركوا في الدراسة يتلقون الوصاية عن طريق الرقمنة.

الجدول (:1.26) وإن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها السلطة السلمية للاتصال بك؟

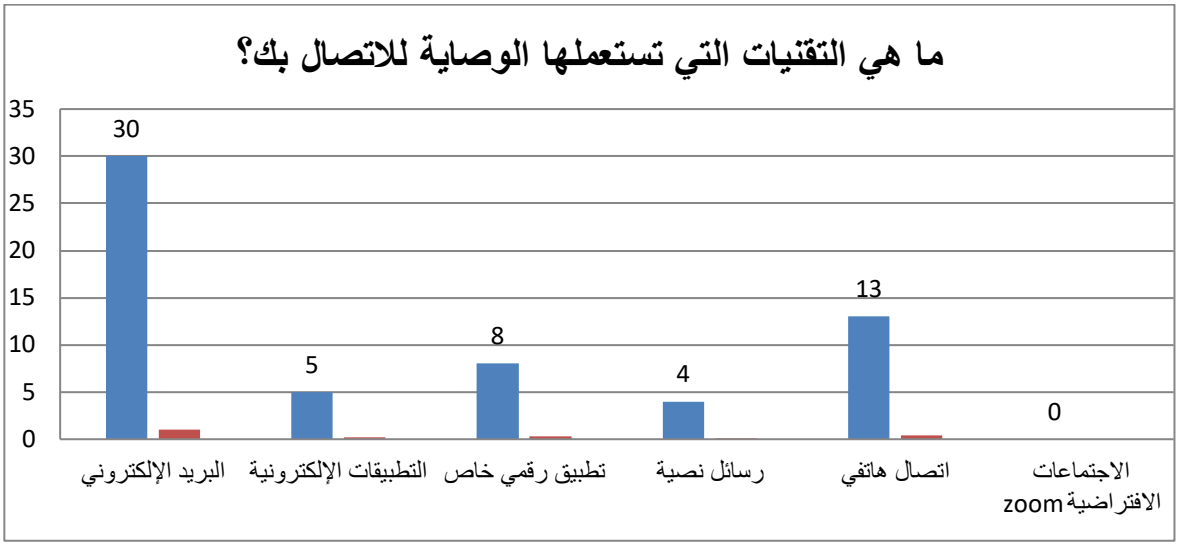
الإجابة	التكرار	النسبة
البريد الإلكتروني	30	100%
التطبيقات الإلكترونية	5	17%
تطبيق رقمي خاص	8	27%
رسائل نصية	4	13%
اتصال هاتفي	13	43%
الاجتماعات الافتراضية zoom	0	0%

تظهر البيانات المعطاة أن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأكثر استخدامًا من قبل السلطة السلمية للاتصال بالموظفين. وبلغت نسبة استخدامها 100% من بين جميع التقنيات المذكورة في الاستطلاع.

أما بالنسبة للتطبيقات الإلكترونية، فكانت نسبة الاستخدام ،17% وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع البريد الإلكتروني. وبلغت نسبة استخدام التطبيق الرقمي الخاص 27% وهي نسبة مرتفعة نسبيًا، ولكنها لا تزال أقل من الاتصال الهاتفي الذي بلغ 43%. أما بالنسبة للرسائل النصية، فكانت نسبة الاستخدام 13%، ولم يتم استخدام الاجتماعات الافتراضية(zoom) على الاطلاق.

يتضح من البيانات المعطاة أن السلطة السلمية تفضل استخدام البريد الإلكتروني والاتصال الهاتفي كوسيلة للاتصال بالأفراد، ويمكن أن يعكس هذا ترجيح السلطة للاتصالات الرسمية والمنظمة التي تكون عادة موثقة وأكثر صحة وشمولية. في حين أن استخدام التطبيقات الإلكترونية والرسائل النصية يتم بشكل أقل، وهذا يمكن أن يعكس عدم توفر تقنيات الاتصال الجديدة والتي يفضلها البعض، كما يمكن أن يعكس عدم الاهتمام الكبير بتلك الوسائل من جانب السلطة.

التمثيل البياني للجدول رقم (1.26)

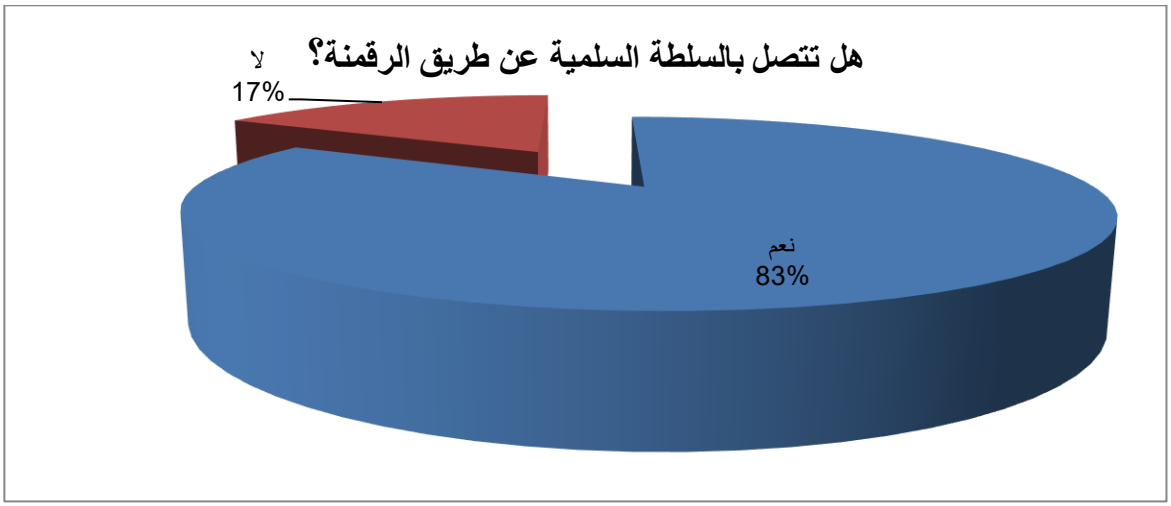


الجدول رقم (27): هل تتصل بالسلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	83%
لا	5	17%

