الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على تحسين الأداء الجبائي

– دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة –

من إعداد الطالب:

شريف هارون.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

براق محمد.

أستاذ بالمدرسة العليا للتجارة.

المؤسسة المستقبلة: مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

فترة التربص: من 15 مارس 2026 إلى 25 أفريل 2026.

السنة الجامعية:

2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة



مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على تحسين الأداء الجبائي

– دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة –

من إعداد الطالب:

شريف هارون.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

براق محمد.

أستاذ بالمدرسة العليا للتجارة.

المؤسسة المستقبلة: مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

فترة التربص: من 15 مارس 2026 إلى 25 أفريل 2026.

السنة الجامعية:

2026/2025

إهداء

قال الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴾ [الأحقاف: 15]

الحمد لله الذي بفضله تنار الدروب، وبتوفيقه تُذلل الصعاب، نحمده سبحانه أن منحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل الأكاديمي، فلك الحمد يا رب حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

إلى روح من غاب عن دنيتي ولم يغب عن قلبي، إلى من كان يتمنى أن يشهد هذه اللحظة، إلى قدوتي ومثلي الأعلى " أبي رحمه الله وطيب ثراه "... أهديك ثمرة جهدي، لعلها تكون فخراً لروحك الطاهرة.

إلى الجنة التي تمشي على الأرض، إلى منبع الحنان والرضا وأطهر قلب في الوجود، إلى من كانت دعواتها في جوف الليل هي سر نجاحي وسندي في كل عثرة، إلى من وهبتني عمرها بصبرٍ لا ينضب... "أمي" الغالية، حفظكِ الله لي تاجاً فوق رأسي وأطال في عمرك.

إلى من بهم يشتد عضدي، إلى من تقاسمت معهم عبء الأيام وسهر الليالي، إلى سندي في الشدائد وقوتي في الحياة، إلى رفاق العمر، الذين لولا دعمهم وحبهم لما وصلت إلى هنا...

" إخوتي وأخواتي" جميعاً، كل باسمه.

إلى عصافير عائلتنا وبسمة قلبي الجميلة، إلى من كانوا لي واحة من الفرح أنسى عندها تعب السهر وعناء البحث، من أرى في أعينهم براءة الحاضر وأمل المستقبل، أبناء أخواتي الأعزاء وأغلى ما أملك كخال: "وسيم، تقوى، ندى، ورائف"... حفظكم الله وجعلكم قرة عينٍ لنا.

إلى عمي السند "الهاشمي"، الذي لم يبخل عليّ بمساعدته وتشجيعه، فكان نِعمَ العون في أصعب محطات هذا البحث، فجزاه الله عني كل خير.

إلى من كان له الفضل في توجيهي وإنارة دربي الأكاديمي بفيض علمه وتوجيهاته القيمة...

" أستاذي المشرف الفاضل براق محمد"، تقديراً وعرفاناً بجميله.

إلى رفقاء الدرب والأيام، إلى من تقاسمت معهم مقاعد الدراسة وضحكات النجاح... " أصدقائي الأوفياء"، شكراً لأنكم كنتم دائماً هنا.

إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ [هود: 88]

الحمد لله العلي القدير، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذا العمل. نشكره سبحانه وتعالى على نعمة العلم والعقل والصبر، ونحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

أتقدم بجزيل الشكر وأسمى آيات العرفان والتقدير إلى أستاذي المشرف الفاضل "براق محمد"، الذي لم يبخل عليّ بوقته ولا بعلمه، فكان لتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة الأثر البالغ في إتمام هذا البحث وتصويب مساره.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كافة الأساتذة الأفاضل بالمدرسة العليا للتجارة، الذين نهلت من علمهم طيلة مساري الدراسي، والذين لم يتوانوا يوماً في تقديم يد العون والنصح.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، والذين ستكون ملاحظاتهم وتصويباتهم بمثابة إضافة علمية قيمة تثري هذا البحث وتدفع به نحو الأفضل.

وفي الأخير، أتوجه بالشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد، وكل من قدم لي تشجيعاً أو دعاءً بظهر الغيب.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء	–
شكر وتقدير	–
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
قائمة المختصرات	XIII
ملخص	XV– XIV
مقدمة عامة	أ – ط
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لرقمنة الإدارة الجبائية	1
المبحث الاول: ماهية الرقمنة	2
المطلب الاول: نشأة ومفهوم الرقمنة	2
أولا: نشأة الرقمنة وتطورها التاريخي	2
ثانيا: مفهوم الرقمنة وأهميتها	7
1– مفهوم الرقمنة	7
2– أهمية الرقمنة	8
المطلب الثاني: أهداف ومنافع الرقمنة	9
أولا: أهداف الرقمنة	9
ثانيا: منافع الرقمنة	10
المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة ومعوقاتها	10
أولا: متطلبات الرقمنة	10
1– المتطلبات السياسية للرقمنة	11
2– المتطلبات الإدارية للرقمنة	11
3– المتطلبات التقنية للرقمنة	12
4– المتطلبات البشرية للرقمنة	13
5– المتطلبات الأمنية للرقمنة	13
6– المتطلبات المالية للرقمنة	14

ثانيا: معوقات الرقمنة	**15**
المبحث الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية	**15**
المطلب الاول: مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية، أهدافها وآفاقها	**16**
أولا: مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية وعناصرها	**16**
1- مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية	**16**
2- عناصر رقمنة الإدارة الجبائية	**17**
ثانيا: أهداف رقمنة الإدارة الجبائية	**18**
ثالثا: آفاق رقمنة الإدارة الجبائية	**19**
المطلب الثاني: خصائص ومبررات رقمنة الإدارة الجبائية	**20**
أولا: خصائص رقمنة الإدارة الجبائية	**20**
ثانيا: مبررات رقمنة الإدارة الجبائية	**22**
المبحث الثالث: رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر	**23**
المطلب الاول: إصلاح هياكل الإدارة الجبائية	**23**
أولا: هياكل الإدارة الجبائية قبل الإصلاح	**24**
1- الإدارة الجبائية المركزية	**24**
1.1- المديرية العامة للتقدير والسياسات	**24**
2.1- المديرية العامة للضرائب	**24**
2- المصالح الخارجية للإدارة الجبائية	**25**
1.2- المديرية الجهوية للضرائب	**25**
2.2- المديرية الولائية للضرائب	**26**
ثانيا: هياكل الإدارة الجبائية بعد الإصلاح	**26**
1- مديرية كبريات المؤسسات (DGE)	**26**
2- مراكز الضرائب (DCI)	**27**
3- المراكز الجوارية للضرائب (CPI)	**27**
المطلب الثاني: مظاهر رقمنة الإدارة الجبائية	**28**
أولا: إدراج تكنولوجيا المعلومات	**28**
ثانيا: رقمنة الإدارة الجبائية الجزائرية	**30**
1- تطوير موقع ويب مخصص للإدارة الجبائية	**30**
2- الترقيم الضريبي الإلكتروني	**30**

3- نظام المعلومات الضريبي "جبايتك" (Jibayatic)	31
4- منصة الدفع الإكتروني لحقوق الطوابع الجبائية "طابعكم" (tabioucom)	32
خلاصة الفصل الأول	34
الفصل الثاني: الأداءالجبائي في ظل رقمنة الإدارة الجبائية	35
المبحث الأول: مفهوم الأداء الجبائي ومؤشراته	36
المطلب الأول: مفهوم الأداء الجبائي، محدداته وعناصر فعاليته	36
أولا: مفهوم الأداء الجبائي	36
ثانيا: محددات الأداء المتكامل للإدارة الجبائية	38
ثالثا: عناصر فعالية الأداء الجبائي	38
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الجبائي	39
أولا: تعريف مؤشرات الأداء الجبائي	39
ثانيا: خصائص مؤشرات الأداء	40
ثالثا: تصنيف مؤشرات الأداء الجبائي	40
1- مؤشرات الأداء في مجال الوعاء	40
1.1- مؤشرات التصريحات الشهرية	40
2.1- مؤشرات التصريحات السنوية	41
1.2.1- مؤشرات التصريحات السنوية في الوقت المحدد	41
2.2.1- مؤشرات التصريحات المتأخرة	41
3.2.1- مؤشرات التصريحات بالعجز	42
4.2.1- مؤشرات استغلال المعلومات وتحويلها	42
2- مؤشرات التحصيل	43
1.2- معدل تحقيق الأهداف R1	43
2.2- معدل تطور التحصيل R2	43
3.2- معدل تحصيل المبالغ المهمة R3	43
4.2- معدل تحصيل الغرامات R4	43
3- مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية	44
1.3- عرض مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية	44
2.3- شرح مؤشرات الرقابة الجبائية	46
1.2.3- مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية	46

2.2.3- مؤشرات تنفيذ برنامج المراقبة	**46**
3.2.3- مؤشرات نتائج الرقابة الجبائية	**46**
4.2.3- مؤشرات البحث عن المعلومة الجبائية	**47**
5.2.3- مؤشرات منازعات الرقابة الجبائية	**47**
4- مؤشرات الأداء في مجال المنازعات الجبائية	**47**
5- مؤشرات الأداء في مجال الموارد البشرية	**48**
المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء الجبائي	**50**
المطلب الأول: مفهوم تقييم وقياس الأداء الجبائي، أهميته وأهدافه	**50**
أولا: مفهوم تقييم وقياس الأداء الجبائي	**50**
ثانيا: أهمية تقييم وقياس الأداء الجبائي	**51**
ثالثا: أهداف تقييم وقياس الأداء الجبائي	**52**
المطلب الثاني: تقييم مؤشرات الأداء الجبائي	**52**
أولا: التقييم من حيث سهولة الأداء الضريبي	**53**
1- مؤشر عدد الدفعات الضريبية سنويا	**53**
2- مؤشر الوقت المستغرق	**53**
3- مؤشر إجمالي معدل الضرائب	**53**
ثانيا: التقييم من حيث الضغط الضريبي	**55**
المبحث الثالث: أثر رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الجبائي	**57**
المطلب الأول: رفع مستوى الأداء داخل الإدارة الجبائية	**58**
أولا: تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الجبائية	**58**
ثانيا: مؤشرات تحسين فعالية أداء الإدارة الجبائية	**59**
1- تكلفة التحصيل	**59**
2- مؤشر مردودية الحصيلة الضريبية	**59**
3- مؤشر نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة	**60**
4- مؤشر محاربة ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي	**60**
المطلب الثاني: تحليل أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	**61**
أولا: تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية	**61**
ثانيا: تحسين فعالية الرقابة الجبائية	**62**
1- تطور عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية	**62**

2- تطور نتائج الرقابة الجبائية	**64**
ثالثا: تحسين فعالية التحصيل الضريبي	**66**
1- تطور حجم الحصيلة الضريبية	**66**
2- تكلفة التحصيل	**69**
المطلب الثالث: عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية وسبل التغلب عليها	**71**
أولا: عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية	**71**
ثانيا: سبل التغلب على عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية	**72**
خلاصة الفصل الثاني	**73**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (مديرية الضرائب لولاية المسيلة)	**74**
المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المسيلة	**75**
المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة ومهامها	**75**
أولا: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	**75**
ثانيا: مهام مديرية الضرائب لولاية المسيلة	**75**
المطلب الثاني: الإطار التنظيمي العام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	**76**
أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	**76**
ثانيا: التعريف بمختلف المديريات الفرعية التابعة لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	**78**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**84**
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية	**84**
أولا: مجتمع وعينة الدراسة	**85**
ثانيا: نموذج الدراسة ومتغيراتها	**86**
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	**86**
أولا: أداة الدراسة (الإستبيان)	**86**
ثانيا: أداة القياس (برنامج SPSS)	**87**
ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل	**88**
1- الإحصاء الوصفي والإستدلالي	**88**
1.1- الإحصاء الوصفي	**88**
2.1- الإحصاء الإستدلالي	**88**
ثالثا: الأدوات الإحصائية الأخرى	**90**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	**90**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**91**
أولا: موثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)	**91**
1- عرض وتحليل البيانات الشخصية	**91**
1.1- متغير الجنس	**91**
2.1- متغير الصفة	**92**
3.1- متغير الفئة العمرية	**93**
4.1- متغير المستوى التعليمي	**95**
5.1- متغير الخبرة المهنية	**96**
ثانيا: صدق وثبات الاستبيان	**98**
1- صدق المقياس	**98**
1.1- الصدق الظاهري	**98**
2.1- اختبار التوزيع الطبيعي	**98**
2- اختبار ثبات الاستبيان	**99**
ثالثا: الصدق البنائي	**100**
رابعا: الاتساق الداخلي	**102**
1- الاتساق الداخلي للمحور الأول	**102**
2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني	**103**
3- الاتساق الداخلي للمحور الثالث	**103**
4- الاتساق الداخلي للمحور الرابع	**105**
خامسا: تحليل ومناقشة فقرات محاور الاستبيان	**106**
1- تحليل فقرات المحور الأول "واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية"	**106**
2- تحليل فقرات المحور الثاني " الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية"	**108**
3- تحليل فقرات المحور الثالث " أثر الرقمنة على الأداء الجبائي"	**110**
4- تحليل فقرات المحور الرابع " التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية"	**113**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج	**115**
أولا: اختبار فرضيات الدراسة	**116**
1- اختبار الفرضية الأولى	**116**
2- اختبار الفرضية الثانية	**117**
3- اختبار الفرضية الثالثة	**118**

4- اختبار الفرضية الرابعة	**120**
5- اختبار الفرضية الخامسة	**121**
ثانيا: مناقشة النتائج	**122**
1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى	**122**
2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية	**122**
3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	**123**
4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	**123**
5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	**124**
6- مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية	**124**
خلاصة الفصل الثالث	**125**
خاتمة عامة	**126**
قائمة المراجع	**138-130**
الملاحق	**xviii-i**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي	44
02	مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية	45
03	مؤشرات الأداء في مجال المنازعات الجبائية	47
04	مؤشرات الأداء في مجال الموارد البشرية	48
05	تطور معدل الضغط الضريبي خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2010 – 2022	56
06	دور الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية للمكلفين عند تسليم الوثائق الجبائية	61
07	تطور عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية خلال الفترة 2006-2018	63
08	تطور نتائج الرقابة الجبائية في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2021	64
09	تطور مساهمة الجباية العادية والجباية البترولية في ميزانية الدولة خلال الفترة 2008 – 2022	67
10	تطور تكلفة تحصيل الضرائب خلال الفترة 2010 – 2018	69
11	عدد الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة	85
12	مقياس ليكارت الرباعي	87
13	قيم المتوسط المرجح مع مستوى الاتجاه	87
14	تفسير نتائج تحليل الإرتباط مع قيمة R	89
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	91
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة	93
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	94
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	95
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	96
20	نتائج اختبار كولمجروف سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي	99
21	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	100
22	معامل الارتباط لكل درجة محور من الاستبيان مع درجة الاستبيان ككل	101
23	معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الأول مع درجة المحور ككل	102

24	معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الثاني مع درجة المحور ككل	103
25	معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الثالث مع درجة المحور ككل	104
26	معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الرابع مع درجة المحور ككل	105
27	إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول	106
28	إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني	108
29	إجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث	111
30	إجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع	113
31	نتائج اختبار الفرضية الأولى	116
32	نتائج اختبار الفرضية الثانية	118
33	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	119
34	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	120
35	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	121

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط المديرية الجهوية للضرائب	25
02	مخطط المديرية الولائية للضرائب	26
03	بوابة الدخول للنظام المعلوماتي الجبائي "جبايتك"	31
04	واجهة منصة الدفع الإكتروني لحقوق الطوابع الجبائية "طابعكم"	33
05	ترتيب الجزائر عالميا ضمن سهولة دفع الضرائب خلال سنة 2020	54
06	تطور مدة تسديد الضرائب في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2022	54
07	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	77
08	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	92
09	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الصفة	93
10	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	94
11	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	95
12	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	97

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	i
02	قائمة المحكمين	vii
03	مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	vii
04	مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة	vii
05	مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	viii
06	مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	viii
07	مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	viii
08	مخرجات برنامج SPSS لاختبار التوزيع الطبيعي	ix
09	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الثبات (ألفا كرونباخ)	ix
10	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الصدق البنائي	x
11	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول	x
12	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني	xi
13	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الثالث	xi
14	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الرابع	xii
15	مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول	xii
16	مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني	xiii
17	مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث	xiv
18	مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع	xv
19	مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الأولى	xvi
20	مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الثانية	xvi
21	مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الثالثة	xvii

22	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الانحدار الخطي البسيط و معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الرابعة	xvii
23	مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الخامسة	xviii

قائمة المختصرات

المختصر	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية
BNC	Bénéfices non commerciaux	الأرباح غير التجارية
CDI	Centre des Impôts	مركز الضرائب
CPI	Centre Proximité des Impôts	المركز الجواري للضرائب
COSMOS	Customer Operations and Service Management Operating System	النظام الإلكتروني للعملاء والعمليات والخدمات
DGE	Direction des Grandes Entreprises	مديرية كبريات المؤسسات
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés	الضريبة على أرباح الشركات
MOS	Metal–Oxide–Semiconductor	معدن–أكسيد–شبه موصل
NIF	Numéro d'Identification Fiscale	رقم التعريف الجبائي
PIB	Produit Intérieur Brut	الناتج الداخلي الخام
PNB	Produit National Brut	الناتج الوطني الخام
RAMAC	Random Access Memory Accounting	محاسبة ذاكرة الوصول العشوائي
SABRE	Semi–Automated Business Research Environment	بيئة أبحاث الأعمال شبه الآلية
SPSS	Statisticals Package for Social Sciences	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية
TVA	Tax sur la Valeur Ajoutée	الرسم على القيمة المضافة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين مؤشرات الأداء الجبائي، حيث تتمحور الإشكالية حول مدى مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي.

لتحقيق هذا الهدف، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بينما اعتمد الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين والمكلفين بالضريبة، ومعالجة البيانات إحصائيا بواسطة برنامج SPSS Ver 26.

خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت بفعالية في رفع كفاءة الأداء الجبائي وتطوير آليات التحصيل والرقابة، رغم اصطدامها بضعف البنية التحتية التكنولوجية المتاحة ونقص الموارد البشرية المؤهلة تقنيا للتعامل الأمثل مع هذه الأنظمة.

وعليه، تبرز الحاجة الضرورية لتحديث وتطوير البنية التحتية المعلوماتية، مع تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة للرفع من كفاءة الموارد البشرية، وذلك لضمان الوصول إلى إدارة جبائية رقمية متكاملة تحقق أعلى مستويات النجاعة.

الكلمات المفتاحية: رقمنة الإدارة الجبائية، الأداء الجبائي، التحصيل الضريبي، الرقابة الجبائية، الكفاءة والفعالية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digitalizing tax administration in improving tax performance. The research problem revolves around the extent to which the digitalization of tax administration contributes to improving tax performance indicators.

To achieve this, a descriptive-analytical approach was used for the theoretical part, while the practical part utilized a case study of the Tax Directorate of M'Sila, Data was gathered via a questionnaire distributed to tax officials and taxpayers, and analyzed using SPSS Ver 26.

The study concluded that digitalization effectively contributes to enhancing tax performance and developing collection and audit mechanisms, despite facing weak technological infrastructure and a shortage of qualified human resources capable of efficiency managing these systems.

Accordingly, there is a vital need to update and develop the IT infrastructure, alongside increasing specialized training program to improve the competence of human resources, ensuring an integrated digital tax administration that achieves high levels efficiency.

Keywords: Tax Administration Digitalization, Tax Performance, Tax Collection, Tax Audit, Efficiency and Effectiveness.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة فرضتها الثورة الرقمية، التي مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والإدارية، مما أدى إلى إعادة هيكلة أساليب التسيير وطرق تقديم الخدمات. فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ركيزة أساسية في تحسين الأداء الإداري، زيادة الكفاءة، وتحقيق الشفافية، مما دفع الدول إلى اعتماد استراتيجيات التحول الرقمي كخيار ضروري لمواجهة متطلبات العصر.

في هذا السياق، باتت الإدارة العمومية غير بعيدة عن هذه التغيرات، وأصبحت مضطرة أكثر من أي وقت مضى لتحديث أساليب عملها واعتماد نماذج إدارة حديثة تعتمد على الرقمنة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتيسير الإجراءات الإدارية. وتعتبر الإدارة الجبائية واحدة من أبرز هذه الإدارات، بسبب الدور الأساسي الذي تقوم به في جمع الموارد المالية للدولة وضمان استقرارها الاقتصادي.

إلا أن إدارة الضرائب، خصوصا في الدول النامية، تواجه جملة من التحديات، ومنها تعقيد الإجراءات، طول فترات معالجة الملفات، ضعف التنسيق بين الإدارات، بالإضافة إلى انتشار بعض الظواهر السلبية مثل الغش والتهرب الضريبي. وهذا يتطلب إحداث إصلاحات جذرية تعتمد على دمج الرقمنة كوسيلة حديثة لتطوير هذا القطاع، مما يضمن تعزيز كفاءته وفاعليته.

بناء على ذلك، ظهرت رقمنة الإدارة الجبائية كأحد الأساليب الاستراتيجية التي تسعى إلى إعادة هيكلة العمليات الجبائية، من خلال الاستعانة بالأنظمة المعلوماتية والتطبيقات الإلكترونية في إدارة مختلف الإجراءات، بدءاً من التصريح الضريبي وصولا إلى التحصيل والرقابة. كما تساهم هذه الرقمنة في تعزيز الشفافية، خفض التكاليف، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة.

وفي سياق المساعي التي تقوم بها الدولة الجزائرية لتطوير الإدارة العمومية، حظي قطاع الضرائب برعاية خاصة، إذ تم تنفيذ العديد من الإصلاحات التي تهدف إلى رقمنة مختلف العمليات الجبائية، عبر تحديث أنظمة معلوماتية متطورة، إطلاق منصات إلكترونية، وتسهيل الإجراءات الإدارية. غير أن نجاح هذه الجهود يبقى متوقفا على قدرة الإدارة في التغلب على التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية التي قد تحد من فعالية هذا التحول.

1-أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من معالجتها لموضوع حيوي يندرج ضمن الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، حيث تسعى إلى إبراز دور رقمنة الإدارة الجبائية كآلية لعصرنة القطاع ورفع كفاءة التحصيل وتعزيز الشفافية. وتكتسي الدراسة صبغة ميدانية من خلال تشخيص واقع المنصات الإلكترونية المستحدثة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، مما يتيح تقديم معطيات دقيقة لصناع القرار حول مدى فعالية هذه الوسائط في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة الجبائية. كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية والأكاديمية بمؤشرات واقعية حول التحديات التي تعيق الأداء الجبائي المنشود، وصولا إلى تقديم توصيات عملية تدعم مسار الإصلاح المالي وتخدم الاقتصاد الوطني.

2-مبررات اختيار الدراسة

تتعدد المبررات الكامنة وراء اختيار موضوع الدراسة، حيث تتقاطع فيها الأبعاد العلمية والعملية؛ فمن الناحية الموضوعية، يفرض التوجه الحديث نحو عصرنة القطاع العام ضرورة البحث في مدى نجاعة الأنظمة الرقمية المستحدثة في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي، خاصة في ظل الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تعظيم موارد الخزينة العمومية والنقص الملحوظ في الدراسات الميدانية التي تتناول واقع المديريات المحلية كمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

أما من الناحية الذاتية، فقد برزت الرغبة في تسليط الضوء على الإشكالات التقنية والتنظيمية التي تواجه كلا من الموظف والمكلف بالضريبة عند التعامل مع المنصات الإلكترونية، فضلا عن توافق الموضوع مع التخصص العلمي للباحث في مجال المحاسبة والمالية، والطموح للمساهمة بإضافة علمية متواضعة تقدم مقترحات واقعية تخدم الإدارة الجبائية الجزائرية وتدفع بمسار التحول الرقمي نحو تحقيق أهدافه المسطرة.

3-أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بموضوع رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على تحسين الأداء الجبائي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إبراز مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية ومختلف أبعادها.
- تشخيص واقع تطبيق الرقمنة على مستوى الإدارة الجبائية.

- تحليل دور الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.
- قياس أثر الرقمنة على مؤشرات الأداء الجبائي (التحصيل، الشفافية، تقليص الآجال...).
- تقييم جودة الخدمات الجبائية المقدمة في ظل التحول الرقمي.
- التعرف على أهم العراقيل والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارة الجبائية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء الجبائي من خلال تعزيز الرقمنة.

4-الدراسات السابقة

حظي موضوع رقمنة الإدارة الجبائية باهتمام العديد من الدراسات السابقة، لذلك سيتم عرض أهم هذه الدراسات مع إبراز ما يميز الدراسة الحالية عنها.

1.4- عرض الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها والمشابهة لموضوع الدراسة ما يلي:

- **دراسة محمد لعريبة، فاروق سحنون، « دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة -دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف-»، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة سطيف 1 (الجزائر)، 2021.**

هدفت الدراسة إلى معالجة دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الحس الضريبي لدى المكلفين بالضريبة، ولتحقيق هذا الغرض اتخذ الباحث مجموعة من المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب لولاية سطيف كمجتمع الدراسة، حيث تم جمع المعلومات باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح وأسلوب الملاحظة، كما تم الاعتماد على تحليل مؤشرات الأداء في ثلاث مصالح رئيسية (التسيير، الرقابة والبحث المنازعات) إضافة لمصلحة التحصيل والاستقبال. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الإدارة الجبائية غير قادرة على ضمان رقابة جبائية شاملة، بالإضافة أنها مازالت بعيدة عن تحقيق الشفافية في المنازعات الضريبية.
- رغم الجهود الكبيرة المبذولة لترقية الحس الضريبي يبقى درجة الالتزام ضعيف لدى المكلفين بالضريبة...

- **دراسة بهاء الدين بعلي، دور الرقمنة في زيادة كفاءة الرقابة الجبائية – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة–، مذكرة ماستر مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2023.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير أساليب الرقابة الجبائية التقليدية وتحويلها إلى رقابة رقمية أكثر دقة، حيث ركز الباحث على تحليل دور الأنظمة البرمجية في تتبع النشاط الاقتصادي للمكلفين وتسهيل عمليات المراجعة والتحقيق الجبائي بمديرية المسيلة، بغرض الكشف عن مواطن الخلل والحد من ظاهرتي التهرب والغش الضريبي اللتين تستنزفان الخزينة العمومية.

توصل الباحث من خلال تحليل المعطيات الميدانية إلى أن الرقمنة أحدثت طفرة في نظام الرقابة الجبائية، حيث مكنت من خلق قاعدة بيانات مركزية تسمح بالتبادل الفوري للمعلومات بين مختلف المصالح، مما أدى إلى تقليص الوقت المستغرق في عمليات التدقيق وزيادة قدرة الإدارة على اكتشاف التجاوزات المالية، كما أشارت النتائج إلى أن كفاءة المحقق الجبائي أصبحت مرتبطة بمدى تحكمه في الأدوات التقنية الحديثة.

- **دراسة كوثر مضوي، شهيناز زغود، بهيجة رتمة، دور الرقمنة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية – دراسة استقصائية بمركز الضرائب CDI سطيف–، مذكرة ماستر مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة فرحات عباس 01، سطيف (الجزائر)، 2024.**

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية جودة البيانات المصرح بها من طرف المكلفين، حيث هدفت إلى تقييم أثر التحول نحو نظام "التصريح الإلكتروني" عبر بوابة (جبايتك) في الرفع من دقة ومصداقية المعلومات الجبائية، وقد حاول الباحثون من خلال دراسة استقصائية بمركز الضرائب بسطيف معرفة مدى رضا الموظفين عن هذه التقنيات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء المادية التي كانت تقع في التصريحات الورقية.

أكدت الدراسة أن الاعتماد على الرقمنة في الجانب التصريحي ساهم بشكل فعال في تجويد البيانات الجبائية، حيث أتاح النظام للمكلفين إمكانية التصريح عن بعد بكل سهولة وفي وقت قياسي، مما قلل من احتمالات الخطأ والنسيان، كما أظهرت النتائج أن المعالجة الآلية للتصريحات مكنت مصالح الضرائب من

الحصول على إحصائيات دقيقة وفورية ساعدت في اتخاذ قرارات جبائية سليمة وتحسين صورة الإدارة أمام الجمهور.

- **دراسة مصطفى إيدير، أثر عصرنة الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2021.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مختلف مكونات العصرنة على سلوك الامتثال. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تمثلت في الشركات البترولية، مع توظيف أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن الامتثال الضريبي يتأثر بإعادة تنظيم الإدارة الضريبية، في حين أن استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والخدمات الضريبية المقدمة لم يكن له تأثير معنوي على الامتثال، كما أظهرت وجود تكامل بين مختلف جوانب عصرنة الإدارة الضريبية، حيث كان تأثيرها مجتمعة أكبر من تأثير كل جانب على حدة.

2.4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة أعلاه في عدة جوانب منهجية وعملية تعطيها قيمة مضافة، منها ما يلي:

- **تكامل أطراف العينة:** على خلاف الدراسات السابقة التي غالبا ما اقتصرت على استطلاع آراء الموظفين، تتميز الدراسة الحالية بالجمع بين الموظفين والمكلفين بالضريبة في مديرية الضرائب لولاية المسيلة، مما يمنح البحث رؤية ثنائية (مقدم الخدمة والمستفيد) حول جودة وفعالية الرقمنة.
- **شمولية المتغير التابع:** لم تكتف الدراسة بحصر الأثر في التحصيل أو الرقابة فقط، بل توسعت لتشمل تحسين الأداء الجبائي كمتغير كلي يضم الكفاءة التنظيمية، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، فعالية الرقابة والتحصيل، مما يجعلها أكثر إحاطة بأهداف الرقمنة.
- **الصرامة في القياس الإحصائي:** تميزت الدراسة باستخدام مقياس ليكارت الرباعي، وهو خيار منهجي يتفوق على المقاييس السابقة كونه يقلل من تشتت الإجابات ويجبر المستقصى منهم على إبداء رأي محدد، مما يرفع من دقة التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS.

- **المواكبة الزمنية والتقنية:** تعتبر هذه الدراسة الأحدث (2026)، حيث تناولت بالتحليل النسخ المطورة من المنصات الرقمية (جبايتك، مساهمتك، ...) ورصدت التحديات الواقعية التي تواجهها عملية الرقمنة في الوقت الراهن، وهو ما لم تدركه الدراسات السابقة.

5-إشكالية الدراسة

تتمحور الدراسة حول تحليل أثر الرقمنة على مختلف مؤشرات الأداء الجبائي، وسينصب التركيز بشكل محدد على دراسة هذه العلاقة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة كنموذج للتطبيق الميداني.

وعليه، تمت صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

إلى أي مدى تساهم رقمنة الإدارة الجبائية في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي، وما واقع ذلك في مديرية الضرائب لولاية المسيلة؟

للحصول على إجابة مناسبة للإشكالية المطروحة، من الضروري فحص الأسئلة الثانوية الآتية:

- هل تتوفر متطلبات التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية والموارد البشرية المؤهلة) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة؟
- هل تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية المعتمدة بالمديرية بفعالية مقبولة؟
- هل تساهم الممارسات الحالية في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي بالمديرية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للرقمنة على كفاءة وفعالية الأداء الجبائي بالمديرية محل الدراسة؟
- هل تواجه الرقمنة تحديات ومعوقات تحول دون التطبيق الكامل والفعال لها بالإدارة الجبائية؟

6-فرضيات الدراسة

سعيا للإجابة على الأسئلة المطروحة وتحديد معالم الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة تخضع للاختبار والتحقق ميدانيا، وتتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم رقمنة الإدارة الجبائية بأثر ذو دلالة إحصائية وبشكل إيجابي في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي.

لتأكيد هذه الفرضية الرئيسية، لا بد من اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس أبعاد الدراسة، وهي كالآتي:

- **الفرضية 01:** تتوفر مديرية الضرائب لولاية المسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة.
- **الفرضية 02:** تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية (مثل جبايتك ومساهمتك) بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية.
- **الفرضية 03:** تساهم الممارسات الحالية في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي (تحصيل، رقابة، شفافية) بمديرية الضرائب محل الدراسة.
- **الفرضية 04:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.
- **الفرضية 05:** تواجه عملية الرقمنة تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية تؤثر سلبا على وتيرة التحول الرقمي الشامل.

7-منهج الدراسة

تطلبت طبيعة الموضوع اتباع المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي شامل ومتكامل لكافة أجزاء الدراسة؛ حيث استخدم في الجانب النظري لوصف وتأصيل المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والأداء الجبائي مع تحليل الأطر الفكرية والتشريعية المنظمة لها، كما تم تبني المنهج ذاته في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الدراسة، وذلك عبر اعتماد أسلوب دراسة حالة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة. وقد تم في هذا السياق الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث وزعت على عينة من الموظفين العاملين بالمديرية وكذا المكلفين بالضريبة المتعاملين معها، وذلك بغرض تحليل إجاباتهم ومعالجتها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات واستنباط النتائج التي تعكس حقيقة أثر الرقمنة على كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.

8-حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة، حيث شملت المصالح الإدارية والمكاتب التابعة لها، واستهدفت عينة من الموظفين والمكلفين بالضريبة المتعاملين مع المديرية.
- **الحدود الزمانية:** تم تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية في المدة الممتدة من 15 مارس 2026 إلى غاية 25 أفريل 2026، وهي الفترة التي خصصت لتوزيع استمارات الاستبيان وجمعها ومعالجتها إحصائيا.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع البحث على دراسة أثر رقمنة الإدارة الجبائية (كمتغير مستقل) من خلال المنصات والوسائل التقنية المعتمدة، وتأثير ذلك على تحسين مؤشرات الأداء الجبائي (كمتغير تابع) من حيث كفاءة التحصيل، جودة الخدمة، والشفافية، مع رصد أهم التحديات التي تواجه عملية الرقمنة.

9-صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالإدارة الجبائية.
- نقص في المراجع الأكاديمية الحديثة التي تتناول واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية.
- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رقمنة الإدارة الجبائية في البيئة المحلية.
- صعوبة توزيع الاستبيان على أفراد العينة واسترجاعه في الوقت المناسب.
- احتمال عدم دقة أو موضوعية بعض الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة بحجم العمل المطلوب.
- التباين في مستوى فهم أفراد العينة لمحتوى الاستبيان.

10-هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى جزءين أولهما الجزء النظري مقسم بدوره إلى فصلين، والثاني تطبيقي يخص الفصل الثالث.

التقسيم كان على النحو الآتي:

- **الجزء النظري**؛ وينقسم إلى فصلين:

❖ **الفصل الأول:** يسعى هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية ومعرفية حول مفهوم الرقمنة، من خلال توضيح أبعاد هذا المفهوم الحديث وأهميته في العصر الراهن. كما يتناول الفصل بالتفصيل كيفية انتقال الإدارة الجبائية نحو الرقمنة والمتطلبات التقنية والتنظيمية الضرورية لهذا التحول، وصولا إلى استعراض واقع التجربة الجزائرية في هذا المجال عبر تسليط الضوء على أهم الأنظمة والمنصات الرقمية المستحدثة لتطوير القطاع الجبائي.

❖ **الفصل الثاني:** يخصص هذا الفصل لدراسة متغير الأداء الجبائي، حيث يتم استعراض المفاهيم المتعلقة به وأبرز المؤشرات المستخدمة في تقييمه وقياسه داخل المنظومة الجبائية. كما يحلل الفصل بعمق طبيعة العلاقة والأثر الذي تتركه الأدوات الرقمية على كفاءة وفعالية الأداء، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة للمكلفين أو من حيث دقة وسرعة العمليات الإدارية والرقابية، مع مناقشة التحديات التي قد تحول دون الوصول إلى الأداء الجبائي الأمثل في ظل البيئة الرقمية.

- **الجزء التطبيقي:**

تمثل في الفصل الثالث (الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة)؛ يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث، حيث يبدأ بتقديم صورة شاملة عن مديرية الضرائب لولاية المسيلة كإطار مكاني للدراسة، ثم ينتقل لتوضيح كافة الخطوات المنهجية المتبعة في جمع البيانات الميدانية وتحديد العينة المستهدفة. ويختتم الفصل بعملية عرض وتحليل شامل لنتائج الاستقصاء الميداني واختبار الفرضيات إحصائيا، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تعكس واقع أثر الرقمنة على الأداء الجبائي في المديرية محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري لرقمنة الإدارة الجبائية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لرقمنة الإدارة الجبائية

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز الرقمنة كأحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين أدائها وتطوير خدماتها. وقد شمل هذا التوجه مختلف القطاعات، بما فيها الإدارة الجبائية، التي تسعى إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني الأساليب الرقمية في تسيير نشاطها، وذلك بهدف تجاوز الأساليب التقليدية التي أصبحت تتسم بالبطء وعدم الفعالية في ظل اقتصاد المعرفة.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة الرقمنة كمدخل أساسي لفهم دورها في تحسين أداء الإدارة الجبائية، حيث لم تعد مجرد خيار تقني بل ضرورة استراتيجية لتعزيز الشفافية، محاربة الغش الضريبي، ورفع كفاءة التحصيل.

الانتقال نحو "الجبائية الرقمية" يفرض إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وطرق التفاعل مع المكلفين بالضريبة، وهو ما تحاول الجزائر تجسيده من خلال جملة من الإصلاحات الهيكلية والتقنية.

وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ماهية الرقمنة؛
- رقمنة الإدارة الجبائية؛
- عرض واقع رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أسهمت في ظهور مفاهيم حديثة كان لها أثر بارز على أساليب تسيير المؤسسات، ومن أبرزها مفهوم الرقمنة الذي أصبح يشكل أحد الركائز الأساسية في تحسين الأداء وتطوير الخدمات. وفي ظل هذه التحولات، تسعى مختلف المؤسسات، خاصة العمومية منها، إلى تبني الرقمنة كخيار استراتيجي لمواكبة التطورات وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مهامها.

ومن ثم، سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للرقمنة، وذلك من خلال استعراض نشأتها وتحديد مضمونها، ثم بيان أهم أهدافها ومنافعها، بالإضافة إلى توضيح متطلبات تطبيقها وأهم التحديات والمعوقات التي تعرقلها، بما يسمح بتكوين صورة شاملة حول هذا المفهوم قبل إسقاطه على الإدارة الجبائية في المباحث اللاحقة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة

في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، برزت الرقمنة كأحد المفاهيم الأساسية في تحسين أساليب عمل المؤسسات. ولتوضيح هذا المفهوم، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأته وتحديد معناه بشكل مبسط.

أولا: نشأة الرقمنة وتطورها التاريخي

في العصر الرقمي المتسارع، شكلت الرقمنة نقلة نوعية في حفظ ومعالجة المعلومات، حيث تحولت البيانات التناظرية إلى رموز رقمية بسيطة (0 و1)، مما مهد لثورة تكنولوجية غيرت وجه العالم.

فيما يلي ذكر لأهم المحطات في تاريخ الرقمنة:

بدأت الرقمنة لأول مرة عام 1679، عندما طور غوتفريد فيلهلم لايبنتز(Gottfried Wilhelm Leibniz) أول نظام ثنائي. ثم ألف كتابا رائعا ومتقنا بعنوان "شرح النظام الثنائي" عام 1703 لمساعدة الآخرين على فهم هذا النظام. وفي عام 1755، ألف صمويل جونسون (Samuel Johnson)، وهو رائد آخر في مجال النظام الثنائي، كتابا لشرح النظام الثنائي من منظور أوسع. ووصفه بأنه طريقة فريدة للحساب تستخدم تسلسلا بسيطا، مشابها للتسلسل الذي استخدمه الصينيون منذ آلاف السنين.

قدم جورج بول (George Boole) الجبر البولياني عام 1847. وقد استخدم هذا الجبر الفريد في التحليل الرياضي للمنطق لتحقيق الانتشار العالمي لعلوم الحاسوب واعتمادها. لذا، لعبت نظرية الجبر البولياني دورا محوريا في اكتشاف المنطق الرياضي المستخدم في الرقمنة اليوم، ويصف كيف أن تفسير الإنسان للأعداد الثنائية والآحاد يتجاوز الفهم البشري.[1]

في عام 1938، واصل أليك ريفز (Alec Reeves) أبحاثه حول اللغة الثنائية وكيفية تحويلها إلى صيغة رقمية. اكتشف أليك تقنية تعديل رمز النبض التي تمكن من إجراء مكالمات صوتية فعالة وناجحة في قطاع الاتصالات. قدم أليك نماذج من الإشارات التناظرية، لكن تقنيته لم تطرح للاستخدام التجاري إلا في خمسينيات القرن العشرين بعد اكتشاف الترانزستور.

