



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الضرائب - ولاية الجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الدكتور:

شداد عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

بريني دعاء

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	د.يوني عيسى
مشرفا	جامعة الجلفة	د.شداد عبد الرحمان
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	د.محدد كهينة

السنة الجامعية:

2026 / 2025

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الإهداء:

إلى من علماني أن الأحلام لا تتحقق إلا بالصبر والعمل , إلى من كان دعوتهما سر  
نجاحي ونور طريقي , أُمي الحبيبة وأبي الغالي أطل الله في عمرهما وأدامهما تاجا  
فوق رأسي.

إلى إخوتي , سندي الجميل وملجئي الدائم الذين شاركوني لحظات التعب قبل الفرح  
وكانوا دائما بقربي.

إلى كل فرد من أفراد عائلتي الكريمة, الذين كان لدعواتهم وتشجيعهم أثر كبير في  
مسيرتي.

إلى كل من زرع في نفسي الأمل وساندني بكلمة طيبة أودعاء صادق وكان له أثر  
في هذه الرحلة.

إلى أساتذتي الأفاضل , الذين منحوني من علمهم وجهدهم وكانوا منارات أضاءت لي  
درب المعرفة.

إلى أصدقائي وزملائي , رفقاء المشول الذين جعلوا الطريق أخف وأجمل.

إلى نفسي .... التي صبرت واجتهدت وتجاوزت الصعاب حتى وصلت إلى هذه اللحظة.  
أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع , راجية أن يكون بداية لنجاحات أكبر في المستقبل.

# شكر وتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات, أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد. وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الكريم الدكتور "شداد عبد الرحمان" الذي تفضل بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة, وكان له لسعة صوره ومتابعته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل, كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعوفة طوال مشورنا اليراسي. ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الإمتنان إلى موظفي المؤسسة محل اليراسة على تعاونهم وتسهيلهم لمهمة جمع المعلومات والمعطيات. نسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

-برني وعاء-

## المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية داخل مديرية الضرائب بولاية الجلفة , باعتبار أن الرقمنة أصبحت من أهم الوسائل الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحسين الأداء وتطوير الخدمات . وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في رفع مستوى الفعالية التنظيمية من خلال تسريع إنجاز المهام , تحسين التنسيق الإداري وتسهيل تداول المعلومات.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي, كما تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة, ثم تم تحليل النتائج لمعرفة العلاقة بين التحول الرقمي والفعالية التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي واضح حيث ساهم في تقليل الوقت والجهد, تحسين جودة الخدمات المقدمة, تقليل الأخطاء الإدارية, وتسهيل الإتصال بين مختلف المصالح. كما بينت الدراسة أن نجاح هذا التحول يرتبط بتوفر التجهيزات التقنية الحديثة وتكوين الموظفين, ووجود دعم من الإدارة.

## Summary :

This study addressed the topic of digital transformation and its impact on organizational effectiveness within Directorate of taxes of djelfa province, considering that digitalization has become one of the most important modern approaches adopted by institutions to improve performance and develop services, The study aimed to identify the extent to which digital transformation contributes to enhancing organizational effectiveness through accelerating task completion,improving administrative coordination,and facilitating information exchange.

The study adopted the descriptive method and used questionnaire as the main tool for collecting data from a sample of the institutions employess. The collected data were then analyzed to determine the relationship between digital transformation and organizational effectiveness.

The findings revealed that digital transformation had a clear positive impact, as it contributed to reducing time and effort, improving the quality of services provided , minimizing administrative errors, and facilitating communication among different departments.The study also showed that the success of this transformation depends on the availability of modern technological equipment, employee training, and management support.

## Résumé :

Cette étude a porté sur le thème de la transformation numérique et son impact sur l'efficacité organisationnelle au sein de direction des Impôts de la wilaya de djelfa, étant donné que la numérisation est devenue l'une des approches modernes les plus importantes adoptées par les établissements pour améliorer la performance et développer les services. L'étude visait à identifier dans quelle mesure la transformation numérique contribue au renforcement de l'efficacité organisationnelle à travers l'accélération de l'exécution des tâches, l'amélioration de la coordination administrative et la facilitation de la circulation de l'information.

L'étude a adopté la méthode descriptive et a utilisé un questionnaire comme principal outil de collecte des données auprès d'un échantillon des employés de l'institution. Les données recueillies ont ensuite été analysées afin de déterminer la relation entre la transformation numérique et l'efficacité organisationnelle.

Les résultats ont montré que la transformation numérique a eu un impact positif clair, en contribuant à la réduction du temps et des efforts, à l'amélioration de la qualité des services fournis, à la diminution des erreurs administratives et à la facilitation de la communication entre les différents services. L'étude a également démontré que la réussite de cette transformation dépend de la

disponibilité d'équipements technologiques modernes, de la formation des employés et du soutien de la direction.

## فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة ..... أ- ب

### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد

01 ..... أولاً: أسباب إختيار الموضوع

02 ..... ثانياً: أهمية الدراسة

03 ..... ثالثاً: أهداف الدراسة

04 ..... رابعاً: الإشكالية

06 ..... خامساً: فرضيات البحث

07 ..... سادساً: تحديد المفاهيم

11	.....	سابعاً: المقاربة النظرية
15	.....	ثامناً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: التحول الرقمي

### تمهيد

25	.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
25	.....	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
26	.....	المطلب الثاني: نشأة التحول الرقمي
29	.....	المطلب الثالث: التمييز بين التحول الرقمي والمفاهيم ذات الصلة
30	.....	المطلب الرابع: خصائص وفوائد التحول الرقمي
36	.....	المطلب الخامس: أهداف وأهمية التحول الرقمي
33	.....	المطلب السادس: متطلبات التحول الرقمي
37	.....	المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي
37	.....	المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي
39	.....	المطلب الثاني: وسائل التحول الرقمي
41	.....	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي
43	.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

### تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية ..... 46
- المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية ..... 46
- المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية ..... 48
- المطلب الثالث: أهمية الفعالية التنظيمية ..... 50
- المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية ..... 52
- المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ..... 52
- المطلب الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية ..... 55
- المطلب الثالث: أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية ..... 58
- خلاصة الفصل ..... 63

## الفصل الرابع: الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة

### تمهيد

- أولاً: الواسعة الإستطلاعية ..... 66
- ثانياً: مجالات الواسعة ..... 66
- ثالثاً: التعريف بميدان الواسعة ..... 66
- رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة ..... 70

71	.....	خامسا: المنهج المتبع
71	.....	سادسا: أدوات جمع البيانات
73	.....	سابعا: الأساليب الاحصائية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وإستخلاص النتائج

### تمهيد

76	.....	وُلا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
80	.....	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
88	.....	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
94	.....	رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
109	.....	خامسا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
111	.....	سادسا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
112	.....	سابعا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

### خاتمة

### قائمة المراجع

### الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
77	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيومهنية	03
79	يوضح المبحوثين حسب الخبرة	04
80	يوضح توزيع المبحوثين حسبما تتوفر المديرية على تجهيزات كافية لإنجاز كافة المهام	05
81	يوضح توزيع المبحوثين حسبما الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور	06
82	يوضح توزيع المبحوثين حسبما تسمح البنية التحتية الرقمية في مؤسستك بتسهيل سير المهم	07
83	يوضح توزيع المبحوثين حسبما هي وضعية تدفق شبكة الأنترنت	08
84	يوضح توزيع المبحوثين حسبما يتم تحديث البرمجيات والأنظمة باستمرار	09
85	يوضح توزيع المبحوثين حسبما تعتمد المؤسسة حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية	10

86	يوضح توزيع المبحوثين حسبما توجد آليات تقنية لحماية الواجه المستخدمة	11
87	يوضح توزيع المبحوثين حسبما تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف	12
88	يمثل توزيع المبحوثين حسبما أن الأنظمة الرقمية في إدرتهم سهلة الإستخدام	13
89	يمثل توزيع المبحوثين حسبما تساهم التطبيقات الرقمية في تسريع العمل	14
90	يمثل توزيع المبحوثين حسبما توفر الإدارة التكوين اللازم لموافقة التغيير الرقمي	15
91	يمثل توزيع المبحوثين حسبما توفر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي	16
92	يمثل توزيع المبحوثين حسبما يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية	17
93	يمثل توزيع المبحوثين حسبما لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسستكم	18
94	يمثل توزيع المبحوثين حسبما توجد آليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي	19
95	يمثل توزيع المبحوثين حسبما يجد المواطنون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية	20
96	يمثل توزيع المبحوثين حسبما الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية	21
97	يمثل توزيع المبحوثين حسبما يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة	22

98	يمثل توزيع المبحوثين حسبما تلبى الخدمات الرقمية المقدمة حاليا توقعاتك من حيث الجودة	23
99	يمثل توزيع المبحوثين حسبما تواعي الخدمات الرقمية إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء	24
100	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهم التحول الرقمي في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء	25
101	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الجبائية	26
103	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الرقمية	27
104	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح	28
105	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في ترشيد الوقت والجهد الإداري	29
106	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن	30
107	يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري	31
108	يمثل توزيع المبحوثين حسبما الرقمنة أدت إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة	32

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	يوضح مخطط للهيكل التنظيمي لمديرية للضرائب ولاية الجلفة	01
76	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
77	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
78	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية	03
79	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	04

## فهرس الملاحق

- الملحق رقم (01): إستمارة مقابلة مع مدير مؤسسة الضرائب.....127
- الملحق رقم (02): إستمارة إستبيان لعمال المؤسسة.....131
- الملحق رقم (03): حول مديرية الضرائب ولاية الجلفة.....140

مقدمتہ

## مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تطورات متسارعة في مختلف المجالات , خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتحول الرقمي الذي أصبح من أهم الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها. فقد فرضت البيئة المعاصرة على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التغيرات من خلال اعتماد الأساليب الرقمية الحديثة التي تسهم في تسهيل العمليات الإدارية, تحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز المهام.

وتعد الفعالية التنظيمية من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باعتبارها مؤشرا أساسيا لمدى نجاحها في إستغلال مواردها البشرية والمادية بطريقة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق أصبح التحول الرقمي عاملا مهما في رفع مستوى الأداء التنظيمي, من خلال تحسين الإتصال الداخلي, دعم إتخاذ القرار, تبسيط الإجراءات الإدارية.

وفي الجزائر إتجهت العديد من المؤسسات العمومية إلى تبني برامج الرقمنة بهدف تحديث الإدارة العمومية وتحسين الخدمة العمومية ومن بينها مديريات الضرائب التي تسعى إلى تطوير طرق العمل التقليدية والانتقال نحو الإدارة الإلكترونية, وتعتبر مديرية الضرائب بولاية الجلفة نموذجا لهذه المؤسسات التي باشرت مسار التحول الرقمي من أجل إبراز تعزيز فعاليتها التنظيمية وتحقيق أداء أفضل.

وعليه يندرج موضوع دراستنا الموسوم ب " التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بولاية الجلفة" ضمن المواضيع الحديثة ذات الأهمية العلمية كونه يسلط الضوء على دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المؤسسات العمومية والكشف عن مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

ولدراسة الموضوع إنتهجنا خطة موضوعية للوقوف على هذا الموضوع وجوانبه وذلك كما يلي:

الفصل الأول : الجانب المنهجي

الفصل الثاني : التحول الرقمي

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

الفصل الرابع : الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات وإستخلاص النتائج

وفي الأخير ضمت دراستنا الإستنتاج العام تليه الخاتمة ثم قائمة المراجع المعتمدة

وأخيرا ملاحق متعددة تتعلق بموضوع البحث.

## الفصل الأول:

الجاذب المنهجي للدراسة

## خطة الفصل

.أسباب إختيار الموضوع

.أهمية الدراسة

.أهداف الدراسة

.الإشكالية

.فرضيات البحث

.تحديد المفاهيم

.المقاربة النظرية

.الدراسات السابقة

## تمهيد:

أي دراسة علمية حول ظاهرة معينة تتطلب بناء نظري واضح وتصورا منهجيا دقيقا, باعتبارهما المنطلق الأساسي للولوج إلى موضوع البحث ثم الإنتقال إلى الدراسة الميدانية. ويجسد ذلك فيما يعرف بالإطار المنهجي للدراسة, الذي يضم مجموعة من العناصر المعتمدة في البحث العلمي من بينها تحديد خطواته ومراحله, وتوضيح مبررات إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه, إلى جانب صياغة الإشكالية وفرضيات الدراسة. كما يشمل هذا الإطار تحديد المفاهيم الأساسية وإستعراض الدراسات السابقة. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى مختلف هذه العناصر والمراحل.

## أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

### 1/ الأسباب الموضوعية :

أهمية التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات العمومية:

الرقمنة أصبحت ضرورة معاصرة لرفع جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد، مما يجعل دراسة أثرها على الفعالية التنظيمية ضرورة علمية.

تزايد الاهتمام الحكومي بالرقمنة:

الدولة الجزائرية تبذل جهودًا كبيرة للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، مما يجعل الموضوع مواكبًا للسياسات العمومية الحالية.

قلة الدراسات الميدانية حول الرقمنة في مديريات الضرائب:

رغم أهمية القطاع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي والفعالية التنظيمية في هذا النوع من الإدارات.

### 2/ الأسباب الذاتية:

إهتمامنا الشخصي بموضوع الرقمنة والتطوير الإداري:

لدي رغبة في فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

رغبتنا في تقديم دراسة ذات قيمة تطبيقية:

إختياري للموضوع نابع من رغبتني في تقديم عمل يفيد المؤسسة المدروسة ويساهم في تحسين طريقة عملها.

توافق الموضوع مع تخصصي في علم الاجتماع – تنظيم وعمل:

الموضوع يسمح لي بتطبيق المفاهيم النظرية التي درستها على حالة واقعية.

رغبتنا في فهم التحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات العمومية:

طموح شخصي لمعرفة أسباب ضعف الفعالية وكيف يمكن تجاوزها بالتحول الرقمي.

## ثانيا: أهمية الدراسة:

### 1/ الأهمية النظرية:

-الإسهام في إثراء المعرفة العلمية:

تضيف الدراسة محتوى علمي جديد في مجال التحول الرقمي والفعالية التنظيمية، خاصة في إطار المؤسسات العمومية الجزائرية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات.

-توضيح العلاقة بين الرقمنة والفعالية التنظيمية:

تساعد الدراسة في فهم مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري والخدمات، مما يساهم في تطوير المفاهيم النظرية حول الفعالية.

-سدّ فجوة بحثية:

تقتصر المكتبة الجزائرية إلى بحوث تربط بين التحول الرقمي ومديرية الضرائب تحديداً، مما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية مضافة.

### 2/ الأهمية التطبيقية (العملية):

-تقديم مؤشرات لتحسين أداء مديرية الضرائب:

قد تساعد نتائج الدراسة المسؤولين على اتخاذ قرارات أفضل لتحسين التنظيم الداخلي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

### -قياس مدى نجاح مبادرات الرقمنة:

تقدم الدراسة تقييماً حقيقياً لمدى نجاح التحول الرقمي داخل المديرية، وما إذا كان فعلاً يسهم في تحسين الفعالية أولاً.

### -مساعدة الإدارات العمومية الأخرى:

النتائج يمكن تعميمها على مؤسسات عمومية مشابهة، مما يجعل الدراسة مفيدة على نطاق واسع وليس فقط لمديرية الضرائب.

### -رفع وعي الموظفين بأهمية الرقمنة:

من خلال ما تكشفه الدراسة من فوائد، يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

-تشخيص مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل مديرية الضرائب ومعرفة مدى تقدمها في استخدام الأنظمة الرقمية.

-قياس مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال مؤشرات مثل: سرعة الإنجاز، جودة الخدمة، تقليل الأخطاء، وتحسين التواصل الداخلي.

-تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والفعالية التنظيمية وتحديد ما إذا كانت الرقمنة تساهم فعلاً في تحسين الأداء داخل المديرية.

-التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية.

## رابعاً: الإشكالية:

تعدّ الفعالية التنظيمية أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة العامة، لما تمثله من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واقتصاد في استخدام الموارد مع ضمان جودة الخدمات وتحقيق رضا المتعاملين. فالمنظمات المعاصرة، سواء كانت خاصة أو حكومية تسعى إلى رفع مستوى فعاليتها باعتبارها مؤشراً أساسياً على قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تشهد تغيرات متسارعة. وقد أصبحت الفعالية التنظيمية في السياق الحالي معياراً يُقاس به نجاح المؤسسات بكافة تصنيفاتها.

ومع التطورات العالمية في بيئة العمل لم يعد تحقيق الفعالية التنظيمية قائماً فقط على تحسين الهياكل أو تعزيز المهارات البشرية، وإنما أصبح مرتبطاً بشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة وإدماجها في عملياتها الأساسية. فقد أظهرت التجارب أن المؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في العمل تواجه صعوبات متزايدة في تحقيق الفعالية سواء من حيث البطء الإداري، غياب الدقة، تكرار الأخطاء، وأارتفاع تكاليف المعاملات. وهذا ما دفع العديد من الحكومات إلى إعادة النظر في نماذجها الإدارية والاتجاه نحو تبني أساليب أكثر حداثة على رأسها التحول الرقمي.

كما أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التكنولوجيا أو تحديث البنى التحتية، بل يتطلب أيضاً توفر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تتبنى التغيير. فالعامل البشري يظل عنصراً حاسماً في تحديد مدى فعالية أي مشروع للتحول الرقمي، إذ يتوقف نجاحه على قدرة الموظفين على التكيف مع الأدوات الجديدة واستيعابها وتوظيفها بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق، يصبح الاستثمار في تكوين الموارد البشرية، وتحفيزها على الابتكار، وتعزيز مهاراتها الرقمية، شرطاً أساسياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة. كما أن وضوح الرؤية الاستراتيجية، ووجود قيادة فعّالة قادرة على إدارة التغيير، يعدّان من العوامل الأساسية التي تمكّن المؤسسات من تجاوز التحديات وتحقيق فعالية تنظيمية مستدامة.

لقد أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة حتمية في كافة التنظيمات، حيث تحتاج إلى تحسين جودة خدماتها والتقليل من الإجراءات المعقدة والحد من البيروقراطية. ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية شاملة تقوم من خلالها المؤسسات بتبني تقنيات رقمية حديثة لتحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات، تطوير طرق التواصل مع المواطن، وتوفير خدمات أكثر سرعة وشفافية. ومع توسع استخدام الأنظمة الرقمية في الإدارة، أصبح من المتوقع أن يشهد الأداء الإداري قفزة نوعية في اتجاه زيادة الكفاءة والفعالية، وتحقيق رضا أكبر لدى المتعاملين إضافة إلى تحسين السيطرة على المعلومات ودقتها.

في السياق الجزائري، مثل التحول الرقمي أحد أهم المحاور التي ركزت عليها السياسة الحكومية خلال السنوات الأخيرة، وذلك انسجاماً مع التوجهات العالمية نحو بناء إدارة عصرية تقوم على أساس الشفافية والسرعة والموثوقية. حيث تسعى مختلف المؤسسات إلى إدخال الرقمنة في مختلف مستوياتها التنظيمية،

من بينها "مديريات الضرائب" التي تعتبر من أهم الهياكل الاقتصادية للدولة. إذ إن تحسين فعالية هذه المؤسسات يتطلب تبسيط الإجراءات الجبائية، تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمكلف، وضمان الحصول على المعلومات بشكل دقيق وسريع. وتعتبر الرقمنة عنصراً مفتاحياً لتحقيق هذه الأهداف لما توفره من إمكانية أتمتة المعاملات، معالجة إلكترونية للملفات، تقليل الأخطاء البشرية، وتسهيل الربط البيني بين مختلف المصالح.

