

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير عمومي  
من إعداد الطالب: بن خياط جمال الدين

بغنوان:

دور رقمنة الجمارك في تحسين الأداء الوظيفي.

-دراسة حالة بمفتشية أقسام الجمارك لولاية برج بوعريريج-

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد ب	د. نعيم بن عمارة
مشرفا	أستاذ مساعد ب	د. مفيدة مباركية
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. عاشور مقلاتي

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ عَمِلْ سَئِئْرًا فَلْيَرْجُ الْيَوْمَ  
الْآخِرَ لَعَلَّ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ  
١٤٣٨ هـ

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من كان لهم الفضل الأكبر في وصولي إلى هذا اليوم، أهدى ثمرة جهدي وتحصيلي:

إلى والدي العزيزين،

مصدر قوتي وإلهامي، وللذين لم يبخلا عليّ بدعمهما المتواصل وحبهما اللامحدود. أنتم سندي الدائم في كل خطوة أخطوها. لكم مني كل التقدير والاحترام.

إلى إخوتي وأخواتي:

شركائي في الحياة، والذين كانوا دائماً إلى جانبي في كل لحظة. دعمكم وتشجيعكم المستمر كان دافعاً لي لمواصلة المسير.

إلى أصدقائي وزملائي:

الذين كانوا معي في كل لحظة، تشاركنا الفرح والتعب والنجاح. شكراً لكم على دعمكم المستمر ومساندتكم لي طوال فترة الدراسة.

إلى أساتذتي الأفاضل:

الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. أشكركم على كل ما قدمتموه لي من علم وإرشاد، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

إلى كل من دعمني وسانديني:

بكلمة طيبة، أو بدعاء صادق، أو بتشجيع مستمر. لكم مني خالص الشكر والتقدير.

ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يقرأه، إنه سميع مجيب.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## شكروعرفان

الحمد لله والشكر لتوفيقه لي في اتمام هذا العمل.

أتقدّم بأسمى عبارات الشكر لجامعة محمد البشير الابراهيمي، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي احتضنتني طيلة مدّة التكوين في مرحلتي الليسانس والماستر. شكرا لجميع الأساتذة والموظّفين بالكلية، الذين كان لهم الفضل الكبير في الوصول إلى هذه المرحلة من مساري الأكاديمي.

كما أتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان ووافر التقدير والاحترام للأستاذة المشرفة، مفيدة مباركية لإشرافها على هذا العمل.

شكر موصول إلى أعوان الجمارك على مستوى مفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعريريج على حفاوة الاستقبال، وحسن تعاونهم لإتمام الجانب التطبيقي من هذا البحث.

لا يفوتني أنّ أشكر اللّجنة العلمية الموقرة على تكريمها بالنّظر في هذا العمل وتقييمه، دون أن أنسى عمّال مكتبة الكلية، وكل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور رقمنة إدارة الجمارك في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العمل الجمركي في الجزائر. لتحقيق هذا الهدف، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النوعي (الكيفي)، مع استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ إجراؤها مع ثلّة من موظفي الجمارك على مستوى مديرية أقسام الجمارك ببرج بوعرييج. ثمّ تحليل البيانات بالاستناد إلى الملاحظة لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ رقمنة إدارة الجمارك قد ساهمت بشكل كبير في تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الجمركية، وتقليل الأخطاء في الأوراق الإدارية، وخفض تكلفة الإجراءات الجمركية. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الإيداع المؤقت، والحدّ من الغش والتهريب والتهرب الضريبي. كما أظهرت النتائج أنّ الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في تحقيق الأهداف المسطرة للعمل الجمركي. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الجمارك، الأداء الوظيفي، إجراءات الجمركة، إدارة الجمارك، الجزائر.

### Abstract

This study aims to highlight the role of digitalizing customs administration in improving job performance and enhancing the efficiency of customs work in Algeria. To achieve this goal, the qualitative descriptive analytical method was used, with interviews as the data collection tool. Interviews were conducted with a group of customs officers at the Directorate of Customs Departments in Bordj Bou Arreridj. The data was then analyzed based on observations to draw and interpret the results.

The study reached several results, the most important of which are : The digitization of customs administration has contributed significantly to reducing the time required to complete customs operations, reducing errors in administrative paperwork, and reducing the cost of customs procedures. In addition, digitalization has reduced pressure on temporary depository stores, reducing fraud, smuggling and tax evasion. The results also showed that digitization contributed significantly to achieving the set goals of customs work.

**Keywords:** Digitization, Customs, Job performance, Customs clearance, Customs administration, Algeria.

## فهرس المحتويات

3.....	الإهداء.....
4.....	شكروعرفان.....
II.....	فهرس المحتويات.....
VI.....	قائمة الجداول.....
VI.....	قائمة الأشكال.....
أ.....	مقدمة.....
4.....	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء الوظيفي والرقمنة.....</b>
1.....	تمهيد.....
2.....	المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
3.....	أولاً: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي.....
4.....	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
6.....	ثالثاً: قياس الأداء الوظيفي.....
8.....	المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.....
8.....	أولاً: تعريف تحسين الأداء الوظيفي.....
9.....	ثانياً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي.....
11.....	ثالثاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
13.....	المبحث الثاني: الرقمنة وتطبيقها في العمل الجمركي.....
14.....	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة.....
14.....	أولاً: تعريف الرقمنة.....
15.....	ثانياً: مقومات الرقمنة.....
18.....	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات إرساء الرقمنة.....
18.....	أولاً: أهمية الرقمنة.....
19.....	ثانياً: متطلبات إرساء الرقمنة.....

20.....	المطلب الثالث: واقع وتحديات الرقمنة في الجزائر
21 .....	أولاً: مستجدات التحول الرقمي في الجزائر
22 .....	ثانياً: واقع الرقمنة في الجزائر
25 .....	ثالثاً: تحديات الرقمنة في الجزائر
26.....	المطلب الرابع: تطبيق الرقمنة في العمل الجمركي
26 .....	أولاً: التعريف بمشروع رقمنة الجمارك
27 .....	ثانياً: العناصر المكونة للنظام المعلوماتي الجديد
28 .....	ثالثاً: وحدات النظام المعلوماتي الجديد
31.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31.....	المطلب الأول: الدراسة الأولى
31.....	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
32.....	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
32.....	المطلب الرابع: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33.....	خلاصة الفصل الأول
34.....	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدى مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج</b>
36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: التعريف بمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج
38.....	المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة للجمارك
38 .....	أولاً: لمحة عامة عن المديرية العامة للجمارك
39 .....	ثانياً: الهيكل التنظيمي للجمارك
39 .....	ثالثاً: مهام المديرية العامة للجمارك
40 .....	رابعاً: أهداف المديرية العامة للجمارك
41.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج
44.....	المطلب الثالث: مهام وأهداف مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج
44 .....	أولاً: المهام الرئيسية لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج
44 .....	ثانياً: أهداف مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

- 46.....المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
- 46.....المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية
- 46.....أولاً: تحديد متغيرات الدراسة
- 46.....ثانياً: صياغة الفرضيات الفرعية وتحديد مؤشرات التحقق من صحة الفرضيات
- 47.....ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة
- 48.....رابعاً: إعداد دليل المقابلة، وجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها
- 48.....المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
- 48.....أولاً: أدوات جمع البيانات
- 50.....ثانياً: أدوات تحليل ومناقشة البيانات المتحصّل عليها
- 51.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها، ومناقشتها
- 51.....المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
- 61.....المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- أولاً: تحليل نتائج المحور الأول حول الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك
- 61.....إدارة الجمارك
- 62.....ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني حول تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي
- 63.....ثالثاً: تحليل نتائج المحور الثالث حول مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي..
- رابعاً: تحليل نتائج المحور الرابع حول الصّعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة.
- 63.....الاستخدام الأمثل للرقمنة.
- 64.....المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
- 64.....أولاً: دور الرقمنة في تسريع الإجراءات الجمركية
- 64.....ثانياً: دور الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية
- 64.....ثالثاً: دور الرقمنة في خفض تكلفة الإجراءات الجمركية
- 64.....رابعاً: دور الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الإيداع المؤقت
- 65.....خامساً: دور الرقمنة في مكافحة الغش والتهرب
- 65.....سادساً: دور الرقمنة في تحسين تحصيل الإيرادات
- 65.....سابعاً: تحديات تطبيق الرقمنة



66..... خلاصة الفصل الثاني

67..... الخاتمة

72..... قائمة المرجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	تطور عدد المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر (2012-2016)	1
24	مؤشر تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال IDI للاتحاد الدولي للاتصالات	2
24	مؤشر تنمية الإدارة (الحكومة) الإلكترونية IDEG	3
24	مؤشر الاتصال بالانترنت العالمي هواوي GCI	4
47	مؤشرات قياس الفرضيات الفرعية	5
50	خصائص عينة الدراسة	6

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	توزيع المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر سنة 2017	1
39	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك	2
41	الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعريج	3

# مقدمة

## + تمهيد

يشهد العصر الحالي تطورات سريعة في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال. حيث اتجهت مختلف المرافق والإدارات العمومية إلى رقمنة أنظمتها وهذا في مختلف القطاعات على المستويين الوطني والدولي. ويأتي العمل الجمركي في مقدّمة هذه القطاعات. حيث يعتبر العمود الفقري للتجارة الدولية، لما يضطلع به من مهام حماية الاقتصاد الوطني ضدّ مختلف ممارسات الغش والتهرب الضريبي وكذا ضمان سلامة المحيط وأمن الحدود. ومع التطورات التي عرفتتها التجارة الخارجية، أصبح من الضروري، وأكثر من أي وقت مضى تحديث التشريعات والتنظيمات الخاصة بالعمل الجمركي، بالإضافة إلى توظيف أحدث تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في تطوير العمل الجمركي بما يتلاءم والتحديات الجديدة، وهو ما تجسّد في اعتماد مشروع رقمنة إدارة الجمارك خلال السنوات الأخيرة. في هذا السياق تأتي هذا الدراسة من أجل البحث في دور رقمنة الجمارك في تحسين أداء العمل الجمركي.

+ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الجمارك بمفتشية أقسام الجمارك برج

بوعربريج؟

وهو سؤال تتفرّع عنه مجموعة من التساؤلات الجزئية الأخرى، تتمثل أهمها في:

1. ما الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك؟
  2. هل تؤثر الرقمنة في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الجمركي من حيث سرعة الإجراءات، دقة البيانات، والتكلفة؟
  3. هل تساهم الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟
  4. ما الصّعوبات والتّحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟
- + فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

## I. الفرضية الرئيسية

تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الجمارك من خلال زيادة كفاءة وفعالية العمليات الجمركية، ومن خلال تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

## II. الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الأولى: توجد جهود مبذولة وآليات معتمدة من أجل تحقيق مشروع الرقمنة في إدارة الجمارك.
2. الفرضية الثانية: الرقمنة تزيد من كفاءة وفاعلية العمل الجمركي من خلال تحسين سرعة الإجراءات، دقة البيانات وخفض التكاليف.
3. الفرضية الثالثة: تساهم الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.

4. الفرضية الرابعة: توجد عقبات تقنية وإدارية تحول دون استخدام الرقمنة بشكل فعال في إدارة الجمارك.

#### ➤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

- قد تساهم في تعميق مفهوم الرقمنة لدى الموظفين.
- قد تساهم في تغيير وجهة النظر التي لا تولي أهمية لدور الرقمنة على تحسين الأداء في الإدارات التقليدية.

#### ➤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على واقع الرقمنة في إدارة الجمارك من خلال الوقوف على الآليات المعتمدة والنتائج المحققة بعد اعتماد مشروع الرقمنة في إدارة الجمارك، وكذا التحديات والصعوبات التي تواجه المستخدمين.
- التعرف على دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الجمارك.
- البحث في مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي.

➤ منهج الدراسة: في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة الإشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات في الفصل التطبيقي، ومن ثم تحليلها ومناقشتها ومقارنتها وتفسيرها، وهذا في سبيل الوصول إلى أحكام موضوعية تجيب عن التساؤلات المطروحة.

#### ➤ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية للدراسة: تم التركيز في المذكرة على قضية محورية هي دراسة تأثير الرقمنة على العمل الجمركي. وإشكالية تمت صياغتها في التساؤل الوارد ذكره سابقا.
- الحدود الزمنية للدراسة: انجزت الدراسة خلال السداسي الجامعي الثاني للموسم 2023-2024.
- الحدود المكانية للدراسة: تمت الدراسة على مستوى مفتشية أقسام الجمارك لولاية برج بوعرييج.
- الحدود البشرية للدراسة: تم اختيار عينة من أفراد الجمارك لولاية برج بوعرييج من أجل إجراء المقابلة.

➤ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي. نوجزها فيما يلي:

- اتّجاه الدولة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة نحو رقمنة أغلب الإدارات بما في إدارة الجمالك، وبالتالي أردنا دراسة هذا الموضوع الجديد والوقوف على واقع وتحديات الرقمنة في الإدارات العمومية عموما وفي مفتشية أقسام الجمارك بـرج بوعريـريـج خصوصا.
- أهمية الدور الذي تلعبه الجمارك في عمليات التجارة الخارجية، وفي حماية الاقتصاد الوطني.
- الفضول والميول الشخصي لدراسة موضوع الرقمنة.
- تحسيس القطاعات العمومية عموما وقطاع الجمارك خاصة بأهمية استخدام الرقمنة كعنصر فاعل في التحسين والرفع من الأداء الوظيفي داخل المنظّمة.
- ✚ صعوبات الدّراسة: واجهتنا خلال هذه الدّراسة بعض الصعوبات والعراقيل، تتمثّل أبرزها في نقص الأبحاث والدراسات التي تطرقت لموضوع دور رقمنة الجمارك في تحسين الأداء، نظرا لكون مشروع رقمنة الجمارك قد أتى مؤخرا، مقارنة بقطاعات أخرى وبتجارب دول أخرى.
- ✚ هيكل الدّراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للموضوع، حيث قسمناه إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى بيان مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، فيما تحدّثنا في المبحث الثاني عن مفهوم الرقمنة وتطبيقها الجمارك الجزائرية.

أما الفصل الثاني فتطرقنا من خلاله إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بـرج بوعريـريـج. حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تمّ فيه تقديم لمحة عن مفتشية أقسام الجمارك بـرج بوعريـريـج مكان الدراسة. أمّا المبحث الثاني، فتطرقنا فيه إلى المنهجية المتبعة وعرض نتائج الدراسة الميدانية، أمّا المبحث الثالث فتمّ فيه تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، من أجل اختبار صحة الفرضيات. وفي الأخير، أتينا إلى صياغة خاتمة، ضمّناها إجابة للإشكالية المطروحة، وأهم النتائج المتوصّل إليها، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء الوظيفي والرقمنة

## تمهيد

في عصرنا الحالي، يواجه العديد من المؤسسات والشركات تحديات متزايدة في ضبط الأداء وزيادة الكفاءة في عملياتها. لهذا، يتجه الكثيرون نحو اعتماد الرقمنة، ليس فقط كواقع مَلح، يفرضه الانتشار المتزايد لتكنولوجيات الاعلام والاتصال، ولكن كوسيلة أيضا لتحسين الأداء. ذلك أنّ هذه التكنولوجيا الرقمية الحديثة، إنّما وجدت ابتداء لاختزال الجهد والوقت. وهو الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء البشري من الناحية النظرية على الأقل.

حيث نعني بتحسين الأداء عموما إدخال التغييرات والتحسينات في عمليات المؤسسة لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، بينما يشير مفهوم الرقمنة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتبسيط العمليات داخل المنظمة.

لذلك، وفي خطوة أولى نقوم من خلال هذا الفصل بضبط المفاهيم النظرية محور هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في الأداء الوظيفي باعتباره المتغيّر التابع في هذا الدراسة، ومفهوم الرقمنة باعتباره المتغيّر المستقل. ثمّ وقبل عرض نتائج الدراسة الميدانية، أجد من الضروري كذلك عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الرقمنة وتطبيقها في العمل الجمري

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة



## المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي جوهر النجاح في أي بيئة عمل، فهو يمثل القدرة على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة من قبل الموظف في إطار مهامه ومسؤولياته داخل المؤسسة. كما يعكس الأداء الوظيفي مدى فاعلية وفعالية الموظف في أداء مهامه وتحقيق النتائج المطلوبة، مما يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. فما المقصود بالأداء الوظيفي، وما المقصود بتحسين الأداء الوظيفي؟

في هذا المبحث، نقوم ببيان مفهوم الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، وبيان أهميته والعوامل المؤثرة فيه ومؤشرات قياسه، لنتقل بعدها إلى بيان المقصود بتحسين الأداء الوظيفي. وذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

فيما يلي، نقوم ببيان مفهوم الأداء الوظيفي، من خلال تعريفه وبيان أهميته، وكذا بيان العوامل الفاعلة فيه، وكيفية قياسه.

أولاً: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ثالثاً: قياس الأداء الوظيفي.

## أولاً: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

نقوم بداية بتعرف الأداء الوظيفي من حيث اللغة والاصطلاح، ثم نبيّن أهميته.

## 1. تعريف الأداء الوظيفي لغة

الأداء الوظيفي مركب لغوي من لفظين هما الأداء والوظيفة. أمّا الأداء فهو من الفعل أدّى. وقد جاء في القاموس المحيط: أدّى، أدّاه تأدية بمعنى أوصله وقضاه. والاسم: الأداء<sup>(1)</sup>.

أمّا الوظيفة، فهي من الفعل الثلاثي وَظَفَ. وقد جاء في لسان العرب: "يقال: وَظَفَ فُلَانٌ فُلَانًا يَظِفُهُ وَظَفًا إذا تبعه، مأخوذ من الوظيف. والوظيفة من كلّ شيء: ما يُقدَّرُ له في كل يوم من رزقٍ أو طعامٍ أو علفٍ أو شرابٍ. وجمعها الوَظَائِفُ والوَظُفُ." (2) وهذا المعنى اللغوي ليس ببعيد عن المعنى الاصطلاحي.

## 2. تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً

الأداء الوظيفي في اصطلاح علوم الإدارة والتسيير مستمد من معناه اللغوي. ويمكن تعريفه بأنّه "مقياس لمدى كفاءة وفعالية الموظّف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن إطار وظيفته. يُستخدم هذا المقياس لتقييم إنتاجية الموظّف، جودة العمل الذي يقوم به، والتزامه بالمعايير المحدّدة من قبل المؤسسة." (3)

ويشمل الأداء الوظيفي عدّة جوانب، منها:

- الإنتاجية: كمية العمل الذي يتم إنجازه في فترة زمنية معينة.

- الجودة: مدى دقة وإتقان العمل المنجز.

- الالتزام بالمواعيد: قدرة الموظف على إنجاز المهام في الأوقات المحددة.

- التعاون: قدرة الموظف على العمل بفاعلية مع زملائه.

- المبادرة: مدى قدرة الموظف على أخذ المبادرات واقتراح التحسينات.

- المرونة: قدرة الموظف على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.<sup>(4)</sup>

1 - الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 1429هـ-2008م، ص43.

2 - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص 4829.

3 - Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. **Managing Human Resources**. Pearson Education, 2016. P 215.

4 - المرجع نفسه - P 215.

كلها عناصر يمكن أن نعتبرها مقومات أساسية للأداء الوظيفي، بحيث لا يمكن الحديث عن هذا الأخير بمعزل عن هذه العناصر.

### 3. أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (1):

- تحقيق الأهداف التنظيمية: فالأداء الوظيفي الجيد يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
- التطوير الشخصي والمهني: يُمكن للموظفين تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم مما يؤدي إلى فرص ترقية وتطوير مهني.
- زيادة الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يؤدون عملهم بفعالية يشعرون بالرضا عن عملهم مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي.
- تعزيز التنافسية: الأداء العالي يساعد المؤسسة على البقاء في تنافسية في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.
- تحسين بيئة العمل: عندما يكون الموظفون ملتزمين ويعملون بكفاءة، يؤدي ذلك إلى تحسين العلاقات داخل بيئة العمل وزيادة التعاون بين الفرق.
- الاستدامة المالية: الأداء الوظيفي الجيد يساهم في تحقيق أرباح أعلى وتقليل التكاليف غير الضرورية من خلال تحسين العمليات والكفاءة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إنّ فهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي يُعدّ أمراً حيوياً لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الفرق العاملة. وتتنوع العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي من الداخل والخارج، حيث تجمع البيئة الداخلية بين مجموعة من المهارات والقدرات الفردية التي يتمتع بها كلّ موظف، بالإضافة إلى العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه وأدائه. في حين تشمل البيئة الخارجية مجموعة من العوامل الأخرى، مثل بيئة العمل وثقافة المؤسسة ومستوى الدعم المتاح والتحفيز والضغوطات الخارجية.

