جامعة قاصدي مرباح ورقلة –الجزائر–
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وجباية

بعنوان

تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري

دراسة ميدانية لعينة من موظفي إدارة الضرائب ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

- بلمعبدي وصال
- بن براهيم مريم

تحت إشراف الأستاذ:
زرقون محمد

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ:2026/05/14
أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/سويسي الهواري(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
د/. زرقون محمد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/بعليش نور الدين (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2025\2026

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة–الجزائر–
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وجباية

بعنوان

تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري

دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية ومركز الضرائب ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

❖ بلمعبدي وصال

❖ بن براهيم مريم

تحت إشراف الأستاذ:

زرقون محمد

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ: 2026/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/. زرقون محمد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2025\2026

الاهداء

إلى كل عثرة علمتني القوة ولم تكن سقوطا، بل محطة انطلاق.

إلى كل حلم قادني إلى هذه اللحظة ولم يكن وهما، بل خريطة طريق.

إلى كل نجاح ذكرني بالتواضع ولم يكن غرورا، بل حافزا للتقدم.

أهدي هذا الإنجاز: إلى قوة "الأمل" الذي لم ينطفئ.

إلى "جمر" الطموح" الذي لم يخمد.

إلى إصرار" الإرادة" التي حولت المستحيل إلى ذكرى.

إلى الإنسان المدرك الذي أصبحته بعد هذه الرحلة.

هذه الورقة ليست مجرد حبر، بل هي:

قلب أمي الذي خفق بالدعاء حتى آخر ساعة امتحان. إلى الحنان الذي لا ينضب.

حكاية أبي التي سقاها بالإيمان حتى صارت عقيدة في قلبي. إلى الحكمة التي لا تقدر بثمن.

عرق جبيني الذي اختلط بأحلام الماضي وآمال المستقبل.

فهذا الإنجاز هو نتيجة دفء الأول وعمق الثاني.

وإلى نفسي.

التي مرت على حافة اليأس ولم تسقط.

التي رأت في النجاح مسؤولية لا متعة فقط.

التي آمنت أن وراء الجبل جبلا آخر، وأن التحدي الأكبر يبدأ من حيث ينتهي الآخرون.

أخيرا...

أقول لكل من رآني في الصغر وأحالني في الكبر، لكل من مد لي يد العون أو كلمة الأمل، لكل من ساهم في صناعة هذه اللحظة. الشكر لكل من كان وقود هذه النار: قدمتم لي ما لا يقدر بثمن، وأنا أرده حرفا من نور في سفر نجاحي، ووعدا من القلب بأن تكون الخطوات القادمة أكثر إشراقا وإنجازا.

فهذا الإنجاز. هو لكم، ومنكم، وإليكم.

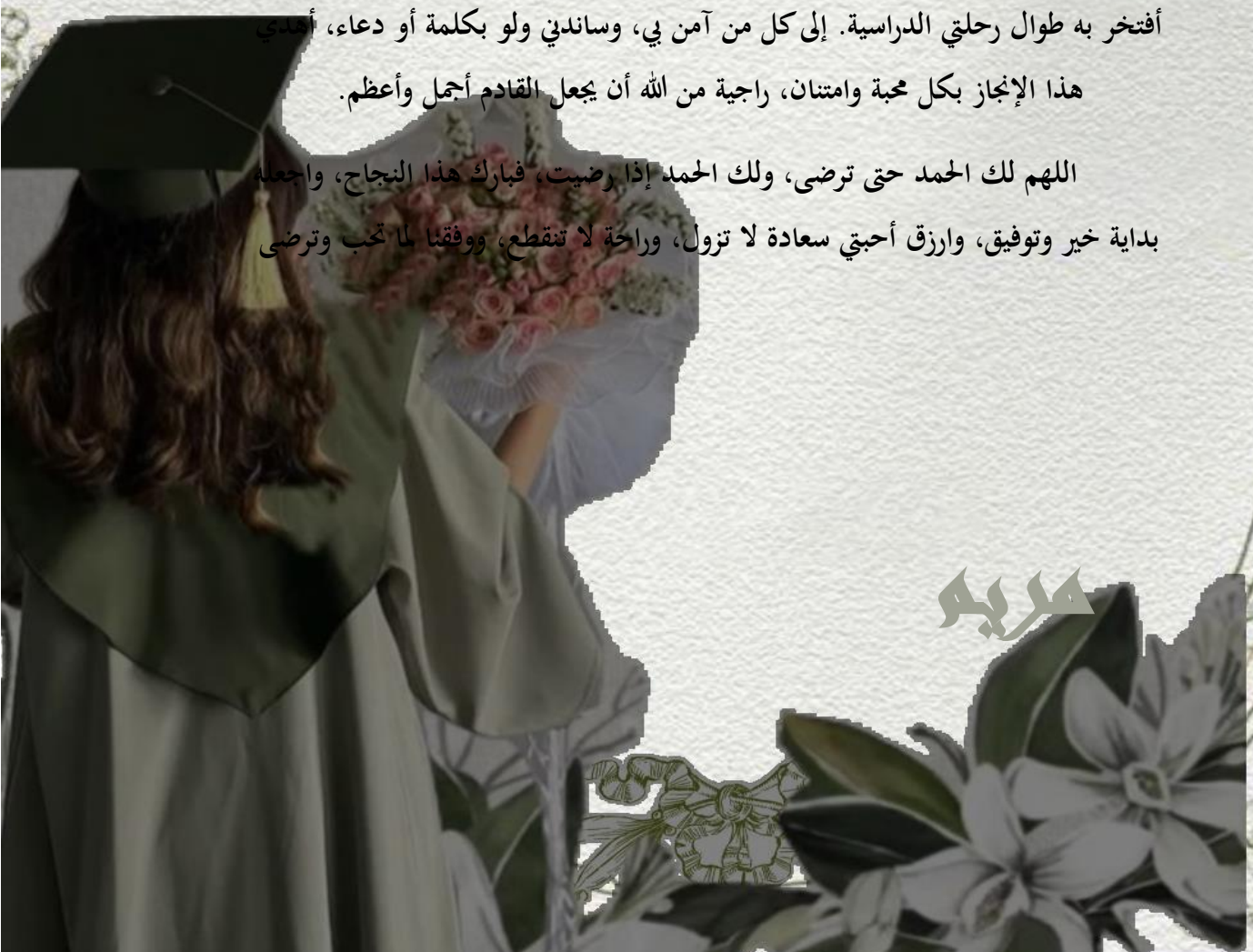
الاهداء

إلى من كانا لي الحياة قبل أن يكونا سندًا، وإلى من زرعا في قلبي معنى القوة والصبر والحلم، إلى والديّ العزيزين اللذين لم يبخلا يومًا بدعاء ولا دعم ولا حب، أهديكما هذا الإنجاز الذي ما كان ليكون لولا فضل الله ثم عطاؤكما الذي لا يُقدّر بثمن. فكل حرف في هذا العمل يحمل جزءًا من تعبكما، وكل نجاح فيه هو امتداد لجهدكما وتضحياتكما. أسأل الله أن يحفظكما لي، ويبارك في عمركما، ويجعلني دائمًا سببًا في فرحتكما ورفعة رأسكما.

إلى عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائمًا الحضن الدافئ والسند الحقيقي في كل مراحل حياتي، أهديكم هذا العمل المتواضع عربون امتنان ووفاء، واعترافًا بجميل وقوفكم إلى جانبي في كل الظروف.

إلى صديقاتي، رفيقات الدرب ومصدر الدعم في لحظات التعب والفرح، أشكركن على كل كلمة طيبة وتشجيع صادق كان له أثر كبير في مسيرتي. وجودكن كان سندًا حقيقيًا أفتخر به طوال رحلتي الدراسية. إلى كل من آمن بي، وساندني ولو بكلمة أو دعاء، أهدي هذا الإنجاز بكل محبة وامتنان، راجية من الله أن يجعل القادم أجمل وأعظم.