في ولاية الجلفة هاته المؤسسة باعتبارها ذات طابع عمومي، تشهد هي الأخرى محاولات للتحول نحو الإدارة الرقمية من خلال إدخال أنظمة معلوماتية جديدة، رقمنة المعاملات الجبائية، وتطوير الخدمات الإلكترونية للمتعاملين. إلا أن مدى نجاح هذا التحول ومدى تأثيره الفعلي على الفعالية التنظيمية يظل سؤالاً بحثياً يستدعي الدراسة.

من هذا المنطلق تاتي دراستنا لتسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بولاية الجلفة، اذ تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: \*\*البنية

التحتية الرقمية، جودة الخدمات الإلكترونية، وإدارة التغيير الرقمي\*\*\*. وتسعى الدراسة إلى فهم مدى مساهمة كل بُعد من هذه الأبعاد في تحسين الفعالية التنظيمية.

ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة بين تطبيق الأنظمة الرقمية و الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بولاية الجلفة؟

وتقودنا هذه الإشكالية الى طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى توفر وتطوير البنية التحتية الرقمية داخل مديرية الضرائب بالجلفة؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمكلفين؟
3. ما مدى فعالية إدارة التغيير الرقمي في دعم التحول الرقمي؟

#### خامسا: فرضيات البحث:

##### الفرضية الأولى :

تساعد فعالية إدارة التغيير الرقمي في رفع مستوى الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بالجلفة.

##### الفرضية الثانية :

يمثل تطوير البنية التحتية الرقمية عاملا أساسيا في تحسين الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بالجلفة .

##### الفرضية الثالثة:

تؤثر جودة الخدمات الإلكترونية المقدّمة من مديرية الضرائب بولاية الجلفة تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على مستوى الفعالية التنظيمية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

أولاً: الفعالية (Effectiveness):

اللغة:

مصدر فعل

فعل يفعل فعلا وفعالا وفعالية, فهو فعال

فعل الشيء: عمله وصنعه

فعالية: تأثير, قدرة على إحداث تأثير قوي ونشاط قوة وتأثير. 1.

ب/اصطلاحا:

هناك من عرف الفعالية على انها تدل على القيام بعمل الأشياء الصحيحة في زمن مناسب وبطريقة ملائمة. 2.

وقد عرفها اخرون من حيث قدرة الفرد اوالمؤسسة اوالنظام على تحقيق الأهداف المرسومة بدقة ونجاح.

ثانيا: التنظيمية (Organizational):

اللغة:

مصدر نظم جمع تنظيمات

تنظيم العمل: ترتيبه وتديره لياخذ نسقا معيناً

---

<sup>1</sup> <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[/ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9) تاريخ الإطلاع

2025/10/07:

<sup>2</sup>-شريف علي: الإدارة المعاصرة,الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر, 1997,ص39.

## ب/اصطلاحا:

التنظيمية تعني كل ما يتعلق بهيكل أو نظام المؤسسة، وكيفية ترتيب الأنشطة، توزيع المهام، وتنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف.

## ثالثاً: الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness):

عرفها ميلز MILES هي قدرة التنظيم على تحقيق حد ادنى لتلبية رغبات وتطلعات الاطراف التي تربطه علاقة استراتيجية بهم والذين هم الافراد وجماعات المصالح...زبائن....

كما عرفت بأنها: "صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات افراده لتحقيق اهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات "1.

## التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية :

الفعالية التنظيمية تعني في هاته الدراسة:

"مدى قدرة مديرية الضرائب بولاية الجلفة على إنجاز مهامها الضريبية بكفاءة ودقة، من خلال تنسيق الجهود الداخلية، استخدام البنية التحتية الرقمية، وتقديم خدمات عالية الجودة للمكلفين."

## مفهوم الفاعلية (EFFECTIVENESS):

## الغة:

من الفعل فعل اوافعل

مصدر من فاعل: مقدره الشئ على التاثير

---

<sup>1</sup> - محمد الطاهر بوياية:دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية ,رسالة دكتوراه,معهد علم النفس,جامعة

منتوري قسنطينة,الجزائر. 2004.

فاعلية: القدرة على احداث اثر او نتيجة.1

## ب/اصطلاحا:

تُعرف الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.2

## الفرق بين الفاعلية والفعالية :

الفاعلية: مدى تحقيق مديرية الضرائب لأهدافها (مثل تحصيل الضرائب ومعالجة الملفات).

الفعالية: مدى استغلال الموارد الرقمية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وسرعة ودقة.

## أولاً: التحول (Transformation):

### الغة:

تحول الى /تحوّل عن يتحوّل,تحولا , فهو متحول

الانتقال من حال الى حال 3.

## ب/ اصطلاحا:

التحول هو عملية إعادة هندسة العمليات التنظيمية أو الاستراتيجية لتصبح أكثر فاعلية وكفاءة، مع

مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.4

يعرفه اخرون :هو عملية منهجية لتغيير الهيكل والعمليات والثقافة والتكنولوجيا داخل المنظمة

بهدف تحسين الاداء وتحقيق اهداف جديدة.

---

<sup>1</sup> - ابن منظور، لسان العرب، مادة "فعل"، دار صادر، بيروت.

<sup>2</sup> , Robbins Stephen. **organizational Behavior**, 2003.

<sup>2</sup> - ابن منظور، لسان العرب، مادة : "حوّل"، دار صادر، بيروت.

<sup>3</sup> - كوتر جون، قيادة التغيير، دار هارفارد للأعمال، 1996.

## ثانياً: الرقمي (Digital):

### ا/ لغة:

من الفعل رقم.<sup>1</sup>

كل ما يتعلق بالارقام والعد .

### ب/ اصطلاحاً:

الرقمي يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الحواسيب، الشبكات، البرمجيات، والأنظمة الإلكترونية، في معالجة المعلومات والقيام بالعمليات اليومية<sup>2</sup>.

عرفه ديفيد روبنسون DAVID ROBINSON: بأنه تحويل البيانات التقليدية الى بيانات رقمية يمكن معالجتها وتحليلها بشكل اسرع واكثر دقة.

## ثالثاً: التحول الرقمي (DIGITAL TRANSFORMATION):

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الحديثة في كل جوانب العمل داخل المؤسسة لإحداث تغيير شامل في الطريقة التي تعمل بها المنظمة وتقديم الخدمات.<sup>3</sup>

كما عرفها اخرون بانها: "إعادة تصميم العمليات والإجراءات داخل المؤسسة باستخدام الأدوات الرقمية، بهدف رفع الأداء التنظيمي، تحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد".

### . التعريف الإجرائي :

التحول الرقمي يعني في هاته الدراسة:

---

1 - ابن منظور ,لسان العرب,مادة : "رقم",دار صادر , بيروت.

<sup>2</sup> - كينجي د فيليبس,كيرون,باكلي,الاستراتيجية ,التكنولوجيا,هي ما تقود التحول الرقمي ,مراجعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لادارة الاعمال ,دار ديلويت,2015.

<sup>3</sup> -ويستيرمان,جي بونيه,ماكافي,القيادة الرقمية:تحويل التكنولوجيا الى تحول مؤسسي ناجح,مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو,2014.

"مجموعة الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية التي تعتمد عليها مديرية الضرائب بالجلفة، مثل التصريح والدفع الإلكتروني، رقمنة الملفات وربط المصالح المختلفة، بهدف تحسين الأداء الإداري، تقليل الأخطاء، وزيادة رضا المكلفين.

### سابعاً: المقاربة النظرية:

تعتمد هذه الدراسة على دمج نظريتين أساسيتين لفهم تأثير التحول الرقمي على الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب.

النظرية الأولى هي نظرية التغيير التنظيمي لكورت لوين، والتي تقدم نموذج التفكير - التغيير - إعادة التجميد، إذ تساعد في تفسير كيفية إدارة عملية الرقمنة داخل المؤسسة، بدءاً من تحطيم الأساليب القديمة، مروراً بإدخال التكنولوجيا الجديدة، وصولاً إلى تثبيت التغيير لضمان استدامة التحول وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

أما النظرية الثانية فهي نظرية الفعل التنظيمي لميشال كروزيه وفريدمبرغ، التي تركز على العلاقات المهنية، مناطق عدم اليقين، والشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة، وهوما يمكن من فهم كيفية تفاعل الموظفين مع الرقمنة، تحديد مقاومة التغيير، وتفسير تأثير هذه التفاعلات على مستوى الفعالية التنظيمية والخدماتية. ومن خلال دمج هاتين النظريتين، توفر الدراسة إطاراً شمولياً يسمح بتحليل التحول الرقمي ليس فقط كعملية تقنية، بل كتحول اجتماعي وتنظيمي يؤثر على الأداء، توزيع المهام، أساليب اتخاذ القرار، والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### 1) نظرية التغيير التنظيمي - كورت لوين (KURT LEWIN):

#### المؤلف:

---

<sup>1</sup> - كورت لوين، أفاق الديناميكيات الجماعية: المفهوم والمنهج والواقع في العلوم الاجتماعية، التوازن الاجتماعي والتغيير الرقمي، المجلة الانسانية للعلاقات، 1947، ط1، ص5-41.

<sup>2</sup> - ميشال كروزيه، الفاعل والتنظيم 1963: "مقاربة سوسيولوجية للتنظيمات البيروقراطية"، دار سيول باريس، فرنسا، ط1، تم اصدارها سنة 1971.

كورت لوين: عالم اجتماع نفسي ألماني، أسس علم التغيير التنظيمي ودرس ديناميكيات المؤسسات.

ظهرت نظرية كورت لوين للتغيير التنظيمي في منتصف أربعينات القرن العشرين الذي عُرف باهتمامه الكبير بدراسة ديناميكية الجماعات وكيفية تأثير البيئة التنظيمية في سلوك الأفراد. وقد جاءت هذه النظرية نتيجة بحث لوين عن نموذج يفسر الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات إحداث تغيير مخطط ومنهجي يضمن الانتقال من وضع قائم إلى وضع أكثر فعالية، حيث افترض أن التغيير لا يتم بصورة عشوائية، بل يمر بثلاث مراحل مترابطة هي: إذابة الجليد، التغيير، وإعادة التجميد

وتمثل مرحلة إذابة الجليد الخطوة الأولى التي تُترك فيها المنظمة مشكلاتها البنوية وتقصير أنظمتها التقليدية، وتعمل فيها الإدارة على خلق وعي جماعي بضرورة التغيير وتقليل مقاومة العاملين له.

أما مرحلة التغيير فهي المرحلة العملية التي يتم فيها تنفيذ التحول الفعلي، من خلال إدخال نظم جديدة، وتعديل أساليب العمل، وتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتكيف مع المستجدات.

بينما تُجسّد مرحلة إعادة التجميد عملية تثبيت الممارسات الجديدة وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية، بما يضمن استدامة التغيير وعدم العودة إلى الأنماط السابقة.

وفي موضوع دراستنا "التحول الرقمي بالمؤسسة العمومية للضرائب، يتضح أن مرحلة إذابة الجليد تجسدت في إدراك المديرية لبطء الإجراءات الورقية وكثرة الأخطاء الإدارية وضعف جودة الخدمات الجبائية، ما خلق دوافع قوية لاعتماد الرقمنة. وفي مرحلة التغيير، شرعت المؤسسة في إدخال أنظمة معلوماتية حديثة، ورقمنة الملفات والمعاملات الجبائية، وتدريب الموظفين على استخدام المنصات الرقمية، مما غير فعلياً أساليب العمل التقليدية. أما مرحلة إعادة التجميد

فُتْرَجْم في جهود ترسيخ العمل الرقمي وضمان استقراره، من خلال متابعة الأداء، دعم الموظفين، وتكييف التنظيم الداخلي مع متطلبات النظام الرقمي.

## (2) نظرية الفعل التنظيمي – ميشال كروزيه وفريدمبرغ (CROZIER & FRIEDBERG):

### المؤلفان:

ميشال كروزيه: عالم اجتماع فرنسي متخصص في دراسة المؤسسات العمومية والبيروقراطية.

فريدمبرغ: عمل معه على تطوير نظرية الفعل التنظيمي.

تعود نشأة نظرية ميشال كروزيه، أو ما يُعرف بنظرية الفعل التنظيمي والتحليل الاستراتيجي، إلى ستينيات القرن العشرين، حين انتقد كروزيه التصور التقليدي للبيروقراطية عند ماكس فيبر واعتبر أن التنظيمات ليست أنساقاً عقلانية جامدة، بل فضاءات اجتماعية تُدار من خلال علاقات قوة ومناطق نفوذ وتفاعلات مستمرة بين الفاعلين. وقد جاءت هذه النظرية نتيجة دراساته الميدانية داخل الإدارات العمومية الفرنسية، حيث لاحظ أن الفاعلين داخل المؤسسات يسعون دائماً للحفاظ على هامش للتحكم والسلطة، وأن مقاومة التغيير والجمود التنظيمي لا تعود فقط إلى القواعد والإجراءات، بل إلى الاستراتيجيات التي يعتمد عليها الأفراد داخل المنظمة. لذلك يرى كروزيه أن التنظيم عبارة عن "نسق تفاوضي" تتحكم فيه التفاعلات اليومية، وأن فعاليته أضعفه يرتبطان مباشرة بطريقة إدارة السلطة والاتصال واتخاذ القرار.

وانطلاقاً من هذا التصور، تم اعتماد هذه المقاربة في الدراسة الحالية لأنها تمكّن من فهم كيفية تفاعل الموظفين داخل المؤسسة العمومية عند تطبيق التحول الرقمي، وكيف يمكن لمناطق النفوذ ومقاومة التغيير أن تؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية. كما أنّ هذه النظرية تساعد في تفسير العوائق التي قد تواجه التنظيم خلال عمليات التطوير والتحديث، وتبرز أهمية دور الفاعل البشري باعتباره محور العملية التنظيمية. وبالتالي، فإن اختيار نظرية ميشال كروزيه جاء لكونها

الأنسب لتحليل ديناميات السلطة، وأنماط السلوك الوظيفي، وكيفية تأثير التحول الرقمي على فعالية المؤسسة من خلال التفاعل بين الأفراد داخل النسق التنظيمي.

يمكن إسقاط نظرية ميشال كروزيه على موضوع هذه الدراسة المتمثل في التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب من خلال فهم كيفية تفاعل الموظفين مع التغييرات الرقمية التي تُدخل في إجراءات العمل اليومي. فإدخال أنظمة رقمية جديدة يغيّر طبيعة توزيع المعلومات، ويؤثر على مجالات السيطرة التي يمتلكها الموظفون في التنظيم التقليدي، مثل التحكم في الملفات، وسرعة معالجة المعاملات، وطريقة التواصل مع الزبائن. وفقاً لكروزيه، فإن هذه التغييرات قد تولّد مقاومة لدى بعض الفاعلين الذين يسعون للحفاظ على نفوذهم داخل المؤسسة، بينما يستفيد آخرون من الفرص الجديدة لتحسين أدائهم ومساهمتهم في الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، يُمكن استخدام النظرية لتحليل:

مناطق عدم اليقين داخل المديرية: تحديد الأماكن التي يمتلك فيها الموظفون قدرة على التأثير، وكيف تُعاد صياغتها بعد تطبيق الرقمنة.

استراتيجيات الفاعلين: فهم كيف يتصرف الموظفون، بين قبول التغيير أو مقاومته، وكيف يؤثر ذلك على سير العمل.

تأثير التحول الرقمي على الفعالية التنظيمية والخدمات: ملاحظة العلاقة بين التوزيع الجديد للسلطة والموارد الرقمية وبين سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

وباختصار، توفر هذه النظرية إطاراً تحليلياً يمكن الباحث من موازنة البعد التقني للرقمنة مع البعد الاجتماعي والتنظيمي، وفهم كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغييرات الرقمية التي تمس بنية السلطة، العمليات، وسلوك الموظفين داخل مديرية الضرائب.

## ثامنا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في انجاز بحثه من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها ,حيث يوضح كثير من المؤلفين ان الدراسات السابقة تعتبر تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الاطلاع عليه ,فهي تزود الباحث بالكثير من الافكار والادوات والاجراءات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلة ,وبالنسبة لموضوع دراستنا "التحول الرقمي والفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بولاية الجلفة" فقد اعتمدنا على الدراسات المشابهة التي لها صلة بموضوع دراستنا ومع كل ذلك فإننا نشير إلى أن الدراسات في تخصص علم الاجتماع قليلة حسبما توصلنا إليه، لذلك لجأنا إلى تخصصات أخرى حيث ساعدتنا في التراث النظري لمعرفة ما يتعلق بمتغيرات دراستنا. ومن ابرزها ما يلي:

## الدراسات المحلية:

### 1- دراسة: رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الجبائي:

**الباحثون:** مناصرية سميرة وزبيري جهيدة

مذكرة ماستر – العلوم الاقتصادية /علوم التسيير.

دراسة ميدانية بمركز الضرائب برج بوعريريج، 2022

جامعة محمد البشير الابراهيمي,برج بوعريريج.

### الأهداف:

تحليل مدى مساهمة الرقمنة في زيادة التحصيل الجبائي.

تحديد مدى قدرة الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية وتسريع الإجراءات.

تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء العام للمراكز الجبائية الأخرى.

العينة: مجموعة من موظفي المركز ، وبعض العملاء .

المنهج: وصفي تحليلي .

الادوات: الاستبيان ,المقابلة, تحليل الوثائق السجلات .

النتائج:

لوحظ انخفاض ملحوظ في الأخطاء الإدارية بعد تطبيق الرقمنة .

تحسنت سرعة معالجة الملفات الداخلية، ما انعكس إيجابياً على فعالية المركز .

زيادة رضا المكلفين على جودة الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

التعقيب والفرق مع دراستنا:

الدراسة إقتصرت على مركز واحد ولم تركز على تحليل الهيكل التنظيمي أو العلاقات الداخلية للموظفين .

أما دراستنا فكانت ميدانية على مستوى مديرية كاملة بولاية الجلفة، وتشمل تقييم الفعالية التنظيمية والخدماتية بشكل متكامل، ما يقدم بعداً أوسع وأعمق للبحث مقارنة بهذه الدراسة .

## 2-دراسة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

الباحثون:سعيد ياسمين /صاولي نسيمة

مذكرة ماستر علم الاجتماع, تنظيم وعمل

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -قالمة 2023

جامعة 8ماي - 1945قالمة

---

<sup>1</sup> - مناصرية سميرة,زيري جهيذة,رقمنة الادارة الجبائية واثرها على التحصيل الجبائي,دراسة ميدانية بمركز الضرائب برج بوعريج,مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل,2022

المنهج: منهج وصفي + تحليلي (DESCRIPTIVE-ANALYTICAL)

أداة جمع البيانات: استبيان موزع على العاملين في المؤسسة .

تحليل البيانات: إحصاء وصفي + تحليل عاملي .

العينة: العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز . قالمة

### الإهداف:

تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة موضوع الدراسة .

### النتائج:

تبين أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الشركة .  
من مظاهر ذلك: تحسن جودة الخدمة، تحسن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، زيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين .

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية<sup>1</sup> .

### التعقيب والفرق مع دراستنا:

المؤسسة موضوع الدراسة شركة توزيع كهرباء/غاز (هي مؤسسة خدماتية/اقتصادية قد تختلف دينامياتها عن مؤسسات عمومية إدارية) مثل مديرية الضرائب.  
المذكورة تركز على الجودة الداخلية والتنظيم؛ دراستنا تضيف عنصر التكنولوجيا والرقمنة متغير جديد .

---

<sup>1</sup> - سعيدي ياسمين، صاولي نسيم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة، مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، 2023 .

الدراسة تقيس أثر الجودة على الفعالية التنظيمية اما دراستنا فتقيس أثر الرقمنة على الفعالية التنظيمية والخدماتية.

### 3-دراسة:الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل :

الباحثون:بوسماحة نجات / نمير خيرة

مذكرة ماستر علم الاجتماع,تنظيم وعمل

دراسة ميدانية بسونلغاز -ولاية ورقلة 2020

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المنهجية: استخدمت دراسة وصفية من نوع "مسح شامل (CENSUS / SURVEY) "الجميع موظفي المديرية .