بناءً على النتائج المعروضة في الجدول، فإن 83% من المشاركين أجابوا بـ "نعم" بأنهم يتصلون بالسلطة السلمية عن طريق الرقمنة، في حين أن 17% من المشاركين أجابوا بـ "لا". يمكن استنتاج أن الرقمنة أصبحت وسيلة شائعة للاتصال بالسلطة السلمية في العصر الحالي. ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب سهولة الوصول إلى التكنولوجيا وانتشار استخدام الأجهزة الذكية والإنترنت. وعلى الرغم من ذلك، فإن وجود نسبة صغيرة من المشاركين الذين أجابوا بـ "لا" يشير إلى أن الاتصال الحضوري ما زال موجودًا ومهما في بعض الحالات، ولا. يمكن الاستغناء عنه بالكامل

التمثيل البياني للجدول رقم (27)

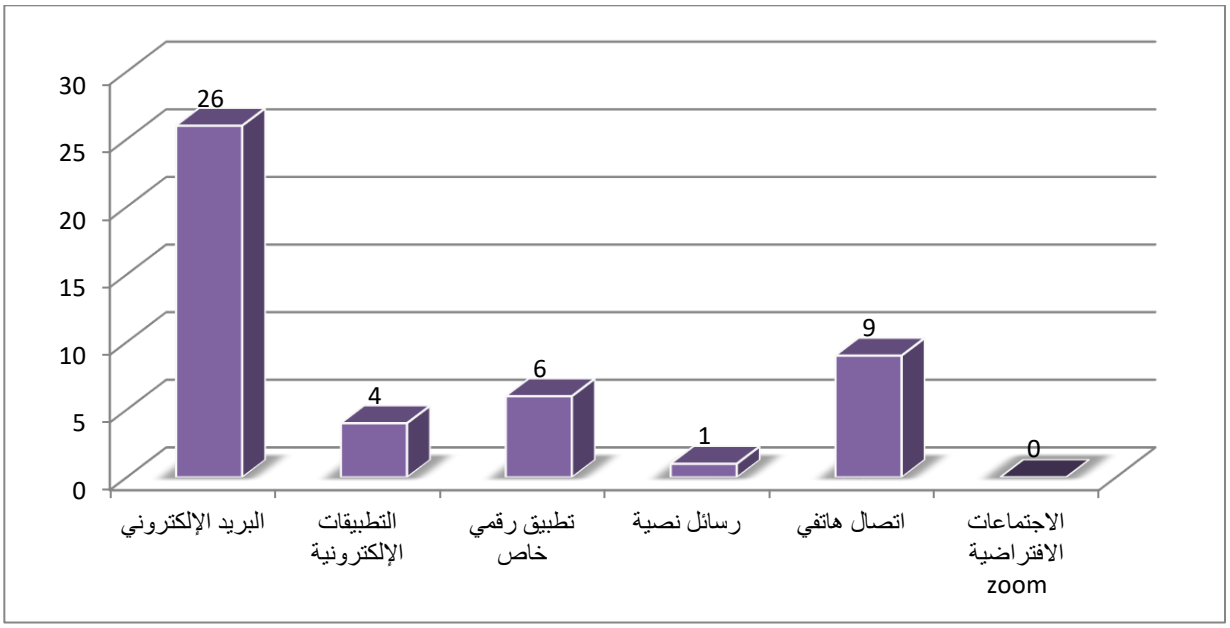


الجدول رقم (27 .1): إن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها للاتصال بالسلطة السلمية؟

الإجابة	التكرار	النسبة
البريد الإلكتروني	26	87%
التطبيقات الإلكترونية	4	13%
تطبيق رقمي خاص	6	20%
رسائل نصية	1	3%
اتصال هاتفي	9	30%
الاجتماعات الافتراضية zoom	0	0%

بالنسبة للتقنيات المستخدمة للاتصال بالسلطة السلمية، فإن البريد الإلكتروني كان الأكثر استخدامًا بنسبة 87%، ويأتي بعده الاتصال الهاتفي بنسبة 30 % وتقنية الرسائل النصية بنسبة 3% والتطبيقات الإلكترونية بنسبة 13%، وتطبيق رقمي خاص بنسبة 20% كما لا يوجد اي استخدام للاجتماعات الافتراضية مثل. Zoom

التمثيل البياني للجدول رقم (1.27)