صاغ جون فنسنت أتاناسوف (John V. Atanasoff) في عام 1940 ورقة بحثية بعنوان "آلة حوسبة لحل النظم الضخمة من المعادلات الجبرية الخطية"، وذلك لتقديم ووصف آلة الحساب الرقمي بشكل مستفيض. وكان قد طور هذه الآلة الرقمية الإلكترونية بالتعاون مع صديقه كليفورد بيري (CliffordBerry)، في وقتٍ كانا يتعمقان فيه في فهم أساليب الحوسبة الحديثة. وقد ساهمت هذه التقنية في تعزيز قدرة الأجهزة الرقمية، مثل الحاسبات، على تخزين البيانات ومعالجتها بكفاءة أعلى.

على الرغم من أن التحول الرقمي يعد مفهوما حديثا نسبيا، إلا أن جذوره تمتد لتاريخ طويل. ففي عام 1948، مهد عالم الرياضيات والمهندس الأمريكي كلود شانون (Claude Shannon) –الذي عرف لاحقا بأبي الاتصالات الرقمية الحديثة ونظرية المعلومات– الطريق لعملية الرقمنة من خلال ورقته البحثية "نظرية رياضية في الاتصال"، والتي نشرت في عددي يوليو وأكتوبر من مجلة بيل سيستم التقنية، وقد نص شانون في ورقته على ما يلي: "إذا اتخذ الرقم 2 أساسا (لقياس المعلومات)، فإن الوحدات الناتجة يمكن تسميتها أرقاما ثنائية (Binary Digits)، أو بتات (Bits) اختصارا، وهو المصطلح الذي اقترحه جون وايلدر توكي (J.W. Tukey)؛ إن أي جهاز يتمتع بوضعي استقرار، مثل المرحل (Relay) أو دائرة المذبذب–(Flip flop circuit)، يمكنه تخزين بت واحد من المعلومات".[2]

---

[1] Base22–Staff, **The History of Digitization**, 2022, Retrieved from base22: https://base22.com/blog/the–history–of–digitization/ (01/03/2026)

[2] Press, G. A, **very Short History of Digitization**, 2015, Retrieved from Forbes: https://www.forbes.com/sites/gilpress/2015/12/27/a–very–short–history–ofdigitization/?sh=3b6cace249ac (01/03/2026)

بعدها:[1]

أعلنت شركة آي بي أم (IBM) عن راماك 650 (RAMAC 650)؛ (محاسبة ذاكرة الوصول العشوائي) في 14 سبتمبر 1956 والتي تضم 350 وحدة تخزين على الأقراص. وتعهدت، كما جاء في بيان صحفي لشركة آي بي إم، "بأن ستتم معالجة المعاملات التجارية بالكامل بمجرد حدوثها، ولن يكون هناك أي تأخير بينما يتم تجميع البيانات للمعالجة المجمعة. وفي عام 1958، عندما ظهر في معرض بروكسل العالمي، تمكن الزوار من استجواب البروفيسور راماك باستخدام لوحة المفاتيح والحصول على إجابات بعشر لغات.

تم إهمال راماك (RAMAC) بعد سنوات قليلة من إطلاقه، حيث حلت الترانزستورات محل الأنابيب المفرغة التي تعمل على تشغيله. ومع ذلك، فإن محركات الأقراص، التي تم اختراعها بغرض الوصول بشكل أسرع إلى المعلومات، لا تزال تستخدم حتى اليوم للاحتفاظ بجميع المعلومات الرقمية تقريبًا.

في عام 1960، قام نظام حجز الرحلات الجوية صابر (SABRE) التابع لشركة الخطوط الجوية الأمريكية برقمنة عملية تم تطويرها في عشرينيات القرن العشرين، حيث كان يتعامل مع 84000 مكالمة هاتفية يوميا ويخزن 807 ميجا بايت من الحجوزات وجداول الرحلات ومخزونات المقاعد، مما أدى إلى ذكر مصطلح قاعدة البيانات لأول مرة في المطبوعات في عام 1962، وفقًا لقاموس أكسفورد الإنكليزي، الذي يستشهد بمذكرة فنية لشركة تطوير الأنظمة.

بعد تطوير شرائح موس (MOS) في أوائل الستينيات، حققت هذه الشرائح كثافة ترانزستور أعلى وتكاليف تصنيع أقل من الدوائر المتكاملة ثنائية القطب بحلول عام 1964. ثم زاد تعقيد شرائح موس(MOS) بمعدل تنبأ به قانون مور، مما أدى إلى التكامل واسع النطاق مع مئات الترانزستورات على شريحة MOS واحدة بحلول أواخر الستينيات.

في عام 1968، بدأت المكتبات الأمريكية باستخدام سجلات الفهرسة المقروءة آليا (مارك). وشمل المشروع التجريبي الأولي لمارك ، الذي نفذته مكتبة الكونغرس، نقل بيانات فهرسة ما يقارب 16000 كتاب إلى شريط مغناطيسي قابل للقراءة آليا لتوزيعها. وبحلول نهاية جوان 1968، تم توزيع حوالي 50000

[1] Exela technologie, Mat Tarpey, **A Brief History of digitization**, 2022, available at the link : https://xbpglobal.com (01/03/2026)

سجل لإنشاء فهارس الكتب وبطاقات الفهرسة وغيرها من أدوات المكتبة. في الوقت نفسه، تم طرح أجهزة الصراف الآلي (النماذج الأولية لأجهزة الصراف الآلي) في لندن قبل ذلك بعقد تقريبا.

وقد مكن تطور التكنولوجيا الرقمية بنك الادخار السويدي من بدء اختبار أجهزة الصراف الآلي المتصلة بالشبكة في عام 1968، وربطها بأجهزة الكمبيوتر والملفات الرقمية الخاصة بالبنك. كما وفر ذلك تجربة مستخدم أكثر سلاسة، حيث أصبح بإمكان العملاء الآن التحقق من أرصدة حساباتهم وسحب مبالغ نقدية متفاوتة دون الحاجة إلى التعامل مع موظف الصرافة.

قبل انتشار أجهزة القراءة الإلكترونية والكتب الإلكترونية على نطاق واسع، كان مشروع غوتنبرغ، الذي انطلق عام 1971 يهدف إلى إتاحة الأعمال الخالية من حقوق النشر للجميع إلكترونيا. أدخل مؤسسو المشروع نص إعلان الاستقلال الأمريكي في حاسوب مركزي بجامعة إلينوي، وبذلك بدأوا عملية رقمنة الوثائق، وهو اتجاه مستمر حتى يومنا هذا وحقق تقدما ملحوظا.

في عام 1979، أطلقت شركة فيدكس(FEDEX) نظام كوسموس (COSMOS)، وهو نظامها الإلكتروني الرئيسي للعملاء والعمليات والخدمات. وقد مكن هذا النظام من الإدارة الرقمية في الوقت الفعلي للأفراد والطرود والمركبات والظروف الجوية، مما أدى إلى تحديثات غير مسبوقة لحالة التسليم.

في عام 1984، أجرى مكتب الإحصاء الأمريكي أول استطلاع رأي حول استخدام أجهزة الكمبيوتر المنزلية. في ذلك الوقت، لم تكن سوى 08% من الأسر في جميع أنحاء البلاد تمتلك جهاز كمبيوتر شخصي. وبحلول عام 2016، أفادت 89% من الأسر الأمريكية بامتلاكها جهاز كمبيوتر (بما في ذلك الهواتف الذكية)، و81% من الأسر لديها اتصال بالإنترنت عريض النطاق.

في عام 1991، تم الإفراج عن أول شبكة خلوية من الجيل الثاني G2 في فنلندا. من خلال استبدال النقل الفعلي بين هواتف الراديو وبرج الخلية بإشارات رقمية، قامت شبكات G2 بزيادة سعة النظام جنبا إلى جنب مع توفير خدمات بيانات ثورية حينها شملت المراسلات والرسائل النصية ... ، والتي من شأنها أن تصبح واحدة من أكثر أشكال الاتصال السائدة في العقود القادمة.

في عام 1994، سجلت ربما أول معاملة تجارية إلكترونية في تاريخ الإنترنت، حين طلبت وجبة بيتزا خفيفة عبر الشبكة من شركة "بيتزا هت".

سعرت المدفوعات الإلكترونية على النقد والشيكات في عام 2003 لتصبح الوسيلة الأكثر شيوعا بين الناس. كان واحد من العوامل التي شجعت على مثل هذا التحول ارتفاع شعبية دفعات النقود.

في عام 2004، أطلقت شركة إكسيلا للتكنولوجيا (Exela Technologies) النسخة الأولى من ماسح الشيكات والمستندات للمؤسسات دوكو-سكان (DocuScan) الذي تم استخدامه لتحويل الشيكات الورقية والمستندات إلى شكل رقمي. تطورت دوكو-سكان (DocuScan) إلى خط أنتل-سكان (IntelliScan) للماسحات الضوئية، والتي تجمع بين التعرف الضوئي على الحروف (QCR) وبرمجيات استخراج البيانات الذكية، ليصبح أنتل-سكان (IntelliScan) اليوم من أسرع منصات المسح الضوئي في العالم.

في عام 2012، وبعد حوالي عشرين سنة من بدء البيع عبر الإنترنت، حققت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية لأول مرة أكثر من تريليون دولار سنويا.

في عام 2014 ، وصل عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم إلى 3 مليارات شخص.

في عام 2020، تعاونت ماستر كارد (Mastercared) إكسيلا (Exela) لإطلاق حل جديد يعرف بطلب الدفع (request-to-pay)، وهو الأول من نوعه في Pay.UK هذه التقنية تمنح المفوترين والدافعين وسيلة أفضل للتواصل، مع مرونة أكبر بفضل خدمة مراسلة آمنة وموحدة.

اليوم ، وبعد تفشي جائحة كوفيد-19، كان واضحًا أن الشركات بدأت ترى التكنولوجيا كوسيلة فعالة للتواصل مع عملائها. وأيضا منح بعض المرونة في أماكن العمل. كما أن التكنولوجيا أصبحت عنصرا مهمًا لبقاء الشركات، خصوصا في أوقات الأزمات. لكن، منذ ظهور كوفيد-19 في 2020، اهتز عالم العمل بشكل كبير. الشركات اضطرت إلى الإعتراف بأن إدخال التكنولوجيا في أنظمتها صار ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى.[1]

[1] Soumia THAROUMA, **Impact of Digital Transformation on the Performance of Management Control Systems (Case: Telecommunication Sector)**, A thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the award of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY (LMD) program, " Business School- Kolea",Department of Financial Sciences and Accounting, Specialization: Management Control, 2024, p 06.

ثانيا: مفهوم الرقمنة وأهميتها

تكتسي الرقمنة أهمية بالغة في مختلف المجالات، الأمر الذي جعلها ضرورة حتمية أكثر من أي وقت مضى.

1- مفهوم الرقمنة:

تتنوع وتتعدد المفاهيم المرتبطة بمصطلح "الرقمنة" حسب السياق والمجال الذي تستخدم فيه، ومنها ما يلي:

- **التعريف الأول:** يعرف تيري كوني (Terry Kuny) الرقمنة بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات المختلفة إلى صيغة قابلة للقراءة باستخدام تكنولوجيا الحاسوب ونظام العد الثنائي (Bits). يعتبر نظام العد الثنائي الوحدة الأساسية للمعلومات في أنظمة المعلومات الحاسوبية. وتُسمى عملية تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية بالرقمنة، وهي تتطلب مجموعة من التقنيات والمعدات المتخصصة.[1]
- **التعريف الثاني:** الرقمنة هي العملية التي تنتقل من خلالها المؤسسة من نموذج أعمال تقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى أساليب الإدارة والتسويق، مع توفير قنوات جديدة للعائد من خلال تطوير استراتيجية رقمية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتقييم القدرات الرقمية ودراسة الحاجة إلى الاستثمار الرقمي في حملات التسويق الرقمي، فضلا عن استعداد الإدارة للتحول الرقمي.[2]
- **التعريف الثالث:** تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة الحاسوبية. في نظم المعلومات، تشير الرقمنة عادةً إلى استخدام الماسح الضوئي لتحويل النصوص والصور المطبوعة إلى إشارات ثنائية لعرضها على شاشة الحاسوب.[3]

---

[1] حميدو شعليب، حميد وزيدة، **« اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة: المتطلبات والعوائد – تجارب دولية – دروس وعبر»**، **المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي**، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 44.

[2] محمد قوادري، **« رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر». مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية**، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 237.

[3] مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، **« مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة للاستراتيجيات المتبعة»**، **مجلة الإعلام العلمي والتقني (RIST)**، المجلد 19، العدد 01، السعودية، 2011، ص 23-24.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الصيغ التناظرية (نصوص، صور، وثائق) إلى رموز رقمية ثنائية (Bits) عن طريق استخدام تقنيات الحاسوب والماسحات الضوئية، مما يتيح إجراء معاملاتها وتخزينها إلكترونيا.

2- أهمية الرقمنة:

تكمن أهمية الرقمنة في:

- تعزيز الإنتاجية؛ أي الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لرفع كفاءة العمليات وتوفير الوقت بشكل ملحوظ.[1]
- تطوير تجربة العملاء؛ تقديم خدمات متميزة وسريعة عبر قنوات متعددة مع تفاعل فوري ودعم عملاء متطور.[2]
- المرونة والتكيف؛ تمكين الشركات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، سلاسل التوريد، وتطلعات العملاء بكفاءة عالية.[3]
- انحسرت نظم الأرشفة الورقية تدريجيا لصالح الأرشفة الإلكترونية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على تخزين الوثائق رقميا بدل الاعتماد على الملفات الورقية التقليدي.[4]
- ساهمت الرقمنة في الحد من الأزمات من خلال توفير قواعد بيانات متقدمة ومحدثة في الوقت الفعلي تمكن من التنبؤ المستقبلي والاستجابة السريعة إضافة إلى تبسيط تبادل المعلومات بشكل أفضل للمستخدمي.
- تقليص التكاليف التشغيلية؛ خفض النفقات من خلال أتمتة المهام الروتينية باستخدام التكنولوجيا.
- تتيح الرقمنة تجميع المعلومات من مصادر متنوعة وفرزها بكفاءة عالية مما يسهم في كشف الاتجاهات والعلاقات البيانية التي كان تحديدها صعباً في الأنظمة التقليدية.[5]

---

[1] سهام سليم الجعافرة، « **الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات**»، ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***، *المجلد 04، العدد 02*، الأردن، 2023، ص ص 787-804.

[2] عبد السلام عبد اللاوي، « **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**»، ***مجلة صوت القانون***، *المجلد 04، العدد 01*، الجزائر، 2017، ص ص 61-74.

[3] هاني جاد أحمد حميدة، « **دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات**»، **مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية**، المجلد 06، العدد 06، مصر، 2023، ص ص 413-445.

[4] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2014، ص 34.

[5] براين هوبكنز، جيمس مركهام، ترجمة خالد العمري: **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، دار فروق للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2007، ص ص 20-21.

المطلب الثاني: أهداف ومنافع الرقمنة

تعتبر الرقمنة من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمدها المؤسسات في تحسين أدائها وتطوير خدماتها، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية، كما تحقق العديد من المنافع على مختلف المستويات.

ومنه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم أهداف الرقمنة، ثم عرض أبرز منافعها.

أولا: أهداف الرقمنة

أصبحت الرقمنة سمة مميزة لعصرنا. لا يمكن لأي مؤسسة؛ مهما كان نوعها، أن تعمل وتزدهر دون تبني الرقمنة.

ومن خلالها، تسعى المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك:[1]

- **الحفاظ على البيانات؛** حيث تكون الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الرقمية التي معرضة للعديد من الأخطار.
- **التخزين؛** فقدرة قرص مضغوط على التخزين بآلاف الصفحات فما بالك بالقرص الرقمي DVD حيث توفر عملية الرقمنة الكثير من المساحات.
- **الإقتسام؛** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سهلت عملية الرقمنة الاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
- **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام؛** حيث تحتوى النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع حيث انها تحول المواد المكتبية والوثائقية الى الشكل الرقمي عندها بقدرة الإسترجاع في ثوان متلحقة بدل الدقائق.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها، وتحسين نصوص القوانين واللوائح وتوفير المعلومات عبر البوابات الإلكترونية.
- مكافحة الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية وغير القانونية، ومكافحة جميع أشكال الاحتيال، مهما كان نوعها.

---

[1] سهيلة مهري، **المكتبة الرقمية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منثوري، قسنطينة (الجزائر)، 2006، ص ص 82_83.

ثانيا: منافع الرقمنة

يمكن تلخيص منافع الرقمنة العديدة فيما يلي:[1]

- تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والحوكمة.
- سهولة طرح الخدمات الجديدة، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له.
- تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات للمستفيدين.
- تشجيع دمج الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي وخفض التكاليف.

بالإضافة إلى منافع أخرى، أبرزها:[2]

- الوصول إلى المعلومات بشكل شامل وعميق، بما في ذلك مبادئها الأساسية وفروعها المختلفة.
- تقليل تكلفة الوصول إلى المعلومات.
- توفير مصادر ومواد معلوماتية متعددة.
- الوصول إلى المعلومات بصيغ صوتية ومرئية وملونة.
- سهولة وسرعة الوصول إلى المعرفة والمعلومات من مختلف مكوناته.

المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة ومعوقاتها

رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسيها الرقمنة، إلا أن تطبيقها داخل المؤسسات يتطلب توفر مجموعة من الشروط والإمكانيات، كما قد تواجه عدة معوقات تحد من فعاليتها. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى متطلبات تطبيق الرقمنة، ثم عرض أهم المعوقات التي قد تواجهها.

أولا: متطلبات الرقمنة

تشكل عملية الرقمنة إطارا منهجيا يستلزم توفير متطلبات أساسية متعددة لضمان نجاحها واستدامة حفظ البيانات والمعلومات على المدى البعيد، وتتلخص هذه المتطلبات في النقاط الآتية:

---

[1] هشام سالم أبو عميرة، « **قياس أثر الرقمنة في تحسين الإيرادات الضريبية المصرية لزيادة الناتج المحلي الإجمالي**»، **مجلة كلية السياسة والاقتصاد**، المجلد 21، العدد 20، مصر، 2023، ص366.

[2] بريزة بوزعيب، « **الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر**»، **مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية**، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، 2022، ص 73.

1- المتطلبات السياسية للرقمنة

يعني هذا وجود إرادة سياسية لدى القيادة لدعم الهياكل الإدارية وإدخال تغييرات جوهرية على كيفية سير العمليات الإدارية. ويعد التزام القيادة بتقديم تعهدات علنية بالتحول نحو الحكومة الإلكترونية؛ من خلال وضع الميزانيات وتوفير الموارد وتخصيص الوقت والمتابعة المستمرة، عاملا حاسما آخر في نجاح عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية. فبدون إرادة سياسية، لن يبقى للحكومة الإلكترونية سوى نظريتها. ويتطلب التزام القيادة السياسية بتبني الإدارة الرقمية ما يلي:

- فهم القيادات السياسية وتأييدها للتعديلات الإدارية والفنية التي ينبغي القيام بها للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- تفهم ودعم ورعاية رؤساء الأجهزة ومساعديهم شخصياً في عملية التحول والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المناطة بهم لتنفيذ عملية التحول.
- المساندة والدعم من قبل الفئات الإدارية العليا المتمثلة في القيادة السياسية والتنفيذية.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية الحكومية تعني الطريقة المنهجية الإدارية التي تستند إلى إعادة الهيكلة من الأساس، بالاعتماد على تصميم وتنظيم العمليات الرئيسية بهدف تحقيق تطوير جذري وطموح في فعالية المنظمة يضمن تسريع الأداء وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة.[1]

2- المتطلبات الإدارية للرقمنة

لتنفيذ الرقمنة في المؤسسات، ينبغي أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الإدارية، منها:[2]

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس**؛ من الضروري وجود رؤية مستقبلية محددة لمشروع الإدارة الإلكترونية مع تحديد الأهداف والأدوار المطلوبة للمشروع.
- **القيادة والدعم الإداري**؛ وجود قيادة إدارية واعية ومتحمسة لتوفير بيئة ملائمة، تعزيز التواصل بين الجهات الإدارة المختلفة، وتحسين جودة الخدمة الوظيفية.
- **الإصلاح الإداري**؛ تنفيذ تعديلات إدارية تتضمن إنشاء وظائف جديدة تتعلق بالإدارة الإلكترونية وإلغاء بعض الوظائف التقليدية.

---

[1] محمد سعيد نمر، **الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا للإدارة العامة**، زمزم ناشرون وموزعون، ط01، عمان (الأردن)، 2014، ص 34.

[2] وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، **« متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية»، مقالة مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية**، المجلد 07، العدد 02، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، جامعة مولود معمري (تيزي وزو)، الجزائر، 2021، ص ص 171 – 172.

- **التثقيف والتعليم والتوعية؛** تعزيز المعرفة بأهمية تنفيذ الإدارة الإلكترونية، وتنمية الاستعداد النفسي، وتقديم التعليم والتدريب المطلوب.
- **إنشاء الأطر القانونية وتحديثها؛** تعديل القوانين الإدارية لتتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، بما يشمل تشريعات الخصوصية والسرية وحقوق الملكية الفكرية.
- **تهيئة المنظمة؛** تهيئة المؤسسة وتدريب الموظفين على الانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، وتطوير وسائل جديدة لتوزيع الخدمات الإلكترونية .
- **الهيكل التنظيمي؛** تعديل الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل أكثر ديناميكية، إنشاء إدارات جديدة، دمج الإدارات وإعادة هيكلة الإجراءات لتحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة التنفيذ.

3- المتطلبات التقنية للرقمنة

يعد المحور التقني عنصرا أساسيا في الإدارة الرقمية، حيث يشمل الأجهزة والتقنيات المطلوبة لنقل المعلومات بشكل إلكتروني مع ضمان جودتها ودقتها. يتطلب تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية وجود بنية تحتية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الأجهزة والبرمجيات وأساليب المعرفة الملائمة، أبرزها ما يلي:[1]

- **البنية التحتية للاتصالات**

تشمل البحث عن حواسيب، أنظمة بيانات شاملة، أكشاك إلكترونية، هواتف، وآلات فاكس. تساهم هذه البنية في تعزيز التواصل بين الأجهزة الإدارية في الدولة عبر الشبكات الإلكترونية ونظم تشغيلها.

- **الشبكات**

تتجسد في:

❖ **الإنترنت؛** هي شبكة عالمية تربط ملايين الحواسيب لتبدو كنظام موحد، وتوفر خدمات مثل المنتديات، المحاداثات، البريد الإلكتروني ، والاتصالات عن بعد.

❖ **شبكة الإكسترانت؛** توصل بين عدة شبكات إنترانت عبر الإنترنت، وتربط الشركات والزبائن ومراكز الأبحاث لتبادل المعلومات مع الحفاظ على سرية الشبكات المحلية .

[1] أمال مروش، **الإدارة الإلكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017، ص 117.

❖ **شبكة الإنترانات؛** هي شبكة خاصة بالشركة تستخدم تقنية الإنترنت لتوفير المعلومات للعاملين فقط، مع مستوى عالي من الحماية بواسطة جدران النار، وهي تختلف عن الإنترنت لكونها مخصصة فقط لمنتسبي المنظمة.

4- المتطلبات البشرية للرقمنة

يشكل العنصر البشري الركيزة الأساسية في الإدارة الرقمية، إذ يتجسد في صناع المعرفة والخبراء والمختصين، بالإضافة إلى القيادات الإلكترونية والمديرين ومحللي الموارد المعرفية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية للإدارة الإلكترونية. يتولى هؤلاء إدارة التعاضد الاستراتيجي بين عناصر الإدارة الإلكترونية، ويحدثون تحولا في أنماط التفكير لتعزيز ثقافة المعرفة داخل المؤسسة، ويعد هذا العنصر المحرك الرئيسي لنجاح التحول الرقمي، حيث يجمع بين المهارات التقنية والإبداع الإداري لتحقيق الأهداف التنموية.

تشمل الاحتياجات البشرية ما يلي:

- **تحديد الاحتياجات؛** تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المتمكنين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات والأنشطة عبر الإنترنت لتناسب بيئة العمل الرقمية.
- **استقطاب المواهب؛** جذب أفضل الشخصيات المؤهلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، خصوصاً عند تدشين وحدات جديدة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **تطوير المهارات وتعزيز القدرات؛** من خلال تدريب جميع العاملين على استعمال الحواسيب وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات لضمان تنفيذ فعّال للإدارة الإلكترونية بالاستناد إلى معاهد ومراكز تدريبية متخصصة.
- **الترويج والتعليم؛** إعداد البرامج المطلوبة لضمان ترويج فعال لتفعيل نظم الإدارة الإلكترونية، وتنظيم الندوات والاجتماعات لتعزيز الثقافة الإلكترونية في المحيط الإداري.
- تعزيز الكفاءات في التدريب والتعليم للموارد البشرية بالمنظمة لتطوير القدرات وتعزيز الكفاءات التنظيمية عبر نشر ثقافة الأعمال الإلكترونية.[1]

5- المتطلبات الأمنية للرقمنة

يعني أمن المعلومات الرقمية الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونيا من الوصول غير المصرح به والتلاعب. وينطبق هذا أيضا على المؤسسة والعاملين

[1] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص ص 35 – 36.

بها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحتوي على أسرارها وبياناتها. ويتم ذلك عن طريق توفير وسائل حماية متعددة، مثل برامج حماية من القرصنة، لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر أثمن ممتلكات المؤسسة.

6- المتطلبات المالية للرقمنة

يرتبط نجاح تنفيذ الرقمنة ارتباطا مباشراً بالإمكانات المالية المتوفرة للجهات، لاسيما من خلال توفير السيولة النقدية الكافية التي تضمن استمرارية المشروع وتجنب توقفه في منتصف الطريق بانتظار الدعم الخارجي، مما قد يؤدي إلى عدمه بالكامل.

تشمل النفقات التي تتحملها المؤسسات في سياق التحول إلى الإدارة الرقمية ما يلي:

- **امتلاك الآلات والمعدات؛** شراء حواسيب متطورة، أجهزة مسح ضوئي، وخوادم تخزين كبيرة السعة.
- **الدورات التدريبية؛** برامج تعليمية للموظفين في مجالات استخدام الحواسيب، الشبكات، وبرمجيات إدارة البيانات الرقمية.

إلى جانب هذه المتطلبات، توجد متطلبات أخرى أبرزها:

- التثقيف المستمر حول البيئة الرقمية وإدارة المعلومات والتكنولوجيا الاتصالات.
- تسليط الضوء على فوائد الإدارة الإلكترونية وما توفره من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
- استمرار التدريب والتعليم لتحضير الكادر المدرب والناجح في إدارة البيئة الرقمية.
- رصد المستجدات والتقنيات الجديدة التي تساهم في بناء أنظمة وإطارات عملياتية حديثة لصالح إدارة المنظمة والجمهور المنتفع.
- ضمان حركة وتبادل المعرفة بين الأطراف المعنية في الإدارة الرقمية.
- العمل على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع نظم ومرافق المنظمة.
- توصيل المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب قوية وفعالة وتفعيل ما يعرف بالإنترانت الداخلي.
- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي جمعيات أساسية في إطار حزمة إنترنت كفئة.[1]

[1] خيرة بحلول، **مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تسمسيلت (الجزائر)، 2022، ص ص 28-29.

ثانيا: معوقات الرقمنة

تواجه عملية الرقمنة مجموعة من المعوقات التي تعيق نجاحها واستدامته، وجب التغلب عليها. والتي تمثلت في:

- الطبيعة الإنسانية وثقافة الأبواب المقفلة والقلق من التكنولوجيا واستخداماتها.
- استمرار تحديث البيانات مع تحمل المسؤولين عنها عبء الإدارة التقليدي.
- عدم وجود إدارة سياسية فعالة لدعم التحول الرقمي وغياب بنية تحتية تقنية ملائمة.[1]
- الافتقار إلى المهارات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[2]
- نقص الأموال المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية مع زيادة تكاليف الصيانة التقنية.
- انتشار الأمية وانخفاض العائد المالي لكثير من العاملين مما يسبب تحديات في استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى قصور المؤسسات في الموارد والتدريب والمعرفة اللازمة.
- قد تكون هناك مواقع غير معروفة أو مشبوهة، مما يؤدي إلى عدم دقة وصحة كل المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية.
- توجد العديد من الفيروسات التي تنتقل عبر الشبكة العنكبوتية بين الحواسيب؛ غياب بيئة عمل رقمية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل عدم وجود تشريعات تحظر اختراق وتلف برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات صارمة للمتورطين فيها.[3]

المبحث الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية

تعد الإدارة الجبائية من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، لما تقوم به من مهام في تحصيل الموارد وضمان الالتزام الضريبي. ومع تطور التكنولوجيا وانتشار الرقمنة، أصبح من الضروري إدماج التحول الرقمي في عمل هذه الإدارة، بما يعزز الكفاءة ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.

ومنه، سيتم في هذا المبحث استعراض مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية، أهدافها وآفاقها المستقبلية، ثم إبراز الخصائص والمبررات التي تجعل من هذا التحول أمرا ضروريا لضمان فعالية الأداء الجبائي.

---

[1] حسين محمود الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان (الأردن)، 2018، ص 293.

[2] **المرجع نفسه**، ص 309.

[3] خديجة قمار، « **الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق**»، **مجلة المفكر**، المجلد 18، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة–، الجزائر، 2023، ص 149.

المطلب الأول: مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية، أهدافها وآفاقها

مع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري أن تعتمد الإدارات العمومية (خصوصا الإدارة الجبائية) على الرقمنة لتطوير أساليب عملها وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.

وعليه، سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية وعناصرها، مع إبراز أهدافها وآفاقها المستقبلية، بما يسمح بفهم دور الرقمنة في تعزيز الكفاءة وتحقيق فعالية الأداء الجبائي.

أولا: مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية وعناصرها

تعد رقمنة الإدارة الجبائية آلية حديثة تهدف إلى تطوير العمل الجبائي وتحسين الخدمات المقدمة، وعليه سيتم التطرق إلى مفهومها وأبرز عناصرها.

1- مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية

لا يوجد تعريف محدد لرقمنة الإدارة الجبائية، إذ تعددت التعاريف المقدمة لها؛ فهي:

- **التعريف الأول:** هي استراتيجية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدراسة جميع الإجراءات المتعلقة بتحصيل الضرائب وإدارتها. تنتمي هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية الحكومة الرقمية، وتهدف إلى تزويد دافعي الضرائب بخدمات ضريبية عالية الجودة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتطلب ذلك تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب، والأهم من ذلك، تلبية احتياجات دافعي الضرائب.[1]
- **التعريف الثاني:** هي استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوفاء بمسؤولياتها، بهدف تحسين الخدمات، وتبسيط إجراءات دافعي الضرائب، وبالتالي توفير الوقت والجهد، وزيادة كفاءة تحصيل الضرائب وإدارتها، والحد من حالات التهرب الضريبي.[2]
- **التعريف الثالث:** هي العملية الإدارية المستفيدة من القدرات الفائقة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ومراقبة الموارد والقدرات الأساسية لإدارة الضرائب.[3]

---

[1] Chijioke N, **«Impact of E-Taxation on Nigeria's Revenue and Economic Growth: A Pre – Post Analysis. International» , Journal of Finance and Accounting**, volume 07, numéro 02, Nigeria, 2018, P 20.

[2] علي قناص، يونس زين، **« التصريحات الجبائية الإلكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصرنة الإدارة الجبائية»، مجلة المقريزي للدارسات الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 02، الجزائر،2021، ص 218.

[3] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية**، دار اليازوري، ط 01، عمان (الأردن)، 2008، ص 158.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف رقمنة الإدارة الجبائية على أنها استراتيجية رقمية شاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تهدف إلى تحسين وأتمتة جميع الإجراءات المتعلقة بإدارة الضرائب من خلال تبسيط تقديم التصريحات الإلكترونية، وتعزيز الكفاءة والشفافية، وخفض التكاليف والتهرب الضريبي، وتلبية احتياجات دافعي الضرائب بجودة عالية في إطار استراتيجية الحكومة الرقمية.

2- عناصر رقمنة الإدارة الجبائية

تشمل الإدارة الإلكترونية أربعة مكونات رئيسية: أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، شبكات الاتصال، والمعلوماتيين. يمثل هؤلاء الأشخاص الأساس البشري والوظيفي لنظام الإدارة الإلكترونية. تتمثل هذه العناصر فيما يلي:[1]

- **عتاد الحاسوب والبرمجيات؛** يشمل أجهزة الحاسوب وإكسسواراتها. يفضل تحديث العتاد بشكل دوري واعتماد أحدث التقنيات لتقليص تكاليف التطوير والصيانة، ولضمان توافق العتاد مع الابتكارات البرمجية ونظم المعلومات.
- **البرمجيات؛** تتضمن كافة البرامج اللازمة لتشغيل واستعمال أجهزة الكمبيوتر المتنوعة.
- **شبكة الاتصالات؛** تمثل الأساس للبنية التحتية للاتصالات الإلكترونية، بما في ذلك شبكات الإنترانت والشبكات ذات القيمة المضافة. تعتبر شبكة الاتصالات أساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة وبين المدراء.
- **صناع المعرفة؛** يمثلون العنصر الرئيسي في الإدارة الإلكترونية، إذ يعتبرون القادة الرقميين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. يديرون التنسيق الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية ويعملون على تغيير الأنماط الفكرية السائدة لتحقيق ثقافة المعرفة.

[1] مولود بلقاسميى، « **تجربة الادارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية الإلكترونية واشكالية التطبيق**»، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، المجلد 06، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2018، ص271.

ثانيا: أهداف رقمنة الإدارة الجبائية

تتمثل أهداف رقمنة إدارة الضرائب فيما يلي:[1]

- توفير خدمة للمواطنين على مدار الساعة طوال أيام السنة وإنجاز المهام بسرعة قياسية.
- تحسين الإدارة العامة من خلال تبسيط إجراءات إدارة الضرائب وتقليل المستندات الورقية.
- تحسين الخدمات، وتقليص المسافات اللازمة لتقديمها، وتيسير وصول الجمهور إلى المعلومات.
- تزويد المسؤولين بمعلومات وبيانات أكثر شمولا لدعم عملية اتخاذ القرارات.
- تخفيف عبء العمل على موظفي الضرائب من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية.
- مكافحة جميع أشكال الاحتيال وتقليل التعامل مع شكاوى دافعي الضرائب.
- خفض تكاليف الطباعة وتيسير وصول دافعي الضرائب إلى حساباتهم.

كما يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لرقمنة الإدارة الجبائية على النحو الآتي:[2]

- **تحسين مستوى الخدمة؛** ويشمل ذلك تقليل الأخطاء في عمل الموظفين، وتبسيط إجراءات معاملات دافعي الضرائب، وضمان الشفافية، وتوفير وصول سهل للمعلومات لدافعي الضرائب.
- **تبسيط الإجراءات الإدارية؛** ويتحقق ذلك من خلال تبسيط الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات المعاملات، وتقليل عدد الإدارات المعنية بطلبات دافعي الضرائب وشؤونهم.
- **تخفيض التكاليف وتعظيم فوائد دافعي الضرائب** ؛ ويشمل ذلك تمكين دافعي الضرائب من الوصول إلى المعلومات والنماذج اللازمة لخدمات محددة عبر الإنترنت دون الحاجة إلى زيارة مصلحة الضرائب شخصيا، مما يوفر لدافعي الضرائب الوقت والجهد والمال.. كما يوفر الأرشفة الإلكترونية الجهد والتكاليف اللازمة لتخزين وحفظ السجلات الورقية، ويمنع تلفها أو حدوث مشاكل أخرى.

---

[1] حمزة بن عروس، صبرين بوعزة، « **واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية**»، **مجلة أبعاد اقتصادية**، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 23.

[2] رمزي بهاء الدين فريجة، « **الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف**»، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 156.

ثالثا: آفاق رقمنة الإدارة الجبائية

تشكل آفاق تطبيق الرقمنة في الإدارة الجبائية المحاور الاستراتيجية الأساسية لتحقيق التحول الرقمي الشامل، حيث تمثل الإطار الشامل لتفعيل الخدمات الإلكترونية الضريبية وتعزيز كفاءة التحصيل.

وتتمثل في:[1]

- نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمكلفين؛ يجب أن يكون هناك مستوى مناسب من التمويل لإجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار الإدارة الجبائية.
- وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات والبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية للضرائب نفسها من جهة وبين المؤسسات والمكلف من جهة أخرى.
- تدريب معظم الموظفين على أحدث الطرق في استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة الضرائب وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- وضع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام عنصر المعلوماتية الضريبية وإبراز محاسنها والعمل على مشاركة جميع المكلفين فيها والتفاعل معها وإقامة الندوات والمؤتمرات في حلقات نقاش حول موضوع لتهيئة مناخ قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية الضريبية.
- تتيح برامج التبادل مع أوروبا ودول أخرى فرصة لتحسين أداء هذه المؤسسات وتقريب ممارسات إدارة الضرائب من المعايير الدولية المعترف بها، لا سيما في ظل انخفاض عائدات النفط. وهذا يستلزم تبني مناهج حديثة تتناسب مع الوضع الراهن وتحسين تحصيل الضرائب العامة.
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية للمكلف ولصون الأرشيف الإلكتروني للدولة والأفراد.

[1] أحسن زكي، سمير عماري، **« واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر»**، **مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص 31 – 32.

المطلب الثاني: خصائص ومبررات رقمنة الإدارة الجبائية

تتميز رقمنة الإدارة الجبائية بعدة خصائص تحدد طبيعة هذا التحول الرقمي، كما تستند إلى مبررات أساسية دفعت إلى اعتماد هذا التوجه داخل المؤسسات. ويهدف هذا المطلب إلى استعراض هذه الخصائص والمبررات لفهم العوامل التي تجعل الرقمنة ضرورة لتطوير أداء الإدارة الجبائية.

أولا: خصائص رقمنة الإدارة الجبائية

لرقمنة الإدارة الجبائية ميزات متنوعة يمكن تلخيص بعضها في النقاط الآتية:[1]

- **السرعة والوضوح؛** العديد من المعوقات الإدارية والعقبات التي استمرت لسنوات بسبب البيروقراطية يمكن أن تختفي وتصبح ذكرى، بفضل الانتقال إلى نمط الإدارة الجبائية الإلكترونية التي تعوق قوانينها واستمرار المعاملات الورقية إنجاز الأعمال. ففي ظل الإدارة الجبائية الإلكترونية، لن تواجه تلك الأوراق التي تتطلب وقتا طويلا لإنجازها.
- **عدم التقييد بالزمان والمكان؛** وهو من سمات الإدارة الجبائية الإلكترونية، حيث يمكن مراجعتها في أي وقت من اليوم، فهي لا تعتمد على زمن محدد، إذ أن مواقع هذه الإدارة متوفرة على الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة، كما أن روابط شبكاتها الداخلية لا تحتاج إلى مباني كبيرة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها وأدراجها العديدة، بل يكفي مكان صغير لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويمكن أن يكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي تحتاج إلى مبنى عظيم يفوقه بعشرات المرات.
- **إدارة المعلومات؛** لا تعتمد الإدارة الجبائية الإلكترونية على جهود الأفراد من موظفيها وممارساتهم اليدوية في إدارة معاملاتها، بل تعتمد على المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها وفق برامج معينة، ومن بين هذه البرامج ما يمكن المراجع من إجراء معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها بطريقة تسهل عليه عملية إنجازها مثل التعليم. تتطلب إدارة الملفات عدم تخزينها وتكديسها على الأرفف في أرشيف الإدارة، ولا يعني ذلك أن الإدارة الجبائية الإلكترونية لا تخزن المعلومات والبيانات، بل توفر لها وسائل الحفظ الآمنة.

---

[1] إلهام شيلي، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية –**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 01، سطيف (الجزائر)، 2020، ص ص14-15.