أدوات جمع البيانات: استمارة/استبيان كأداة أساسية، وملاحظة كأداة ثانوية .

العينة: جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة أي المسح كان شاملاً

### النتائج:

وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي .من أبرز عناصرها :روح التنافسية، الاحترام المتبادل بين العاملين، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية العالية .هذه العوامل تعزز الثقة، المشاركة، والرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء وفعالية المؤسسة<sup>1</sup>.

---

1- بوسماحة نجات,نمير خيرة,الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل,دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز ورقلة,مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل,جامعة قاصدي مرباح ,2020.

## التعقيب والفرق مع دراستنا:

المؤسسة في الدراسة هي شركة توزيع كهرباء/غاز ذات طابع اقتصادي طبيعة عملها، قيودها التنظيمية، ثقافتها مؤسساتية مختلفة عن مؤسسة عمومية مثل مديرية ضرائب. الدراسة أجريت قبل بعض التغيرات التكنولوجية قد لا تأخذ في الحسبان تأثير التحول الرقمي كعامل محوري إذا ما كان قد دخل في الحسبان إعتماؤها على المسح الشامل يعني أن النتائج تمثل رأي موظفي تلك المديرية فقط بالتالي لا يمكن تعميمها على المؤسسات الأخرى بدون تعديل.

## دراسات خارج الجزائر:

### 1-دراسة: القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع العام:

الباحثون: مجموعة باحثين

فلسطين جامعة القدس، 2025

رسالة ماستر إدارة عامة / حكومة إلكترونية

### العينة / نطاق الدراسة:

330 موظف من وزارات القطاع العام.

تم استرجاع 284 استبانة صالحة للاستخدام.

تم استخدام استبيان LIKERT لقياس مستوى القيادة الرقمية وتأثيرها على الرقمنة.

### الأهداف:

دراسة تأثير القيادة الرقمية على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية

فهم كيف تؤثر الإدارة العليا والقرارات الاستراتيجية والتقنيات الرقمية على تبني الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي.

### النتائج:

القيادة الرقمية الفعالة تزيد من فرص نجاح التحول الرقمي.  
العلاقة بين الرقمنة والأداء مرتبطة بنضج القيادة والقرارات داخل المؤسسة.  
ضرورة تعزيز مهارات القيادة الرقمية ودعم الثقافة التنظيمية.

### التعقيب / الفرق مع دراستنا:

هذه الدراسة مفيدة لدراسة مديرية الضرائب، حيث يمكن تقييم تأثير القيادة الإدارية على الرقمنة.

الفرق: دراستنا ميدانية على مديرية واحدة، بينما الدراسة أوسع شملت عدة وزارات.<sup>1</sup>

2-دراسة: الحكومة الإلكترونية وإجراءات إعادة التنظيم لتحسين الجودة وتسريع خدمة

### المواطنين:

الباحثون: UMELAILA SHAH – ATIQA BINTI FAYYAZ – SANALLAH KHAN

اليونان 2025

رسالة ماجستير إدارة عامة / تخطيط وتنظيم في الحكومة الإلكترونية.

### العينة :

موظفون حكوميون + مواطنون، مجموعهم 480 استبيان (220 + 260)

---

1-مجموعة باحثين، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع العام، رسالة ماجستير إدارة عامة/حكومة إلكترونية، جامعة القدس، 2025.

تم استخدام أدوات استقصائية لقياس جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، ورضا المواطنين

### الأهداف:

معرفة أثر الحكومة الإلكترونية على جودة وسرعة تقديم الخدمات.

تقييم العلاقة بين الرقمنة والإصلاحات الإدارية الداخلية.

### النتائج:

دمج الرقمنة مع إعادة تنظيم الإجراءات حسّن جودة الخدمات وسرعة الإنجاز.

زيادة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

### التعقيب / الفرق مع دراستنا:

هذه الدراسة مفيدة لتقييم أي تغييرات تنظيمية مصاحبة للرقمنة في مديرية الضرائب.

الفرق: الدراسة يونانية شاملة لعدة إدارات، بينما بحثنا محدد على مديرية محلية.<sup>1</sup>

### 3-الدراسة: التحول الرقمي في الخدمات العامة: تحليل متعدد المستويات للحكومة

#### الإلكترونية، الحكومة المتنقلة، والحكومة الذكية:

الباحث: MEANIH SOMNAH

دول متعددة، 2024

أطروحة دكتوراه خدمات عمومية / إدارة عامة / الحكومة الذكية

#### العينة:

بيانات من مواطنين، مستخدمي تطبيقات حكومية، وتحليل دولي متعدد المستويات

المنهج: استخدم منهج مختلط: كمي + وصفي + تحليل إحصائي

---

Umelaila Shah – Atiqah Binte Fayyaz – Sanaulah Khan: الحكومة الإلكترونية وإجراءات إعادة التنظيم

لتحسين الجودة وتسريع خدمة المواطنين، رسالة ماستر إدارة عامة تخطيط وتنظيم في الحكومة الإلكترونية، جامعة

اليونان 2025،<sup>1</sup>

## الأهداف:

دراسة أثر أشكال التحول الرقمي المختلفة (إلكترونية، متنقلة، ذكية) على تقديم الخدمات العامة  
قياس تأثير الرقمنة على رضا المواطنين وكفاءة الأداء الإداري

## النتائج:

التحول الرقمي على مستويات مختلفة يحسن فعالية الخدمات ويزيد رضا المواطنين  
نجاح الرقمنة يعتمد على البنية التحتية، قبول المستخدمين، ومرونة التنظيم

## التعقيب / الفرق مع دراستنا:

مفيد للإطار النظري، يعطي منظوراً أوسع لمستويات الرقمنة وتأثيرها على الفعالية.

الفرق: دراستنا محددة جغرافياً على مديرية الضرائب، بينما هذه الدراسة تحليلية دولية ومتعددة  
المستويات. 1

## الفصل الثاني:

### مدخل حول التحول الرقمي

#### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

المطلب الثاني: نشأة التحول الرقمي

المطلب الثالث: التمييز بين التحول الرقمي والمفاهيم ذات الصلة

المطلب الرابع: خصائص وفوائد التحول الرقمي

المطلب الخامس: أهداف وأهمية التحول الرقمي

المطلب السادس: متطلبات التحول الرقمي

#### المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي

المطلب الثاني: وسائل التحول الرقمي

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي

## تمهيد:

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز ملامح العصر الحديث، إذ بات يشكل ركيزة أساسية لإعادة تشكيل مختلف جوانب الحياة الإقتصادية والإجتماعية والإدارية. لقد أصبح هذا التحول ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية وتنامي توقعات المستفيدين، إلى جانب التحديات المختلفة التي تتطلب حلول رقمية مرنة ومستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد إدخال أدوات رقمية، بل يشمل أيضا إعادة النظر في الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة والهيكل المؤسسي، بهدف تحقيق التوافق بين التكنولوجيا والإنسان والبيئة التنظيمية.

في هذا الفصل سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي حيث سنتناول فيه:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.

-المبحث الثاني:مقومات التحول الرقمي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، حيث ارتبط ظهوره بالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما نتج عنه من تغيرات عميقة في أساليب العمل داخل المؤسسات. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة التنافسية الحديثة، ومتطلبات المستفيدين، وضغوط الكفاءة والشفافية.

## المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي :

عرف التحول الرقمي العديد من التعاريف والتي يختلف كل منها عن الآخر فمنها ما يركز على التكنولوجيا والعمليات، ومنها ما يركز على الجودة وأيضاً هناك تعاريف تركز على العملاء وغيرها من التعاريف، ويمكن توضيحها كما يلي:

التحول الرقمي هو اعتماد المؤسسات، سواء الربحية كالبنوك والشركات، أو غير الربحية كالمؤسسات التعليمية والحكومية، على تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ أنشطتها عبر التبادل الإلكتروني للبيانات، خاصة عبر الأنترنت. يهدف هذا التحول إلى تقليل الحاجة للتعامل المباشر مع العملاء والموردين، مما يسهم في زيادة الكفاءة وتحسين العمليات.<sup>1</sup>

-وعرف أيضاً على أنه عملية ديناميكية مستمرة، يتم من خلالها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا والمستحدثات التكنولوجية في جميع سياسات وإجراءات العمل، قصد تقديم خدمات بجودة راقية تتناسب مع معايير عالمية، يكون الغرض الأسمى من هذا التحول هو إرضاء العميل.

-كما يعرف على أنه العملية المستمرة التي تقوم به المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور، وأسواقها، من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة

---

عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات العمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص1-

وخدمات ومنتجات تمزج بسلسلة العمال الرقمية واليدوية وتجربة العملاء مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في ذات الوقت.

-كما ينظر إلى التحول الرقمي على انه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر دمج تقنيات المعلومات، والحوسبة، والاتصال، والتواصل.<sup>1</sup>

-كما يعرف على أنه جهد خاص تباشره المنظمة في تصميم نظام مميز للعمال، والذي يسمح لها بإستثمار تقنيات الاتصال والمعلومات الى ابعد مدى، مما ينعكس على تمتعها بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات العمل والداء لم تكن متوفرة من قبل .بالضافة الى تمتعها بم ازيا تصميم نظام للعمال يحقق لها السبق في المنافسة.<sup>2</sup>

-وأيضاً يرى أن التحول الرقمي يمثل انتقالاً استراتيجياً من التفكير التقليدي إلى التفكير الرقمي، حيث تصبح البيانات محور اتخاذ القرار، ويُنظر إلى الابتكار الرقمي كعامل رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي .ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يُعد عملية تغيير جذري تتطلب قيادة واعية قادرة على إدارة المخاطر وتحفيز الإبداع.

### المطلب الثاني:نشأة التحول الرقمي:

لم يظهر التحول الرقمي فجأة، بل مرّ بعدة مراحل تاريخية متدرجة، ارتبطت أساساً بالتطور التكنولوجي والتغيرات التي عرفتھا طرق العمل والتنظيم داخل المؤسسات:

---

Patrick Mikalef, Elina Parmiggiani, Digital transformation in Norwegian Enterprises, 1 of Information Technology and Electrical Engineering of the Norwegian University of Science and Technology, 3 rd edition, 2022, P2.

2 -علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1 القاهرة، 2002ص2..

## 1/مرحلة الميكنة (MECHANIZATION) ما قبل السبعينيات:

تُعد هذه المرحلة البدايات الأولى للتحويل الرقمي، حيث اعتمدت المؤسسات على الآلات الميكانيكية والكهربائية لتحسين الإنتاج وتقليل الجهد البشري، دون الاعتماد على الحواسيب. كان التركيز على زيادة الإنتاجية أكثر من تحسين نوعية الخدمات أو تغيير أساليب الإدارة<sup>1</sup>.

## 2/مرحلة الحوسبة (COMPUTERIZATION) السبعينيات والثمانينيات:

مع ظهور الحواسيب، بدأت المؤسسات في استخدام الأنظمة المعلوماتية لمعالجة البيانات وتخزينها.

تميزت هذه المرحلة بـ:

-إدخال الحاسوب في الأعمال الإدارية والمحاسبية

-الاعتماد على البرمجيات البسيطة

-رقمنة جزئية للعمليات دون تغيير جوهري في الهيكل التنظيمي

وهي مرحلة تُعرف بـ الرقمنة الأولية<sup>2</sup>.

## 3/مرحلة الرقمنة – (DIGITIZATION)التسعينيات:

شهدت هذه المرحلة تحويلاً للبيانات الورقية إلى صيغة رقمية، مع تطور نظم المعلومات وقواعد البيانات.

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمان محمد، التنظيم والإدارة الحديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 44-46.

<sup>2</sup> - الحمادي عبد الله، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2018، ص 27-29.

أهم ملامحها:

-رقمنة الوثائق والأرشيف

-استخدام البريد الإلكتروني

-بداية الاعتماد على الإنترنت

-تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات

غير أن التغيير ظل تقنيًا أكثر منه تنظيميًا<sup>1</sup>.

#### 4/ مرحلة التحول الرقمي – (DIGITAL TRANSFORMATION) بداية الألفية الثالثة:

تُعد هذه المرحلة النقلة النوعية الحقيقية، حيث لم يعد الأمر مقتصرًا على استخدام التكنولوجيا،

بل أصبح يشمل:

-إعادة تصميم العمليات الإدارية

-تغيير نماذج العمل

-تحسين جودة الخدمات

-التركيز على المستفيد {المواطن/الزبون}

وأصبح التحول الرقمي مشروعًا استراتيجيًا تقوده القيادة الإدارية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - الساعدي قاسم، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر، عمان، 2019، ص 33-35.

<sup>2</sup> - ويسترمان بونيه، ماكافي، القيادة الرقمية: تحويل التكنولوجيا إلى تحول في الأعمال، مطبعة هارفارد لمراجعة الأعمال، 2014، ص 5-7.

## 5/ مرحلة التحول الرقمي الذكي -العقد الأخير:

ارتبطت هذه المرحلة بالتقنيات الحديثة مثل:

-الذكاء الاصطناعي

-الحوسبة السحابية

-إنترنت الأشياء

-البيانات الضخمة

وتحوّل التحول الرقمي إلى أداة لتحقيق:

-الفعالية التنظيمية

-الشفافية

-تحسين الأداء وجودة الخدمات

-دعم اتخاذ القرار<sup>1</sup>

ومنها يتضح أن التحول الرقمي هو مسار تطوري تراكمي انتقل من الميكنة إلى الرقمنة، ثم إلى التحول الشامل الذي يمس البنية التنظيمية والثقافة الإدارية، وهو ما يجعله اليوم عنصراً أساسياً في تحديث المؤسسات وتحقيق الفعالية التنظيمية.

### المطلب الثالث: التمييز بين التحول الرقمي والمفاهيم ذات الصلة:

يُلاحظ في الأدبيات الإدارية وجود خلط بين التحول الرقمي وعدد من المفاهيم القريبة منه، الأمر الذي يستوجب توضيح الفروق بينها لضمان الدقة العلمية.

---

<sup>1</sup> - برينجولفسون، ماكافي، عصر الألة الثانية، شركة ديلويدبليونورتون، 2016، ص 89-92.

## أولاً: الرقمنة (DIGITIZATION):

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي الورقي أوالتناظري (إلى شكل رقمي، مثل تحويل الأرشيف الورقي إلى ملفات إلكترونية)، وتُعد الرقمنة الخطوة الأولى في مسار التحول الرقمي، إلا أنها لا تُحدث تغييراً جوهرياً في طرق العمل أو اتخاذ القرار.

## ثانياً: الرقمنة التشغيلية أوالتحول الرقمي الجزئي (DIGITALIZATION):

تمثل هذه المرحلة استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة بعض العمليات الإدارية، كإعتماد الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات أوإدارة الموارد. ورغم أن هذه المرحلة تُسهم في تحسين الأداء، إلا أنها لا تشمل تغييراً جذرياً في نماذج الأعمال أوالتقافة التنظيمية.

## ثالثاً: التحول الرقمي الشامل (DIGITAL TRANSFORMATION):

يُعد التحول الرقمي الشامل المرحلة الأكثر تقدماً، حيث يتم إعادة تصميم العمليات، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتبني استراتيجيات جديدة تعتمد على الابتكار الرقمي. ويؤكد أن هذه المرحلة تُحدث تحولاً جذرياً في كيفية خلق القيمة وتقديمها للمستفيدين.

ومن خلال هذا التمييز، يتضح أن التحول الرقمي ليس مجرد امتداد للرقمنة، بل يمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري.

## المطلب الرابع: خصائص وفوائد التحول الرقمي:

### 1/ خصائص التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص تجعله مختلفاً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرمحان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية، - جملة العلوم الإدارية والمالية، جامعة المالك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص 06.

-القدرة على التكيف (ADAPTABILITY) مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.

-التميز (EXCELLENT) حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية .

-التقنية العالية: حيث تنزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

-عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.

-وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خارجيا، ومحليا وعالميا.

- تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، وإتخاذ العديد من

القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي .

✓ كما يتضح أن التحول الرقمي يتيح لها الإستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة، يجعلها

تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود ، دون أن تقيدھا ظروف زمنية أو جغرافية أو حدود تنظيمية،

ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية، والعديد من العمليات

التنظيمية دون الإرتباط بمكان أو زمان محددین.

كما هناك من الباحثين من يحدد فوائد التحول الرقمي كما يلي:<sup>1</sup>

-زيادة الانتاج وتحسين الخدمات مما يحقق استمرارية الاعمال.

-تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة العمل.

-ضمان سيولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.

---

<sup>1</sup> - وليد تخربين، احمد امين بوخرص، واقع وافاق التحول الرقمي لدى المصارف الاسلامية، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الاول، السعودية، 2022، ص155.

## المطلب الخامس: أهداف وأهمية التحول الرقمي:

### 1/أهداف التحول الرقمي:

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
  - تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
  - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
  - حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف .
  - إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية .
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي <sup>2</sup>:
- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.
  - اختصار الإجراءات الإدارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة إلكترونيا .
  - الإستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

---

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة إكبات، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة العريب بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 66.

طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثالث وأربعون، الأردن، ماي، 2022، ص 65<sup>2</sup>.

• زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات.

## 2/أهمية التحول الرقمي:

يكتسب التحول الرقمي أهمية بالغة في المؤسسات العمومية نظراً لدوره المحوري في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فهو يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الروتين، مما يسهل حصول المستفيدين على الخدمات ويزيد رضاهم عنها. كما يعزز التحول الرقمي الشفافية والمساءلة من خلال توثيق العمليات إلكترونياً، مما يقلل من الممارسات غير النظامية ويزيد الثقة بين المواطنين والمؤسسات. ومن جهة أخرى، يساعد على ترشيد الموارد وتحسين الكفاءة المؤسسية عبر تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، إضافة إلى دعم اتخاذ القرار وصنع السياسات من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات رقمية تدعم التخطيط الاستراتيجي. كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار المؤسسي وتطوير أساليب تقديم الخدمات، بما يضمن العدالة في الوصول إليها ويعزز قدرة المؤسسات العمومية على مواكبة المتغيرات التكنولوجية وتحقيق التنمية المستدامة.

## المطلب السادس:متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية والبنية الأساسية المشكلة لهذا التحول وتتمثل في الظروف الناشئة عن المزوجة بين الحاسبات الألية وشبكات الاتصالات الرقمية ، والتي يمكن استعراضها من خلال الادوار التي تقوم بها كالأتي:<sup>1</sup>

الحاسبات الألية: إن التحولات الرقمية أثبتت أن فكرة عمليات الإتصال لم تعد بالصورة التقليدية التي تقتضي وتستلزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط

<sup>1</sup> - عبد الرزاق مساعدي، تحولات القراءة في العصر الرقمي (طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد بوقرة نموذج) مذكرة

مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران الجزائر

39-40.ص.2015/2014،

تشكيل عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي، ومازاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب وبرمجياتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات PROCESSING DATA، إلى كونها آلة لمعالجة المعلومات INFORMATION PROCESSING، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف PROCESSING KNOWLEDG، بحيث أصبح الحاسوب يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على الإستتساخ واستخلاص الأحكام وهو ما يفسر برمجيات وأنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرة، SYSTEMS EXPERT وسميت هكذا لأنها نظم قادرة على القراءة والسمع والرؤية وحتى على التمييز بين المسافات والأشكال وتستطيع أن تفهم وتحلل، وتحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات بل وتؤلف النصوص والأشكال أيضا، ويواصل علم الحاسوب التقدم لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يوجد الآلاف من النظم الرقمية ذات الإستخدام اليومي للعديد من المجالات.<sup>1</sup>

● الشبكات الرقمية: إن الشبكة عموما تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات إجتماعية أو تكنولوجية، أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الإتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، وهناك نوعان من شبكات الإتصال هما:

● شبكة محلية: NETWORK AREA LOCAL: وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي... وغيرها.

---

<sup>1</sup> - فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008م. ص 16.