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، فبارك هذا النجاح، واجعله بداية خير وتوفيق، وارزق أحبتي سعادة لا تزول، وراحة لا تنقطع، ووفقنا لما تحب وترضى



شكر وعرفان

قال تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وعلى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)، سورة النمل، الآية 19

وقال ﷺ :(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

في البداية نشكر الله عزو جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " زرقون محمد " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، وعمال إدارة الضرائب ومؤطري التربص الذين وفروا لنا الفرصة للتعلم العلمي والاحتكاك بالواقع المهني، فشكرا لاستقبالهم وحسن توجيههم ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة

الملخص باللغة العربية:

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري، ومعرفة مدى مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في تحسين اداء وعصرنة الإدارة الضريبية، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي ومنهج تحليل البيانات، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة والموزعة على عينة مكونة من 40 موظف في مديرية الضرائب ومركز الضرائب لولاية ورقلة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومعالجتها وفق برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود توجه إيجابي نحو اعتماد التحول الرقمي في القطاع الضريبي الجزائري، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الضريبية تسعى إلى تحديث خدماتها من خلال إدماج الأنظمة الإلكترونية والرقمنة التدريجية للإجراءات الجبائية، ومساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة للمكلفين، من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تقليص الإجراءات الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات الإلكترونية، حيث لا تزال البنية التحتية الرقمية تعاني من بعض النقائص، سواء من حيث التجهيزات أو من حيث استقرار الأنظمة والشبكات، مما يحد من التطبيق الكامل والفعّال لمشاريع الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي، قطاع الضريبي الجزائري، إدارة الضرائب، خدمات الرقمية، مكلفين، أنظمة إلكترونية

الملخص باللغة الأجنبية:

Abstract

This study aims to assess digital transformation in the Algerian tax sector and to determine the extent to which the digital transformation strategy contributes to improving the performance and modernization of tax administration. To achieve this, we relied on a descriptive approach and data analysis methods. A questionnaire were used as the data collection tool and Administered to a sample of 40 employees at the Tax Directorate and Tax Center of the Wilaya of Ouargla. A number of statistical methods were employed applied and analyzed using SPSS. The study reached a set of findings, the most important of which are: There is a positive trend toward adopting digital transformation in the Algerian tax sector, as the results showed that the tax administration seeks to modernize its services by integrating electronic systems and gradually digitizing tax procedures. Digital transformation contributes to improving the quality of tax services provided to taxpayers by accelerating the completion of transactions, reducing routine procedures, and facilitating access to information and electronic services. However, the digital infrastructure still suffers from certain shortcomings, both in terms of equipment and in terms of the stability of systems and networks, which limits the full and effective implementation of digitization projects

Keywords: digital transformation, Algerian tax sector, tax administration Digital services, taxpayers, electronic systems.

قائمة

المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء	**II – I**
شكر وعرفان	**III**
ملخص الدراسة	**V–IV**
قائمة المحتويات	**VI**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الملاحق	**VI**
قائمة الاختصارات والرموز	**X**
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول: الدراسة النظرية لتقييم التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي الجزائري	
تمهيد	6
المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	7
المبحث الثاني: واقع وآفاق التحول الرقمي بالقطاع الضريبي في الجزائر	15
المبحث الثالث: الدراسات السابقة لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري	26
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري	
تمهيد	**37**
المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها	38
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	46
خلاصة	66
خاتمة	**68**
قائمة المراجع	**72**
قائمة الملاحق	**77**
الفهرس	**85**

قائمة

الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصاحة	41
02	يوضح متغيرات الدراسة	42
03	أوزان مقياس ليكرت الثلاثي	44
04	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	44
05	يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرو نباخ) حجم العينة N=(40)	45
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	47
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	48
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المهنية	49
09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	50
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	52
11	نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني (مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية)	53
12	نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث (جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي)	56
13	نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الرابع (أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية)	58

قائمة

الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	47
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	48
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المهنية	49
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	51
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	52

قائمة

الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	77
02	مخرجات SPSS	81

قائمة الاختصارات والرموز

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
AI	Artificiel intelligence	الذكاء الاصطناعي
CC	Cloud computing	الحوسبة السحابية
Spss	Statistical Package for Social Sciences	برنامج الحزمة الاحصائية لعلوم الاجتماعية
AR	Augmented Recility	الواقع المعزز
IoT	Internet of Thinges	أنترنت الاشياء
BCT	Block Chain Technologie	تقنية بلوكشين

مقدمة

1. توطئة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها الثورة الرقمية والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز التحول الرقمي كأحد أهم المداخل الحديثة لتطوير أداء المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال تحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أصبح هذا التحول ضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والشفافية في تقديم الخدمات.

ويُعد القطاع الضريبي من بين أهم القطاعات التي تسعى الدول إلى تحديثها ورقمنتها، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي يؤديه في تعبئة الموارد المالية وضمان تمويل الخزينة العمومية. فاعتماد الأنظمة الرقمية في الإدارة الضريبية يساهم في تبسيط الإجراءات الجبائية، تسهيل المعاملات، تحسين مستوى التحصيل الضريبي، والحد من العراقيل الإدارية، بما يعزز فعالية الأداء ويرفع من مستوى رضا المكلفين بالضريبة.

وفي هذا السياق، اتجهت الجزائر إلى تبني العديد من الإصلاحات الرقمية في القطاع الضريبي، سعياً إلى عصرنة الإدارة الجبائية وتطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة. غير أن نجاح هذا المسار يبقى مرهوناً بمدى فعالية تطبيق هذه الإصلاحات وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يستدعي الوقوف على واقع التحول الرقمي في القطاع الضريبي الجزائري وتقييم نتائجه، مع إبراز أهم التحديات التي تواجهه.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري، من خلال تحليل واقعه وقياس مدى مساهمته في تحسين أداء الإدارة الضريبية، بما يسمح بتقديم رؤية واضحة حول فعالية هذا التحول وآفاق تطويره مستقبلاً.

2. طرح إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كالاتي:

الى أي مدى يمكن أن تساهم استراتيجية التحول الرقمي في تحسين اداء وعصرنة القطاع الضريبي الجزائري؟

3. الأسئلة الفرعية:

ومن اجل معالجه وتحليل الاشكالية الرئيسية وبغيه الوصول الى فهم واضح لها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- الى اي مدى ساهمت الخدمات الضريبية الرقمية في تحسين جوده الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة وتسهيل الاجراءات الجبائية؟
- ما مستوى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية لدعم التحول الرقمي؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية أداء الإدارة الضريبية؟

4. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات وهي كالاتي:

- هناك علاقة طردية بين استخدام الخدمات الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة (توفير الوقت، الجهد، وتسهيل الإجراءات)؛
- تعاني البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية في الإدارة الضريبية من مستوى جاهزية متوسط الى ضعيف، مما يحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي؛
- يؤثر التحول الرقمي على فعالية وأداء الإدارة الضريبية.

5. أهمية الدراسة

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها، خاصة في القطاع الضريبي الذي يعد من أهم القطاعات المساهمة في تمويل الخزينة العمومية. إذ يساهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الجبائية، تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإدارة الضريبية بما يعزز الشفافية والفعالية. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقييم واقع التحول الرقمي في القطاع الضريبي الجزائري، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجهه، بما يساعد على تقديم مقترحات تدعم جهود تطوير الإدارة الضريبية وتحسين أدائها.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك عده اسباب دفعت لاختيار هذا الموضوع، منها ما هي ذاتي ومنها ما هو موضوعي وهي كما يلي:

- **دوافع ذاتية:**

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع ودراسة باعتباره حديث النشأة؛

- الاهتمام الشخصي لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية القطاع الضريبي الجزائري.

- **دوافع موضوعية:**

- العلاقة المباشرة للموضوع وتماشيه مع التخصص المدروس" محاسبة وجباية"؛

- محاوله التعرف على التحول الرقمي الذي أصبح من الضروريات في عصرنا الحالي ومدى تأثيره على القطاع الضريبي الجزائري؛

- الحاجة الى تقييم فعالية تطبيق التحول الرقمي في تحسين اداء الادارة الضريبية.

7. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول الى مجموعة من الاهداف وهي كالاتي:

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛

- تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء وفعالية الادارة الضريبية في الجزائري؛

- التعرف على أهم الاصلاحات والأنظمة الرقمية المعتمدة في القطاع الضريبي؛

- تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارة الضريبية.

8. حدود الدراسة:

بهدف الوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وتقربنا من الواقع تم وضع حدود وأبعاد موضوع الدراسة نلخصها فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت في مركز الضرائب ومديرية الضرائب لولاية ورقلة عن طريق استطلا ع لآراء موظفيها.

- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر جانفي 2026 إلى شهر فيفري 2026، أما الدراسة الميدانية فكانت بدايتها من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان من 29مارس 2026 الى غاية 07أفريل 2026.

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري.

- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من موظفي القطاع الضريبي بالجزائر والمتمثلة في 40 موظف.

9. منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة وكذا الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باتباع المنهج الوصفي وأسلوب المسح المكتبي في الدراسة النظرية وذلك بالرجوع الى المصادر والمعلومات الثانوية من الكتب والمجلات والمذكرات ذات علاقة بالموضوع اما فيما يخص الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على عينه من موظفي المصالح الضريبية لولاية ورقلة وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS.

10. صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع من الكتب والمذكرات في المكاتب العمومية وحتى الخارجية؛
- تعدد المصطلحات في المجال الرقمي؛
- صعوبة إعداد الاستبيان وتحديد محاوره نظرا لحداثة الموضوع وتعدد المصطلحات.

11. هيكل الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا تمثل هيكل الدراسة فيما يلي:

الفصل الاول: ويتمثل هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث المبحث الاول تمثل في الإطار النظري للتحول الرقمي والمبحث الثاني ثم التطرق الى واقع وأفاق التحول الرقمي كألية لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر اما البحث الثالث يمثل الدراسات السابقة للتحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري.

الفصل الثاني: تم تطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية وذلك باستطلاع اراء عينة من موظفي مصالح الضرائب لولاية ورقلة وقد قسم هذا الفصل الى مبحثين تمثل المبحث الأول منهجية الدراسة وإجراءاتها، اما المبحث الثاني فسيعرض التحليل الوصفي لأداة الدراسة و اختبار الفرضيات ومناقشتها للوصول في الاخير لأهم النتائج والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لتقييم التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي الجزائري

تمهيد:

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولات متسارعة بفعل التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما جعل التحول الرقمي من اهم الادوات التي تعتمدها الدول لتحديث ادارتها وتحسين كفاءتها. وفي هذا السياق تسعى الجزائر الى مواكبه هذه التغيرات من خلال تبني استراتيجيات اصلاحية تهدف الى تطوير مختلف القطاعات وعلى رأسها القطاع الضريبي، حيث برزت الحاجة إلى إصلاح القطاع الضريبي لمواجهة مختلف التحديات المرتبطة بضعف الكفاءة وتعقيد الإجراءات، فكان التحول الرقمي من بين أهم الآليات المعتمدة لتطوير هذا القطاع وتحسين مردوديته.

لذا سنتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري للتحول الرقمي وواقع وآفاق التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر، كما سنتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت نفس دراستنا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المبحث الثاني: واقع وآفاق التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

يعد التحول الرقمي تطورا كبيرا في عالم التكنولوجيا والاعمال، حيث يركز على استخدام التقنيات الرقمية لتحويل وتحسين عمليات وانشطة حيث يوفر امكانيات ضخمة لبناء مجتمع فعال تنافسي ومستدام من خلال احداث تغير جذري في الخدمات المقدمة لمختلف اصحاب مصلحة. وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى نظره عامه حول التحول الرقمي ومن ثم العرض للمتطلبات التحول الرقمي وابعاده.

المطلب الاول: نظره عامه حول تحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي تمكين الثقافة الابداع في بيئة العمل، وينطوي على تغيير البيانات الاساسية للعمل بدا من البنية التحتية ونماذج الاعمال وصولا الى التسويق الرقمي للخدمات والمنتجات. وعلى هذا الاساس سنتطرق من خلال هذا المطلب الى اهم محاور التي يقوم عليها تحول الرقمي بما في ذلك مفهوم التحول الرقمي واهميته ودوافعه.

الفرع الاول: مفهوم التحول الرقمي

1. تعريف التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمية من أبرز المفاهيم المتداولة في الاوان الاخيرة لما للتحول الرقمي من اهمية في مختلف القطاعات ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي عرفت تحول الرقمي بانه:

-التحول الرقمي هو عملية تهدف الى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال اطلاق تغيرات كبيره على لخصائصها باستخدام مجموعات من التقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات في حين تم تقديم مفهوم شامل للتحول الرقمي بانه " استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل (وسائل التواصل الاجتماعي) لتمكين تحسينات الاعمال مثل (تبسيط العمليات)[1].

[1] – اكرامي جمال السيد زهر، اشرف خليفه محمد عمروعبد الحميد حامدا "أثر التحول الرقمي في على اداره المخاطر المصرفية"، المجلة العلمية البحوث التجارية ، العدد01، 2024، ص، 716، 717

– يعرف التحول الرقمي على انه " تسخير للتكنولوجيا الاعلام والاتصال لأحداث التغيرات جدريه في المناهج العمل او بمعنى اخر التوجه نحو نموذج العمل يعتمد على التقنيات الرقمية في التسيير وكذا في تقدم المنتجات والخدمات[1].

– كما يعرف ايضا التحول الرقمي بانه " عمليه انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي الى نموذج اخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتوجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديده للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية"[2].

نستنتج من خلال التعاريف السابقة بان التحول الرقمي انه:

" هو عمليه انتقال المؤسسات من النموذج العمل التقليدي الى نموذج العمل الالكتروني من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات والبيانات الى سياق رقميه وتخزينها واستخدامها لتمكين الابتكار وتحقيق التنمية وتحسين الاداء في مختلف المجالات وتقديم خدمات مبتكره للمستهلك النهائي بوقت قصير وبكلفته اقل مع تحقيق مرونة أكبر وكفاءه أكثر مما يرضي العملاء ما يضمن المؤسسة استمراريتها ".

2. **خصائص التحول الرقمي**: للتحول الرقمي مجموعه من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- الاعتماد بشكل كبير على الاصول الغير الملموسة، التي تشمل على ملكيه الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات لتحليل البيانات الناتجة عن الاعمال التجارية على منصات الانترنت وكذلك المحتوى البدائي الذي يلعب دور رئيسيا في الانتاج او تقديم الخدمات عبر الانترنت؛

- الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، حيث يمكن للشركات استخدام الانترنت ومنصاتها لأنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء دون الحاجة الى التواجد منشاته دائمة في غيرها من الدول؛

- مشاركه العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات حيث تستخدم الشركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداته؛

[1] – خضر بن سعيد ، ومصطفى رديف، " حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا"، مجلة للدراسات والبحوث الاقتصادية ، المجلد06، العدد01، 2022 ، ص،335

[2] – خيرة شاوشي ، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر "مجلة المحاسبة التدقيق والمالية" ، المجلد05، العدد01، 2023، ص،17-20

- التحول من الإدارة الورقية الى الإدارة الرقمية، كأالية جديدة لتسجيل وتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات مما يسهل من عملية اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها؛

- وجود بناء تنظيمي شبكي يسبب طبيعة الخاصة لعملها وارتباطها بالعديد من المؤسسات والافراد داخل مؤسسة وخارجها، محليا وعالميا؛

- امتلاك المؤسسة بنية اساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشره نشاطها عبر الانترنت والاستفادة من التقنيات الجديدة لإقامة متطلبات التميز؛

- تحقق المؤسسات المتحولة رقميا مبدا الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الادوار والمسؤوليات والاهداف؛

- القدرة على تحقيق اعلى درجات السرعة والمرونة العالية تتجلى في قدرة توفير اي شيء في اي وقت ومكان وباي طريقة؛

- التحول الرقمي يتميز بكونه الاسلوب الاكثر فعالية وكفاءة الادارة العمل عن بعد من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة[1].

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمية اهمية بالغه في عصرنا الحالي إذا صار من ضروريات نجاح اي اداره من اداء في اداء مهامها بأقل تكاليف وفي أسرع وقت ممكن ايجازها كما يلي:

- العمل بمستوى سرعة واحدة ولفتره طويلة؛

- اسهامه الايجابي في تنظيم الوقت من خلال البرامج المعدلة له؛

- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظم؛

- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير؛

- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكره وابداعية بعيدا عن طريقه التقليدية في تقديم الخدمات؛

[1] – يونس قرواط،" ممارسات التنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته دراسة حاله جامعه المسيلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد7، العدد2، 2022،ص، 55

- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين؛

- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار والوصول الى شريحه اكبر من العملاء والجمهور[1].