- **المرونة؛** تتيح الإدارة الجبائية الإلكترونية إدارة مرنة تستطيع بفضل التقنية وقدراتها التفاعل السريع مع الأحداث والتجاوب معها، متجاوزة بذلك قيود الزمان والمكان وصعوبة التواصل، مما يساعد الإدارة في تقديم العديد من الخدمات التي لم تكن متاحة سابقا بسبب تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.
- **الرقابة المباشرة والدقيقة؛** من مميزات الإدارة الجبائية الإلكترونية أنها تستطيع مراقبة مواقع عملها المختلفة باستخدام الشاشات والكاميرات الرقمية التي يمكنها توجيهها نحو جميع مناطقها الإدارية، بالإضافة إلى منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها المواطنون، وبذلك تمتلك الإدارة الجبائية أداة موثوقة تقيم من خلالها أنشطتها وتراقب مواقعها بثقة، بعيدا عن أسلوب المتابعة الذي يعتمد على المذكرات والتقارير المقدمة من الأفراد في الإدارات التقليدية.
- **السرية والخصوصية؛** تعدان من سمات الإدارة الجبائية الإلكترونية، حيث تتوفر فيها برامج تهدف إلى حجب المعلومات والبيانات الحساسة، ولا يتم منح الوصول إليها إلا للأشخاص المخولين الذين يمتلكون كلمة المرور. ورغم الشفافية والوضوح اللذين يميزان الإدارة الجبائية الإلكترونية، إلا أن هذا لا يشمل جميع أنواع المعلومات. في هذه الحالة، تتفوق الإدارة الجبائية الإلكترونية على التقليدية، إذ تتمتع بقدرة أكبر على الإخفاء والسرية، وتستخدم أنظمة متطورة لمنع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة صعبا للغاية.
- **إدارة بلا أوراق؛** تتميز الإدارة الجبائية الإلكترونية بكونها خالية من الأوراق، حيث تتيح سهولة الوصول إلى المعلومات بسرعة وتوفير المساحة من خلال قاعدة بيانات سهلة تضم جميع ملفات المؤسسات الحكومية والخاصة.
- **معالج لتحسين الأداء بكفاءة؛** إذ إن الإدارة الجبائية المعتمدة على التكنولوجيا تستطيع معالجة جميع القضايا بشكل أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية التي تدار من قبل الفرد وحده. يتضمن النظام التكنولوجي وحدة معالجة مركزية، نظام إدارة التخزين، نظام الشبكة ونظام التشغيل، بالإضافة إلى نظام قاعدة البيانات المطلوب.

ثانيا: مبررات رقمنة الإدارة الجبائية

لا يجب أن تكون الدوافع وراء مشروعات الرقمنة نابعة من القلق من التخلف على الآخرين، بل يجب أن تركز على إنتاج منتج رقمي متميز في إطار التكلفة والقدرات التقنية وتوفر الأيدي العاملة.

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع لعملية الرقمنة كما يلي:[1]

- **دعم الوصول؛** وذلك من خلال التعرف على مجموعة المستفيدين، حيث من الشائع أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة وتوجه إلى شريحة معينة من المستخدمين، بينما تحتاج المؤسسة العامة إلى تلبية احتياجات متنوعة لفئة أوسع من المستفيدين، ويتوقف شكل المستلزمات الفنية للرقمنة على كيفية استخدام الصورة الرقمية.
- **تسهيل أشكال جديدة من التوفر والاستخدام؛** الغرض الرئيسي في هذه الحالة هو تعزيز الاستفادة من مجموعة المواد(المخطوطات، الأرشيف، الخرائط، الأعمال الفنية، الكتب النادرة)، والتي:
  - ❖ يمكن الاطلاع عليها بصيغتها الأصلية فقط من خلال زيارة المستودع.
  - ❖ تضررت، ولذلك هناك حاجة لاستخدام الأساليب الفنية، لترميم محتواها مجددا.
  - ❖ الأفضل هو تسهيل الوصول إليها بشكل أكثر فعالية، عبر استخدام تقنيات الحاسوب.
- **الحفظ؛** فعندما تتعلق عمليات الرقمنة بالمواد القابلة للتلف، يصبح الهدف الرئيسي هو إنشاء نسخ على وسيط يضمن حفظ هذه المواد لفترة طويلة. ولا تتم عملية الانتقاء هنا وفقاً للطلب، لذا يجب أن تلبي هذه النسخ احتياجات المستخدمين الحاليين والمستقبليين، وأن تتمتع بجودة عالية، وتكون لها وجود مادي يمكن الحفاظ عليه عبر الزمن.

كما يمكن تلخيص دوافع رقمنة الإدارة الجبائية على النحو الآتي:[2]

- **تضخم الهياكل الإدارية؛** يعاني قطاع الجباية من ارتفاع في عدد الهياكل الإدارية وتكرار الممارسات، مما يتعارض مع الهدف الرئيسي من الكفاءة الإدارية. يهدف برنامج الرقمنة إلى توحيد الإدارات المماثلة ضمن هياكل إدارية واحدة بغرض تعزيز التنظيم وتخفيض النفقات.

---

[1] بريزة بوزعيب، **مرجع سبق ذكره**، 2022، ص ص 72 – 73.

[2] فيصل بوزيان، محي الدين محمود عمر، **« عصرنة الإدارة الجبائية كآلية لتعزيز الثقة وتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة »**، **مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 21، العدد 01، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، 2021، ص 154.

- **تدهور الوضعية الإدارية؛** تدهورت الحالة الإدارية بشكل كبي، حيث إن الوضع السيئ للعديد من الهياكل ينعكس سلبا على الجباية، مما استدعى تحقيق عصرنة لتحسين جودة الخدمات وتلبية توقعات المكلفين.

- **مكافحة الغش والتهرب الضريبي؛** فتزايد ممارسات الغش والتهرب الضريبي بسبب الانفتاح الفوضوي للاقتصاد، مما يؤدي إلى خسائر للخزينة العامة، ومن هنا فإن الرقمنة تعزز الرقابة وتسهل معالجة الأنشطة الاقتصادية غير المشروعة.
- **مكافحة الفساد الإداري؛** تدهور مستوى النزاهة والأمانة يزيد من احتمالية الفساد الإداري، مما يتطلب تعزيز القيم الأخلاقية للموظفين وتنفيذ تدابير صارمة لحماية سرية المعلومات الضريبية ومواجهة الإفشاء غير القانوني.

المبحث الثالث: رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر

شهدت الإدارة الجبائية في الجزائر تطورا ملحوظا في هيكلتها وتنظيمها، بما يهيئها لتبني الرقمنة في مختلف عملياتها. كما ظهرت مظاهر الرقمنة من خلال اعتماد أنظمة إلكترونية لتسيير المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.

يهدف هذا المبحث إلى دراسة هياكل الإدارة الجبائية في الجزائر قبل الإصلاح وبعده بالإضافة إلى مظاهر تطبيق الرقمنة فيها.

المطلب الأول: إصلاح هياكل الإدارة الجبائية

مرت هياكل الإدارة الجبائية في الجزائر بمراحل تطورية، من هياكل محدودة قبل الإصلاح إلى تنظيم أكثر مرونة بعد الإصلاح، مما مهد لتطبيق الرقمنة وتحسين الخدمات.

سيتناول هذا المطلب استعراض هياكل الإدارة قبل الإصلاح وبعده.

أولا: هياكل الإدارة الجبائية قبل الإصلاح

لتحقيق رقمنة إدارة الضرائب، لا بد من إجراء إصلاحات جوهرية، تشمل استحداث هياكل تنظيمية جديدة وتوفير الموارد اللازمة. مع ذلك، وقبل الخوض في تفاصيل هذه الإصلاحات، من الضروري فهم الهيكل القائم قبل تطبيقها، كما يلي:[1]

1- الإدارة الجبائية المركزية

وهي أعلى هيئة في النظام الضريبي المركزي في الجزائر، تفصل مهام صياغة السياسات الضريبية عن مهام تنفيذها، لذا أنشئت هيئتان:

1.1- المديرية العامة للتقدير والسياسات

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 364/04 اختصاصاتها وتتمثل فيما يلي:

- وضع تقديرات الاقتصاد الكلي وتحديد أنظمة المعلومات في وزارة المالية.
- تجهيز العناصر الأساسية لصياغة السياسات المالية والضريبية وتنظيمها.
- إعادة هيكلة الاقتصاد الكلي والمالي لقوانين المالية.
- إعداد تقارير تقديم الأنظمة المالية وتوقع آثار الإجراءات الاقتصادية.

2.1- المديرية العامة للضرائب

تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-191 بتاريخ 23-07-1990، وتعمل تحت إشراف وزارة المالية. تتألف من أربعة مديريات فرعية وهي مديرية الدراسات والتشريع الجبائي، مديرية العمليات الجبائية، مديرية المنازعات، ومديرية الوسائل والتكوين والتنظيم (رقم26).

في إطار صدور المرسوم التنفيذي 364/04 الذي ينظم الإدارة المركزية في وزارة المالية، تم تحديد أدوار ومهام وأجهزة المديرية العامة للضرائب، التي حصلت على استقلالية كاملة في إدارة مواردها وموظفيها. حيث تتولى المديرية العامة للضرائب مسؤولية دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية، بالإضافة إلى تنفيذ التدابير اللازمة لإعداد حصيلة الضرائب وتحصيلها وكل ما يتعلق بها من اتفاقيات جبائية وأحكام جبائية وشبه جبائية.

---

[1] محمد الطيب قويدر،« **عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي –**»، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر)، 2021، ص 543.

2- المصالح الخارجية للإدارة الجبائية

تتمثل في:

1.2- المديرية الجهوية للضرائب

أنشئت وفق المرسوم رقم 91_60 بتاريخ 23-02-1991، وتوجد في بشار، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، البليدة، والعاصمة. تمثل هذه الإدارة امتداداً للإدارة المركزية، حيث يتركز دورها بشكل أساسي على تعزيز المديريات الولائية للضرائب الولائية ضمن نطاق اختصاصها الإقليمي، وتتكون المديرية الجهوية من أربعة (04) مديريات فرعية؛ كما هو موضح في الشكل (01):

الشكل رقم (01): مخطط المديرية الجهوية للضرائب

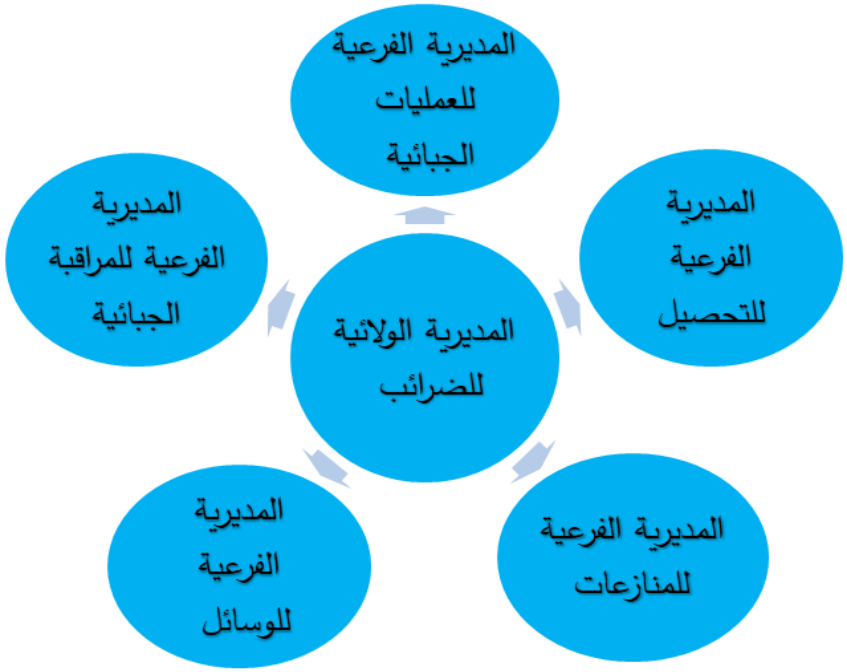


المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في21 فيفري 2009، **يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 09 مارس2009، ص ص 14-16.

2.2- المديرية الولائية للضرائب

تتكون من المديريات الفرعية الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): مخطط المديرية الولائية للضرائب



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في21 فيفري 2009، **مرجع سبق ذكره**، 09 مارس2009، ص ص 17-20.

تتكون هذه المديريات من مكاتب متخصصة، حيث يبلغ مجموعها ثلاثين (30) مكتبا، مما يشكل هيكل مديرية الضرائب. باستثناء مديريتي الضرائب لولاية إليزي وتندوف، اللتان تتكونان من ثلاث مديريات فرعية وأحد عشر مكتبا. تتمثل مهامها في مراقبة أعمال مفتشيات وقباضات الضرائب وتوفير الإمكانيات الضرورية لضمان سيرها بشكل جيد.

ثانيا: هياكل الإدارة الجبائية بعد الإصلاح

علاوة على الهياكل السابقة، تم إنشاء هياكل جديدة بهدف تعزيز كفاءة الإدارة الجبائية، وذلك ابتداء من عام 2002، وتشمل مديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.

1- مديرية كبريات المؤسسات (DGE)؛ Direction des Grandes Entreprises: تتولى إدارة الملفات الضريبية الخاصة بالشركات ومجموعاتها العاملة في قطاع المحروقات، والشركات الأجنبية

التي تعمل بشكل مؤقت وفق اتفاقيات بالجزائر وتسجل تحت نظام التصريح بالربح الحقيقي عندما تصل أو تتجاوز قيمة العقود أو العقد 2000 مليون دج، والشركات المساهمة والشركات الفردية التي اختارت نظام الضرائب لشركات الأموال ذات المبيعات التي تفوق 2000 مليون دج، والمجموعات التي تتجاوز إيراداتها أو تساوي 2000 مليون دج أو إحدى فروعها.[1]

2- **مراكز الضرائب (CDI)؛ Centre des Impôts:** يهدف إنشاء مراكز الضرائب إلى تجميع الوحدات المختلفة المعنية بالإدارة الجبائية في نقطة واحدة، مما يسهل على المكلف تقديم التصريحات الجبائية، ويعزز من التنسيق بين هذه الوحدات، كما يؤدي إلى تقليص الأخطاء المحتملة في الإدارة. ويساهم في تحقيق مبدأ أساسي في النظام الجبائي، وهو مبدأ الاقتصاد في النفقات، الذي يعود بالنفع على المكلف من خلال تقليص معدلات الضرائب أو على الأقل عدم زيادتها، ومن جهة أخرى على الخزينة العمومية من خلال زيادة الحصيلة الجبائية الصافية.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، تم تأسيس هذه المراكز بهدف تحسين إدارة الملفات الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يختص بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين للضريبة حسب النظام الحقيقي الذين لا يقل رقم أعمالهم عن 15 مليون دج، فعلى مدى الثلاثي الأول من عام 2012، تم إنشاء عشرة مراكز ضريبية، حيث تضم هذه المراكز ثلاث مصالح رئيسية وهي:

- المصلحة الرئيسية للتسيير.
- المصلحة الرئيسية للرقابة والبحث.
- المصلحة الرئيسية للمنازعات.

إضافة إلى قابضة مصلحة الاستقبال ومصلحة الإعلام الآلي والوسائل.[2]

3- **المراكز الجوارية للضـــرائب (CPI)؛ Centre Proximité des Impôts:** يعد تشـــكيل المركز الجواري للضـــرائب المرحلة النهائية لعملية تحديث شـــاملة للإدارة الضـــريبية وواجهة جديدة لها التي تحملت مهمة أساسية لضمان أفضل جودة خدمة للمكلفين بالضريبة عبر تبسيط وتنسيق وتحديث

---

[1] شمس الدين ذهبي، خالد براهمي، **« مدى مساهمة سياسة العصرنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية في ظل الرهانات المتاحة – دراسة حالة مركز الضرائب سطيف –»**، **مجلة دراسات جبائية**، المجلد 12، العدد 22، الجزائر، 2023، ص 184.

[2] فيصل بوزيان، محي الدين محمود عمر، **مرجع سبق ذكره**، 2021، ص 155.

الإجراءات، وهو مسؤول عن إدارة الملفات الضريبية التي يقل رقم أعمالها السنوي عن 8.000.000 دج.

يختص هذا المركز بإدارة ملفات المكلفين بالضريبة الذين ينتمون للنظام الجزائي ويمثلون 05% من العائدات الضريبية.[1]

المطلب الثاني: مظاهر رقمنة الإدارة الجبائية

شهدت الإدارة الجبائية في الجزائر خطوات مهمة نحو الرقمنة، بدءا بإدخال تكنولوجيا المعلومات في مختلف العمليات، وصولا إلى تحويل المعاملات والخدمات إلى نظم رقمية متكاملة.

وسيتناول هذا المطلب أبرز مظاهر رقمنة الإدارة الجبائية، من خلال عرض إدخال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الرقمنة داخل الإدارة.

أولا: إدراج تكنولوجيا المعلومات

انطلاقا من استراتيجية تجسيد الرقمنة في الإدارة الجبائية كركيزة أساسية لتحديث القطاع الضريبي، قامت السلطات العليا بإدخال مجموعة إصلاحات شاملة تهدف إلى تحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين، مع التركيز على القطاع الضريبي كمصدر رئيسي لإيرادات الدولة. يعد إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال مرحلة محورية في برنامج التحديث، حيث استُعينَ بمكتب استشارات إسباني (Indra–sitemas) لتطوير نظام معلوماتي حديث يشكل أحد الركائز الأساسية للإدارة الإلكترونية، مع تكييف التشريعات الجبائية لتأطير الإجراءات الرقمية وتسهيل الدخول الإلكتروني إلى النظام المركزي. لما له دور في:[2]

- تأمين البيانات عبر استخدام تكنولوجيا الاتصال المناسبة.
- توفير تطبيقات سهلة الاستخدام تمكن المستخدمين من أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- توفير الدعم للمديرية العامة للضرائب في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها.

---

[1] فيصل بوزيان، محي الدين محمود عمر، **مرجع سبق ذكره**، 2021، ص 155.

[2] بلعزوز بن علي، أحمد وشان، « **الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر**»، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 09، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف، الجزائر، 2017، ص 70.

- وضع خطة تهدف إلى الحفاظ على مستوى المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لفائدة الموظفين وفقا لمسؤوليات كل منهم.
- تيسير الخطوات وخاصة تلك التي يقوم بها المكلفون بالضرائب.
- السعي نحو تعزيز الكفاءة عبر المراقبة المستمرة للأنظمة الحالية.

كما يهدف إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الجبائية إلى تحقيق الفعالية، عبر:[1]

- المعرفة التامة بالمكلفين بالضريبة بحسب حالتهم الخاصة أو ميزاتهم.
- رفع الوعي حول الثقافة الضريبية لدى المكلفين من خلال استخدام نظام التحصيل الإلكتروني.
- المساهمة في تقليص الحصص التي تعتبر مستحقات ضريبية للإدارة الضريبية لدى المكلف بالضريبة، مما يجعل عملية التحصيل صعبة، وبالتالي زيادة معدلات التحصيل الضريبي والحد من مشكلة غياب الثقافة الجبائية التي تواجهها الإدارة الجبائية.
- تقليص الزمن اللازم لبحث الشكاوى والطعون المقدمة من قبل المكلف بالضريبة، إذ أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الجبائية يتيح الوصول السريع إلى جميع المعلومات المتعلقة بالإخضاع الضريبي المتنازع عليه بالنسبة للمكلف، سواء كان ذلك بخصوص التزاماته الجبائية في مجال تقديم التصريحات الضريبية أو تسديد الضريبة أو طريقة تقدير وتحديد الوعاء الضريبي له.
- التعامل الفوري مع هموم المجتمع الضريبي، سواء كانت تتعلق بالمسائل الضريبية أو بمسائل تحسين استقبال ورفع جودة الخدمة العامة في الإدارة الضريبية.
- التعامل السريع والفعال مع الكمية الكبيرة من التصريحات الضريبية للمكلفين بالضريبة في نفس الوقت.
- سهولة وسرعة تحديد وكشف المكلفين بالضريبة الذين يتم إثبات ارتكابهم للغش والتهرب الضريبي والذين لا يلتزمون بالتزاماتهم المالية.
- الإدارة الفعالة والعقلانية للموارد المتاحة للإدارة الجبائية أثناء أداء مهامها المرتبطة بالتدقيق والتحقيقات التي تجرى في مصالحها.

[1] بلعزوز بن علي، أحمد وشان، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 70.

ثانيا: رقمنة الإدارة الجبائية الجزائرية

انطلاقا من مفهوم تجسيد الإدارة الإلكترونية كوسيلة للإصلاح الإداري وتحسين الخدمات العامة وتجسيد الاهتمام بمتطلبات المواطن، سعت السلطات العمومية في البلاد إلى مواجهة التحدي لإجراء مجموعة من التغييرات، وذلك بإدخال عدة خدمات إلكترونية جديدة شملت بعض القطاعات العمومية، ومن بينها قطاع الضرائب الذي شهد فترة جديدة لم يسبق لها مثيل في مجال التحديث والرقمنة، وذلك لأنه يعتبر أحد أسس النظام الاقتصادي.

تتمثل هذه الخدمات الإلكترونية الحديثة في:

1- تطوير موقع ويب مخصص للإدارة الجبائية

مع تزايد استخدام وسائل الاتصالات والتقنيات الرقمية، تم إطلاق موقع إلكتروني للمديرية العامة للضرائب https://www.mf.gov.dz/ باللغتين العربية والفرنسية بهدف تمكين المكلفين من الاطلاع على القوانين والتشريعات الضريبية السارية وفهم مختلف الضرائب والرسوم ومعدلاتها وطرق دفعها. ينشر الموقع جميع الإعلانات والبلاغات المتعلقة بالجباية، كما يتيح تحميل ونسخ النصوص التشريعية المتنوعة من القوانين الجبائية، قوانين المالية، النصوص التنظيمية الجبائية، المناشير والتعليمات، بالإضافة إلى الوثائق الجبائية مثل الأدلة والكتيبات الجبائية وكل المستندات الخاصة بالتصريحات الشهرية والسنوية. هذا الموقع يمثل منصة إلكترونية تتيح المعلومات والبيانات للراغبين، وتيسير الوصول إليها بأقل جهد وبدون الحاجة للتنقل إلى إدارات الضرائب المختلفة.[1]

2- الترقيم الضريبي الإلكتروني

ضمن تنفيذ برنامج تحديث الإدارة الجبائية الهادف إلى تسهيل الإجراءات الإدارية والتيسيرات المقدمة للمكلفين بالضرائب، بدأت المديرية العامة للضرائب اعتبارا من 08 ماي 2016 بتحويل إجراءات الترقيم الجبائي من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي.

---

[1] حسين كماش، لقمان بوخدوني، « **رقمنة الإدارة الجبائية كتوجه لتحسين الخدمات في ظل الإصلاحات الضريبية في الجزائر (1992-2022)، حالة البوابتان الإلكترونيتان "جبايتك" و"مساهمتك "»**، **مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الإقتصادية**، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 774.

وتمكن هذه التقنية المكلفين بالضـريبة الذين تم إحصـاؤهم من طلب رقم التعريف الجبائي (NIF)؛ Numéro d'Identification Fiscale عـن بـعـد، و ذلـك عـبـر الـمـوقـع الإلـكـتـرونـي: https://nifenligne.mf.gov.dz/ [1]

3- نظام المعلومات الضريبي "جبايتك" (Jibayatic)

هو نظام معلوماتي إلكتروني نشأ نتيجة للتطورات المستمرة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، مما أوجب على الإدارة الجبائية اعتماد استراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز رضا المكلفين عبر نظام معلومات متقدم يقدم خدمات جبائية مميزة وفعالة، ويؤسس لتفاعل رقمي بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية لتصبح إدارة مبتكرة ومبدعة تستجيب للتطورات التكنولوجية.

في هذا السياق، قامت المديرية العامة للضرائب بتطوير نظام معلومات جبائي إلكتروني يسمى "جبايتك" (Jibayatic) https://jibayatic.mf.gov.dz/ يركز على عدم مادية كافة العمليات الجبائية والآلية الشاملة لكل خطوات معالجة السندات، بهدف تقديم دعم في مجال تكنولوجيا المعلومات للإدارة الجبائية لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها، وتوسيع الفرص الجديدة في جمع المعلومات الجبائية، وتيسير تداولها، وبالتالي يعتبر نظام المعلومات جبايتك من أبرز تكنولوجيات الشبكة الحديثة التي تستند إليها المراكز الضريبية في رقمنة الإجراءات الجبائية.[2]

الشكل رقم (03): بوابة الدخول للنظام المعلوماتي الجبائي "جبايتك"

المصدر: الموقع الإلكتروني لبوابة جبايتك https://jibayatic.mf.gov.dz/

تاريخ الاطلاع: 01 / 04 / 2026

[1] سعيدة سليماني، « **مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية – دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة-**»، **مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية**، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2023، ص 583.

[2] خير الدين شرواطي، « **دور نظام المعلومات الجبائي في تحسين الرقابة الجبائية في الجزائر – دراسة حالة لدى مديرية الضرائب البليدة-**»، **مجلة الأبحاث الإقتصادية**، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022، ص ص 397-398.

يمكن تسليط الضوء على أبرز مزايا نظام المعلومات "جبايتك" فيما يلي:[1]

- **فيما يتعلق بالإدارة؛** تتمثل في الآتي:

❖ التحويل الكامل لجميع العمليات الإدارية بداية من استقبال المكلف بالضريبة وصولا إلى تحديد الوعاء والتحصيل وإدارة الملف الجبائي؛ تبادل فوري للمعلومات بين الجهات المختلفة ومع المؤسسات من خلال تحسين واجهات متعددة.

❖ تحويل التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة إلى صيغ رقمية مع تزويد المحققين بفرصة إجراء مقارنة بين المعلومات المتاحة بعد إنشاء العرائض.

❖ الحصول على جداول في الوقت المناسب التي ستتيح تقييم أداء المصالح ورصد مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وقطاع النشاط.

❖ توفير بيانات ملخصة دقيقة للدراسات الاستشرافية والتحليلية واتخاذ القرارات.

❖ خفض نفقات الطلبات المرتبطة بالمطبوعات الجبائية...

- **فيما يتعلق بالمكلفين بالضريبة؛** أبرزها:

❖ إجراء التنسيق مع المديرية العامة للضرائب وتفادي التنقلات لتقديم التصريحات الجبائية؛ الوصول إلى الإدارة الجبائية 24 ساعة في اليوم طوال أيام الأسبوع.

❖ تقديم المعلومات للمكلف بالضريبة بخصوص رزنامته الجبائية المحدثة مع واجباته الضريبية.

❖ الدخول إلى استمارة التصريح المقدمة والتعرف عليها.

❖ مراجعة جميع معلوماته الضريبية وإجراء الدفع عبر الإنترنت لضرائبه ورسومه...

4- منصة الدفع الإكتروني لحقوق الطوابع الجبائية "طابعكم" (tabioucom)

هي منصـــة تهدف إلى تســـريع وتحســـين الإجراءات وتوفير الوقت والجهد والأعباء على المواطنين والمؤسـسـات، حيث تسـمح هذه الخدمة للمواطنين بدفع حقوق الطابع التي تتعلق بكل من بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ورخصـة السياقة وذلك من خلال الدفع عبر إحدى بطاقات الدفع كبطاقة الدفع بين البنوك والبطاقة الذهبية وذلك خلال /24 24 سـا.

[1] أحمد حنيش، « **انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر**»، **مجلة دراسات جبائية**، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 95.

البوابة في عملية تحسين دائم وتطوير وظيفي وزيادة للخدمات، ولذلك تعتمد المديرية العامة للضرائب على المشاركة الفعالة من المكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم هذه الخدمة الموجهة للإصغاء على الرابط الإلكتروني: https://tabioucom.mf.gov.dz/

الشكل رقم (04): واجهة منصة الدفع الإكتروني لحقوق الطوابع الجبائية "طابعكم"



المصدر: الموقع الإلكتروني لمنصة طابعكم https://tabioucom.mf.gov.dz/

تاريخ الاطلاع: 01 / 04 / 2026

يمكن تسليط الضوء على أبرز مزايا منصة الدفع الإكتروني لحقوق الطوابع الجبائية "طابعكم" فيما يلي:[1]

- توفير الوقت والجهد؛ تجنب الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد أو المراكز الجوارية لدفع حقوق الطوابع الجبائية.
- تخفيف الأعباء الجبائية؛ من خلال رقمنة عملية الدفع تساهم المنصة في تقليل العمل الورقي وتخفيف الأعباء الإدارية على المواطنين.
- أمان البيانات والمعاملات؛ تعتمد المنصة تقنيات متقدمة لحماية البيانات المالية والشخصية للمستخدمين.
- حيث يتم تأمين جميع المعاملات باستخدام بروتوكولات تشفير حديثة تضمن الخصوصية وسلامة المعلومات.
- إمكانية الوصول على مدار الساعة؛ يمكن للمستخدمين الوصول إلى المنصة وإجراء الدفعات في أي وقت (7/7 أيام و24/24 ساعة) ومن أي مكان.

[1] الموقع الإلكتروني لمنصة طابعكم https://tabioucom.mf.gov.dz/

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل، يتبين أن رقمنة الإدارة الجبائية تمثل تحولا جوهريا في أساليب تسيير المرفق الجبائي، حيث لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ضرورة تفرضها متطلبات العصر الرقمي. وقد أظهر التحليل أن هذه الرقمنة تقوم على أسس متكاملة تجمع بين البعد التكنولوجي والتنظيمي والبشري، بما يسمح بتحقيق نقلة نوعية في أداء الإدارة الجبائية.

كما تم التأكيد على أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى توفر بيئة ملائمة تشمل بنية تحتية معلوماتية متطورة، وموارد بشرية مؤهلة، وإطار قانوني داعم، إضافة إلى اعتماد رؤية استراتيجية واضحة. وفي هذا السياق، تبرز الرقمنة كآلية فعالة لتبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، بما يساهم في ترسيخ الثقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

غير أن تجسيد هذه الأهداف يظل مرهونا بمدى قدرة الإدارة على تجاوز مختلف التحديات المرتبطة بالتطبيق، خاصة تلك المتعلقة بالجوانب التقنية والتنظيمية. وعليه، فإن رقمنة الإدارة الجبائية تمثل مدخلا أساسيا لإصلاح المنظومة الجبائية، وتمهيدا ضروريا لدراسة أثرها على الأداء الجبائي، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الأداء الجبائي في ظل رقمنة الإدارة الجبائية

الفصل الثاني: الأداءالجبائي في ظل رقمنة الإدارة الجبائية

تعد الإدارة الجبائية عنصرا أساسيا في تنفيذ النظام الضريبي، إذ يتوقف نجاحه على مدى كفاءتها وفعاليتها في تطبيق القوانين بما يضمن تحصيل الإيرادات الضريبية في إطار العدالة الجبائية. ويتطلب ذلك اعتماد أساليب تسيير حديثة، والاعتماد على موارد بشرية مؤهلة لمواجهة التحديات، خاصة ما يتعلق بزيادة الحصيلة الضريبية ومحاربة الغش الضريبي.

كما أن فعالية الإدارة الجبائية قادرة على تحسين أو إضعاف أداء النظام الجبائي، مما يفرض عليها التكيف مع التغيرات الحديثة من خلال تبني هياكل تنظيمية فعالة، ورؤية واضحة، واستخدام تقنيات متطورة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز العلاقة مع المكلفين.

وفي هذا السياق، شرعت المديرية العامة للضرائب في الجزائر منذ سنة 2000 في تنفيذ برنامج إصلاحي حديث يعتمد على مؤشرات الأداء الضريبي، بهدف تحسين فعالية التسيير وتعظيم الإيرادات الجبائية.

من هذا المنطلق، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- مفهوم الأداء الجبائي ومؤشراته؛
- تقييم وقياس الأداء الجبائي؛
- أثر رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الجبائي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الجبائي ومؤشراته

يعكس الأداء الضريبي مدى كفاءة استخدام الإدارة الجبائية لمواردها المالية والبشرية، كما يبرز قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة والتكيف مع محيطها، ويرتبط أساسا بمفهومي الكفاءة والفعالية في التسيير.

يعتمد النظام الجبائي الجزائري على التصريح الطوعي للمكلفين، مما يجعل الرقابة الجبائية أداة ضرورية للتحقق من صحة التصريحات وضمان جودتها. وفي هذا الإطار، تبنت المديرية العامة للضرائب أسلوب التسيير المعتمد على مؤشرات الأداء لتقييم مختلف مصالح الإدارة.

تنقسم هذه المؤشرات بصفة عامة إلى عدة فئات؛ تشمل[1]: مؤشرات تسيير الوعاء، التحصيل، الرقابة الجبائية، إضافة إلى مؤشرات الموارد البشرية (متعلقة بالأفراد والتكوين)، بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالمنازعات الجبائية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الجبائي، محدداته وعناصر فعاليته

يعد الأداء الجبائي من المفاهيم الأساسية التي تعكس مدى قدرة الإدارة الجبائية على تحقيق أهدافها، من خلال حسن استغلال مواردها وتسيير مختلف عملياتها بكفاءة وفعالية. ويكتسي هذا المفهوم أهمية خاصة في ظل التوجه نحو تحديث الإدارة الجبائية، لما له من دور في تحسين مستوى التحصيل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق الشفافية وتقليص مختلف أشكال الغش والتهرب الضريبي. كما يرتبط الأداء الجبائي بعدة محددات وعوامل تؤثر في فعاليته، الأمر الذي يجعل دراسته ضرورية لفهم مدى كفاءة الإدارة الجبائية في أداء مهامها.

أولا: مفهوم الأداء الجبائي

تباينت آراء الباحثين والمفكرين بشأن وضع تعريف موحد للأداء، نتيجة لاختلاف الزوايا التي تنظر منها من كل باحث، فهناك من عرفه بأنه النتائج أوالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. وهناك من يعتقد أن الأداء يتميز بخاصيتين للسلوكيات حتى يتم تمييزه:

1- يتمتع بطبيعة تقييمية، بحيث يمكن أن يكون الحكم عليه إما سلبيا أو إيجابيا.

---

[1] عائشة بن عثمان، بوعلام ولهي، « **تقييم الرقابة الجبائية في ظل تبني مؤشرات الأداء – دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية لولاية المسيلة للفترة 2015-2011**»، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية**، المجلد 10، العدد 17، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، الجزائر، 2017، ص 150.

2- الأداء متعدد الأهداف، أي أن هناك أشكالا مختلفة من السلوكيات قادرة على تحقيق الأهداف أو عرقلتها.[1]

بالإضافة إلى عدة تعاريف أخرى، منها:

يعرف الأداء بأنه تنفيذ الإدارة الجبائية للمهام والواجبات المسندة إليها بطريقة تتميز بالكفاءة والفعالية، بهدف توفير خدمات أفضل تضمن نظام ضرائب عادل وذو فعالية اقتصادية.[2]

ويرى جيل (Gill) أن الأداء الضريبي هو تنفيذ الإدارة الجبائية للنصوص التشريعية والتنظيمية الضريبة الناتجة عن النظام الضريبي، ويكون أداء الضريبة فعالا إذا كانت هذه الأنظمة والقوانين والتشريعات المطبقة تستطيع زيادة الإيرادات الضريبية، مما يعني تعزيز الحصيلة الضريبية وبالتالي دعم الخزينة العمومية.[3]

كما يعرف أيضا بأنه تعبير عن واقع استخدام الإدارة الجبائية للموارد المالية والبشرية المتاحة تحت توظيفها واستغلالها بشكل فعال وذكي يسمح لها بتحقيق أهدافها المتمثلة في رفع معدلات التحصيل الضريبي وضمان رضا المكلفين بالضريبة.[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الجبائي على أنه قدرة الإدارة الجبائية على تنفيذ مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، من خلال توظيف الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة، مثل زيادة الحصيلة الضريبية، تعزيز الإيرادات العمومية، وضمان نظام ضريبي عادل يلبي رضا المكلفين.

---

[1] محمد نايف، إسراء نور، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (فلسطين)، 2017، ص 15 .

[2] سالم هادي وآخرون، **« التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب»، مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد 13، العدد 44، العراق، 2018، ص 25 .

[3] Muzainah Mansour, **performance management for a tax administration: integrating organizational diagnosis to achieve systemic congruence**, Malaysia, 2012 ,P 03.

[4] غفران ناظم الطراد الشيباني، سعد سلمان عواد المعيني، **«قياس تأثير الرقابة الداخلية في الأداء الضريبي باستخدام مؤشر بطاقة العالمات المتوازنة: بحث تطبيقي في عينة من فروع الهيئة العامة للضرائب في العراق»، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا**، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص 06 .

ثانيا: محددات الأداء المتكامل للإدارة الجبائية

يمكن اعتبار محددات الأداء عوامل رئيسية لتحقيق الأداء المتكامل للإدارة الجبائية كما يلي:[1]

- **ثقافة التميز**؛ تقوم على فهم احتياجات المكلفين بالضريبة بهدف تحقيق رضاهم، وتطوير كفاءة الموظفين عبر التكوين والتدريب المستمر، مع ضرورة توفر بيئة عمل مناسبة تقوم على موارد بشرية مؤهلة ورؤية واضحة للإدارة الجبائية إلى جانب ضمان توفير المعلومات للمكلفين في الوقت المناسب، بما يساهم في تحسين جودة الأداء.
- **رؤية استراتيجية**؛ تتمثل في تصور الإدارة الجبائية لعلاقتها مع محيطها، خاصة المجتمع الضريبي، بما يحدد طبيعة أنشطتها، و تدار وفق منهجية الإدارة الاستراتيجية التي تضمن التواصل المستمر مع المكلفين. كما تعد الرؤية أساس صياغة هذه الاستراتيجية، حيث تترجم إلى أهداف تشغيلية عبر مؤشرات أداء متكاملة، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء علاقة ثقة قائمة على التواصل والتفاهم.
- **نظام معلوماتي متكامل**؛ يتطلب تسيير الأداء في الإدارة الجبائية توفر بنية معلوماتية متكاملة قائمة على نظام رقمي يضمن توفير معلومات دقيقة وشاملة، بما يدعم اتخاذ القرار. وتعد هذه المعلومات أساسا لفعالية وكفاءة الأنشطة الجبائية، حيث يساهم وجود نظام معلوماتي متكامل في توفير بيانات تفصيلية حول مختلف العمليات، مما يعزز تكامل الأداء الضريبي.

ثالثا: عناصر فعالية الأداء الجبائي

يمكن تحقيق الفعالية في الأداء الضريبي من خلال النقاط الآتية:[2]

- كفاءة التخطيط وتنفيذ استراتيجيات وأهداف الإدارة الضريبية من خلال:
  - ❖ الإيرادات الضريبية المستهدفة، وهي المبالغ الضريبية التي يتوجب الحصول عليها.
  - ❖ رضا الملتزمين بالضريبة.
  - ❖ مكافحة التهرب الضريبي.
  - ❖ تحقيق العدالة الاجتماعية.

---

[1] هشام فاروق الأبياري، « **مدى تكامل أداء الإدارة الضريبية (الواقع والمأمول)–دراسة ميدانية–**»، **مجلة التجارة والتمويل**، المجلد 20، العدد 01، جامعة طنطا (مصر)، 2020، ص ص 7 – 9.

[2] فيصل بوزيان، **أثر عصرنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الضريبي – دراسة حالة الجزائر –**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث LMD، جامعة الونشريسي – تيسمسيلت، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة، الجزائر، 2024، ص 132.

- كفاءة اتخاذ القرار والمراقبة؛ تشمل سلامة الرأي الفني غير المنحاز في تصاريح المكلفين بالضريبة.
- كفاءة تنظيم وتيسير واجبات وإجراءات الأداء الضريبي؛ أي قدرة الإدارة الجبائية على تبسيط وتنظيم العمليات الضريبية بشكل يضمن السرعة والدقة وتقليل التعقيد في تعامل المكلفين مع النظام الجبائي.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الجبائي

يشكل تقييم الأداء الجبائي عنصرا أساسيا تعتمد عليه الإدارة الجبائية لقياس مدى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى الفعالية والكفاءة في تسيير مختلف نشاطاتها. وتكتسي هذه المؤشرات أهمية كبيرة، إذ تساهم في تشخيص نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء الجبائي.