● شبكة واسعة النطاق: NETWORK AREA WIDE: وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل  
الإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافياً فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع  
منتشرة في جميع أنحاء العالم.

ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي ما يلي<sup>1</sup>:

- الحاسبات الآلية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة.

-الماسحات الضوئية المرقمنة SCANNER لفحص أنواع المعلومات المكتوبة، المطبوعة،  
المصورة... الخ .

-أجهزة النسخ الاحتياطية وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة  
حد وتخطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة.

-الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات المرقمنة في حاملات ورقية.

-البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال، من بينها:

- محرر HTML ويسمح بتحرير أو كتابة أي أكواد HTML عن طريق عملية الترميز .

- محرر XML يعمل هذا المحرر بشكل كبير بطريقة محرر HTML (الترميز).

-محرر النص أو معالج الكلمات الذي يسمح بإنشاء النص وكتابته وصياغته وتحريره .

- محرر الصور الذي يسمح بإنتاج الصور وتحريرها الأغراض للحفظ والعرض.

-برمجيات المسح الضوئي .

-برمجيات التعرف الضوئي للحروف .

---

پس نجلاء , متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر لبيبا، العدد 13،  
السنة السادسة، يناير، 2015<sup>1</sup> -ص 37

- برمجيات بروتوكول نقل الملفات FTP .
- برمجيات تخطيط الصفحات وتصميمها .
- برمجيات PDF.
- برمجيات ضغط وضبط الصورة.
- برمجيات إسترجاع المعلومات من الوثائق المرقمنة .
- برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العالقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية،2019/2020، ص.75-74

## المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي:

يشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية في تطوير العمليات وتحسين الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة. لفهم هذا التحول، من المهم دراسة أسسه، بما في ذلك أشكاله والعوامل التي تؤثر على تنبيهه. كما يشمل التحليل أبعاده المختلفة وتأثيراته على المستويات المتعددة. بالإضافة إلى ذلك، يتم الجوانب لتعزيز فهم التحول الرقمي وآلياته. استعراض الوسائل التي تساهم في تطبيقه بكفاءة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم راية شاملة حول هذه.

## المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي:

أبرز السواط النماذج على النحو التالي<sup>1</sup> :

1. نموذج الشراكة في المعلومات: ويعتمد في التحول الرقمي على الإشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية اوالدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول اوالإعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة. هذا النموذج يساعد المنظمات على تسريع عملية التحول الرقمي من الإستفادة من مزودي الخدمات الرقمية دون الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الداخلية من الصفر. ولكنه قد يؤدي إلى تحديات في الإعتماد على أطراف خارجية مما قد يؤثر على الإستقلالية الرقمية للمنظمة.

2. نموذج تحليل القوى التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

---

طلق العوض السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثالث وأربعون، الأردن، ماي، ص. 659<sup>1</sup>

يساعدهذا النموذج في تحديد الإتجاهات الإستراتيجية بناء على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهو فعال جدا للشركات التي تعمل في أسواق تنافسية تحتاج إلى استجابة سريعة للتغيرات, ولكنه يتطلب بيانات دقيقة ومستوى عالي من التحليل لضمان اتخاذ قرارات صحيحة.

3. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتوفير الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المتواصل في منظومة الإتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات, ومن ثم يتم الإشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

4. نموذج التحول الديناميكي: ويركز هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنظيم بين متطلبان المنظمة وتأثيرات البيئة في تكنولوجيا المعلومات هو مبدأ هذا النموذج.

يناسب الشركات التي تعمل في بيئات متغيرة بسرعة، حيث يسمح لها بالتكيف المستمر مع التغيرات التكنولوجية والإقتصادية. لكنه يتطلب بنية تحتية مرنة وثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر.

5. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول إلى التعلم والتدريب التحويلي، ومن ثم يتم التطوير تبعا لدرجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة. يساعد هذا النموذج على تقليل المخاطر والتكاليف من خلال تجربة مختلف السيناريوهات قبل التنفيذ الفعلي, لكنه قد يكون مكلفا ويتطلب وقتا أطول لتنفيذه بسبب كثرة التجارب والتحليلات المطلوبة.

6. نموذج الأمثلية: ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج. المعلومات والاتصالات عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والإمتحانات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

### المطلب الثاني: وسائل التحول الرقمي

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الإتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جداً، وأن الحديث عن التحول الرقمي يفرض الحديث عن وسائل وتقنيات اتصالية وإعلامية مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة الإتجاهات يصعب السيطرة عليها، تعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال من أشد الوسائل أثراً على المجتمعات وثقافتهم وتوجهاتهم وأفكارهم. وتتعدد وسائل التحول الرقمي ومن أهمها:<sup>1</sup>

#### 1/ الأنترنت:

الأنترنت وسيلة اتصال جديدة تؤثر على حياة الناس وأن تأثيرها أوسع وأشمل وهي تمثل صورة قصوى ديمقراطية المعلومات تحت شعار المعلومات في كل وقت وكل مكان ولكل الناس وبانت تمثل أهم وسائل التحول الرقمي والياته .

#### 2/ المواقع والصفحات الإلكترونية:

بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وتعليمية وترفيهية ... الخ.

---

<sup>1</sup> - عبد القادر كتاف، عادل إنزارن، إستراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والأفاق، مجلة آفاق فكرية، المجلد 12 العدد، 02، 2024، ص 183-181

### 3/ البريد الإلكتروني:

هوطريقة لإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الإتصالات الإلكترونية سواء كانت شبكة الأترنت أوالإكسترنت تعني في الكثير من الأحيان عن استخدام البريد التقليدي.

### 4/ المنصات الإلكترونية:

تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوى والولوج إلى المعلومات العامة في إطار الحكومة الرقمية، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية للتمكين الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية التي تلعب دورا هاما في تمكين الأفراد والقطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في جميع جوانب الحياة بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة.

### 5/ شبكات التواصل الإجتماعي:

أصبحت وسائل التواصل الإجتماعي إحدى الطرق في مشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجردضغط زر واحد، ولذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الإجتماعي للتواصل مع المواطنين وخدمتهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي:

---

<sup>1</sup> -ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات- نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية، المجلد، 02، العدد، 02، 2022، ص 67 .

## أولاً: الإيجابيات<sup>1</sup>

التحول الرقمي له إيجابيات عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات والشركات :

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير .

- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.

يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها .

-يساعد التحول الرقمي المنظمات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء .

- مرونة تطبيق خدمات جديدة مع القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

-إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

## ثانياً: السلبيات<sup>2</sup>

### 1/ أمن البيانات في بعض الاحيان:

يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات، من الإختراق من قبل المخالفين اوالمنافسين التجاريين .

---

<sup>1</sup> -سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد، 01، ص 17-16

<sup>2</sup> -موقع الكتروني <https://center-knowledge/ar/com.bakkah/> : تاريخ الإطلاع 2025/12/20 على الساعة

## 2/مخاوف الخصوصية:

أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمرا في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات وبيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة.

## 3/انعدام الأمن الوظيفي:

تسبب التغيرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي.

## 4/التطور التكنولوجي المستمر:

من المعروف أن التطور التكنولوجي سريع ولا نهاية له، حيث أنه مستمر، لهذا يجب أن يكون التحول الرقمي مستمرا أيضا. مما يجعل المؤسسات والشركات في حالة تأهب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة.

## 5/اضطراب الموظفين:

عند تطبيق التحول الرقمي من الضروري أن يكون لدى الموظفين لدى المؤسسة القابلية لتعلم مهارات جديدة، والتي تصبح عبء عليهم مع مرور الوقت. وقد تجد البعض يشعرون بالتوتر والقلق حيال ذلك.

## 6/الحاجة لوقت طويل لتطبيق التحول الرقمي:

يعرف أن تطبيق التحول الرقمي يحتاج لوقت أطول من أجل إختيار الأدوات والبرامج المناسبة لنشاط العمل وذلك بعد عمل بحث وإختبار لها. بالإضافة إلى أن التدريب على استخدام هذه الأدوات بفاعلية يحتاج وقت لتدريب الموظفين.

## خلاصة الفصل:

في السنوات الأخيرة حدث تطور جوهري في مجال التكنولوجيا، فظهر الإقتصاد الرقمي الذي أصبح من أهم الطموحات التي يسعى إليه العالم في قطاعه الحكومي والخاص أيضا، وذلك لما له من أهمية كبيرة في خلق القيمة وتغيير أسلوب ونموذج العمل، ولا يتحقق هذا الأخير إلا على أساس مبدأ التحول الرقمي والذي يعمل على مزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي فإن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام التكنولوجيا وأحدث التقنيات. ويمكن أن نقول التحول الرقمي أساسي لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الإقتصاد الرقمي.

## الفصل الثالث:

### مدخل حول الفعالية التنظيمية

#### المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الفعالية التنظيمية

#### المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية

## تمهيد:

إن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره فهوينشأ في أسرة والتي تعد منظمة صغيرة، ليشكل بذلك انتماءه للمنظمة، كما يعد له ضرورة حتمية تفرضها طبيعة الانسان باعتباره كائن اجتماعي، فرغبته في التواصل وإقامة علاقات مع غيره لسد إحتياجاته المتزايدة والتي لا يمكنه تحقيقها بمفرده وقد تعود تلك الأخيرة على المنظمة من بداية حياته، لذا يعيش في عدد متزايد منها فالمجتمع ومؤسساته الخدمية ودوائره الحكومية، لذا فكلها منظمات تعيش وتتفاعل مع بعضها البعض.

كما تسعى معظم المنظمات المكونة بهدف تحقيق أهداف معينة داخل المجتمع إلى الزيادة في فعاليتها والتي تعني في أبسط مفاهيمها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا الفصل سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الفعالية التنظيمية حيث سنتناول فيه:

-المبحث الاول: ماهية الفعالية التنظيمية.

-المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرا على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الان بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات فيها، ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة، وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشرا وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها، بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الابداع.

## المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، حيث تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية عند الكثير من الباحثين لذا سوف نتطرق الى بعض منها:

-أول من عرف الفعالية التنظيمية نجد شستر برنارد<sup>1</sup> bernard chester معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر ان فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من اجله هذا النشاط. التعريف المذكور يشير إلى أن الفعالية التنظيمية هي النتيجة المرجوة التي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقها، وتتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج مرضية بما يتماشى مع مبادئها وسياساتها المعتمدة. يتم التأكيد في هذا التعريف

---

<sup>1</sup> - عمران خولة . مزبوة بلقاسم ،. الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية على إداري جامعة عباس لغرور خنشلة ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 12 العدد، 04 جامعة الوادي، 2025، ص174.

على أهمية الأداء والإنجازات الفعلية كمؤشرات رئيسية للفعالية، والتي يتم قياسها بالنجاح في تحقيق الأهداف المحددة للنشاط المنظم.

- وفي تعريف آخر هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل : بناء السلطة أساليب الإشراف، وأنماط الإتصال، والروح المعنوية والإنتاجية.<sup>1</sup>

-أشار نادلر وتوشمان الى أن " الفعالية هي الدرجة التي يكون فيها واقع الانتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساووللنتائج المعبر عنها كما هو موضح في استراتيجية المؤسسة".<sup>2</sup>

- كما يعرف MILES الفعالية التنظيمية أيضا على أنها<sup>3</sup> : " القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح المالك، زبائن، موردون، منافسون ... الخ".

وهذا ما يجعل الفعالية التنظيمية تتصف بدرجة عالية من العمومية والغموض، ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه فوفقا لمدخل الهدف تعنى الفعالية التنظيمية درجة تحقيق المؤسسة أهدافها.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>- دريدي فاطمة وقرواني محمد الامين، تفويض السلطة اثرها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد، 40 جوان، 2015، ص 30.

<sup>2</sup> -نعيمة عباس خيضر واخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، الطبعة الاولى، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص222.

<sup>3</sup>- Desreumaux. A, **introduction à la gestion des entreprises**, éd, Armand colin, paris, 1992,p133

<sup>4</sup>-، فتحي درويش عشيبية، التنظيم الإداري فى التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ط ، 1، مصر، 2009، ص119.

-وعرفها روبنز ROBBINS : "الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف، وكذلك قدرتها على التوازن"

من خلال التعاريف السابقة التي تم تناولها يمكن القول ان الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة الى أهدافها المسطرة وفق ما تملكه من موارد ، مع مراعاة عوامل التكيف مع محيطها الخارجي، ويمكن الحكم على المنظمة انها قد حققت فعالية اذا استطاعت ان تحقق أهدافها، وبانها اقل فعالية اذا حققت جزء من أهدافها . فالمنظمة تكون فعالة بدرجة تحقيق أهدافها، فالفعالية اذن هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها .

فمن خلال عرض مجموعة من المفاهيم حول الفعالية التنظيمية، يمكن القول انه لا يوجد تعارض بين المفاهيم، بل هي مكملة لبعضها البعض، لأن تحقيق اهداف المنظمة لا يتم بالفعالية المطلوبة إلا اذا اخذت الظروف المحيطة بالمنظمة في الإعتبار، وتحقيق الأهداف ضمن الوسائل المتاحة من خلال فترة زمنية معينة . مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في دراستنا هذه فأنا نقصد به الوصول الى النتائج المرغوبة

### المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية

إرتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الاطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي 1:

-توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

---

<sup>1</sup> - فريال سيفون، الفعالية التنظيمية،.. مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت ،مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ،المجلد 03 العدد02،جامعة الجزائر 02 ،2015، ص44.

- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية .

- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف وأهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف .

- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الاشخاص .

- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الاشخاص على الهيكل التنظيمي .

- وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية: حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- نظرة ايجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقام وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام .

- تشجيع التعاون بين الأفراد: حيث انه في اطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الافراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.

- قياس الانجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الاجراء المناسب .

-تطلع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أوالمخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات. <sup>1</sup>

- من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصومية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.

### المطلب الثالث: أهمية الفعالية التنظيمية:

إن المنظمات تنشأ وتمولتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة وهذا ما جعل الفعالية التنظيمية تكتسب أهمية بارزة في المنظمة:

1-تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها، إذ تكمن أهمية الفعالية التنظيمية في تحقيق أهداف الأفراد من خلال مساعي التطوير التي تديرها المؤسسة في سبيل إشباع رغبات الأفراد.

2-ضمان بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال إعطاء أداء فعال وذلك من خلال تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية تسهم في إشباع حاجات المجتمع وضمان عوائد وأرباح تمكنها من الإستمرار.

3-تبني حركة التنمية وبناء التحدي، وذلك من خلال أنها تعمل على دفع المنظمة للتطوير من أجل تحقيق ميزة المنافسة.

4- تعتبر مبررا لوجود التنظيم وأساسا لتطوره ونموه ومعيار الحكم على نجاحه .حيث تعكس الفعالية التنظيمية الحركية والديناميكية السائدة في المنظمة والتي يعتمد عليها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> -فريال سيفون، مرجع سابق، ص 45

5- قدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية . إذ أن المؤسسة الفعالة هي القادرة على مواجهة الصعوبات والتغيرات البيئية والتعامل معها لتسخيرها في مصالحها .

6- تأدية رسالة معينة، وهو الهدف الأول من إنشائها حيث تملك كل منظمة رؤية معينة تعكس سبب وجودها ورسالة خاصة تعمل على التكيف مع مختلف المراحل التطويرية للمؤسسة.

7- القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع، فهي أداة في يد المجتمعات لتحقيق النمو والاستقرار الاجتماعي.

## المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية:

من المواضيع الحساسة التي تهتم العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية، التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومنتطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة فعالية الأهداف والأسس والقواعد التي بنيت عليها ، وأيضاً معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق . جميع التي وضعت من أجلها، إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خطاً محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط الأفضل بين خطط بديلة أخرى على اعتبار أنه لا يمكن الحكم هي على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

إن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الإقتراب والإبتعاد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء مجموعة من العوامل نذكر منها:

1- العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي المتعلقة بالألات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظم وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها بوجه عام .

2- العوامل المرتبطة بالموارد البشري: وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الإتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الإستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة، وهذا الكلام يخص تلك الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

3-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

4\_ عوامل تتعلق بنظام التسيير: إن المقصود بالنظام الإقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الآلية<sup>1</sup>.

5 - توافر الموارد المالية: في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعة لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هومدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

---

<sup>1</sup> - هباز ضياء الدين، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية ببلدية ومحطة الضخ مكرر المرارة جامعة ولاية الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص38-39.

6- المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أعلى مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين اللتزام بألهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تأثر في الفعالية التنظيمية.

7- تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرجة لدرجة أنها تضطر للإستغناء عن عدد من العاملين أوحى تفكر في هذا الإحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.<sup>1</sup>

8- العامل السياسي: ويعني النظام السياسي تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات إنفعالية مشوشة . -إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

- إن المنظمات التي تخضع للإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية .

-إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

9- العامل الرقابي: إن النظام الرقابي هوالإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد فعالية المنظمة إنطلاقا من هذا المتغير على النحوالتالي:

---

<sup>1</sup> -زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2007 ص 62-63

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات صارمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها .

-تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات .

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين محددة وموضوعة تكون ذات فعالية أكبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن التنامي المتزايد في عدد وحجم ودور المؤسسات، واتساع أهدافها يتطلب التأكيد من فعاليتها، لعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل مجموعة من المؤشرات لقياس الفعالية وهي:

- الفعالية العامة: مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

- الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أوالخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أوالمستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.

- مقارنة الإنتاجية أوالتكاليف: بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أوالمؤسسات تتشابه في النشاط .

-الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف .

---

<sup>1</sup> -خلاف خديجة ولوزري نجبية، التوافق المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة 1 انتاج جيجل، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، -2017-2018، ص90-91

- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.<sup>1</sup>

- معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .

- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي .

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم .

- التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

- الروح المعنوية: على عكس التحفيز فهي ترتبط بالجماعة ومدى تفهمهم المعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .

- الرقابة: تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة .

---

<sup>1</sup> -سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص11

-المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والمستجدات.<sup>1</sup>

-الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .  
-تمتع المؤسسة بالشرعية وقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة ا وانسجامها مع قيم اتمع.

- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل كتفويض السلطة، توقعات الأداء....

- المهارات العملية للمدراء: تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

- المهارة العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى إدارة المعلومات والاتصالات ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية.

-التقييم الخارجي: متمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التي تصدرها يحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ."

---

<sup>1</sup> -سناء عبد الكريم الخانق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 314.

- مصاريف الإدارة: تتمثل في النسبة بين المرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

- التركيز على الإنجاز: هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية:

#### أولاً: أهم متطلبات الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية التنظيم الجهد البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم

<sup>1</sup> -تقية صابر وزينب قديري، اخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من اطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر 1 الجيلاني بالوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018-2017 ص. 80-81

COMPANY & REBUCK SEARS. مثالاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت المراجعتهم أو توجيههم.

-توسيع العمل: رواده هما شركتي أل. بي. أم B.M. لوديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أحدى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

-تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائهم بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي مهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.<sup>1</sup>

-زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

-إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات .

-إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

-تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

---

<sup>1</sup>-بلاسما سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 41-40 .

-الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

-تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة "تبتت ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضيات الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق كوسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي أيضا نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية".<sup>1</sup>

### ثانيا: صعوبات الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:<sup>2</sup>

-عدم وجود إجماع في تصير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية

<sup>1</sup> -بلقاسم سلاطونية وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> -بوسعدي امينة، حمدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاذاعة الجهوية جيجل، مذكرة 1 ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016-ص 59

مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أوالأهداف غير الرسمية؟  
-مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أوالسلوكية .

-مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أومؤسسة لاخرى .

- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو: صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أوالنموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى .

ان هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:<sup>1</sup>

-انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.