الفرع الثالث: دوافع التحول الرقمي

من اهم دوافع عمليه التحول الرقمي في القطاع العام تتمثل في:

اولا: التكاليف والضغوط الميزانية

لقد تدهورت الاسعار البترول منذ اواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجا أغلبية الدول الغنية بالبترول الى مواجهه التراجع الكبير في حجم ارادتها من خلال تخفيض حجم انفاقها على الاصول والعمليات الحكومية.

ثانيا: متطلبات العملاء والمواطنين

حققت وسائل التواصل الاجتماعي سعيت كبيره بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديده للتواصل واتاح حتى بذلك الفرصة امام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجات الحكومات الى الاستفادة من التواصل هذه لمعرفه اد آرائه المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقي من الخدمات الحكومية مثل حلول الدفع عبر الانترنت.

ثالثا: توجيهات الحكومة

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة الى القاعدة لاتخاذ قراراتها وهذا ما يساعدها على تسريع وتيره تنفيذ البرامج التحول الرقمي ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:

- ادراج التحول الرقمي في الخطط: بمعنى يجب ان تدرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمه الاولويات الرؤى والخطط الوطنية؛

[1] – بقريش رزيقة، هلالي أسية، "انعكاسات التحول الرقمي على زيادة الايرادات الضريبية "، مذكره مقدمه لنيل شهاده الماستر، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعه محمد بوضياف ،مسيلة ، 2022/2021، ص، 20،24

- اتخاذ القرارات السريعة: ان اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطوط التحول الوطني بسرعه وفاعلية[1].

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي واهم خطواته

حتى تتمكن الدولة من استغلال التكنولوجيا وما تحدثه من تحول رقمي يجب عليها اتباع خطوات معينة، كما يحتاج التحول الرقمي الى مجموعة من الركائز الأساسية لبدء تطبيقه وتتمثل فيما يلي:

الفرع الاول: متطلبات التحول الرقمي

من بين المتطلبات التي تحدث الى تحقيق التحول الرقمية نجد:

- المراجعة المستمرة لقطه التحول الرقمي؛

- استمرار حيوية الدعم القيادي والاداري لجهود التحول وذلك من خلال تركيز القيادات وكافه المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتشريعات اللازمة؛

- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة وسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة؛

- بناء استراتيجية تحول الرقمي في ضوء التحليل السوق احتياجاته وتحليل نقاط القوة والضعف؛

- التركيز على البعد التكنولوجي: وذلك من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج متنوعة؛

- تنمية الموارد البشرية: من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين وتنمية المهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية؛

[1] – جميلة سلايمي ، يوسف بوشي، " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر" مجلة علوم القانونية والسياسية ، المجلد 10،العدد02، سبتمبر2015،ص،954

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة : من خلال نشر الثقافة الاستخدام التكنولوجيا والانترنت ويتطلب ذلك تغيير واداره الثقافة كميزة تنافسية[1].

الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

1. **تحول الروية:** ان تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطه الانطلاق لهذا التحول اذ يتعلق الامر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة ان تساعد على تحقيقه؛
2. **اعتماد ثقافة التغيير:** يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمية من التسلسل الهرمي التقليدي الى فرق أصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمه التعاون بين الموظفين التطوير والتكنولوجيا المعلومات الى الخدمات محسنة ومن هنا يعتبر التغيير في ثقافه المؤسسة وبيئة العمل كخطوه ايجابيه تساعد على نجاح التحول الرقمي؛
3. **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات الصغيرة دفع عجله الابتكار لان الفرق تتخذ خطوات خلافه الابتكار عمليه جديده تساعد على معالجه التحديات، ويمكن للخدمات السحابية ان تؤثر ايجابيا في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات مالية؛
4. **بدء الأعمال في سحابة:** هناك بعض المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية الى السحابة، وهناك من بفضل بدء الاعمال في سحابه مباشره والهدف من ذلك طرح منتجات في السوق بتقديم تحديثات البرامج والامن بشكل اسرعه وجعل العملية كلها أكثر موثوقية؛
5. **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عمليه التحول الرقمي الكامل بشكل متفق وباحترام خطواته، سيساهم بتحسين الارباح لكن يجب الإشارة الى انه تم انشاء مقاييس لتتبع وقياس عمليات التقدم المحرز[2]

[1] – عبد الرحمن حسن محمد ومحمد احمد الغبيري، " واقع تحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليليه"، مجله العلوم الإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2020، ص،17.

[2] – دانداني بهاء الدين صقر، ميمون ايمن، " دوره حول الرقم في تحسين الاداء البيداغوجية دراسة الحالة, جامعة محمد بوضياف المسيلة" ، مذكرة منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2022، ص، 16،17

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

عند اللجوء لعملية التحول الرقمي يجب مراعاة عدة ابعاد والتي سيتم توضيحها كالتالي:

1. **التنظيم الاداري**: أثر التحول الرقمي على هياكل التنظيمية الداخلية للمؤسسات حيث انتقلت من هيكله تنظيم هرمي يتسم بالسلامة في القيادة واتخاذ القرارات الى منظمه تتميز بالمرونة وكذلك التفاعل من خلال التواصل الفعال والتعلم.

2. **نموذج العمل**: يصف نموذج العمل مجموعة من الاليات لخلق القيمة في منتظمة داخل نظام بيئي معين بدا من اقتراح العرض الى تحقيق الربح من خلال المهارات والموارد المخصصة، مع ظهور الاقتصاد الرقمي تجد المؤسسة نفسها في المواجهة تحديات جديدة.

3. **تجربة المستخدم**: يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم الاستراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجوده المنتوجات والخدمات ويتوقعون ان تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعه وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتعبة.

4. **التقنيات الرقمية**: توجد العديد من التقنيات التي تدعم التحول الرقمي من بينها:

- الذكاء الاصطناعي (Artificiel intelligence): يعني قدره الآلات على القيام بالوظائف المعرفية البشرية والتعرف على الانماط التي تمكنهم من اجراءات التنبؤات تستخدم لتسهيل اتخاذ القرارات.
- الحوسبة السحابية (cloud computing): يمكن وصفCC)) بانها نموذج لتمكين الوصول الى شبكة الانترنت بكل مكان وبشكل ملائم والى مجموعة مشتركة من الموارد التجهيز القابلة لتكوين التي يمكن توفيره.
- البيانات الضخمة (Bige Data) : تعرى بانها مجموعة البيانات تحتوي على تنوع أكبر وتصل بأحجام متزايدة وبسرعة أكبر تطور هذا المفهوم في العديد من المجالات ومن بينها المحاسبة.
- اجهزة الهواتف النقالة (Mobile phone Devise): التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمه من الخدمات الإضافية لإتمام الكثير من الاعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد كشراء وحجز ودفع فواتير.

- شبكات التواصل الاجتماعي (Social Networks): والتي عززت الاعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها حيث تقدر الدراسة بنسبه بان نسبه 81% من الزبائن يعتمدون على هذه الشبكات لاتخاذ القرارات الشراء.

- الواقع المعزز (Augmented Recility): تعتمد التكنولوجيات الواقع المعزز على مبدا التكامل بين كل. من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقة.

- تقنية كشف المواقع (Location Delection Technology): ان النظام تحديد المواقع العالمي عباره عن نظام الملاحي يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية او خط الطول والعرض والارتفاع بالإضافة الى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين.

- أجهزة الاستشعار الذكية (smart seniors): يمكن تحقيق الكفاءة في اداره الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على التنبؤ في الحرائق والكوارث الطبيعية.

- أنترنت الاشياء (Internet of Thinges): تشير (IOT) الى ربط مختلف الاشياء ذات الاستعمال الواسع بشبكات الانترنت وذلك من خلال اجهزه ذكية.

- الطباعة الثلاثية الأبعاد (d3 Printing): يطلق عليها كذلك الصناعة التجميعية ويؤدي استخدامها الى التمكين من مراقبه المنتوجات من خلال برامج الإلكترونية والوصول الى كل عمليه الانتاج وتتبعها.

- الامن السرياني (Cyber Security): اسراء ازديد معاملات العملاء المالية عبر الانترنت والأجهزة الذكية لمواكبه الرقمنة.

- تقنية بلوكشين (Block Chain Technologie) : هي عباره عن قاعده البيانات تعمل مثل شبكه موضوعيه غالبا ما يشار اليها كدفتر الاستاذ موزع يمكن تسجيل الكتل من البيانات المشفرة الامنية المثبتة[1].