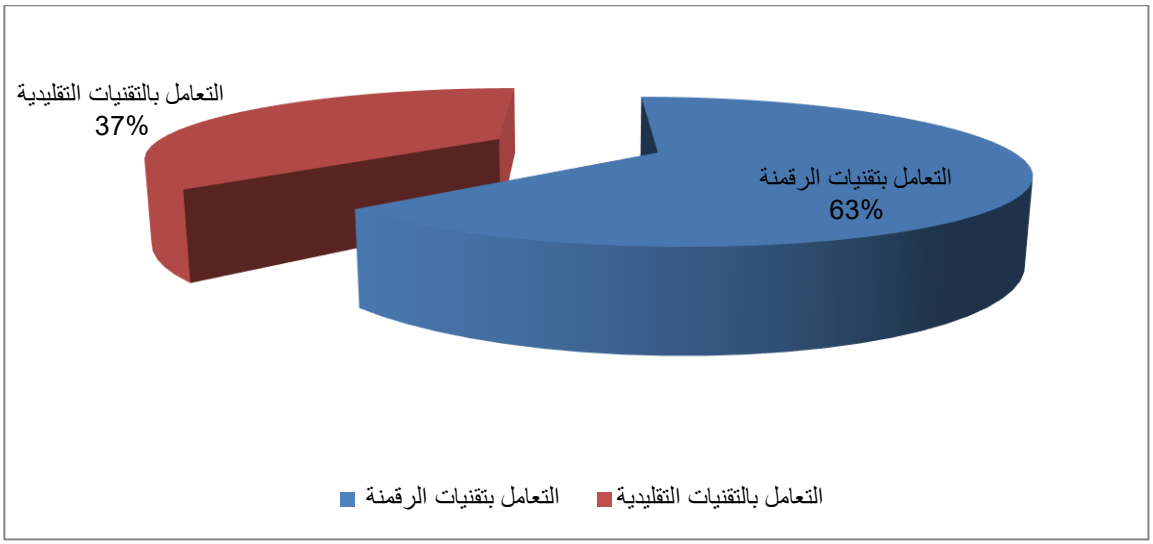


الجدول رقم (28): ما هو التعامل الطاغي على تعاملك مع السلطة السلمية.؟

الإجابة	التكرار	النسبة
التعامل بتقنيات الرقمنة	19	63%
التعامل بالتقنيات التقليدية	11	37%

يمكن الاستنتاج من البيانات المقدمة في السؤال أن 63% من المستخدمين يفضلون التعامل مع السلطة السلمية باستخدام تقنيات الرقمنة، بينما يفضل 37% من المستخدمين التعامل باستخدام التقنيات التقليدية. يمكن تفسير هذا الاختيار لتقنيات الرقمنة بأنها توفر وسائل تواصل سريعة وملائمة وتحسين الكفاءة والوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل أسهل، بينما يمكن أن يكون تفضيل بعض المستخدمين للتقنيات التقليدية يرجع إلى رغبتهم في التواصل والتعامل المباشر مع السلطة السلمية.

التمثيل البياني للجدول رقم (28)



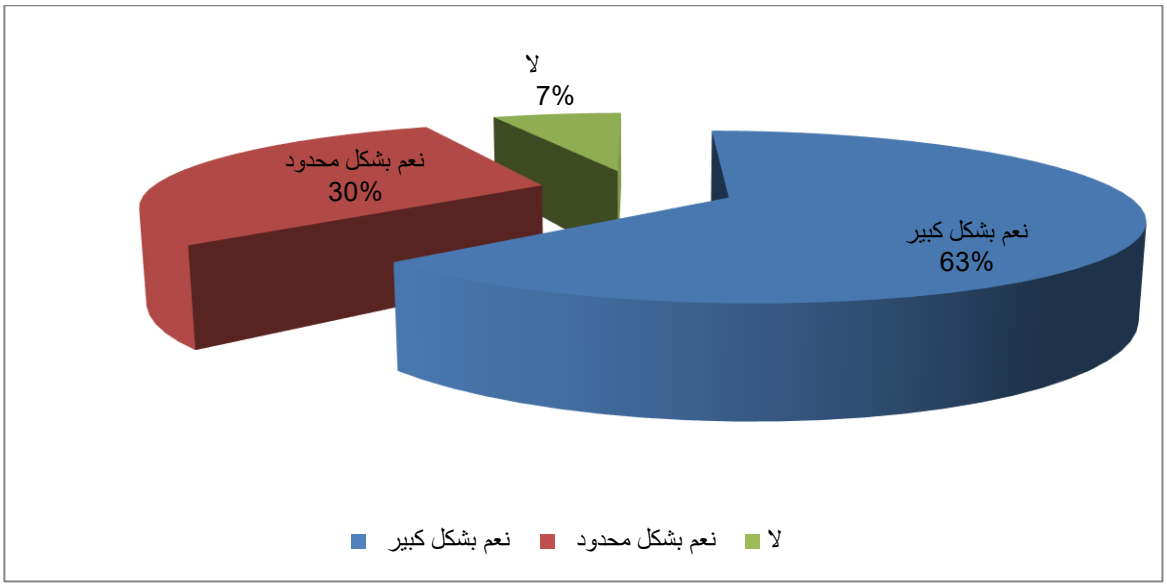
الجدول رقم (29): هل تعتقد أن تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم بشكل كبير	19	63%
نعم بشكل محدود	9	30%
لا	2	7%

يمكن الاستنتاج من البيانات التي تم تقديمها في الإجابة أن 63% من المشاركين يعتقدون أن تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع بشكل كبير، و30% يرون أنها تجعل من التواصل أسهل وأسرع بشكل محدود بينما يعتقد 7% من المشاركين أن تقنيات الرقمنة الإدارية لا تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع.

يمكن استنتاج أن أغلبية المشاركين يرون أن تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع، هذا يعكس تفضيل الموظفين استخدام التكنولوجيا في التواصل مع السلطة السلمية لتسهيل وتسريع العمليات الإدارية.

التمثيل البياني للجدول رقم (29)



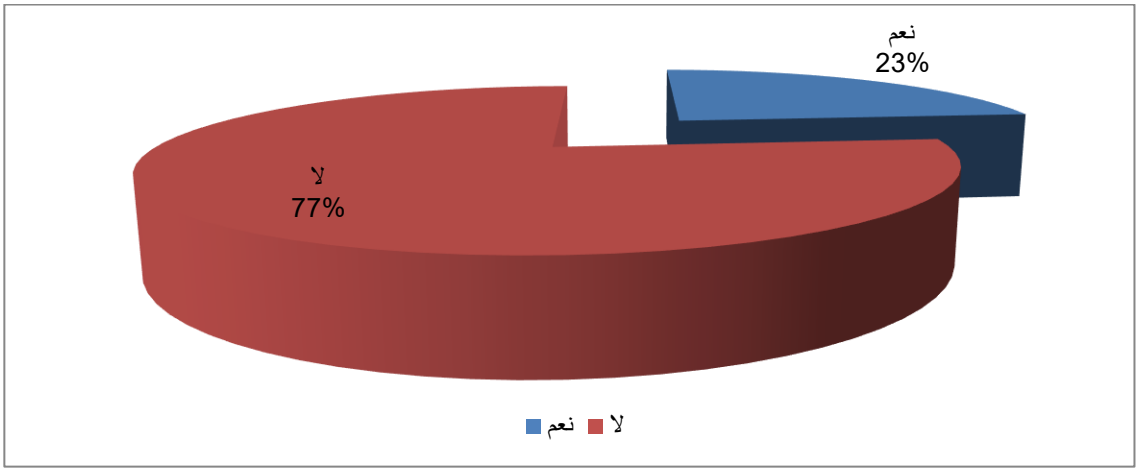
الجدول رقم(30): هل تستخدم إدارة الضرائب الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	7	23%
لا	23	77%

يستخدم 23 %من الموظفين الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين في حين 77 % منهم لا يستخدمون تقنيات الرقمنة للاتصال بهم.