- انخفاض وسوء مستوى الانتاج الذي يؤدي الى سوء نوعية الانتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة .

---

<sup>1</sup> -بوسعدي امينة، حمدي حميدة، مرجع سابق، ص 60.

-أن تعدد المشاكل الاجتماعية والانتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن اسبابها الحقيقية، من اجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل هذه الاسباب تؤدي الى ضرورة البحث في خصائص وفعالية التنظيمات .

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه في مباحث الفصل الثالث من مفاهيم وأساسيات مختلفة حول الفعالية التنظيمية والتي لها مفهوم واسع ومتعدد الجوانب وبالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فهي ترتبط بالنتائج ، كما نتوصل إلى إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم ،تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء والابداع أصبح مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت على درجة فعالية المنظمة.

## الفصل الرابع:

الجانب الميداني والتطبيقي

للدراسة

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والفعالية التنظيمية، ومحاولة الإحاطة بالجوانب النظرية التي تؤسس لهذا الموضوع، يأتي هذا الفصل التطبيقي ليترجم تلك المعارف على أرض الواقع من خلال دراسة .

نستهل هذا الفصل بعرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة، بداية بالدراسة الإستطلاعية، ثم تقديم المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مديرية الضرائب بولاية الجلفة، من خلال التعرف على نشأتها، هيكلها التنظيمي، وأهم مهامها، مروراً بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

## أولاً/ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي, تهدف إلى جمع معلومات أولية حول موضوع البحث وميدان الدراسة من أجل التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بالمشكلة البحثية, والتأكد من إمكانية إنجاز الدراسة في الواقع. كما تساعد الباحث في تحديد مجتمع الدراسة, وإختيار العينة المناسبة وإختبار أدوات جمع البيانات مثل الإستبيان والملاحظة أوالقبالة.

## ثانياً/ مجالات الدراسة:

### أ- المجال المكاني:

تمت هاته الدراسة في مديرية الضرائب بولاية الجلفة.

### ب- المجال الزمني:

دامت الدراسة الميدانية بتوزيع الإستمارة على المبحوثين من عمال المديرية وإسترجاعها في نفس اليوم وذلك بتاريخ 2026/01/25.

## ثالثاً/ التعريف بميدان الدراسة:

### 1/3 التعريف بالمؤسسة:

مديرية الضرائب لولاية الجلفة هي هيئة إدارية عمومية محلية تابعة للمديرية العامة للضرائب, والتي بدورها تخضع لسلطة وزارة المالية الجزائرية. تتولى هذه المديرية تنفيذ السياسة الجبائية على مستوى الولاية, وتسهر على تحصيل مختلف الضرائب والرسوم لفائدة الخزينة العمومية.

أنشئت في إطار الإصلاحات التي مست الإدارة الجبائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23 فيفري 1991 والذي حدد تنظيم وصلاحيات المصالح الخارجية

للإدارة الجبائية والمدعم بالقرار المؤرخ في 30 أبريل 1991, مقرها الحالي بنزل المالي بحي قناني لولاية الجلفة.

من مهام مديرية الضرائب لولاية الجلفة ما يلي:

### 1/ التحصيل الجبائي:

- . جمع مختلف الضرائب والرسوم لفائدة خزينة الدولة.
- . متابعة عمليات الدفع من طرف المكلفين بالضريبة.
- . ضمان إحترام أجل الدفع.

### 2/ الرقابة الجبائية:

- . مراقبة التصريحات الجبائية للمؤسسات والأفراد.
- . كشف حالات الغش والتهرب الضريبي.
- . القيام بعمليات تفتيش وتحقيق جبائي.

### 3/ تسيير الملفات الجبائية:

- . تسجيل المكلفين بالضريبة.
- . متابعة وضعيتهم الجبائية.
- . تحديث المعطيات المتعلقة بهم.

### 4/ تقديم الخدمات الإدارية:

- . إستقبال المواطنين والمكلفين بالضريبة.
- . معالجة الشكاوى والطلبات.

. إصدار الوثائق والشهادات الجبائية.

#### 5/دعم التحول الرقمي:

. إعتماء التصريح والءفء الإلكءروني.

. رقمئة الإءراءات الإءارية.

. تسهيل الأءماء وتقليل الأءقل.

#### 6/الأوءعة والإءلام الجبائي:

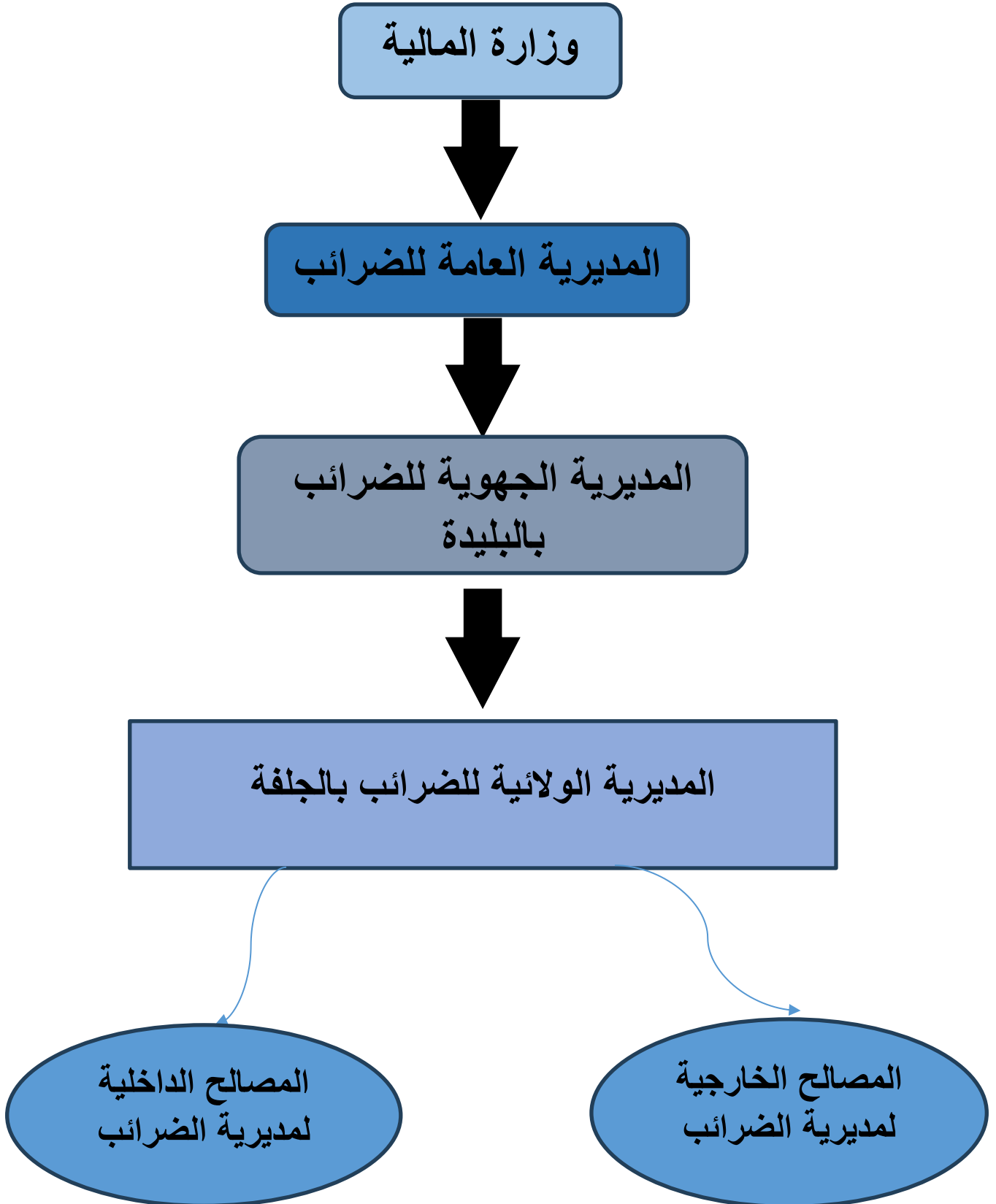
. نشر الوءي الجبائي لءى المواءين.

. شرح القواءين والأءشريعاء الأضربية.

. الأءظيم ءملاء إءلامية ءول الإلاءزام الأضربية.

2/3 الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الجلفة:

الشكل رقم (01): مخطط للهيكل التنظيمي لمديرية للضرائب لولاية الجلفة



يبين هذا المخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الجلفة , حيث تخضع وصائيا للمديرية الجهوية للضرائب بالبليدة, والتي بدورها تتبع للمديرية العامة للضرائب تحت إشراف وزارة المالية مع تقسيم مصالحها إلى مصالح داخلية وأخرى خارجية.

#### رابعا/ مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1/ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث, والذين يمكن الإعتماد عليهم للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. بالنسبة لهذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين العاملين على مستوى مديرية الضرائب بولاية الجلفة بمختلف رتبهم الإدارية والمهنية سواء كانوا إطارات , أعوان إدارة, أو موظفين تقنيين باعتبارهم الفئة الأكثر إحتكاكا بعمليات التحول الرقمي داخل المؤسسة. شمل مجتمع الدراسة 333 مرسمين من بينهم 107 متعاقدين و 102 إطار.

##### 2/ عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فهي جزء من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة علمية لتمثيل المجتمع الأصلي , بهدف تسهيل جمع البيانات وتوفير الوقت والجهد. وقد تم في في هذه الدراسة الإعتماد على عينة عشوائية شملت عددا من الموظفين من مختلف المصالح والأقسام التابعة للمديرية, وذلك لضمان تنوع الآراء وموضوعية النتائج , كم روعي في إختيار العينة أن تضم موظفين من مستويات وظيفية مختلفة, ومن ذوي خبرة مهنية متفاوتة حتى تكون النتائج أكثر دقة وشمولا , وتعكس واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

## خامسا/ المنهج المتبع:

المنهج هو الأسلوب العلمي الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة الظاهرة محل البحث, من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات المنظمة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها , بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة والإجابة عن إشكالية البحث.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب , تم الإعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لمعالجة هذا الموضوع.

## المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج إستخداما في الدراسات الإجتماعية والإدارية , حيث يعتمد على وصف ظاهرة التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب وصفا دقيقا من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج علمية تساهم في فهم الظاهرة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## سادسا/ أدوات جمع البيانات:

لدراسة ظاهرة معينة كموضوع بحث والإلمام بجوانبه من حيث البيانات والمعلومات التي تفيد الدراسة , قد يلجأ الباحث إلى العديد من الأدوات والتقنيات حول موضوع البحث للإجابة عن تساؤلاته وإختبار فرضياته.

لذلك قد لجأنا إلى إستعمال أدوات وتقنيات عديدة من بينها:

## 1/الملاحظة:

الملاحظة هي أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي , تعتمد على قيام الباحث بمراقبة الظواهر والسلوكيات أو الأحداث في الميدان بشكل مباشر ومنظم , بهدف تسجيل المعلومات والحقائق كما تحدث فعليا مما يساعد على فهم الظاهرة المدروسة وتحليلها بدقة.

## 2/الإستمارة:

تعد الإستمارة من أكثر الأدوات إستخداما في الدراسات الميدانية لما يتميز به من سهولة في التوزيع وجمع البيانات, إضافة إلى إمكانية الحصول على عدد معتبر من الإجابات في وقت قصير. وقد تم الإعتماد عليه كأداة رئيسية .

ويمكن أن يستعمل الباحث هاته الأداة بطريقتين وهما إستمارة المقابلة وإستمارة الإستبيان وفي دراستنا إستخدمنا الطريقتين:

-إستمارة المقابلة مع مدير مؤسسة الضرائب لولاية الجلفة.

-إستمارة الإستبيان مع المبحوثين من موظفي المديرية.

## 1/2- إستمارة المقابلة:

تم إعداد إستمارة المقابلة, تم توجيهها إلى مدير مؤسسة الضرائب لولاية الجلفة وهدفت المقابلة إلى الحصول على معلومات أكثر عمقا ودقة حول موضوع الدراسة , وقد ضمت هاته الإستمارة مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تم إعدادها مسبقا بما يتناسب مع إشكالية الدراسة وأهدافها .

## 2/2-إستمارة الإستبيان:

حيث تم توزيع (33) إستمارة على مختلف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتم إسترجاع (28) ثم جمعها وتحليلها لإستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على

الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية الجلفة. أما الخمس إستثمارات فلم يتم الإجابة عنها من طرف الذين إستلموها.

### سابعاً/ الأساليب الإحصائية:

تم في هذه الدراسة الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية كأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستثمارات, وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية. حيث أستعملت التكرارات لمعرفة عدد إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الإستبيان, بينما أستخدمت النسب المئوية لتحديد درجة إنتشار كل إجابة وقياس إتجاهات المبحوثين بدقة, وقد ساهم هذا الأسلوب في تنظيم البيانات وعرضها في شكل جداول إحصائية واضحة مما سهل عملية تفسير النتائج ومناقشتها والوصول إلى إستنتاجات مرتبطة بموضوع الدراسة.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات وإستخلاص النتائج

## تمهيد:

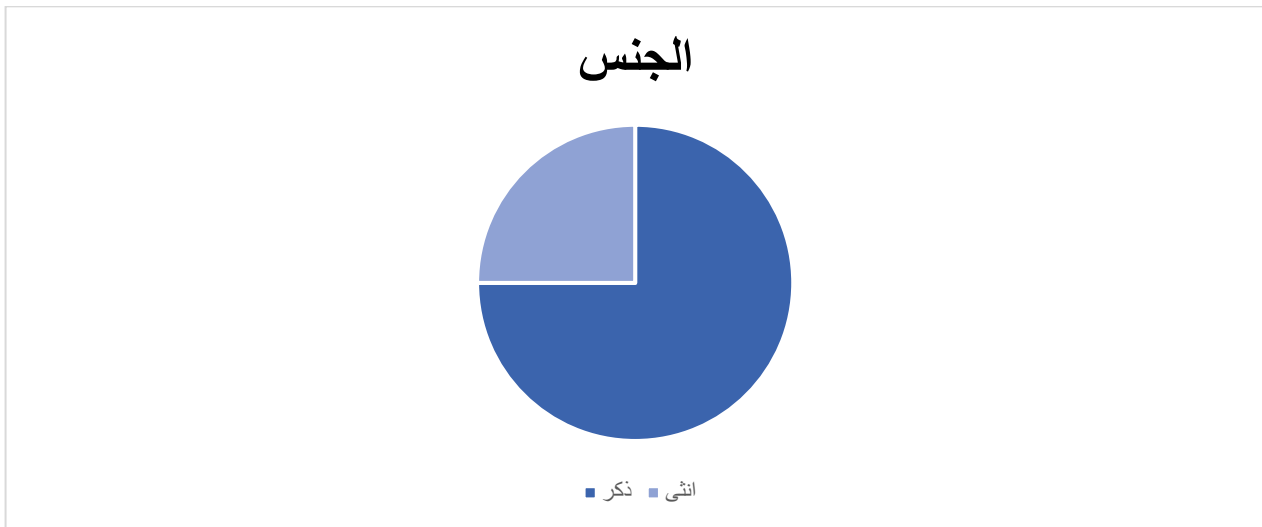
يعتبر هذا الفصل كمرحلة أخيرة للدراسة بعد ما تطرقنا للجانب النظري, وبعض الخطوات المنهجية وفي هذا الفصل نقوم بعرض وتحليل المعطيات المتحصل عليها بعد تفريغها وبناء الجداول ثم تحليلها إحصائياً وسوسولوجياً .

## أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الفئة	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	21	75
	إناث	7	25
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 01 نلاحظ أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة 75 % مقابل نسبة 25 % هم من نسبة الإناث.

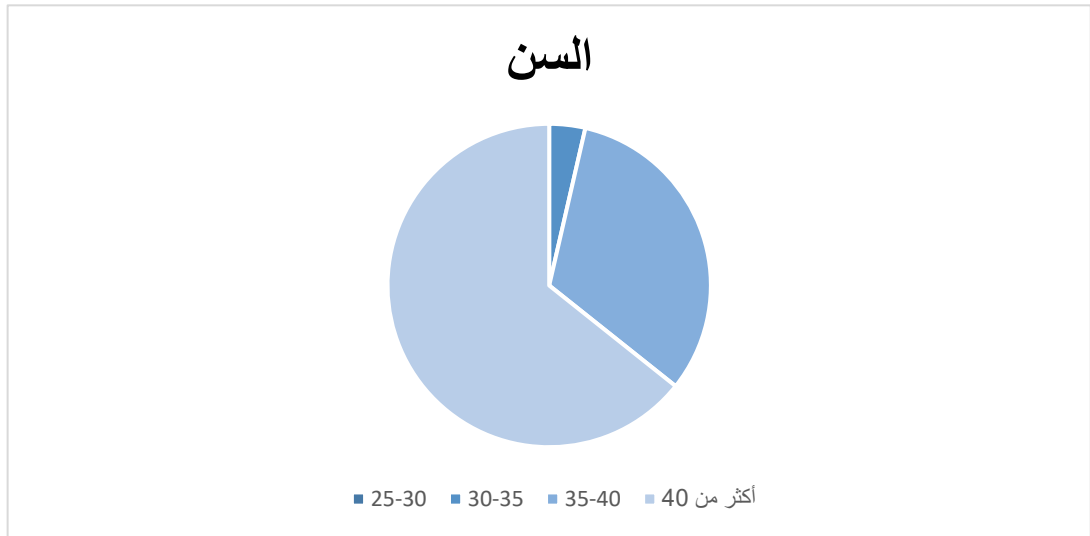


الشكل رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	الفئة
-	-	30-25	السن
3.6	1	35-30	
32.1	9	40-35	
64.3	18	أكثر من 40	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 02 نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي "أكثر من 40 سنة" بنسبة 64.3% ثم نجد فئة السن {40-35} وذلك بنسبة 32.1% تليها فئة السن {35-30} بنسبة 3.6%.

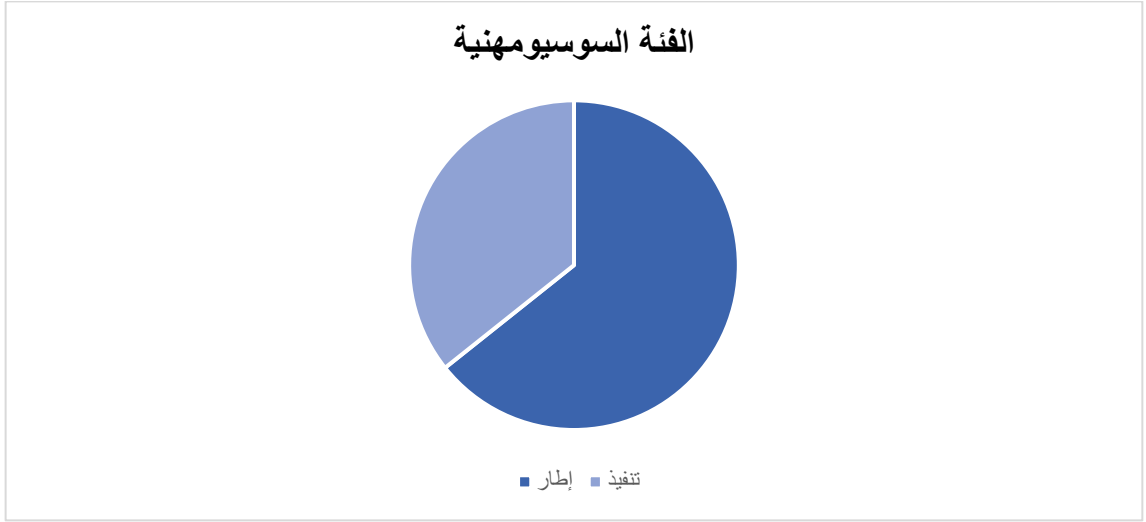


الشكل رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

. الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيومهنية.

الفئة	البدايل	التكرار	النسبة المئوية
الفئة السوسيومهنية	إطار	18	64.3
	تنفيذ	10	35.7
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 03 نلاحظ أن غالبية الفئة السوسيومهنية هم "إطار" وذلك بنسبة % 64.3 يليها نسبة "تنفيذ" بنسبة 35.7 %.