وفهم هذه العوامل يساهم في تصميم استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا والتحفيز لدى الموظفين. في هذا السياق، يُعتبر توفير بيئة عمل مناسبة والتوجيه الفعّال وفرص التطوير المهني أموراً أساسية لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

ومع التطور المستمر في مجال إدارة الموارد البشرية، يتزايد الاهتمام بفهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، بهدف تحقيق أفضل النتائج وتحسين تجربة العمل لدى الموظفين ونجاح المؤسسات بشكل عام.

ولعل من بين أهمّ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، يمكن أن نذكر:

### 1. العنصر البشري

حيث يشكل أهمّ مورد في المنظمة. ونمو أيّ منظمة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميّزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام مع الجماعة. فغياب العنصر البشري يتسبب في فشل أيّ مؤسسة.

### 2. الإدارة

حيث أنّ للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها. فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة. وبالتالي، فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء.

### 3. التنظيم

ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العاملين وفقا لتخصّصاتهم وكفاءاتهم. أنّ درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر في الأداء.

### 4. بيئة العمل

وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته. أنّ عدم الانتظام في العمل والانسحاب يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، بل وفي بعض الأحيان إلى عدم اتساق ترتيب مكان الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل، يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك.

### 5. العوامل الفنية

حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدّات ووسائل اتّصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الفردي.<sup>(1)</sup>

### 6. عوامل أخرى

مثل غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة، حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، الإشراف السيء، النقص في التدريب، ونقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

1 - أحمد محمد الدمرداش: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص40.

## ثالثاً: قياس الأداء الوظيفي

تعتبر مؤشرات قياس الأداء أدوات أساسية في عالم الإدارة والأعمال، تُستخدم لتقييم أداء الأفراد، الفرق، أو الشركات بشكل عام. تهدف هذه المؤشرات إلى توفير نظرة شاملة وموضوعية حول مدى تحقيق الأهداف والأداء المطلوب. وتعتمد المؤشرات على مجموعة من البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، مما يسهل على القيادات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على الأداء الفعلي والاتجاهات المستقبلية.

تشمل المؤشرات عدة مجالات مثل الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء الاستراتيجي، وكذلك الأداء الشخصي. فمثلاً، في المجال المالي، قد تشمل المؤشرات الإيرادات، والتكاليف، والأرباح، في حين يمكن أن تتضمن المؤشرات التشغيلية عوامل مثل معدلات الإنتاج، ومعدلات النفاذية، وجودة المنتجات أو الخدمات.

يعتمد اختيار المؤشرات المناسبة على طبيعة العمل والأهداف المرجوة، ويجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس بدقة والتي يمكن تحليلها بسهولة، مما يساعد في تقديم صورة واضحة عن الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه المؤشرات قادرة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مما يسهل عملية التخطيط واتخاذ القرارات لتحقيق النجاح والتميز في المنظمة أو النطاق الذي يتم قياسه.

نتطرق فيما يلي إلى بيان:

1. تعريف قياس الأداء الوظيفي
2. أهداف قياس الأداء الوظيفي
3. مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

## 1. تعريف قياس الأداء الوظيفي

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.<sup>(1)</sup>

وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عينة قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة. كما أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج والمنفذة والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج ونتائج تلك الخدمات المقدمة.<sup>(2)</sup>

وحتى تكون مقاييس الأداء موضوعية يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

1- وائل محمود صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 69.

2- المرجع نفسه، ص 69.

3- يصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط، 2008، ص 149، 150.

- الصّدق: أي أنّ مقياس الأداء يقيس ما صمم لقياسه بمعنى يجب أنّ يتأكد أنّ المقياس يقيس العناصر المراد قياسها.
- الثّبات: أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد استخدامه في نفس الحالة، أيّ عدم تغيير النتيجة رغم تكرار القياس.
- القدرة على التمييز: تعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وإلى ماذا تهدف وهذا لفهمها وعدم التداخل في معانيها.

مما سبق يتّضح أنّ الصّدق والموضوعية من أهمّ الصفات التي يجب أنّ تتوفر من أجل قياس الأداء. كما يتبين أنه لا بدّ أنّ يتميز مقياس الأداء بالثبات في النتائج في حالة العودة إليها.

## 2. أهداف قياس الأداء الوظيفي

يرمي قياس الأداء الوظيفي إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية التي تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء العام للمنظمة أو الفرد. من بين هذه الأهداف، نذكر:

- تقييم الأداء والتّحسين المستمر
- يساعد قياس الأداء في تقييم أداء المنظمة أو الفرد بشكل دوري وموضوعي مما يتيح فرصة لتحديد النقاط القوية والضعف، وبالتالي العمل على تحسين الأداء بشكل مستمر.
- تحديد الأولويات واتخاذ القرارات
- يوفر قياس الأداء البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، سواء كانت تتعلّق بالاستثمارات، التوظيف، التدريب، أو توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الصحيحة.
- تحفيز الأفراد وتحسين الأداء الشخصي
- يمكن استخدام قياس الأداء كأداة لتحفيز الأفراد وتحفيزهم على تحسين أدائهم الشخصي، حيث يمكن تقديم الملاحظات الإيجابية وتقديم المكافآت للأداء المتميز.
- تحسين علاقات العملاء والشركاء
- من خلال قياس رضا العملاء والشركاء، يمكن للمنظمة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز التفاعل مع العملاء والشركاء لتحسين العلاقات وزيادة الولاء.
- تحقيق التميز التنافسي
- يساعد قياس الأداء في تحديد نقاط القوة التنافسية والضعف، مما يمكن المنظمة من تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات تسويقية وتشغيلية تؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي.

## 3. معايير مقاييس الأداء الوظيفي

تتكون مقاييس الأداء من مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها قياس أداء الموظف ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد المستوى الحقيقي لأداء الموظف وتنقسم إلى قسمين هما: (1)

- أ. العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء عمله بشكل جيد وفعال.
- ب. المعدلات: وهي ميزات قياس إنتاجية العمل وتشمل ثلاث جوانب:
  - معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها في وقت محدد.
  - معدلات نوعية: ويقصد بها وصول أداء العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان والفعالية في العمل.
  - معدلات كمية ونوعية: حيث يمزج بين الكم والنوع أي المزج بين كمية الإنتاج وجودته استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن العناصر التي تساعد في عملية تقييم الأداء بشكل كبير الخصائص والسمات الشخصية للأفراد سواء الملموسة أو غير الملموسة فالمعدلات الكمية يمكن إيجارها في العلاقة الموجودة من قبل العامل بالكفاءة والفعالية والجودة في القيام بالأعمال والإنتاج من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها حيث يبقى إحداث التوازن ما بين كميات الإنتاج المنتجة وجودة المنتج الأساس المنتظر من عمليات تقييم وتطوير أداء العمال.

## المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبة بنشاط المؤسسات. وبعد بيان مفهوم لأداء الوظيفي، نأتي الآن إلى بيان المقصود بتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التطرق للعناصر التالية:

- أولا: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
- ثانيا: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
- ثالثا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

## أولا: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

هناك من يعرف تحسين الأداء بأنه: "الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم التكنولوجية بحيث تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف محددة بأسلوب واعي. أي بتوظيف أمثل للقدرات البشرية والمالية". (2)

1 - فيصل حسونة: مرجع سابق ص 149.

2- مصطفى بلمقدم وآخرون، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد النقدي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2003-2004، ص 33.

أي أنّ تحسين الأداء لا يحكم على نجاح المؤسسة من خلال الآلات والأجهزة ولكن يحكم عليها بمدى نجاح قدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. (1)

والتعريف الذي نقترحه لتحسين الأداء الوظيفي هو أنه: " مجموعة القرارات والاجراءات والعمليات المدروسة التي تتخذها المنظمة وتقوم بها من أجل الانتقال بها من حالة 1 إلى حالة 2 بحيث تكون في الحالة 2 قادرة على تحقيق أهدافها بيسر وفاعلية أكبر."

### ثانياً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

يتمّ تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات، نوجزها فيما يلي:

#### 1. تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها. وهو تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل، هما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

لذا فإنّ الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف. (2)

#### 2. البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. فعادة ما يتمّ الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما يتمّ معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل. لذا فإنّ تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. (3)

يجب عند تحليل أي مشكلة أنّ نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد والتعريف بسبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء: (4)

1- مصطفى بلمقدم وآخرون، المرجع نفسه، ص33.

2- حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص38.

3- عبد الحليم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 ص 11.

4- سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2007، ص394.



- توقعات غير واضحة عن الوظيفة.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف التحفيز.
- ضعف في دعم المؤسسة ومساندتها.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

### 3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة لمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة. تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

عادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة. لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.<sup>(1)</sup>

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت. يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختيارها ثم الذي يليها مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:<sup>(2)</sup>

- الإمكانية: هل الحل المقترح يمكن تطبيقه وإدامته؟
- الملائمة: هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟ وهل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء؟
- اقتصادية: هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة؟

1- حمزة محمد الزبيدي، مرجع سابق، ص 39.

2- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

– القبول: هل المجتمع المحلي والزبائن سيتقبلون هذه الطريقة وستكون مناسبة. وهل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

#### 4. التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها في حيز التنفيذ، ويصمم نظام للمتابعة كما يجب القيام بالتحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي يريدها في الأعمال اليومية بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### 5. مراقبة التسيير وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل. لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سدّ الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.<sup>(1)</sup>

#### ثالثاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

تحسين أداء الموظفين يعتبر أمراً حيوياً لنجاح أيّ منظمة أو شركة. فالموظفون هم العمود الفقري لأيّ مؤسسة. وبناء فريق عمل متميز يعزز الإنتاجية ويعمل على تحقيق الأهداف المنشودة. فيما يلي، سأسلط الضوء على بعض الطرق المهمة التي يمكن اتباعها لتحسين أداء الموظفين:

#### 1. توفير التدريب والتطوير

يُعتبر توفير الفرص التعليمية والتطويرية أمراً أساسياً لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين. من خلال تقديم دورات تدريبية متخصصة وورش عمل ملائمة، يمكن للموظفين تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.

#### 2. توفير مراجعات دورية

يسهم إجراء مراجعات أداء دورية في توجيه الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة حول أدائهم. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ووضع أهداف محددة، يمكن للموظفين تحسين أدائهم والارتقاء به.

#### 3. تعزيز الاتصال والتفاعل

يعتبر التواصل الفعال والتفاعل بين المديرين والموظفين أمراً أساسياً لتحسين الأداء. من خلال توفير بيئة عمل مفتوحة وداعمة وتشجيع التواصل الثنائي، يمكن للموظفين الشعور بالانتماء والتحفيز لتقديم أفضل أداء.

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 290.

## 4. توفير الحوافز والمكافآت

يمكن أن تلعب الحوافز والمكافآت دورًا هامًا في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. عن طريق تقديم مكافآت مادية أو غير مادية مثل ترقيات وإجازات إضافية، يمكن للموظفين الشعور بالتقدير والدعم، مما يحفزهم على تحقيق النجاح.

## 5. تعزيز الرضا الوظيفي

يعتبر رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل أمرًا حاسمًا لتحسين أدائهم. من خلال إدارة توازن الحياة العملية، وتوفير فرص النمو المهني، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، يمكن للموظفين الشعور بالارتياح والاستمرارية في العمل بكفاءة.

ومنه باستخدام هذه الطرق وغيرها، يمكن للمؤسسات والشركات تعزيز أداء موظفيها وبناء فرق عمل متميزة تساهم في تحقيق النجاح والتطور المستدام.

## المبحث الثاني: الرقمنة وتطبيقها في العمل الجمركي

مع انتشار التكنولوجيا والتحول الرقمي في العالم، أصبحت الرقمنة لا غنى عنها في كافة الجوانب الحياتية. وفي هذا السياق، تشهد الجزائر، كباقي دول العالم، تحولاً ملحوظاً نحو الرقمنة، حيث تسعى إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز استخدام التقنية في مختلف القطاعات.

تتيح الرقمنة في الجزائر فرصاً هائلة لتحسين الخدمات وزيادة الكفاءة في العمليات، مما يسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق التقدم. ومع ذلك، فإنّ هناك تحديات تواجه عملية الرقمنة في البلاد، منها القلة في التواصل بين القطاعين العام والخاص، وتقنين البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات التكنولوجية لدى بعض الفئات العاملة. ممّا يستدعي بذل المزيد من الجهود والاستثمار في تطوير البنية التحتية وتعزيز التعليم والتدريب في مجال التكنولوجيا.

واستكمالاً للفصل الأول، نقوم في هذا المبحث بالتعرّض لمفهوم الرقمنة وأهميتها وأهم متطلباتها وكذا واقعها في الجزائر وتطبيقها في العمل الجمركي.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات إرساء الرقمنة

المطلب الثالث: واقع وتحديات الرقمنة في الجزائر.

المطلب الرابع: تطبيق الرقمنة في العمل الجمركي.

## المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها سجلات إلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات سجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الإلكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإعارة بين المكتبات، مشروع المكتبة الكونية، ومفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.<sup>(1)</sup>

وفيما يلي نقوم ببيان هذا المفهوم من خلال تعريفه بداية في اللغة والاصطلاح، ثم بيان أهم المقومات التي يركز عليها هذا المفهوم.

## أولاً: تعريف الرقمنة

قبل تعريف الرقمنة كمصطلح مستحدث، أجد من المهم الرجوع إلى معاجم اللغة والبحث في الأصل اللغوي لهذه الكلمة.

## 1. تعريف الرقمنة لغة

الرقمنة هي تعريب للكلمة الإنجليزية Digitization، ويقابلها في القاموس الفرنسي كلمة Numérotation والرقمنة في العربية هي اسم مشتق من الفعل الثلاثي رقم. وفي لسان العرب: رَقَمَ الْكِتَابَ يَرْقُمُهُ رَقْمًا، أَعْجَمَهُ وَيَبْنِيهِ. وَالرَّقْمُ وَالرَّقِيمُ تَعْجِيمُ الْكِتَابِ. وَالرَّقْمُ الْكِتَابَةُ وَالخْتَمُ. وَالْمَرْقُومُ مِنَ الدَّوَابِّ، الَّذِي فِي قَوَائِمِهِ خُطُوطُ كِتَابٍ. وَنَوْرٌ مَرْقُومٌ الْقَوَائِمُ، مُخَطَّطًا بِسَوَادٍ<sup>2</sup>. والمعنى الاصطلاحي ليس ببعيد عن هذا المعنى، حيث لا يمكن الحديث عن الرقمنة بعيدا عن التمثيل الرقمي للمعلومات، أي باستخدام الرقمين 0 و1 فقط.

## 2. تعريف الرقمنة اصطلاحا

يوجد العديد من التعريفات لمصطلح الرقمنة. حيث يعرّفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية. وهي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صورا أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر.<sup>3</sup>

أما الجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب فتفرّق بين مفهومين للرقمنة، حيث تعرّف الرقمنة بالنسبة للأشياء غير المحسوسة كالمعلومات بأنها عملية تحويلها من شكلها التماثلي غالبا إلى شكل رقمي مكافئ. أما بالنسبة للأمور المحسوسة فيقصد بها اعتماد الآلة أو النظام أو حتى المؤسسة لتقنيات ذات بنية رقمية بدل التماثلية.<sup>(4)</sup>

1- حمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008، ص 5.

2- ابن منظور، مرجع سابق، ص 1709.

3- سمير حفطاوي، سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث الاجتماعية، العدد 12، د سنة، ص 255.

4- نجلاء أحمد ياسين مرجع سابق، ص 21.

وهناك أيضا من يعرفها بتعريف أضيق، فيعرفها على أنها عملية استنساخ راقية، تسمح بتحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية "Chaine numerique"، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم.<sup>(1)</sup>

في المقابل، نجد أنّ هناك من يفرّق بين مفهومين للرقمنة، مفهوم عام ومفهوم خاص يستخدم فقط في مجال نظم المعلومات. فيعرفها في مفهومها العام بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب. ويعرفها في مفهومها الخاص، -وهو المعنى المقصود في نظم المعلومات- بأنها تحويل النص المطبوع والصّور إلى إشارات ثنائية SIGNALS BINARY باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي SCANNING، التي تسمح بعرضها على شاشة الحاسوب.<sup>(2)</sup>

وفي هذا الاتجاه، يعرف الدكتور فتحي عبد الهادي الرقمنة في معناها العام بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي. وفي نظم المعلومات فعادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصّورة (الصّورة الفوتوغرافية، والإيضاحيات، والخرائط ... إلخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي. أمّا في الاتصالات عن بعد، فيقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة "عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية".<sup>(3)</sup>

ويستفاد من التعريفات أنّ الرقمنة هي اتجاه المنظمات اليوم نحو استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة في أداء مهامها المكتبية، والتي تقوم على معالجة البيانات معالجة آلية باستخدام الأنظمة المعلوماتية. حيث تقوم هذه الأخيرة في عملها على التمثيل الرقمي للبيانات لتكون قابلة للمعالجة الإلكترونية.

### ثانيا: مقومات الرقمنة

يقوم مفهوم الرقمنة على مجموعة من العناصر التي لا يمكننا الحديث عن الرقمنة في معزل عنها. تتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي:

1- صالح الدهومي، إشكالية المكتبة الإلكترونية، أعمال المؤتمر العاشر للإتحاد العربي للمكتبات، المكتبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، تونس، المعهد الأعلى لتوثيق، الإتحاد العربي للمكتبات المعلومات، (2001)، ص 72.

2 - عبد الرحمان فراج، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجلة المعلوماتية، مركز المصادر التربوية بوزارة التربية والتعليم، عدد 10، 2008، ص 37.

3 - نجلاء أحمد ياسين، المرجع نفسه، ص 18.

## 1. الأنظمة المعلوماتية

تأتي الأنظمة المعلوماتية في مقدمة العناصر المكوّنة للرقمنة. بحيث لا توجد رقمنة دون نظام معلوماتي. والنظام المعلوماتي يوافق في اللغة الإنجليزية "computer system". وفي الفرنسية "Systeme informatique". ويعرّف النظام من الناحية الفنية بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها بحيث ينتظر منها أداء سلوك ما، يمكن مشاهدته على الواجهة مع بيئته<sup>(1)</sup>. ويعرّف النظام المعلوماتي اصطلاحاً بأنه: " كل جهاز أو مجموعة من الأجهزة المتّصلة أو المترابطة بحيث واحد من بينها أو أكثر يقوم بالمعالجة الآلية للبيانات وفقاً لبرنامج."<sup>(2)</sup>

## 2. البرمجيات

البرمجيات هي نوع من البيانات (المعطيات) تتمثل أساساً في مجموعة البرامج المسؤولة عن البدء في عمل النظام المعلوماتي واستمراره. وتشمل البرمجيات أنظمة التشغيل (على غرار وينداوز *Windows*، ماك *Mac* ويونكس *Unix*...) كما تشمل مختلف البرامج والتطبيقات النفعيّة التي لا يمكن حصرها والتي تستخدم في مختلف الأغراض لتجعل من الأنظمة المعلوماتية أداة خارقة في اختزال الجهد والوقت. سواء كانت هذه التطبيقات مدمجة في نظام التشغيل أو يتمّ تنصيبها لاحقاً على النظام. وسواء كانت تطبيقات عامّة على غرار تطبيق مجموعة أوفيس *Office* أم تطبيقات خاصّة، كتلك المستخدمة في تسيير مخزن أو مكتبة الجامعة أو أي منظمة أخرى. ما يميز هذه البيانات هو أنّها ضرورية لعمل الأنظمة المعلوماتية، وهي بدونها لا تغدو أن تكون كومة من القطع الالكترونية الهامدة<sup>(3)</sup>.