[1] – لعبادة ياسين، عمار بهاليل مهدي، " التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية" ،(مذكرة منشورة)، جامعة 8ماي1945، قالمة، 2024/2023،ص،18

المبحث الثاني: واقع وآفاق التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر

يعد إصلاح القطاع الضريبي من الركائز الأساسية لتحسين أداء المنظومة الجبائية وتحقيق الكفاءة والشفافية لاسيما في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي، وذلك من خلال إدماج أدوات وتقنيات التحول الرقمي في تسيير الادارة الضريبية، وعليه يهدف هذا المبحث إلى إبراز مفهوم إصلاح القطاع الضريبي وأهم دوافع اللجوء إليه.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإصلاح القطاع الضريبي

سنحاول في هذا المطلب إعطاء نظرة شاملة حول إصلاح القطاع الضريبي من خلال تقديم بعض التعريفات والتي على أساسها سنستخلص خصائص الإصلاح الضريبي.

الفرع الأول: مفهوم إصلاح القطاع الضريبي في الجزائر

هناك عدة تعريفات لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر نذكر منها:

1. **التعريف الأول:** الإصلاح الضريبي هو التغييرات التي تطرأ على النظام الضريبي في الدولة لمواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية أو لتحقيق خطط التنمية في مرحلة معينة من مراحل النمو، ويمكن أن يكون الإصلاح الضريبي شاملا لكل الهيكل الضريبي للدولة، أو أن يكون هذا الإصلاح جزئيا لنوع معين من الضرائب أو لأحكام الضريبة بعينها وهي عملية تتطلب دراسة متكاملة للنظام الضريبي السائد.[1]
2. **التعريف الثاني:** قد ذهب البعض إلى تعريفه على أنه التحول المستهدف في النظام الجبائي والذي يسعى إلى تحقيق أهداف جديدة ومعدلة، والتفاعل مع قيود البيئة، ويستوجب أن يتوافق مع الخصوصيات السائدة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسة لكل دولة وهي نتيجة سلسلة من العمليات والإجراءات المعقدة والمبرمج تنفيذها خلال مرحلة زمنية طويلة.[2]
3. **التعريف الثالث:** في حين يرى البعض الآخر بأن استخدام الأسس والمعايير العلمية الرصينة في تعديل وتقنين التشريعات الجبائية بهدف تطوير الأساليب الجبائية بما يتوافق مع المتطلبات الاقتصادية على المستوى

[1] – سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب العشماوي، " اقتصاديات الضرائب" ، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص،535

[2] – إيمان حسين داود الشرع، سالم عواد الزوبعي،" أثر الإصلاح الضريبي في زيادة الموازنة الإتحادية "، مجلة دراسات المحاسبة والمالية، المجلد09، العدد27، الفصل الثاني،2014، ص،8

الوطني والدولي، والاعتماد على استراتيجيات جبائية حديثة في تنفيذ المهام ومكافحة الفساد في الإدارة الضريبية.[1]

واستنادا لما سبق يتبين بأن الإصلاح الجبائي هو جملة الإجراءات المتخذة لإحداث تغيير جوهري على النظام الجبائي، ويتم وفق لأسس ومعايير علمية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الحديثة في مختلف المجالات التابعة للدولة، وتهدف إلى تحسين التحصيل الجبائي باستخدام الوسائل التكنولوجيا الحديثة.[2]

الفرع الثاني: دوافع إصلاح القطاع الضريبي في الجزائر

لا يمكن للقطاع الضريبي أن يبقى ثابتا في ظل عدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحيط بالدول، الأمر الذي يفرض عليها مواكبة هذه التحولات من خلال تبني إصلاحات ضريبية التي تعود في الغالب إلى الدوافع التالية:

1- **عدم عدالة النظام الضريبي:** من أكثر أسباب الضغوطات الممارسة على الدول من طرف الرأي العام للقيام لإصلاح الضريبي هو الإحساس بعدم عدالة النظام الضريبي، حيث يعتبر مصطلح العدالة أحد الأسباب المتداولة والتي كانت وراء اقتراحات الإصلاح الضريبي، ونجد ان الضغوطات الممارسة راجعة للعدالة الضريبية بنوعيها العدالة الأفقية أي أن المكلفين لضريبة المتواجدين في نفس الوضعية الجبائية يجب أن يتم معاملتهم بالمثل، وكذلك الشأن بالنسبة للعدالة الرأسية أي أن مساهمة أصحاب المداخيل المرتفعة في تمويل الإنفاق العمومي تكون أعلى من مساهمة أصحاب المداخيل المتوسطة والضعيفة، وكلا النوعين يعتبران من أهم أسباب الإصلاح الضريبي[3].

2- **انخفاض الحصيلة الضريبية:** الهدف الأساسي الذي من أجله وجدت الضرائب هو تغطية النفقات العمومية بالنسبة للدولة، فبالتالي تسعى جاهدة لتعظيم المداخيل المتأتية من الضرائب لتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وضمان سيرورة الوظائف السيادية للدولة، ولتحقيق هدف النظام الضريبي

[1] – بتول عطر عبادي الجبوري، رائد خضر عبد العزاوي،" الإصلاح الضريبي ودوره في زيادة الإيرادات الضريبية في العراق، رؤية مستقبلية"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والمالية والإدارية، المجلد11، العدد01، 2019،ص،30

[2] – سعيدة سليماني،" أثر رقمنة الإدارة الضريبية على التحصيل الجبائي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري،2025،ص،47

[3] – إيدير مصطفى،" أثر عصرنة الإدارة الضريبية على الإمتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر، دراسة ميدانية لعينة من الشركات البترولية 2021/2020"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2022، ص،13

المثالي أي تحصيل ضريبي كاف لتغطية النفقات العمومية وضغط ضريبي لا يكبح النشاط الاقتصادي، تقوم الدولة بتدارك الاختلالات الحاصلة في النظام الضريبي عن طريق الإصلاح الضريبي[1].

3- ضعف الإدارة الضريبية: من بين الأسباب التي أدت إلى فشل النظام الضريبي السابق الضعف الذي تعاني منه الإدارة الضريبية وذلك لوجود الأسباب التي تتمثل فيما يلي:

- الفراغ الذي عرفته الإدارة الضريبية بعد رحيل السلطات الاستعمارية أدى إلى صعوبة التحكم في سيرورة تلك الإدارة مما أثر سلبا على مردوديتها؛
- تدني المستوى التعليمي لموظفي الضرائب هذا الوضع الذي أدى إلى صعوبة تأدية مهام إدارة الضرائب على الوجه الكامل؛
- إن النظام الضريبي المعقد صعب من مهمة موظفي إدارة الضرائب وقد ساهم في ذلك تعدد أنواع الضرائب وغموض النصوص التشريعية الضريبية؛
- افتقار إدارة الضرائب من التقنيات المتطورة مثل نظام الاعلام الآلي أدى إلى صعوبة أداء المهمة الموكلة بها؛
- سوء التنظيم، وجود البيروقراطية وانتشار الرشوة في جهاز إدارة الضرائب أدى إلى ضعف الادارة الضريبية[2].

4. انتشار الغش والتهرب الضريبي: لقد ساهمت جميع السلبيات السابقة في رفع حدة الغش والتهرب الضريبي بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في:

- نقص الوعي الضريبي لدى المكلفين واعتقادهم أن الضريبة تمس أموالهم الخاصة دون مقابل هذا ما يدفعهم إلى استعمال كل الطرق والوسائل الممكنة لاجتناب الضريبة؛
- وجود ثغرات في التشريع الضريبي هذا الوضع الذي يدفع المكلفين باستغلال ذلك النقص للتهرب من الضريبة.

[1] – إيدير مصطفى، مرجع سابق،ص، 13

[2] – ناصر مراد،" الاصلاح الضريبي في الجزائر للفترة (1992-2003)"، منشورات البغدادي، رويبة،ص،21

ويمثل انتشار حدة التهرب والغش الضريبي مؤشرا لعدم نجاح النظام الضريبي كما أنه يعبر عن عدم رضا المكلفين بما فيهم المؤسسات عن ذلك النظام، وللتخفيف من حدة هذه الظاهرة الخطيرة يجب على الدولة أن تبادر بالإجراءات التالية:

- إدخال إصلاحات حقيقية وعميقة على النظام الضريبي قصد معالجة السلبيات والنقائص الموجودة فيه

تحصين إدارة الضرائب عن طريق رفع مستوى التكوين وتوسيعه بالإضافة إلى إدخال تقنيات متطورة كنظام الاعلام الآلي[1].