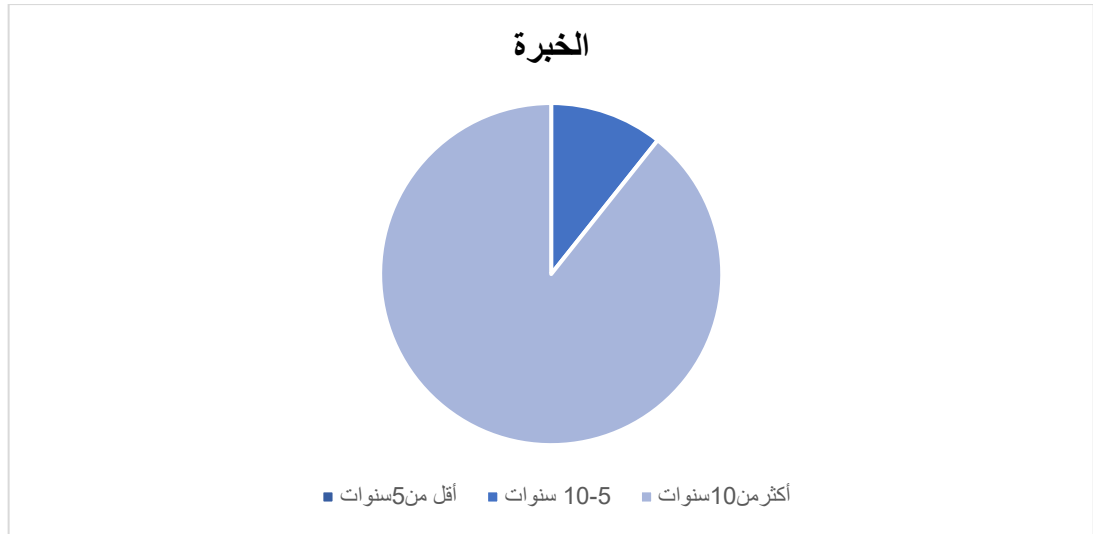


الشكل رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيومهنية.

. الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة.

الفئة	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	-	-
	5-10 سنوات	3	10.7
	أكثر من 10 سنوات	25	89.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 04 نلاحظ أن الأغلبية هم من فئة " أكثر من 10 سنوات " وذلك بنسبة % 89.3 يليه فئة {5-10} بنسبة % 10.7.



الشكل رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة

## ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

. الجدول رقم(05): يوضح توزيع المبحوثين حسبما تتوفر المديرية على تجهيزات كافية لإنجاز كافة المهام.

نص السؤال 05	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل تتوفر المديرية على تجهيزات كافية لإنجاز كافة المهام؟	تتوفر	24	85.7
	لا تتوفر	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 05 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المديرية تتوفر على تجهيزات كافية لإنجاز المهام وذلك بنسبة % 85.7 مقابل نسبة 14.3% أكدوا عكس ذلك.

من خلال نتائج الجدول 05 نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن المديرية تتوفر على تجهيزات كافية لإنجاز كافة المهام وهو ما يعكس وجود رضا عام عن الإمكانيات المادية والتقنية داخل المؤسسة ,هذا يدل على أن المؤسسة إستطاعت توفير الحد الأدنى أوحتى مستوى جيد من الوسائل التي تسمح بسير العمل بشكل عادي وفعال مما تسعى إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال توفير الموارد الضرورية مما يعزز الأداء الوظيفي,الإستقرار المهني,الشعور بالرضا لدى العاملين.

. الجدول رقم(06):يوضح توزيع المبحوثين حسبما الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور.

نص السؤال 06	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور؟	نعم	25	89.3
	لا	3	10.7
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 06 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور وذلك بنسبة 89.3% مقابل نسبة 10.7% أكدوا عكس ذلك.

تشير نتائج الجدول 06 إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور مما تعكس وجود تصور إيجابي عام لدى المبحوثين تجاه مستوى التحديث داخل المديرية, حيث تعيش نوعا ما من التكيف مع التحولات التكنولوجية وهوما يعزز إندماجها في محيطها المهني ويجعلها أكثر قدرة على الإستجابة لمتطلبات العصر, وقد يعكس أيضا رضا وظيفي لدى الأفراد لأن توفر أنظمة حديثة يسهل العمل ويقلل الجهد ويزيد من الفعالية.

. الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسبما تسمح البنية التحتية الرقمية في مؤسستك بتسهيل سير المهمة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 07
96.4	27	تسمح	هل تسمح البنية التحتية الرقمية في مؤسستك بتسهيل سير المهمة؟
3.6	1	لا تسمح	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 07 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن البنية التحتية الرقمية في مؤسستهم تسمح بتسهيل سير المهمة وذلك بنسبة 96.4% مقابل نسبة 3.6% أكد عكس ذلك.

من خلال قرائتنا للجدول 07 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن البنية التحتية الرقمية تسمح فعلا بتسهيل سير المهام هذه النسبة المرتفعة تعكس وجود بنية تحتية فعالة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتسريع إنجاز المهام وهو ما يدل على نجاح المؤسسة في إدماج التكنولوجيا في العمل اليومي ,وأیضا يساهم في خلق نوع من الإنسجام المهني وتقليل الضغوط لأن العمل يصبح أكثر تنظيما وسلاسة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسبما هي وضعية تدفق شبكة الأنترنت.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 08
39.3	11	جيدة	كيف هي وضعية تدفق شبكة الأنترنت؟
50	14	حسنة	
10.7	3	سيئة	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 08 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن وضعية تدفق الأنترنت حسنة وذلك بنسبة % 50 مقابل نسبة % 39.3 صرحوا بأن وضعية تدفق الأنترنت جيدة والباقي أكدوا عكس ذلك بنسبة % 10.7 .

من خلال نتائج الجدول 08 نجد أن التقييمات الإيجابية (جيدة/حسنة) متقاربة تعكس أن شبكة الأنترنت داخل المديرية مقبولة وتؤدي دورها في تسهيل العمل مما يدعم الإستخدام اليومي للتكنولوجيا لكنها قد تعرف بعض البطئ أو الإنقطاعات أحيانا إذ أنها تحتاج إلى تحسين سرعة وإستقرار الشبكة وتقليل الإنقطاعات وضمان توزيع عادل للخدمة بين جميع المستخدمين.

الجدول رقم(09):يوضح توزيع المبحوثين حسبما يتم تحديث البرمجيات والأنظمة باستمرار .

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 09
50	14	يتم تحديثها	هل يتم تحديث البرمجيات والأنظمة باستمرار؟
46.4	13	أحيانا يتم تحديثها	
3.6	1	نادرا ما يتم تحديثها	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 08 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يتم تحديث البرمجيات والأنظمة باستمرار وذلك بنسبة 50% مقابل نسبة 46.4% صرحوا بأنه أحيانا يتم تحديثها يليه نسبة 3.6% صرحوا عكس ذلك.

من خلال نتائج الجدول 09 نجد أن نصف المبحوثين يرون أن الأنظمة والبرمجيات يتم تحديثها باستمرار مما يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية التحديث المستمر للبرمجيات والأنظمة,وهو مؤر على سعي المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية,ولكن رغم ذلك لكنها لم تصل بعد إلى مستوى الإستمرارية المنتظمة مما يستدعي وضع سياسة واضحة ودورية للتحديث وتوفير الموارد التقنية والبشرية لتحقيق فعالية رقمية أعلى.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسبما تعتمد المؤسسة حفظ المعطيات والملفات

رقميا بدل الوسائل الورقية.

نص السؤال 10	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل تعتمد المؤسسة حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية؟	نعم	24	85.7
	لا	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 10 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية وذلك بنسبة 85.7 % مقابل نسبة 14.3 % أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 10 أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية وهو ما يعكس تبني المؤسسة لسياسات الرقمنة في التسيير الإداري, يدل هذا التحول على إنتقال المؤسسة من النمط التقليدي (القائم على الورق) إلى النمط الحديث المعتمد على التكنولوجيا, مما يساهم في تسريع الوصول إلى المعلومات, تقليل الأخطاء وتحسين فعالية العمل, كما يعكس هذا التوجه قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

الجدول رقم(11):يوضح توزيع المبحوثين حسبما توجد أليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 11
67.9	19	توجد	هل توجد أليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة؟
32.1	9	لا توجد	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 11 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه توجد أليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة وذلك بنسبة % 67.9 مقابل نسبة 32.1% أكدوا عكس ذلك.

من خلال نتائج الجدول 11 نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين تؤكد وجود أليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة داخل المديرية مثل أنظمة الحماية,كلمات المرور,برامج مكافحة الفيروسات, وهو ما يعكس وعي المديرية بأهمية الأمن الرقمي في حماية المعطيات وضمان إستمرارية العمل,يعكس هذا التوجه إدراكا متزايدا لمخاطر البيئة الرقمية خاصة في ظل تزايد الإعتماد على التكنولوجيا حيث أصبحت حماية المعلومات جزءا أساسيا من ثقافة العمل التنظيمي.

. الجدول رقم(12):يوضح توزيع المبحوثين حسبما تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف.

نص السؤال 12	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف ؟	تتوفر	27	96.4
	لا تتوفر	1	3.6
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 12 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف وذلك بنسبة 96.4% مقابل نسبة 3.6 % أكدوا عكس ذلك.

من خلال نتائج الجدول 12 نجد أن أغلبية ساحقة من المبحوثين يرون أنه تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف داخل المديرية وهوما يعكس توفر الإمكانيات المادية الضرورية لضمان السير الحسن للعمل الإداري, وهذا يدل أيضا على أن المديرية لا تزال تعتمد جزئيا على الوسائل التقليدية (كالطباعة الورقية) رغم توجهها نحو الرقمنة مما يعكس نمطا تنظيميا هجينا يجمع بين الوسائل الحديثة والتقليدية كما يعكس أيضا حرص المديرية على تلبية حاجيات الموظفين وتوفير الأدوات التي تسهل أداء مهامهم اليومية.

### ثالثا: عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

. الجدول (13): يمثل توزيع المبحوثين حسبما أن الأنظمة الرقمية في إدارتهم سهلة الإستخدام.

سؤال النص 13	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل ترى أن الأنظمة الرقمية في إدارتك سهلة الإستخدام ؟	نعم	27	96.4
	لا	1	3.6
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 13 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة الرقمية في إدارتهم سهلة الإستخدام وذلك بنسبة %96.4 مقابل نسبة %3.6 صرحوا عكس ذلك. تظهر نتائج الجدول 13 أن أغلبية كبيرة جدا من المبحوثين يرون أن الأنظمة الرقمية داخل الإدارة سهلة الإستخدام ,وهوما يعكس نجاح المؤسسة في تبسيط واجهات الأنظمة يدل هذا على وجود نوع من التكيف الإيجابي بين الموظفين والتكنولوجيا حيث لم تعد الأنظمة الرقمية تمثل عائقا بل أصبحت أداة مساعدة تسهل أداء المهام اليومية, كما يشير ذلك إلى توفر تكوين أوخبرة رقمية لدى العاملين مما يعزز إندماجهم في بيئة العمل الورقية.

. الجدول (14): يمثل توزيع المبحوثين حسبما تساهم التطبيقات الرقمية في تسريع العمل.

نص السؤال 14	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل تساهم التطبيقات الرقمية في تسريع العمل؟	تساهم	28	100
	لا تساهم	0	-
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 14 نلاحظ أن جميع المبحوثين صرحوا بأن التطبيقات الرقمية تساهم في تسريع العمل وذلك بنسبة 100%.

تبين نتائج الجدول 14 وجود إجماع تام من طرف المبحوثين على أن التطبيقات الرقمية تساهم في تسريع العمل وهوما يعكس قناعة جماعية بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المديرية، ويدل هذا على ترسخ ثقافة رقمية داخل بيئة العمل حيث أصبح الإعتماد على التطبيقات الرقمية أمرا بديهيا وضروريا لإنجاز المهام بسرعة وكفاءة. كما يعكس هذا التحول إدماجا فعليا للتكنولوجيا في الممارسات اليومية للموظفين، تساهم هاته التطبيقات في تقليص الوقت والجهد، تسهيل التواصل، تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز فعالية التنظيم الإداري.

. الجدول (15): يمثل توزيع المبحوثين حسبما توفر الإدارة التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي.

نص السؤال 15	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل توفر الإدارة التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي؟	توفر	24	85.7
	لا توفر	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 15 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الإدارة توفر التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي وذلك بنسبة % 85.7 مقابل نسبة % 14.3 أكدوا عكس ذلك.

تظهر نتائج الجدول 15 أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة توفر التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي وهو ما يعكس وعي المؤسسة بأهمية تنمية المهارات الرقمية لدى الموظفين لضمان نجاح عملية التحول الرقمي, ويدل أيضا على أن المؤسسة لا تكتفي بتوفير الوسائل التقنية فقط بل تعمل أيضا على تأهيل العنصر البشري باعتباره محورا أساسيا في أي تغيير تنظيمي, فالتكوين يساهم في تقليل مقاومة التغيير ويعزز من الشعور بالأمان المهني لدى العمال ويزيد من ثقتهم في استخدام التكنولوجيا مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية والأداء الوظيفي.

. الجدول (16): يمثل توزيع المبحوثين حسبما توفر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 16
92.9	26	توفر	هل توفر الإدارة الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي؟
7.1	2	لا توفر	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 16 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الإدارة توفر الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي وذلك بنسبة % 92.9 مقابل نسبة 7.1% أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 16 أن أغلبية كبيرة من المبحوثين يرون أن الإدارة توفر الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي يدل هذا على وجود قيادة تنظيمية واعية بأهمية الرقمنة، حيث تلعب الإدارة دورا محوريا في توجيه ودعم الموظفين من خلال توفير الموارد، المرافقة والتحفيز. وهذا الدعم يسهم أيضا في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين ويشجعهم على تبني الأنظمة الرقمية بثقة مما ينعكس إيجابيا على فعالية العمل داخل المديرية.

. الجدول (17): يمثل توزيع المبحوثين حسبما يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية.

نص السؤال 17	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية؟	نعم	22	78.6
	لا	6	21.4
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 17 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية وذلك بنسبة % 78.6 مقابل نسبة 21.4% أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 17 أن أغلب المبحوثين يرون أنه يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية ويدل ذلك على أن المديرية تسعى إلى ترسيخ ثقافة التخطيط العقلاني والمتابعة المستمرة حيث يعد التقييم الدوري أداة لضبط الأداء وتحسين فعالية السياسات الرقمية، كما يعكس ذلك درجة من النضج التنظيمي والوعي بأهمية الرقمنة كعملية مستمرة وليست ظرفية.

. الجدول (18): يمثل توزيع المبحوثين حسبما لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسستكم.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 18
100	28	نعم	هل كان لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسستكم؟
-	0	لا	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 18 نلاحظ أن جميع المبحوثين صرحوا بأن لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسستهم بنسبة 100%.

تبين نتائج الجدول 18 وجود إجماع تام من طرف المبحوثين على أن لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسستهم يدل هذا الإجماع على أن التغيير الرقمي أصبح ينظر إليه كأداة أساسية لتحقيق الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة, حيث يساهم في تسريع إنجاز المهام,تحسين جودة الخدمات, حوكمة المعلومات وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح كما يعكس هذا التصور إنتشار ثقافة تنظيمية حديثة تقوم على التحديث والتكيف مع التحولات التكنولوجية والقضاء على البيروقراطية.

## رابعاً: عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

. الجدول (19): يمثل توزيع المبحوثين حسبما توجد أليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي.

نص السؤال 19	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل توجد أليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي؟	توجد	20	71.4
	لا توجد	8	28.6
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 19 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه توجد أليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي وذلك بنسبة %71.4 مقابل نسبة %28.6 أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 19 أن أغلب المبحوثين يرون بأنه توجد أليات معتمدة للمعالجة وتصحيح الأخطاء وتتمثل في المتابعة والتقييم الدوري, إعداد التقارير, استخدام أنظمة المراقبة الرقمية, تدخل فرق الدعم التقني , الإبلاغ الألي عن المشاكل, وهي كلها أدوات تساعد على التحكم في الأخطاء وضمان إستمرارية العمل, يدل توفر هذه الأليات على تبني المديرية لمنطق العقلنة والتنظيم الحديث, حيث يتم التعامل مع الأخطاء كعنصر طبيعي في عملية التغيير الرقمي يتم التحكم فيه ومعالجته بطرق منهجية مما يعكس ذلك مستوى من النضج التنظيمي والوعي بأهمية التسيير العقلاني في إنجاز التحول الرقمي.

. الجدول (20): يمثل توزيع المبحوثين حسبما يجد المواطنون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية.

نص السؤال 20	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل يجد المواطنون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية؟	يجد	24	85.7
	لا يجد	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 20 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المواطنون يجدون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية وذلك بنسبة % 85.7 مقابل نسبة % 14.3 أكدوا عكس ذلك.

تظهر نتائج الجدول 20 على أن أغلب المبحوثين يرون أنه يجد المواطنون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية يدل على أنه يوجد نسبة الرضا على أن الرقمنة ساهمت في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الجهد والوقت مما يعزز من فعالية الخدمة العمومية ويكرس مبدأ الإدارة الحديثة الموجهة نحو المواطن، كما يعكس ذلك تحسنا في مستوى التفاعل بين المواطن والإدارة بفضل الوسائط الورقية.

. الجدول (21): يمثل توزيع المبحوثين حسبما الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية.

نص السؤال 21	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية؟	نعم	26	92.9
	لا	2	7.1
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 21 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية وذلك بنسبة % 92.9 مقابل نسبة % 7.1 أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 21 أن أغلب المبحوثين يرون أن الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية يدل هذا على أن التحول الرقمي ساهم في تقليص الزمن الإداري وتسريع معالجة الملفات، القضاء على الحاجة وعدم التنقل والوقوف في طابور، تسهيل إخراج الأوراق، سرعة التحصيل، سرعة الأداء، مما يعكس انتقال المؤسسات نحو نمط التسيير الحديث القائم على الكفاءة والسرعة كما يعزز ذلك من رضا المواطنين ويقوي الثقة في الإدارة الرقمية باعتبارها أكثر مرونة وإستجابة لإحتياجاتكم.

. الجدول (22): يمثل توزيع المبحوثين حسبما يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 22
100	28	يتم	هل يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة؟
-	0	لا يتم	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 22 نلاحظ أن جميع المبحوثين صرحوا بأنه يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة وذلك بنسبة 100%.

تظهر نتائج الجدول 22 أن جميع المبحوثين تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة يدل هذا على أن التحول الرقمي يساهم في ترسيخ ثقافة إحترام الزمن الإداري من خلال تقليص التأخيرات المرتبطة بالإجراءات التقليدية وتعويضها بأنظمة رقمية أكثر دقة وتنظيماً، كما يعكس ذلك إعتقاد المديرية على أليات حديثة تضمن الشفافية والسرعة في الأداء مما يعزز ثقة المواطنين في الإدارة.

. الجدول (23): يمثل توزيع المبحوثين حسبما تلبية الخدمات الرقمية المقدمة حاليا توقعاتك من حيث الجودة.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 23
85.7	24	نعم	هل تلبية الخدمات الرقمية المقدمة
14.3	4	لا	حاليا توقعاتك من حيث الجودة؟
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 23 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه تلبية الخدمات الرقمية حاليا توقعاتهم من حيث الجودة وذلك بنسبة % 85.7 مقابل نسبة 14.3% أكدوا عكس ذلك.