## 3. البيانات الرقمية

البيانات أو المعطيات يقابلها في اللغة الانجليزية Data وفي اللغة الفرنسية *Données*، ويقصد به التمثيلات أو الرموز التي يمكن أن يُعبّر بها عن المعلومات، فهي اصطلاحات تمّ الاتفاق سلفاً على ما تختزنه من معلومات، ولا يمكن أن تفيد أيّ معلومة إذا لم يكن في مقدرة المعالج (المخزن أو القارئ للمعلومة) فهمها وإدراك معناها. ومثال ذلك أنّ من لا يتكلم اللغة اليابانية لا يمكنه قراءة نص مكتوب بها. وكذلك الحاسوب لا يمكنه التعامل مع المعلومات ما لم تكن ممثلة تمثيلاً رقمياً باستعمال الرقمين 0 و1.

البيان الرقمي إذا فهو التمثيل الرقمي للمعلومات باستعمال الرقمين 0 و1 فقط<sup>(4)</sup>. فالبيان الممثل في النص الحرفي مثلاً، يمكن تمثيله باستعمال الأرقام إذا ما مثلنا كل حرف لاتيني بعدد عشري، حيث يمثل الرقم 65 اصطلاحاً الحرف A، ويمثل الرقم 66 الحرف B. وفي النظام المعلوماتي (الحاسوب) يكتب كل من هذه الأرقام

1- Jerome H. Saltzer & M. Frans Kaashoek: *Principles of Computer System Design*. Morgan Kaufmann Publishers - Elsevier-USA.2009. p06

2 - المادة الأولى من اتفاقية بودابست حول الإجماع السيبراني، المصادق عليها أمّا المجلس الأوروبي في 23 نوفمبر 2001. متاحة على الرابط:

<https://rm.coe.int/budapest-convention-in-arabic/1680739173>

3 - مفيدة مباركية، جرائم المعلوماتية في الفقه الإسلامي والتشريعات الجنائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإسلامية، قسم الشريعة والقانون، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2022، ص 64.

4 - المرجع نفسه، ص 56، بتصرف.

العشريّة بالكود الثنائي. فالحرف A الممثل بالرقم 65 يصبح 01100001، والحرف B الممثل بالرقم 66 يصبح 01000010، ويمثل الفراغ بين الكلمتين بالرقم 32 أي 00100000. وهكذا فإنّ عبارة "Socrate is a man" تمثّل في المتابعة المكوّنة فقط من الرقمين 1 و 0<sup>(1)</sup>:

01010011 01101111 01100011 01110010 01100001 01110100 01100101 01110011  
00100000 01101001 01110011 00100000 01100001 00100000 01101101 01100001  
01101110

حيث يعبّر أحد الرقمين عن مرور تيار كهربائي، فيما يعبّر الآخر عن عدم مرور تيار كهربائي. وهي اللّغة التي يفهمها الحاسوب باعتباره آلة الكترونيّة.<sup>(2)</sup>

#### 4. قواعد البيانات

قاعدة البيانات عبارة عن مجموعة منتظمة ومخزنة إلكترونياً من البيانات. يمكن أن يحتوي على أي نوع من البيانات، بما في ذلك الكلمات والأرقام والصور ومقاطع الفيديو والملفات. يمكنك استخدام برنامج يسمى نظام إدارة قواعد البيانات (DBMS) لتخزين البيانات واستردادها وتحريها.

تعد قاعدة البيانات عالية الأداء أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة. قواعد البيانات تدعم العمليات الداخلية للشركات وتفاعلات المتجر مع العملاء والموردين. كما أنها تحتوي أيضاً على معلومات إدارية وبيانات أكثر تخصصاً، مثل النماذج الهندسية أو الاقتصادية. ومن الأمثلة على ذلك أنظمة المكتبات الرقمية وأنظمة حجز السفر وأنظمة المخزون.<sup>(3)</sup>

#### 5. الشبكات المعلوماتية

الشبكات المعلوماتية هي مجموعة من الحواسيب والمعدّات الالكترونية المتصلة فيما بينها. حيث إنّ جهاز الحاسوب الواحد الذي يستجيب لجميع احتياجات المؤسسة أو الشركة سرعان ما استعيز عنه بنظام معلوماتي آخر يسمح بإتمام المعالجات عبر مجموعة من الحواسيب المختلفة. هذا النظام يعرف بشبكة الحواسيب أو الشبكة المعلوماتية<sup>(4)</sup>.

ما أدّى إلى ظهور الشبكات هو الحاجة إلى تشارك الموارد وتبادل البيانات بين مستخدمي الحواسيب البعيدة عن بعضها جغرافياً بغرض التعاون في اتمام المعالجات التي تستدعي ذلك أو المعالجات التي تكلف الكثير من الوقت والجهد. فالهدف من الشبكات المعلوماتية هو جعل البرامج والتجهيزات والبيانات خاصّة ممكنة الوصول إليها من طرف جميع مستخدمي الشبكة، بغض النظر عن أماكن تواجدهم جغرافياً. من الأمثلة على ذلك تبادل البيانات

1 - بيل جيتس: المعلوماتية بعد الإنترنت، ترجمة: عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، الكويت، ط1، 1998م، ص46.

2 - كيث دفلين، الانسان والمعرفة في عصر المعلومات، ترجمة، شادن اليافي، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001.

أطلع عليه في ماي 2024 – <https://aws.amazon.com/ar/what-is/database/> – <sup>(3)</sup>

Andrew S.TANENBAUM & David J. WETHERALL: **Computer networks**. Pearson. USA, 5<sup>th</sup> edition, P02. – <sup>(4)</sup>



بين الموظفين داخل الشركة، كذلك تشارك الطابوعة الورقية من طرف مجموعة من الموظفين في الإدارة. فمن أجل سحب الأوراق لم يعد من الضروري أن يستقل كل موظف بطابوعة خاصة (1).

## المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات إرساء الرقمنة

نحاول في هذا المطلب أن نبرز أهمية الرقمنة وبيان أهم متطلبات إرسائها، كما يلي:

### أولاً: أهمية الرقمنة

للرقمنة العديد من الفوائد من ناحية تحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة. نذكر منها:

#### 1. أهمية الرقمنة من الناحية الفنية

تهدف الرقمنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل أبرزها في (2):

- الحفظ والتخزين، حيث أنّ الوسائط الرقمية تعدّ أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار. وبخصوص التخزين فإنّ قرصاً مضغوطاً يمكنه تخزين آلاف الصفحات. فالرقمنة توفرّ علينا الكثير من مساحات الحفظ والتّخزين.
- مشاركة الموارد كالطابعات وقواعد البيانات، وهذا من خلال الشبكات بمختلف أنواعها، بدءاً بالشبكات المحلية داخل المنظمة الواحدة، ووصولاً إلى شبكة الشبكات وهي شبكة الانترنت التي تسمح بالاطلاع على نفس الملفات والوثائق الرقمية في نفس الوقت ومن طرْح عدّة الأشخاص متواجدين في مناطق مختلفة من العالم.
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام، حيث تتميّز النّظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، وعندما تحوّل المواد المكتبيّة والوثائقيّة إلى الشّكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلاً من عدة دقائق.

#### 2. الأهمية الاقتصادية للرقمنة

- توفير الوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل ادخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.

1- المرجع السابق Andrew S.TANENBAUM & David J. WETHERALL, P03

2- مرابط ياسمين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العموميّة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 18-19.

▪ توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

▪ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

### 3. الأهمية الإدارية للرقمنة

▪ تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

▪ القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.

▪ الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية.

▪ اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية.

▪ تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة عن بيئة الحكومة التقليدية.

▪ تعتبر مفهوما إداريا جديدا يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

▪ تعتبر مفهوما إداريا جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.<sup>(1)</sup>

### 3. الأهمية الاجتماعية للرقمنة

▪ إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

▪ تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية كالبريد الالكتروني.

▪ تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية.

### ثانيا: متطلبات إرساء الرقمنة

يتطلب إرساء مشروع الرقمنة في أي منظمة من المنظمات توافر أربعة أنواع رئيسية من المتطلبات، هي كما

يلي<sup>(2)</sup>:

#### 1. المتطلبات التقنية لإرساء الرقمنة

وتتمثل في. وهذه يمكن تصنيفها إلى نوعين من المتطلبات: متطلبات مادية وتشمل مختلف المعدات المادية من حواسيب وهواتف ذكية ومساحات ضوئية وطابعات وأجهزة التعرف البيومترية، والبنى التحتية للشبكات المعلوماتية... وغيرها. وهي ما يعبر عنها بالهارد. بالإضافة إلى متطلبات معنوية، وهي السوفت، وتشمل مختلف البرمجيات وهندسة الشبكات المعلوماتية وقواعد البيانات والتطبيقات والمطورة بشكل مستمر، فضلا عن برمجيات الأمن السيبراني، والتي من شأنها ضمان أمن وسلامة وسريّة البيانات (المعطيات) داخل والأنظمة المعلوماتية وأثناء نقلها عبر الشبكات المعلوماتية.

1- مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013، ص446.

2- مليكة بوخاري، وسليمة يحيوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية-دراسة حالة الشبكات الالكترونية لبلدية البويرة -مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022، ص 459. بتصرف.

## 2. المتطلبات التشريعية لإرساء الرقمنة

يتعين على المجتمع الدولي ككل وعلى كل دولة تريد الاستفادة من الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية الحديثة أن تأخذ في الاعتبار التحديات الأمنية المرتبطة بهذه التكنولوجيا، بحيث تعمل على توفير الحماية القانونية للأطراف المهتمة، من خلال خلق تشريعات وقوانين تكفل ذلك. وبالتالي فإنه يجب على كل منظمة تتبنى مشروع الرقمنة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التشريعات، والتي عادة ما تقدم الحماية القانونية لبيانات المستخدمين ضد كل اعتداء أو مساس بالحقوق في الخصوصية وكذا الحماية القانونية للملكية الفكرية، وحقوق المبرمجين والمصممين والمبتكرين في مجال صناعة البرمجيات.

## 3. المتطلبات المالية لإرساء الرقمنة

تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة في أي مشروع، وبالأخص في مشاريع الرقمنة. ويمكن تقدير الاحتياجات المالية لأي مشروع رقمنة بالنظر إلى احتياجات المنظمة المراد تحقيقها وأداؤها من خلال المشروع الرقمي. وترتبط الكلفة المالية ارتباطاً طردياً بنوعية وكلفة التكنولوجيا المراد تبنيها واعتمادها في مشروع الرقمنة. بالإضافة إلى الحيز الجغرافي الذي يغطيه المشروع، فالمشاريع المحلية تكون أقل كلفة من المشاريع الوطنية والإقليمية.

## 4. المتطلبات البشرية لإرساء الرقمنة

يعدّ العنصر البشري النوعي متطلباً أساسياً في مشروع الرقمنة. ذلك أنّ استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة يتطلب معرفة نوعية بهذه التكنولوجيا. ويختلف مدى ضرورة هذه المعرفة باختلاف الدور الذي يلعبه العنصر البشري في مشروع الرقمنة. هل هو فاعل أم مستخدم فقط. حيث أنّ الأشخاص الفاعلين - وهم القائمون على تجسيد وإدارة مشروع الرقمنة- يلزمهم معرفة نوعية أكبر من الأشخاص العاديين، وهم مستخدمو الرقمنة.

## المطلب الثالث: واقع وتحديات الرقمنة في الجزائر

في ظلّ التّقدّم التّكنولوجي السّريع الذي يشهده العالم، أصبحت الرّقمنة عنصراً محورياً لتحقيق التّنميّة المستدامة والتّهمّوض الاقتصادي. في هذا السياق، تتبنى الجزائر رؤية طموحة للتّحول الرّقمي، تسعى من خلالها إلى تعزيز الابتكار وتحسين الخدمات العامّة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية. فيما يلي نحاول عرض مستجدات التّحول الرّقمي في الجزائر، وكذا واقع وأبرز التحديات التي من شأنها عرقلة هذا المسعى.

أولاً: مستجدات التّحوّل الرّقمي في الجزائر.

ثانياً: واقع الرّقمنة في الجزائر.

ثالثاً: تحديات الرّقمنة في الجزائر.

## أولاً: مستجدات التّحول الرّقمي في الجزائر

في إطار اعتماد الإدارة الالكترونية التي تقوم على الرّقمنة، ومن أجل تجسيد هذا المسعى فقد أطلقت الجزائر العديد من البرامج منذ بداية الألفية من أجل رقمنة قطاع البريد والاتّصالات السلكية واللاسلكية. وتعمل على تعزيزها سنة بعد أخرى ببرامج جديدة، حيث شكّل إطلاق القمر الصناعي " ألكوم سات 1" أبرزها، ما يسمح بالدفع بمجلة التنمية الاقتصادية، وترقية الخدمة العموميّة المقدّمة للمواطن. كما عرفت سنة 2018 بداية عدّة إنجازات هامّة في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

## 1. إطلاق أول قمر اصطناعي جزائري الصّنع "ألكوم سات 1"

أطلق القمر الاصطناعي الجزائري " ألكوم سات 1" في 2017 بالشراكة مع الصّين، لتوفير خدمة الاتصالات والانترنت وبثّ القنوات الاذاعيّة والتلفزيونية بدقة عاليّة، وكذا توفير خدمات الاتّصال والاستعمالات الاستراتيجية والعسكرية. وسيسمح القمر أيضا بربط كل التّراب الوطني بشبكة الانترنت العالية التدفق بما فيه المناطق المعزولة، حيث تمتد التغطية بهذا القمر الصناعي إلى بعض البلدان الافريقية على غرار المغرب، الصّحراء الغربية، موريتانيا، المالي، النّيجر، ليبيا، شمال النّشاد، مصر. وغيرها.<sup>(2)</sup>

## 2. مشاريع في قطاع الاتّصالات السّلكية واللاسلكيّة

تمّ استكمال مشروع الرّبط بين الجزائر العاصمة وأبوجا(نيجيريا) بالألياف البصرية، بإنجاز الجزء الأخير الرّابط بين تمنراست وعين قزّام في فيفري 2018. وهذا المشروع يكتسي بعدا إفريقيا. كما تمّ في 2019 تدشين نظام الوصلة البحرية للألياف البصرية الرّابطة بين الجزائر واسبانيا "أورفال أفال" الدّاعمة للكابلات الموجودين سابقا، ممّا سمح برفع قدرة الارسل إلى غاية 40 تيرابايت للجزائر.<sup>(3)</sup>

## 3. مشاريع رقمنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية

تم خلال سنة 2018 وفي إطار توسيع خدمات الإدارة الإلكترونيّة ورقمنة الوثائق والأرشيف لتحسين أداء الخدمة العمومية، الشروع في إطلاق رخصة السياقة البيومترية لأول مرّة في الجزائر وبصفة تدريجيّة ببعض الولايات التّمودجيّة في انتظار تعميمها على باقي الولايات، مع بلوغ عملية رقمنة الإدارة نسبة 50 بالمائة. وكان من المنتظر الوصول إلى نسبة 100 % خلال العامين التّاليين.

وتؤكد الأرقام المعلن عنها آنذاك، أنّه تمّ إلى غاية نهاية 2018 رقمنة 101 مليون شهادة حالة مدنيّة، وتسليم 13 مليون جواز سفر بيومتري و12 مليون بطاقة تعريف بيومترية وكذا 9380 رخصة سياقة، في انتظار رقمنة

1- أمينة بدر الدّين، نسيم خدير، التّحول الرّقمي في الجزائر بين الواقع والتّحدّيات، مشاركة في الملتقى العلمي الدولي: الثّورة الرّقميّة، أي فرص للنمو؟ المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2023، المنظم من طرف المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرّقمي بالقلبية، الجزائر.

2- وكالة الأنباء الجزائرية، إطلاق القمر الاصطناعي الجزائري " ألكوم سات 1" بنجاح، مقال صحفي متاح على الرّابط:

<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/50926-1> اطلع عليه في أبريل 2024

3- وكالة الأنباء الجزائرية، ألياف بصرية: استكمال المشروع الضخم الرّابط بين الجزائر العاصمة وعين قزّام، مقال صحفي متاح على الرّابط:

<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/79199-2019-11-05-14-28-59> اطلع عليه في أبريل 2024

وثائق أخرى، كالبطاقة الرمادية والدّفاتر العائلي. وشهدت سنة 2018 أيضا الانتهاء من إتمام الشبكات الرقمية بالبلديات لتحقق الإدارة بذلك تقدما كبيرا في مجال الرقمنة، في وقت عرف قطاع السكن هو الآخر تفتحا على الرقمنة، باستحداث رخص بناء إلكترونية.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: واقع الرقمنة في الجزائر

فيما يلي نحاول الوقوف على واقع الرقمنة في الجزائر بعرض تطور عدد المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، وكذا بتقديم بعض المؤشرات والتصنيفات الدولية ذات الصلة.

#### 1. واقع الرقمنة في الجزائر من خلال عدد مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أدى نشر القانون العام رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى الانفتاح على المنافسة في سوق الاتصالات وإلى تغيير جذري في نهج السلطات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. كما مكن أيضا على تحقيق نتائج ملحوظة خاصة في سوق تكنولوجيا الهاتف النقال الذي أدخل تكنولوجيا الجيل الثاني عام 2001 الجيل الثالث في ديسمبر 2013 والجيل الرابع في سبتمبر 2016.

فيما يلي نجد أهم المؤشرات التي تعطي لمحة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومجتمع المعلومات في الجزائر:

الجدول رقم 1: تطوّر عدد المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر (2012-2016)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	218 892	232 435	245 642	256 883	266 301
التغيير %	6.64	6.19	5.68	4.58	3.67

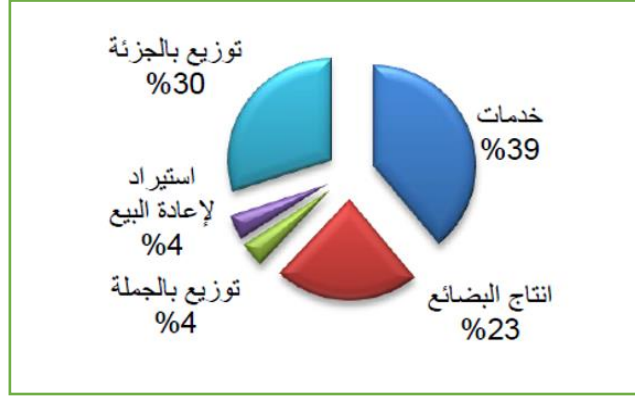
المصدر: محمد دعبي، دور ومساهمة الاقتصاد الرقمي من خلال قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2000-2020، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 1، السنة 2022.

ارتفع عدد المؤسسات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة خلال الفترة (2012-2016) بشكل ملحوظ حيث كان عددهم نحو (218892) سنة 2012 ليرتفع إلى (266301) مؤسسة سنة 2016. أي بزيادة 21,5% وهذا بفضل دعم الدولة وتشجيعها على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في مجال التكنولوجيا والرقمنة.

1- أمينة بدر الدين، نسيم خدير، المرجع السابق.

حيث تنتسب الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر إلى خمسة قطاعات إنتاجية فرعية هي: إنتاج السلع، التوزيع بالجملة، الاستيراد لإعادة البيع، التوزيع بالتجزئة والخدمات.

الشكل رقم 1: توزيع المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر سنة 2017.



المصدر: أمينة حسيني، آفاق التحوّل الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2020. <https://www.arpce.dz/fr/> نقلا عن الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط، البريد والاتصالات الإلكترونية

تتوزع المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر في سنة 2017 حسب فروع القطاعات الإنتاجية بنسب مختلفة، حيث يأتي في المرتبة الأولى فرع الخدمات بنسبة 39% من مجموعها، يليه قطاع التوزيع بالتجزئة بنسبة 30% ثم إنتاج البضائع بنسبة 23%. أما بالنسبة لفرعي التوزيع بالجملة واستيراد لإعادة البيع فكانت نسبتها ضعيفة جداً حيث قدرت تقريبا بـ 4%.