الفرع الثالث: مجالات وجهود إصلاح القطاع الضريبي الجزائري

إن إصلاح كفاءة الجهاز الاداري والفني المكلف بالتحصيل الضريبي وتوسيع إمكانياته يتيح تغطية أكبر عدد من الأشخاص الخاضعة للضريبة مما يسمح بالقضاء على التهرب الضريبي، كما يلعب الربط الآلي ورقمنة الاجهزة الضريبية وتقنيات المعلومات والربط الآلي مع شبكات معلومات وأجهزة الدولة دورا هاما في تحديد الوعاء الضريبي بدقة والوصول الى أكبر عدد من المكلفين، لأجل ذلك سطرت الجزائر برنامجا خاصا يهدف الى تجسيد التحول الرقمي في قطاعها الضريبي على عدة مستويات كما يلي:

1. **على مستوى المصالح الخارجية:** في إطار البرنامج الشامل للتحول الرقمي واصلاح القطاع الضريبي على المستوى الهيكلي والعملي، تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية هدفها تجميع المفتشيات والقبضات حسب طبيعة المكلف، بحيث تتكفل بمهام التسيير والرقابة والبحث في المنازعات الضريبية، وتتمثل هذه الهياكل في:

- **مديرية كبريات المؤسسات:** تختص بتسيير الملفات الجبائية المتعلقة بالمؤسسات التابعة للقانون الجزائري والخاضعة للضريبة على أرباح الشركات ويفوق رقم أعمالها 100 مليون دينار والشركات البترولية والأجنبية، وتتكفل بتقوية الضمانات للمكلفين بالضريبة المعترف بها، وتوسيع طرق الطعن، تحديث وتبسيط الإجراءات، ووضع جهاز متكامل للتسيير المعلوماتي للضريبة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

[1] – لشلح الصافية،" الإصلاح الضريبي، الأسباب، الدوافع والأهداف، جامعة الأغواط الجزائر"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد04، ديسمبر2016، ص،274،273

- **مراكز الضرائب:** تعتبر من المصالح التابعة لمديرية الضرائب، وهي عبارة عن مراكز تسيير موحدة تجمع تحت إشراف رؤساء المراكز كل مهام التسيير، التحصيل، المراقبة والمنازعات، والتي تتكفل بها حاليا المفتشيات والقبضات والمديريات الولائية للضرائب، ويطمح مركز الضرائب إلى تقديم خدمات نوعية من خلال تطوير شراكة جديدة تجمعه بالمكلفين وتقوم أساسا على التواجد، الاستماع، الاستجابة والمعالجة السريعة لطلبات المكلفين، ويعتبر مركز الضرائب بمثابة المحور الضريبي الوحيد للمكلفين التابعين لمجال اختصاصه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهم:

– المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛

–المؤسسات التي يفوق رأس مالها 30 مليون دينار، وغير خاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات.

- **المراكز الجوارية للضرائب:** يمثل إطلاقها آخر مرحلة من برنامج عصرنة الادارة الضريبية الذي تم الانطلاق فيه سنة 2006، وهي عبارة عن مراكز ذات اختصاص وبنية موحدة تسمح للمكلفين التابعين لها بإتمام واجباتهم الضريبية، من خلال قيامها بتسيير الملفات الجبائية والتحصيل من:

– المكلفين بالضريبة التابعين للنظام الجزافي؛

–الاشخاص الذين يحققون مداخيل مهنية وعقارية.

2. **على المستوى الإجرائي:** قامت المديرية العامة للضرائب بتبسيط كيفيات وشروط إنشاء أو غلق الملفات الجبائية وتسليم الوثائق، بهدف توفير الوقت وتخفيض التكاليف للإدارة والمكلف، والمساهمة في تحسين الخدمة العمومية من خلال تخفيض آجال دراسة الملفات وتبسيط الإجراءات، ورغم هذه التسهيلات التي من شأنها توفير الوقت والجهد والتكلفة للإدارة والمكلف، فقد تم تسجيل جملة من النقائص في هذا المجال نذكر منها:

- تكرار طلبات الحصول على نفس الوثائق التي تم استخدامها في إجراءات مماثلة؛

- تعدد وتعقد الاجراءات المطلوبة في عمليات التسجيل، للاستفادة من بعض المزايا والخدمات، إضافة إلى تسجيل بطء في معالجة طلبات دافعي الضرائب مما يحملهم تكاليف اضافية قد يتعدها الأمر إلى الدخول في منازعات مع أطراف أخرى؛

- نماذج التصريح السنوي غير ملائمة لإدراج بيانات خاصة بقطاعات معينة من النشاط؛

- نقص الاستقبال ونقص التدريب لموظفي الاستقبال.

3. **على المستوى الرقمي**: رقمنة العمليات الضريبية من اهم المحاور التي يرتكز عليها الاصلاح الضريبي الحالي ومرحلة هامة ضمن برنامج التحول الرقمي للقطاع الضريبي، من أجل تحسين الخدمات المقدمة من خلال تحويلها إلى خدمات إلكترونية وتبسيط الإجراءات وتعزيز الوصول إلى المعلومات الضريبية والاتصال والتواصل بالاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، كما ان رقمنة الإدارة الضريبية يعزز مبدأ الشفافية والحد من الممارسات السلبية، ويساهم في تحقيق مبدأ الاقتصاد في النفقة بتقليص نفقات التسيير، وبعبارة أخرى فاعتماد الرقمنة يجعل النظام الضريبي أكثر كفاءة في مقاومة الفساد وأقل تكلفة خاصة وأنها تسهل عملية مراقبة دافعي الضرائب وموظفي الإدارة الضريبية على حد سواء وبالتالي اكتشاف أي نوع من المخالفات أو التجاوزات من الطرفين[1].

المطلب الثاني: آليات التحول الرقمي المعتمدة بالقطاع الضريبي الجزائري

يعد التواصل والتفاعل مع دافعي الضرائب وتسهيل مشاركتهم أمرا أساسيا لتشغيل الإدارة الضريبية بطريقة سلسة، وتتم إدارة ذلك ودعمها عبر العديد من نقاط الاتصال لعل أبرزها الخدمات الإلكترونية التي تساعد في حل الخلافات التي قد تنشأ حيث تتيح التطورات في الرقمنة للإدارات الضريبية تحسين نقاط التواصل القائمة مع دافعي الضرائب أو إنشاء نقاط تواصل جديدة. وفي إطار رقمنة القطاع الضريبي في الجزائر قامت المديرية العامة للضرائب بتبني برنامج طموح لرقمنه القطاع من خلال عدة اجراءات تهدف للتحسين التدريجي للخدمات الجبائية[2].

1. اعداد موقع إلكتروني خاص بالمديرية العامة للضرائب:

إن إنشاء موقع إلكتروني خاص للإدارة الجبائية يشكل أهمية بالغة في الوقت الحاضر، على اعتبار أن معظم المتعاملين حاليا يلجئون إلى المواقع الإلكترونية للتزود بالمعلومات اللازمة حول أنشطتهم، وبإنشاء موقع إلكتروني خاص بالمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/ أصبح بإمكان جميع المكلفين سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين الاطلاع على مختلف الضرائب والالتزامات التصريحية الواجبة عليهم، إذ يتيح الموقع

[1] – وداد بوقلع، مصباح حراق، " تعزيز الاصلاح الضريبي في الجزائر من خلال اصلاح وعصرنة الادارة الضريبية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد05، العدد03، سبتمبر 2021، ص، 154،156

[2] – طارق والي، عيسى حميدي، محمد عوامر،"التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية مع التركيز على التجربة الجزائرية"، ملتقى وطني، يوم27نوفمبر2024، مخبر جامعة الوادي، ص،07

الاطلاع على مختلف القوانين المالية و الجبائية الصادرة والتي يتم تحيينها من ففترة إلى أخرى، كما يمكن الموقع من تحميل مختلف نماذج التصريحات و إرسال استفسارات عبر الرسائل الالكترونية.[1]

2. رقم التعريف الجبائي NIF:

في إطار تبسيط الإجراءات الإدارية والتسهيلات الممنوحة للمتعاملين الاقتصاديين مع الإدارة الجبائية، وضعت المديرية العامة للضرائب تحت تصرفهم آلية الترقيم الجبائي عن بعد وذلك ابتداء من تاريخ 08 ماي 2016. وتمنح هذه الآلية المكلفين بالضريبة المحصين مسبقا على مستوى المصالح المسيرة، إمكانية طلب رقم التعريف الجبائي NIF عن بعد، على الموقع الالكتروني http://nifenligne.mfdgi.gov.dz/ المخصص لهذه العملية[2] .