يمكن استنتاج أن استخدام إدارة الضرائب الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين لا يزال قليلاً، وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل مثل عدم توفر التدريب الكافي للموظفين على استخدام التقنيات الحديثة والقيود التقنية والتنظيمية، والتحديات الأمنية والخصوصية. ومع ذلك، فإن استخدام التقنيات الرقمية في التواصل مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين قد يوفر الكثير من الوقت والجهد ويعزز التعاون والتفاعل بين مصالح الضرائب والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين

التمثيل البياني للجدول رقم (30)



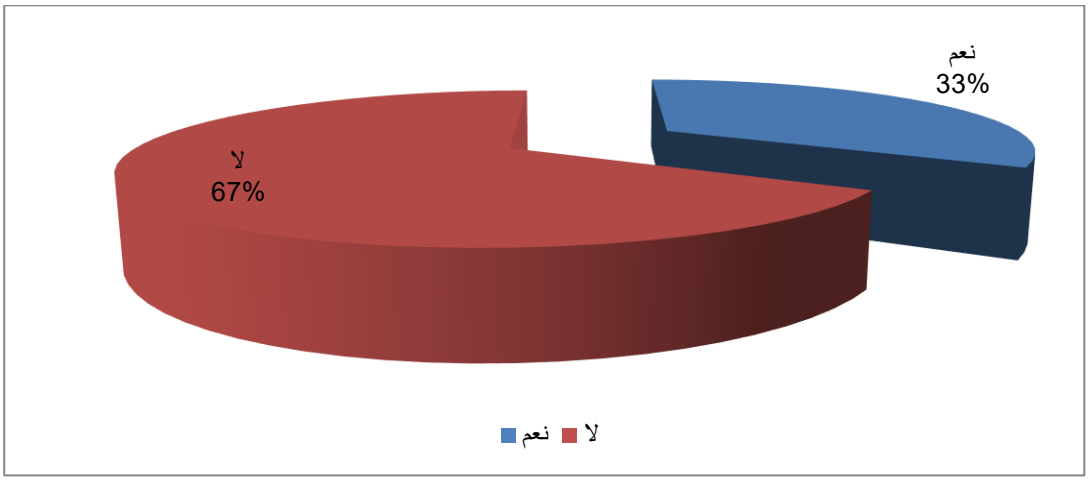
الجدول رقم(31): هل يستعمل المتعاملين المنصة الرقمية الخاصة بهم للاتصال بالإدارة لطلب وثيقة ما؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	33%
لا	20	67%

يوضح جدول رقم (31) أن 67% من المشاركين لايرون استخدام المنصة الرقمية الخاصة بالمتعاملين للاتصال بالإدارة لطلب وثيقة ما، بينما يرى 33 % ان المنصة الرقمية تستغل لهذا الغرض.

يمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن العديد من المتعاملين لا يعتبرون المنصة الرقمية كخيار لطلب الوثائق، ويفضلون الطرق الأخرى مثل الاتصال الهاتفي أو زيارة الإدارة بشكل مباشر. قد يكون ذلك بسبب عدم الثقة في النظام الرقمي أو عدم الراحة في استخدام التكنولوجيا في هذا الصدد.

التمثيل البياني للجدول رقم (31)

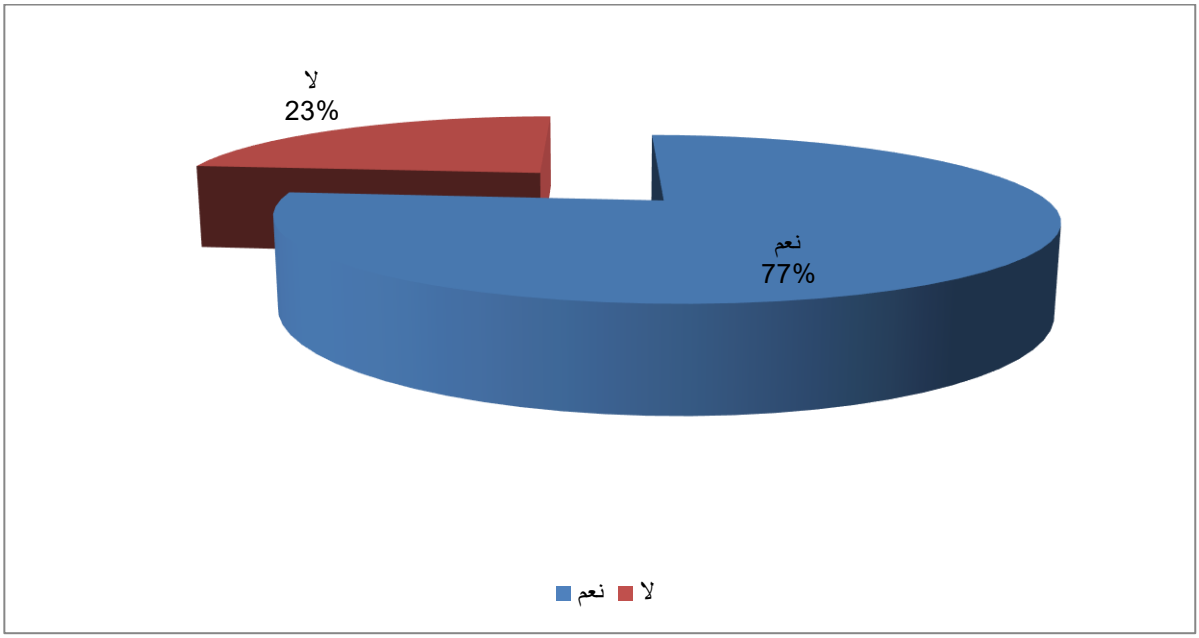


الجدول رقم (32): هل تشعر بالراحة والثقة في استخدام تقنيات الرقمنة الإدارية للتواصل مع السلطة السلمية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	77%
لا	7	23%