## 2. واقع الرقمنة في الجزائر من خلال مؤشرات دولية

نستعرض فيما يلي أهم المؤشرات الدولية المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والمعلن عنها في تقرير في نهاية سنة 2021 الصادر عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء، الدراسات والاستشراف، الجزائر.

### 1.2 . مؤشر تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " IDI " للاتحاد الدولي للاتصالات

يعتبر المؤشر IDI المؤشر الرئيسي في هذا القطاع، ينشر من قبل الاتحاد الدولي للاتصالات. وهو مؤشر مركب مصمم للمساعدة في تقييم ومقارنة حالة تطوّر تكنولوجيا الاعلام والاتصال داخل وما بين الدول.<sup>(1)</sup>

1- أمينة حسيني، آفاق التحوّل الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2020. ص 124.

الجدول رقم 2: مؤشر تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال IDI للاتحاد الدولي للاتصالات

2017	2016	2015	2013	2012	2010			
98	102	110	107	107	110	الترتيب	الوصول إلى	المؤشرات الفرعية
5.14	4.83	4.27	4.46	4.22	3.64	قيمة المؤشر	TIC	
108	110	122	131	130	119	الترتيب	استخدامات	
2.92	3.38	1.52	0.73	0.67	0.55	قيمة المؤشر	TIC	
80	87	93	98	98	103	الترتيب	مهارات	
6.29	6.10	6.98	6.72	6.72	6.56	قيمة المؤشر	TIC	
102	106	113	114	114	114	الترتيب	مؤشر تطوير	المؤشر العام
4.67	4.32	3.71	3.42	3.30	2.99	قيمة المؤشر	TIC	

المصدر: أمينة حسيني، آفاق التحوّل الرقّمي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلّد 16، العدد 2، 2020. نقلا عن الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط، البريد والاتصالات الإلكترونية <https://www.arpce.dz/fr/>

تمكنت الجزائر من التقدم في عدد المراتب في تصنيفات IDI عاما بعد عام، مع التحسّن المستمر في درجة المؤشر. ولم تدّخر الجزائر في السنوات الأخيرة أيّ جهد لتحسين وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدماتها لتلبية الطلبات المتزايدة للسكان والقطاعات الاقتصادية المختلفة، ومع ذلك لا يزال القطاع بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود.<sup>(1)</sup>

## 2.2. مؤشر تنمية الإدارة (الحكومة) الإلكترونية IDEG

تقوم الأمم المتحدة بدراسة استبائية كل عامين عن الحكومة الإلكترونية لتقييم تطوّر الحكومة الإلكترونية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة البالغ عددها 139 دولة من خلال تحديد نقاط القوة والتحديات والفرص لديها. فهو مؤشر مركب يعتمد على المتوسط المرجح لثلاثة مؤشرات:

- المؤشر الفرعي للبنية التحتية للاتصالات (TII).
- المؤشر الفرعي لرأس المال البشري (ICH).
- المؤشر الفرعي للخدمة عبر الانترنت (ISO).<sup>(2)</sup>

الجدول رقم 3: مؤشر تنمية الإدارة (الحكومة) الإلكترونية IDEG

2020	2018	2016	2014	2012	2010	العام
0.5173	0.4227	0.2999	0.3106	0.3608	0.3181	نتيجة المؤشر
120	130	150	136	132	131	الترتيب

المصدر: أمينة حسيني، المرجع السابق، ص 125.

1- المرجع نفسه، ص 125.

2- أمينة حسيني، مرجع سابق، ص 125.

سجلت الجزائر سنة 2020 تطورا ايجابيا مقارنة بسنة 2018 و2016 فيما يتعلق بتطوير الإدارة (الحكومة) الالكترونية، وهي من بين 16 دولة التي انضمت إلى مجموعة مؤشر تنمية الإدارة الالكترونية المرتفعة بعد أن كانت ضمن فئة الدول المتوسطة.<sup>(1)</sup>

### 3.2. مؤشر الاتصال بالانترنت العالمي هواوي GCI

تنشر شركة هواوي العالمية تقريرا عن المؤشر المركب المسمى مؤشر الاتصال بالانترنت العالمي GCI لتتبع الاستثمارات في البيئة التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحديد كيفية قيام الدول بنشر شبكات النطاق العريض والتقنيات الرئيسية لصالح التحوّل الرقمي في عالم الأعمال والمدن والسلطات العامة. يمكن للمؤشرات 40 لـ GCI أن تسجّل قيم ما بين 1 "أداء ضعيف"، وبين 10 "أفضل أداء"، هاته المؤشرات مقسّمة إلى أربعة ركائز أساسية:

- العرض: استثمارات تكنولوجيا الاعلام والاتصالات، قوانين تكنولوجيا الاعلام والاتصال، النطاق الترددي، الخ،
- الطلب: معاملات التجارة الالكترونية، عدد اشتراكات النطاق العريض المتنقل، الخ،
- الخبرة: الخبرات في مراكز البيانات والبيانات الضخمة والسحابة... الخ،
- القدرة المحتملة: الانفاق على البحث والتطوير، براءات اختراع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، القوى العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، الخ.<sup>(2)</sup>

الجدول رقم 4: مؤشر الاتصال بالانترنت العالمي هواوي GCI

العام	2015	2016	2017	2018	2010	2020
التصنيف	79/74	79/70	79/68	79/70	79/69	79/69
قيمة المؤشر	23	25	27	29	31	32

المصدر: أمينة حسيني، المرجع السابق، ص 125.

الملاحظ من خلال الجدول رقم 4 أنّ الجزائر تحقق نتائج هي في تحسّن فيما يخص التصنيف.

### ثالثا: تحديات الرقمنة في الجزائر

رغم الإيجابيات التي تحقّقها عملية الرقمنة إلا أنها لا تزال تواجه العديد من التحديات التي يمكن أن نجمل أهمها في التحديات التالية:<sup>(3)</sup>

1- المرجع نفسه، ص 124.

2- أمينة حسيني، مرجع سابق، ص 125.

3- الخنوعي، مسفرة بنت دخيل الله، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة للاستراتيجيات المتبعة، مجلة الإعلام العلمي والتقني مجلد 19، العدد، 2011، ص 28.



1. تحويل مصادر المعلومات إلى الصيغة الرقمية يتطلب أجهزة ومعدات من أجل إتاحتها للمستخدمين، خاصة مع التطور المذهل للأجهزة التقنية (الأجهزة والبرمجيات والتي يصعب مسايرتها (تقنيا، وتكوينها للقائمين بها وماليا).
  2. التكاليف المالية لمشاريع الرقمنة، حيث تحتاج الرقمنة إلى معدّات وتكنولوجيا معلمات متطوّرة، من حواسيب وماسحات ضوئية، وبرمجيات لتشغيل وعرض مصادر المعلومات الرقمية. كلّ ذلك مكلف ويحتاج إلى تمويل مالي كبير.
  3. البطء في عمليات التحول الرقمي لمصادر المعلومات لعدة أسباب نذكر منها:
    - عدم وضوح الرؤية الكاملة لمشاريع الرقمنة من قبل القائمين بها، وعدم الدراية اللازمة لعملية الرقمنة من طرف الموظفين المعنيين بالعملية.
    - التأخر في نشر وإتاحة مصادر المعلومات على شبكة الانترنت بعد تحويلها إلى الشكل الرقمي.
    - قلة الوعي الكافي لدى بعض المسؤولين، ممّا يؤخر عملية الرقمنة. والأمر نفسه لدى المستخدمين أيضا من هذه الخدمات حيث أكثرهم عديمي الخبرة في كيفية استخدام مصادر المعلومات المرقمنة والاستفادة منها.
- هذا بالإضافة إلى العديد من المعوّقات الأخرى، مثل: (1)
- غياب الرؤية والإرادة السياسية الشاملة للنهوض بالقطاع،
  - التأخر الكبير في الدفع والتجارة الإلكترونية وانخفاض نسبة استخدام الخدمات المالية الرقمية.
  - عدم وجود ضبط دقيق للإحصائيات المتعلقة بتحديد الاحتياجات والأولويات في هذا المجال.

### المطلب الرابع: تطبيق الرقمنة في العمل الجمركي

نتطرق في هذا المبحث إلى الحديث عن تطبيق مشروع الرقمنة في إدارة الجمارك الجزائرية، وذلك من خلال التعريف بالنظام المعلوماتي الجديد، والعناصر المكونة له، ومختلف وحداته، كما يلي:

أولاً: التعريف بمشروع رقمنة الجمارك

ثانياً: العناصر المكوّنة للنظام المعلوماتي الجديد

ثالثاً: وحدات النظام المعلوماتي الجديد

#### أولاً: التعريف بمشروع رقمنة الجمارك

تمّ الانطلاق في مشروع رقمنة الجمارك العام 2018 تحت إشراف طواقم مكوّنة أساساً من خبرات جزائرية بالتعاون مع الوكالة الكورية الجنوبية للتعاون الدولي، كونها تُعدّ من أحسن النماذج في العالم، حيث تمّ الإشادة بها وببرنامج التخليص الالكتروني UNI-PASS الخاص بها دولياً، خاصة من طرف منظمة الجمارك العالمية بسبب

1 - سميرة هارون ومحفوظ عرابي، نحو تدليل معوقات الإقلاع الرقمي في الجزائر، يوم دراسي حول دور الأنظمة المعلوماتية في تحقيق أهداف الرقمنة لدى المؤسسات والإدارات العمومية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 23 فيفري 2023، ص 9.

وظائفه وفعاليتها واستقراره. وقد تضمن المشروع نقل التكنولوجيا والتدريب والصيانة. وهو أمر تمّ الاتفاق عليه بين البلدين.

يأتي هذا النظام المعلوماتي الجديد ليعوض نظام الاعلام والتسيير الآلي للجمارك (SIGAD)، المستخدم منذ 1995 من طرف الجمارك الجزائرية، والذي أظهر قصورا وظيفيا ليس فقط من حيث خدمات الويب والإدارة الالكترونية، ولكنه يتسبب أيضا في تأخيرات مفرطة وتكاليف التخليص الجمركي، ولا يساهم بشكل فعّال في مجال الأعمال ومناخ الاستثمار في الجزائر.

تطلب تجسيد مشروع الرقمنة الجديد التعاون بين مختلف المؤسسات، ولا سيما الضرائب والتجارة والبنوك من أجل العمل المشترك الفعال، حيث تم إبرام اتفاقية مع مؤسسة دعم وتطوير الرقمنة بهدف مرافقته وتأطيره ومساعدة الجمارك على تجسيده، كما قامت إدارة الجمارك بإمضاء بروتوكول اتفاق مع البريد السريع، المتضمن إنشاء ووضع حيز التنفيذ خدمة التطبيق الخاص للواجهة الالكترونية الخاصة بتبادل المعلومات (نظام الاعلان الجمركي)، والتي ستسمح بالتبادل الفوري للبيانات والرسائل المتعلقة بمراقبة البيانات البريدية من قبل الدوائر الجمركية والمساعدة الآلية لإرسال البيانات البريدية في مجال الانتقاء وتسيير المخاطر<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: العناصر المكوّنة للنظام المعلوماتي الجديد

مرّ مشروع رقمنة الجمارك بعدة مراحل قبل تجسيده على أرض الواقع. وقد تم الانتهاء من تجهيز جميع عناصره المتمثلة في: <sup>(2)</sup>

1. مركز البيانات، الذي يعتبر بمثابة حاوية تستقبل برمجيات التسيير الآلي للجمارك، حيث تم الانتهاء منه وهو قيد التشغيل.
  2. ربط جميع مكاتب الجمارك بمختلف شبكات الاتصال، حيث تمّ ربط حوالي 177 مكتب جمركي بالألياف البصرية، كما سيتم ربط العناصر المتنقلة بالساتل ALCOMSAT.
  3. البرمجيات التي تم الانتهاء منها، والتي جرى الشروع في تجاربها مؤخرا حيث تم إعادة هندسة وتكييف الاجراءات الجمركية، التحليل وإعداد النماذج، وأخيرا إعداد البرمجيات في حد ذاتها.
- لقد تم إطلاق أول تجربة للنظام المعلوماتي الجديد رسميا يوم 26 جانفي 2023 من طرف الوزير الأول بمناسبة اليوم العالمي للجمارك امتدت لمدة ثلاثة أشهر، ليتم تعميمها تدريجيا على كل المكاتب والمراكز الجمركية. وقد تمّ العمل على ستة وحدات أساسية للبرنامج تتعلق بتسيير المخاطر، ومراقبة عمليات الشحن والجمركة الالكترونية للبضائع والتخليص الالكتروني للحقوق والرسوم وتسيير قباضات الجمارك والبوابة الداخلية والخارجية الالكترونية لاستعمال النظام الجديد ونظام المراقبة والتحكم للنظام الجديد، إضافة إلى باب سابع وهو متعلّق بمراقبة المسافرين الذي

1 - رابحي فريد، الحاج علي بدر الدين، النظام المعلوماتي الجديد كآلية لرقمنة الإجراءات الجمركية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023، ص 333.

2 - رابحي فريد، الحاج علي بدر الدين، مرجع سابق، ص 335.

سيتم العمل عليه بدء من شهر يوليو 2023. وتمّ البدء في التطبيق الفعلي لهذا النظام في وحداته الأساسية الست في إطار واقعي على مستوى مكاتب نموذجية هي مكتب الجمارك الجزائر-ميناء تجارة، ومكتب الجمارك لمطار الجزائر شحن بمطار هواري بومدين، ومركز أم الطبول، ومركز العيون بالحدود الشرقية. أما التطبيق النموذجي الفعلي لمطار الجزائر-مسافرين، فسيتم البدء فيه خلال شهر يوليو القادم وسيبلي ذلك تعميم النظام تدريجيا على كل المكاتب الجمركية.

### ثالثا: وحدات النظام المعلوماتي الجديد

إن النظام المعلوماتي الجديد سيعوض نظام الاعلام والتسيير الآلي للجمارك SIGAD بشكل تدريجي. وسيغطي جميع الأنشطة الجمركية، ويتألف من 15 وحدة، هي كالآتي:<sup>(1)</sup>

1. الجمركة الالكترونية: توفر إدارة إلكترونية شاملة للتصريح الجمركي، تسمح بتسيير البيانات النسبية، معالجة طلب الأنظمة الاقتصادية الجمركية، معالجة التصريحات، ومعالجة العمليات المتعلقة بالهيدروكربونات.
2. التّحصيل الإلكتروني: حيث توفر بيئة شاملة لإدارة الرّسوم الجمركية لكل من المستخدمين والجمارك. يدير النظام دفع الرسوم وفقا لقانون الجمارك ويخطر الجمارك والبنوك ودافعي الرّسوم بتفاصيل الدّفع التي تؤدي إلى تحصيل الرّسوم في الموعد المحدد. كما يسمح بحساب الرسوم وردّها بطريقة آلية بالكامل. وبالتالي سيسمح بتسيير التحصيل النقدي، تسيير الائتمان والدفع المسبق، تسيير المدفوعات المستحقة ومعاملات النفقات، حالة الاسترداد.
3. تسيير عمليات الشحن ومراقبة تدفق البضائع في جميع مراحل حركتها من وصول السفينة، والتفريغ، والنقل الجمركي، والدخول إلى منطقة الإيداع بما في ذلك المستودعات، وعمليات التخليص، والافراج عن البضائع، وما يتعلّق بالاستيراد والتصدير والتخليص العابر.
4. معالجة حركة المسافرين: ستسمح هذه الوحدة بجمركة بضائع المسافرين ومعالجة تصاريح العملة الصعبة، وتشمل من جهة التخليص الجمركي للمسافرين الخارجيين أصحاب المصلحة المختلفين في سلسلة التوريد من خلال التكفل ببيان الركاب، تصريح المرور الجمركي (TPD)، طلب التخليص الجمركي للمركبات، طلب تمديد المدّة الزمنية للأمتعة الشخصية، تصريح العملة، إدارة M 846 (الولاية)، ومن جهة أخرى تخليص جمرك المسافرين الداخليين من خلال إدارة المسافرين، إدارة المركبات، إدارة العمليات، مراقبة الأمتعة الشخصية، التخليص الجمركي للأمتعة الشخصية، إدارة دخول وخروج الأمتعة الشخصية، إدارة الطرود البريدية.
5. البوابة الالكترونية: تتكون من البوابة الداخلية للجمارك مخصّصة لشهادات المستخدم للاتصال بالبوابة الداخلية باستخدام اسم المستخدم وكلمة المرور أو الشهادة، طلب إنشاء حساب للوصول إلى البوابة الداخلية)، صفحة خاصة لكل جمركي (قائمة المهام التي يجب القيام بها لتسهيل

العمل والإدارة الحالية والحالة لمهامه، وإنشاء اختصارات مرتبطة بالقوائم الأكثر استخداما ومراجعة تاريخ الطلبات التي تم إدخالها في البوابة الخارجية)، الربط البيئي لمجالات العمل (ربط مختلف الخدمات الجمركية التي يتقاضاها كل مستخدم - تخليص جمركي، شحن، تحصيل، إلخ- على البوابة الداخلية للسماح للجمارك بالعمل على خدمتهم)، الوحدة النمطية المشتركة، المنتدى، مراقبة معالجة العمل، إدارة المستندات الالكترونية، إدارة المستخدمين، إدارة البوابة الداخلية. وكذلك بوابة خارجية تشارك في سمسة التوريد مخصصة لشهادات المستخدم، خدمة العملاء، توفير المعلومات، معالجة المهام، إدارة البوابة، توزيع المستندات، فحص المتطلبات، الدفع الالكتروني.

6. مستودع البيانات، مخصصة لإدارة طلب المعلومات الإحصائية، إدارة تسجيل المستخدمين، إدارة طلبات الحقوق، إدارة طلبات تسجيل حقوق المستخدم، إدارة تاريخ إنشاء المعلومات الإحصائية، الإحصائيات الدورية، إحصاءات التجارة، إحصاءات إدارة الجمارك، إنشاء جداول إحصائية شبه منظمة.

7. التسيير المتكامل للمخاطر: تسيير برنامج المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين، تسيير الملاحظات حول الامتثال للقوانين واللوائح، تحديد المخاطر، اختيار المخاطر، ردود الفعل على المخاطر، إدارة التشغيل، ملاحظة الامتثال للقوانين واللوائح، وتحميل المخاطر.

8. التحقيقات الجمركية: جمع المعلومات الخاصة بالتحقيقات، إجراء التحقيقات، إدارة نتائج التحقيق، الزيارات المضادة.

9. المراقبة: مراقبة خارجية تتعلق بالمرسل إليه، وشركات الطيران، ووكيل الجمارك... إلخ، حيث يتم مراقبة تقرير وصول ومغادرة الميناء، مراقبة تقرير الوصول والمغادرة من المطار، مراقبة تقرير التوريد، مراقبة تقرير فتح الحاوية، مراقبة تقرير حساب التوقف وصحيفة الطيران، ومراقبة داخلية (الجمارك)، تتمثل في إدارة الوصول والمغادرة في المطار، إدارة الوصول والمغادرة بالمطار، تسيير التوريد، تسيير الحساب المفتوح للحاوية، إدارة حساب التوقف وصحيفة الطيران.

10. المنازعات الجمركية: تسجيل المنازعة، المعاملة، المتابعة، التنفيذ، ضبط التأخير.

11. الرقابة اللاحقة: خارجيا تتعلق بالمسافرين، المتعاملين... إلخ، تسمح بإدارة المستندات وإدارة المطالبات. وداخليا تتعلق بالجمارك، وتسمح بالرقابة المؤجلة على عناصر الإقرار الجمركي من خلال فحص الدفاتر والسجلات وأنظمة الأعمال والبيانات التجارية ذات الصلة التي يحتفظ بها الأشخاص المعنيون، مراقبة الأعمال، وإدارة المطالبات.

12. نظام الانذار المبكر والتحكم (EWACS): أعدت هذه الوحدة لمراقبة حالة عمل النظام المعلوماتي الجديد، المراقبة الآنية لأداء الخدمات (ملفات الجمركة)، وحالة المعدات التكنولوجية وشبكة الاتصالات، وكذا تأمين النظام من الهجمات الالكترونية.

13. إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM): وحدة مخصصة للإدارة التقنية للنظام الجديد (إنشاء الحسابات، مراقبة الولوج، مراقبة العمليات المنجزة على الأجهزة، الشبكات، البيانات، ...إلخ).