أولا: تعريف مؤشرات الأداء الجبائي

توجد عدة تعاريف تتعلق بمؤشرات الأداء، منها ما يلي:

عرف كابلان ونورتون (NORTON & KAPLEN) مؤشرات الأداء بأنها مجموعة من مقاييس التقييم المصممة لتزويد المديرين بنظرة عامة سريعة وشاملة على أنشطة المنظمة.[1]

من جهة أخرى، يعرف لورينيو (LORINO) مؤشرات الأداء في نموذجه لنظرية تقييم الأداء والإدارة أنها معلومات تساعد الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة على توجيه عمليات عملهم لتحقيق الأهداف المرجوة أو تقييم نتائج عملهم.[2]

كما تعرف أيضا بأنها مؤشرات الأداء المستخدمة في الإدارة الجبائية ضمن إطار اتفاقيات النجاعة والإدارة والتي توظف لتقييم كفاءة الأنشطة الضريبية، حيث تطبق هذه المؤشرات على مستوى المصالح الخارجية للإدارة الجبائية (مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب، مديريات المؤسسات الكبرى)، المفتشيات، قباضات الضرائب، فرق الرقابة والبحث، حيث تجمع على مستوى الولايات، ثم على المستوى الجهوي وأخيرا على المستوى المركزي.[3]

---

[1] Ali DEBBI, « **le processus d'émergence des innovations managériales: le cas des indicateurs de performance», revues des sciences économiques de gestion et sciences commerciales**, volume 03, numéro 03, université de M'SILA (ALGERIA) ,2010, p 08 .

[2] **idem**, p 08.

[3] عائشة بن عثمان، بوعلام ولهي، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 150.

ثانيا: خصائص مؤشرات الأداء

ينبغي أن تتسم مؤشرات الأداء بالخصائص الآتية:[1]

- يكون لها اسم، وطريقة حساب، ومصدر معلومات واضح.
- تكون قابلة للقياس، وسهلة الفهم لغير المتخصصين، وممثلة لحالة محددة.
- تكون متسقة مع المؤشرات الأخرى؛ أي مكملة لها.
- تستخدم كأداة رقابية، تظهر أسباب ونتائج الظواهر المرصودة.
- تكون قادرة على التنبؤ بأداء المنظمة المستقبلي بناء على النتائج المحققة.
- أن يرتبط حسابها بفترة زمنية محددة تتناسب مع طبيعة النشاط.

ثالثا: تصنيف مؤشرات الأداء الجبائي

يعد تصنيف مؤشرات الأداء الجبائي وسيلة لفهم مختلف الجوانب التي تقاس بها فعالية الإدارة الجبائية. لذلك فهو يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الجبائي بصورة أوضح.

1- مؤشرات الأداء في مجال الوعاء

تعكس مؤشرات الوعاء في البداية السلوك الجبائي لدافعي الضرائب، وتقيس مدى امتثالهم للسلطات الضريبية. لذا، فإن القراءة الأولية لأي مؤشر من مؤشرات القاعدة الضريبية تعكس مدى التحكم في العدد الفعلي لدافعي الضرائب ومدى وفائهم بالتزاماتهم الضريبية.

تشمل مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء ما يلي:[2]

1.1- مؤشرات التصريحات الشهرية

تستند مؤشرات البيانات الشهرية إلى الجوانب الآتية:

- مستوى السيطرة على الوعاء من خلال تحديد الفئة الجبائية عدديا وفق النظام الحقيقي.
- مستوى الوعي الضريبي لدى المكلفين من خلال مدى الالتزام بالتقارير الشهرية بصفة عادية وتلقائية.

---

[1] عائشة بن عثمان، بوعلام ولهي، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 150.

[2] ناصر مغني، **دراسة تقييمية للتهرب الضريبي من خلال مؤشرات الأداء، دراسة حالة ولاية المسيلة خلال الفترة 2008-2004**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 155 – 160.

- درجة رقابة الإدارة الجبائية على الفئة الغائبة من خلال إجراءات تنبيه المكلفين المتقاعسين عن إيداع تصريحاتهم الضريبية بشكل تلقائي.

- مدى صحة التصريحات المقدمة من قبل المكلفين بالضريبة.

2.1- مؤشرات التصريحات السنوية

ترتبط بالتصريحات الشهرية، فكلما كانت هذه الأخيرة أكثر مصداقية أدت إلى تحقيق نتائج أفضل فيما يخص التصريحات السنوية، وهي كالآتي:

1.2.1- مؤشرات التصريحات السنوية في الوقت المحدد

تمثل معدل الإلتزام التلقائي حسب أصناف الدخل المختلفة كما يلي:

- **الأشخاص المعنويون**

A1 = (عدد التصريحات G04 في الوقت المحدد ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

- **الأشخاص الطبيعيون**

A2 = (عدد التصريحات G11 في الوقت المحدد ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A3 = (عدد التصريحات وفق النظام المبسط للمهن الحرة BNC المودعة في الوقت المحدد ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A4 = (عدد التصريحاتG01 في الوقت المحدد ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

2.2.1- مؤشرات التصريحات المتأخرة

- **الأشخاص المعنويون**

A5 = (عدد التصريحات G04 المتأخرة ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

- **الأشخاص الطبيعيون**

A6 = (عدد التصريحات G11 المتأخرة ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A7 = (عدد التصريحات G13 المتأخرة ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A8 = (عدد التصريحات G01 المتأخرة ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

3.2.1- مؤشرات التصريحات بالعجز

- **الأشخاص المعنويون**

A9 = (عدد التصريحات G04 بالعجز ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

- **الأشخاص الطبيعيون**

A10 = (عدد التصريحات G11 بالعجز ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A11 = (عدد التصريحات G13 بالعجز ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

A12 = (عدد التصريحات G01 بالعجز ÷ الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب) × 100

تجبر الدراسة الأولية للتصريحات السنوية بالعجز مصالح الإدارة الجبائية على ضرورة التأكد فيها والتحقق من صحة الأعباء والتكاليف المصرح بها من قبل المكلفين، فعندما تزداد مؤشرات التصريحات بالعجز تزداد أيضا قدرة الإدارة الجبائية على اكتشاف حالات الغش والتهرب الضريبي.

4.2.1- مؤشرات استغلال المعلومات وتحويلها

A13 = (عدد كشوف المعلومات G18 المستغلة ÷ عدد كشوف المعلومات المستلمة من المصالح الأخرى) × 100

A14 = (العدد الكامل لكشوف المعلومات المحولة إلى مصالح أخرى ÷ عدد كشوف المعلومات G18 التي يجب تحويلها) × 100

الزيادة في هذين المعدلين يشير إلى مستوى التكامل والتنسيق بين مختلف مصالح الإدارة الضريبية وكفاءة الأعوان الجبائيين في فحص ومراقبة تصريحات المكلفين بالضريبة عن طريق جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات المتعلقة بحالة المكلفين بالضريبة واستغلالها بفعالية، مما يساعد على ضبط وعاء الضريبة.

أما إذا كان هذين المعدلين في انخفاض، فإن ذلك يشير إلى قصور الإدارة الجبائية في الوصول إلى الحالة الحقيقية لمختلف المكلفين بالضريبة مما يسبب عدم القدرة على كشف التلاعبات وبالتالي صعوبة التحكم في ضبط وعاء الضريبة.

2- مؤشرات التحصيل

توجد علاقة تكاملية بين مؤشرات التحصيل والوعاء، فكلما تحسنت هذه الأخيرة كانت مؤشرات التحصيل أفضل (علاقة طردية)، ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:[1]

1.2- معدل تحقيق الأهداف R1

يمثل نسبة ما تم إنجازه فعليا مقارنة بما كان متوقعا في بداية السنة، فإذا لم يصل هذا المعدل إلى 100% فهذا يعني إفلات جزء من الوعاء الضريبي الكلي من دفع الضريبة، وذلك مع افتراض أن الهدف المحدد تم استناده إلى أساس أن المعلومات عقلانية وموضوعية.

2.2- معدل تطور التحصيل R2

يمثل هذا المؤشر نسبة الزيادة في التحصيل هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، ويعتمد هذا المؤشر على عدة عوامل أبرزها التقدم الذي يحدث في مجالات الضرائب من سنة إلى أخرى، لكن الشيء المهم في هذا السياق يتمثل في ضرورة أن تقوم المصالح الجبائية بأداء مهامها بكفاءة وفعالية من حيث التعرف على الأوعية الضريبية في الوقت المناسب ومراقبتها، وذلك في حالة سعي الشخص المكلف بالضريبة لإخفائها عن إدارة الضرائب وعدم الإبلاغ عنها أو التصريح بها ولكن بقيمة أقل من قيمتها الفعلية.

3.2- معدل تحصيل المبالغ المهمة R3

يعد من أولويات الجهات المسؤولة عن التحصيل ويجب أن يكون هذا المؤشر ذا قيمة عالية لأنه يمثل النسبة الأهم للإيرادات المحصلة، فإذا عجزت الجهات المسؤولة عن جمع مبالغ كبيرة منها فهذا يشير إلى وجود نسبة كبيرة من التهرب الضريبي والغش، أو في بعض الأحيان يحدث ذلك لأن عملية تأسيس وتقييم الضريبة لم تكن دقيقة بالقدر الكافي.

4.2- معدل تحصيل الغرامات R4

يوفر هذا المؤشر نظرة أولية حول التهرب الضريبي بأنواعه المتعددة، فكلما زاد المبلغ الكلي للغرامات دلت تلك المعلومات على اكتشاف العديد من حالات الغش والتهرب الضريبي التي تم فحصها ومعالجتها من طرف مصالح الرقابة الجبائية وبالتالي فرض زيادات وغرامات على الضرائب المستحقة (غرامة الوعاء

[1] محمد لعلاوي، **دراسة تحليلية لقواعد تأسيس و تحصيل الضرائب بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص ص 168 – 170.

والتحصيل)، وأيضا ما إذا كانت نسبة تحصيل الغرامات منخفضة فهذا يشير إلى تزايد حالات التهرب الضريبي والعكس صحيح.

إلى جانب مؤشرات أخرى توفر رؤية إضافية لتحليل عمليات التحصيل من خلال استخلاص الأحكام القضائية والتحليل من مكاتب التحصيل للقباضات والتحويلات للخزينة ومعدل معالجة التسبيقات، فهي تعتبر مؤشرات مساعدة ومتكاملة لتحليل الأداء.

يمكن تلخيص أبرز مؤشرات الأداء في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي

رقم المؤشر	اسم المؤشر	مضمون المؤشر
R1	**معدل تحقيق الأهداف**	(إجمالي التحصيل÷ الهدف المحدد) × 100
R2	**معدل تطور التحصيل**	[(تحصيل السنة الحالية – تحصيل السنة السابقة) ÷ تحصيل السنة السابقة] × 100
R3	**معدل تحصيل المبالغ المهمة**	(المبالغ المحصلة من الديون المهمة÷ المبلغ الإجمالي للديون المهمة) × 100
R4	**معدل تحصيل الغرامات**	(مبلغ الغرامات المحصلة ÷ المبلغ الإجمالي للغرامات) × 100

المصدر: فيصل بوزيان، **مرجع سبق ذكره**، 2024، ص 139.

3- مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية

تسعى الإدارة الجبائية إلى تقييم أداء الرقابة الجبائية عبر اعتمادها على مجموعة من المؤشرات التي تهدف من خلالها لمكافحة الغش والتهرب الضريبي، مما يسهم في تعزيز الفعالية في الرقابة.

1.3- عرض مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية

يمكن تصنيف مؤشرات الرقابة الجبائية إلى خمسة أقسام، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): مؤشرات الأداء في مجال الرقابة الجبائية

البيان	المؤشرات	طريقة الحساب
مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية	**C1: التحقيق في الملفات**	(عدد الملفات التي تم التحقيق فيها ÷ عدد الملفات التابعة للنظام الحقيقي) × 100
	C2: التحقيق في المعاملات العقارية	(عدد المعاملات العقارية التي تم التحقيق فيها ÷ عدد المعاملات العقارية المسجلة) × 100
مؤشرات تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية	**C3: حالة تنفيذ البرامج**	(عدد الملفات التي تم الإنتهاء منها في 31/ 12 ن ÷ عدد العمليات المبرمجة) × 100
	C4: نسبة ما تبقى من البرامج	(عدد العمليات غير المنجزة ÷ عدد العمليات المبرمجة) × 100
	C5: إتمام البرنامج السنوي	(عدد العمليات غير المنتهية في 03/31 ن ÷ العدد الإجمالي للعمليات المبرمجة في السنة ن) × 100
المؤشرات المرتبطة بنتائج الرقابة الجبائية	**C6: النتيجة المتوسطة للعملية الواحدة**	(مبلغ الحقوق و الغرامات المسترجعة ÷ عدد العمليات المنجزة) × 100
	C7: النتيجة المتوسطة للمحقق الواحد	(مبلغ الحقوق والغرامات المسترجعة ÷ عدد المحققين) × 100
مؤشرات البحث عن المعلومة الجبائية	**C8: نسبة استغلال كشوف المقارنات**	(كشوف المقارنات المستغلة ÷ العدد الإجمالي لكشوف المقارنات) × 100
	C9: معدل استغلال كشوف الزبائن	(قوائم الزبائن المستغلة ÷ قوائم الزبائن المستلمة) × 100
مؤشرات منازعات الرقابة الجبائية	**C10: مستوى التخفيضات عقب منازعات الرقابة في عين المكان**	(عدد الملفات التي تمت تسويتها ÷ عدد المكلفين المعنيين) × 100
	C11: مستوى التحصيلات عقب الرقابة والمنازعات	(عدد الملفات التي تمت تسويتها ÷ عدد المكلفين المعنيين) × 100

المصدر: عائشة بن عثمان، بوعلام ولهي، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص ص 151 – 152.

2.3- شرح مؤشرات الرقابة الجبائية:[1]

يمكن شرح مؤشرات الرقابة الجبائية كما يلي:

1.2.3- مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية

تعكس مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية مدى فعالية أداء الرقابة من خلال مقارنة عدد الملفات والمعاملات التي تم التحقيق فيها بإجماليها، حيث يدل انخفاض هذه النسب على ضعف الرقابة وزيادة الغش والتهرب الضريبي، في حين يشير ارتفاعها إلى فعالية الأداء من خلال تكثيف عمليات الفحص والتدقيق وضمان صحة التصريحات.

2.2.3- مؤشرات تنفيذ برنامج المراقبة

يرتبط أداء الرقابة الجبائية بصفة وثيقة بنسب تحقيق هذه البرامج وطبيعة التنفيذ التي تجمع بينهما أساسا عن عدد المحققين الجبائيين.

فيما يخص المؤشر C3؛ كلما انخفض هذا المؤشر عن 100% زاد تأثيره السلبي على حالات التنفيذ برامج المراقبة مما يسبب مواجهتهم لتحديات في اكتشاف حالات الغش والتهرب الضريبي لدى المحققين في هذا الوقت يعتبر ملائما من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن تراجع هذا المؤشر يؤثر بشكل مباشر على المؤشر C4 من خلال تسجيل عدد محدد من العمليات التي لم تنفذ في تلك السنة رغم أنها مدرجة في البرنامج السنوي لتلك السنة، كما أنها تؤثر أيضا على المؤشر C6 من خلال تسجيل مجموعة من العمليات التي لم تكتمل إلى الثلاثي الأول من السنة القادمة.

3.2.3- مؤشرات نتائج الرقابة الجبائية

إن نتائج الرقابة الجبائية لا تعكس سوى تقدير لمجهودات الموظفين المسؤولين عن عملية الرقابة في المصالح المعنية، فكلما كانت خطوات الإعداد لعملية الرقابة مناسبة ودقيقة من حيث أسلوب البرمجة وانتقاء الملفات وسارت عملية التحقيق بشكل صحيح وكانت نتائج التحقيق كبيرة مما يؤدي لتقليل حالات التهرب الضريبي والعكس صحيح.

---

[1] فيصل بوزيان، **مرجع سبق ذكره**، 2024، ص ص141 – 143.

4.2.3- مؤشرات البحث عن المعلومة الجبائية

بالنسبة للمؤشر C8؛ كلما ارتفع هذا المؤشر، زادت موثوقية نتائج التحقيقات الضريبية وبالتالي أداء الرقابة الجبائية يكون فعالا على مستوى المصالح المعنية.

بالنسبة للمؤشر C9؛ يعبر هذا المؤشر عن مدى استغلال الإدارة الجبائية لقوائم الزبائن المتوفرة لديها في عمليات الرقابة الجبائية. كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر دل ذلك على حسن استغلال المعلومات المتاحة، مما يساهم في تعزيز فعالية الرقابة الجبائية والحد من التهرب الضريبي، وبالتالي تحسين الأداء الجبائي.

5.2.3- مؤشرات منازعات الرقابة الجبائية

ويشمل المؤشران C10 و C11 اللذان يقيمان مقدار الإعفاءات الضريبية والتخفيضات المقدمة نتيجة للمنازعات الضريبية المرتبطة بنتائج الرقابة الجبائية أيضا معدل التحصيل الضريبي.

4- مؤشرات الأداء في مجال المنازعات الجبائية

تتعلق هذه المؤشرات بشتى الشكاوى المقدمة من قبل المكلفين بالضريبة لدى مصالح الإدارة الجبائية، يمكن تقديم بعض من هذه المؤشرات في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): مؤشرات الأداء في مجال المنازعات الجبائية

البيان	المؤشرات	طريقة الحساب
نسبة التغطية العامة	B1	[الشكاوي المعالجة في السنة ن ÷ (المخزون + الشكاوي الواردة في السنة ن)] × 100
معدل الشكاوى في انتظار الدراسة	B2	B1 – 100%
معدل التغطية الإجمالي للشكاوى الواردة خلال السنة ن	B3	(الشكاوي الواردة في السنة ن و المعالجة ÷ الشكاوي الواردة في السنة ن) × 100
معدل آجال المعالجة	B4	(الشكاوي المعالجة في 04 أشهر ÷ القضايا المعالجة) × 100
	B5	(الشكاوي المعالجة في 06 أشهر ÷ القضايا المعالجة) × 100
	B6	(الشكاوي المعالجة في 12 شهر ÷ القضايا المعالجة) × 100

المصدر: محمد لعلاوي، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص ص 183 – 186.

5- مؤشرات الأداء في مجال الموارد البشرية

يستند الإصلاح إداري إلى رؤية استراتيجية، ولا يمكن أن يتحقق إلا إذا اعتمد في أولوياته الأولى على تثمين العنصر البشري، إن قيادة التطوير وترسيخ العصرنة والوصول إلى التنمية الإدارية لن يتحقق إلا بوجود الكفاءات البشرية كون الإدارة الجبائية إحدى المؤسسات العامة في الدولة، فإنها تتطلب لتأدية مهامها عددا كافيا من العاملين والموظفين، وهذه الأعداد في تزايد مستمر نتيجة لزيادة عدد المكلفين بالضرائب وكثرة المهام المفروضة عليهم.

وبذلك تم تحديد عشرين مؤشرا لرصد سير تسيير الموارد البشرية، ويمكن تصنيفها إلى فئتين كما يتم توضيحه في الجدول الآتي الذي سيتم فيه ذكر البعض من هذه المؤشرات:

الجدول رقم (04): مؤشرات الأداء في مجال الموارد البشرية

البيان	المؤشرات	طريقة الحساب
مؤشرات مجموعة الموظفين المستخدمين في الإدارة الجبائية	**RH1: مدى تواجد الإطارات الشابة المؤهلة في المناصب العليا**	(عدد الإطارات الشابة المؤهلة و الشاغلة لمناصب عليا ÷ العدد الإجمالي للمناصب العليا) × 100
	RH2: معدل الترقية إلى رتبة عليا	(عدد الأعوان الذين تم ترقيتهم إلى درجة عليا ÷ عدد الموظفين الدائمين في تلك الدرجة) × 100
	RH3: معدل التوظيف	(عدد الموظفين الجدد ÷ عدد الموظفين الحقيقي) × 100
مؤشرات التكوين	**RH4: مجهود التكوين (التكوين المستمر)**	(عدد الأعوان المتكونين ÷ عدد الموظفين الحقيقي) × 100
	RH5: تكلفة تكوين الموظفين	(الاعتمادات المستهلكة في التكوين ÷ العدد الكلي للموظفين المتكونين) × 100
	RH6: معدل تكوين الإطارات	(عدد الإطارات المكونة ÷ عدد الموظفين الحقيقي) × 100

المصدر: ناصر مغني، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص 172 – 173.

استنادا إلى بيانات الجدول السابق والقيم المتعلقة بمؤشرات الموارد البشرية، يمكننا توضيح الوضع بشأن القدرة على إدارة الموارد البشرية، لاسيما من ناحية:[1]

- الكفاءات المهنية والمهارات الأكاديمية للعاملين في الإدارة الجبائية.
- المكافآت المعطاة للعاملين تتضمن الترقية والرعاية الصحية والمساواة والعدالة بين الموظفين.
- نقص الموظفين، لاسيما في المناصب العليا والذي يتجلى في عدد المناصب الشاغرة.
- مدى مكافحة الفساد الإداري والسلوكيات غير المشروعة عبر تنفيذ عقوبات تأديبية مثل الطرد من الوظيفة.
- درجة اهتمام المصالح الوصية بعملية التدريب تتجلى من خلال عدد الموظفين المتكونين، مدة التكوين، الإطارات القائمة على عملية التكوين والمبالغ المخصصة لها.

إلى جانب تلك المؤشرات، تتواجد المؤشرات الحديثة التي أصدرتها المديرية العامة للضرائب بالتزامن مع إعادة هيكلة المصالح الخارجية للإدارة الجبائية (مديرية المؤسسات الكبرى، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية) التي تهدف من خلالها إلى تعزيز جودة الخدمات الضريبية وتقوية العلاقة بينها وبين المكلفين بالضريبة وكسب رضاهم.

تتضمن هذه المؤشرات ما يلي:[2]

- مؤشر التعامل مع المكلفين بالضريبة من خلال تلبية التطلعات الأولية للمكلفين بالضريبة بشأن تسهيل الإجراءات الإدارية.
- مؤشر الولوج إلى المصالح الجبائية، حيث يقوم هذا المؤشر بقياس نسبة دخول المكلفين بالضريبة إلى الإدارة الجبائية للاستفسار وطرح قضاياهم، سواء من خلال الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب أو عن طريق الذهاب مباشرة إلى المراكز.
- مؤشر جودة الخدمة المقدمة، الذي يسعى إلى قياس جودة الخدمة المقدمة والتي تهدف إلى معرفة آراء المكلفين بالضريبة بشأن الاستقبال الشخصي والهاتف والبريد الإلكتروني.
- مؤشر الالتزام بالمواعيد الذي يحدد نسبة استجابة المكلفين بالضريبة في المواعيد المتفق عليها والمحددة.

---

[1] ناصر مغني، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 173.

[2] Ministère des finance, direction générale des impôts, **les résultats des indicateurs de performance confortent l'amélioration de l'accueil du contribuable**, lettre de DGI N°82, 2015, p 09.

- مؤشر استماع المكلفين بالضريبة؛ أي الاستماع الخارجي المتجسد من خلال المعلومات التي يقدمها الموظفون المسؤولون عن الاستقبال.
- المؤشر الشامل لجودة الخدمة المقدمة يتم الحصول عليه من خلال جمع المؤشرات الخمسة السابقة وترجيحها بمعامل خاص بكل مؤشر.

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء الجبائي

تكتسب عملية تقييم وقياس الأداء الضريبي أهمية كبيرة في الإدارة الجبائية، إذ يعكس الأداء الجبائي قيام الإدارة الجبائية بأداء المهام الموكلة إليها بشكل فعال وكفء بهدف زيادة الإيرادات الضريبية وكسب ثقة المكلفين بالضريبة وضمان إرضائهم، لذا فإن تقييم وقياس الأداء الضريبي يمنح الإدارة الجبائية القدرة في التعرف على نقاط الضعف والسعي لإصلاحها، و نقاط القوة والسعي لتعزيزها.

من هنا تبرز أهمية تقييم و قياس الأداء كعملية ضرورية ينبغي على الإدارة الجبائية اتباعها بشكل مستمر لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم وقياس الأداء الجبائي، أهميته وأهدافه

يكتسي تقييم قياس الأداء الجبائي أهمية بالغة في إطار تحسين فعالية الإدارة الجبائي، حيث يساهم في الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، كما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.

أولا: مفهوم تقييم وقياس الأداء الجبائي

تباينت وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لقياس وتقييم الأداء، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

وفقا لتعريف البنك الدولي: يعرف على أنه العملية التي تحدث من خلال ثلاث مراحل؛ الكفاءة، الفعالية والعدالة.[1]

يعتبر كل من بير وسيلفاني (SILVANI & BEAR) تقييم الأداء الضريبي وقياسه إجراء يتم من خلاله الحكم على مدى التزام الإدارة الجبائية بأداء مهامها ووظائفها المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة،

[1] Mansour Muzainah, **Op-cit**, 2012, p 04.

من خلال تقييم نظام الإدارة الجبائية بالنظر إلى مجمل العمليات التي تحدث ضمن هذا النظام وفاعليتها في تقليص الفجوة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.[1]

ويعرف أيضا أنه إجراء متواصل لتقييم مدى كفاءة أو ضعف المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وتتضمن جمع مستمر للبيانات حول الإنجازات التي تم تحقيقها في هذا المجال. يتم إنشاء مؤشرات أو مقاييس الأداء كمعايير لقياس مدى الوصول إلى هذه الأهداف.[2]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية تقييم وقياس الأداء الجبائي هي إجراء تحليلي مستمر لكفاءة الإدارة الجبائية في تحقيق أهدافها عبر الكفاءة والفعالية والعدالة حيث يستخدم مؤشرات مثل التحصيل والامتثال لقياس التزام الإدارة بالتخطيط والرقابة وتقليص الفجوة مع المكلفين بالضريبة.

ثانيا: أهمية تقييم وقياس الأداء الجبائي

تعد عملية تقييم وقياس الأداء الضريبي أداة أساسية لدعم وتحسين التحصيل الجبائي، من خلال تفعيل وظائف التسيير كالتخطيط والتوجيه والرقابة، حيث يساهم التقييم المستمر في تحسين تنفيذ المهام وزيادة فعالية التحصيل وتعظيم الإيرادات الضريبية.

من هنا تظهر أهمية قياس وتقييم الأداء في النقاط الآتية:[3]

- يساهم في تقييم الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا لضمان أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأهداف المحددة.
- يساهم تقييم وقياس الأداء في التأكد من أن المنظمة تؤدي وظائفها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.
- ترتبط أهمية تقييم وقياس الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات، سواء كانت قومية، قطاعية، أو داخل المنظمة، حيث يساهم تقييم وقياس الأداء في ضمان تحقيق التوازن داخل المنظمة.
- التحقق من كفاءة توزيع الموارد المالية والبشرية واستخدامها بشكل مثالي، ففحص جودة تخصيص الموارد يساهم في ضمان تقدم الخطة الاقتصادية نحو أهدافها المحددة، مما يساعد على تقييم مدى

---

[1] JAMES Harter and others, **Business-Unit-Level Relationship between Employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A Meta – analysis**, England, 2002, p 87.

[2] WILLIAM Crandall, **revenue administration: performance measurement in tax administration**, international monetary fund, fiscals' affaires department, 2010, p 01-02.

[3] علي لخضر بارزان، **تقويم أداء الإدارة الضريبية وعلاقته بالحصيلة الضريبية**، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب للحصول على درجة الماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد (العراق)، 2008، ص20-21.

صحة الأولويات المستندة إلى معايير صحيحة أو غير صحيحة، وهذا ما يمكن الاستفادة منه في اعتماد الأولويات الصحيحة أو تعديل الخاطئة.

- يسعى إلى تحسين استخدام الطاقات البشرية في المؤسسة مستقبلا من خلال تسليط الضوء على العناصر الناجحة وتطويرها، وكذلك التعرف على العناصر غير المنتجة التي يجب التخلص منها أو محاولة إصلاحها لرفع الكفاءة.

ثالثا: أهداف تقييم وقياس الأداء الجبائي

تهدف عملية تقييم وقياس الأداء إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد الكفاءة والفعالية ومستوى النجاح في الإنجازات.
- تصنيف عادل لمستويات الأقسام والموظفين وتحديد إمكانياتهم.
- تنظيم الموارد البشرية ووضع معايير للتوظيف والرواتب والحوافز والترقيات.
- تطوير مهارات العاملين عبر البرامج التدريبية في المجالات التي يحتاجون لتحسينها.
- خلق وسائل للتواصل بين المديرين والمشرفين والموظفين مما يساعد في تقارب الأفكار لتحقيق التميز.[1]
- خلق بيئة مناسبة من الثقة والسلوك الأخلاقي تقلل من فرصة تكرار شكاوى الموظفين ضد الإدارة.
- تعزيز كفاءة العاملين واستغلال مهاراتهم وقدراتهم مما يسهم في النمو والازدهار.
- دعم الإدارة في تحديد معدلات أداء معيارية دقيقة.[2]

المطلب الثاني: تقييم مؤشرات الأداء الجبائي

يعتمد تقييم الأداء الجبائي على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مختلف جوانب نشاط الإدارة الجبائية، حيث تتيح هذه المؤشرات قياس مستوى الفعالية والكفاءة في تسيير العمليات الجبائية. كما تساهم في تحليل النتائج المحققة، بما يسمح بتحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة والعمل على تحسين الأداء الجبائي.

---

[1] محمد أياد طاهر، **« تقييم أداء الهيئة العامة للضرائب للتحصيلات الضريبية للمدة 2012 – 2016، –دراسة حالة– »**، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، المجلد 20، العدد 60، العراق، 2020، ص 189 .

[2] ماهر موسى درغام، **« تقويم و قياس الأداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة في دولة فلسطين للفترة من 1996 – 2003 »**، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 28، العدد 84، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص 10.

أولا: التقييم من حيث سهولة الأداء الضريبي

يعتمد مؤشر سهولة الأداء الضريبي على ثلاثة مؤشرات فرعية وذلك وفقا للتقرير السنوي الذي تم إصداره من طرف البنك الدولي منذ عام 2003م ، وتتمثل في:[1]

1- مؤشر عدد الدفعات الضريبية سنويا

يتضمن هذا المؤشر إجمالي عدد دفعات الضرائب والاشتراكات، طريقة وكيفية الدفع، ووتيرة الدفع ووتيرة إرسال التصريحات الضريبية خلال السنة الثانية من بدء النشاط، يبلغ عددها في الجزائر 27 إجراء وتشمل هذه الضرائب المدفوعة؛ الضرائب المرتبطة بالمبيعات وضريبة القيمة المضافة TVA (Tax sur la Valeur Ajoutée) وضرائب العمل التي يتحملها العامل، ورغم أنها لا تؤثر بشكل مباشر على بيانات الدخل للشركة، إلا أنها ترفع من العبء الإداري للالتزام بالنظام الضريبي، لذا تسجل في مقياس دفع الضرائب.

2- مؤشر الوقت المستغرق

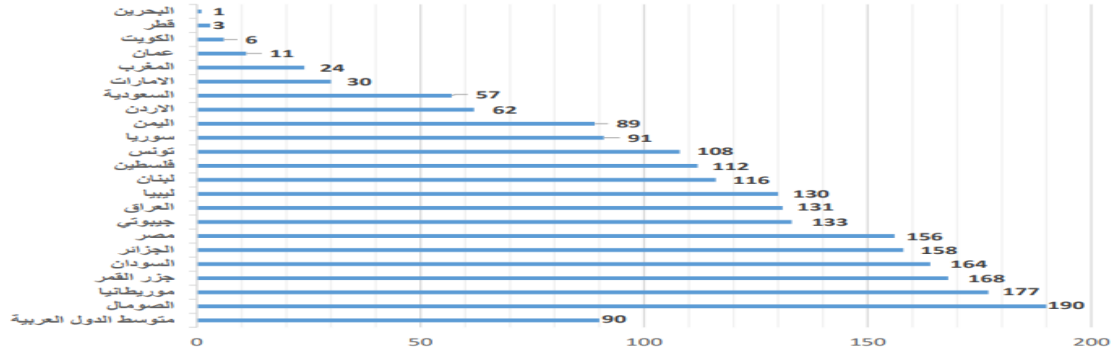
يسجل هذا المؤشر الوقت المطلوب لدفع الضريبة، والذي يقدر سنويا ب 265 ساعة، ويقيس الوقت المطلوب لإعداد التصريحات الضريبية ودفع ثلاثة أنواع من الضرائب التي تقع على كاهل المكلف بالضريبة وتتمثل في الضريبة على أرباح الشركات IBS (Impôt sur les Bénéfices des Sociétés)، الضريبة على القيمة المضافة TVA والضرائب المتعلقة بالعمالة.

3- مؤشر إجمالي معدل الضرائب

يقيس هذا المؤشر إجمالي معدل الضريبة والاشتراكات الأخرى التي تتحملها المؤسسة التجارية في السنة الثانية للتفعيل، يتم التعبير عنها كنسبة من إجمالي الربح التجاري والتي تقدر بنسبة 66.1%.

[1] فاتح حمية، « **تقييم مؤشرات أداء النظام الضريبي الجزائري خلال الفترة 2014-2010**»، **مجلة أبعاد اقتصادية**، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل (الجزائر)، 2016، ص 86.

الشكل رقم (05): ترتيب الجزائر عالميا ضمن سهولة دفع الضرائب خلال سنة 2020



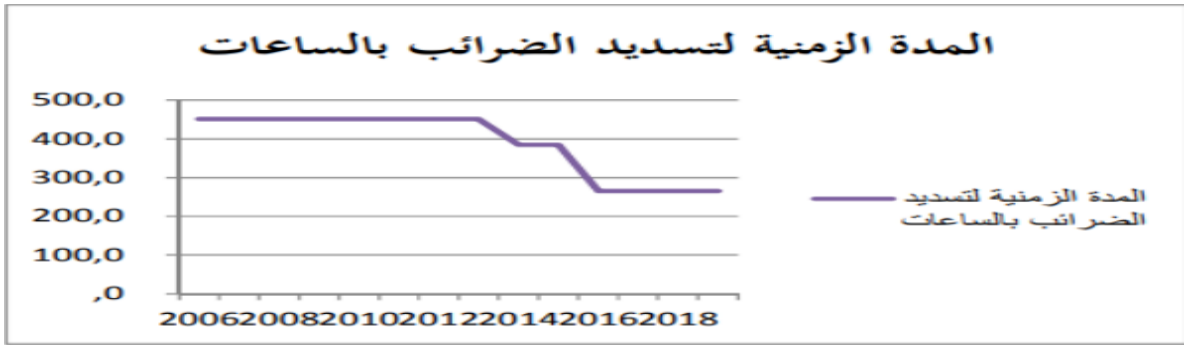
المصدر: «الإصلاحات الضريبية في الدول العربية»، تقرير نافذة على طريق الإصلاح، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الإصدار الثالث، 2020، ص 10.

يوضح الشكل ترتيب الجزائر ضمن مؤشر سهولة دفع الضرائب مقارنة ببعض الدول العربية خلال سنة 2020، حيث يتبين أن الجزائر تحتل مرتبة متأخرة نسبيا، إذ جاءت في المرتبة 158، وهو ما يعكس وجود صعوبات في إجراءات دفع الضرائب مقارنة بعدة دول عربية أخرى التي سجلت مراتب متقدمة.

كما يظهر من خلال الشكل تفاوت واضح بين الدول، حيث تحتل بعض الدول الخليجية مراتب متقدمة، في حين تسجل دول أخرى مراتب متأخرة، وهو ما يدل على اختلاف مستويات تطور الأنظمة الجبائية.

يمكن تفسير هذا التأخر بضعف رقمنة الإدارة الجبائية وتعقد الإجراءات، مما يستدعي ضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي لتحسين سهولة دفع الضرائب والرفع من كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.

الشكل رقم (06): تطور مدة تسديد الضرائب في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2022



المصدر: كميلية بوكرة، « **انعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2022»، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، المجلد 19، العدد 31، الجزائر، 2023، ص 338.

يوضح الشكل تطور المدة الزمنية اللازمة لتسديد الضرائب في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2022، حيث نلاحظ وجود اتجاه تنازلي واضح في عدد الساعات المطلوبة. فقد كانت المدة مرتفعة في بداية الفترة، لتشهد انخفاضا تدريجيا خاصة بعد سنة 2014، إلى أن بلغت مستويات أقل في السنوات الأخيرة.

يعكس هذا الانخفاض تحسن كفاءة الإدارة الجبائية وتبسيط إجراءات التسديد، وهو ما يمكن تفسيره بإدخال تكنولوجيا المعلومات وتبني الرقمنة في مختلف العمليات الجبائية. كما يدل ذلك على تقليص الوقت والجهد المبذول من طرف المكلفين، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الامتثال الضريبي.

وعليه، يمكن اعتبار هذا التطور مؤشرا إيجابيا على أثر رقمنة الإدارة الجبائية في تحسين الأداء الجبائي، خاصة من حيث الكفاءة وسهولة الإجراءات.

ثانيا: التقييم من حيث الضغط الضريبي

الضغط الضريبي يعتبر مؤشرا لتقييم إجمالي الضرائب على نطاق الاقتصاد الوطني، ويعتبر من أبرز المؤشرات الكمية المعتمدة لتقييم كفاءة الإدارة الجبائية.

يعبر الضغط الضريبي عن نسبة الاقتطاع الضريبي السنوي مقارنة بالناتج المحلي الخام PIB (Produit Intérieur Brut) أو مجموع مستوى الإقتطاعات العامة والناتج الوطني الخام PNB (Produit National Brut) للدولة[1]. وقد حدد كولن كلارك مستوى الضغط الضريبي النموذجي ب 25% ويتم حسابه بناء على إجمالي الإيرادات الجبائية المحصلة وفقا للعلاقة الآتية :

الضغط الضريبي = الإيرادات الجبائية المحصلة ÷ الناتج المحلي الخام

[1] زهير بن عباس، **« حدود قياس الضغط الجبائي في الجزائر (2000-2017)»** ،**مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 19، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 51.

الجدول رقم (05): تطور معدل الضغط الضريبي خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2010 – 2022

(الوحدة: مليار دج)

السنة	الجباية العادية	الناتج المحلي الخام خارج المحروقات	الضغط الضريبي خارج المحروقات%
2010	958	11 992	07.98
2011	1 146	14 589	07.85
2012	1 280	16 210	7.890
2013	1 511	16 649	9.070
2014	1 911	17 229	11.09
2015	2 027	16 713	12.12
2016	2 089	17 515	11.92
2017	2 360	18 576	12.70
2018	2 491	20 393	12.21
2019	2 661	20 500	12.98
2020	2 713	18 477	14.68
2021	2 849	22 078	12.90
2022	2 682	27 249	09.84

المصدر: قوانين ضبط الميزانية من سنة 2013 إلى سنة 2023.

(ملاحظة: تم الاعتماد في هذا الجزء على قوانين ضبط الميزانية الصادرة خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى سنة 2023، باعتبارها الفترة التي توفرت بشأنها البيانات الكاملة والموثقة في المصدر المعتمد، وهو ما يسمح بتتبع تطور المؤشرات المالية وتحليل اتجاهاتها خلال مدة زمنية كافية لإبراز التغيرات المسجلة).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتبين لنا أن معدل الضغط الضريبي خارج المحروقات في الجزائر ضعيف للغاية إذا ما قورن بالمستوى النموذجي والمحدد بـ 25%، حيث سجلت معدلات غير مستقرة ومتقلبة منذ سنة 2010، حيث لم يتجاوز المعدل 14.98% طوال فترة الدراسة، ويعتبر ذلك منخفضا جدا مقارنة بمثله في الدول المتقدمة وبنسب متفاوتة بين الدول النامية، حيث نراه في تونس بنسبة 20%، يدل ذلك على عدم استقرار أداء النظام الضريبي في الجزائر بعد تحديث هياكله الضريبية. يمكن إرجاع ذلك الفشل إلى:[1]

- ضعف هياكل الإدارة الجبائية.
- قصور النظام الضريبي ووجود العديد من الفجوات القانونية ونقص في كفاءة الإدارة الجبائية.
- كثرة الإعفاءات والمكافآت الضريبية.
- تعقد وعدم استقرار النظام الضريبي الجزائري وكثرة التعديلات مما يجعل التحكم فيها إداريا صعبا.
- نقص في ثقافة الوعي الضريبي لدى المكلفين بالضريبة.