يظهر الجدول رقم (32) أن 77% من المشاركين يشعرون بالراحة والثقة في استخدام تقنيات الرقمنة الإدارية للتواصل مع السلطة السلمية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، بينما يشعر 23% من المشاركين بالعكس. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العديد من المشاركين يرون فوائد استخدام التقنيات الرقمية للتواصل، مثل السهولة والسرعة والتوفير في الوقت والجهد، بالإضافة إلى الراحة والثقة في الاستخدام. بينما يمكن أن يرى البعض الخطر في استخدام هذه التقنيات، مثل مشاكل الأمان والخصوصية.

التمثيل البياني للجدول رقم (32)



2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1.2-توصيات هامة:

من خلال تحليل النتائج كما هو مبين في الجداول الإحصائية توصلنا الى نتائج متباينة فيما يتعلق بالرقمنة الإدارية في إدارة الضرائب والتحصيل الجبائي. جاءت النتائج كما يلي:

- إدارة الضرائب بالأسلوب الكلاسيكي غير كاف كما يظهره الجدول رقم07 بنسبة 70%.
- الإدارة الرقمية اختصرت الوقت في انجاز الوثائق كما يوضحه الجدول رقم 10 بنسبة 87% في حين ان انجاز تفس الوثائق في الإدارة التقليدية يستغرق أكثر وقت وهذا ما يؤكده الجدول 09 بنسبة 73%.
- ان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية سهل عمل الموظفين في التحصيل واختصر الوقت وهذا ما يؤكده الجدول 11 بنسبة97 %.
- اغلب افراد العينة يحسنون استعمال الوسائل التكنولوجية بنسبة 80% جدول رقم 12.
- اكدت افراد العينة انها تواجه صعوبات اثناء تأدية مهمها بالأسلوب الرقمي بسبب: ضعف الانترنت بنسبة 87%, انعدام الوسائل 53%, عدم التحكم في وسائل الاتصال الحديثة 10%
- لا يمكن إدارة الضرائب حاليا بالطريقة الكلاسيكية وهذا ما يؤكده الجدول 15 بنسبة 80%.
- تمتاز الرقمنة بسرعة الأداء وهذا ما نراه في الجدول 16 بنسبة بلغت 80% من افراد العينة.

- سبب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية يعود بنسبة 77% الى توفير الوقت, 73% لمواكبة التطورات, 60% تقليصا للجهد, 50% لاقتصاد الورق و47% لتخفيف المهام وهذا ما يؤكده الجدول 17
- لا تتوفر إدارة الضرائب الجزائرية على كل المستلزمات للتحول الى الإدارة الرقمية وهذا ما يؤكده الجدول 18 بنسبة 63%.
- مكنت الادارة الرقمية من اختصار الجهد والوقت بنسبة 83 % كما هو مبين في الجدول رقم 20
- رفعت الإدارة الرقمية من أداء الموظفين وعمليات التحصيل كما هو مبين في الجدول رقم 21 بنسبة 80 %
- مكنت الرقمنة من التقليل من تنقلات الموظفين بشكل متوسط بنسبة 57% وبشكل قوي بنسبة 87% كما هو مبين في الجدول رقم 23.
- ان الاستخدام الكامل للرقمنة يوفر أكثر وقت للموظفين للتفرغ لمهام أخرى وهذا ما يبينه الجدول رقم 24 بنسبة 77%
- التقنية الرقمية تساعد على تحسين التنظيم والتخطيط وهذا ما يبينه الجدول رقم 23 بنسبة 83 %
- غالبية المشاركين في الاستطلاع يرون أن التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم والإدارة العامة للضرائب، حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا الرأي 83%. كما هو مبين في الجدول 25.
- السلطة السلمية تتصل بالموظفين عن طريق الرقمنة كما يظهره الجدول رقم 26 نسبة 100%. وتستعمل هذه السلطة عدة تقنيات للاتصال بالموظفين كما هو مبين في الجدول 21.1. وبلغت نسبة استخدام البريد الالكتروني نسبة 100% أما بالنسبة للتطبيقات الإلكترونية، فكانت نسبة الاستخدام ،17% وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع البريد الإلكتروني. وبلغت نسبة استخدام التطبيق الرقمي الخاص 27% وهي نسبة مرتفعة نسبيًا، ولكنها لا تزال أقل من الاتصال الهاتفي الذي بلغ 43%. أما بالنسبة للرسائل النصية، فكانت نسبة الاستخدام 13%. اما الموظفون فيتصلون بالسلطة السلمية عن طريق الرقمنة بنسبة 83% كما هو مبين في الجدول رقم 27 , بالنسبة للتقنيات المستخدمة للاتصال بالسلطة السلمية، فإن البريد الإلكتروني كان الأكثر استخدامًا بنسبة 87%، ويأتي بعده الاتصال الهاتفي بنسبة 30% وتقنية الرسائل النصية بنسبة 3% والتطبيقات الإلكترونية بنسبة 13%، وتطبيق رقمي خاص بنسبة 20% كما هو مبين في الجدول 27.1.
- التعامل الطاغي في تعامل افراد العينة مع السلطة السلمية كان باستخدام الرقمنة نسبة 63% كما هو مبين في الجدول 28.
- اكدت افراد العينة ان تقنيات الرقمنة تجعل التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع بنسبة 93 % كما هو مبين في الجدول 29.