3. المنصة الرقمية " مساهمتك" moussahammatic:

تسعى وزارة المالية ممثلة بالمديرية العامة للضرائب لإصلاح المنظومة الضريبية من خلال تبني رقمنة قطاع الضرائب لأجل العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين خاصة فيما يتعلق بالتحصيل. وفي هذا الشأن أطلقت المديرية بوابة إلكترونية "مساهمتك" تهدف إلى تسهيل الإجراءات الضريبية عبر الانترنت، مثل التصريح ودفع الضرائب. وتركز البوابة أساسا على قبضات الضرائب التي لا تتوفر على مراكز ضريبية، مما يوفر للمكلفين تجربة الكترونية سلسة.

المصدر: https://www.mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/ 1 تاريخ الاطلاع2026/04/30، 20:15

[1] – كميلية بوكرة، إنعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر 2006-2022، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، العدد31، سنة 2023، ص، 336.

[2] – بوشملة زوهير، سليماني سعيدة،" التحول الرقمي للادارة الضريبية كاستراتيجية لتحسين مستوى الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة" دراسات اقتصادية، مجلد17، العدد03، 2023،ص،202

ويمكن من خلال الولوج للبوابة الالكترونية الضريبية "مساهمتك" أنها تقدم عدة مزايا تجعل عملية التصريح والدفع الضريبي أكثر كفاءة وسهولة مقارنة بالطريقة التقليدية في التصريح والتحصيل الضريبي. فبحسب المديرية العامة للضرائب فإن البوابة تضمن تبادل آمن للبيانات بين المكلفين بالضريبة والبوابة الالكترونية بما يضمن حماية المعلومات الحساسة. كما أن هذه الخدمة الالكترونية مزودة بأدوات مساعدة تسهل عملية الاستخدام لتفادي أخطاء الحساب والاخطاء الناتجة عن المعاملات الورقية التقليدية.

وترتبط عمليتي التصريح والدفع معا بشكل متناسق ومتكامل على مستوى المنصة، فعند إرسال التصريح الضريبي عبر البوابة يتم تحويله تلقائيا إلى قسم الدفع، مما يضمن استلام المصالح الجبائية للتصريح بشكل صحيح. يمكن للمكلف بعد ذلك تسديد الضرائب والرسوم إلكترونيا بسهولة باستخدام بطاقة الائتمان أو بطاقة الذهبية، عقب إتمام العملية بنجاح، ليستلم المكلف بعدها إيصال الدفع في فضائه الخاص على البوابة، مما يوفر له توثيقا رسميا لإتمام المعاملة.

وبالنسبة لعملية الدفع الالكتروني فإن المكلف بإمكانه الدفع إما باستخدام بطاقة الدفع ما بين البنوك بمبلغ يصل حتى عشرين مليون دينار أو باستخدام بطاقة الدفع البريدية وبمبلغ يصل قرابة مليون دينار. وتوجه هذه التسهيلات أساسا إلى التجار والشركات الصغيرة بما يمكنهم من تجنب الدفع النقدي على مستوى شبابيك التحصيل الضريبي التقليدية.

ويمكن القول إن هذه الإجراءات الرقمية ستسهم حتما في زيادة كفاءة النظام الضريبي الجزائري وتحسين الخدمة الضريبية بشرط تعميمها وحلولها محل الاجراءات التقليدية تدريجيا. ويمكن عرض أهم الخدمات التي تقدمها بوابة الالكترونية مساهمتك كما يلي:

- الولوج الشخصي إلى بيانات حساب المكلف بالضريبة؛
- التصريح الضريبي والرسوم لـ: التصريح الضريبي الشهري (G50) بمختلف انواعها، (G12)، (G12مكرر)، رسم التوطين البنكي؛
- تقدم البوابة مساعدة ألية وحساب ألي للمبالغ المستحقة الدفع بمجرد ادخال البيانات في حساب المكلف؛
- دفع الضرائب والرسوم المصرح بها عن بعد باستخدام البطاقة البنكية والبريدية وأيضا التحويل الالكتروني(E-Banking)؛

- متابعة مستمرة للتصريحات وعمليات الدفع المنجزة.[1]

4. المنصة الرقمية "جبايتك":

تعد منصة "جبايتيك"، التي تجمع بين كلمتي "جباية" و"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، حلا مبتكرا لتبسيط الاجراءات الضريبية. فهي تتيح للمكلفين بالضريبة إنجاز معاملاتهم الضريبية المختلفة، مثل تقديم التصاريح وسداد المستحقات، بكل سهولة ويسر عبر الانترنت، دون الحاجة إلى زيارة المراكز الضريبية.

المصدر: https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar / تاريخ الاطلاع2026/04/30، 20:15

ومثل سابقتها، فإن منصة 'جبايتيك' توفر عددا من الخدمات المجانية المرتبطة بالتصريح والدفع، باستثناء حدوث ظرف طارئ، وهي تتميز بقدر كبير من الجاهزية وسهولة الولوج إليها. ويتم فيها تبادل البيانات بين المكلف بالضريبة والبوابة بصفة آمنة. يرفق استخدام هذه الخدمات بأداة مساعدة من شأنها تجنب أخطاء الحساب والاخطاء المطبعية الناتجة عن الاجراءات الورقية. يتبع إرسال التصريح عبر هذه البوابة بإصدار إشعار بالدفع وذلك بصفة آلية تبرر ضمان الاستلام الصحيح للتصريح الجبائي وتبرز أهم الخدمات الرقمية التي توفرها المنصة "جبايتك" في النقاط التالية:

- الولوج إلى بيانات التعريف الخاصة بالمكلف؛
- إدخال البيانات عن طريق المساعد الآلي للتصريحات بالضرائب والرسوم مع حساب آلي؛

[1] –طارق والي، مرجع سابق، ص8-9

- إمكانية طبع الاشعار بالدفع يتضمن تفاصيل الضرائب والمبلغ المصرح بها؛
- دفع الضرائب والرسوم المصرح بها إلكترونيا للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات بترخيص اقتطاع المبلغ الواجب دفعه من حسابكم البنكي مباشرة؛
- متابعة مستمرة للتصريحات الصادرة وعمليات الدفع المنجزة[1].

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي للقطاع الضريبي الجزائري

يواجه التحول الرقمي في القطاع الضريبي في الجزائر العديد من التحديات التي تعين تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية ومن أحد أبرز هذه التحديات كما:

- **ضعف البنية التحتية الرقمية في البلاد:** حيث البنية التحتية تلعب دورا حاسما في تسهيل العمليات الرقمية، فاذا كانت الشبكات غير مستقرة او بطيئة، فان عمليات التصريح والدفع الضريبي عبر الانترنت تصبح معقده وبطيئة ما يؤدي الى احباط المستخدمين وتقليل الثقة في النظام.
- **نقص التوعية والثقافة الرقمية بين المكلفين بالضريبة:** خصوصا في الفئات التجار وشركات الصغيرة والمتوسطة التي لم تعتمد بعد بشكل كامل على التكنولوجيا في اداره انشطتها المالية العديد من هؤلاء المكلفين يفضلون تعامل بطريقه التقليدية نتيجة لخبره محدودة في استخدام الادوات الرقمية او خوفا من الوقوع في اخطاء نتيجة قله الفهم على الرغم من وجود منصات مثل" مساهمتك وجبايتك التي تقدم خدمات مبسطه وامنة.
- **مقاومة التغيير داخل الهياكل الادارية نفسها:** الموظفون العاملون في الادارات الضريبية قد يواجهون صعوبات في التكيف مع الانظمة الجديدة لاسيما في ظل نقصه تدريب المهنية المطلوب لفهم العمليات الرقمية بشكل المتكامل.

[1]– طارق والي، عيسى حميدي، محمد عوامر، مرجع سابق،ص 9

- **الامان الالكتروني وحماية البيانات الشخصية المكلفين:** على الرغم من التأكيد السلطات الجزائرية على وجود انظمة تامين لحماية البيانات وتبادل المعلومات بأمان الى ان المخاوف من اختراق البيانات او تسريبها لا تزال قائمة[1].