المبحث الثالث: أثر رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الجبائي

يهدف هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين رقمنة الإدارة الجبائية وتحسين الأداء الجبائي، من خلال الوقوف على أبرز التأثيرات التي أحدثتها الوسائل الرقمية في تطوير عمل الإدارة الجبائية الجزائرية، فالتوجه نحو الرقمنة لم يعد مجرد خيار إداري، بل أصبح ضرورة فرضتها التحولات التكنولوجية ومتطلبات تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمة العمومية.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث أثر رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الجبائي من خلال ثلاث محاور أساسية، يتمثل الأول في رفع مستوى الأداء داخل الإدارة الجبائية، بينما يخصص الثاني لتقييم تأثير الرقمنة على تعزيز كفاءة الإدارة الجبائية الجزائرية، والثالث للعراقيل التي تحد من فعالية أداء الإدارة الجبائية وسبل التغلب عليها.

من خلال هذا، سيتم توضيح الدور الذي لعبته الرقمنة في تبسيط الإجراءات، تسهيل المعاملات وكسب رضا المكلفين، وتحسين سرعة الإنجاز، بما ينعكس إيجابا على مردودية الإدارة الجبائية وفعالية أدائها.

[1] فيصل بوزيان، **مرجع سبق ذكره**، 2024، ص 167.

المطلب الأول: رفع مستوى الأداء داخل الإدارة الجبائية

تتميز الإدارة الجبائية بمهامها المعقدة والهامة مقارنة بالإدارات الأخرى، إذ إنها مسؤولة عن تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية الجبائية والمسؤولة عن جمع الإيرادات الضريبية، مما يؤدي إلى أن تكون كفاءة وفعالية هذه الإدارة مرتبطة بمدى فعالية التحصيل الجبائي.

أولا: تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الجبائية

الفعالية والكفاءة لا تتحققان إلا في حال قيام الإدارة الجبائية بممارسة واجباتها المنصوص عليها قانونيا، وذلك عبر التطبيق الصحيح والتحقق من صحة النصوص التشريعية والتنظيمية الضريبية وضمان سلامتها لحماية حقوق الدولة من جهة وحقوق المكلفين بالضريبة من جهة أخرى، لكي تستطيع زيادة الحصيلة الضريبية بأقل تكلفة والحد من ظاهرة الغش والتهرب الضريبي.

كثيرا ما يكون سبب ضعف الحصيلة الضريبية في الجزائر هو عدم كفاءة وفعالية أداء الإدارة الجبائية لذا يجب العمل على تعزيز الفعالية والتي لن تتحقق إلا عندما تتمكن الإدارة الجبائية من:[1]

- القيام بواجباتها المكلفة بها بشكل مثالي، وذلك من خلال التطبيق السليم للنصوص التشريعية والتنظيمية الجبائية والعمل على تنفيذها حتى تستطيع تحسين الحصيلة الضريبية.
- إبلاغ المكلفين بالضريبة بجميع المستجدات، خصوصا تلك المتعلقة بحقوقهم، ليكونوا على علم ولا يتفاجؤوا بآثار تطبيقها مع إدراكه لوجود تطبيق سابق، لذا تجنب الدخول في المنازعات الضرائبية.
- يجب أن لا يستخدم القرار الذي يتقدم به المكلف كأداة للتهديد، بل كوسيلة فعالة تتيح للإدارة الجبائية من مراقبة كل ما يتعلق بتصريحات المكلف وخصوصا مداخيله الضريبية، وبالتالي يجب أن تكون بيانات القرار وهدفها محددان بشكل واضح، ويجب أن يرفق القرار بميثاق المكلف الذي يتضمن جميع حقوقه وواجباته تجاه التحصيل الضريبي.
- تعزيز وسائل التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة انطلاقا من وظيفة الاستقبال، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التحضير الجيد لعناصر الإدارة الجبائية وتطوير وسائل الاتصال بين الإدارة والمكلفين بالضريبة.

---

[1] حسينة بلعوجة، إسماعيل توزالة، « **تحسين العلاقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الضريبية في الجزائر**»، **مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة**، العدد 31، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2019، ص ص 94 – 95.

ثانيا: مؤشرات تحسين فعالية أداء الإدارة الجبائية

تتجلى مؤشرات تحسين كفاءة وفعالية أداء الإدارة الجبائية فيما يلي:

1- تكلفة التحصيل

تعد تكلفة التحصيل من أبرز مؤشرات تحسين فعالية الإدارة الجبائية، إذ تعكس مستوى الكفاءة في تحصيل الضرائب من خلال قياس حجم التكاليف المرتبطة بذلك، فارتفاع هذه التكلفة يؤثر سلبا على كل من الحصيلة الضريبية والمكلف بالضريبة، مما يستدعي العمل على تقليصها إلى أدنى حد ممكن وفق مبدأ الاقتصاد في الجباية والنفقة، بهدف تعظيم الإيرادات بأقل تكلفة.

وفي هذا الإطار، يرتكز تقييم جودة أداء الإدارة الجبائية على مجموعة من المعايير، أهمها: الكفاية المالية، العدالة في توزيع العبء الضريبي، إلى جانب الكفاءة، الحيادية النسبية، والسهولة الإدارية، وأخيرا المرونة.[1]

2- مؤشر مردودية الحصيلة الضريبية

يعتبر من أبرز المؤشرات التي تستخدمها الإدارة الجبائية لتعزيز فعالية أدائها، حيث كانت نسبة الإيرادات العادية قبل برنامج العصرنة تقدر بمعدل 12.50% من الناتج الداخلي الخام، ومع تطبيق برامج العصرنة والتحديث بالإضافة إلى التسيير الأمثل لملفات المكلفين بالضريبة فمن المتوقع أن تزداد سنويا نسبة مردودية الحصيلة الضريبية من الجباية العادية إلى ما بين 1.5% و02% من الناتج الداخلي الخام.

وتشمل مديرية كبريات المؤسسات على الشركات الكبرى المكلفة بالضريبة بما في ذلك الوطنية والأجنبية، إذ تمثل إيراداتها حوالي70% من إيرادات الدولة، وهو ما يعادل 24.5% من الناتج الداخلي الخام، ومن المتوقع أن تزداد حصيلة هذه الإيرادات سنويا بين 01% إلى 02% من الناتج الداخلي الخام بفضل الإدارة الجيدة للملفات الضريبية الخاصة بهذه الفئة.

أما مراكز الضرائب التي تدير فئات المكلفين بالضريبة المتوسطة، فتساهم إيراداتها بحوالي 25% من إيرادات الدولة، ما يعادل 8.7% من الناتج الداخلي الخام. يتوقع أن تنمو حصيلة إيراداتها الضريبية بنسبة تتراوح بين 0.65% و0.7% من الناتج الداخلي الخام بسبب التسيير الفعال لهذه الفئة من المكلفين.

[1] فاتح حمية، « **دور إصلاح النظام الضريبي في تحسين الإيرادات الضريبية**»، **مجلة الإصلاح الإقتصادي والتكامل الإقتصادي العالمي**، المجلد 15، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (الجزائر)، 2021، ص 163.

أما بالنسبة للمراكز الجوارية للضرائب المسؤولة عن إدارة ملفات صغارالمكلفين بالضرائب، فإن إيراداتها تبلغ نحو05% من إيرادات الدولة، ما يعادل حوالي1.8% من الناتج المحلي الخام، ومن المتوقع أن تزداد حصيلة إيراداتها الضريبية سنويا بين 0.1% و0.15% من الناتج المحلي الخام.[1]

3- مؤشر نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة

يعتمد هذا المؤشر بشكل رئيسي على جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، حيث تسعى الإدارة الجبائية إلى التركيز على المكلفين بالضريبة من خلال إنشاء هياكل متقدمة وحديثة قادرة على تنفيذ المهام الموكلة إليها، بما في ذلك دور الاستقبال الذي يعد محورا أساسيا لتعزيز العلاقات مع المكلفين بالضريبة وتقديم خدمات متميزة بغرض تعزيز التحصيل الضريبي وتحقيق الكفاءة في الإدارة.[2]

4- مؤشر محاربة ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي

يعد من أبرز المؤشرات المستعملة لتعزيز كفاءة الإدارة الجبائية في الجزائر وتحسين فعاليتها، حيث أن تزايد ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي يعكسان انخفاض كفاءة وفعالية الإدارة الجبائية، وبالتالي من أجل تعزيز هذا الأداء تم البدء في الانتقال من نمط الإدارة الأفقية (الترقيم الجبائي، الرقابة، التحصيل،...) إلى نمط إداري عمودي وفقا لفئات المكلفين بالضريبة (مكلفين بالضريبة كبار، متوسطين، وصغار) وكذلك إدخال الأساليب والوسائل الحديثة في التنظيم من خلال التحكم في إدارة ملفات المكلفين بالضريبة وتسهيل الإجراءات الإدارية من خلال إنشاء ملف ضريبي موحد يضمن تنظيم مختلف الضرائب والرسوم ومراقبة إعلانات المكلفين بالضريبة ومراجعتها بشكل دوري مما يسهم في إغلاق الثغرات أمام محاولات زيادة التحصيل الضريبي وتحسين كفاءة الإدارة ثم التصدي للغش والتهرب الضريبي.[3]

---

[1] إبراهيم حراش، **عصرنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير دراسة حالة تقييمية للتجربة الجزائرية للفترة 2002 – 2010** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2012، ص ص 168 – 169.

[2] فيصل بوزيان، **مرجع سبق ذكره** ،2024، ص 170.

[3] محمد الطيب قويدر، **مرجع سبق ذكره**، 2021، ص 546.

المطلب الثاني: تحليل أثر الرقمنة على الأداء الجبائي

يشكل التحول نحو رقمنة الإدارة الجبائية عاملا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية على مستوى الأداء الجبائي، حيث تساهم هذه الرقمنة في تحسين فعالية مختلف الأنشطة الجبائية، من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات. كما ينعكس هذا التحول على عدة جوانب، لاسيما ما يتعلق بالرقابة الجبائية، التحصيل الضريبي، وكذا تسيير العمليات الإدارية، الأمر الذي يستدعي تحليل مختلف أوجه هذا الأثر.

أولا: تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية

في إطار العمل على تقليل الإجراءات المعنية بالوثائق الضريبية، بدأت الإدارة الجبائية في تسهيل عدد من الوثائق عند فتح ملف ضريبي أو إغلاقه، وكذلك عند تسليم الوثائق الضريبية، وذلك بهدف التخلص من الأسلوب الورقي والانتقال إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): دور الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية للمكلفين عند تسليم الوثائق الجبائية

الإجراءات الإدارية	عدد الوثائق المطلوبة سابقا قبل إدخال الرقمنة	عدد الوثائق المطلوبة حاليا بعد إدخال الرقمنة
فتح ملف أشخاص طبيعيين	09	04
فتح ملف أشخاص معنويين	11	06
توقيف ملف النشاط	07	02
ملف نظام المزايا الجبائية	15	03
مستخرج من جدول الضرائب	03	01

المصدر: فيصل بوزيان، محي الدين محمود عمر، « **عصرنة الإدارة الجبائية ودورها في تحسين العلاقات مع المكلفين بالضريبة**»، **مجلة المعيار**، المجلد 12، العدد 01، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، 2021، ص 299.

من خلال الجدول، يتبين أن الإدارة الجبائية، بهدف الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، قامت بتبسيط العديد من الإجراءات الإدارية التي كانت أكثر تعقيدا، وذلك بفعل الرقمنة التي كان لها دور كبير في تسهيل هذه الإجراءات من خلال تقليص عدد الوثائق المطلوبة في مختلف المعاملات الجبائية، حيث كان يتعين على المكلف بالضريبة تقديم من 09 إلى 11 وثيقة لفتح ملف جبائي، لكنها أصبحت مقتصرة على 04 وثائق بالنسبة للشخص الطبيعي و06 للشخص المعنوي.

أما فيما يخص إيقاف ملف النشاط، أصبح المكلف مطالبا بتقديم وثيقتين فقط بعد أن كان يقدم 07 وثائق، بينما تمت إزالة 12 وثيقة بالكامل من ملف نظام المزايا الجبائية، مما أدى إلى تقليص عدد الوثائق من 15 إلى 03 وثائق، ويتطلب تقديم وثيقة واحدة لطلب مستخرج من جدول الضرائب.

وهو ما يعكس مساهمة الرقمنة في تقليل التعقيدات الإدارية وتسهيل تعامل المكلفين مع الإدارة الجبائية وكسب رضاهم وتخفيف العبء على الموظفين. مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز فعالية الأداء الجبائي.

ثانيا: تحسين فعالية الرقابة الجبائية

في ظل التحول نحو الرقمنة، شهدت الرقابة الجبائية تطورا ملحوظا من حيث الأساليب والوسائل المعتمدة، حيث ساهمت الأنظمة المعلوماتية الحديثة في تحسين دقة وفعالية عمليات المراقبة. إذ أتاحت الرقمنة إمكانية جمع ومعالجة البيانات بشكل سريع ومنظم، مما يعزز من قدرة الإدارة الجبائية على كشف التجاوزات ومكافحة الغش الضريبي.

ويتجلى ذلك من خلال:

1- تطور عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية

سيستعرض أدناه نتائج تدخلات الرقابة الجبائية في الجزائر خلال الفترات التي قامت فيها الجزائر بتحديث إدارتها الجبائية نظرا لأن هذه الأموال المستردة يمكن أن تمنحنا فكرة عن التهرب الضريبي في الجزائر كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): تطور عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية خلال الفترة 2006 – 2018

السنوات	عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية				المجموع
	الرقابة على الوثائق	التحقيق في المحاسبة	التحقيق المصوب	التحقيق المعمق	
2006	30 081	2 228	-	278	32 587
2007	30 894	2 194	-	438	33 526
2008	32 795	2 374	-	357	35 526
2009	30 365	2 483	-	381	33 229
2010	30 029	1 989	503	396	32 917
2011	27 291	1 444	586	204	29 525
2012	28 672	1 682	561	18	30 933
2013	27 932	1 809	571	299	29 891
2014	28 389	1 357	612	347	31 705
2015	23 299	1 358	594	99	26 350
2016	22 812	2 042	626	231	25 711
2017	20 904	1 968	618	176	23 666
2018	17 183	2 089	533	197	20 002

المصدر:

- عبد الرزاق لجناف، « **المنازعات الجبائية كمصدر لبرمجة ملفات الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة – دراسة حالة الجزائر-**»، **مجلة دراسات جبائية**، المجلد 11، العدد 02، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2022، ص ص 206 – 209.

- جمال الدين سيليني، محمد طالبي، « **فعالية نظام جبايتك في عصرنة الإدارة الجبائية وتحسين الإيرادات العامة للدولة الجزائرية**»، **مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 10، العدد 03، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2020، ص 112.

يظهر الجدول تباينا في عدد هذه الملفات حسب أنواع الرقابة المعتمدة، مع هيمنة الرقابة على الوثائق مقارنة بباقي الأشكال. كما يتبين من خلال المعطيات تسجيل انخفاض تدريجي في إجمالي عدد الملفات في السنوات الأخيرة.

غير أن هذا الانخفاض لا يمكن تفسيره بشكل مباشر على أنه تحسن مطلق في فعالية الرقابة الجبائية، إذ قد يكون راجعا إلى عوامل أخرى كإعادة تنظيم المصالح أو محدودية الموارد البشرية، وليس فقط إلى اعتماد الرقمنة. كما أن الجدول لا يقدم مؤشرات نوعية حول نتائج الرقابة، مثل نسبة اكتشاف المخالفات أو حجم التحصيل الناتج عنها.

ومع ذلك، يمكن اعتبار هذا التوجه مؤشرا على تحول نسبي نحو اعتماد أساليب أكثر استهدافا، خاصة مع إدخال الأدوات الرقمية التي تسمح بتحسين دقة اختيار الملفات محل الرقابة، وهو ما قد يساهم في رفع فعالية الرقابة الجبائية.

2- تطور نتائج الرقابة الجبائية

انطلاقا من حجم الملفات التي تم اخضاعها للرقابة الجبائية بمختلف أنواعها، سيتم في هذا القسم إلى عرض المبالغ المسترجعة التي نتجت عن عمليات الرقابة خلال الفترة 2006 – 2021 كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (08): تطور نتائج الرقابة الجبائية في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2021

السنوات	المبالغ المسترجعة من عمليات الرقابة الجبائية (مليار دج)				المجموع
	الرقابة على الوثائق	التحقيق في المحاسبة	التحقيق المعمق	التحقيق المصوب	
2006	39.9	73.7	0.98	-	114.58
2007	33.1	14.1	1.31	-	48.51
2008	30.1	20.5	1.36	-	51.96
2009	28.8	74.6	1.29	-	104.69
2010	32.3	41.6	5.89	1.20	80.99
2011	26.2	34.2	1.63	1.43	63.46

2012	24.1	31.4	0.99	1.21	57.70
2013	26.9	36.3	1.51	1.96	66.67
2014	26.2	126.4	2.41	2.17	157.18
2015	29.5	37.6	4.29	1.49	72.88
2016	30.1	29.4	2.82	4.81	67.13
2017	28.2	52.3	1.44	1.31	83.25
2018	31.7	36.2	2.17	1.54	71.61
2019	26.2	61.2	2.54	2.04	91.98
2020	64.1	54.5	1.37	6.30	126.27
2021	40.7	84.5	0.86	5.10	131.16

المصدر: إيمان طاطا، **« دراسة تأثير معدل الضغط الضريبي في السياق الجزائري بدلالة نتائج الرقابة الجبائية خلال الفترة 2010 – 2017»**، **مجلة الباحث**، المجلد 22، العدد 01، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2022، ص 163.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نتائج مراقبة الوثائق شهدت تراجعا مستمرا في مستوى التعديلات الضريبية ووجود تقلبات خلال فترات الدراسة، حيث تم تقدير المبلغ المسترجع عام 2006 بـ 39.9 ملياردج ليواصل الانخفاض تدريجيا حتى يبلغ الحد الأدنى في عام 2012 بمبلغ 24.1 مليار دج، ليعرف تصاعدا تدريجيا في السنوات التالية حتى بلغت زيادة ملحوظة في عام 2020 بمقدار 64.1 مليار دج، وهو أعلى مستوى خلال فترة الدراسة، ويعود ذلك إلى زيادة حالات الرقابة على المؤسسات التي كانت محل تحقيق جبائي خلال هذه الفترة.

وبالنسبة لنتائج التحقيق في المحاسبة، نلاحظ أن المبالغ المستردة شهدت أيضا تقلبات خلال الفترات بلغت قيمة الدراسة في سنة 2006 حوالي 73.6 مليار دج، ثم استمرت في الانخفاض حتى عام 2009 حيث شهدت زيادة تدريجية قبل أن تعاود الإنخفاض مرة أخرى حتى سنة 2014، حيث ارتفعت بشكل ملحوظ لتصل إلى 126 مليار دج، لتبدأ في التراجع تدريجيا خلال السنوات الأخيرة.

بالنسبة لنتائج التحقيق المصوب، فقد شهدت زيادة ملحوظة خلال فترات الدراسة، خصوصا خلال سنتي 2020 و2021 بمبلغ يصل إلى 6.3 مليار دج و5 مليار دج على التوالي، ويرجع السبب في ذلك

إلى الاسترجاعات الكبيرة في الرسم على القيمة المضافة لبعض الشركات التي استفادت سابقا من نظام الشراء بالإعفاء F20 والناتجة عن مقررات إلغاء المزايا الجبائية الممنوحة.

وأخيرا فيما يتعلق بنتائج التحقيق المعمق لوضعية الجباية فقد شهدت بدورها زيادة ملحوظة خلال فترات الدراسة حتى سنة 2020 حيث تراجعت إلى 1.37 مليار دج مقارنة بسنة 2019 التي كانت قد بلغت 2.54 مليار دج لتبقى في تراجع خلال عام 2021 حيث بلغت 0.86 مليار دج، ويرجع هذا التراجع إلى تطبيق البروتوكول الصحي لفيروس كورونا الذي ألزم الإدارة والمكلفين بالضرائب باتباع الإجراءات الوقائية مما أثر على نتائج الرقابة المسجلة.

بصفة عامة، شهدت عائدات الرقابة الجبائية بمختلف صورها تقلبات في المبالغ المسترجعة خلال فترات الدراسة على الرغم من البنى الجديدة التي تم إنشاؤها ضمن برنامج التحديث وأشكال الأساليب المتنوعة المطبقة في عمليات المراقبة التي نص عليها قانون الضرائب، ويوضح ذلك بعدم قدرة الهياكل الجديدة المستحدثة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب) على تحقيق الأهداف المنشودة من إنشائها نتيجة نقص الإمكانات البشرية والإطارات المؤهلة لتنفيذ عملية الرقابة باستخدام الأساليب والأشكال المتنوعة المتاحة قانونيا بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

ثالثا: تحسين فعالية التحصيل الضريبي

في إطار التحول نحو رقمنة الإدارة الجبائية، شهدت عملية التحصيل الجبائي تطورا ملحوظا من حيث الأساليب والوسائل المعتمدة، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات الدفع وتحسين متابعة المستحقات الجبائية. كما مكنت هذه الرقمنة من تقليص الآجال وتعزيز دقة المعلومات، مما يساهم في رفع معدلات التحصيل والحد من حالات التأخر أو التهرب، ويتجلى ذلك من خلال:

1- تطور حجم الحصيلة الضريبية

من أبرز أهداف رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر هو تعزيز إيرادات الجباية العادية على حساب الجباية البترولية، ولمعرفة مدى تحقيق هذا الهدف سيتم عرض تطور الجباية العادية والجباية البترولية مع حساب نسبتهما من إجمالي الإيرادات العامة كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): تطور مساهمة الجباية العادية والجباية البترولية في ميزانية الدولة خلال الفترة 2008 – 2022

(الوحدة: مليار دج)

السنوات	الجباية العادية	الجباية البترولية	إجمالي الإيرادات العامة	نسبة الجباية العادية من الإيرادات العامة (%)	نسبة الجباية البترولية من الإيرادات العامة (%)
2008	958	1 715	2 673	35.83	64.17
2009	1 146	1 927	3 073	37.29	62.71
2010	1 280	1 501	2 781	46.02	53.98
2011	1 511	1 529	3 040	49.70	50.30
2012	1 911	1 519	3 430	55.71	44.29
2013	2 027	1 615	3 642	55.65	44.35
2014	2 089	1 577	3 666	56.98	43.02
2015	2 360	1 722	4 082	57.81	42.19
2016	2 491	1 682	4 173	59.69	40.31
2017	2 661	2 126	4 787	55.58	44.42
2018	2 713	2 349	5 062	53.59	46.41
2019	2 849	2 518	5 367	53.08	46.92
2020	2 682	1 394	4 076	65.79	34.21
2021	2 761	1 919	4 680	58.99	41.01
2022	3 044	3 211	6 255	48.66	51.34

المصدر: – قوانين ضبط الميزانية من سنة 2013 إلى سنة 2023.

–«**التطور الإقتصادي والنقدي**»، **التقرير السنوي لسنة 2021**، بنك الجزائر، 2022، ص 92.

(ملاحظة: لم يتم إدراج السنوات الأخيرة لعدم توفر بيانات جديدة كافية وموثقة بشكل يسمح بإجراء تحليل دقيق ومقارن عبر كامل الفترة، لذلك تم الاكتفاء بالفترة التي توفرت بشأنها المعطيات بشكل متسق، بما يضمن موضوعية النتائج وسلامة الاستنتاجات).

من خلال تحليل تطور إيرادات الجباية العادية والبترولية في الجزائر مع حساب نسبتهما إلى المجموع الكلي يتبين من الجدول أعلاه أن إيرادات الجباية العادية كانت أدنى من إيرادات الجباية البترولية حتى عام 2011، لكن اعتبارا من سنة 2012 بدأت الجباية العادية في تحقيق نسبة نمو ملحوظة ساهمة بشكل كبير في ارتفاع نسبة إيرادات الدولة العامة مقارنة بالجباية البترولية، حيث ارتفعت نسبتها في عام 2012 إلى 55.71% مقارنة بالسنة السابقة 2011 التي سجلت نسبة 49.70%، وسبب ذلك الارتفاع هو زيادة عائدات الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الأجور نتيجة الزيادات التي طرأت على رواتب الموظفين وبأثر رجعي، وكذلك بسبب تراجع أسعار النفط خصوصا بعد أزمة العقارات عام 2008 وأزمة الديون السيادية لليونان في 2010.

واصلت نسبة الجباية العادية الارتفاع خلال الفترة من 2014 إلى 2020، حيث بلغت أعلى نسبة مشاركة في إجمالي الإيرادات الضريبية بنسبة تصل إلى 65.79%، لتبدأ بعد ذلك في الانخفاض تدريجيا كما هو موضح خلال عامي 2021 و2022، ويعود السبب إلى زيادة عائدات الضرائب البترولية خلال تلك الفترة.

أما فيما يتعلق بإيرادات الجباية البترولية، فقد لاحظت هيمنتها على إيرادات الميزانية العامة للدولة مقارنة بإيرادات الضرائب العادية خلال الفترة من 2008 إلى 2011 وهي مرتبطة بأسعار المحروقات، لكن ابتداء من سنة 2012 شهدت تراجعا نتيجة انخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية، حيث وصلت في تلك السنة إلى مبلغ 1.519 مليار دج مقارنة بسنة 2011 التي كانت 1.529 مليار دج، مما يدل على عجز قيمته 10 مليارات دج.

شهدت بعدها إيرادات الجباية البيترولية أكبر انخفاض في عام 2020 مقارنة بالإيرادات العامة، حيث تراجعت بنسبة 12.71% تحت تأثير تراجع الإنتاج وأسعار المحروقات، حيث وصلت القيمة إلى 1.394 مليار دج في سنة 2020 مقابل 2.518 مليار دج سنة 2019، أي عجز بقيمة 1.124 ملياردج، ويعود هذا العجز إلى تراجع أسعار النفط خلال في عام 2020، نتيجة لتبعات جائحة كورونا التي وقعت على الاقتصاد العالمي بشكل عام، وكذلك على الاقتصاد الجزائري بشكل خاص.

شهدت بعد ذلك نموا بارزا كما هو موضح خلال سنتي 2021 و2022 نتيجة انتعاش الاقتصاد الوطني بعد انتهاء جائحة كورونا وزيادة مساهمة الجباية البترولية في دعم ميزانية الدولة.

2- تكلفة التحصيل

تعد تكلفة التحصيل من أهم المؤشرات التي تُستخدم لتقييم كفاءة وفعالية أداء الإدارة الجبائية، حيث ترتبط تكلفة التسيير بمبدأ الاقتصاد في النفقة.

تشهد تكلفة التحصيل في الجزائر غيابا في الاستقرار بسبب عدة عوامل أبرزها زيادة نفقات التسيير والأجور واقتناء التجهيزات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): تطور تكلفة تحصيل الضرائب خلال الفترة 2010 – 2018

(الوحدة: مليار دج)

السنوات	تكلفة التحصيل	نسبة التطور(%)
2010	32.73	2.50
2011	33.22	2.14
2012	33.82	2.85
2013	27.43	2.35
2014	28.34	3.32
2015	30.51	7.64
2016	29.63	-2.88
2017	28.00	-5.50
2018	23.53	-7.15

المصدر : - التقارير السنوية لمجلس المحاسبة للسنوات 2013 – 2018.

- جمال الدين سيليني، محمد طالبي، **مرجع سبق ذكره**، 2020، ص 112.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن تكلفة التحصيل شهدت نسبا متفاوتة خلال الفترات المعنية، حيث ومع نهاية سنة 2010 سجلت نسبة 2.50%، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالأهداف التي تسعى الإدارة الجبائية لتحقيقها، وفي عام 2011 انخفضت النسبة تدريجيا لتبلغ حوالي 2.14%، لكنها لا تزال بعيدة جدا عن المعدل المثالي والذي تسعى الإدارة الجبائية للوصول إليه.

استمرت تكلفة التحصيل في الارتفاع حتى عام 2015 حيث وصلت إلى أعلى نسبة بمعدل 7.64%، إلا أن هذه النسبة بدأت في الانخفاض منذ عام 2016 حيث وصلت إلى معدل 2.88-%، لتستمر في الانخفاض إلى 5.50-% خلال عام 2017 و7.15-% خلال عام 2018.

يعود انخفاض تكلفة التحصيل إلى استخدام الآليات الحديثة التي أسهمت في تقليل تكاليف التسيير من خلال البدء في رقمنة الإدارة الجبائية وتحديث وسائل التحصيل، مما يشير إلى أن الإصلاحات الضريبية في الجانب الهيكلي التي نفذتها المديرية الولائية للضرائب من خلال إطلاق نظام التصريح والدفع عن بعد "مساهمتك" بالإضافة إلى بوابة الدخول للنظام المعلوماتي الجبائي "جبايتك"، تعتبر خطوة صحيحة نحو تحقيق الهدف والوصول إلى المعدلات المثلى التي ستعزز من كفاءة وفعالية الإدارة الجبائية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها فيما يتعلق بتحسين كفاءة وفعالية جمع الضرائب ومكافحة ظاهرة الغش والتهرب الضريبي.

المطلب الثالث: عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية وسبل التغلب عليها

يواجه مسار تفعيل أداء الإدارة الجبائية جملة من التحديات والعقبات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المرجوة، وهو ما يستوجب تشخيص هذه العراقيل بدقة وتحديد السبل الكفيلة بتجاوزها.

أولا: عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية

ضعف أداء الإدارة الجبائية في البلدان النامية والتحديات المرتبطة بذلك لا تتجاوز في الحقيقة إذا اعتبرناها مرتبطة بالإدارة السيئة، مما يؤدي إلى صعوبة الإجراءات الضريبية ويزيد من المشاكل وارتفاع حجم المنازعات الضريبية مما يؤدي إلى انخفاض في الحصيلة الضريبية، لذا فإن المشكلة ليست في النصوص التشريعية والتنظيمية الجبائية ولكن في طريقة تنفيذ هذه القوانين بما يتماشى مع حقوق ورضا المكلفين بالضريبة.

تتجلى هذه التحديات والعراقيل فيما يلي:[1]

- ضعف النظام الرقابي.
- التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي.
- نقص الموارد المادية والتقنية وتهميش الكفاءات.
- عدم التركيز على التدريب رغم دور التدريب الحيوي في دعم موظفي إدارة الضرائب في تطوير مهاراتهم التقنية وزيادة كفاءتهم وتصحيح سلوكهم الإداري.
- إهمال العنصر البشري وتوزيع الموظفين بشكل لاعقلاني بين المصالح الجبائية.
- عدم إجراء إدارة الضرائب للإحصاء السنوي للمكلفين بالضريبة والنشاطات والعقارات وفقا لأحكام المادة 191 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
- قصور في تعزيز وتطوير العلاقات مع المكلفين بالضريبة.

[1] هني خروبي، أمال دحنان، **« تحديات إصلاح و عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر»**، **المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)، الجزائر، 2024، ص ص 147 – 148.

ثانيا: سبل التغلب على عراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية

تعتبر الإدارة الجبائية في الوقت الراهن وسيلة تقليدية ينبغي على السلطات العامة تحسينها وتطويرها لمواجهة التحديات الحديثة بحيث تتمكن من تنفيذ المهام الموكلة إليها بجودة وكفاءة، ولتجنب ذلك وجب توفير مجموعة من العناصر الأساسية لنجاحها، من بينها:[1]

- توفر الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لدى موظفي الإدارة الجبائية، مع ضرورة توفر شهادة علمية مناسبة لأداء هذه المهمة بالإضافة إلى تكوين مختص في المجال الضريبي.
- السعي لتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة وتقليص حدة النزاعات، بهدف بناء بيئة من الثقة بين الطرفين.
- إنشاء نظام لمراقبة فعالة للكشف عن الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب مع فرض العقوبات الضرورية على مرتكبيها.
- تطوير وتحديث الإدارة الجبائية من خلال توفير وسائل التسيير العصرية والأجهزة الإلكترونية الحديثة الضرورية لتمكينها من تعزيز جودة خدماتها المقدمة وتحديد جميع المكلفين وتوضيح التزاماتهم الضريبية.
- تسهيل وتبسيط النصوص التشريعية والتنظيمية الجبائية وطرق تنفيذها والابتعاد عن التعديلات المتكررة ليصبح من السهل على موظفي الإدارة الجيائية تنفيذها وتطبيقها بسهولة.

[1] فتيحة صالي وآخرون، **« تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة»**، **مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات**، المجلد 06، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2021، ص ص 33 – 34.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن الأداء الجبائي يعتبر مؤشرا أساسيا لتقييم مدى فعالية وكفاءة الإدارة الحبائية في تحقيق أهدافها، حيث يعتمد أساسا على الاستخدام الجيد للموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات التحصيل الضريبي ومبادئ العدالة الجبائية. وقد أظهرالتحليل أن تقييم الأداء يستند إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس جوانب مختلفة من النشاط الجبائي، بما في ذلك: التحصيل، الرقابة، إدارة الوعاء، الموارد البشرية والمنازعات الجبائية.

تم التأكيد أيضا على أن رقمنة الإدارة الجبائية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، عبر تطوير نظم المعلومات، تسريع معالجة الملفات، زيادة دقة البيانات، وتسهيل عمليات المراقبة والتدقيق، مما يقلل من فرص الغش والتهرب الضريبي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الرقمنة على رفع جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، من خلال تسهيل الإجراءات، تقليص الآجال الزمنية، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجابا على مستوى الامتثال الضريبي.

أظهر هذا الفصل أيضا أن فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الجبائي مرتبطة بمدى توفر بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة، بالإضافة إلى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على استغلال الإمكانيات الرقمية. وبالتالي، يمكن الإشارة إلى أن الرقمنة تعتبر وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء الضريبي، بشرط تنفيذها ضمن تصور شامل يعتمد على الإدارة العصرية وتقوية الثقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(مديرية الضرائب لولاية المسيلة)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (مديرية الضرائب لولاية المسيلة)

بعد الوقوف على مختلف المفاهيم المتعلقة برقمنة الإدارة الجبائية والأداء الجبائي وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في الشق النظري، يستوجب الأمر إسقاط هذه المقاربات على الواقع العملي؛ وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، بغرض قياس الأثر الفعلي والفعالية الإحصائية للرقمنة على كفاءة الأداء.

وتحقيقا لهذا المسعى، تم الاعتماد على استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت موظفي المديرية والمكلفين بالضريبة، ليتم معالجتها وتحليلها إحصائيا لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة باستعمال الأدوات الاحصائية المناسبة .

لتقديم هذا الفصل بشكل منهجي، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- التعريف بمديرية الضرائب لولاية المسيلة؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المسيلة

تعد مديرية الضرائب لولاية المسيلة إحدى أهم الهياكل المحلية المكلفة بتسيير وتنفيذ السياسة الجبائية، حيث تضطلع بدور محوري في تحصيل الإيرادات الجبائية ومراقبة مدى التزام المكلفين بالضريبة. وفي إطار التحولات التي شهدها قطاع الإدارة الجبائية، لاسيما ما تعلق بإدخال الرقمنة، عرفت هذه المديرية تطورا في أساليب عملها وتنظيمها. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث تقديم عرض عام للمديرية ومهامها، ثم التطرق إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة ومهامها

من أجل فهم دور مديرية الضرائب لولاية المسيلة، سيتم في هذا المطلب تقديم لمحة عامة عنها، مع إبراز أهم المهام التي تقوم بها في المجال الجبائي. وعليه:

أولا: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

تعتبر هذه المديرية إحدى الهيئات الحكومية التي تهدف إلى المحافظة على الاستمرارية في كافة مجالات الدولة، وهي أول المؤسسات الحكومية التي تمول الخزينة عبر فرض ضرائب ورسوم متنوعة. تأسست سنة 1975 باسم مديرية المصالح المالية، التي كانت تضم أملاك الدولة والخزينة ومصالح الضرائب والمسح العقاري. تم إعادة هيكلتها في سنة 1991 لتلبية الأهداف والمهام القانونية والاقتصادية، وهي تابعة للمديرية الجهوية للضرائب (سطيف)، تتفرع عنها 14 مفتشية و11 قابضة موزعة على دوائر وبلديات الولاية.

ثانيا: مهام مديرية الضرائب لولاية المسيلة

تضطلع مديرية الضرائب لولاية المسيلة بمجموعة من المهام في المجال الجبائي، سيتم عرض بعضها فيما يلي:

- متابعة احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومراقبة نشاط المصالح والسهر على تحقيق الأهداف المرسومة لها.
- تنسيق وتنظيم كافة العناصر المطلوبة لإعداد التقديرات الضريبية.
- تطوير برامج التدخل للمكلفين بالضريبة ومراقبة تنفيذها وتقييم نتائجها.

- تقييم وتحليل دوري لأداء المصالح الخاضعة لاختصاصها.
- تقدير احتياجات المديرية من الموارد البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المناسبة لذلك.
- تنسيق وتنفيذ أنشطة التكوين وترقية المستوى التي تقوم بها المديرية العامة للضرائب.
- ضمان إدارة المستخدمين والموارد المخصصة لهذه المصالح.
- السهر على إدارة سجلات جرد الأملاك العقارية المنقولة بالإضافة إلى العناية بهذه الممتلكات والحفاظ عليها.
- دراسة وتحليل العرائض وتنظيم أعمال لجان الطعن ومتابعة القضايا والمنازعات بالإضافة إلى إدارة الملفات المرتبطة بها بشكل منتظم.
- ترتيب وتنفيذ الأنشطة التعليمية وتطوير المستوى التي تتبناها المديرية العامة للضرائب.
- توزيع المعلومات والآراء لمصلحة المكلفين بالضريبة.
- ترتيب استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي العام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

يتطلب فهم سير عمل مديرية الضرائب الوقوف على تنظيمها الداخلي، باعتباره الإطار الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات. وعليه:

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

يبرز الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة مختلف المصالح المكونة لها، طبيعة توزيع المهام بينها، بما يضمن حسن سير العمل وتنسيق الجهود داخلها. حيث تتكون مديرية الضرائب لولاية المسيلة من خمس (05) مديريات فرعية وكل مديرية تتكون من مكاتب حسب طبيعة عملها والمهام المكلفة بها، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، **مرجع سبق ذكره**، 09 مارس 2009، ص ص 17-20.

ثانيا: التعريف بمختلف المديريات الفرعية التابعة لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

من خلال الشكل أعلاه، يمكننا التطرق لمختلف المديريات الفرعية الولائية للضرائب:[1]

1- المديرية الفرعية للتحصيل

تتحدد معالم المديرية الفرعية للتحصيل من خلال ضبط المهام الأساسية المنوطة بها، وكذا المكاتب الإدارية المشكلة لها، وفقا لما يلي:

1.1- مهام المديرية الفرعية للتحصيل

تتمثل مهام المديرية الفرعية للتحصيل فيما يلي:

- التكفل المحاسبي والقانوني بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبة وتيرة تحصيل النواتج الجبائية.
- التقييم الدوري لمؤشرات التحصيل وتحليل ثغرات التصفية مع اقتراح آليات الرفع من المردودية الجبائية.
- الإشراف الرقابي على القباضات الضريبية ومرافقتها تقنيا في عمليات تطهير وتصفية الحسابات المحاسبية.
- متابعة القيود المحاسبية وتنشيط مصالح التحصيل لضمان تنفيذ إجراءات المتابعة والتحصيل الجبري للضريبة.

2.1- مكاتب المديرية الفرعية للتحصيل

تعمل المديرية الفرعية للتحصيل على تسيير:

1.2.1- مكتب مراقبة التحصيل

يكلف مكتب مراقبة التحصيل بما يلي:

- تنشيط وتفعيل عمليات التحصيل الجبائي لضمان تدفق الإيرادات العامة بانتظام.
- السهر على حماية المصالح المالية للخزينة العمومية وصون حقوقها تجاه المكلفين بالضريبة.
- إعداد وتقدير المؤشرات الجبائية المرجعية لإعداد الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية والهيئات المختصة.

[1] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في21 فيفري 2009، **مرجع سبق ذكره**، 09 مارس2009، ص ص 17-20.

2.2.1- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله

يكلف مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله ب:

- التنفيذ العملي للتوصيات والقرارات الصادرة عن أعوان الرقابة ومحققي التسيير.
- المراقبة الدورية لحالة الخزينة وحركة الحسابات المالية جرد القيم غير النشطة.
- الإشراف المباشر على عمليات التأشير، وصرف الدفعات، والمصادقة على شهادات إلغاء سندات الإيرادات المتكفل بها.