- إن استخدام الادارة الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين لا يزال قليلاً حيث ان 77% من افراد العينة لا يستخدمون الرقمنة للاتصال بهم وهذا ما يبينه الجدول رقم 30.
- اكدت افراد العينة ان 67% من المتعاملين لا يستعملون منصتهم الرقمية للاتصال بالإدارة. كما هو مبين في الجدول 31.

ان دراستنا تهدف الى تسليط الضوء على تأثير الرقمنة في تحسين أداء إدارة الضرائب لاسيما التحصيل الجبائي وبالنظر الى ما فرضناه لهذه الدراسة من فرضيات جزئية فقد توصلنا الى الاتي:

2.2-الفرضية الفرعية1: عجزت الإدارة التقليدية عن السير بإدارة الضرائب والتحصيل الجبائي إلى المستوى المنشود.

من خلال الدراسة التي تمت على العينة، يتبين ان الإدارة التقليدية عاجزة على السير بإدارة الضرائب والتحصيل الجبائي الى مستوى الجودة المنشود. وأنه من غير الممكن تسيير الضرائب بالطريقة الكلاسيكية في حين ان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية سهل عمل الموظفين ورفع مستوى التحصيل الجبائي

3.2-الفرضية الفرعية الثانية: لقد حسنت الإدارة الرقمية أداء الموظفين في التحصيل الجبائي

من خلال الدراسة التي تمت على العينة، تبين ان الإدارة الرقمية حسنت أداء الموظفين حيث انها تمكنه من ربح الوقت واختصار المسافات، وساعدته على تحسين التخطيط والتنظيم والتحصيل المنشود. وتوفر له أكثر وقت للتفرغ لمهام أخرى.

4.2-الفرضية الفرعية الثالثة: تسهل الرقمنة عملية التواصل بين الموظفين والسلطة السلمية وجل الشركاء.

من خلال الدراسة على العينة، تبين ان الرقمنة تسهل عملية التواصل مع السلطة السلمية وهذا ما يمكِّن من انجاز الاعمال بسلاسة مطلقة.

5.2-الفرضية الفرعية الرابعة: هناك صعوبات وعراقيل تعيق تطبيق الرقمنة في الإدارة بكونها مجال جديد.

من خلال الدراسة تين ان هناك صعوبات وعراقيل تعيق تطبيق الرقمنة الإدارة خاصة في المناطق الشبه حضرية او الريفية حيث ان نقص الوسائل التكنولوجية وضعف شبكة الأنترنت تحيل دون تطبيق الرقمنة الإدارية بشكل واسع.

6.2-الفرضية العامة

إن الاستخدام الأمثل للرقمنة الإدارية يؤثر حتما بالإيجاب على أداء الموظفين في التحصيل الجبائي إذ يوفر الوقت، الجهد، التكلفة كما انه يكون بالدقة اللازمة

ان تحسن أداء التحصيل الجبائي ناتج حتما عن تطبيق تقنية الرقمنة واستخدامها استخداما أمثل. ومن اهم مؤشرات ذلك:

- أصبحت الاعمال الإدارية تؤدى في وقت وجيز وبأقل جهد وتكلفة.
- حدت من التلاعبات في مجال الاحصائيات ومجال تقييم الضرائب، فأصبحت تتم في كل شفافية.
- قللت من الاخطاء الإدارية.

3-الاستنتاج العام:

لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن نلخصها كيما يلي:

- ❖ الإدارة التقليدية تسبب العديد من المشاكل والعقبات التي تعيق عمل التحصيل الجبائي، مثل الحواجز الزمانية والمكانية.
- ❖ الإدارة الإلكترونية تؤثر على تحسين أداء التحصيل الجبائي، حيث توفر له مجموعة من الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد موظفي الضرائب على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر. فعلى سبيل المثال، يمكن للإدارة الإلكترونية تسهيل عملية التخطيط والتنظيم والرصد والتقييم والإدارة المالية والإدارة الإدارية الأخرى التي تتطلب الكثير من الوقت والجهد. كما يمكن للإدارة الإلكترونية تقليل الأخطاء.
- ❖ الإدارة الإلكترونية تسهل التواصل بين الموظفين والسلطة السلمية وجميع الشركاء، حيث يمكن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي وغيرها، لتسهيل الاتصال وتوفير الوقت والجهد وتحسين التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية.
- ❖ الرقمنة هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة لتشكل أطرا جديدة للعمل الإداري وتقديم الخدمة العمومية وللتحصيل الأمثل
- ❖ إن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل مصالح الضرائب مثل الوقت حواجز المكان والزمان ...الخ.
- ❖ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر(الأجهزة والمعدات البرمجيات، الشبكات...) التي تساعد الموظفين في أداء مختلف مهامهم، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية.
- ❖ الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في إنجاز الأعمال بسرعة، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، ورفع مستوى الأداء الإداري والتحصيل الجبائي الفعال

- ❖ تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال يعتبر حافزا للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.
- ❖ التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار وخاصة التحصيل الأمثل
- ❖ وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج تباين في وجود صعوبات في استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية من قبل افراد العينة لعدم وجود تكوين مستمر ودوري في المجال الرقمي، لذا أصبح التكوين في مجال استعمال التكنولوجيات الحديثة امر ضروري يفرضه الواقع.