14. تسيير الموارد البشرية: المسار المهني، التكوين، الرواتب...إلخ.

15. الشبكات الوحيد الوطني: يمثل نقطة الدخول الوحيدة لإتمام الإجراءات الجمركية والتكفل بالوثائق المتعمقة بالمراقبة عند الاستيراد والعبور والتصدير، كما يشكل منصة إلكترونية تتيح التبادل والنشر الإلكتروني للمعلومات والوثائق بين مختلف المتدخلين في سلسلة التجارة الخارجية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر البحث والاطلاع على الجهود البحثية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من العناصر الهامة التي تساعد الباحث في رسم الإطار العام لبحثه وذلك من خلال النظر في الإشكالات والتساؤلات التي طرحها باحثون آخرون والإجابات المقدّمة وكذا المناهج المتبعة ومواطن القصور والاشكالات العالقة التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من البحث. وهنا يأتي الدور الحقيقي للباحث، وهو القيمة العلمية التي يضيفها بناء على ما سبق من الجهود. وفيما يخص موضوع بحثنا، فإنّ من بين الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها يمكن أن نذكر ما يلي:

## المطلب الأول: الدّراسة الأولى

الدراسة الأولى مقدّمة من طرف الطالبتين أمحمدي بختة وحريش سهام، بعنوان دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية، دراسة مصالحي الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة، حيث تمت الدراسة في الثلاثي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021. ومذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في التسيير العمومي، تحت إشراف الدكتور مرواني رابح بجامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة. تناولت هذه الدراسة على الرقمنة والمرافق العمومية، والدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية.

وكان من أهدافها تبيان دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية. ومحاولة معرفة فعالية الخدمات العمومية المقدمة من قبل المرافق العمومية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أما بخصوص دراسة حالة، فقد اعتمدت الطالبتان على المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي بالحالة المدروسة وتوضيحه باستعمال أسلوب التحليل بمناقشة النتائج المتحصل عليها. ومن أجل جمع المعطيات الميدانية وظفت الباحثتان أداة الاستبانة. وقد كشفت الدراسة على وجود علاقة طردية بين مستوى المرونة والشفافية الرقمية في البلدية ومستوى تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات. أي أنه كلما زاد مستوى المرونة الرقمية في البلدية ارتفع معه مستوى تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات بنسبة 15.2%.

## المطلب الثاني: الدّراسة الثانية

الدراسة الثانية مقدّمة من طرف الطالبة فاطمة الزهراء فرحات، وهي بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي- تمت الدراسة شهر فيفري 2019 م إلى غاية شهر أوت 2020 م سنة 2019-2020. وهي مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات عامة، تحت إشراف الدكتور نور الدين جفافة بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

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

اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي. ومن أجل جمع المعطيات الميدانية، اعتمدت على كل من الملاحظة وتحليل المضمون بالإضافة إلى الاستبيان.

وقد كشفت نتائج الدراسة على اعتماد مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي على وسائل رقمية محدودة لأداء وظائف العلاقات العامة، حيث تتمثل بدرجة كبيرة في البريد الإلكتروني. كما كشفت أيضا على أنّ التحول الرقمي هو عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، حيث تستخدم وسائل التحول الرقمي كالبريد الإلكتروني على توضيح وإعلام العمال بكل المستجدات. كما يستخدم الفيس بوك للتواصل مع الجمهور الخارجي وبث المعلومات اللازمة التي تخدمه.

### المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة أخرى مقدّمة لاستكمال متطلّبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة أعمال، مقدّمة من طرف الطالب حمراوي بلال، وهي بعنوان: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة بلدية سيدي هجرس - نوقشت الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير خلا السنة 2021-2022. وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على إشكالية: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

استخدم المقابلة والملاحظة كأداة لجمع البيانات، وتوصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ الرقمنة تعدّ عاملا مهما في تطوير الإدارة العمومية والخدمية بصفة خاصة. وأنّ الرقمنة في البلدية هي نقطة إيجابية حيث ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن.

### المطلب الرابع: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتشابه موضوع بحثنا ويلتقي مع الدّراسات السّابقة من حيث المنهج حيث تم استعمال المنهج الوصفي ودراسة حالة في كل هذه الدّراسات. كما يتشابه معها أيضا من حيث الموضوع والأهداف العامّة وهي البحث في دور الرّقمنة في تحسين الأداء الموظفين بالمؤسسات العمومية.

في المقابل، تختلف الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة من حيث ميدان الدّراسة، حيث قمنا خلال بحثنا بدراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك، وهي إدارة عمومية أيضا، ولكنّها تختلف عن غيرها من الإدارات والمرافق العمومية الأخرى. كذلك فإنّ أهداف هذه الدراسة تختلف عن أهداف الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل الأول

في ختام هذه الفصل، يتبين لنا أنّ مفهوم تحسين الأداء الوظيفي في معناه العام هو الانتقال بالمنظمة إلى حالة أحسن من حيث تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف، وذلك مروراً بمجموعة من الخطوات، وبالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تتبناها المنظمة، يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً بفكرة القياس، وذلك باستعمال مؤشرات معينة.

أما مفهوم الرقمنة فهو مفهوم مستحدث ويشير إلى استخدام الدولة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تحسين الإدارة العمومية. حيث يركز هذا المفهوم على مجموعة من المقومات الأساسية، أهمها البيانات الرقمية، الأنظمة المعلوماتية، قواعد البيانات، والشبكات المعلوماتية.

وفي السنوات الأخيرة، بذلت الجزائر جهوداً كبيراً من أجل تبني ما يسمى بالحكومة الالكترونية، والتي تعدّ رقمنة الإدارات العمومية أحد أهم مرتكزاتها. وتعدّ إدارة الجمارك من الإدارات العمومية التي استفادت مؤخراً من مشروع الرقمنة.

في الفصل التالي، نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بمفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعرييج من أجل دراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.



# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدى مفتشية أقسام الجمارك برج

بوعريج

## تمهيد

بعد الحديث عن الأداء الوظيفي والرقمنة وتطبيقاتها في إدارة الجمارك، نأتي الآن إلى عرض الجانب التطبيقي للدراسة. وفي هذا الفصل سنقوم بداية بالتعريف بميدان الدراسة في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني سنقوم ببيان منهجية ونتائج الدراسة الميدانية، لنتمكن في الأخير من تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمفتشية أقسام الجمارك برج بوعرييج

المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: التعريف بمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج هي جزء من النظام الجمركي في الجزائر. تقوم هذه المفتشية بإدارة العمليات الجمركية وتطبيق القوانين واللوائح الجمركية في المنطقة التابعة لها، بما في ذلك مدينة برج بوعريج، ولاية مسيلة، والمناطق المحيطة بها. لذلك سنقوم بداية بالتعريف بالمديرية العامة للجمارك، ثم عرض الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج، والمهام المنوطة بها، والأهداف التي ترمي إليها من خلال القيام بهذه المهام.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة للجمارك

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

المطلب الثالث: مهام وأهداف مفتشية أقسام الجمارك في برج بوعريج

## المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة للجمارك

نقوم فيما يلي بالتعريف بالمديرية العامة للجمارك من خلال إعطاء لمحة عامة عنها، وعرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى بيان مهامها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها. وهذا بالاعتماد أساساً على الموقع الإلكتروني الرسمي للمديرية العامة للجمارك، والمعلومات المقدمة خلال الزيارة الميدانية لمفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعريج.

أولاً: لمحة عامة عن المديرية العامة للجمارك.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك.

ثالثاً: مهام المديرية العامة للجمارك.

رابعاً: أهداف المديرية العامة للجمارك.

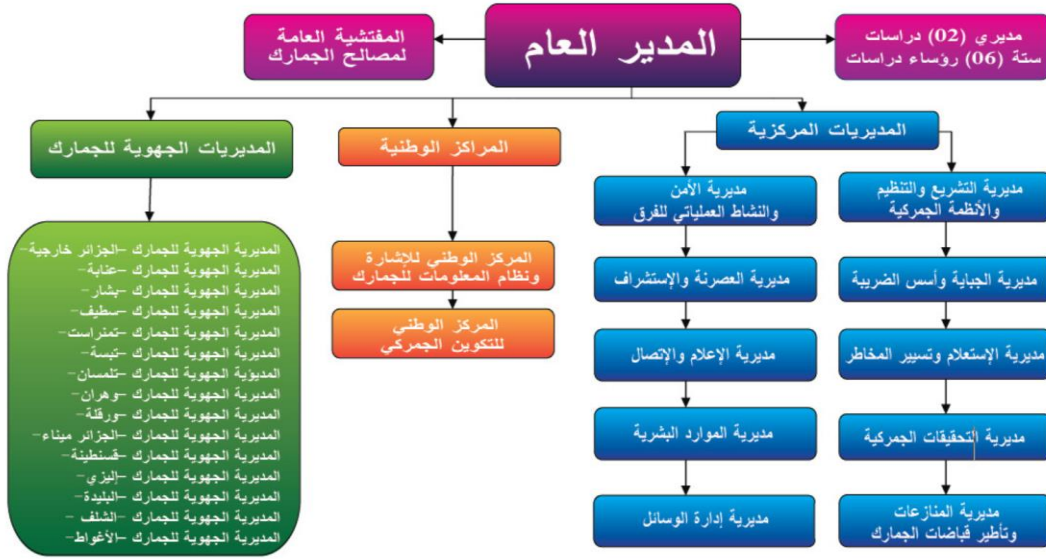
## أولاً: لمحة عامة عن المديرية العامة للجمارك

المديرية العامة للجمارك في الجزائر هي هيئة حكومية مركزية مسؤولة عن تنظيم وإدارة شؤون الجمارك في البلاد. تُعنى بتطبيق القوانين واللوائح الجمركية لضمان الامتثال والشفافية في العمليات التجارية عبر الحدود. وهي جهاز مراقبة تعمل على تطبيق القوانين ومحاربة الغش كما تعتبر هيئة من الهيئات الحكومية التابعة لوزارة المالية، حيث تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لحماية وخدمة الاقتصاد الوطني، وكذا الدور الذي تلعبه في مراقبة التجارة الخارجية.

فهي عبارة عن إدارة عمومية تسهر على تطبيق التشريع الخاص بالتجارة الخارجية عند الاستيراد والتصدير. وتعدّ إدارة الجمارك أداة فعّالة لضبط الاقتصاد بصفة عامة، وضبط التجارة الخارجية بصفة خاصة، كما تسهر بكامل أعضائها على تطبيق القوانين واحترام التشريعات التي تضم المبادلات الاقتصادية وتحركات الأشخاص ووسائل النقل البرية والبحرية وكذا الجوية من وإلى الخارج.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للجمارك

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك



المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي للمديرية العامة للجمارك (1)

<https://www.douane.gov.dz/spip.php?article170>

ثالثا: مهام المديرية العامة للجمارك

بالرجوع إلى نصّ المادة الثالثة من قانون الجمارك الجزائري (2) نجدتها تحدد مهمما الجمارك فيما يأتي:

“تتمثل مهمة إدارة الجمارك على الخصوص فيما يأتي:

- تنفيذ الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطبيق موحد للتشريع والتنظيم الجمركيين،
- تحصيل الحقوق والرسوم والضرائب المستحقة عند استيراد وتصدير البضائع والعمل على مكافحة الغش والتهرب الجبائين،
- مكافحة المساس بحقوق الملكية الفكرية والاستيراد والتصدير غير المشروعين للممتلكات الثقافية،
- المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وضمان مناخ سليم للمنافسة بعيدا عن كل ممارسة غير شرعية،
- ضمان إعداد إحصائيات التجارة الخارجية وتحليلها ونشرها،
- السهر، طبقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول، على:
  - \* حماية الحيوان والنبات،
  - \* المحافظة على المحيط.

1- تم إعداد المخطط اعتمادا على المرسوم التنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438هـ الموافق ل 20 فبراير سنة 2017، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.

2- قانون رقم 17-04 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1438هـ الموافق ل 16 فبراير سنة 2017، المعدل والمتمم للقانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق ل 21 يوليو سنة 1979 المتضمن قانون الجمارك. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، السنة الرابعة والخمسون.

- القيام، بالتنسيق، مع المصالح المختصة، بمكافحة:
- \* التهريب وتبييض الأموال والجريمة العابرة للحدود،
- \* الاستيراد والتصدير غير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن والنظام العموميين.
- التأكد من أنّ البضائع المستوردة أو الموجهة للتصدير قد خضعت لإجراءات مراقبة المطابقة، وذلك طبقاً للتشريع والتنظيم اللذين تخضع لهما.
- \_ تنفيذ التدابير القانونية."

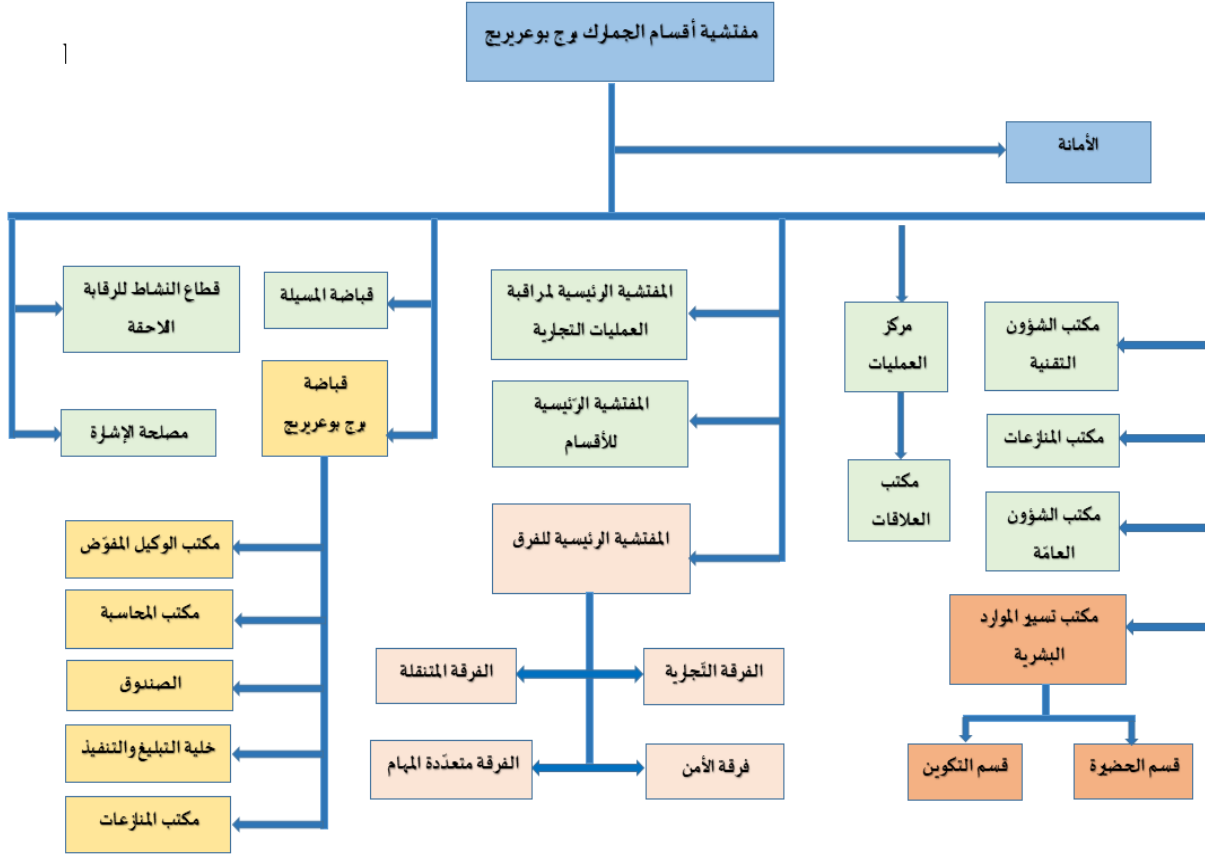
#### رابعاً: أهداف المديرية العامة للجمارك

المديرية العامة للجمارك في الجزائر هي هيئة حكومية مسؤولة عن تنظيم ومراقبة العمليات الجمركية وتطبيق القوانين واللوائح الجمركية في البلاد. تعمل المديرية على تحقيق أهداف متعددة لضمان فعالية وكفاءة النظام الجمركي وتسهيل التجارة وحماية مصالح الدولة. تتمثل أهدافها فيما يلي:

1. تسهيل التجارة، حيث تهدف المديرية إلى تسهيل حركة البضائع عبر الحدود، وتبسيط إجراءات التخليص الجمركي، وتحسين تجربة العملاء من المستوردين والمصدرين.
2. حماية الاقتصاد الوطني، إذ تعمل المديرية على حماية الصناعات المحلية من خلال مراقبة الواردات وضمان تطبيق التعريفات الجمركية المناسبة.
3. مكافحة التهريب والغش التجاري، حيث تسعى المديرية إلى منع التهريب والغش التجاري من خلال الرقابة والتفتيش والتحقيقات الجمركية.
4. حماية الأمن الوطني، حيث تقوم المديرية بمراقبة حركة البضائع عبر الحدود لمنع دخول المواد المحظورة والخطرة التي قد تشكل تهديداً للأمن الوطني.
5. التعاون الدولي، حيث تعمل المديرية على تعزيز التعاون الدولي في مجال الجمارك من خلال المشاركة في الاتفاقيات والمعاهدات الجمركية، وتبادل المعلومات والخبرات مع هيئات الجمارك الأخرى.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق الداخلية لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

الهيكل التنظيمي لمفتشية الجمارك في برج بوعريج هو جزء من الهيكل الأوسع لمديرية الجمارك الجزائرية، وبشكل عام، تشمل الهيكل التنظيمي لمفتشية الأقسام في برج بوعريج المصالح الإدارية التالية:

### 1. قباضة برج بوعريج

وهي مصلحة جمركية تهتم بإدارة عمليات تحصيل الرسوم والضرائب الجمركية في ولاية برج بوعريج. هذه المصلحة تُعتبر جزءاً من الهيكل التنظيمي للجمارك المحلية، وهي تلعب دوراً حيوياً في جمع الإيرادات المستحقة للدولة من خلال أنشطة الاستيراد والتصدير. تتمثل أبرز مهامها في:

- تحصيل الرسوم والضرائب: تتولى القباضة مسؤولية تحصيل الرسوم والضرائب الجمركية من التجار والمستوردين والمصدرين.
- متابعة المدفوعات، حيث تتابع القباضة المدفوعات المستحقة وتعمل على ضمان أن جميع الالتزامات المالية تُسدّد في الوقت المحدد.

- إصدار الوثائق المالية، حيث تقوم بإصدار الفواتير والإيصالات والوثائق المالية الأخرى المتعلقة بالمعاملات الجمركية.
- مراقبة الحسابات، حيث تراقب القباضة الحسابات الجمركية وتضمن دقة المدفوعات والمبالغ المستحقة.
- تقديم الاستشارات، إذ يمكن للقباضة تقديم الإرشادات للشركات والأفراد بشأن الأمور المالية المتعلقة بالجمارك.
- التواصل مع الجهات الأخرى، حيث تتعاون القباضة مع جهات أخرى مثل البنوك والشركات لتسهيل عمليات الدفع.

## 2. الأمانة

في سياق عمل الجمارك في برج بوعريريج، قد يشير مصطلح "الأمانة" إلى قسم أو مصلحة تختص بإدارة أو تخزين البضائع التي تم احتجازها أو مصادرتها أو التي تكون قيد المراجعة أو الإجراءات الجمركية. وهذه المصلحة تلعب دورًا مهمًا في تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير وفي الحفاظ على البضائع بأمان حتى يتم الانتهاء من الإجراءات اللازمة.

تتمثل مهام الأمانة في جمارك برج بوعريريج قد تشمل:

- تخزين البضائع، أي تأمين وتخزين البضائع التي قد تكون قيد التحقيق أو الإجراءات الجمركية.
- المراجعة والتفتيش، أي مراجعة الوثائق والبضائع للتحقق من الامتثال للأنظمة الجمركية.
- التعامل مع البضائع المحجوزة، إذ تتولى الأمانة مسؤولية البضائع التي تمت مصادرتها أو احتجازها لمخالفتها القوانين الجمركية.
- الإفراج عن البضائع، فعندما تتم الموافقة على الإفراج عن البضائع، تتولى الأمانة إجراءات تسليمها للمعنيين.
- إدارة المزدادات، ففي حال عدم استلام البضائع بعد فترة محددة، قد تقوم الأمانة بتنظيم مزادات للتصرف في البضائع.
- التواصل مع الأطراف المعنية، حيث تتواصل الأمانة مع التجار والمستوردين والمصدرين فيما يتعلق بحالة البضائع الخاصة بهم.