3.2.1- مكتب التصفية

يكلف مكتب التصفية بما يلي:

- استلام التقارير والإحصائيات الدورية المعدة من طرف قابضي الضرائب والمصادقة عليها.
- التكفل بجداول القبول في الإرجاع للمبالغ المتعذر تحصيلها وجداول تصفية منتجات الخزينة وسجلات الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

2- المديرية الفرعية للوسائل

يتحقق حصر هيكلة المديرية الفرعية للوسائل بضبط مختلف المهام الموكلة إليها، وتحديد طبيعة المكاتب التابعة لها، كما يلي:

1.2- مهام المديرية الفرعية للوسائل

تتمثل مهام المديرية الفرعية للوسائل فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ المخططات المعلوماتية وضمان الاستغلال الأمثل والديمومة التشغيلية للبنى التحتية والتطبيقات الرقمية.

2.2- مكاتب المديرية الفرعية للوسائل

تعمل المديرية الفرعية للوسائل على تسيير:

1.2.2- مكتب المستخدمين والتكوين

يكلف مكتب المستخدمين والتكوين بمل يلي:

- ضمان الامتثال الصارم للنصوص التشريعية والتنظيمية السارية في مجال تسيير الموارد البشرية والسياسة التكوينية.
- إعداد مخططات ضبط التعدادات وترشيد استغلال مناصب العمل بالتنسيق مع المصالح المختصة بالمديرية الجهوية.

2.2.2- مكتب عمليات الميزانية

يعمل مكتب عمليات الميزانية على:

- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية وعرضه للمصادقة وفق القواعد المحاسبية المعمول بها.
- إعداد أوامر صرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة ومتابعة تنفيذها ضمن الآجال القانونية.
- تنفيذ العمليات الميزانياتية المتعلقة بالإيرادات والنفقات في حدود الصلاحيات والاعتمادات المفوضة.

3.2.2- مكتب الأعلام الآلي

يكلف مكتب الأعلام الآلي ب:

- تفعيل التنسيق في مجال الرقمنة بين المصالح الإدارية على المستويين المحلي والجهوي.
- ضمان الجاهزية التشغيلية الدائمة للبنى التحتية التكنولوجية وحماية الموارد المعلوماتية من الاختلالات.

4.2.2- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف

يكلف مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف بضمان:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

3- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

يتأسس التحديد الهيكلي للمديرية الفرعية للرقابة الجبائية على إبراز الوظائف المنوطة بها وتصنيف المكاتب الإدارية التابعة لها، وذلك وفق الآتي:

1.3- مهام المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

تقوم المديرية الفرعية للرقابة الجبائية ب:

- إعداد برامج البحث، مراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

2.3- مكاتب المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

تعمل المديرية الفرعية للرقابة الجبائية على تسيير:

1.2.3- مكتب البطاقية والمقارنات

تتمثل مهام مكتب البطاقية والمقارنات فيما يلي:

- هيكلة وتحديث مختلف البطاقيات الجبائية الممسوكة وضمان نظامية تسييرها التقني.
- الإشراف على استغلال المعطيات الرقابية وإعداد الحواصل الإحصائية الدورية لتقييم أداء المكتب.

2.2.3- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية

يكلف مكتب البحث عن المعلومة الجبائية ب:

- إنشاء قاعدة بيانات مرجعية للمصادر المحلية للمعلومات المتعلقة بالوعاء الضريبي والرقابة والتحصيل.
- تفعيل برامج الرقابة الميدانية وممارسة حقي الاطلاع والزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

3.2.3- مكتب المراجعات الجبائية

يكلف مكتب المراجعات الجبائية بضمان:

- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.
- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.

4.2.3- مكتب التقييمات

يعمل مكتب التقييمات على:

- الإشراف على تنفيذ مهام الخبرة استجابة لطلبات الهيئات والسلطات العمومية.
- استلام ومعالجة العقود الناقلة للملكية، سواء كانت بعوض أو مجانا.

4- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

ينعكس الدور التنظيمي للمديرية الفرعية للعمليات الجبائية من خلال حصر المهام المسندة إليها وهيكلة المكاتب التابعة لها، وفقا لما يلي:

1.4- مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تعمل المديرية الفرعية للعمليات الجبائية على:

- متابعة الأنظمة المتعلقة بالإعفاءات والامتيازات الجبائية الخاصة.
- تفعيل المصالح وتجهيز الإحصاءات ودمجها، كما يتم تكليفها بأعمال الإصدار.
- التعامل مع طلبات اعتماد حصص شراء مع إعفاء من ضريبة القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها.

2.4- مكاتب المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تقوم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية بإدارة:

1.2.4- مكتب الجداول

يتولى مكتب الجداول مسؤولية:

- إدارة الجداول العامة والمصادقة عليها.
- الاعتناء بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

2.2.4- مكتب الإحصاءات

يتولى مكتب الإحصاءات مهمة:

- استقبال بيانات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- التركيز على الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

3.2.4- مكتب التنظيم والعلاقات العامة

يتكفل مكتب التنظيم والعلاقات العامة ب:

- استلام وتحليل طلبات الاعتماد في نظام الشراء المعفى من ضريبة القيمة المضافة مع تسليم تلك الاعتمادات.

- مراقبة الأنظمة الجبائية الخاصة والإمتيازية.
- تداول البيانات الجبائية واستقبال الزوار وإعلامهم وإرشادهم.

4.2.4- مكتب التنشيط والمساعدة

يتولى مكتب التنشيط والمساعدة بشكل خاص ضمان ما يلي:

- الاهتمام بالتواصل مع الهيئات الجهوية ومديريات الضرائب الولائية بالإضافة إلى تفعيل المصالح المحلية ومساعدتها بهدف تحسين أساليب العمل وتناسقها.
- متابعة تقارير التحقيق حول الإدارة ومعالجتها.

5- المديرية الفرعية للمنازعات

تتحدد معالم المديرية الفرعية للمنازعات من خلال ضبط المهام الأساسية المنوطة بها، وكذا المكاتب الإدارية المشكلة لها، وفقا لما يلي:

1.5- مهام المديرية الفرعية للمنازعات

تتمثل مهام المديرية الفرعية للمنازعات فيما يلي:

- إعداد ملفات تقديم التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الجهات القضائية المختصة بمصالح الإدارة الجبائية.
- التعامل مع الشكاوى المقدمة خلال المرحلتين الإداريتين للطعن القضائي أو المرحلة الإعفائية، وإيصال القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.
- التعامل مع طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

2.5- مكاتب المديرية الفرعية للمنازعات

تقوم المديرية الفرعية للمنازعات بإدارة:

1.2.5- مكتب الشكايات

يتكلف مكتب الشكايات ب:

- تلقي دراسة الطعون التي تهدف إلى استعادة الحقوق أو إلغاء القرارات الملاحقة أو المطالبة بمحتويات محجوزة ومراجعة الطلبات المرتبطة باستعادة مبالغ ضريبة القيمة المضافة.

2.2.5- مكتب المنازعات القضائية

يتولى مكتب المنازعات القضائية مسؤولياته في:

- تجهيز وإعداد مستندات تقديم الشكاوى إلى الجهات القضائية الجزائية المعنية.
- الدفاع أمام الجهات القضائية المعنية عن مصالح الإيرادات الجبائية عند الاعتراض على فرض ضريبة.

3.2.5- مكتب التبليغ والأمر بالصرف

يتولى مكتب التبليغ والأمر بالصرف مهمة:

- تبليغ المعنيين بالضرائب والجهات المختصة بالقرارات المتخذة بخصوص أصناف الطعن المختلفة في هذا الشأن.
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع تجهيز الشهادات المتعلقة بذلك.

4.2.5- مكتب لجان الطعن

يتولى مكتب لجان الطعن مسؤولية:

- بحث الطلبات أو الشكاوى التي يرفعها المكلفون بالضريبة.
- تستقبل الطلبات المقدمة من قبل قابضي الضرائب بهدف التصريح بعدم القدرة على التحصيل أو إعفاء المسؤولية أو استرداد دفع أقساط الضرائب أو الرسوم أو حقوق لا يمكن استردادها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تستند دراستنا الميدانية أساسا إلى تحليل تأثير رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الجبائي، حيث يتضمن هذا المبحث تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تشمل جمع البيانات من مجتمع الدراسة المحدد، ثم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات، وأخيرا اختبار الفرضيات لاستخراج النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية

أهم طريقة متبعة في جمع البيانات هي ضبط مجتمع الدراسة وتحديده بدقة من خلال تعريفه وذكر خصائصه وأسباب اختياره، يلي ذلك تحديد حجم عينة الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء مجتمع الدراسة والأسباب وراء اختياره، بالإضافة إلى حجم العينة التي سنستخدمها في جمع المعطيات والبيانات.

1- مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من فئة موظفي الإدارة الجبائية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة، وكذا فئة المكلفين بالضريبة التابعين لها بمختلف أنشطتهم ومهنهم الممارسة.

2- عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة بالنسبة لفئة موظفي مديرية الضرائب لولاية المسيلة، بالإضافة إلى فئة المكلفين بالضريبة التابعين لها. حيث تم توزيع 150 استمارة، منها 90 إستمارة موزعة يدويا على موظفي الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، وقد تم استرجاع 60 استمارة منها. أما بخصوص الاستمارات الموزعة إلكترونيا والمقدرة ب 60 استمارة فقد تم توزيعها على المكلفين بالضريبة التابعين لمديرية الضرائب لولاية المسيلة، وقد تمت الإجابة عليها بالكامل.

يعرض في الجدول أدناه نتائج توزيع الإستبيان:

عدد الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة

البيان	الاستمارات	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	150	%100
عدد الاستمارات غير المسترجعة	30	%20
عدد الاستمارات المسترجعة	120	%80

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الإستبيان الموزع على عينة الدراسة.

من الجدول يتبين أن عدد الاستمارات التي تم استرجاعها يمثل نسبة 80% من مجموع الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا لإسقاط النتائج المتحصل على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

ثانيا: نموذج الدراسة ومتغيراتها

من مشكلة وأهداف الدراسة، تم القيام بوضع نموذج الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين المتغير المستقل وهو رقمنة الإدارة الجبائية وبين المتغير التابع والمتمثل في الأداء الجبائي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تتركز الأدوات المستخدمة أساسا حول الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات، مما سيمكن من قياس متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، بالإضافة إلى أدوات إحصائية أخرى لتحليل النتائج المتحصل عليها وتقييم مدى نجاعة الإستبيان.

أولا: أداة الدراسة (الإستبيان)

يعتبر الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من المصادر الأولية، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة لتوليد البيانات اللازمة للدراسة، مما يساعد في فهم وجهات نظر مختلفة وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة.

بعد عرض استمارة الإستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين، تم تكوين الهيكل العام للإستبيان على النحو الآتي:

- **الخطاب الموجه:** وفيه تمت مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الإستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها (المدرسة العليا للتجارة)، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- **الجزء الأول:** مخصص لمحاور الإستبيان والتي عددها أربعة (04) محاور، حيث تضمن هذا الجزء واحد وعشرون (21) عبارة مقسمة كما يلي:
  - ❖ **المحور الأول:** واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية، يحتوي على أربع (04) عبارات.
  - ❖ **المحور الثاني:** الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية (" جبايتك "، "مساهمتك"،...)، يتضمن أربع (04) عبارات أيضا.
  - ❖ **المحور الثالث:** أثر الرقمنة على الأداء الجبائي، ويحتوي على ثمن (08) عبارات.
  - ❖ **المحور الرابع:** التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية، يحتوي على خمس (05) عبارات.

- **الجزء الثاني:** خاص بالبيانات التعريفية لأفراد العينة، وقد تم تحديدها بخمس (05) عبارات اشتملت على الجنس، الصفة، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

كما سيتم استخدام سلم ليكارت الرباعي لقياس متغيرات الدراسة؛ أي أربع (04) إجابات محتملة لكل عبارة، وكل احتمال يقابله وزن؛ على النحو الآتي:

الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الرباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على استمارة الإستبيان.

لحساب طول الفئة (الحدود العليا والدنيا) لمقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم تحديد المدى (4−1=3)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس الأربعة للحصول على طول الفئة، بمعنى:

$$3 \div 4 = 0.75$$

بعدها تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى للفئة، كما يظهر في الجدول أدناه:

الجدول رقم (13): قيم المتوسط المرجح مع مستوى الاتجاه

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4
المتوسط المرجح	1.75 – 1	2.50 – 1.76	3.25 – 2.51	4 – 3.26

المصدر: عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، موضوعات مختارة، الجزء الثالث، خوارزم العلمية، 2008، ص 541.

ثانيا: أداة القياس (برنامج SPSS)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب البرنامج الإحصائي المخصص للعلوم الاجتماعية SPSS (Statisticals Package for Social Sciences)، حيث يعتبر من الأدوات الرئيسية المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات ذات الطبيعة الرقمية وغير الرقمية.

تمت الاستفادة من البرنامج الإحصائي SPSS ver 26 الذي يعد من الأنظمة المتطورة المستخدمة في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متنوعة بما فيها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام لإجراء تعديلات إحصائية مختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروع الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل

بعد جمع الاستمارات الصالحة من عينة الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (جداول، رسوم بيانية،...) لتلخيص وتبسيط البيانات، ثم الإحصاء الاستدلالي (احتمالات، عينات، اختبار فروض) لاستخلاص تعميمات عن مجتمع الدراسة من العينة.

1- الإحصاء الوصفي والإستدلالي

للإجابة على الأسئلة التي تتعلق بالدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن خلاله تم تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

1.1- الإحصاء الوصفي

تتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

- الجداول التكرارية والرسوم البيانية لتحليل المعلومات والبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهذا لتحديد مدى صدق وموثوقية الإجابات المتحصل عليها.
- المتوسط الحسابي كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- الانحراف المعياري باعتباره القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الاحصائي لقياس الانحراف في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

2.1- الإحصاء الإستدلالي

من بين أدوات الإحصاء الاستدلالي المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

1.2.1- معامل الارتباط (R)؛ يستخدم في البحث لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (الأداء الجبائي) وبين محاور الدراسة، حيث يحدد قوة الارتباط ونوعه (طردي أو عكسي)

بقيم تتراوح بين −1 و+1. ولتقدير قوة العلاقة بين المتغيرات سنستخدم المجالات المحددة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14): تفسير نتائج تحليل الإرتباط مع قيمة R

المجال	قوة العلاقة
0.190 – 0.001	ضعيفة جدا
0.390 – 0.200	ضعيفة
0.600 – 0.400	متوسطة
0.800- 0.601	قوية
1.000 – 0.801	قوية جدا

المصدر: Abdul Rahman, **tax compliance in Indonesia: the role of public officials as taxpayers**, Thesis to obtain the degree of doctor at the University of Twente, Netherland, 2017, p 51.

2.2.1- معامل الإنحدار الخطي: هو أسلوب إحصائي متقدم لقياس تأثير المتغير المستقل (الرقمنة) على المتغير التابع (الأداء الجبائي)، بخلاف معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة فقط دون السببية، حيث يحلل الانحدار العلاقات السببية. تم تحديد معادلة الانحدار في الدراسة كما يلي:

$$Y = b_o + b_1 X_1 + e_i$$

حيث:

b_0: معامل ثابت

Y: المتغير التابع (الأداء الجبائي)

X_1: المتغير المستقل (رقمنة الإدارة الجبائية)

b_1: معامل الإنحدار للمتغير المستقل

e_i: الخطأ العشوائي للمشاهدة رقم i

ثالثا: الأدوات الإحصائية الأخرى

لتقييم فعالية الاستبيان، تم الاعتماد على أساليب إحصائية أخرى بجانب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتمثلت في:

- **اختبار الثبات (Reliability):** ويظهر في هذا البحث بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من مستوى ثبات الأداة المستخدمة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت البيانات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **اختبار ستيودنت (T-test) لمتوسط عينة واحدة:** يستخدم هذا الاختبار عند وجود مجموعتين تعالج إحداهما ثم تعمم النتائج لكلا المجموعتين من أجل التأكد من صحة فرضيات هذه الدراسة من عدمها.
- **الاتساق الداخلي (Interval Validity):** يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة تجانس كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.
- **الصدق البنائي (Structure Validity):** يعتبر الصدق البنائي مقياسا لصدق الأداة، حيث يمكن اعتبار الأداة صادقة إذا كانت نتائجها تتوافق مع نتائج النظريات العلمية في المجال.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد التطرق في المباحث السابقة للإطار النظري لرقمنة الإدارة الجبائية والأداء الجبائي، بالإضافة إلى تقديم تفاصيل تقنية عن مديرية الضرائب لولاية المسيلة والأدوات المستخدمة في الدراسة، تم تخصيص هذا القسم الأخير لعرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة الميدانية. تهدف هذه المرحلة إلى إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمديرية المعنية بالدراسة، وذلك من خلال معالجة وتحليل البيانات المستخرجة من استمارات الاستبيان الموزعة على الموظفين والمكلفين بالضريبة.

لتحقيق هذا الغرض، سيتم تقسيم هذا المبحث على النحو الآتي:

- عرض البيانات الأساسية للعينة وتحليل إجابات أفرادها حول محاور الدراسة (الرقمنة والأداء الجبائي).
- اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ومناقشة النتائج العامة والوصول إلى الاستنتاجات النهائية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تعد مرحلة عرض وتحليل البيانات حجر الزاوية في الدراسات الميدانية، حيث تسمح بتحويل الاستجابات الأولية إلى مؤشرات إحصائية ذات دلالة علمية. وبناء على استمارة الاستبيان الموزعة على عينة من الموظفين والمكلفين بالضريبة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، يهدف هذا المطلب إلى تقديم قراءة وصفية وتحليلية شاملة للمعطيات المجمعة.

أولا: موثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)

للتمكن من تحديد موثوقية الاستبيان، سيتم الاعتماد على وسيلتين؛ الأولى تتعلق بعينة الدراسة من خلال تقديم المعلومات الشخصية للأشخاص المعنيين مثل العمر والخبرة والمستوى التعليمي، والثانية تتعلق بصدق وثبات الاستبيان من خلال التركيز على الفقرات والعبارات التي يتكون منها.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

تم تصنيف أفراد العينة بناء على متغيرات مثل الجنس، الوظيفة، الخبرة، العمر، والمستوى التعليمي، وبالتالي سيتم تحليل فقرات الاستبيان من خلال دراسة البيانات الشخصية، وذلك من خلال ما يلي:

1.1- متغير الجنس

كانت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

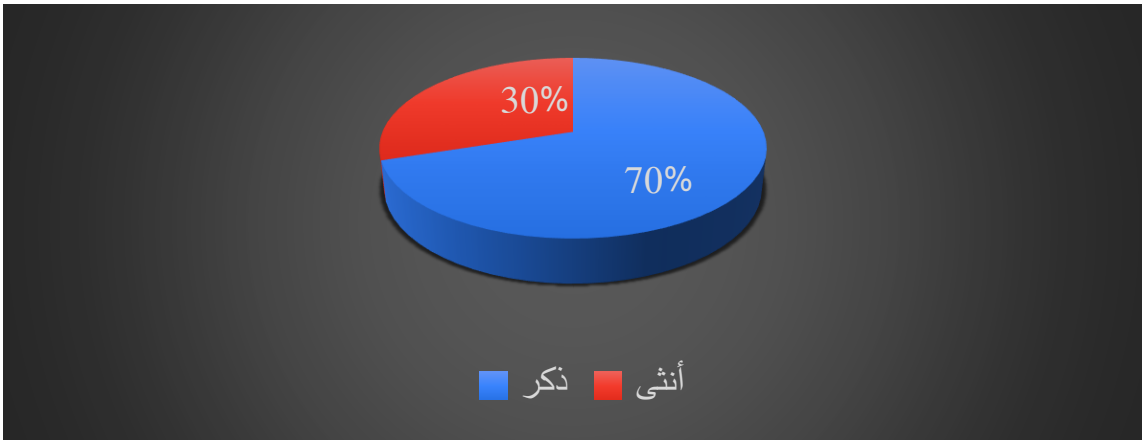
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	84	%70
أنثى	36	%30
المجموع	120	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (03).

بالإضافة إلى:

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel 2016.

من خلال ملاحظة بيانات الجدول رقم (15) والدائرة النسبية الممثلة له في الشكل رقم (08)، والخاصين بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، يتضح أن فئة الذكور هي الغالبة في هذه الدراسة بتكرار قدره 84 فردا، وهو ما يمثل نسبة كبرى بلغت 70% من إجمالي العينة. في حين جاءت فئة الإناث في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 36 فرد وبنسبة تقدر بـ 30%.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوزيع الجنسي يتداخل مع الصفتين الوظيفيتين المكونتين للعينة؛ حيث يتوزع هؤلاء الذكور والإناث بين موظفين بالإدارة الجبائية ومكلفين بالضريبة. ويعزى تفوق نسبة الذكور في هذه الدراسة إلى طبيعة قطاع الإدارة الجبائية ومجال العمل الميداني والرقابي الذي قد يتطلب خصائص معينة تتوفر غالبا في هذه الفئة (فئة الذكور)، سواء من قبل موظفي الإدارة الجبائية أو مستعمليها المتمثلين في المكلفين بالضريبة.

2.1- متغير الصفة

يبرز الجدول أدناه والشكل الموالي له، طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لصفاتهم الوظيفية (موظف بالإدارة الجبائية، مكلف بالضريبة)؛ وعليه:

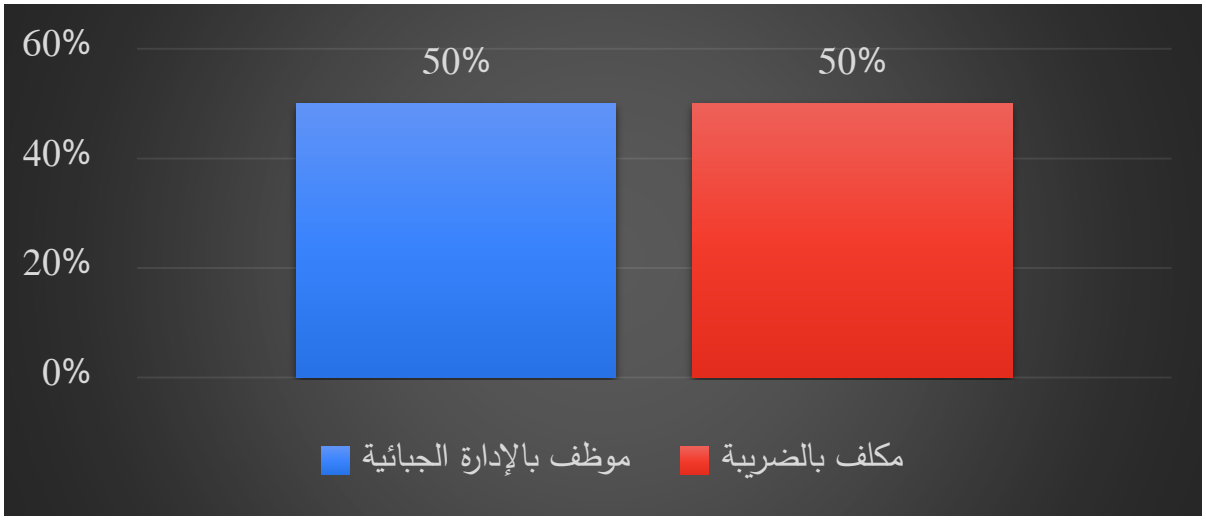
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف بالإدارة الجبائية	60	%50
مكلف بالضريبة	60	%50
المجموع	120	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (04).

بالإضافة إلى:

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الصفة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel 2016.

من خلال معطيات الجدول رقم (16) والتمثيل البياني المرفق به في الشكل رقم (09)، يلاحظ أن عينة الدراسة تنقسم بالتساوي بين فئتي الموظفين والمكلفين بالضريبة؛ حيث بلغت تكرارات كل فئة 60 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 50% لكل منهما من إجمالي العينة الكلية البالغة 120 مفردة. ويعزى هذا التساوي الملحوظ إلى سعي الباحث لضمان توازن في وجهات النظر بين القائمين على العملية الإدارية (الموظفين) وبين المتعاملين الخاضعين للضريبة (المكلفين)، مما يضفي نوعا من الموضوعية والشمولية على نتائج الدراسة الميدانية.

3.1- متغير الفئة العمرية

تم تحديد أربع (04) فئات عمرية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

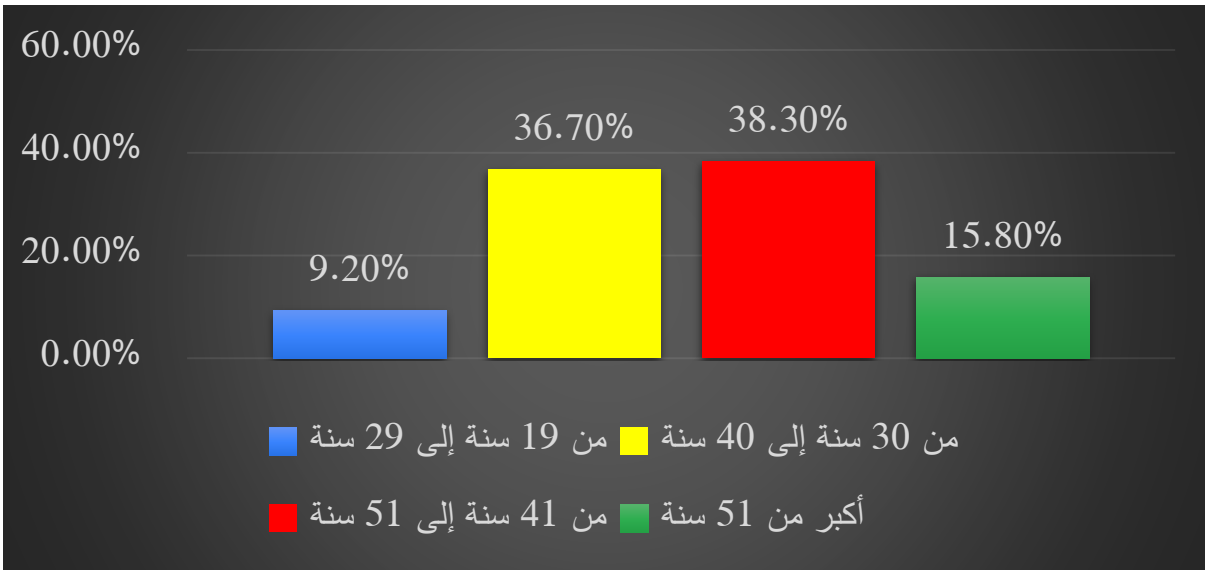
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 سنة إلى 29 سنة	11	%9.2
من 30 سنة إلى 40 سنة	44	%36.7
من 41 سنة إلى 51 سنة	46	%38.3
أكبر من 51 سنة	19	%15.8
المجموع	120	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (05).

بالإضافة إلى:

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel 2016.

تشير بيانات الجدول رقم (17) والتمثيل البياني الموضح في الشكل رقم (10)، والمتعلقين بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية، إلى أن الفئة الغالبة وسط الموظفين بالإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة هي فئة (من 41 سنة إلى 51 سنة) بتكرار قدره 46 فردا وبنسبة 38.30%، تليها مباشرة الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) بتكرار 44 فردا وبنسبة 36.70%. بينما سجلت الفئات العمرية الصغرى (أقل من 29 سنة) والكبرى (أكبر من 51 سنة) نسبا أقل بلغت 9.20% و 15.80% على التوالي.

ويستنتج من هذه النتائج أن عينة الدراسة تتميز بكونها عينة "فتية وخبيرة" في آن واحد؛ حيث أن قرابة 75% من الموظفين والمكلفين المبحوثين يقعون في الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 51 سنة. وهذا التوزيع يخدم موضوع الدراسة بشكل كبير، لكون هذه الفئات تجمع بين الخبرة المهنية الميدانية في التعامل مع القوانين الجبائية، وبين القدرة والاستعداد لاستيعاب التحول الرقمي والتعامل مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة التي تتبناها الإدارة الجبائية حاليا.

4.1- متغير المستوى التعليمي

تم تحديد ثلاث (03) مستويات علمية وكانت النتائج كما يلي:

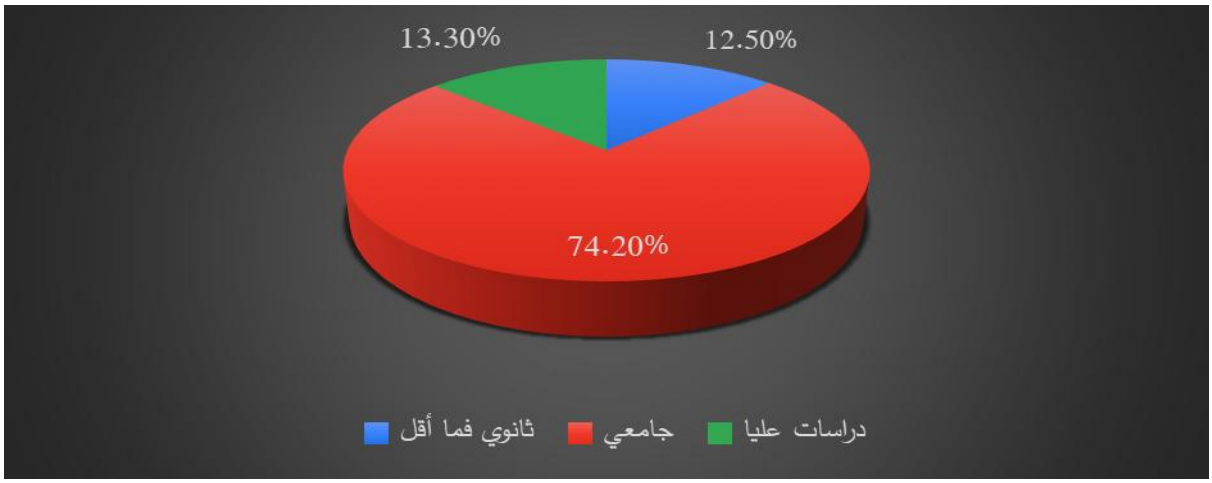
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فما أقل	15	%12.5
جامعي	89	%74.2
دراسات عليا	16	%13.3
المجموع	120	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (06).

بالإضافة إلى:

الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel 2016.

تظهر نتائج الجدول رقم (18) والتمثيل البياني المرفق له في الشكل رقم (11)، توزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة) حسب متغير المستوى التعليمي؛ حيث يلاحظ بوضوح سيطرة فئة الجامعيين على أغلبية العينة بتكرار قدره 89 فردا، وهو ما يمثل نسبة مرتفعة بلغت 74.20%، تليها في المرتبة الثانية فئة ذوي الدراسات العليا بتكرار 16 فرد وبنسبة 13.30%، بينما سجلت فئة ثانوي فما أقل التكرار الأقل بـ 15 فردا ونسبة 12.50%.

ويستنتج من هذه النتائج أن الهيكل الوظيفي للإدارة الجبائية، وكذا فئة المكلفين بالضريبة المتعاملين معها، يتميزان بمستوى تعليمي عالي (أكثر من 87% بمستوى جامعي فأكثر).

يعكس هذا التمركز التأهيلي قدرة أفراد العينة على استيعاب مضمون الاستبيان والتعامل بوعي مع المتغيرات المبحوثة، خاصة ما تعلق منها بالرقمنة والأنظمة الجبائية الحديثة التي تتطلب كفاءة علمية لمواكبتها.

5.1- متغير الخبرة المهنية

تم تقييم الخبرة المهنية حسب سنوات العمل المزاولة، ولهذا الغرض خصصنا أربع فئات كل واحدة منها تمثل درجة من درجات الخبرة، وكان توزيع الأفراد على النحو الآتي:

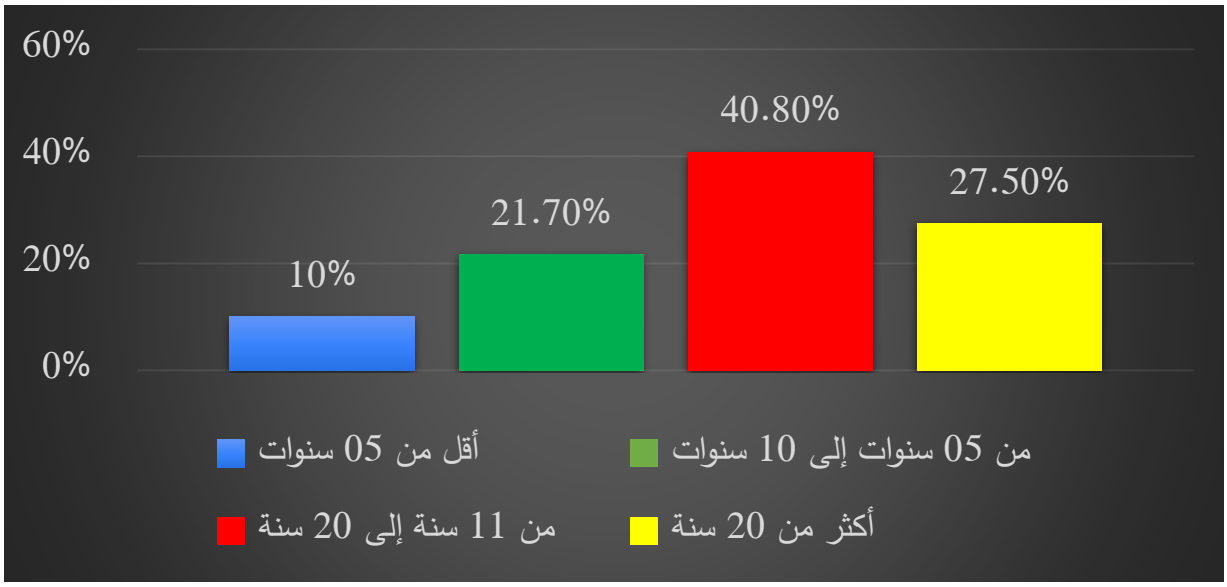
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	12	%10
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	26	%21.7
من 11 سنة إلى 20 سنة	49	%40.8
أكثر من 20 سنة	33	%27.5
المجموع	120	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (07).

بالإضافة إلى:

الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel 2016.

تظهر معطيات الجدول رقم (19) والتمثيل البياني في الشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث يلاحظ تنوعا في المسارات المهنية للمبحوثين؛ فقد احتلت الفئة ذات الخبرة المتوسطة الممتدة من 11 سنة إلى 20 سنة المرتبة الأولى بتكرار قدره 49 فردا، وهو ما يمثل النسبة الأكبر بـ 40.80%. تليها الفئة التي تزيد خبرتها عن 20 سنة بتكرار 33 فردا ونسبة 27.50%، ثم الفئة الممتدة من 05 إلى 10 سنوات بتكرار 26 فردا ونسبة 21.70%، بينما سجلت الفئة الأقل من 05 سنوات أدنى نسبة بـ 10% وتكرار قدره 12 فردا.

ويستنتج من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (أكثر من 68%) يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز 11 سنة، مما يعزز من مصداقية الإجابات المحصل عليها؛ فالعينة تتميز بنضج مهني ودراية واسعة بالآليات الإدارية والجبائية محل الدراسة.

كما يعكس هذا التوزيع وجود توازن بين الخبرة الميدانية الطويلة والدماء الجديدة في كلا الجانبين (الإدارة والمكلفين)، وهو ما يضمن استيعابا أعمق لمتطلبات الرقمنة أو التحديثات التي مست القطاع.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

يعد الصدق والثبات من الأساليب العلمية المستخدمة في تقييم استمارة الاستبيان أو أي وسيلة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة أو العينة المستخرجة منها.

1- صدق المقياس

للتأكد من دقة أداة الدراسة وصلاحيتها للقياس، تم إخضاعها لمجموعة من الاختبارات المنهجية والميدانية، بدءا بالصدق الظاهري وصولا إلى اختبار التوزيع الطبيعي، كما يلي:

1.1- الصدق الظاهري

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) كان من الضروري فحص مصداقيتها، ولذلك تم تقديمها لفريق من المحكمين يتكون من أربعة (04) مختصين. وتم أخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار وتعديل ما يلزم من حذف وتغيير وفقا للاقتراحات المقدمة، وعليه تم الانتهاء من الاستبيان بصيغته النهائية.[1]

2.1- اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاستعانة باختبار كولمجروف سميرنوف، وذلك لتحديد إمكانية إجراء بعض الاختبارات الإحصائية التي تتطلب التوزيع الطبيعي.

يهدف هذا الاختبار إلى تحديد أي من التوزيعات الاحتمالية تتبعها بيانات الدراسة وفقا للفرضيتين الآتيتين:

- **الفرضية الصفرية H_0:** بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- **الفرضية البديلة H_1:** بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية عندما يكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0,05. وعليه:

[1] الملحق رقم (02).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار كولمجروف سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي

البيان	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
حجم العينة	120	120	120	120
متوسط البيانات	2.0792	3.22	3.21	3.30
الإنحراف المعياري	0.31	0.36	0.30	0.42
التباين	0.097	0.128	0.089	0.178
أكبر فرق بين البيانات ودالة التوزيع الاحتمالية	0.276	0.295	0.279	0.334
إيجابية	0.276	0.295	0.279	0.334
سلبية	−0.237	−0.238	−0.199	−0.199
قيمة اختبار جودة المطابقة	0.276	0.295	0.279	0.334
مستوى دلالة المطابقة	0.121	0.096	0.105	0.088

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (08).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية sig بالنسبة لمحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1، وبذلك فإن توزيع البيانات لمجال المحاور الأربعة يعتبر توزيعا طبيعيا، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

2- اختبار ثبات الاستبيان

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان وعدم حدوث تغييرات كبيرة فيها عند إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. فالثبات يكون مقبولا إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 (0.7<) والعكس صحيح، وقد تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال ما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الأول	واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	0.758
الثاني	الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	0.806
الثالث	أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	0.837
الرابع	التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	0.928
إجمالي محاور الاستبيان		0.887

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة، يلاحظ أن قيم المعامل تراوحت ما بين 0.758 كحد أدنى للمحور الأول و0.928 كحد أقصى للمحور الرابع، في حين بلغت القيمة الإجمالية لمحاور الاستبيان 0.887.

وعليه، وبما أن جميع هذه القيم أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائيا والمقدر بـ 0.70، فإن ذلك يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي والانسجام بين فقرات الاستبيان. وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها صالحة للتطبيق وموثوقة لجمع البيانات الميدانية والاعتماد على نتائجها في تحليل أثر رقمنة الإدارة الجبائية على الأداء الجبائي.

ثالثا: الصدق البنائي (Structure Validity)

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يحدد مدى تحقيق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، فهو يظهر مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان. مع الدرجة الكلية للاستبيان.

وعليه:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط لكل درجة محور من الاستبيان مع درجة الاستبيان ككل

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson)	الدلالة الإحصائية (Sig)
الأول	واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	0.674	0.000
الثاني	الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	0.775	0.000
الثالث	أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	0.798	0.000
الرابع	التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	0.882	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (10).

يستعرض الجدول رقم (22) نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.674 كحد أدنى للمحور الأول و0.882 كحد أقصى للمحور الرابع، وهي قيم موجبة وتصنف ضمن الارتباطات القوية.
- يلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المحاور بلغت 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وحتى 0.01، مما يؤكد أن هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى ثقة 99%.

بناء على هذه النتائج، يتضح أن هناك اتساقا بنائيا عاليا بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، مما يعني أن كل محور يقيس بدقة ما وضع لقياسه في إطار الموضوع العام للدراسة. وهذا يؤكد تمتع أداة الدراسة بخصائص الصدق البنائي، مما يمنح الباحث الثقة الكاملة في النتائج التي سيتم التوصل إليها في مرحلة التحليل الميداني ومناقشة الفرضيات.

رابعا: الاتساق الداخلي (Interval Validity)

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك للتحقق من مدى تجانس الفقرات في قياس الأبعاد المخصصة لها، والنتائج موضحة كالآتي:

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى تجانس فقرات المحور الأول، وتتضح النتائج في الجدول الآتي:

معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الأول مع درجة المحور ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson)
01	0.943
02	0.943
03	0.795
04	0.752
**** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (11).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة وقوية، كما تشير قيم الدلالة الإحصائية (Sig) المسجلة والتي بلغت 0.000 إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 .