توضح نتائج الجدول 23 أن أغلب المبحوثين يرون أنه تلبية الخدمات الرقمية حاليا توقعاتهم من حيث الجودة يدل هذا على أنه يعكس وجود تقبل إجتماعي للتكنولوجيا الرقمية من طرف الموظفين والمستفيدين, كما يدل على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الحديثة والإستجابة لحاجات الأفراد بطريقة أكثر سرعة وفعالية, فالخدمات الرقمية ذات الجودة تساهم في تقليص البيروقراطية , تقليل الإحتكاك المباشر وتسهيل الحصول على الخدمة وهوما يعزز الثقة بين المواطن والإدارة. كما يدل أيضا على وجود وعي تنظيمي داخل المؤسسة بأهمية تحسين الخدمة العمومية حيث لم تعد جودة الخدمة تقاس فقط بانجاز المعاملة, بل أيضا بسرعة الأداء , الشفافية, سهولة الوصول للمعلومة.

. الجدول (24): يمثل توزيع المبحوثين حسبما تراعي الخدمات الرقمية إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء .

سؤال النص 24	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل تراعي الخدمات الرقمية إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء؟	نعم	24	85.7
	لا	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائنتنا للجدول 24 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الخدمات الرقمية تراعي إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء وذلك بنسبة % 85.7 مقابل نسبة % 14.3 أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 24 على أن أغلب المبحوثين يرون ان الخدمات الرقمية تراعي إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء يدل هذا على أن الرقمنة لم تعد مجرد تحويل الإجراءات إلى صيغة رقمية بل أصبحت آلية لتلبية الإحتياجات المتنوعة بما يعكس مفهوم الإدارة الحديثة المتمركزة حول المستفيد, كما يعكس ذلك وعي المؤسسة بأهمية الشمولية والعدالة في تقديم الخدمات لتجنب التهميش أو الفجوة الرقمية بين الفئات المختلفة

. الجدول (25): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهم التحول الرقمي في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء.

نص السؤال 25	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
هل ساهم التحول الرقمي في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء؟	ساهم	24	85.7
	لم يساهم	4	14.3
المجموع	-	28	100

من خلال قرائتنا للجدول 25 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن التحول الرقمي ساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء وذلك بنسبة 85.7% مقابل نسبة 14.3% أكدوا عكس ذلك.

تظهر نتائج الجدول على أن أغلب المبحوثين يرون بأن التحول الرقمي ساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء عبر تقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة وتحسين التواصل مع المستفيدين من خلال القضاء على البيروقراطية، التقليل من مشاكل إستخراج الوثائق الجبائية، الشفافية، تسهيل المعاملات، مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية الصورة العامة والمصدقية الرقمية كما يعكس أيضا دور الرقمنة في تعزيز الثقة لدى العملاء حيث أصبحوا يرون المؤسسة أكثر كفاءة وإحترافية.

. الجدول (26): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الجبائية.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 26
-	0	لم تساهم إطلاقاً	إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الجبائية؟
7.1	2	ساهمت بدرجة ضعيفة	
32.1	9	ساهمت بدرجة متوسطة	
21.4	6	ساهمت بدرجة كبيرة	
39.4	11	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 26 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة جداً في تسريع معالجة الملفات الجبائية وذلك بنسبة % 39.4 مقابل نسبة %32.1 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة مقابل نسبة % 21.4 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة مقابل نسبة %7.1 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة ضعيفة.

تبين نتائج الجدول 26 أغلبية المبحوثين يرون أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تسريع معالجة الملفات الجبائية وهذا يعكس إدراكاً إيجابياً لدى الموظفين حيث ساهمت

الرقمنة في تقليص الوقت اللازم لمعالجة الملفات وتقليل التعقيدات الإدارية المرتبطة بالإجراءات التقليدية, فوجود نسبة "درجة كبيرة جدا" يدل على أن الرقمنة أصبحت عنصرا حاسما في تحسين نجاعة الأداء داخل الإدارة الجبائية, ويمكن تفسيرها في إطار التحول نحو العقلنة الإدارية حيث يتم الإعتماد على الأنظمة الرقمية بدل الطرق اليدوية مما يؤدي إلى تنظيم العمل بشكل أكثر كفاءة ووضوح, أي إنتقال المؤسسة من نمط بيروقراطي قديم إلى نمط حديث قائم على التكنولوجيا.

. الجدول (27): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الرقمية.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 27
-	0	لم تساهم إطلاقاً	إلى أي مدى ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الرقمية؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
28.6	8	ساهمت بدرجة متوسطة	
42.8	12	ساهمت بدرجة كبيرة	
28.6	8	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 27 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة الرقمية ساهمت بدرجة كبيرة في تقليل الأخطاء الرقمية وذلك بنسبة 42.8% مقابل نسبة 28.6% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة 28.6% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة.

تبين نتائج الجدول 27 أن غالبية المبحوثين يرون أن الأنظمة الرقمية ساهمت بدرجة كبيرة في تقليل الأخطاء الرقمية أي وجود قناعة قوية لدى الموظفين بأن الأنظمة الرقمية تلعب دوراً مهماً في الحد من الأخطاء خاصة الأخطاء البشرية المرتبطة بالإدخال اليدوي أو سوء المعالجة، فالرقمنة تعتمد على قواعد بيانات وأنظمة معالجة آلية تساهم في تحسين دقة العمل وضمان إتساق المعلومات، مما يعزز العقلنة والتنظيم داخل المؤسسة حيث تقل العشوائية ويزداد الاعتماد على المعايير التقنية الدقيقة مما يؤدي إلى رفع مستوى الموثوقية في الأداء الوظيفي.

. الجدول (28): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 28
7.1	2	لم تساهم إطلاقاً	هل ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
28.6	8	ساهمت بدرجة متوسطة	
39.3	11	ساهمت بدرجة كبيرة	
25	7	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 28 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين التنسيق بين المصالح وذلك بنسبة 39.9% مقابل نسبة 28.6% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة مقابل نسبة 25% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة 7.1% أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 28 وجود تأثير إيجابي واضح للرقمنة في تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح داخل المديرية حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات وتقليص الحواجز التنظيمية بين الأقسام , حيث تم الانتقال من التنظيم البيروقراطي التقليدي القائم على التسلسل الهرمي والوثائق الورقية إلى تنظيم رقمي شبكي يعتمد على سرعة تدفق المعلومات والتواصل الفوري بين المصالح, وهذا يعزز التكامل الوظيفي ويقلل من التأخير الناتج عن ضعف التنسيق. ووجود نسبتي "كبيرة" و"كبيرة جداً" يدل على أن الرقمنة ساهمت في خلق نوع من الإنسجام والتعاون بين الموظفين من خلال توحيد قواعد العمل وتسهيل الوصول إلى البيانات المشتركة.

. الجدول (29): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في ترشيد الوقت والجهد الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 29
3.6	1	لم تساهم إطلاقاً	إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في ترشيد الوقت والجهد الإداري؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
21.4	6	ساهمت بدرجة متوسطة	
42.9	12	ساهمت بدرجة كبيرة	
32.1	9	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 29 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في ترشيد الوقت والجهد الإداري وذلك بنسبة 42.9% مقابل نسبة 32.1% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة 21.4% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة مقابل نسبة 3.6% أكدوا عكس ذلك.

تبين نتائج الجدول 29 على وجود إدراك إيجابي قوي لدى الموظفين لأثر الرقمنة في تقليص الوقت والجهد المبذول في أداء المهام الإدارية حيث ساهمت في أتمة العديد من الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية والوثائق الورقية، يندرج هذا ضمن العقلنة الإدارية إذ تؤدي الرقمنة إلى تنظيم العمل بشكل أكثر كفاءة من خلال تسريع العمليات، تقليل التكرار، تخفيف العبء الوظيفي على الموظفين كما تبين إنتقال المؤسسة نحو نموذج حديث يعتمد على التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية. وجود نسبي "كبيرة" و"كبيرة جداً" يدل على أن الرقمنة لم تقتصر فقط على تحسين الأداء بل ساهمت أيضاً في إعادة توزيع الجهد حيث أصبح الموظف يركز أكثر على المهام ذات القيمة بدل الأعمال الروتينية.

. الجدول (30): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 30
3.6	1	لم تساهم إطلاقاً	هل ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
25	7	ساهمت بدرجة متوسطة	
46.4	13	ساهمت بدرجة كبيرة	
25	7	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 30 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن وذلك بنسبة % 46.4 مقابل نسبة %25 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة %25 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة مقابل نسبة % 3.6 أكدوا عكس ذلك.

تظهر نتائج الجدول 30 على أن أغلب المبحوثين يرون أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مما يعكس وجود تحسن ملحوظ في أداء المرفق العمومي نتيجة اعتماد الرقمنة حيث ساهمت في تسريع الخدمات، تحسين دقتها مما انعكس إيجاباً على تجربة المواطن، ويشير ذلك إلى إنتقال الإدارة من نموذج تقليدي إلى نموذج حديث يركز على جودة الخدمة ورضا المواطن وهوما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الجيدة والإدارة الإلكترونية كما أن الرقمنة ساعدت في تعزيز الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمات ، مما يقلل الإحتكاك المباشر ويحد من التعقيدات الإدارية مما يدل على أن المواطن أصبح فعليا من التحسينات الرقمية.

. الجدول (31): يمثل توزيع المبحوثين حسبما ساهمت الرقمنة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نص السؤال 31
-	0	لم تساهم إطلاقاً	إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
25	7	ساهمت بدرجة متوسطة	
42.9	12	ساهمت بدرجة كبيرة	
32.1	9	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائتنا للجدول 31 نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري وذلك بنسبة %42.9 مقابل نسبة %32.1 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة %25 صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة.

تظهر نتائج الجدول 31 على أن غالبية المبحوثين يرون أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في رفع كفاءة العمل الإداري حيث ساهمت في تقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام وتخفيف الجهد الإداري وتقليل الأعمال الروتينية حيث تعتمد المؤسسة على أساليب تنظيم حديثة قائمة على التكنولوجيا مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق فعالية أكبر في الأداء، كما أن الرقمنة ساعدت في تحسين إستغلال الموارد البشرية من خلال توجيه جهود الموظفين نحو مهام أكثر أهمية بدل الأعمال التقليدية كما تعكس درجة من التكيف والاندماج الرقمي لدى الموظفين.

. الجدول (32): يمثل توزيع المبحوثين حسبما الرقمنة أدت إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نص السؤال 32
-	0	لم تساهم إطلاقاً	هل أدت الرقمنة إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
-	0	ساهمت بدرجة ضعيفة	
17.9	5	ساهمت بدرجة متوسطة	
50	14	ساهمت بدرجة كبيرة	
32.1	9	ساهمت بدرجة كبيرة جداً	
100	28	-	المجموع

من خلال قرائنتنا للجدول 32 نلاحظ أن نصف المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة وذلك بنسبة 50% مقابل نسبة 32.1% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة كبيرة جداً مقابل نسبة 17.9% صرحوا بأنها ساهمت بدرجة متوسطة.

تظهر نتائج الجدول 32 أن نصف المبحوثين يرون أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في رفع مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من خلال إعادة هيكلة طرق العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية فقد ساهمت في تحسين التنسيق بين المصالح , تسريع تدفق المعلومات, تقليل التعقيدات البيروقراطية مما أدى إلى رفع مستوى الأداء العام للمديرية , حيث أصبحت العمليات أكثر إنسيابية والقرارات أكثر دقة وسرعة. كما تعزز الرقمنة من مبدأ العقلنة عبر اعتماد قواعد واضحة وأنظمة رقمية تقلل من العشوائية.

## خامسا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتص الفرضية الأولى على أن:

"يمثل تطوير البنية التحتية الرقمية عاملا أساسيا في تحسين الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بالجلفة."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية وبعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن المديرية تتوفر على تجهيزات كافية لإنجاز المهام .

89.3% من المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور .

96.4% من المبحوثين صرحوا بأن البنية التحتية الرقمية في مؤسستهم تسمح بتسهيل سير المهمة.

50% من المبحوثين صرحوا بأن وضعية تدفق الأنترنت حسنة.

50% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم تحديث البرمجيات والأنظمة باستمرار.

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية.

67.9% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد آليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة.

96.4% من المبحوثين صرحوا بأنه تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف.

تبين أن توفر بنية تحتية رقمية تشمل أجهزة الإعلام الألي , الشبكات الداخلية ,سرعة الإتصال بالأنترنت ,البرمجيات الحديثة يساهم بشكل واضح في تسهيل سير العمل داخل المديرية , إذ تساعد هذه الوسائل على تسريع معالجة الملفات ,تحسيت تبادل المعلومات بين المصالح,

تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية , كما أن إعتقاد نظم معلومات متطورة يسمح باتخاذ قرارات أكثر دقة وفي وقت مناسب.

وعليه يمكن القول أن نتائج الدراسة أكدت صحة هذه الفرضية, لأن تطوير البنية التحتية الرقمية يعتبر من أهم العوامل التي ترفع مستوى الفعالية التنظيمية.

## سادسا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تتص الفرضية الثانية على أن:

"تساعد فعالية إدارة التغيير الرقمي في رفع مستوى الفعالية التنظيمية في مديرية الضرائب بالجلفة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية وبعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

96.4% من المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة الرقمية في إدارتهم سهلة الإستخدام.

100% من المبحوثين صرحوا بأن التطبيقات الرقمية تساهم في تسريع العمل.

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة توفر التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي.

92.9% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة توفر الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي.

78.6% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية.

100% من المبحوثين صرحوا بأن لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسساتهم.

71.4% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد أليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي.

أثبتت نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية بل يتطلب أيضا إدارة فعالة للتغيير الرقمي من خلال تدريب الموظفين, إشراكهم في التغيير, توعيتهم بأهمية الرقمنة وتقليل مقاومة التغيير, فكلما كانت الإدارة قادرة على تنظيم عملية الانتقال الرقمي بشكل جيد زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية.

وعليه يمكن اعتبار هذه الفرضية صحيحة لأن فعالية إدارة التغيير الرقمي تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الفعالية التنظيمية.

## سابعا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تتص الفرضية الثالثة على أن:

"تؤثر جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من مديرية الضرائب بولاية الجلفة تأثيرا إيجابيا ومباشرا على مستوى الفعالية التنظيمية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية وبعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن المواطنين يجدون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية.

92.9% من المبحوثين صرحوا بأن الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية.

100% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الأجل المحددة.

85.7% من المبحوثين صرحوا بأنه تلبية الخدمات الرقمية حاليا توقعاتهم من حيث الجودة.

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن الخدمات الرقمية تراعي إحتياجات مختلف فئات المستفيدين من العملاء.

85.7% من المبحوثين صرحوا بأن التحول الرقمي ساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين من العملاء.

أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين جودة الخدمات الإلكترونية مثل سرعة الإستجابة , سهولة إستعمال المنصات الرقمية , دقة المعلومات المقدمة , إمكانية إنجاز المعاملات عن بعد ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي للمديرية, حيث ساهمت هذه الخدمات في تقليل ضغط العمل على الموظفين, تخفيف الإزدحام داخل المصالح, تحسين رضا المستفيدين. كما أن تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية يعزز صورة المؤسسة ويزيد من كفاءتها في تلبية حاجات المواطنين.

وبالتالي فإن نتائج الدراسة تدعم صحة الفرضية باعتبار أن جودة الخدمات الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر في تحسين الفعالية التنظيمية.

الإستنتاج العام

## الإستنتاج العام:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال , الأمر الذي فرض على مختلف المؤسسات سواء كانت إقتصادية أوإدارية أوخدمية ضرورة التكيف مع هذه التحولات الحديثة من خلال تبني أساليب جديدة في التسيير والتنظيم , ويعد التحول الرقمي من أبرز هذه التحولات التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية في تحديث الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تنظيمي بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر لما يتيح من إمكانيات كبيرة في تسهيل الإجراءات, تسريع المعاملات , تحسين جودة الخدمات , تدعيم فعالية المؤسسات في أداء وظائفها المختلفة.

وإنطلاقا من هذا الطرح جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية , باعتباره من المواضيع الحديثة التي تكتسي أهمية بالغة في مجال العلوم الإجتماعية والإدارية خاصة في ظل توجه الدولة الجزائرية نحوعصرنة الإدارة العمومية وتعميم الرقمنة في مختلف القطاعات , وقد تم إختيار مديرية الضرائب كحقل للدراسة باعتبارها من المؤسسات العمومية التي شهدت جملة من الإصلاحات والتحديثات الرامية إلى تحسين الخدمات الجبائية وتطوير طرق العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات التنمية الإدارية الحديثة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة , حيث يساعد على تسريع إنجاز الأعمال الإدارية , تقليص الوقت المستغرق في معالجة الملفات , تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي , تسهيل تداول المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام. كما يسمح باستخدام الأنظمة الرقمية بتحقيق قدر أكبر من الدقة والشفافية في تنفيذ المهام , وهو ما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وعلى رضا الموظفين والمتعاملين على حد سواء.

كما بينت نتائج الدراسة أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الإدارة يساهم في تحسين عملية الإتصال التنظيمي سواء الإتصال الداخلي بين الموظفين أو الإتصال الخارجي مع المرتفقين والمؤسسات الأخرى , وذلك من خلال إعتداد البريد الإلكتروني , المنصات الرقمية , قواعد البيانات المشتركة. وقد أدى ذلك إلى تقوية التنسيق بين مختلف المصالح وتسهيل تبادل المعلومات والوثائق الإدارية قي وقت قصير , الأمر الذي يدعم الإنسجام التنظيمي ويقلل من التعقيدات البيروقراطية التي كانت تعيق السير الحسن للعمل الإداري.

كما تبين أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التجهيزات التقنية والبرامج الحديثة , بل يحتاج كذلك إلى مورد بشري مؤهل وقادر على التعامل مع هذه المستجدات لذلك يعد تكوين الموظفين وتدريبهم المستمر على استخدام الوسائل الرقمية عنصرا أساسيا في إنجاح هذا المسار , إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتجديد وتقبل الأساليب الحديثة في التسيير والعمل الإداري.

وفي الأخير يمكن التأكيد أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية باعتباره وسيلة فعالة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات, كما أن مستقبل الإدارة الحديثة أصبح مرتبطا بمدى قدرتها على إستغلال التكنولوجيا بشكل أمثل مما يجعل من الرقمنة ضرورة حتمية وليس مجرد خيار خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

خانم

## خاتمة:

التحول الرقمي يعد من بين أهم التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة , والتي تبنتها مختلف المؤسسات من أجل تحسين أدائها والرفع من مستوى خدماتها , ويختلف تطبيق هذا التحول من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وإمكاناتها المتاحة , إلا أن نتائجه تنعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء التنظيمي وتطوير أساليب العمل.

فالإهتمام بالتحول الرقمي داخل التنظيمات بمختلف أنواعها أصبح يمثل عاملا أساسيا وإستراتيجيا وأن الإستثمار فيه أصبح ضرورة حتمية وليس مجرد خيار , من حيث توفير السرعة في إنجاز المهام,تسهيل تداول المعلومات,تحسين التنسيق بين مختلف المصالح,تقليص الأخطاء الإدارية. كما يساهم في إستغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة أكثر فعالية بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية وفي وقت أقصر , وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية.

قائمة المراجع

- 1) بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- 2) پس نجلاء، متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر ليبيا، العدد 13، السنة السادسة، يناير، 2015.
- 3) برينجولفسون، ماكافي، عصر الآلة الثانية، شركة ديلويدبليونورتون، 2016.
- 4) الحمادي عبد الله، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2018.
- 5) الساعدي قاسم، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر، عمان، 2019.
- 6) عبد الرحمان محمد، التنظيم والإدارة الحديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 7) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1 القاهرة، 2002.
- 8) فتحي درويش عشيبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط 1، مصر، 2009.
- 9) كوتر جون، قيادة التغيير، دار هارفارد للأعمال، 1996.
- 10) كينجي، د فيليبس، كيرون، باكلي، الاستراتيجية، التكنولوجيا، هي ما تقود التحول الرقمي، مراجعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لإدارة الأعمال، دار ديلاويت، 2015.
- 11) ميشال كروزيه، الفاعل والتنظيم 1963: "مقاربة سوسيولوجية للتنظيمات البيروقراطية"، دار سيول، باريس، فرنسا، ط 1، تم إصدارها سنة 1971.
- 12) نعيمة عباس خيضر وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 13) ويستيرمان، جي بونيه، ماكافي، القيادة الرقمية: تحويل التكنولوجيا إلى تحول مؤسسي ناجح، مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو، 2014.