## 3. قسم الشؤون القانونية

يقدم المشورة القانونية بشأن القضايا الجمركية، يساعد في حل النزاعات القانونية ويُتابع القضايا المتعلقة بالجمارك.

## 4. قسم العمليات الجمركية

- يُشرف على عمليات الاستيراد والتصدير ويتعامل مع إجراءات التخليص الجمركي للبضائع.
- يُنسق مع الشركات والأفراد الذين يتعاملون مع البضائع.



## 5. المفتشية الرئيسية للفرق

في نظام الجمارك الجزائري تعتبر جزءاً من الهيكل التنظيمي للجمارك، وتُعنى بالإشراف على أعمال الفرق الجمركية ومهامها المختلفة. هذا الدور يشمل إدارة ومراقبة عمل الفرق الجمركية التي تتولى عمليات التفتيش والمراقبة ومكافحة التهريب وضمان الامتثال للقوانين الجمركية.

- تمثل أبرز المهام والمسؤوليات التي تضطلع بها المفتشية الرئيسية للفرق في برج بوعريج، في:
  - تنظيم وإدارة الفرق الجمركية، حيث تشرف على تنظيم عمل الفرق الجمركية وتوزيع المهام بينها. وتضمن أن تعمل الفرق بكفاءة وفعالية في المناطق المكلفة بها.
  - مراقبة الحدود والمنافذ، إذ تُنسق مع الفرق الجمركية لمراقبة الحدود والمنافذ في المنطقة. وتراقب حركة البضائع والأشخاص عبر الحدود.
  - مكافحة التهريب، حيث تقود جهود مكافحة التهريب بالتنسيق مع الفرق الجمركية. وتتخذ إجراءات سريعة للحد من الأنشطة غير القانونية.
  - متابعة وتقييم الأداء، حيث تراقب أداء الفرق الجمركية وتقيم عملها لضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات الجمركية.
  - تقديم الدعم والتوجيه الفني للفرق الجمركية في القضايا المعقدة، وتضمن أن يكون الموظفون على دراية بأحدث اللوائح الجمركية.
  - إدارة العمليات الخاصة، فقد تشرف المفتشية على عمليات خاصة تتطلب تنسيقاً بين عدة فرق جمركية أو جهات أخرى.
  - تقديم التقارير حول أداء الفرق الجمركية والعمليات الجارية، ورفعها إلى السلطات العليا في الجمارك.

## 6. الصندوق

في العمل الجمركي في الجزائر، يشير مصطلح "الصندوق" إلى مصلحة أو قسم يُعنى بتحصيل الأموال المستحقة للدولة من خلال الرسوم الجمركية والضرائب والغرامات المرتبطة بأنشطة الاستيراد والتصدير. الصندوق هو جزء أساسي من العمليات الجمركية لضمان جمع الإيرادات المستحقة بشكل صحيح ووفقاً للقوانين واللوائح الجمركية.

- تمثل أبرز المهام التي يضطلع بها الصندوق في:
  - تحصيل الرسوم والضرائب المستحقة على البضائع المستوردة والمصدرة.
  - التأكد من دفع المبالغ المستحقة في الوقت المحدد.
  - متابعة الحسابات من خلال الحفاظ على سجلات دقيقة للمدفوعات والحسابات. وتقديم تقارير مالية دورية حول الإيرادات الجمركية.

- إصدار الوثائق المالية والتي تتمثل أساسا في الإيصالات والفواتير وغيرها من الوثائق المتعلقة بالدفع.
- التحقق من صحة المدفوعات والتأكد من أنها مطابقة للمبالغ المستحقة.
- معالجة الغرامات، من خلال جمع الغرامات المفروضة على المخالفات الجمركية.
- التواصل مع المستوردين والمصدرين بشأن المدفوعات والمبالغ المستحقة.
- إدارة الأموال، والتأكد من أنّ الأموال المُحصّلة تُحوّل إلى الجهات المالية المختصة بشكل آمن.

### المطلب الثالث: مهام وأهداف مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

مفتشية أقسام الجمارك تابعة من الناحية الإدارية إلى المديرية العامة للجمارك، وتعمل تحت إشرافها، لذلك فإنّ المهام المنوطة بها والأهداف التي ترمي إليها، تلتقي مع مهام وأهداف المديرية العامة للجمارك.

#### أولاً: المهام الرئيسية لمفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

- تتلخص المهام المنوطة بمفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعريج في النقاط التالية:
1. إدارة العمليات الجمركية: تتولى المفتشية المسؤولية عن مراقبة وتنسيق عمليات الاستيراد والتصدير، بما في ذلك التخليص الجمركي للبضائع، وضمان الامتثال للتعريفات الجمركية.
  2. مكافحة التهريب والغش: تعمل المفتشية على مكافحة التهريب والغش التجاري في المنطقة، والتعامل مع أي مخالفات جمركية.
  3. مراقبة الحدود والمنافذ الجمركية: تشرف المفتشية على مراقبة الحدود والمعابر الجمركية لضمان الامتثال للأنظمة الجمركية وتسهيل حركة البضائع.
  4. جمع الرسوم والإيرادات الجمركية: تقوم بجمع الرسوم والضرائب المستحقة على البضائع والشحنات.
  5. التنسيق مع الإدارات الأخرى: تتعاون المفتشية مع الجهات الحكومية والإدارية الأخرى في المنطقة لضمان تنفيذ القوانين الجمركية بفعالية.
  6. خدمة العملاء والإرشاد: تقدم المفتشية خدمات إرشادية للمستوردين والمصدرين والمجتمع التجاري في المنطقة حول الإجراءات الجمركية.
  7. تحسين الكفاءة: تعمل على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الجمركية في المنطقة من خلال تحديث الأنظمة والإجراءات.

#### ثانياً: أهداف مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج

- مفتشية أقسام الجمارك في برج بوعريج تهدف بشكل أساسي إلى ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الجمركية، وتسهيل التجارة الشرعية، وحماية الاقتصاد المحلي.
1. السهر على الامتثال للقوانين واللوائح.

2. التأكد من أنّ جميع الأنشطة التجارية المتعلقة بالاستيراد والتصدير تتوافق مع القوانين واللوائح الجمركية المحلية والدولية.
3. تحصيل الرسوم والضرائب الجمركية المستحقة على البضائع المستوردة والمصدرة.
4. مكافحة التهريب وضمان عدم دخول السلع غير القانونية أو المحظورة إلى الأسواق المحلية.
5. تسهيل العمليات الجمركية وتقليل التأخيرات غير الضرورية لتسهيل تدفق التجارة الشرعية.
6. حماية الاقتصاد المحلي من خلال حماية الصناعات المحلية من المنافسة غير العادلة والتهريب.
7. الحفاظ على الأمن الاقتصادي في المنطقة.
8. توفير المعلومات والإرشادات للتجار والمستوردين والمصدرين حول الإجراءات الجمركية. وتقديم الدعم والمساعدة للشركات والأفراد لفهم الالتزامات الجمركية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تساهم مفتشية أقسام الجمارك في برج بوعرييج في تعزيز النزاهة والكفاءة في النظام الجمركي، وتسهيل التجارة، وحماية مصالح الدولة والمواطنين.

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أسلوب بحث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الواقعية لموضوع معين، وذلك بهدف فهم السياق الذي تحدث فيه الظاهرة واستيعاب العوامل المؤثرة عليها. تُستخدم الدراسة الميدانية على نطاق واسع في العديد من التخصصات، مثل العلوم الاجتماعية والطبيعية، وغيرها. أما منهجية الدراسة فهي مجموعة الخطوات والإجراءات العملية المتبعة في الدراسة أثناء جمع البيانات وتحليلها لتقديم إجابات على أسئلة البحث أو لفهم موضوع معين بعمق. يتم تحديد منهجية الدراسة وفقاً لنوع البحث والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وهي تُشكّل الأساس الذي يبني عليه الباحثون دراستهم لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. وكل هذا من خلال تحديد الأسس المنهجية والمنهج المستخدم مع تبيان الاداة المستخدمة في جمع البيانات وكل هذا سأتطرق اليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

من أجل الاجابة على الاشكالية والوصول إلى تعميمات وأحكام موضوعية مقبولة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها. حيث عمدنا بداية إلى ضبط إشكالية البحث، ومن ثم صياغة التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، وما يقابلها من فرضيات.

بعدها انتقلنا إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات والتي ساعدتنا في صياغة أسئلة المقابلة.

#### أولاً: تحديد القضية المحورية والاشكالية

- تحديد القضية المحورية: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.
- ضبط الاشكالية: كيف تؤثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في مفتشية أقسام الجمارك ببرج بوعريج؟

#### ثانياً: صياغة الفرضيات الفرعية وتحديد مؤشرات التحقق من صحة الفرضيات

يلخص الجدول رقم 5 الفرضيات الفرعية ومؤشرات التحقق من صحتها.

الجدول رقم 5: مؤشرات قياس الفرضيات الفرعية

المؤشرات	الفرضيات الفرعية
<p>-الأدوات والوسائل الرقمية المعتمدة، -مدى تطبيق هذه الأدوات في العمليات اليومية -مدى خضوع الموظفين للتكوين</p>	<p>▪ الفرضية الأولى: توجد جهود مبدولة وآليات معتمدة من أجل تحقيق مشروع الرقمنة في إدارة الجمارك.</p>
<p>-متوسط الوقت اللازم لإتمام الاجراءات الجمركية قبل وبعد الرقمنة، -نسبة الأخطاء في البيانات قبل وبعد الرقمنة. -التكلفة الإجمالية للعمليات الجمركية قبل وبعد الرقمنة.</p>	<p>▪ الفرضية الثانية: الرقمنة تزيد من كفاءة وفاعلية العمل الجمركي من خلال تحسين سرعة الإجراءات، دقة البيانات وخفض التكاليف.</p>
<p>-متوسط عدد التصريحات المفصلة -متوسط عدد المخالفات الجمركية المسجلة قبل وبعد اعتماد الرقمنة، (التهريب، التملص من دفع الرسوم والحقوق الجمركية، التصريحات الكاذبة، عدد محاضر الحجز، عدد محاضر المعاينة المسجلة) -درجة رضا المستخدمين (الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين) حول الأدوات الرقمية، -تقارير أداء العمل الجمركي مقارنة بالأهداف الموضوعية.</p>	<p>▪ الفرضية الثالثة: تساهم الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.</p>
<p>-عدد ونوع الصعوبات التقنية المبلّغ عنها، -مستويات التدريب والكفاءة التقنية للموظفين، -القيود التنظيمية أو البيروقراطية التي تعيق التحوّل الرقبي.</p>	<p>▪ الفرضية الرابعة: توجد عقبات تقنية وإدارية تحول دون استخدام الرقمنة بشكل فعّال في إدارة الجمارك.</p>

ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة:

تتكون مفتشية اقسام الجمارك بـرج بوعريـريـج من حوالي 50 جمركي وجمركية. وقد قمنا خلال هذه الدراسة بإجراء 05 مقابلات مع أعوان الجمارك من مختلف الرتب والذين يستعملون الرقمنة في تأدية مهامهم. وهم 05 ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 40 و57 سنة.

## رابعاً: إعداد دليل المقابلة، وجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها

وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات، نعرضها في المطلب الموالي من هذا المبحث.

## المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

قمت بالدراسة الاستطلاعية من 05 ماي 2024 إلى 09 ماي 2024 وذلك بعد حصولي على موافقة مدير الجمارك قمت بإجراء بعض المقابلات مع القابض والمفتش الرئيسي والمفتش وأمين الصندوق وعونين مفتشين رئيسيين مهندسين في الاعلام الالي بالمفتشية وذلك من أجل توضيح موضوع الدراسة ومعرفة. وقد قمت بجمع بعض المعلومات الضرورية، حيث تمكنت من التعرف على ميدان الدراسة والحصول على الهيكل التنظيمي للمديرية ومجتمع الدراسة والظروف التي تتم فيها الدراسة. وقمت أيضا بتصميم دليل المقابلة الذي يتكوم من 05 محاور كل محور يحتوي مجموعة من الأسئلة.

## أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا بشكل أساسي في جمع البيانات على أداة المقابلة، وهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والمستجيب، وهو الشخص المبحوث. وقمنا بإجراء المقابلة مع عينة من مجتمع الدراسة.

## 1. المقابلة

من أجل التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية البحث، والوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، قمنا بصياغة أسئلة المقابلة، كما يلي:

مقابلة رقم : .... التاريخ: .....

## ▪ البيانات الشخصية للمبحوث

العمر: .....

الجنس: .....

المستوى التعليمي: .....

الخبرة المهنية: .....

الرتبة: .....

## ▪ الأسئلة الموجهة للمبحوث

المحور الأول: الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

▪ ما هي المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق مشروع الرقمنة ؟

▪ ما هي التجهيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتجسيد مشروع الرقمنة ؟

▪ ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية ؟

▪ هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة ؟

لا

نعم

▪ هل كانت هذه الميزانية



كافية



متوسطة



غير كافية

### المحور الثاني: تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية؟ كيف ذلك؟
- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الأخطاء في الاوراق الإدارية؟
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الاجراءات الجمركية؟
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الايداع المؤقت؟

### المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب الضريبي؟
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؟



لا



نعم

- كيف ذلك؟
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟

### المحور الرابع: الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحويل دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ماهي الصعوبات والتحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- كيف استطعتم تجاوزها؟

### 2. عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجموعة فرعية من الأفراد أو العناصر التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي للدراسة بهدف الحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع بأكمله. العينة يجب أن تكون ممثلة للمجتمع الذي يتم دراسته لضمان أن النتائج التي يتم الحصول عليها يمكن أن تكون ذات دلالة إحصائية وتطبيقها على المجتمع الكلي<sup>(1)</sup>.

1 -Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. page 44 .This book provides comprehensive insights into research design, including sampling techniques and considerations.

وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة تتكون من 05 موظفين جمركيين بمديرية أقسام الجمارك برج بوعريج. حيث يلخص الجدول رقم 6 خصائص هذه العينة.

جدول رقم 6: خصائص عينة الدراسة

مبحوث	العمر	الجنس	المستوى التعليمي	الخبرة	الرتبة	هل لديك تكوين في الاعلام الآلي؟	هل تتجكم في الاعلام الآلي؟
1	50	ذكر	ماجستير اعلام الي	25	مفتش رئيسي	تخصصي الجامعي	جيد
2	55	ذكر	مهندس دولة في الاحصاء	30	مفتش رئيسي	تلقيت تكوين خاص	متوسط
3	47	ذكر	ماستر حقوق	23	قابض	تلقيت دورات تكوينية	جيد
4	57	ذكر	ماجستير محاسبة	32	أمين الصندوق	لا	متوسط
5	40	ذكر	ليسانس اعلام الي	15	ضابط فرق	تخصصي الجامعي	جيد

### ثانيا: أدوات تحليل ومناقشة البيانات المتحصّل عليها

بعد جمع البيانات، قمنا بتحليلها ومناقشتها، دون اللجوء إلى استعمال أحد البرامج الالكترونية الخاصة بتحليل بيانات المقابلة، وهذا بسبب حجم العينة من جهة، وحجم البيانات المتحصّل عليها من جهة ثانية. في المبحث الموالي، نقوم بعرض نتائج المقابلة وتحليلها ومناقشتها.



## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها، ومناقشتها

تطرت في هذا المبحث إلى عرض وتحليل وكذلك مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها بعد إجراء المقابلات مع عينة من خمسة أفراد جمركيين من مفتشية أقسام الجمارك برج بوعريج وصولاً إلى الاستنتاج العام.

## المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

فيما يلي عرض لنتائج المقابلات التي أجريت مع المبحوثين خلال الدراسة الميدانية.

التاريخ: 2024/05/05

مقابلة رقم: 01

## البيانات الشخصية للمبحوث

العمر: 50 الجنس: ذكر

المستوى التعليمي: ماجستير إعلام آلي الخبرة المهنية: 25 سنة

الرتبة: مفتش رئيسي مهندس إعلام آلي

## الإجابات المقدمة

كانت الإجابات كما يلي:

المحور الأول: الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

- ما هي المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق مشروع الرقمنة؟
- أجهزة اعلام آلي، برامج، الشبكة، اليد العاملة المكونة في المجال.
- ما هي التحيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة؟
- تم تكوين كل الناس على هذا البرنامج ووفروا عتاد الاعلام الالي وشبكات الاتصال والموارد البشرية المؤهلة اضافة إلى المنصة الرقمية.
- ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية؟
- قديما كان استخدام برنامج SIGAD أما الآن فيتم اعتماد نظام جديد ALCESS ابتداء من جانفي 2024 وهو شامل لكل عمليات الجمارك ويعمل بصفر ورقة.
- هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة؟

لا

نعم

5-هل كانت هذه الميزانية

كافية

متوسطة

غير كافية

المحور الثاني: تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية؟ كيف ذلك؟
- نعم، سهلت الرقمنة العمليات الجمركية وقلصت الوقت
- من خلال تسهيل التنقل على المتعاملين الاقتصاديين والوكلاء والقضاء نهائيا على الورق.
- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الاخطاء في الاوراق الإدارية؟
- لا يوجد ورق أصلا حيث أصبحت الادارة تعمل بصفر ورقة.
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الاجراءات الجمركية؟
- نعم، من خلال خفض الميزانية عن طريق خفض تكلفة الأوراق، خفض عدد الأعوان المختصين بالمراقبة الشكلية، وخفض التكاليف لكافة لمعاملين وسرعة الاجراءات من حيث التسريح والتخليص.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الايداع المؤقت؟
- نعم، قللت الرقمنة من الضغط على مخازن الايداع المؤقت حيث يمكن تتبع السلعة عن طريق المنصة.

المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- نعم ساهمت الرقمنة في تقليل الغش عن طريق الرقمنة حيث أصبح التعامل عن بعد ولا يمكن معرفة الشخص الذي تتعامل معه. (تحديد المسؤوليات).
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- ليست لنا علاقة بالتهريب.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب الضريبي؟
- نعم من خلال ربط المصالح الخارجية مع الجمارك عن طريق استعمال نفس المنصة ALCESS وبالتالي خفضت التهريب الضريبي.
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- لا يمكن اعطاء نسبة الا بعد تجريب برنامج الرقمنة الحديث لمدة سنة أو سنتين على الأقل.
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؟
- نعم  لا
- كيف ذلك؟
- بما أنّ البرنامج حديث لا يمكن معرفة الاجابة
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟
- بما أنّ البرنامج حديث لا يمكن معرفة الإجابة.

المحور الرابع: الصّعوبات والتّحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ما هي الصّعوبات والتّحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- الصّعوبات ستظهر بعد مدة أربعة سنوات من العمل بالرقمنة.
- كيف استطعتم تجاوزها؟
- لم تظهر بعد

مقابلة رقم : 02

التاريخ: 2024/05/06

## البيانات الشخصية

العمر : 55  
الجنس: ذكر  
المستوى التعليمي: مهندس دولة في الاحصاء  
الخبرة المهنية: 30 سنة  
الرتبة: مفتش

## الإجابات المقدّمة

المحور الاول: الوسائل والأدوات الرّقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

- ما هي المتطلبات الاساسية اللازمة لتحقيق مشروع الرقمنة؟
- أولاً يجب توفير العنصر البشري من حيث : العدد والتكوين المتخصص خاصة في الاعلام الالي والعنصر المادي من اجهزة اعلام الي وبرامج متخصصة (SIGAD) قديما أمّا حالياً فيتم اعتماد (ALCESS)
- ما هي التجهيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة؟
- تم تزويد مصالح الجمارك باجهزة اعلام الي متطورة i5 وشبكة تواصل مربوطة بمصالح الجمارك و المتعاملين الاقتصاديين وكلاء العبور ومؤسسات النقل البحري ومسيري المستودعات الخاضعة للرقابة الجمركية.
- ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية؟
- في الوقت الحالي يتم اعتماد منصة ALCESS بداية من جانفي 2024 مع الاحتفاظ بالنظام القديم SIGAD لتسيير الملفات القديمة والانظمة التي لم يلتم ادراجها في النظام الجديد بعد كنظام جمركة السيارات فهو قيد الادراج وسيتم اغلاق SIGAD لاحقاً.
- هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة؟

لا

نعم

هل كانت هذه الميزانية (لا أعلم)

كافية

متوسطة

غير كافية

### المحور الثاني: تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية ؟ كيف ذلك؟
- نعم قلصت وذلك من خلال تقليص حجم الوثائق المرفقة بالتصريح وبالتالي سهولة المراقبة مع امكانية تخليص الرسوم عن بعد.
- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الأخطاء في الأوراق الإدارية؟
- نعم حيث ادت الرقمنة بالعمل الجمركي إلى الوصول لمستوى صفر ورقة.
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الاجراءات الجمركية؟
- لا يمكن استنتاج التكلفة إلا بعد مرور فترة من تطبيق الرقمنة وكنظرة مستقبلية ستؤدي الرقمنة إلى حصول عدد من المتعاملين على الرواق البرتقالي الذي من شأنه تقليل الفحص المادي للبضائع ومن خلاله تقليل تكلفة الفحص.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الايداع المؤقت؟
- حجم النشاط قليل على مستوى مفتشية اقسام الجمارك برج بوعريج.

### المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- لم تتضح بعد.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- بما أنّ النظام جديد لم تتضح بعد.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهرب الضريبي؟
- لم تتضح بعد.
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- حوالي 90 بالمئة
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ؟
- نعم  لا
- كيف ذلك ؟
- من خلال نقص التصاريح الورقية وبالتالي التقليل من تنقل المصححين.
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟
- تحقيق النتائج محقق قبل وبعد تطبيق الرقمنة.

المحور الرابع : الصّعوبات والتّحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ما هي الصّعوبات والتّحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- تتمثل الصّعوبات في نقص تدفق الانترنت وقطع الانترنت المتكرر خاصة اثناء امتحانات شهادة التعليم المتوسط والبيكالوريا.
- كيف استطعتم تجاوزها؟
- هذه الصّعوبات لم يتأقلم معها المتعاملون بعد وهم قيد التأقلم.

مقابلة رقم : 03

التاريخ: 2024/05/06

## البيانات الشخصية

العمر : 47 سنة  
الجنس: ذكر  
المستوى التعليمي: ماستر حقوق  
الخبرة المهنية: 23 سنة  
الرتبة: قابض

## الإجابات المقدّمة

المحور الاول: الوسائل والأدوات الرّقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

- ما هي المتطلبات الاساسية الازمة لتحقيق مشروع الرقمنة؟
- حاسوب وشبكة انترنت.
- 2-ما هي التجهيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة؟
- تم توفير الحواسيب والانترنت وتم تقسيم العمل على حاسبوين. الحاسوب الأوّل: خاص بمنصة ALCESS فقط. والحاسوب الثاني هو من القيام بالأعمال المختلفة مثال استخدام برنامج WORD و EXEL.

- ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية؟
- يتم الاعتماد على منصة وبرنامج ALCESS بشراكة كورية وجزائرية.
- هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة؟

لا

نعم

- هل كانت هذه الميزانية

كافية

متوسطة

غير كافية

المحور الثاني : تاثير الرّقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية ؟ كيف ذلك؟

- نعم ساهمت في تقليص الوقت من خلال تقليل التنقلات وتسهيل اجراءات الفحص.
- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الازخام في الاوراق الادارية؟
- نعم ساهمت الرقمنة في تقليل الازخام الورقية حيث تم الاستغناء نهائيا عن الورق.
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الاجراءات الجمركية؟
- نعم ساهمت في ربح الوقت والجهد والكلفة.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الايداع المؤقت؟
- أكيد ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الرهن المؤقت.

### المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- نعم، عن طريق برنامج ALCESS يمكنك تتبع البضاعة عبر مختلف المراحل من دخولها للبلاد حتى تسليمها للمتعاملين.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- لا.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب الضريبي؟
- نعم.
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- حوالي 80 بالمئة.
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؟
- نعم  لا
- كيف ذلك؟
- من خلال التقليل من الورق، التقليل من الإجراءات، والتقليل من إعداد الاحصائيات.
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟
- تحقيق الأهداف محقق من قبل وحى بعد ربطها بالرقمنة.

### المحور الرابع: الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ما هي الصعوبات والتحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- وجدنا صعوبات على مستوى قسم المنازعات الذي لم يتم ربطه بالرقمنة بعد.
- كذلك نقص حصص التكوين والتاثير.
- كيف استطعتم تجاوزها؟
- تمّ تجاوزها من خلال تنظيم ورشات تكوينية مختصة في الرقمنة لفائدة مصالح الجمارك.

## البيانات الشخصية

العمر : 40 سنة  
الجنس: ذكر  
المستوى التعليمي: ليسانس اعلام الي  
الخبرة المهنية: 15 سنة  
الرتبة: ضابط فرق

## الإجابات المقدّمة

## المحور الأول: الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

- ما هي المتطلبات الاساسية الازمة لتحقيق مشروع الرقمنة؟
- البنية التحتية التقنية: شبكة إنترنت عالية السرعة وأجهزة حاسوب متطورة.
- برمجيات متخصصة: أنظمة إدارة قواعد البيانات، وأنظمة التخزين السحابي.
- تدريب الكوادر البشرية: دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية.
- الأمان الإلكتروني: توفير حلول الأمان الإلكتروني لحماية البيانات.
- ما هي التجهيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة؟
- تجهيز مراكز البيانات بعتاد حديث.
- شراء وتثبيت برمجيات متقدمة لإدارة العمليات الجمركية.
- توفير أجهزة حاسوب وشبكات اتصالات حديثة للموظفين.
- إعداد غرف للتدريب والتطوير المهني.
- ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية؟
- منصة وبرنامج ALCESS
- هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة؟

لا

نعم

هل كانت هذه الميزانية

كافية

متوسطة

غير كافية

## المحور الثاني: تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية ؟ كيف ذلك؟
- نعم، عن طريق تحسين عمليات التحقق والمصادقة وتقليل الحاجة للإجراءات الورقية، مما أدى إلى تسريع الإجراءات الجمركية.

- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الأخطاء في الأوراق الإدارية؟
- نعم، من خلال استخدام أنظمة التحقق التلقائي وتقليل التدخل البشري، مما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء.
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الإجراءات الجمركية؟
- نعم، من خلال تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات وتقليل الحاجة إلى الوثائق الورقية، مما أدى إلى تخفيض التكاليف الإدارية.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الأيداع المؤقتة؟
- نعم، عبر تسريع عمليات الإفراج الجمركي وتقليل مدة التخزين المؤقتة.

### المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- نعم، بفضل استخدام تقنيات التحقق الآلي وأنظمة التتبع الفعالة.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- نعم، عن طريق تحسين رصد وتتبع البضائع واستخدام أنظمة تحليل البيانات لكشف الأنشطة المشبوهة.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب الضريبي؟
- نعم، من خلال تعزيز الشفافية والدقة في تسجيل وتوثيق العمليات الجمركية.
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- حوالي 85 بالمائة
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؟
- نعم  لا
- كيف ذلك؟
- عبر تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، تحسين الشفافية والفعالية في إدارة الموارد.
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟
- قبل الربط: كانت العمليات بطيئة ومعرضة للأخطاء.
- بعد الربط: أصبحت العمليات أسرع وأكثر دقة وفعالية.

### المحور الرابع: الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ما هي الصعوبات والتحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- مقاومة التغيير من بعض الموظفين.
- نقص في المهارات التقنية لدى بعض الكوادر.
- تحديات في البنية التحتية التقنية.



- كيف استطعتم تجاوزها؟
- من خلال تنظيم دورات تدريبية مكثفة.
- تحسين البنية التحتية التقنية بشكل تدريجي.
- إشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي وتعزيز الوعي بأهمية الرقمنة.

مقابلة رقم : 05

التاريخ: 2024/05/08

### البيانات الشخصية

العمر: 57 سنة  
الجنس: ذكر  
المستوى التعليمي: ماجستير محاسبة  
الخبرة المهنية: 32 سنة  
الرتبة: امين الصندوق.

### الإجابات المقدمة

#### المحور الاول: الوسائل والأدوات الرقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

- ما هي المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق مشروع الرقمنة؟
- توفير شبكة إنترنت عالية السرعة وأجهزة حاسوب حديثة.
- ما هي التجهيزات والوسائل التي قمتم بتوفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة؟
- إنشاء شبكة اتصالات سريعة وموثوقة.
- تجهيز مراكز البيانات بعتاد حديث وأنظمة تبريد مناسبة.
- ما هي البرامج التي تعتمدونها لتطبيق مشروع الرقمنة في المفتشية؟
- برنامج SIGAD قديما وبرنامج ALCESS حديثا.
- هل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة؟

نعم  لا

هل كانت هذه الميزانية

كافية

متوسطة

غير كافية

#### المحور الثاني: تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي؟

- هل قلصت الرقمنة من الوقت اللازم لإتمام العمليات الجمركية؟ كيف ذلك؟
- نعم، حيث تم تسريع الإجراءات الجمركية عبر الأتمتة وتقليل التدخل البشري، مما ساعد في تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات بشكل كبير.
- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من الأخطاء في الأوراق الإدارية؟

- نعم، بفضل الأنظمة الرقمية التي تتحقق من البيانات تلقائيًا وتقلل من التدخل البشري، مما أدى إلى تقليل الأخطاء.
- هل ساهمت الرقمنة في خفض تكلفة الإجراءات الجمركية؟
- نعم، عبر تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات وتقليل الحاجة إلى الورق والموارد البشرية الإضافية، مما أدى إلى خفض التكاليف الإجمالية.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الأيداع المؤقتة؟
- نعم، من خلال تسريع عمليات الإفراج الجمركي وتقليل مدة بقاء البضائع في المخازن، مما قلل الضغط على مساحات التخزين.

### المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي؟

- هل ساهمت الرقمنة في تقليل الغش؟
- نعم، بفضل الأنظمة الرقمية التي تتيح التحقق الآلي من البيانات وتوفر تتبعًا دقيقًا للبضائع، مما يقلل من فرص الغش.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهريب؟
- نعم، من خلال تحسين إجراءات المراقبة والتتبع واستخدام تقنيات تحليل البيانات لاكتشاف الأنشطة المشبوهة.
- هل ساهمت الرقمنة في تقليل التهرب الضريبي؟
- نعم، عبر تعزيز الشفافية والدقة في تسجيل وتوثيق العمليات الجمركية، مما يقلل من فرص التهرب الضريبي.
- ماهي النسبة المئوية لمساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف الجمركية؟
- حوالي 90 بالمائة
- في رأيك هل ساهمت الرقمنة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؟
- نعم  لا
- كيف ذلك؟
- عبر تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتحسين الشفافية والفعالية في إدارة الموارد، مما أدى إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
- كيف كان تحقيق الأهداف في مفتشية الجمارك قبل وبعد ربطها بالجمارك؟
- قبل الربط: كانت العمليات بطيئة ومعرضة للأخطاء بسبب الاعتماد الكبير على الأوراق.
- بعد الربط: أصبحت العمليات أسرع وأكثر دقة وشفافية، مما ساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

المحور الرابع: الصّعوبات والتّحديات التي تواجه إدارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة؟

- ما هي الصّعوبات والتّحديات التي واجهتكم اثناء تطبيق الرقمنة داخل المفتشية؟
- ضعف الشبكات
- نقص المهارات التقنية لدى بعض الكوادر
- كيف استطعتم تجاوزها؟
- تنظيم دورات تدريبية مكثفة لتطوير مهارات الموظفين.
- تعزيز الوعي بأهمية الرقمنة وإشراك الموظفين في عملية التحول.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدّراسة الميدانية

بعد عرض النتائج المتحصّل عليها من المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، نقوم فيما يلي بتحليل هذه النتائج.

#### أولاً: تحليل نتائج المحور الأوّل حول الوسائل والأدوات الرّقمية المعتمدة في سبيل تحقيق مشروع رقمنة إدارة الجمارك

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين عن المتطلبات الأساسية لتحقيق الرقمنة اتفقت جل اجابات المبحوثين بنسبة 100 بالمئة حول انه يجب توفير اليد العاملة المؤهلة المكونة بالإضافة إلى العتاد واجهزة الاعلام الالي والشبكات والبرامج ومن هنا نستنتج انه لتطبيق مشروع الرقمنة لا بد من توفر كل من العنصرين البشري المتمثل في الأفراد المكونين في مجال الاعلام الالي اضافة إلى توفير العنصر المادي من اجهزة وعتاد اعلام الي.

أما بالنسبة للتجهيزات والوسائل التي تم توفيرها لتطبيق مشروع الرقمنة فقد كانت 90 بالمئة من اجابات المبحوثين تتمحور اجاباتهم بانه تم توفير اجهزة اعلام الي حديثة وشبكات التواصل وبرامج خاصة فبالنسبة للمبحوث رقم 01 فكانت اجابته انه تم توفير دورات تكوينية وتوفير المنصة الرقمية، ومن هنا نستنتج أنّ الدولة الجزائرية وفرت اجهزة الاعلام الالي الحديثة اضافة إلى البرامج الخاصة والتكوينات.

أما بالنسبة للبرامج المتوفرة المعتمدة في تطبيق مشروع الرقمنة فقد اجاب كل المبحوثين بنسبة 100 بالمئة أنه كان يعتمد سابقا على نظام SIGAD وهو برنامج قديم نوعا ما حيث يعتمد بنسبة 50 بالمئة على الورق و 50 بالمئة مناصفة مع البرنامج تم استبداله ببرنامج ALCESS ومنصة تابعة له اثناء من جانفي 2024 ومن هنا نستنتج انه تم توفير التجهيزات والوسائل بغية تجسيد الرقمنة.

وبالنسبة لهل تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق الرقمنة وهل كانت كافية متوسطة او غير كافية فكانت اجابات المبحوثين بنعم، تم تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق الرقمنة بنسبة 100 بالمئة وأنها ميزانية كافية بنسبة 80 بالمئة الا اجابة المبحوث الثاني وهو مفتش رئيسي الذي صرح بلا أعلم، وعليه، وبالنظر إلى الأغلبية، نستنتج انه تم توفير ميزانية خاصة لتطبيق مشروع الرقمنة وكانت كافية.

بعد عرضنا لإجابات المحور الأول حول الوسائل والادوات الرقمية المعتمدة بغية تحقيق مشروع رقمنة الجمارك تبين لنا انه تم تخصيص ميزانية خاصة بالرقمنة من طرف المديرية العامة للجمارك ويتم توزيعها على كافة المديريات الفرعية والأقسام لاقتناء البرامج والعتاد المتخصص للرقمنة وكل هذا من اجل تحقيق مشروع رقمنة قطاع الجمارك .

### ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني حول تأثير الرقمنة على كفاءة وفاعلية العمل الجمركي

من خلال المقابلات مع اعوان مفتشية اقسام الجمارك برج بوعريج حول تقليص الرقمنة من الوقت اللازم لاتمام العمليات الجمركية وكيف ذلك كانت اجابات المبحوثين بنعم قلصت بنسبة 100 بالمئة حيث صرح المبحوث 02 بنعم قلصت وذلك من خلال تقليص حجم الوثائق المرفقة بالتصريح وبالتالي سهولة المراقبة مع امكانية تخليص الرسوم عن بعد أما بالنسبة للمبحوث 04 فكانت إجابته بنعم، عن طريق تحسين عمليات التحقق والمصادقة وتقليل الحاجة للإجراءات الورقية، مما أدى إلى تسريع الإجراءات الجمركية. من خلال الاجابات نستنتج أنّ الرقمنة قلصت من الوقت اللازم لإتمام العمليات الجمركية وقلّلت من التصاريح الورقية والتنقلات الروتينية.

أما بالنسبة لتقليل الرقمنة من الأخطاء الورقية الادارية كانت اجابات كل المبحوثين بنعم بنسبة 100 بالمئة وأجمعت إجاباتهم على أنّ الرقمنة قللت من التدخل البشري وبالتالي يمكننا من خلال اجابات المبحوثين استنتاج أنّ الرقمنة مكنت الادارة للوصول لمستوى صفر ورقة.

أما بالنسبة لمساهمة الرقمنة في خفض تكلفة الاجراءات الجمركية كانت الاجابات بنعم بنسبة 80 بالمئة حيث كانت إجابة المبحوث رقم 02 وهو مهندس في الإعلام الآلي بقسم الجمارك لقد ساهمت في تقليل الجهد والتكاليف وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الورق وحصول بعض الاعوان على الرواق البرتقالي الذي من شأنه تقليل الفحص المادي للسلع وبالتالي تقليل المهام وهذا بفضل الرقمنة في حين كانت اجابة المفتش الرئيسي بلا مبررا انه لا يمكن استنتاج الاجابة إلى بعد مرور فترة طويلة الامد من تطبيق الرقمنة. ومن هنا نستنتج أنّ الرقمنة ساهمت في خفض التكاليف والإجراءات الجمركية.

وبخصوص مساهمة الرقمنة في خفض الضغط على مخازن الايداع المؤقت كانت اجابات المبحوثين بنعم بنسبة 80 بالمئة وكانت اجابة المبحوث رقم 01 وهو مهندس اعلام الي مفتش رئيسي أنّ الرقمنة مكنت من تتبع السلعة عن طريق منصة ALCESS في حين كانت اجابة المبحوث رقم 05 وهو امين الصندوق المكلف بالمحاسبة أنّ الرقمنة خففت الضغط على مخازن الايداع المؤقت عن طريق تسريع عمليات الافراج الجمركي والتقليل من مدة بقاء البضائع في المخازن مما قلل الضغط على مساحات التخزين، في حين نسبة 20 بالمئة من المبحوثين كانت بلا ممثلة في المبحوث رقم 02 وهو مفتش رئيسي مبررا اجابته بان حجم النشاط في هذا المجال قليل على مستوى ولاية برج بوعريج . ومن هنا نستنتج أنّ الرقمنة سهلت من عملية مرور السلع وبالتالي تقليل مدة بقاء السلع في المخازن وهذا ما يفسر أنّ الرقمنة ساهمت في تقليل الضغط على مخازن الايداع المؤقت.

من خلال عرضنا اجابات المحور الثاني يمكننا استنتاج أنّ الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين مهام الجمركيين من خلال تقليص حجم الوثائق المرفقة والورق وبالتالي سهولة مراقبة السلع وتقليل مدة بقائها في المخازن مع امكانية تخلص الرسوم الجمركية عن بعد وحتى نقص النقص التدخل البشري الذي بدوره ادى لنقص الأخطاء.

### ثالثا: تحليل نتائج المحور الثالث حول مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي

نلاحظ من خلال اجابات اغلب المبحوثين حول تقليل الرقمنة لكل من الغش ولتهريب والتهرب الضريبي أنّ الرقمنة من خلال اجابات المبحوثين رقم 01 و 02 انها لم تتضح ويمكن معرفة الاجابة بعد مرور سنة او سنتين من العمل ببرنامج ومنصة ALCESS الا أنّ المبحوثين رقم 03 و 04 و 05 فقد صرحوا أنّ الرقمنة ساهمت في تقليل الغش مبررين اجاباتهم انك عند تعاملك مع الموردين فإن كل العمليات تتم عن بعد ولا يمكنك معرفة تفاصيل ولا هوية الموردين كما انها ساهمت في تقليل التهريب عن طريق تحسين رصد وتتبع البضائع عن طريق استخدام انظمة تحليل البيانات لكشف الانشطة المشبوهة، اما بالنسبة للتهرب الضريبي فقد كات اجاباتهم بنعم وذلك عن طريق ربط المصالح الخارجية كمديرية الضرائب عبر منصة ALCESS وبالتالي قللت التهرب الضريبي.