كل هذا يؤكد وجود اتساق داخلي عالي بين الفقرات المكونة للمحور الأول، مما يثبت قدرتها على قياس ما وضعت لأجله (واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية)، ويعطي الضوء الأخضر للاعتماد عليها في بقية مراحل التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني

يقيس معامل ارتباط بيرسون مدى ترابط فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، والجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الثاني مع درجة المحور ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson)
01	0.846
02	0.468
03	0.524
04	0.692
** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (12).

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط "بيرسون" لفقرات هذا المحور قد جاءت كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، كون قيم الدلالة المرافقة لها (Sig) بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفترض.

وهذا مؤشر إحصائي قوي يؤكد وجود اتساق داخلي بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية)، مما يثبت تجانس الأداة وقدرتها العالية على قياس ما وضعت لأجله، ويسمح للباحث بالاعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة.

3- الاتساق الداخلي للمحور الثالث

يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور، وتلخص النتائج الإحصائية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الثالث مع درجة المحور ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson)
01	0.547
02	0.677
03	0.627
04	0.646
05	0.794
06	0.838
07	0.736
08	0.686
**** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (13).

يظهر الجدول أعلاه نتائج حساب معامل ارتباط "بيرسون" لفقرات المحور الثالث (أثر الرقمنة على الأداء الجبائي)، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 كون قيم الدلالة الإحصائية المرافقة لها (Sig) كانت كلها مساوية للقيمة 0.000 ؛ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفترض.

تؤكد هذه النتائج وجود اتساق داخلي قوي وتجانس بين كافة عبارات المحور، مما يشير إلى صدق بناء فقراته وقدرتها على قياس المتغير المراد قياسه بوضوح، وهو ما يسمح بالاعتماد عليها في المراحل الموالية من الدراسة الميدانية.

4- الاتساق الداخلي للمحور الرابع

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع للتحقق من صدقها الداخلي، وتظهر النتائج الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط لكل درجة فقرة من المحور الرابع مع درجة المحور ككل

رقم العبارة	معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson)
01	0.952
02	0.539
03	0.792
04	0.907
05	0.936
**** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (14).

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بمؤشرات الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية)، إلى أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة، وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ؛ وذلك لكون قيم الدلالة الإحصائية المرافقة لها (Sig) بلغت 0.000 ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفترض بالدراسة.

يستخلص من هذه النتائج وجود انسجام وتجانس كبير بين كافة فقرات هذا المحور، مما يؤكد صدقها وقدرتها العالية على قياس التحديات والمعوقات موضوع الدراسة، وهو ما يبرر الاعتماد عليها بشكل نهائي في الجانب التطبيقي.

خامسا: تحليل ومناقشة فقرات محاور الاستبيان

تحليل فقرات كل محور في الاستبيان يهدف إلى معرفة الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال تقييم مدى توافق أو عدم توافق آراء أفراد العينة مع محاور الاستبيان المختلفة، هذه الأخيرة (محاور الاستبيان) تمت صياغتها بما يتوافق مع الجانب النظري للدراسة، لذا سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

1- تحليل فقرات المحور الأول "واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية"

لتوضيح بيانات نتائج الدراسة الميدانية سيتم عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الموافقة ومستوى تشتت الإجابات، وفقا لما يظهره الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول

العبارات		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة				
تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية	تك	81	39	00	00	1.537	0.47	غير موافق بشدة	4
	%	67.5	32.5	00	00				
تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق	تك	00	81	39	00	2.33	0.47	غير موافق	2
	%	00	67.5	32.5	00				

يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية	تك	61	58	01	00	1.65	0.519	غير موافق بشدة	3
	%	50.8	48.3	0.80	00				
تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية	تك	00	40	80	00	2.80	0.473	موافق	1
	%	00	33.3	66.7	00				
المحور الأول: واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية						2.0792	0.48	غير موافق	-

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (15).

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول (واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية) جاء بدرجة موافقة منخفضة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين 1.537 كأدنى قيمة و2.80 كأعلى قيمة، وهي قيم كلها تقع دون المتوسط الفرضي باستثناء العبارة الرابعة التي تقع فوق المتوسط الفرضي (2.5).

وقد سجلت الفقرة الأولى أقل متوسط حسابي بـ 1.537، تليها الفقرة الثالثة بمتوسط 1.65، ثم الفقرة الثانية التي سجلت متوسط حسابي بقيمة 2.33، في حين سجلت الفقرة الرابعة أعلى متوسط في هذا المحور بـ 2.80، وهو ما يبقى رغم ذلك ضمن نطاق عدم الموافقة. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.47 و 0.519 إلى وجود توافق وانسجام كبير بين آراء المبحوثين حول هذا الرفض.

تشير هذه النتائج الميدانية بوضوح إلى وجود فجوة رقمية كبيرة في مديرية الضرائب محل الدراسة؛ حيث يعكس المتوسط الحسابي الضعيف جدا للفقرة الأولى (1.537) غيابا شبه تام للبنية التحتية الرقمية

الكافية. كما أن انخفاض مستوى تقييم المهارات التقنية للموظفين والمكلفين (1.65) يبرز عجزا في الجانب البشري لمواكبة التحول الرقمي.

هذا الاتجاه السلبي في الإجابات يؤكد أن الرقمنة في الإدارة الجبائية لا تزال تواجه تحديات حقيقية، وأن الأنظمة الحالية لم تصل بعد إلى المستوى المنشود لتسهيل الإجراءات الإدارية بشكل ملموس. وتتفق هذه النتيجة مع الواقع الذي يشير إلى أن نقص التجهيزات وضعف التكوين التقني للمورد البشري يشكلان عائقا أساسيا أمام تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في قطاع الجباية بالمنطقة.

2- تحليل فقرات المحور الثاني " الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية"

لتوضيح بيانات نتائج الدراسة الميدانية، سيتم تقديم وتحليل آراء أفراد العينة بشأن فقرات المحور الثاني، وذلك بالاستناد إلى التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى الموافقة ومستوى تشتت الإجابات، وفقا لما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (28): إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني

العبارات		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة				
تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عملياتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر للإيرادات الجبائية	تك	00	00	83	37	3.31	0.464	موافق بشدة	1
	%	00	00	69.2	30.8				
تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمختلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء	تك	00	03	81	36	3.28	0.501	موافق بشدة	2
	%	00	2.5	67.5	30				

أنظمة التصـــريح والدفع عن بعد ســاهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين لإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة	تك	00	02	93	25	3.19	0.436	موافق	3
	%	00	1.7	77.5	20.8				
الموقع الالكتروني للمـديريـة العامة للضـرائب يتيح للمكلف فرصـة التواصـل مع المصـالح الجبائية دون عناء أو جهد	تك	00	06	96	18	3.10	0.438	موافق	4
	%	00	05	80	15				
المحور الثاني: الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية						3.22	0.51	موافق	–

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (16).

يظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالمحور الثاني (الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية). حيث تشير المعطيات إلى أن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة الموافقة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.22 وانحراف معياري إجمالي بلغ 0.51.

ومن خلال القراءة التفصيلية، يلاحظ أن الفقرة الأولى حازت على أعلى متوسط حسابي بـ 3.31 وبانحراف معياري 0.464، تليها الفقرة الثانية بمتوسط 3.28 و بانحراف معياري 0.501، ثم الفقرة الثالثة بمتوسط 3.19 وانحراف معياري 0.436، في حين جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.10 و انحراف معياري قدره 0.438 . وتؤكد قيم الانحرافات المعيارية، والتي كانت كلها متقاربة وأقل من 01، على وجود انسجام كبير وتوافق في آراء أفراد العينة حول الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية.

تشير هذه النتائج الميدانية إلى أن عملية الرقمنة في مديرية الضرائب لولاية المسيلة تعتمد بشكل مقبول على باقة من الخدمات والمنصات الجبائية الرقمية؛ حيث أن المتوسط العام للمحور 3.22 يتجاوز المتوسط الفرضي، مما يعكس وعي الموظفين والمكلفين بالضريبة بأن الاعتماد على الأنظمة الرقمية أدت إلى تحسين نسبي في سرعة ودقة التعامل مع المكلفين.

غير أن اســتقرار المتوســطات في حدود درجة الموافقة يشــير إلى أن الإدارة لا تزال مطالبة ببذل مجهودات إضـافية لتطوير هذه المنصـات والوصـول بالخدمة إلى مسـتويات الجودة الشـاملة، خاصـة في جانب الموثوقية والدعم التقني المستمر (الفقرة 04).

كما أن انخفاض قيم الانحرافات المعيارية بين 0.436 و0.501 يؤكد أن جميع أفراد عينة الدراسة يشتركون في نفس الرؤية حول ضرورة مواصلة مسار الرقمنة لتقليص الأخطاء البشرية وتسهيل الإجراءات، مما ينعكس إيجابا على علاقة المكلف بالإدارة الجبائية.

3- تحليل فقرات المحور الثالث " أثر الرقمنة على الأداء الجبائي"

لتوضيح بيانات نتائج الدراسة الميدانية سيتم عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الموافقة ومستوى تشتت الإجابات، وفقا لما يظهره الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): إجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث

العبارات		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة				
تضمن الرقمنة شفافية أكبر وتقلل التدخل البشري في تقدير الضريبة	تك	00	00	47	73	3.61	0.490	موافق بشدة	1
	%	00	00	39.2	60.8				
أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية	تك	00	04	91	25	3.18	0.461	موافق	4
	%	00	3.3	75.8	20.8				
تساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي السنوي وتقليص تكلفته	تك	00	01	102	17	3.13	0.365	موافق	6
	%	00	0.8	85	14.2				
تساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وطعون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات	تك	00	16	92	12	2.97	0.484	موافق	8
	%	00	13.3	76.7	10				
يسمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية	تك	00	00	93	27	3.23	0.419	موافق	3
	%	00	00	77.5	22.5				

تساعد الرقمنة في متابعة تقارير التحقيق الإداري ومعالجتها بدقة	تك	00	00	103	17	3.14	0.350	موافق	5
	%	00	00	85.8	14.2				
تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة	تك	00	06	98	16	3.08	0.422	موافق	7
	%	00	05	81.7	13.3				
الإدارة الجبائية الإلكترونية تضمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي	تك	00	00	78	42	3.35	0.479	موافق بشدة	2
	%	00	00	65	35				
المحور الثالث: أثر الرقمنة على الأداء الجبائي						3.21	0.44	موافق	–

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (17).

يبين الجدول أعلاه النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثالث (أثر الرقمنة على الأداء الجبائي)، حيث تشير المعطيات إلى أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين جاء بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.21 وانحراف معياري إجمالي بلغ 0.44 .

وبالقراءة التفصيلية للنتائج، يتبين أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت فوق المتوسط الفرضي 2.5، حيث سجلت العبارة الأولى أعلى متوسط بـ 3.61 وانحراف معياري 0.490، تليها العبارة الثامنة بمتوسط 3.35 وانحراف 0.479، ثم العبارة الخامسة بمتوسط 3.23 وانحراف 0.419 . كما سجلت العبارة رقم الثانية متوسطا قدره 3.18 وانحراف 0.461، والعبارة السادسة بمتوسط 3.14 وانحراف 0.350، والعبارة الثالثة بمتوسط 3.13 وانحراف 0.365، والعبارة السابعة بمتوسط 3.08 وانحراف

0.422 في حين سجلت العبارة الرابعة أدنى متوسط في المحور بـ 2.97 وانحراف 0.484 . وتؤكد قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة على وجود انسجام كبير وتوافق في آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

تشير هذه النتائج الميدانية إلى أن موظفي مديرية الضرائب بالمسيلة يقرون بوجود أثر إيجابي وقوي للرقمنة على مستوى الأداء الجبائي؛ حيث أن المتوسط العام 3.21 يفوق بكثير المتوسط الفرضي لسلم القياس الرباعي. ويعكس تصدر العبارة الأولى 3.61 القناعة الراسخة بأن الأنظمة الرقمية ساهمت في سرعة تنفيذ العمليات الجبائية وتقليل الجهد الزمني المبذول.

كما أن بقاء جميع المتوسطات فوق عتبة الموافقة (2.5)، بما فيها العبارة الرابعة (2.97)، يثبت أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار بل أصبحت أداة فعلية للرفع من كفاءة وفعالية التحصيل والرقابة. وبشكل عام، فإن قيم الانحرافات المعيارية التي كانت كلها أقل من 0.50 تعزز من مصداقية هذه النتائج وتؤكد وجود إجماع مهني داخل المديرية على أن التحول الرقمي هو الركيزة الأساسية لعصرنة الأداء الضريبي وتطوير الخدمة العمومية الجبائية.

4- تحليل فقرات المحور الرابع " التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية"

لتوضيح بيانات نتائج الدراسة الميدانية، سيتم تقديم وتحليل آراء أفراد العينة بشأن فقرات المحور الرابع، وذلك بالاستناد إلى التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى الموافقة ومستوى تشتت الإجابات، وفقا لما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (30): إجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع

العبارات		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة				
يواجه النظام الرقمي انقطاعات تقنية تعيق العمل في أوقات الذروة	تك	00	00	82	38	3.32	0.467	موافق بشدة	3
	%	00	00	68.3	31.7				

هناك نقص في الدورات التدريبية المخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم التقنية	تك	00	00	80	40	3.33	0.473	موافق بشدة	2
	%	00	00	66.7	33.3				
افتقار موظفي الإدارة الجبائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة يعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية	تك	00	01	83	36	3.29	0.474	موافق بشدة	4
	%	00	0.8	69.2	30				
ضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	تك	00	01	74	45	3.37	0.501	موافق بشدة	1
	%	00	0.8	61.7	37.5				
التعديلات المستمرة في القوانين الجبائية تصعب تكييف البرامج الرقمية	تك	00	05	89	26	3.18	0.479	موافق	5
	%	00	4.2	74.2	21.7				
المحور الرابع: التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية						3.30	0.479	موافق بشدة	-

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (18).

يبين الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالمحور الرابع (التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية). وبالاستناد إلى سلم ليكرت الرباعي (المتوسط الفرضي 2.5)، تشير المعطيات إلى أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين جاء بدرجة موافقة عالية على وجود هذه التحديات، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.30 وانحراف معياري إجمالي بلغ 0.479.

ومن خلال القراءة التفصيلية لفقرات المحور، يلاحظ أن العبارة الرابعة سجلت أعلى متوسط حسابي بـ 3.37 وانحراف معياري 0.501، تليها العبارة الثانية بمتوسط 3.33 وانحراف 0.473، ثم العبارة الأولى بمتوسط 3.32 وانحراف 0.467 . كما سجلت العبارة الثالثة متوسطا قدره 3.29 وانحراف 0.474، في حين جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.18 وانحراف 0.479 . وتؤكد قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة والمتقاربة على وجود إجماع وتجانس كبير في آراء أفراد العينة حول طبيعة المعوقات التي تواجه الإدارة الجبائية.

تشير هذه النتائج الميدانية بوضوح إلى أن التحول الرقمي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة يصطدم بمجموعة من التحديات الجوهرية؛ حيث أن تسجيل متوسط حسابي عام قدره 3.30 يعكس إدراك الموظفين والمكلفين العميق لحجم العوائق التقنية والتنظيمية.

تصدر العبارة الرابعة بمتوسط 3.37 يبرز أن التحديات المرتبطة بضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين الذي يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية تعد العائق الأبرز في نظر أفراد عينة الدراسة. كما أن بقاء جميع المتوسطات فوق عتبة 3.18 يؤكد أن المعوقات ليست محصورة في جانب واحد، بل هي متشعبة تشمل الجوانب البشرية والتقنية. وتتفق هذه النتائج مع الواقع الإداري الذي يفرض ضرورة توفير بيئة عمل متكاملة لتجاوز هذه العقبات، حيث أن قيم الانحراف المعياري المنخفضة تثبت أن هذه المعوقات يشعر بها جميع المكلفين وأيضا الموظفين بمختلف مستوياتهم، مما يستدعي تدخلا جادا من الإدارة الوصية لتذليلها وضمان نجاح استراتيجية الرقمنة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

تنتقل الدراسة في هذه المرحلة من الوصف الإحصائي إلى اختبار الفرضيات ومعالجة البيانات ميدانيا، وذلك بهدف تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين الرقمنة والأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة. تسعى هذه الخطوة إلى تأكيد أو نفي الافتراضات السابقة من خلال ربط النتائج الرقمية بالواقع الإداري، وتقديم قراءة تحليلية تخلص إلى نتائج نهائية دقيقة.

أولا: اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه المرحلة من الدراسة الميدانية إلى فحص مدى مطابقة التوقعات النظرية مع الواقع الميداني بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي تم بناؤها مسبقا. وتتمحور الدراسة حول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

" تساهم رقمنة الإدارة الجبائية بأثر ذو دلالة إحصائية وبشكل إيجابي في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية، سيتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات الخمسة للدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية (اختبارT، الارتباط، والانحدار) بناء على إجابات الموظفين والمكلفين، وذلك للتحقق من مدى صحة التوقعات النظرية عند مستوى دلالة 0.05 وربطها بواقع مديرية الضرائب بولاية المسيلة.

1- اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة.

لاختبار هذه الفرضية إحصائيا، تمت صياغتها وفق النموذج الآتي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** لا تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة (المتوسط الحسابي<2.5).
- **الفرضية البديلة H_1:** تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة (المتوسط الحسابي>2.5).

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الأولى

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	نتيجة اختبار الفرضية	
					H_0	H_1
اختبار الفرضية الأولى	14.831	1.98	0.000	2.0792	قبول	رفض

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (19).

من خلال القراءة التحليلية لنتائج الجدول الموضح أعلاه، والذي يلخص مخرجات المعالجة الإحصائية لاختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test)، يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (موظفين ومكلفين) حول المحور المتعلق بواقع البنية التحتية والوسائل التقنية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة قد بلغ 2.0792، وبمقارنة هذه القيمة بالمتوسط الحسابي النظري (الفرضي) البالغ 2.5، يتضح أن الواقع الميداني للرقمنة لا يزال دون المتوسط، مما يشير إلى وجود فجوة بشرية وتقنية بالإضافة إلى نقائص مادية في الوسائل المتاحة.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية للفرضية، فقد بلغت قيمة T المحسوبة 14.831 (بالقيمة المطلقة) وهي قيمة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة 1.98 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 119. ويعزز هذا الطرح مستوى الدلالة الإحصائية الملحوظ (Sig = 0.000)، وهو أقل تماما من عتبة الدلالة المعتمدة 0.05، مما يؤكد أن النتائج المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية قوية وليست وليدة الصدفة.

بناء على ما تقدم، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي وقيمة (T) المحسوبة أكبر من الجدولية، فسيتم رفض الفرضية البديلة H_1 التي كانت تفترض توفر بنية تحتية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0.

تفسر هذه النتيجة بأن مديرية الضرائب لولاية المسيلة، ورغم مساعيها نحو التحول الرقمي، إلا أنها لا تزال تواجه معوقات بشرية ومادية وبنيوية تحول دون التبني الكامل والمثالي لنظام الرقمنة.

2- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية (مثل جبايتك وطابعكم...) بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية.

لاختبار هذه الفرضية إحصائيا، تمت صياغتها مثل الفرضية السابقة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** لا تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية (المتوسط الحسابي<2.5).
- **الفرضية البديلة H_1:** تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية (المتوسط الحسابي>2.5).

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	نتيجة اختبار الفرضية	
					H_0	H_1
اختبار الفرضية الثانية	22.250	1.98	0.000	3.22	رفض	قبول

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (20).

بناء على نتائج اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test) الموضحة في الجدول أعلاه، تبين أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة قد سجل قيمة قدرها 3.22، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي البالغ 2.5، مما يعكس اتجاها إيجابيا قويا وموافقة كبيرة من طرف المبحوثين على العبارات المدرجة ضمن هذا المحور.

يعزز هذه النتيجة بلوغ قيمة T المحسوبة 22.25، وهي قيمة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة 1.98 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 119، كما أكد مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000 جدارة هذه النتائج إحصائيا كونه أقل من الحد المعتمد 0.05، وهو ما ينفي أن تكون هذه النتائج وليدة الصدفة ويؤكد وجود فروق جوهرية لصالح آراء العينة.

تفسر هذه المعطيات ميدانيا بالدور الفعال والنجاعة التي حققتها الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية في تحسين بيئة العمل بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، حيث ساهمت في تسهيل الإجراءات وتقليص الجهد والوقت للموظفين والمكلفين على حد سواء، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على أنه تتميز الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية.

3- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن الممارسات الحالية تساهم في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي (تحصيل، رقابة، شفافية) بمديرية الضرائب محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية إحصائيا، تمت صياغتها وفق النموذج الآتي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** لا تساهم الممارسات الحالية في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي بمديرية الضرائب محل الدراسة (المتوسط الحسابي<2.5).
- **الفرضية البديلة H_1:** تساهم الممارسات الحالية في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي بمديرية الضرائب محل الدراسة (المتوسط الحسابي>2.5).

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	نتيجة اختبار الفرضية	
					H_0	H_1
اختبار الفرضية الثالثة	26.083	1.98	0.000	3.21	رفض	قبول

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (21).

بناء على مخرجات برنامج SPSS الموضحة في الجدول أعلاه نتيجة اختبار T للعينة الواحدة، حيث سجل المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور أثر الرقمنة على الأداء الجبائي قيمة قدرها 3.21، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي البالغ 2.5، مما يؤكد وجود اتجاه إيجابي قوي وموافقة كبيرة من طرف المبحوثين على العبارات المتضمنة في هذا المحور.

تعززت هذه النتيجة ببلوغ قيمة T المحسوبة 26.083، وهي قيمة أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة 1.98 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 119، كما أكد مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000 جدارة هذه النتائج إحصائيا كونه أقل من الحد المعتمد 0.05، مما ينفي احتمال حدوث هذه النتائج بالصدفة ويؤكد وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لصالح آراء العينة.

تفسر هذه النتائج ميدانيا بأن الممارسات الرقمية المعتمدة حاليا قد انعكست بشكل ملموس على جودة العمل الإداري والمالي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، مما أدى إلى رفع كفاءة التحصيل وتحسين مؤشرات الأداء الجبائي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على أن الممارسات الحالية تساهم في تحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

4- اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة وفعالية الأداء الجبائي.

سيتم اختبار الفرضية باستعمال كل من:

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين رقمنة الإدارة الجبائية والأداء الجبائي.
- الانحدار الخطي البسيط لتحديد:
  - ❖ نسبة التأثير التي تساوي مربع معامل الارتباط (R^2) مضروب في 100 (معامل التحديد).
  - ❖ الدالة الإحصائية للتأثير بمقارنة قيمة الجدولية T مع قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

معامل الارتباط R	قوة الارتباط	نسبة التأثير R^2	مستوى الدلالة Sig	اختبار الفرضية الرابعة		
				T المحسوبة	T الجدولية	النتيجة
0.398	متوسطة	%15.8	0.000	4.71	1.98	قبول الفرضية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (22).

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرقمنة والأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.398، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) كونها أقل من 0.05، مما يؤكد وجود علاقة موجبة؛ أي كلما زاد التوجه نحو الرقمنة تحسن الأداء الجبائي.

من جهة أخرى، سجل معامل التحديد R^2 قيمة قدرها 0.158، وهو ما يعني أن الرقمنة تساهم بنسبة 15.8% في تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء الجبائي، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى (قانونية، بشرية، وتظيمية). وتتأكد قوة هذا النموذج ببلوغ قيمة T المحسوبة 4.711، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98).

تفسر هذه النتائج ميدانيا بأن مشروع الرقمنة بالمديرية، رغم ضعف البنية التحتية وكونه في مراحله الأولى، قد بدأ يعطي ثمارا ملموسة في تحسين جودة الخدمة والتحصيل، وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة

التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

5- اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على أن عملية الرقمنة تواجه تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية تؤثر سلبا على وتيرة التحول الرقمي الشامل.

لاختبار هذه الفرضية إحصائيا، تمت صياغتها وفق النموذج الآتي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** لا تواجه عملية الرقمنة تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية تؤثر سلبا على وتيرة التحول الرقمي الشامل (المتوسط الحسابي<2.5).
- **الفرضية البديلة H_1:** تواجه عملية الرقمنة تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية تؤثر سلبا على وتيرة التحول الرقمي الشامل (المتوسط الحسابي>2.5).

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	نتيجة اختبار الفرضية	
					H_0	H_1
اختبار الفرضية الخامسة	85.563	1.98	0.000	3.30	رفض	قبول

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق رقم (23).

من خلال نتائج الجدول رقم (35) المتعلق باختبار الفرضية الخامسة، تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود تحديات (تنظيمية، تقنية، وبشرية) قد بلغ 3.23، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2.5). كما سجلت قيمة T المحسوبة 85.563 بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يستوجب قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد تواجد معوقات حقيقية تواجه عملية الرقمنة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

تعطي هذه النتيجة تفسيرا منطقيا وموضوعيا لما تم التوصل إليه في الفرضية الأولى، حيث أثبتت الدراسة سابقا نقصا في البنية التحتية التقنية والموارد البشرية المؤهلة (بمتوسط 2.07). ويظهر جليا أن

التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي كشفت عنها نتائج الفرضية الخامسة هي العوائق الأساسية التي حالت دون توفر بيئة رقمية متكاملة، مما يفسر التداخل الميداني بين نقص الإمكانيات المادية والبشرية ووجود معوقات تنظيمية تعيق مسار الرقمنة وتحد من بلوغ النجاعة الجبائية الكاملة.

ثانيا: مناقشة النتائج

بعد عرض النتائج الإحصائية، سيتم في هذا المبحث تقديم قراءة تحليلية ومناقشة مفصلة لكل فرضية على حدة، وصولا إلى الإجابة النهائية على إشكالية الدراسة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

أظهرت النتائج رفض الفرضية الأولى التي تفترض توفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة تسمح بتبني نظام الرقمنة.

يفسر هذا النقص ميدانيا بضعف استقرار الشبكات، قدم بعض التجهيزات ونقص العنصر البشري المؤهل، وهو ما يتوافق مع ما تم تأصيله في المبحث الأول من الفصل الأول حول "متطلبات الرقمنة". فمن الناحية النظرية، يعتبر توفر الكيان المادي والبشري شرطا أساسيا لنجاح التحول الرقمي. وتأتي هذه النتيجة لتثبت أن العجز في المتطلبات المادية والبشرية بالمديرية يحول دون الوصول إلى الإدارة الرقمية الكاملة التي نُظّر لها في الجانب المفاهيمي.

ويعزى ذلك إلى أن عملية التحديث التقني والتأهيل الرقمي للموارد البشرية لا تزال في مراحلها الأولى، مما يعيق توفير بيئة عمل رقمية متكاملة في الوقت الراهن.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أثبتت النتائج قبول الفرضية الثانية بخصوص فعالية المنصات الرقمية (جبايتك، طابعكم، ...) في تسهيل الإجراءات، يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن التصميم البرمجي للمنصات (كما ورد في الفصل الأول عند شرح الأنظمة الرقمية الجزائرية) يهدف إلى تبسيط التصريحات الجبائية.

نظريا، تساهم هذه المنصات في تقليص الجهد الإداري، وهو ما أكدته الدراسة الميدانية؛ حيث يرى أفراد العينة أن هذه الأدوات الرقمية قد ساهمت فعليا في تسهيل الإجراءات وتجاوز الروتين الورقي التقليدي.

ويشير ذلك إلى أن الإدارة الجبائية بالمسيلة نجحت في توفير أدوات رقمية فعالة وواضحة للموظفين والمكلفين بالضريبة (بالرغم من ضعف البنية التحتية ونقص الموارد البشرية المؤهلة)، مما ساهم في تقليص الجهد والوقت وتبسيط المعاملات الإدارية مقارنة بالنظام التقليدي.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أكدت النتائج قبول الفرضية الثالثة المتعلقة بتحقيق مستويات مرضية من الأداء الجبائي.

يفسر ذلك بالارتباط مع مؤشرات تقييم الأداء الجبائي التي تم تناولها في الفصل الثاني، فالاستقرار في مستويات التحصيل والرقابة يعكس نجاح المديرية في الحفاظ على أدائها الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع الطروحات النظرية التي تربط بين رقمنة الإدارة وبين تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق الأهداف المالية للدولة، مما يثبت أن المديرية تسير وفق مؤشرات أداء إيجابية.

وتدل هذه النتيجة على أن الممارسات الحالية (التحصيل، الرقابة، الشفافية، ...) شهدت تحسنا ملموسا، مما يعكس الأثر الإيجابي لتطوير أساليب العمل الإداري في المديرية محل الدراسة.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الأداء الجبائي (معامل الارتباط 0.398، معامل التحديد 0.158). وتفسر هذه النتيجة بأن الرقمنة تساهم بنسبة 15.8% في تحسين كفاءة وفعالية الأداء. وبالرغم من كونه أثرا متوسطا، إلا أنه يؤكد الدور المحوري الذي تلعبه الرقمنة في دفع عجلة الأداء الجبائي نحو التطور.

يرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن الرقمنة تعمل كعامل مسرع لتحسين الأداء من خلال دقة البيانات وسرعة المعالجة. وهذا ما تم تناوله في الفصل الثاني عند الربط بين الرقمنة وتعزيز الرقابة والتحصيل. وتؤكد النتيجة الميدانية أن التحول نحو الأساليب الرقمية يؤدي حتما إلى تحسين جودة خدمات الإدارة الجبائية، مما يزكي العلاقة السببية المفترضة في إشكالية البحث.

5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

سجلت النتائج قبول الفرضية الخامسة بمتوسط مرتفع (3.23)، تتطابق هذه النتيجة تماما مع معوقات الرقمنة التي تم تفصيلها في الفصل الأول (المبحث الأول)، وعراقيل تفعيل أداء الإدارة الجبائية التي أشير لها في الفصل الثاني (المبحث الثالث)، خاصة مقاومة التغيير وضعف التكوين التقني بالإضافة إلى إهمال العنصر البشري وتهميش الكفاءات.

ويفسر قبول هذه الفرضية ميدانيا بأن العائق البشري والتقني هو الذي يمنع الاستفادة القصوى من الرقمنة رغم أثرها الإيجابي المبرهن عليه في (الفرضية 04). وهذا التفسير يعطي إجابة منطقية عن "لماذا" لا تزال الرقمنة في بداياتها رغم فوائدها المثبتة. كما تفسر هذه النتيجة مباشرة سبب خروج الأثر بنسبة متوسطة؛ حيث أن العوائق التنظيمية والبشرية ونقص الوسائل والتجهيزات التقنية هي التي حالت دون تحقيق النجاعة القصوى للرقمنة في تحسين مؤشرات الأداء.

6- مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية

استنادا على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، وبالأخص ما أثبتته المعطيات الإحصائية للفرضية الرابعة حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة الإدارة الجبائية على الأداء الجبائي، يمكن التأكيد على قبول الفرضية الرئيسية للدراسة. حيث خلصت الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة إلى أن الرقمنة تساهم بشكل فعال وإيجابي في تحسين مؤشرات الأداء الجبائي، ويتجسد هذا الدور بشكل رئيسي في تبسيط الإجراءات الإدارية (الفرضية 02) والرفع من كفاءة عمليات التحصيل والرقابة والشفافية (الفرضية 03).

ورغم هذا التأثير الإيجابي، إلا أن النتائج كشفت أن حجم مساهمة الرقمنة في تفسير التغير الحاصل في الأداء لا يزال عند مستويات محدودة (15.8%)؛ ويعزى هذا الانحصار المنهجي إلى العجز المسجل في البنية التحتية والوسائل التقنية والموارد البشرية المؤهلة (الفرضية 01)، فضلا عن اصطدام وتيرة التحول الرقمي الشامل بمعوقات تنظيمية وإدارية... (الفرضية 05).

وبناء عليه، فإن الدراسة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية مع التأكيد على أن الفاعلية القصوى للرقمنة تظل مرهونة بمدى توفير المتطلبات المتكاملة وتجاوز التحديات الميدانية المرصودة.

خلاصة الفصل الثالث

في نهاية هذا الفصل، الذي تم تخصيصه للدراسة الميدانية، تم العمل على تطبيق الجانب النظري لرقمنة الإدارة الجبائية على الواقع العملي، من خلال تحليل البيانات الميدانية واستنتاج دلالاتها بما يتماشى مع إشكالية البحث. أظهرت النتائج أن الرقمنة أصبحت خيارا استراتيجيا حتميا في مسار تحديث الإدارة الجبائية، نظرا لدورها الفعال في تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وزيادة الشفافية في التعامل مع المكلفين بالضريبة.

كما بينت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية، مثل الأنظمة المعلوماتية الضريبية، ساعد في تسريع معالجة الملفات وتقليل الأخطاء البشرية، فضلا عن تعزيز عملية الرقابة الجبائية وتخفيف مظاهر الغش والتهرب الضريبي. لكن تبقى هذه الإيجابيات نسبية في ظل وجود مجموعة من العراقيل، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص التأهيل البشري، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالتكيف مع التحول الرقمي.

وبالتالي، يمكن التأكيد على أن نجاح رقمنة الإدارة الجبائية لا يتوقف فقط على توافر الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضا إعداد بيئة تنظيمية وبشرية وقانونية مناسبة، تستطيع استيعاب هذا التحول وضمان استمراريته. ومن هذا السياق، تبرز أهمية تعزيز الجهود لتقوية التكوين، تحسين البنية التحتية، وتحديث الإطار القانوني ليتماشى مع احتياجات الرقمنة.

استنادا إلى ما تم ذكره، توضح نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضيات المطروحة بنسب مختلفة (باستثناء الفرضية الأولى)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بين اعتماد الرقمنة وتعزيز أداء الإدارة الجبائية، مع استمرار إمكانية إجراء المزيد من الإصلاحات لتعظيم الاستفادة من هذا الاتجاه العصري.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تأتي هذه الدراسة كحوصلة ختامية ومسار بحثي متكامل، سعت من خلاله الجهود إلى استقصاء أبعاد العلاقة الجوهرية والارتباطية بين رقمنة الإدارة الجبائية كأداة عصرنة وتطوير، وبين تحسين الأداء الجبائي كغاية استراتيجية ومؤشر للفعالية التنظيمية في المؤسسات المالية المعاصرة. وقد مثلت هذه المذكرة محاولة جادة ومنهجية للإجابة على الإشكالية المركزية التي انطلقت منها الدراسة، والمتعلقة بمدى فعالية الأدوات التقنية والمنصات الرقمية المستحدثة في الانتقال بالمنظومة الضريبية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة من الأنماط التقليدية الرتيبة إلى نماذج تسييرية حديثة تتسم بالدقة، الشفافية، والسرعة في المعالجة.

لقد سمح هذا المسار العلمي بالانتقال المتزن من فضاء الضبط المفاهيمي والتأصيل النظري لمتغيرات البحث في الفصول الأولى، حيث تم استعراض فلسفة الرقمنة ومحددات الأداء وأبعاده، إلى فضاء التشخيص الميداني وتجلياته التطبيقية في الفصل الأخير، وهو ما أتاح فرصة ملامسة الواقع العملي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة من خلال المعالجة الإحصائية الدقيقة لاستمارات الاستبيان الموزعة على الفاعلين في العملية الجبائية من موظفين ومكلفين، الأمر الذي مكن في نهاية المطاف من اختبار صحة الفرضيات وصياغة جملة من النتائج والاستنتاجات التي تعكس واقع أثر الرقمنة على كفاءة التحصيل، جودة الخدمة، وفعالية الرقابة الجبائية، والخروج بتوصيات عملية تهدف إلى تجاوز العقبات التي تحول دون الوصول إلى الأداء الجبائي الأمثل.

1- نتائج الدراسة

على ضوء ما تم التطرق إليه في الشقين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، وفي إطار صياغة الإجابات النهائية على الإشكالية المطروحة، أمكن استخلاص جملة من النتائج التي تعكس واقع أثر الرقمنة على الأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة. ويمكن إجمال هذه النتائج وتصنيفها على النحو الآتي:

- خلصت الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة لا يتوقف على توفير الأجهزة والبرمجيات فحسب، بل يرتبط جوهريا بمدى جاهزية العنصر البشري وتأهيله لمواكبة هذه التطورات، وهو ما يتوافق مع رفض الفرضية الأولى الذي أقر بعدم توفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية تقنية مقبولة وموارد بشرية مؤهلة كافية تسمح بتبني نظام الرقمنة.

- ساهمت الرقمنة بشكل فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص المسارات البيروقراطية، مما أدى إلى ربح الوقت والجهد سواء بالنسبة للموظف أو للمكلف بالضريبة.
- نجحت مديرية الضرائب بالمسيلة في الانتقال من الأنماط التقليدية اليدوية إلى نماذج تسييرية حديثة تتسم بالسرعة والدقة في معالجة البيانات والملفات الجبائية.
- تعتبر الرقمنة في الوقت الراهن خيارا استراتيجيا وحتميا للمديرية محل الدراسة لضمان استدامة الموارد الجبائية وتحسين الخدمة العمومية بما يتماشى مع التوجهات الحديثة للدولة.

ومن خلال هذه النتائج يتبين أن الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية تتميز بفعالية مقبولة في تسهيل الإجراءات الجبائية، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- أدت الأنظمة المعلوماتية المستحدثة إلى تعزيز مستوى الشفافية وإحكام الرقابة الجبائية، وهو ما ساعد في الرفع من كفاءة عمليات التحصيل والحد من ظواهر الغش والتهرب الضريبي.
- بينت الدراسة أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة البيانات الجبائية وتوفرها في الوقت الحقيقي، مما مكن أصحاب القرار في المديرية من اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنادا إلى مؤشرات رقمية فعلية.
- تبين من خلال الإجابات أن الرقمنة قللت من فرص الاحتكاك المباشر بين الموظف والمكلف، مما ساهم بشكل غير مباشر في تعزيز أخلاقيات المهنة وتقليل فرص ممارسات الفساد الإداري.

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن الممارسات الرقمية المعتمدة حاليا ساهمت في تحسين مستوى الأداء الجبائي، وهو ما يدعم قبول الفرضية الثالثة.

- كشفت النتائج أن الاعتماد على المنصات الرقمية أدى إلى خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية المرتبطة بالعمليات الورقية التقليدية، مما يعكس تحسنا في الكفاءة الاقتصادية للإدارة.
- خلصت النتائج إلى أن الرقمنة عززت من الثقة التنظيمية بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، من خلال توفير آليات تظلم وطعون إلكترونية أكثر سرعة ووضوحا.
- أوضحت النتائج أن نجاح الأنظمة الرقمية في مديرية المسيلة كان لها أثر ملموس في زيادة عدد التصاريح الجبائية المودعة في الآجال القانونية.

من خلال هذه النتائج يتبين وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية للرقمنة على كفاءة وفعالية الأداء الجبائي، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة ويعزز قبول الفرضية الرئيسية.

- أظهرت الدراسة أن العوائق البشرية المتمثلة في نقص التكوين المتخصص ومقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، تشكل التحدي الأكبر الذي يحد من الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية المتاحة.
- بينت النتائج أن ضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأحيان وانقطاع تدفق المعلومات يؤثر سلبا على استمرارية جودة الأداء الجبائي المرجو.
- كشفت الدراسة أن الوعي الرقمي للمكلف بالضريبة نفسه يؤدي دورا مكملا لنجاح رقمنة الإدارة، حيث أن ضعف الثقافة الإلكترونية لدى بعض الممولين لا يزال يشكل عائقا أمام التحول الرقمي الشامل.

بناء على هذه النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن القول إن التداخل الميداني بين نقص الإمكانيات المادية والبشرية ووجود معوقات تنظيمية تعيق مسار الرقمنة وتحد من بلوغ النجاعة الجبائية الكاملة ، وهو ما يدعم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية الخامسة.