الخاتمة

الخاتمة

استهدفنا في نهاية هذا البحث بقسميه النظري و التطبيقي الاجابة عن تساؤل مهم يبحث في الكشف عن مدى تأثير الرقمنة الإدارية على أداء موظفي الضرائب و التحصيل الجبائي و قد تفرع هذا التساؤل العام الى اربع تساؤلات فرعية:

- ما هي اسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية؟
- ما هو أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والتحصيل الجبائي؟
- هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير الأداء الإداري لموظفي الضرائب؟
- ما هي معوقات تطبيق الرقمنة الإدارية في إدارة الضرائب ؟

و قد حاولنا الإجابة عن هذه التساؤلات و اثبات صحة الفرضيات التي وضعت لها رغم الصعوبات التي وجهناها نذكر منها : قلة خبرتنا في مجال البحث العلمي و قلة المراجع لحداثة الموضوع، وقد خصت عيّنة البحث موظفي الضرائب و اسفرت عن نتائج مهمة تمثلت في:

- إدارة الضرائب والتحصيل الجبائي بالأسلوب الكلاسيكي غير كاف كونه لم يؤدي الى مستوى الجودة و الهدف المنشود.
- سبب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية راجع الى الحاجة الى توفير الوقت، تقليص الجهد، مواكبة التطورات, اقتصاد الورق و تخفيف المهام.
- التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم والإدارة العامة للضرائب والتحصيل الامثل.
- مكنت الادارة الرقمية من اختصار الجهد والوقت و بهذا يتفرغ الموظفون لأمور أخرى .
- موظفو الضرائب بحاجة الى تكوين في المجال الرقمي.

باختصار، يمكن القول أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أمر حاسم في تحسين الأداء الإداري للموظفين خاصة من ناحية التحصيل الجبائي. فالإدارة الإلكترونية توفر الكثير من المزايا التي تجعل من الإدارة أكثر فعالية وكفاءة، وتساعد في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الضرائب

كما أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تعزيز التواصل والتفاعل بين الأطراف المختلفة في مجال التحصيل الجبائي، بما في ذلك الإدارة والمتعاملين ، وهو ما يعزز من مستوى الشفافية والثقة والتعاون بين الجميع.

وعلى امل ان يفتح هذا البحث المتواضع مجال بحث اخر أدّق و أشمل، قد يتطرق الى أبعاد و جوانب لم نتناولها لأسباب عدة ...

تتويجا لبحثنا هذا وثمرة من ثماره وددنا أن نقدم بعض التوصيات التي نراها مجدية وناجعة، ليكون مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية رؤية شاملة تبدأ من أعلى المستويات إلى أدناها للوصول إلى تنمية إدارية وتحصيل جبائي امثل أهمها:

- إجراء إصلاحات تشريعية في إطار قانوني منظم.
- العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع المصالح الضريبية
- إعداد البرامج والدورات التدريبية لموظفي الضرائب في مجال الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانات الفنية.
- زيادة مستوى اهتمام الوصاية بالموظفين من خلال الدعم والتحفيز.
- تعميم أفكار نشر الإدارة الإلكترونية على كافة العمال والشركاء الاجتماعيين.
- . تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية اللازمة خاصة التحصيل الجبائي
- التحسين المستمر للبنية التحتية من أجهزة الحاسب والبرامج وشبكات الاتصال وقواعد البيانات للمصالح الضريبية .
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي في العالم.

استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات. إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة

قائمة المراجع والمصادر:

أولا–المراجع باللغة العربية

أ) الكتب:

1. أ. عمر، محمد درّه: **مدخل إلى الإدارة**، (جامعة عين شمس– كلّية التجارة، مصر: 2009)
2. أحمد، سمير محمد: **الإدارة الإلكترونية**، ط1 (عمان: دار رسلان للنشر والتوزيع، 2009).
3. بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، ط 1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005،
4. بشير عباس، العلاق: **الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 2004)
5. د. محمد، بكري عبد العليم: **مبادئ إدارة الأعمال**، (مصر: جامعة بنها: 2007)
6. سعد، غالب ياسين: **الإدارة الاستراتيجية**، (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998)
7. عبير، الرحباني: **الاعلام الرقمي**، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع: 2012). ريحي، مصطفى عليان: إدارة المعرفة، (عمان، الأردن، دار صفاء للنشر , 2008)
8. علي، سلمى: **تطوير أداء وتجديد المنظمات** (القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة: 1998)
9. عمران موسى، حسين أبو طبيخ و م. جمال، ظاهر الظاهر: **المكتبة الالكترونية e.library, الأسس والتطبيق**، (جامعة بغداد، العراق، د.س)
10. هيثم حمود، شبلي مروان محمد النسور: **إدارة المنشآت المعاصرة**، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)

ب) المذكرات:

11. احمد، فرح احمد: **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها**، (المملكة المتحدة: جامعة الامام بن سعود الإسلامية:2009)، العدد 4
12. أحمد، مشهور: **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية**، (المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: 2003)

13. أمينة، بن جدو: **معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية** دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج- جامعة محمد بوضياف— المسيلة –الملتقى الدولي الاول حول :الرقمنة وتطبيقاتها يوم 15جوان 2020

14. بدر، بن محمد المالك: "**الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المسار في السعودية، – دراسة مسحية-**، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 2007).

15. بن زينب خديجة: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، .2013/2014)

ج) المجلات والملتقيات:

16. جهرة، حمزة: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة الولاية المنتدبة ولاد جلال**، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.)

17. ختيري وهيبة وآخرون: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، جامعة المسيلة، 2020. .

18. الزهري، رنده: **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**، مجلة عالم الفكر، 30، (2): 2007

19. سعد غالب، ياسين: **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية** (الرياض، السعودية: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2005)

20. سهيلة، مهري، **تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة مؤسسة سوناطراك-**، (أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2014-2015).