أما بالنسبة لنسبة تحقيق الرقمنة للأهداف الجمركية فقد افاد اغلب الاعوان بنسبة تفوق 80 بالمئة وهذا ما يفسر دور الرقمنة ومكانتها في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

أما فيما يخصّ تحقيق الأهداف قبل وبعد ربطها بالرقمنة فقد كانت جل اجابات المبحوثين أنّ العمليات قبل ربطها بالرقمنة كانت بطيئة ومعرضة للأخطاء بسبب الاعتماد الكبير على الورق أما بعد ربطها بالرقمنة اصبحت العمليات اسرع واكثر دقة وشفافية مما ساهم في تحقيق الأهداف بشكل اكثر فعالية باستثناء المبحوث رقم 03 وهو القابض الذي اجاب بان تحقيق الأهداف محقق قبل وبعد ربط الجمارك بالرقمنة.

من خلال عرض اجابات المحور الثالث حول مساهمة الرقمنة في تحقيق الأهداف المرجوة من العمل الجمركي بمفتشية اقسام الجمارك برج بوعريج أنّ اجابيات الرقمنة في القطاع تفوق السببيات وقد ساهمت بشكل كبير في تقليل كل من الغش والتهريب والتهرب الضريبي وبالتالي زيادة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة وان الفرق في تحقيق الأهداف قبل وبعد ربطها بالرقمنة شاسع وهو ما يعزز دور الرقمنة في تحقيق الأهداف.

### رابعا: تحليل نتائج المحور الرابع حول الصّعوبات والتحديات التي تواجه ادارة الجمارك وتحول دون الاستخدام الأمثل للرقمنة.

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تواجه مستخدمي الرقمنة تمثلت في نقص تدفق الانترنت والانقطاع المتكرر في الشّبكة ونقص الورشات التكوينية في مجال الرقمنة ومقاومة التغيير لدى بعض الكوادر وهذا ما صرح به كل من المبحوثين رقم 02 و 03 و 04 و 05 أما بالنسبة للمبحوث رقم 01 وهو المفتش الرئيسي فقد صرح بأن نظام ALCESS حديث التطبيق وانه لايمكن معرفة الصّعوبات الا من خلال مرور فترة من تطبيقه.

أما بالنسبة لكيفية تجاوز هذه الصعوبات فقد كانت اجابات المبحوثين من خلال تنظيم دورات وورشات تكوينية في الرقمنة وتحسين البنية التحتية التقنية.

ومن خلال عرضنا لإجابات المبحوثين انستنتج أنّ ادخال أي عنصر جديد في الإدارة لن يحول دون مواجهة صعوبات كرفض التغيير من بعض الموظفين ونقص التكوين وبعض المشاكل التقنية وفي المقابل يمكن ايجاد حلول لها عن طريق تعزيز الوعي بأهمية الرقمنة واشراك الموظفين في عملية التحويل ومنحهم بعض الحوافز المادية والمعنوية كتقدير لمساهماتهم في التغيير والتطوير وتنظيم ورشات تكوينية في المجال.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الرقمنة على فعالية وكفاءة العمل الجمركي في مفتشية اقسام الجمارك برج بوعريج من خلال مقابلات ميدانية شملت مجموعة من موظفي الجمارك والمسؤولين في مختلف المراكز الجمركية. جاءت النتائج لتؤكد على دور الرقمنة في تحسين مختلف جوانب العمل الجمركي. فيما يلي مناقشة وتفسير لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

#### أولاً: دور الرقمنة في تسريع الإجراءات الجمركية

أكدت غالبية المشاركين في الدراسة أنّ الرقمنة أسهمت بشكل كبير في تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات الجمركية. أوضح المشاركون أنّ استخدام أنظمة التصريح الإلكتروني والفحص الآلي أدى إلى تسريع المعاملات وتسهيل عملية التخليص الجمركي، مما يقلل من التأخير ويسهم في تسريع تدفق البضائع عبر الحدود. هذه النتيجة تعكس فاعلية الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل فترات الانتظار.

#### ثانياً: دور الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية

أظهرت النتائج أنّ الرقمنة ساهمت في التقليل من الأخطاء في الأوراق الإدارية بشكل ملحوظ. أكد المشاركون أنّ الأنظمة الرقمية توفر دقة أعلى في معالجة البيانات والمعلومات، مما يقلل من الأخطاء البشرية المرتبطة بالإجراءات الورقية التقليدية. هذا يؤدي إلى تحسين جودة العمل الجمركي وزيادة موثوقية البيانات المتداولة.

#### ثالثاً: دور الرقمنة في خفض تكلفة الإجراءات الجمركية

أشارت النتائج إلى أنّ الرقمنة أسهمت في خفض تكلفة الإجراءات الجمركية. من خلال تقليل الاعتماد على الورق وتبسيط الإجراءات، تمكنت الإدارات الجمركية من تخفيض النفقات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، أدت زيادة الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في المعاملات إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمالة والموارد.

#### رابعاً: دور الرقمنة في تقليل الضغط على مخازن الإيداع المؤقت

بينت الدراسة أنّ الرقمنة ساهمت في تقليل الضغط على مخازن الإيداع المؤقت. بفضل تسريع إجراءات التخليص الجمركي، تقلصت مدة بقاء البضائع في المخازن، مما أتاح مساحة أكبر لاستقبال البضائع الجديدة

وقل من ازدحام المخازن. هذه النتيجة تعكس الفوائد العملية لتسريع العمليات الجمركية على تحسين إدارة المخازن.

#### خامساً: دور الرقمنة في مكافحة الغش والتهريب

أكد المشاركون أنّ الرقمنة لعبت دوراً هاماً في تقليل الغش والتهريب. استخدام التقنيات الحديثة مثل أجهزة الفحص بالأشعة السينية والتتبع الآلي للبضائع ساهم في تعزيز قدرة الجمارك على كشف الأنشطة غير المشروعة. وهذا يعزز من فعالية الجهود المبذولة لحماية الاقتصاد الوطني ومكافحة الجرائم الجمركية.

#### سادساً: دور الرقمنة في تحسين تحصيل الإيرادات

أشارت النتائج إلى أنّ الرقمنة ساعدت في تحسين تحصيل الإيرادات الجمركية. الأنظمة الرقمية تمكنت من متابعة العمليات المالية بدقة أكبر، مما ساهم في تقليل التهريب الضريبي وضمان تحصيل جميع الرسوم المستحقة. هذه النتيجة تعزز من دور الرقمنة في تعزيز الشفافية المالية وضبط الإيرادات.

#### سابعاً: تحديات تطبيق الرقمنة

رغم الإيجابيات، أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة بشكل كامل. من أبرز هذه التحديات: ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المناطق، الحاجة إلى تدريب وتأهيل الموظفين، وقضايا الأمن السيبراني. هذه التحديات تتطلب جهوداً مستمرة لمعالجتها وضمان تحقيق الفوائد الكاملة للرقمنة.

## خلاصة الفصل الثاني

تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الجمارك من خلال زيادة كفاءة وفعالية العمليات الجمركية، ومن خلال تحقيق أهدافها بشكل أفضل حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية أنّ الرقمنة لها تأثير إيجابي كبير على فعالية وكفاءة العمل الجمركي في الجزائر. ورغم وجود بعض التحديات، فإنّ الفوائد المحققة من تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، خفض التكاليف، وتعزيز مكافحة الغش والتهريب تشير إلى أنّ الرقمنة تعدّ استراتيجية ناجحة لتحسين الأداء الجمركي. وتحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة يتطلب استثمارات مستمرة في البنية التحتية، التدريب، والأمن السيبراني لضمان تحقيق التحول الرقمي الشامل والمستدام.



# الخاتمة

من خلال دراستنا الموسومة بدور رقمنة الجمارك في تحسين الأداء الوظيفي تاكدت لنا أهمية الرقمنة في تحسين الأداء في قطاع الجمارك بصفة خاصة والمؤسسات العمومية بصفة عامة، كما يمكن التأكيد على أنّ التحول الرقمي يمثل عنصراً حيوياً في تحقيق كفاءة وفعالية العمليات الجمركية. من خلال استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، تمكنت الإدارات الجمركية من تحقيق تقدم ملحوظ في تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، خفض التكاليف، وتعزيز الشفافية والمصدقية في العمليات الجمركية.

✚ نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- تسريع العمليات: أدت الرقمنة إلى تقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات الجمركية، مما أتاح للموظفين التركيز على مهام أخرى أكثر تعقيداً وأهمية.

- تقليل الأخطاء: ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية المتعلقة بالإجراءات الورقية، مما حسن من دقة البيانات والعمليات.

- خفض التكاليف: أسهمت الرقمنة في خفض التكاليف التشغيلية عن طريق تقليل الاعتماد على الورق والموارد البشرية، وتبسيط الإجراءات الروتينية.

- تحسين الشفافية والمصدقية: عززت التقنيات الرقمية من الشفافية في العمليات الجمركية، مما أدى إلى زيادة الثقة بين الجهات المختلفة المعنية بالتجارة والجمارك.

- رفع مستوى المهارات: أتاحت الرقمنة فرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة في التعامل مع الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة.

- توافر الجهود للنهوض بمشروع الرقمنة: توجد جهود مبدولة وآليات معتمدة من أجل تحقيق مشروع الرقمنة في إدارة الجمارك من خلال تخصيص ميزانيات خاصة بالرقمنة، تكوين الموظفين ...

على الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها الرقمنة، إلا أنّ هناك تحديات تواجه تطبيقها بشكل كامل، مثل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى معالجة قضايا الأمن السيبراني. يتطلب التغلب على هذه التحديات تكاتف الجهود بين الحكومة والمؤسسات الجمركية والقطاع الخاص.

في الختام، يمكن القول أنّ رقمنة الجمارك تمثل خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء الوظيفي للإدارات الجمركية، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية. أنّ استمرار الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية وتدريب الموظفين يعد ضرورياً لضمان نجاح هذا التحول وتحقيق الفوائد المرجوة.

✚ الاقتراحات: استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة جمارك في الجزائر. تهدف هذه الاقتراحات إلى معالجة التحديات القائمة وتعظيم الفوائد المرجوة من التحول الرقمي:

- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية
  - اقترح الاستثمار في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لضمان استدامة وكفاءة الأنظمة الرقمية. يجب توفير أجهزة حاسوب حديثة، شبكات اتصال سريعة وأمنة، ومراكز بيانات متقدمة. الأهمية: يضمن توفير بنية تحتية قوية دعم كافة العمليات الرقمية وتحقيق الاستقرار في الأداء.
- تدريب وتأهيل الموظفين
  - اقترح إطلاق برامج تدريبية شاملة ومستدامة لتأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة. يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة. الأهمية: يسهم التدريب المستمر في رفع كفاءة الموظفين، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الثقة في استخدام التكنولوجيا.
- تعزيز الأمن السيبراني
  - اقترح تبني سياسات وإجراءات أمنية صارمة لحماية البيانات والأنظمة الرقمية من الهجمات السيبرانية. يشمل ذلك استخدام تقنيات التشفير، جدران الحماية، وبرامج مكافحة الفيروسات. الأهمية: حماية البيانات الحساسة وضمان سلامة الأنظمة الرقمية يعزز الثقة في التعاملات الإلكترونية ويحمي المؤسسة من المخاطر الأمنية.
- تطوير أنظمة إدارة متكاملة
  - اقترح تطوير واعتماد أنظمة إدارة متكاملة تشمل جميع جوانب العمل الجمركي، من التصريح الجمركي إلى إدارة المخازن والتحصيل المالي. الأهمية: تضمن الأنظمة المتكاملة تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات وتقليل التعقيدات الإدارية. تحسين التواصل والتنسيق.
- إنشاء منصات إلكترونية للتواصل الفعال بين الموظفين والإدارات المختلفة، وكذلك بين الجمارك والجهات الخارجية مثل المستوردين والمصدرين.
  - الأهمية: يعزز التواصل الفعال التنسيق ويسهل حل المشكلات بسرعة، مما يزيد من كفاءة العمليات. رصد وتقييم الأداء:
- تطبيق أنظمة رصد وتقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري لقياس تأثير الرقمنة وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم النجاح. الأهمية: يساعد التقييم المستمر في تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تشجيع الابتكار والتحسين المستمر

اقترح تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة واقتراحات لتحسين العمليات الرقمية وتبسيط الإجراءات الجمركية. يمكن تنظيم مسابقات وجوائز للابتكار. الأهمية: يساهم التشجيع على الابتكار في تحسين العمليات وزيادة فعالية الأنظمة الرقمية بشكل مستمر.

بتنفيذ هذه الاقتراحات، يمكن تعزيز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الجمارك، مما يساهم في تحقيق الكفاءة، الشفافية، والفعالية في العمل الجمركي، وبالتالي تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية المرجوة.

✚ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

#### - دراسات مقارنة بين الدول

الآفاق: إجراء دراسات مقارنة بين تجربة الجزائر في رقمنة الجمارك وتجارب دول أخرى مشابهة من حيث الظروف الاقتصادية والتكنولوجية. يمكن أن تسلط هذه الدراسات الضوء على أفضل الممارسات العالمية والتحديات المشتركة.

#### - تحليل الأثر الاقتصادي

الآفاق: دراسة تأثير الرقمنة على الاقتصاد الوطني بشكل أعمق، بما في ذلك تأثيرها على التجارة الدولية، الاستثمار الأجنبي، وتحصيل الإيرادات الجمركية. يمكن أن تتضمن هذه الدراسات نماذج اقتصادية لقياس الأثر طويل الأمد.

#### - دراسات حول تأثير الرقمنة على مكافحة الفساد

الآفاق: تحليل دور الرقمنة في مكافحة الفساد داخل الإدارات الجمركية. يمكن أن تركز هذه الدراسات على كيفية تقليل التلاعب والغش من خلال الأنظمة الرقمية وزيادة الشفافية والمساءلة.

#### - التطور التكنولوجي المستقبلي

الآفاق: استشراف التطورات التكنولوجية المستقبلية وتأثيرها على الرقمنة في الجمارك، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء (IoT)، وتقنيات البلوك تشين. يمكن أن تركز هذه الدراسات على كيفية استغلال هذه التقنيات لتحسين الأداء الجمركي.

#### - دراسات حول تجربة المستخدم

الآفاق: تقييم تجربة المستخدمين، سواء كانوا موظفين جمركيين أو متعاملين اقتصاديين، مع الأنظمة الرقمية. يمكن أن تسلط هذه الدراسات الضوء على نقاط القوة والضعف في واجهات الاستخدام والتفاعل مع الأنظمة.

تأثير الرقمنة على التنمية المستدامة

الأفاق: دراسة كيفية مساهمة الرقمنة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل تحسين الكفاءة في استخدام الموارد، وتقليل الأثر البيئي للعمليات الجمركية، وتعزيز العدالة الاقتصادية.

- دراسات عن الأبعاد الاجتماعية والثقافية:

الأفاق: تحليل الأبعاد الاجتماعية والثقافية للرقمنة في الجمارك، بما في ذلك تأثيرها على ثقافة العمل، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وزيادة رضا الموظفين والعملاء.

- تطوير استراتيجيات لتجاوز التحديات

الأفاق: اقتراح وتطوير استراتيجيات عملية لتجاوز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجمارك، بما في ذلك مقاومة التغيير، نقص المهارات، والتحديات الأمنية.

من خلال استكشاف هذه الأفاق، يمكن تعزيز فهمنا لتأثير الرقمنة على العمل الجمركي بشكل شامل، وتقديم توصيات عملية أكثر لتحسين كفاءة وفعالية الإدارة الجمركية في الجزائر. تعتبر هذه الدراسات المستقبلية ضرورية لضمان استمرارية التطور والابتكار في هذا المجال الحيوي، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

# قائمة المرجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## I. الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
2. أحمد محمد الدمداش : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018.
3. بيل جيتس: المعلوماتية بعد الإنترنت، ترجمة: عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، الكويت، ط1، 1998.
4. حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
5. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2007.
6. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،
7. عبد الحليم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
8. الفيروزبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 1429هـ-2008م.
9. كيث دفلين، الانسان والمعرفة في عصر المعلومات، ترجمة، شادن اليافي، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001.
10. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. وائل محمود صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
12. يصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط، 2008.

## II. المقالات العلمية

13. أمينة بدر الدين، نسيم خدير، التحوّل الرقّمي في الجزائر بين الواقع والتّحدّيات، مشاركة في الملتقى العلمي الدولي: الثّورة الرّقميّة، أيّ فرص للنمو؟ المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2023، المنظمّ من طرف المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرّقمي بالقلية، الجزائر.
14. أمينة بدر الدين، نسيم خدير، التحوّل الرّقمي في الجزائر بين الواقع والتّحدّيات، مشاركة في الملتقى العلمي الدولي: الثّورة الرّقميّة، أيّ فرص للنمو؟ المنعقد يومي 6 و7 نوفمبر 2023، المنظمّ من طرف المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرّقمي بالقلية، الجزائر.
15. أمينة حسيني، آفاق التحوّل الرّقمي في الجزائر، مجلّة دراسات اقتصادية، المجلّد 16، العدد 2، 2020.
16. حمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.
17. الخثعبي، مسفرة بنت دخيل الله، مشاريع وتجارب التحوّل الرّقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة للاستراتيجيات المتبعة، مجلة الإعلام العلمي والتقني مجلد 19، العدد 1، 2011.
18. رابحي فريد، الحاج علي بدر الدين، النظام المعلوماتي الجديد كآلية لرقمنة الإجراءات الجمركية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلّد السّابع، العدد الثّاني، 2023.
19. سمير حفطاوي، سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث الاجتماعية، العدد 12، د سنة.
20. سميرة هارون ومحفوظ عرابي، نحو تذليل معوقات الإقلاع الرّقمي في الجزائر، يوم دراسي حول دور الأنظمة المعلوماتية في تحقيق أهداف الرقمنة لدى المؤسسات والإدارات العمومية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 23 فيفري 2023.
21. صالح الدلهومي، إشكالية المكتبة الإلكترونية، أعمال المؤتمر العاشر للإتحاد العربي للمكتبات، المكتبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، تونس، المعهد الأعلى لتوثيق، الإتحاد العربي للمكتبات المعلومات، (2001).

22. عبد الرحمان فراج، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجلة المعلوماتية، مركز المصادر التربوية بوزارة التربية والتعليم، عدد 10، 2008.
23. مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.
24. مليكة بوخاري، وسليمة يحيوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية-دراسة حالة الشبكات الالكترونية لبلدية البويرة-مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022.

### III. الرسائل الجامعية

25. مرابط ياسمين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
26. مصطفى بلمقدم وآخرون، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد التّقدي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2003-2004.
27. مفيدة مباركية، جرائم المعلوماتية في الفقه الإسلامي والتشريعات الجنائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإسلامية، قسم الشريعة والقانون، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2022.

### IV. التشريعات والنصوص القانونية

28. اتفاقية بودابست حول الإجرام السيبراني، المصادق عليها أمّا م المجلس الأوروبي في 23 نوفمبر 2001. متاحة على الرابط: <https://rm.coe.int/budapest-convention-in-arabic/1680739173>
29. المرسوم التنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 هـ الموافق ل 20 فبراير سنة 2017، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.
30. قانون رقم 17-04 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1438 هـ الموافق ل 16 فبراير سنة 2017، المعدل والمتّم للقانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق ل 21 يوليو سنة 1979 المتضمن قانون الجمارك. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، السنة الرابعة والخمسون.

### V. المواقع الالكترونية

31. موقع البحث في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: <https://www.joradp.dz>
32. <https://aws.amazon.com/ar/what-is/database/> أطلع عليه في ماي 2024
33. الموقع الالكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية، إطلاق القمر الاصطناعي الجزائري " ألكوم سات 1" بنجاح، مقال صحفي متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/50926-1> اطلع عليه في أبريل 2024
34. الموقع الالكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية، ألياف بصرية: استكمال المشروع الضخم الرابط بين الجزائر العاصمة وعين قزام، مقال صحفي متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/79199-2019-11-05-14> اطلع عليه في أبريل 2024

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

35. Andrew S.TANENBAUM & David J. WETHERALL: Computer networks، Pearson، USA، 5<sup>th</sup> edition



36. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications. This book provides comprehensive insights into research design, including sampling techniques and considerations.
37. Dessler, G. Human Resource Management. Pearson Education . 2019 .
38. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. **Managing Human Resources**. Pearson Education,2016 .
39. Jerome H. Saltzer & M. Frans Kaashoek: Principles of Computer System Design. Morgan Kaufmann Publishers - Elsevier-.USA.2009.