من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن رقمنة الإدارة الجبائية ساهمت في تحسين مختلف مؤشرات الأداء الجبائي، من خلال تعزيز فعالية الرقابة الجبائية، تحسين عملية التحصيل، الرفع من جودة الخدمات الجبائية، زيادة رضا المكلفين بالضريبة، والمساهمة في الحد من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

2- اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وفي محاولة للمساهمة في تفعيل دور الرقمنة وتعزيز أثرها على الأداء الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تجاوز العقبات المرصودة وتطوير كفاءة المنظومة الجبائية، وهي كالآتي:

- تعزيز ثقافة الوعي الضريبي لدى المكلفين من خلال جعل الضريبة محط رضاهم وقبولهم، وتنبيههم إلى أنها تساهم في تعزيز المواطنة لدورها الفعال في تحقيق الاستقرار الاقتصادي بين أفراد المجتمع.
- تحسين أداء الإدارة الجبائية وتطويره من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع القدرات العامة ومواكبة التطور التكنولوجي والإداري في المعاملات الضريبية.
- تعزيز كفاءة الموظفين، خصوصا المحققين الجبائيين، وفقا للمتطلبات القانونية من خلال التدريب المستمر مع مراعاة مبادئ أخلاقيات المهنة.
- ربط الإدارة الجبائية إلكترونيا مع مختلف المؤسسات العمومية الأخرى لجمع وتحصيل المعلومات الجبائية وإلزام جميع الإدارات والمؤسسات بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها موظفو قطاع الضرائب.

- تسريع نشر رقمنة إدارة الضرائب بهدف تعزيز الكفاءة في الإدارة وتحليل المعلومات وتحسين الرقابة وتقليل تكاليف الجباية وتخفيف التفاعل بين المكلفين بالضريبة وموظفي إدارة الضرائب لتجنب الفساد والرشوة.
- تأمين ظروف عمل مناسبة لموظفي الإدارة الجبائية وتشجيعهم على زيادة مستويات التحصيل الضريبي وفقا للمعايير العالمية والتجارب الناجحة في الدول الأخرى.
- أهمية التركيز على المعدات المادية وتحديث أنظمة المعلومات، فإن الاتجاه المتصاعد نحو التجارة الإلكترونية يستلزم تفعيل الإدارة الإلكترونية لتنفيذ المهام والعمليات بسرعة ودقة فائقة.
- يجب تلبية كافة احتياجات رقمنة النظام الضريبي لتحقيق كفاءة أكبر في العمل والوصول للأهداف بشكل أسرع.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في رقمنة المالية العامة وتطبيقها على الاقتصاد الجزائري.
- تشكيل مجموعة متخصصة في تصحيح العيوب الفنية ودعم الموظفين لضمان إدراكهم الجيد لعمليات الرقمنة واستخداماتها.
- القيام بتجارب واختبارات للبرامج والتطبيقات المحتملة قبل تنفيذها بالكامل وتقييم البرمجيات وفاعليتها في معالجة المشكلات.
- منح تخفيضات ضريبية مؤقتة للملزمين الذين يستطيعون تقديم إقراراتهم الضريبية عبر الإنترنت، مما يشجع على الانتقال نحو الرقمنة.

3- آفاق الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، وبالنظر إلى الحركية المستمرة التي يشهدها قطاع المالية والرقمنة، تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث العلمي في هذا المجال، حيث يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع والمسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم وتطوير الأداء الإداري والجبائي، ومن أبرز هذه الآفاق:

- أثر توظيف تقنيات الذكاء الإصطناعي في الكشف عن التهرب الضريبي.
- آليات الربط الشبكي بين مصالح الضرائب والمؤسسات السيادية الأخرى.
- متطلبات الأمن السيبراني في المنظومات الجبائية الرقمية.
- دور الرقمنة في تعزيز الشفافية الجبائية ومكافحة الفساد الإداري.
- دور الذكاء الإصطناعي في تطوير الإدارة الجبائية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

1) شعبان العاني مزهر، ناجي جواد شوقي، **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2014، ص 34.

2) عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، موضوعات مختارة، الجزء الثالث، خوارزم العلمية، 2008، ص 541.

3) محمود الوادي حسين، محمود الوادي بلال، **المعرفة الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان (الأردن)، 2018، ص 293.

4) نجم عبود نجم، **الادارة والمعرفة الالكترونية**، دار اليازوري، ط 01، عمان (الأردن)، 2009، ص 158.

5) نمر محمد سعيد، **الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا للإدارة العامة**، زمزم ناشرون وموزعون، ط01، عمان (الأردن)، 2014، ص 34.

6) هوبكنز براين، مركهام جيمس، ترجمة العمري خالد: **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، دار فروق للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2007، ص ص 20-21.

II- المذكرات والرسائل الجامعية

7) إيدير مصطفى، **أثر عصرنة الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2021.

8) بارزان علي لخضر، **تقويم أداء الإدارة الضريبية وعلاقته بالحصيلة الضريبية**، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب للحصول على درجة الماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد (العراق)، 2008، ص20-21.

9) بحلول خيرة، **مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة تسمسيلت (الجزائر)، 2022، ص ص 28-29.

10) بعلي بهاء الدين، **دور الرقمنة في زيادة كفاءة الرقابة الجبائية – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة–**، مذكرة ماستر مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2023.

11) بوزيان فيصل، **أثر عصرنة الإدارة الجبائية على تحسين الأداء الضريبي– دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث LMD، جامعة الونشريسي – تيسمسيلت، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة، الجزائر، 2024، ص 132.

12) حراش إبراهيم، **عصرنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصالح الضريبي لزيادة فعالية التسيير دراسة حالة تقييمية للتجربة الجزائرية للفترة 2002 – 2010**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص ص 168 – 169.

13) شيلي إلهام، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 01، سطيف (الجزائر)، 2020، ص ص14–15.

14) لعلاوي محمد، **دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص ص 168 – 170.

15) مروش أمال، **الإدارة الإلكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017، ص 117.

16) مضوي كوثر، زغود شهيناز، رتمة بهيجة، **دور الرقمنة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية – دراسة استقصائية بمركز الضرائب CDI سطيف–**، مذكرة ماستر مقدمة في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وجباية، جامعة فرحات عباس 01، سطيف (الجزائر)، 2024.

17) مغني ناصر، **دراسة تقييمية للتهرب الضريبي من خلال مؤشرات الأداء، دراسة حالة ولاية المسيلة خلال الفترة 2008–2004**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 155 – 160.

18) مهري سهيلة، **المكتبة الرقمية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منثوري قسنطينة (الجزائر)، 2006، ص ص 82_83.

19) نايف محمد، نور إسراء، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (فلسطين)، 2017، ص 15.

III- المقالات

20) أبو عميرة هشام سالم، « **قياس أثر الرقمنة في تحسين الإيرادات الضريبية المصرية لزيادة الناتج المحلي الإجمالي**"، **مجلة كلية السياسة والاقتصاد**، المجلد 21، العدد 20، مصر، 2023، ص366.

21) الأبياري هشام فاروق، «**مدى تكامل أداء الإدارة الضريبية (الواقع والمأمول)–دراسة ميدانية–**»، **مجلة التجارة والتمويل**، المجلد 20، العدد 01، جامعة طنطا (مصر)، 2020، ص ص 7 – 9.

22) أحسن زكي، عماري سمير، « **واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر**»، **مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص 31 – 32.

23) أحمد حميدة هاني جاد، « **دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات**»، **مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية**، المجلد 06، العدد 06، مصر، 2023، ص ص 413–445.

24) أياد طاهر محمد، «**تقييم أداء الهيئة العامة للضرائب للتحصيلات الضريبية للمدة 2012 – 2016 –دراسة حالة– »**، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، المجلد 20، العدد 60، العراق، 2020، ص 189.

25) بلعوجة حسينة، توزالة إسماعيل، «**تحسين العلاقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الضريبية في الجزائر**»، **مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة**، العدد 31، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2019، ص ص 94 – 95.

26) بلقاسمي مولود، « **تجربة الادارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية الإلكترونية واشكالية التطبيق**»، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، المجلد 06، العدد 04 ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2018، ص271.

27) بن عباس زهير، «**حدود قياس الضغط الجبائي في الجزائر (2000–2017** ، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 19، العدد 01، جامعة سطيف (الجزائر)، 2019، ص 51.

28) بن عثمان عائشة، ولهي بوعلام، «**تقييم الرقابة الجبائية في ظل تبني مؤشرات الأداء – دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية لولاية المسيلة للفترة 2015–2011**»، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية**، المجلد 10، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2017، ص 150.

29) بن عروس حمزة، بوعزة صبرين، « **واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية»، مجلة أبعاد اقتصادية**، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 23.

30) بن علي بلعزوز، وشان أحمد، « **الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر»، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 09، العدد 17، جامعة حسيبة بنبو علي – الشلف، الجزائر، 2017، ص 70.

31) بوزعيب بريزة، "**الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر»، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية**، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، 2022، ص 73.

32) بوزيان فيصل، محمود عمر محي الدين، « **عصرنة الإدارة الجبائية كآلية لتعزيز الثقة وتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة»، مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 21، العدد 01، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، 2021، ص 154 .

33) بوزيان فيصل، محمود عمر محي الدين، «**عصرنة الإدارة الجبائية ودورها في تحسين العلاقات مع المكلفين بالضريبة»، مجلة المعيار**، المجلد 12، العدد 01، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، 2021، ص 299.

34) بوكرة كميلية، «**انعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر خلال الفترة 2006-2022»، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، المجلد 19، العدد 31، الجزائر، 2023، ص 338.

35) حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف، « **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية»، مقالة مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية**، المجلد 07، العدد 02، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، جامعة مولود معمري (تيزي وزو)، الجزائر، 2021، ص ص 171 – 172.

36) حمية فاتح، « **دور إصلاح النظام الضريبي في تحسين الإيرادات الضريبية»، مجلة الإصلاح الإقتصادي والتكامل الإقتصادي العالمي**، المجلد 15، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (لجزائر)، 2021، ص 163.

37) حمية فاتح، «**تقييم مؤشرات أداء النظام الضريبي الجزائري خلال الفترة 2014-2010**» ، **مجلة أبعاد اقتصادية**، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل (الجزائر)، 2016، ص 86.

38) حنيش أحمد، «**انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر»، مجلة دراسات جبائية**، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 95.

39) الخثعمي مسفرة بنت دخيل الله، « **مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة للاستراتيجيات المتبعة»، مجلة الإعلام العلمي والتقني (RIST)**، المجلد 19، العدد 01، السعودية، 2011، ص 23-24.

40) خروبي هني، دحنان أمال، « **تحديات إصلاح و عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر»، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية**، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)، الجزائر، 2024، ص ص 147 – 148.

41) درغام ماهر موسى، «**تقويم و قياس الأداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة في دولة فلسطين للفترة من 1996 – 2003**» ، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 28، العدد 84، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص 10.

42) ذهبي شمس الدين، براهمى خالد، « **مدى مساهمة سياسة العصرنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية في ظل الرهانات المتاحة، -دراسة حالة مركز الضرائب سطيف-»، مجلة دراسات جبائية**، المجلد 12، العدد 22، الجزائر، 2023، ص 184.

43) سليماني سعيدة، « **مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية - دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة-»، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية**، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2023، ص 583.

44) سهام سليم الجعافرة، « **الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات**". ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***، *المجلد 04، العدد 02*، الأردن، 2023، ص ص 787-804.

45) سيليني جمال الدين، طالبي محمد، « **فعالية نظام جبايتك في عصرنة الإدارة الجبائية وتحسين الإيرادات العامة للدولة الجزائرية »، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 10، العدد 03، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2020، ص 112.

46) شرواطي خير الدين، « **دور نظام المعلومات الجبائي في تحسين الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة لدى مديرية الضرائب البليدة-»، مجلة الأبحاث الإقتصادية**، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022، ص ص 397-398.

47) شعليب حميدو، زيدة حميد، « **اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة: المتطلبات والعوائد - تجارب دولية - دروس وعبر»، المجلة العلمية "المستقبل الاقتصادي"**، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 44.

48) صالي فتيحة وآخرون، « **تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة**»، **مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات**، المجلد 06، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2021، ص ص 33 – 34.

49) طاطا إيمان، « **دراسة تأثير معدل الضغط الضريبي في السياق الجزائري بدلالة نتائج الرقابة الجبائية خلال الفترة 2010 –2017**»، **مجلة الباحث**، المجلد 22، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 163.

50) عبد اللاوي عبد السلام، « **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**»، ***مجلة صوت القانون***، *المجلد 04، العدد 01*، الجزائر، 2017، ص ص 61–74.

51) فريجة رمزي بهاء الدين، « **الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف**»، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 156.

52) قمار خديجة، « **الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق**»، **مجلة المفكر**، المجلد 18، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة–، الجزائر، 2023، ص 149.

53) قناص علي، زين يونس، « **التصريحات الجبائية الإلكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصرنة الإدارة الجبائية**»، **مجلة المقريزي للدارسات الاقتصادية والمالية**، المجلد 05، العدد 02، الجزائر،2021، ص 218.

54) قوادري محمد، « **رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر**»، **مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية**، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 237.

55) قويدر محمد الطيب، « **عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي**»، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر)، 2021، ص ص 543–546.

56) كماش حسين، بوخدوني لقمان، « **رقمنة الإدارة الجبائية كتوجه لتحسين الخدمات في ظل الإصلاحات الضريبية في الجزائر (1992–2022)، حالة البوابتان الإلكترونيتان "جبايتك" و"مساهمتك"**»، **مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الإقتصادية**، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 774.

57) لجناف عبد الرزاق، « **المنازعات الجبائية كمصدر لبرمجة ملفات الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة – دراسة حالة الجزائر–**»، **مجلة دراسات جبائية**، المجلد 11، العدد 02، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2022، ص ص 206 – 209.

58) لعريبة محمد، سحنون فاروق، « **دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة –دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف–»**، **مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 15، العدد 03، جامعة سطيف 1 (الجزائر)، 2021.

59) هادي سالم وآخرون، «**التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب**»، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد 13، العدد 44، العراق، 2018، ص 25.

IV- المؤتمرات

60) الشيباني غفران ناظم طراد، المعيني سعد سلمان عواد، «**قياس تأثير الرقابة الداخلية في الأداء الضريبي باستخدام مؤشر بطاقة العالمات المتوازنة: بحث تطبيقي في عينة من فروع الهيئة العامة للضرائب في العراق**»، **المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا**، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص 06.

V-النصوص التشريعية والتنظيمية

61) قوانين ضبط الميزانية من سنة 2013 إلى سنة 2023.

62) القرار الوزاري المشترك المؤرخ في21 فيفري 2009، **يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 09 مارس2009، ص ص 14-20.

VI- التقارير

63) «**الإصلاحات الضريبية في الدول العربية**»، **تقرير نافذة على طريق الإصلاح**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الإصدار الثالث، 2020، ص 10.

64) «**التطور الإقتصادي والنقدي**»، **التقرير السنوي لسنة 2021**، بنك الجزائر، 2022، ص 92.

65) التقارير السنوية لمجلس المحاسبة للسنوات 2013 – 2018.

VII- المواقع الإلكترونية

66) الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب: https://www.mf.gov.dz/ ، شوهد بتاريخ: 01 / 04 / 2026.

67) الموقع الإلكتروني لمنصة طابعكم: https://tabioucom.mf.gov.dz/ ، شوهد بتاريخ: 01 / 04 / 2026.

68) الموقع الإلكتروني لبوابة جبايتك: https://jibayatic.mf.gov.dz/ ، شوهد بتاريخ: 01 / 04 / 2026.

69) الموقع الإلكتروني لطلب رقم التعريف الجبائي: https://nifenligne.mf.gov.dz/ ، شوهد بتاريخ: 01 / 04 / 2026.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I- Les Ouvrages

70) JAMES Harter and others, **Business-Unit-Level Relationship between Employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A Meta – analysis**, England, 2002, p 87.

71) Muzainah Mansour, **performance management for a tax administration: integrating organizational diagnosis to achieve systemic congruence**, Malaysia, 2012, P 03.

72) WILLIAM Crandall, **revenue administration: performance measurement in tax administration**, international monetary fund, fiscals' affaires department, 2010, p 01-02.

II- Les Mémoires et Thèses Universitaire

73) Abdul Rahman, **tax compliance in Indonesia: the role of public officials as taxpayers**, Thesis to obtain the degree of doctor at the University of Twente, Netherland, 2017, p 51.

74) THAROUMA Soumia, **Impact of Digital Transformation on the Performance of Management Control Systems (Case: Telecommunication Sector)**, A thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the award of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY (LMD) program, "Business School- Kolea",Department of Financial Sciences and Accounting, Specialization: Management Control, 2024, p 06.

III- Les Articles

75) Chijioke N, «**Impact of E-Taxation on Nigeria's Revenue and Economic Growth: A Pre – Post Analysis. International»**, **Journal of Finance and Accounting** Volume 07, Numéro 02, Nigeria, 2018, P 20.

76) DEBBI Ali, « **le processus d'émergence des innovations managériales: le cas des indicateurs de performance »**, **revues des sciences économiques de gestion et sciences commerciales**, Volume 03, Numéro 03, université de M'SILA (ALGERIA) ,2010, p 08.

IV- Les Rapports

77) Ministère des finance, direction générale des impôts, **les résultats des indicateurs de performance confortent l'amélioration de l'accueil du contribuable**, lettre de DGI N°82, 2015, p 09.

V- Les Sites d'Internet

78) Base22-Staff, **The History of Digitization**, 2022, Retrieved from base22: https://base22.com/blog/the-history-of-digitization/ ,vue le: 01/03/2026.

79) Exela technologie , Mat Tarpey, **A Brief History of digitization**, 2022, available at the link : https://xbpglobal.com , vue le: 01/03/2026.

80) Press, G. A, **very Short History of Digitization**, 2015, Retrieved from Forbes: https://www.forbes.com/sites/gilpress/2015/12/27/a-very-short-history-ofdigitization/?sh=3b6cace249ac , vue le: 01/03/2026.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة ومالية

الإستبيان:

إلى السيد(ة): الموظف بالإدارة الجبائية / المكلف بالضريبة

الموضوع: استمارة إستبيان لغرض البحث العلمي

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والمالية بعنوان:

"**رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على تحسين الأداء الجبائي** "؛ نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لجمع البيانات الميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة. نرجو منكم التفضل بالإجابة على العبارات بكل موضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستبقى سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالب:

شريف هارون.

تحت إشراف الأستاذ:

البروفيسور براق محمد.

الجزء الأول: محاور الإستبيان

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن درجة موافقتك

المحور الأول: واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية

يهدف هذا المحور إلى تشخيص الحالة الراهنة للإمكانيات المادية والبشرية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، باعتبارها الركيزة الأساسية لعملية التحول الرقمي، من خلال قياس مدى توفر التجهيزات التقنية، استقرار الشبكات، وجاهزية العنصر البشري للتعامل مع الأنظمة الحديثة.

المحور الأول: واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1) تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية.				
2) تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق.				
3) يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية.				
4) تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية.				

المحور الثاني: الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية

يسعى هذا القسم لتقييم مدى توفر وفعالية المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية التي وضعتها الإدارة الجبائية تحت تصرف الموظف والمكلف، مع التركيز على دور هذه الوسائط والخدمات الرقمية في تبسيط الإجراءات، وتسهيل عمليات التصريح والدفع عن بعد، وتقليل الحاجة للتنقل الفعلي إلى مصالح المديرية.

المحور الثاني: الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1) تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عملياتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر للإيرادات الجبائية.				
2) تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمختلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء.				
3) أنظمة التصريح والدفع عن بعد ساهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة.				
4) الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب يتيح للمكلف فرصة التواصل مع المصالح الجبائية دون عناء أو جهد.				

المحور الثالث: أثر الرقمنة على الأداء الجبائي

يمثل هذا المحور جوهر الدراسة الميدانية، حيث يحلل أثر الاعتماد الرقمي على مؤشرات الأداء (التحصيل، الرقابة، الشفافية). كما يقيس مدى مساهمة الرقمنة في تطوير الوظائف الإدارية والنزاعية، بالإضافة إلى تقليص الآجال والتكاليف المرتبطة بالعمليات الجبائية.

المحور الثالث: أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1) تضـــمن الرقمنة شـــفافية أكبر وتقلل التدخل البشـــري في تقدير الضريبة.				
2) أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية.				
3) تساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي السنوي وتقليص تكلفته.				
4) تساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وطعون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات.				
5) يسمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية.				
6) تساعد الرقمنة في متابعة تقارير التحقيق الإداري ومعالجتها بدقة.				
7) تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة.				
8) الإدارة الجبائية الإلكترونية تضـــمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي.				

المحور الرابع: التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية

يخصص هذا المحور لتحديد العراقيل التي تحول دون الوصول إلى التحول الرقمي الشامل بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، سواء كانت تقنية، قانونية، أو اجتماعية، وذلك بهدف حصر الثغرات واقتراح الحلول الكفيلة بتطوير الأداء الجبائي مستقبلا.

المحور الرابع: التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1) يواجه النظام الرقمي انقطاعات تقنية تعيق العمل في أوقات الذروة.				
2) هناك نقص في الدورات التدريبية المخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم التقنية.				
3) افتقار موظفي الإدارة الجبائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة يعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية.				
4) ضـــــعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية.				
5) التعديلات المستمرة في القوانين الجبائية تصعب تكييف البرامج الرقمية.				

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

- ○ ذكر
- ○ أنثى

2- الصفة:

- ○ موظف بالإدارة الجبائية
- ○ مكلف بالضريبة

3- الفئة العمرية:

- ○ من 19 سنة إلى 29 سنة
- ○ من 30 سنة إلى 40 سنة
- ○ من 41 سنة إلى 51 سنة
- ○ أكبر من 51 سنة

4- المستوى التعليمي:

- ○ ثانوي فما أقل
- ○ جامعي
- ○ دراسات عليا

5- الخبرة المهنية:

- ○ أقل من 05 سنوات
- ○ من 05 سنوات إلى 10 سنوات
- ○ من 11 سنة إلى 20 سنة
- ○ أكثر من 20 سنة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	الجامعة
01	الأستاذ لحرش الطاهر	المدرسة العليا للتجارة–الجزائر
02	الأستاذ غربي حمزة	جامعة محمد بوضياف–المسيلة
03	الأستاذ بدروني عيسى	جامعة محمد بوضياف–المسيلة
04	الأستاذ دحدوح نبيل	جامعة محمد بوضياف–المسيلة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

Statistics

الجنس

N	Valid	120
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	84	70.0	70.0	70.0
	أنثى	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة

Statistics

الصفة

N	Valid	120
	Missing	0

الصفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الجبائية بالإدارة موظف	60	50.0	50.0	50.0
	بالضريبة مكلف	60	50.0	50.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

Statistics

الفئة العمرية

N	Valid	120
	Missing	0

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 19 إلى سنة 29	11	9.2	9.2	9.2
	من 30 إلى سنة 40	44	36.7	36.7	45.8
	من 41 إلى سنة 51	46	38.3	38.3	84.2
	من 51 أكبر سنة	19	15.8	15.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	120
	Missing	0

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل فما ثانوى	15	12.5	12.5	12.5
	جامعى	89	74.2	74.2	86.7
	عليا دراسات	16	13.3	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): مخرجات برنامج SPSS لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

Statistics

الخبرة المهنية

N	Valid	120
	Missing	0

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	12	10.0	10.0	10.0
	سنوات 10 إلى سنوات 05 من	26	21.7	21.7	31.7
	سنة 20 إلى سنة 11 من	49	40.8	40.8	72.5
	سنة 20 من أكثر	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (08): مخرجات برنامج SPSS لاختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية والبنية التحتية	120	1.75	2.50	2.0792	.31084	.097
الخدمات الجزائرية الرقمية والمنصات الإلكترونية	120	2.50	4.00	3.2271	.35798	.128
أثر الرقمنة على الأداء الجزائي	120	2.75	4.00	3.2104	.29836	.089
التحديات والمعوقات بالإدارة الجزائرية	120	2.80	4.00	3.2967	.42207	.178
Valid N (listwise)	120					

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية والبنية التحتية	الخدمات الجزائرية الرقمية والمنصات الإلكترونية	أثر الرقمنة على الأداء الجزائي	التحديات والمعوقات بالإدارة الجزائرية
N		120	120	120	120
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.0792	3.2271	3.2104	3.2967
	Std. Deviation	.31084	.35798	.29836	.42207
Most Extreme Differences	Absolute	.276	.295	.279	.334
	Positive	.276	.295	.279	.334
	Negative	-.237-	-.238-	-.199-	-.199-
Test Statistic		.276	.295	.279	.334
Asymp. Sig. (2-tailed)		.121[c]	.096[c]	.105[c]	.088[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الملحق رقم (09): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الثبات (ألفا كرونباخ)

Reliability

Scale: المحور الثالث

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

Reliability

Scale: المحور الأول

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

Scale: إجمالي محاور الاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	21

Reliability

Scale: المحور الرابع

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	5

Reliability

Scale: المحور الثاني

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	4

الملحق رقم (10): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الصدق البنائي

Correlations

		واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	المتوسط الكلي للاستبيان
واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	Pearson Correlation	1	.002	-.102-	.002	.674**
	Sig. (2-tailed)		.980	.268	.982	.000
	N	120	120	120	120	120
الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	Pearson Correlation	.002	1	.616**	.468**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.980		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	Pearson Correlation	-.102-	.616**	1	.651**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.268	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120
التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	Pearson Correlation	.002	.468**	.651**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.982	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120
المتوسط الكلي للاستبيان	Pearson Correlation	.674**	.775**	.798**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول

Correlations

		تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية	تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق	يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية	تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية	واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية
تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية	Pearson Correlation	1	1.000**	.706**	.491**	.943**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق	Pearson Correlation	1.000**	1	.706**	.491**	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية	Pearson Correlation	.706**	.706**	1	.685**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120
تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية	Pearson Correlation	.491**	.491**	.685**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120
واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	Pearson Correlation	.943**	.943**	.795**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (12): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني

Correlations

		الخدمات الجبائية الرصيد والمنصات الإلكترونية	تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عملياتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر لمؤشرات الجبائية	تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمختلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء	نظمة التصريح والدفع عن بعد ساهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة	الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب يتيح للمكلف فرصة التواصل مع المصالح الجبائية دون عناء أو جهد
الخدمات الجبائية الرصيد والمنصات الإلكترونية	Pearson Correlation	1	.714**	.726**	.837**	.846**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عملياتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر لمؤشرات الجبائية	Pearson Correlation	.714**	1	.319**	.412**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمختلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء	Pearson Correlation	.726**	.319**	1	.564**	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120
نظمة التصريح والدفع عن بعد ساهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة	Pearson Correlation	.837**	.412**	.564**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120
الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب يتيح للمكلف فرصة التواصل مع المصالح الجبائية دون عناء أو جهد	Pearson Correlation	.846**	.468**	.524**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (13): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الثالث

		تضمن الرقمنة شفافية أكثر وتقلل الدخل الضريبي في تقدير الضريبة	أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية	ساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي السنوي وتقليص تكلفته	ساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وشجون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات	سمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية	ساعد الرقمنة في متابعة تقارير الشغيل الإداري ومعالجتها بدقة	تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة	الإدارة الجبائية الإلكترونية تضمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي	أثر الرقمنة على الأداء الجبائي
تضمن الرقمنة شفافية أكثر وتقلل الدخل الضريبي في تقدير الضريبة	Pearson Correlation	1	.343**	.294**	.086	.310**	.277**	.119	.481**	.547**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.349	.001	.002	.197	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية	Pearson Correlation	.343**	1	.359**	.365**	.359**	.469**	.270**	.519**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي السنوي وتقليص تكلفته	Pearson Correlation	.294**	.359**	1	.263**	.406**	.443**	.418**	.404**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وشجون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات	Pearson Correlation	.086	.365**	.263**	1	.493**	.574**	.673**	.123	.646**
	Sig. (2-tailed)	.349	.000	.004		.000	.000	.000	.180	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
سمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية	Pearson Correlation	.310**	.359**	.406**	.493**	1	.754**	.653**	.483**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ساعد الرقمنة في متابعة تقارير الشغيل الإداري ومعالجتها بدقة	Pearson Correlation	.277**	.469**	.443**	.574**	.754**	1	.773**	.453**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة	Pearson Correlation	.119	.270**	.418**	.673**	.653**	.773**	1	.270**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.197	.003	.000	.000	.000	.000		.003	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
الإدارة الجبائية الإلكترونية تضمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي	Pearson Correlation	.481**	.519**	.404**	.123	.483**	.453**	.270**	1	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.180	.000	.000	.003		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
أثر الرقمنة على الأداء الجبائي	Pearson Correlation	.547**	.677**	.627**	.646**	.794**	.838**	.736**	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (14): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الرابع

Correlations

		التحديات والمعوقات بالإدارة الحدائية	التحديات المستمرة في القوانين الحدائية تصعب تكييف البرامج الرقمية	ضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	افتقار موظفي الإدارة الحدائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة بعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية	هناك نقص في الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الفنية	يواجه النظام الرقمي انقطاعات تعيق العمل في أوقات الذروة
التحديات والمعوقات بالإدارة الحدائية	Pearson Correlation	1	.697**	.880**	.932**	.948**	.952**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
التحديات المستمرة في القوانين الحدائية تصعب تكييف البرامج الرقمية	Pearson Correlation	.697**	1	.466**	.550**	.519**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
ضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	Pearson Correlation	.880**	.466**	1	.784**	.827**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
افتقار موظفي الإدارة الحدائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة بعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية	Pearson Correlation	.932**	.550**	.784**	1	.873**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
هناك نقص في الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الفنية	Pearson Correlation	.948**	.519**	.827**	.873**	1	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120
يواجه النظام الرقمي انقطاعات تعيق العمل في أوقات الذروة	Pearson Correlation	.952**	.539**	.792**	.907**	.963**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (15): مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول

Statistics

		تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية	يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية	تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق	تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.80	1.65	2.33	1.537
Std. Deviation		.473	.519	.470	.470

تتوفر مديرية الضرائب بالمسيلة على بنية تحتية رقمية كافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	81	67.5	67.5	67.5
	غير موافق	39	32.5	32.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة أنظمة أمان متطورة لحماية بيانات المكلفين من الاختراق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	81	67.5	67.5	67.5
	موافق	39	32.5	32.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

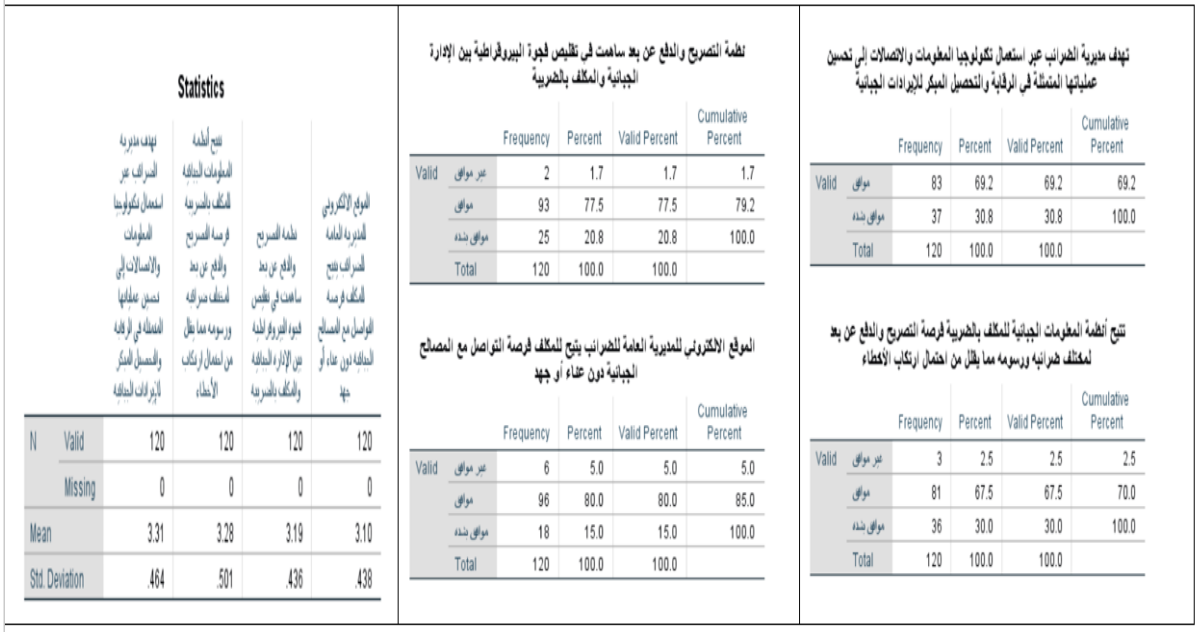
يمتلك الموظفون والمكلفون مهارات تقنية كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	61	50.8	50.8	50.8
	غير موافق	58	48.3	48.3	99.2
	موافق	1	.8	.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية على مستوى الإدارة الجبائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	40	33.3	33.3	33.3
	موافق	80	66.7	66.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (16): مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني



تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عمليتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر للإيرادات الجبائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	83	69.2	69.2	69.2
	موافق بشدة	37	30.8	30.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمكلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.5	2.5	2.5
	موافق	81	67.5	67.5	70.0
	موافق بشدة	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

نظمة التصريح والدفع عن بعد ساهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.7	1.7	1.7
	موافق	93	77.5	77.5	79.2
	موافق بشدة	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب يتيح للمكلف فرصة التواصل مع المصالح الجبائية دون عناء أو جهد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	5.0	5.0	5.0
	موافق	96	80.0	80.0	85.0
	موافق بشدة	18	15.0	15.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Statistics

		تهدف مديرية الضرائب عبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين عمليتها المتمثلة في الرقابة والتحصيل المبكر للإيرادات الجبائية	تتيح أنظمة المعلومات الجبائية للمكلف بالضريبة فرصة التصريح والدفع عن بعد لمكلف ضرائبه ورسومه مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء	نظمة التصريح والدفع عن بعد ساهمت في تقليص فجوة البيروقراطية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة	الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب يتيح للمكلف فرصة التواصل مع المصالح الجبائية دون عناء أو جهد
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.31	3.28	3.19	3.10
Std. Deviation		.464	.501	.436	.438

الملحق رقم (17): مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث

Statistics

		تضمن الرقمنة شفافية أكبر وتقلل التدخل البشري في تقدير الضريبة	أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية	تساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي المنوي وتقليص تكلفته	تساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وطعون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات	يسمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية	تساعد الرقمنة في متابعة تقارير التحقيق الإداري ومعالجتها بدقة	تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة	الإدارة الجبائية الإلكترونية تضمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.61	3.18	3.13	2.97	3.23	3.14	3.08	3.35
Std. Deviation		.490	.461	.365	.484	.419	.350	.422	.479

تضمن الرقمنة شفافية أكبر وتقلل التدخل البشري في تقدير الضريبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	47	39.2	39.2	39.2
	موافق بشدة	73	60.8	60.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

أدت الرقمنة إلى تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات الجبائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.3	3.3	3.3
	موافق	91	75.8	75.8	79.2
	موافق بشدة	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في الرفع من حجم التحصيل الضريبي المنوي وتقليص تكلفته

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	موافق	102	85.0	85.0	85.8
	موافق بشدة	17	14.2	14.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في سرعة الفصل في منازعات وطعون المكلفين وتخفيف عبء الشكايات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	13.3	13.3	13.3
	موافق	92	76.7	76.7	90.0
	موافق بشدة	12	10.0	10.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يسمح النظام الرقمي بتنسيق أفضل بين مختلف مصالح الإدارة الجبائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	93	77.5	77.5	77.5
	موافق بشدة	27	22.5	22.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تساعد الرقمنة في متابعة تقارير التحقيق الإداري ومعالجتها بدقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	103	85.8	85.8	85.8
	موافق بشدة	17	14.2	14.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية ساهم في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	5.0	5.0	5.0
	موافق	98	81.7	81.7	86.7
	موافق بشدة	16	13.3	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الإدارة الجبائية الإلكترونية تضمن رقابة جبائية فعالة وبالتالي تقلص من ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	78	65.0	65.0	65.0
	موافق بشدة	42	35.0	35.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (18): مخرجات برنامج SPSS لإجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع

Statistics

		تواجه النظام الرقمي القطاعات تقنية تعيق العمل في أوقات الذروة	هناك نقص في الدورات التدريبية المخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم التقنية	افتقار موظفي الإدارة الجبائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة يعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية	ضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	التعديلات المستمرة في القوانين الجبائية تصعب تكييف البرامج الرقمية
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.32	3.33	3.29	3.37	3.18
Std. Deviation		.467	.473	.474	.501	.479

ضعف الثقافة الرقمية لدى المكلفين يحد من فاعلية الأنظمة الإلكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	موافق	74	61.7	61.7	62.5
	موافق بشدة	45	37.5	37.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

التعديلات المستمرة في القوانين الجبائية تصعب تكييف البرامج الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	4.2	4.2	4.2
	موافق	89	74.2	74.2	78.3
	موافق بشدة	26	21.7	21.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Frequency Table

تواجه النظام الرقمي القطاعات تقنية تعيق العمل في أوقات الذروة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	82	68.3	68.3	68.3
	موافق بشدة	38	31.7	31.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

هناك نقص في الدورات التدريبية المخصصة للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم التقنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	80	66.7	66.7	66.7
	موافق بشدة	40	33.3	33.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

افتقار موظفي الإدارة الجبائية إلى الخبرة والكفاءة الفنية والإدارية اللازمة يعيق فعالية الأنظمة الإلكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	موافق	83	69.2	69.2	70.0
	موافق بشدة	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الملحق رقم (19): مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الأولى

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	120	2.0792	.31084	.02838

One-Sample Test

Test Value = 2.5

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
واقع الرقمنة في الإدارة الجبائية والبنية التحتية	-14.831-	119	.000	-.42083-	-.4770-	-.3646-

الملحق رقم (20): مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الثانية

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	120	3.2271	.35798	.03268

One-Sample Test

Test Value = 2.5

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الخدمات الجبائية الرقمية والمنصات الإلكترونية	22.250	119	.000	.72708	.6624	.7918

الملحق رقم (21): مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الثالثة

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أثر الرضا على الأداء الجبائي	120	3.2104	.29836	.02724

One-Sample Test

	Test Value = 2.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
أثر الرضا على الأداء الجبائي	26.083	119	.000	.71042	.6565	.7643

الملحق رقم (22): مخرجات برنامج SPSS لاختبار الانحدار الخطي البسيط ومعامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الرابعة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9462	3.5090	3.2104	.11871	120
Std. Predicted Value	-2.225-	2.515	.000	1.000	120
Standard Error of Predicted Value	.025	.068	.034	.010	120
Adjusted Predicted Value	2.9500	3.5096	3.2101	.11804	120
Residual	-.44645-	.80370	.00000	.27373	120
Std. Residual	-1.624-	2.924	.000	.996	120
Stud. Residual	-1.659-	2.953	.001	1.005	120
Deleted Residual	-.46581-	.82000	.00032	.27882	120
Stud. Deleted Residual	-1.672-	3.056	.005	1.017	120
Mahal. Distance	.014	6.326	.992	1.447	120
Cook's Distance	.000	.111	.009	.019	120
Centered Leverage Value	.000	.053	.008	.012	120

a. Dependent Variable: أثر الرضا على الأداء الجبائي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics: R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.398[a]	.158	.151	.27489	.158	22.192	1	118	.000

a. Predictors: (Constant), رضا الإدارة الجبائية

b. Dependent Variable: أثر الرضا على الأداء الجبائي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.677	1	1.677	22.192	.000[b]
	Residual	8.916	118	.076		
	Total	10.593	119			

a. Dependent Variable: أثر الرضا على الأداء الجبائي

b. Predictors: (Constant), رضا الإدارة الجبائية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients: B	Unstandardized Coefficients: Std. Error	Standardized Coefficients: Beta	t	Sig.	Correlations: Zero-order	Correlations: Partial	Correlations: Part	Collinearity Statistics: Tolerance	Collinearity Statistics: VIF
1	(Constant)	1.883	.283		6.659	.000					
	رضا الإدارة الجبائية	.500	.106	.398	4.711	.000	.398	.398	.398	1.000	1.000

a. Dependent Variable: أثر الرضا على الأداء الجبائي

الملحق رقم (23): مخرجات برنامج SPSS لاختبار T للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الخامسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	120	3.2967	.42207	.03853

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التحديات والمعوقات بالإدارة الجبائية	85.563	119	.000	3.29667	3.2204	3.3730