21. عرابة، الحاج وبن حامد، عبد الغني: **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات**، ملتقى دولي بعنوان. إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر يومي 13 و14 ماي 2008)

22. عيشوش، خيرة: **التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة**، دراسة حالة رسالة ماجستير في العلوم التجارية، (كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والتجارية جامعة تلمسان، الجزائر: 2011/2010)

23. القحطاني، فيصل بن محمد: **الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2010.
24. مريم، خالص حسين: الحكومة الإلكترونية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق: 2013)
25. منصور، بن سعد القحطاني: "**مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، –دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسوب الآلي بالقوات البحرية المملكة السعودية بالرياض–**، (الرياض، السعودية: 2008).
26. يوسف، مصطفى: **دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر**، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر: 2018)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Busson Les politiques en faveur du gouvernement en Europe, information society technologies, France,2005
2. Bennett CB, et al. (2001) Genes required for ionizing radiation resistance in yeast. Nat Genet 29(4)
3. Importance of Management", www.managementstudyguide.com, Retrieved 8-12-2018. Edited.
4. Levels of Management", www.managementstudyguide.com, Retrieved 8-12-2018. Edited.
5. Nancy heppell. Le roulement du personnel et la performance organisationnelle. Effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines. Mémoire présente à la faculté des études supérieures. Faculté des arts et sciences. Université de Montréal. Canada. Septembre

الاستبيان

البيانات الشخصية:

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى☐

2. **السن:**

☐39-30 ☐ 49 -40 ☐59 - 50 اكثر من 59☐

3. **المستوى الدراسي:**

ثانوي ☐ جامعي☐

4. **الأقدمية في العمل :**

اقل من 5 سنوات☐ 6 - 10 سنوات ☐ اكثر من 11 سنة☐

المحور الاول :التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

5. هل ممارسة الإدارة بالأسلوب الكلاسيكي كافي لإدارة الضرائب ؟

كافي ☐ كافي نوعا ما ☐ غير الكافي☐

6. هل تعتقد ان الإدارة الكلاسيكية فاشلة؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا☐

7. كم تستغرق من الوقت في إنجاز وثيقة إدارية مثل شهادة تحصيل في الإدارة التقليدية؟

اقل من 5 دقائق ☐ 10 دقائق ☐ اكثر من 10 دقائق ☐

8. كم تستغرق من الوقت في إنجاز نفس الوثيقة بتقنيات الإدارة الرقمية؟

اقل من 5 دقائق ☐ 10 دقائق ☐ اكثر من 10 دقائق ☐

9. هل سهل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية من عمل الموظفين؟

نعم ☐ لا☐

10. هل تحسن استعمال الوسائل التكنولوجية؟

نعم☐ لا☐

11. هل تلقيت تكوينا خاصا في المجال الرقمي؟

نعم☐ لا☐

12. ما هي الصعوبات التي تواجهها أثناء تأدية مهامك بالأسلوب الرقمي؟

انعدام الوسائل☐ ضعف الإنترنت ☐ عدم التحكم في استعمال وسائل الاتصال الحديثة☐

13. هل يمكن إدارة الضرائب حاليا بالطريقة الكلاسيكية؟

نعم ☐ لا☐

14. هل تمتاز الرقمنة بالسرعة في الأداء؟

نعم ☐ لا☐

15. سبب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية يعود الى:

توفير الوقت ☐ اقتصاد الورق ☐ مواكبة التطورات☐ تقليص الجهد☐ تخفيف المهام☐ تقليل التنقل ☐ اقتصاد الزمان والمكان ☐ تقليد لاغير☐

16. هل تتوفر إدارة الضرائب الجزائرية على كل المستلزمات للتحول الى إدارة رقمية؟

نعم ☐ لا☐

المحور الثاني: أثر الرقمنة على موظفي الضرائب.

17. هل تحقق الإدارة الرقمية أسلوب إدارة بلا ورق؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا☐

18. هل مكنت الإدارة الرقمية من اختصار الجهد والوقت؟

نعم ☐ لا☐

19. هل رفعت الإدارة الرقمية من مستواك في أدارة وتحصيل الضرائب؟

نعم ☐ لا☐

20. قللت الرقمنة من تنقلاتك بشكل:

قوي ☐ متوسط☐ منعدم☐

21. هل يوفر الاستخدام الكامل للتقنية الرقمية وقتا أكثر للموظفين للعمل على مهام أخرى؟

نعم ☐ لا☐

22. هل تعتقد أن التقنية الرقمية تساعد على تحسين التخطيط والتنظيم والتحصيل الامثل؟

نعم ☐ لا☐

المحور الثالث: مدى تسهيل الرقمنة الاتصال بالسلطة السلمية وجميع الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين.

23. هل تتصل بك السلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟

نعم ☐ لا☐

وإن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها الوصاية للاتصال بك؟

البريد الإلكتروني☐ التطبيقات الإلكترونية☐ تطبيق رقمي خاص☐ رسائل نصية☐ اتصال هاتفي☐ الاجتماعات الافتراضية zoom ☐.(يمكنك اختيار عدة إجابات.)

24. هل تتصل بالسلطة السلمية عن طريق الرقمنة؟

نعم ☐ لا ☐

وإن كانت الإجابة بنعم، ما هي التقنيات التي تستعملها الوصاية للاتصال بك

البريد الإلكتروني☐ التطبيقات الإلكترونية☐ تطبيق رقمي خاص☐ رسائل نصية☐ اتصال هاتفي☐ الاجتماعات الافتراضية zoom ☐.(يمكنك اختيار عدة إجابات.)

25. ما هو التعامل الطاغي على تعاملك مع السلطة السلمية.؟

التعامل بتقنيات الرقمنة ☐ التعامل بالتقنيات التقليدية☐

26. هل تعتقد أن تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع؟

نعم بشكل كبير ☐ نعم بشكل محدود ☐ لا☐

27. هل تعتقد ان تقنيات الرقمنة الإدارية تجعل من التواصل مع السلطة السلمية أسهل وأسرع؟

نعم بشكل كبير☐ نعم بشكل محدود☐ لا☐

هل تستخدم ادارتك الرقمنة للاتصال بالشركاء الاجتماعيين؟

نعم ☐ لا☐

هل يستعمل المتعاملين المنصة الرقمية الخاصة بهم للاتصال بالإدارة لطلب وثيقة ما او خدمة ما؟

نعم ☐ لا☐

28. هل تشعر بالراحة والثقة في استخدام تقنيات الرقمنة الإدارية للتواصل مع السلطة السلمية والشركاء الاجتماعيين؟

نعم ☐ لا☐

شكرا لكم لتعاونكم معنا....