- 14) بوسعدي امينة، حمدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاذاعة الجهوية بجبل، مذكرة 1 ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيي جبل، الجزائر، 2016.
- 15) بوسماحة نجات، نمير خيرة، الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل، دراسة ميدانية بميدانية سونلغاز ورقلة، مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، 2020.
- 16) تقيّة صابر وزينب قديري، اخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من اطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر 1 الجيلاني بالوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017-2018 .
- 17) خلاف خديجة ولوزري نجيبة، التوافق المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة 1 انتاج جبل، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيي جبل، الجزائر، 2017-2018.
- 18) دريدي فاطمة وقرواني محمد الامين، تفويض السلطة اثرها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد، 40 جوان، 2015 .
- 19) زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
- 20) سعدي ياسمين، صاولي نسيم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز قالم، مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، 2023.
- 21) سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004
- 22) عبد الرزاق مساعدي، تحولات القراءة في العصر الرقمي (طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد بوقرة نموذج) مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران الجزائر، 2015/2014 .

23) فارس كريم, متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008م. ص 16.

24) فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، 2019/2020.

25) محمد الطاهر بوياية:دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية ,رسالة دكتوراه,معهد علم النفس,جامعة منتوري قسنطينة,الجزائر. 2004

26) مناصرية سميرة,زبيري جهيدة,رقمنة الادارة الجبائية واثرها على التحصيل الجبائي,دراسة ميدانية بمركز الضرائب برج بوعرييج,مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل, 2025

27) هباز ضياء الدين، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية ببلدية ومحطة الضخ مكرر المرارة جامعة ولاية الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

28) مجموعة باحثين، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع العام،رسالة ماستر ادارة عامة/حكومة الكترونية،جامعة القدس، 2025

(29)

Umelaila Shah – Atiqah Binte Fayyaz – Sanaullah Khan :الحكومة الالكترونية واجراءات اعادة التنظيم لتحسين الجودة وتسريع خدمة المواطنين,رسالة ماستر ادارة عامة تخطيط وتنظيم في الحكومة الالكترونية,جامعة اليونان 2025.

30) Meanih Somnah , التحول الرقمي في الخدمات العامة:تحليل متعدد المستويات للحكومة الالكترونية ,الحكومة المتنقلة,والحكومة الذكية,اطروحة دكتوراه خدمات عمومية ,ادارة عامة ,الحكومة الذكية,دول متعددة , 2024.

. مجلات ومقالات علمية:

31) ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات - نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد ،02 العدد ،02 ، 2022 .

32) سناء عبد الكريم الخانق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في احدى لجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

33) سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد، 01.

34) طلق العوض السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثالث وأربعون، الأردن، ماي.

35) عبد القادر كتاف، عادل إنزارن، إستراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والآفاق، مجلة آفاق فكرية، المجلد 12 العدد، 02، 2024 .

36) عمران خولة . مزيوة بلقاسم . الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية على إداري جامعة عباس لغرور خنشلة ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 12 العدد، 04 جامعة الوادي، 2025.

37) فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، . مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت ،مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ،المجلد 03 العدد،02،جامعة الجزائر، 02، 2015.

38) كورت لوين، آفاق الديناميكيات الجماعية :المفهوم والمنهج والواقع في العلوم الاجتماعية ،التوازن الاجتماعي والتغيير الرقمي، المجلة الانسانية للعلاقات ،1947، ط1.

39) محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرمحان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية، – جملة العلوم الإدارية والمالية، جامعة المالك خالد، ،2020 المجلد ،04 العدد ،03

40) وليد تخربين، احمد امين بوخرص، واقع وافاق التحول الرقمي لدى المصارف الاسلاية،مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات ،المجلد الرابع،العدد الاول ،السعودية ،2022.

41) عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات العمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ،2022 .

. القواميس والمعاجم:

(42 ابن منظور ,لسان العرب,مادة : "رقم",دار صادر, بيروت.  
. المراجع باللغة الأجنبية:

Desreumaux. A, introduction à la gestion des entreprises, éd, Armand  
colin, paris, 1992 (43

(44 Patrick Mikalef, Elina Parmiggiani, Digital transformation in Norwegian  
Enterprises, faculty of Information Technology and Electrical Engineering  
of the Norwegian University of Science and Technology, 3 rd edition, 2022,.

(45 Stephen.organizational Behavior,2003, Robbins

. مواقع إلكترونية:

(46<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[ar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9/)

[A9](#) /

: /center-knowledge/ar/com.bakkah://http - 47

الملاحق

الملحق رقم - 01 -

إستمارة مقابلة مع مدير مؤسسة الضرائب

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## دليل المقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أيها المدير،

في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان "التحول الرقمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية" قصد الحصول على شهادة تخرج ماستر إختصاص "علم الاجتماع تنظيم وعمل".

نرجو منكم التفضل بالإجابة حول الأسئلة المقدمة بكل عناية، علما بأن بيانات هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على تعاونكم معنا و مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذ الدكتور:

شداد عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

بريني دعاء

السنة الجامعية 2025/2022

## البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: 30-25  35-30  40-35  أكثر من 40
- 3- الفئة السوسيو مهنية: إطار  تنفيذ
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  10-5  أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول: الفعالية التنظيمية

- 5- إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الجبائية؟
- لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة
- ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة
- بدرجة كبيرة جداً

- 6- إلى أي مدى ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية؟
- لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة
- ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة
- بدرجة كبيرة جداً

- 7- هل ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح؟
- لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة
- ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة
- بدرجة كبيرة جداً

- 8- إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في ترشيد الوقت والجهد الإداري؟
- لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة
- ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة
- بدرجة كبيرة جداً

- 9- هل ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة  
متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة  ساهمت بدرجة  
كبيرة جداً

10- إلى أي حد أسهمت الرقمنة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  
كبيرة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

11- بشكل عام، هل أدت الرقمنة إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟  
لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة  
متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

الملحق رقم -02-

إستمارة إستبيان لعمال المؤسسة

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أيها العامل،

في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان "التحول الرقمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية" قصد الحصول على شهادة تخرج ماستر إختصاص "علم الاجتماع تنظيم وعمل".

نرجو منكم التفضل بالإجابة حول الأسئلة المقدمة بكل عناية، علما بأن بيانات هذه الأستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على تعاونكم معنا ومساهمتمكم في إنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذ الدكتور:

شداد عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

بريني دعاء

السنة الجامعية 2026/2025

## البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 30-25  35-30  40-35  أكثر من 40
- 3- الفئة السوسيو مهنية: إطار  تنفيذ
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  10-5  أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول: البنية التحتية

5- هل تتوفر المديرية على تجهيزات رقمية كافية لإنجاز كافة المهام؟

تتوفر  لا تتوفر

في حالة الإجابة بلا: ما هي أهم النقائص؟

.....

6- هل الانظمة المستخدمة حديثة ومواكبة للتطور؟

نعم  لا

7- هل تسمح البنية التحتية الرقمية في مؤسستك بتسهيل سير العمل؟

تسمح  لا تسمح

في حالة الإجابة بلا: ما هي أهم المشكلات التي تواجهكم؟

.....

8- كيف هي وضعية تدفق شبكة الانترنت؟

جيدة  حسنة  سيئة

9- هل يتم تحديث البرمجيات والانظمة باستمرار؟

يتم تحديثها  نادرا ما يتم  أحيانا يتم تحديثها  تحديثها

10- هل تعتمد المؤسسة حفظ المعطيات والملفات رقميا بدل الوسائل الورقية؟

نعم  لا

11- هل توجد أليات تقنية لحماية البرامج المستخدمة؟

توجد  لا توجد

في حالة الاجابة بتوجد :ماهي هاته الأليات ؟

12-هل تتوفر أجهزة الطباعة بشكل كاف؟

تتوفر  لا تتوفر

المحور الثاني: إدارة التغيير الرقمي

13-هل ترى أن الانظمة الرقمية في إدارتكم سهلة الاستخدام؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا :ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهكم؟

14- حسب رأيك هل تساهم التطبيقات الرقمية في تسريع العمل؟

تساهم  لا تساهم

15- هل توفر الادارة التكوين اللازم لمرافقة التغيير الرقمي؟

توفر  لا توفر

في حالة الاجابة بلا توفر :حسب رايك ماهي اهم المهارات التكوينية اللازمة التي يجب تطويرها؟

16-هل توفر الادارة الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي ؟

توفر  لا توفر

17-هل يتم تقييم نتائج التغيير الرقمي بصفة دورية؟

نعم  لا

18-هل كان لإدارة التغيير الرقمي أثر إيجابي على أداء مؤسساتكم ؟

نعم  لا

في حالة الاجابة نعم :وضح ذلك؟

19- هل توجد أليات معتمدة لمعالجة وتصحيح الأخطاء خلال تنفيذ التغيير الرقمي ؟

توجد  لا توجد

في حالة الاجابة توجد: ماهي هاته الاليات؟

.....

### المحور الثالث: جودة الخدمات

20- هل يجد المواطنون سهولة في الحصول بعد تفعيل الخدمات الرقمية؟

يجد  لا يجد

21- حسب رأيك هل الخدمات الرقمية أسرع من الخدمات التقليدية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: وضح ذلك.

.....

22- هل يتم تقديم الخدمات الإلكترونية في الاجال المحددة؟

يتم  لا يتم

23- هل تلبي الخدمات الرقمية المقدمة حاليا توقعاتك من حيث الجودة ؟

نعم  لا

24- هل تراعي الخدمات الرقمية احتياجات مختلف فئات المستخدمين من العملاء ؟

نعم  لا

25- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين صورة المؤسسة لدى المستخدمين من العملاء؟

ساهم  لم يساهم

في حالة الاجابة بساهم: اشرح كيف ذلك ؟

.....

## المحور الرابع: الفعالية التنظيمية

26- إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الجبائية ؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة

27- إلى أي مدى ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

28- هل ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح ؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

29- إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في ترشيد الوقت والجهد الإداري ؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

30- هل ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

31- إلى أي حد أسهمت الرقمنة في رفع كفاءة العمل من حيث الوقت والجهد الإداري ؟

لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة جداً

32- بشكل عام، هل أدت الرقمنة إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟  
لم تساهم إطلاقاً  ساهمت بدرجة ضعيفة  ساهمت بدرجة  
متوسطة  ساهمت بدرجة كبيرة  ساهمت بدرجة كبيرة  
جداً

الملحق رقم -03-

حول مديرية الضرائب لولاية الجلفة



2 ربيع الثاني عام 1430 هـ  
29 مارس سنة 2009 م

**المادة 68 :** مكتب التصفية، ويكلف لاسيما، بضمائم ما يأتي:

- مراقبة التكلفة بالتداول الخاصة و مستندات الشخصيات أو الإيرادات المتعلقة بمسندات ومستطوجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والغرميات المالية أو الموارد غير الجبائية.
- استلام المنشآت الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- مركزية حسابات تسخير الخزينة والمحتملات المنقطة.

- التكلفة بالتداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية مشتجك الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك.

**المادة 69 :** المديرية الفرعية لمصارف ميات، وتكلف لاسيما، بضمائم ما يأتي:

- معالجة الاحتياجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإغفائية، و تطبيع القرارات المستندة و الأمر بصرف الإغفادات والتطبيقات الصالحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.
- وتشكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

**المادة 70 :** مكتب الاحتياجات، ويكلف لاسيما، بما يأتي:

- استلام دراسة الطعون النهائية سواء إلى إرجاع الطقو أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأداء معجوزة
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**المادة 71 :** مكتب إحصاء الطعن، ويكلف لاسيما، بما يأتي:

- دراسة الاحتياجات أو الطلبات التي تقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصنعة و الطعن النزاعي أو الإغفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجنة الطعن الإغفائي المختصة.

- التكلفة بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و كذا بتنسيق المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناخ العمل و انسجامها.

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعلقتها.

**المادة 65 :** المديرية الفرعية للتحصيل، وتكلف لاسيما، بما يأتي:

- التكلفة بالتداول ومستندات الإيرادات و مراقبتها ومتابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم و كل نتائج أخر أو ثانوي.

- متابعة العمليات والقيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير و تصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن النتائج الجبائية.

- مراقبة قابضات الضرائب و مساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتشكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (3) مكاتب.

**المادة 66 :** مكتب مراقبة التحصيل، ويكلف لاسيما، بما يأتي:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات.
- إعداد عناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية و تطييبها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

**المادة 67 :** مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله، ويكلف لاسيما، بضمائم ما يأتي:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول ومستندات الإيرادات المتكفل بها.

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة.

- التكلفة الفعلي بالأمر و التوضيحات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.

- إعداد و تأشير عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**الفصل الخامس**  
**المديرية الولائية للضرائب**

**المادة 59 :** تنظم المديرية الولائية للضرائب في خمس (5) مديريات فرعية.

**المادة 60 :** المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، وتكلف لا سيما، بما يأتي:

- تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بإشغال الإصدار،
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و متابعتها ومراقبتها،
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة،

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

**المادة 61 :** مكتب الجداول، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- التكفل بالجدول العامة والتصديق عليها،
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل،

**المادة 62 :** مكتب الإحصائيات، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية،
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل،
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية و ضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

**المادة 63 :** مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات،

- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية،

- نشر المعلومة الجبائية و استقبال الجمهور وإعلامه و توجيهه.

**المادة 64 :** مكتب التنشيط والمساعدة، ويكلف لا سيما، بضمن ما يأتي:

الطهرين الجهوي للفترة المكلفة به إلى مساعدة المصالح، كما

ية الفرعية من ثلاثة (3)

و قواعد المعطيات، ويكلف

هوية للفترة المكلفة جبايتها ذات وتسييرها،

تشكيل قواعد المعطيات.

الجدول العامة وتحليلها،

مضروبة لإعداد المصفوفات

ن الضريبية، في مجال

عن طريق الجداول العامة

المتصلة بها.

المعلومات و تحليلها،

وعدة ذات الطابع الجباي

سياسية وإلى الهيئات

ليل في مجال السموت

إدارة الدائرة الإعلامية

تسيير النظام الإعلامي

لفرعية من ثلاثة (3)

رات الاتصال، ويكلف

ت و الربط مع مصادر

ها الإقليمي للشركاء

والتجميع، ويكلف

ل عليها وهيئاتها.

الشاهيل وترخيصات

المعلوماتية،

بصات الدخول إلى

**المادة 72 :** مكتب المزارعات القضاة، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائرية المختصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجزائرية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

**المادة 73 :** مكتب الشطبوع والأمر بصرف ويكلف لاسيما بما يأتي:

- شطب الكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالفقرات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
- الأمر بصرف الإنعادات والشطبوعات المدخلة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

**المادة 74 :** المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، وتكلف لاسيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ورقابة التقييمات ومتابعة إنجازها.

وتشكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

**المادة 75 :** مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تصنيفها.
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

**المادة 76 :** مكتب البطاقات والمقارنات، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة.
- التكفل بطبقات التعريف الجبائية للتحكفمين بالضريبة.
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لتعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وجوانب دورية لتقييم نشاطات المكتب.

**المادة 77 :** مكتب المراجعات الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما، بخمسة ما يأتي:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
- إعداد التوضيحات الإحصائية والشقارير الدورية التقييمية.

**المادة 78 :** مكتب مراقبة التقييمات، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- مشاركة في أشغال التحسين للمخارج المرجعية (التنظيف).
- متابعة أشغال الضريبة في إطار المنظمات التي تقدمها السلطات العمومية.

**المادة 79 :** المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف لاسيما بما يأتي:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتصنيفها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التقنية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
- وتشكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

**المادة 80 :** مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الإداري المعمول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- إنجاز أعمال ضبط الأعداد وترشيح مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

**المادة 81 :** مكتب عمليات الميزانية، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية.
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المحول له.
- تحرير أمر بصرف فواتير المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإنعفاء الصادرة بخصوص ضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- إعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

**المادة 82 :** مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات ولأرشيف، ويكلف لاسيما بما يأتي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.

- مكتب المستط  
صلاحياته مع تلك المنص  
القرار.

- مكتب العمل  
الصلاحيات المنصوص  
القرار.

- مكتب الوسائط  
صلاحيات مع تلك المنص  
من هذا القرار.

#### المادة

#### مركز

المادة 88 : ينظم م  
مصالح رئيسية وقباضة

#### المادة 89 : المصلحة

لا سيما، بما يأتي :

- التكفل بالملفات ال  
القائمين لمركز الضرائب  
الجبائية و متابعة الام  
الأولية للاحتجاجات،

- المصادقة على ال  
وتقديمها لرئيس المركز لل  
مفوضا للمدير الولائي للض

- اقتراح تسجيل الم  
على أساس المستندات و/

- إعداد تقارير دور  
وإعداد مخططات العمل و  
الأخرى مع العرض على الس

تضم هذه المصلحة ال

وهي :

- المصلحة المكلفة بجم

- المصلحة المكلفة بجم

العمومية.

- المصلحة المكلفة بجم

- المصلحة المكلفة بجم

- المصلحة المكلفة بجم

المادة 90 : المصلحة ال

وتكلف لا سيما، بما يأتي :

- إنجاز إجراءات الب  
ومعالجتها وتخزينها  
استغلالها.

- تنفيذ التدابير المشروعة فيها من أجل ضمان  
أمن المستطامين والهيكل و العتاد 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 و الجهوي.

- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية  
التكنولوجية ومواردها.

المادة 84 : تضم مديريات الضرائب لولايتي  
إيليزي وتندوف ثلاث (3) مديريات فرعية.

المادة 85 : تضم المديرية الفرعية للعمليات  
الجبائية والتحصيل، ما يأتي :

- مكتب الجداول والإحصائيات، بحيث تكون  
صلاحياته هي تلك المنصوص عليها في المادتين 61 و62  
من هذا القرار.

- مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية،  
الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 63  
و64 من هذا القرار.

- مكتب مراقبة التحصيل، بحيث تكون  
صلاحياته هي تلك المنصوص عليها في المادة 66 من هذا  
القرار.

- مكتب متابعة العمليات وأنشغال القيد  
والتصفية، الذي يمارس الصلاحيات المنصوص عليها  
في المادتين 67 و68 من هذا القرار.

المادة 86 : تضم المديرية الفرعية للمنازعات  
والرقابة الجبائية، ما يأتي :

- مكتب الاحتجاجات الذي تتطابق صلاحياته مع  
تلك المنصوص عليها في المادة 70 من هذا القرار.

- مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن الذي  
يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 71 و72  
من هذا القرار.

- مكتب التبليغات والأمر بالصرف الذي تتطابق  
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،  
بما يأتي :

- مكتب المستخدمين والتكوين الذي تطابق  
صلاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادة 80 من هذا  
القرار.

- مكتب العمليات الميزانية الذي يمارس  
الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 81 من هذا  
القرار.

- مكتب الوسائل والإعلام الآلي الذي تطابق  
صلاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادتين 82 و83  
من هذا القرار.

### الفصل السادس

- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان  
أمن المستخدمين والهيكل و العتاد والتجهيزات مع  
إعداد تقارير دورية عن ذلك.

المادة 83 : مكتب الإعلام الآلي، ويكلف لاسيما،  
بما يأتي :

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح  
على الصعيدين المحلي و الجهوي.

- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية  
التكنولوجية ومواردها.

المادة 84 : تضم مديريات الضرائب لولايات