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (مريم بوجمعة، هند لبصير،2023)

الدراسة بعنوان: " متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي الجزائري، المركز الضريبي بعنابة أنموذجا".

الدراسة عبارة عن مداخلة بملتقى حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية بالمركز الضريبي بولاية عنابة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على معطيات المراكز وعلى المقابلة مع عينة من المسؤولين من المركز الضريبي بعنابة، وتوصلت الدراسة الى ان المركز يشتمل على المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية، وكذلك حرص المركز الضريبي على ضرورة دراسة موضوع التحول نحو الرقمنة باعتبارها توجه معاصر لابد منه لمواكبة العالم المعلوماتي وتحقيق الكفاءة في الأداء[2].

2. دراسة (سليماني سعيدة،2023)

الدراسة بعنوان " مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة "

الدراسة عبارة عن مقال

[1] – طارق والي، عيسى حميدي، محمد عوامر، مرجع نفسه،ص،9-10

[2] –مريم بوجمعة، هند بصيري، متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي الجزائري، المركز الضريبي بعنابة أنموذجا، 2023

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية على مستوى المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة، وبغرض الإجابة على إشكالية هذه الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام منهجين: المنهج الوصفي لإعداد الاطار النظري للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة الميدانية التي تم اجرائها على عينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي الذي شهدته الادارة الضريبية ساهم بنسبة 87 %في تحسين جودة الخدمات الجبائية المقدمة على مستوى هذه المديرية.[1]

3. دراسة (عمران عبد الحكيم،2025)

الدراسة بعنوان" دراسة تحليلية لاستراتيجية التحول الرقمي للإدارة الضريبة في إطار التجربة المصرية"

الدراسة عبارة عن مقال.

يهدف هذا البحث الى عرض ومناقشة مجالات التحول الرقمي للإدارة الضريبية في إطار التجربة المصرية للتحول الرقمي، ويركز على استعراض أبرز مجالات تطبيق عملية التحول الرقمي على مستوى الإدارة الضريبية المصرية، وكذا مناقشة بعض نتائجها خلال الفترة الاخيرة. ومن خلال هذا البحث تتبين أهمية التجربة المصرية في المنطقة العربية في مجال رقمنة الادارة الضريبية بكل محاورها ومجالاتها، وتتأكد بعض نتائجها الايجابية من خلال التحسينات الملاحظة في تلك المؤشرات المرتبطة بالحصيلة الضريبية بشكل عام على ضوء التقارير والدراسات ذات الصلة بتلك المؤشرات [2].

4. دراسة:" طارق الوالي، عيسى حميدي، محمد عامر ،2024"

الدراسة بعنوان التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية مع التركيز على التجربة الجزائرية.

دراسة عبارة عن ملتقى حول: " الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر تحديات وافاقPEDAA.

[1] –سليماني سعيدة، مساهمة التحول الرقمي للادارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب ، قسنطينة، 2023

[2]– عمران عبد الحكيم، دراسة تحليلية لاستراتيجية التحول الرقمي للإدارة الضريبة في إطار التجربة المصرية،2025

تهدف هذه المداخلة الضوء على اهميه التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية عموما وفي الجزائر على وجه الخصوص كما تحاول ابراز فوائد تحديث الأنظمة الضريبية من خلال التكنولوجيا بما في ذلك تحسين الكفاءة الشفافية والامتثال. كما تناقش ايضا التحديات التي تواجه الجزائر في هذا التحول مثل محدودية البنية التحتية، ضعف المعرفة الرقمية والمقاومة التنظيمية.

بالاعتماد على التجارب الدول الاخرى تؤكد المقالة على اهميه الاستثمار في البنية التحتية الرقمية رغم الوعي الرقمي واعاده تدريب الموظفين لضمان التنفيذ الناجح لنظام الضريبي الرقمي وتختم المداخلة بتسليط الضوء على التأثيرات الإيجابية المحتملة لهذا التحول على الاقتصاد والمجتمع في الجزائر [1].

5. دراسة: " زرقون محمد، جريبة رشيد، اولاد سالم نذير،2025"

الدراسة بعنوان مساهمه التحول الرقمي في تحسين جوده التصريحات الضريبية في الجزائر دراسة ميدانيه لعينة موظفي الإدارة الجبائية للمكلفين بالضريبة

الدراسة عباره عن مقال

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية التحول الرقمي في الإدارة الجبائية كونه يمثل خطوه حاسمه نحو تحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات كما انه يعمل على انشاء هياكل الإدارية الجديدة مزوده بالتكنولوجيات متقدمة لتحسين نوعيه الخدمة للمكلفين، وكذا تجميع مصالح في المراكز الضريبية الموحدة يسهل تصريح والدفع وتقديمه الطعون مما يبسطه ويسرعه المعاملات الجبائية. بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي شملت عينه من موظفي الإدارة الجبائية للمكلفين بالضريبة والمحاسبين.

نتائج: قد توصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يسهم في تعزيز الكفاءة والشفافية ويضمن تقديم خدمات سريعة وامنه مما يعزز الثقة بين المواطنين والإدارة ويحقق اهداف التحديث الإدارة الجبائية[2].

6. دراسة: " عفاف بولحية، إبراهيم بزجاجة ،2022"

الدراسة بعنوان التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر في ظل التبني نظام جبايتك دراسة تقييمية

[1] – طارق الوالي، عيسى حميدي، محمد عامر، التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية مع التركيز على التجربة الجزائرية،2024

[2] – زرقون محمد، جريبة رشيد، اولاد سالم نذير، مساهمه التحول الرقمي في تحسين جوده التصريحات الضريبية في الجزائر دراسة ميدانيه لعينة موظفي الإدارة الجبائية للمكلفين بالضريبة، 2025

الدراسة عبارة عن ملتقى الدولي الافتراضي: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كأالية لتحقيق الاقلاع الاقتصادي في الدول النامية " الفرص والتحديات الآفاق ".

تهدف هذه الدراسة الى تقييم مشروع اسرنه الإدارة الجبائية الذي تسرعت فيها الجزائر منذ سنه 2002 سواء على المستوى الهياكل او التحصيل، والتأكد من مدى وصوله الى الاهداف المرجوة، وقد وصلنا الى ان نظام التصريح والدفع عن بعد يعتبر وسيله فعاله للقضاء على التهرب والغش الضريبي وبالتالي زيادة الحصيلة الجبائية من خلال تعزيز الثقة بين المكلفين والادارة الضريبية الذي يوفره هذا المشروع كما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ووصف نتائج واحصائيات[1].

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة: " BOUZID ZAHRA, REZKI Mohamed،2024"

الدراسة بعنوان Digitalisation of Algerian Tax Administration: A multidimensionnel Approche to challenges Opportunités and succès Factor.

الدراسة عبارة عن مجلة.

تهدف هذه الدراسة في التحول الرقمي للإدارة الضريبية الجزائرية مع تحليل الفرص التحديات وعوامل النجاح، من خلال استخدام منهجية مختلطة تجمع الدراسة بين التحليل الكمي والنوعي. وتكشف النتائج أن إدراك وفهم الرقمنة رغم كونه محدودا بتحديد المعوقات، بعد أمرا حاسما لفعالية استراتيجيات التنفيذ.

توكد الدراسة على اهمية وجود نهج استراتيجي متعدد الابعاد توصي لتبني استراتيجية رقمنا التدريجية وتعزيز التدريب والاستثمار في البنية التحتية ووضع بروتوكولات امنية قوية[2].

2. دراسة: " Ben chohra Saidi،2025 "

الدراسة بعنوان Résulta And Benefits Of Digital Transformation Of The Tax Administration In Algeria And Ways To Strengthen It.

[1] – عفاف بولحية، إبراهيم بزجاجة، التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر في ظل التبني نظام جبايتك دراسة تقييمية، 2022

[2]- BOUZID ZAHRA, REZKI Mohamed ،Digitalisation of Algerian Tax Administration: A multidimensionnel Approche to challenges Opportunities and success Factor2024 ،

الدراسة عبارة عن مقال

يُعدّ مشروع رقمنة إدارة الضرائب من أهمّ المشاريع التي وضعتها الدولة الجزائرية عمومًا، وإدارة الضرائب خصوصًا، في إطار تحديث الإدارة العامة. ويهدف هذا المشروع إلى زيادة الإيرادات الضريبية. تتناول هذه الورقة البحثية واقع التحول الرقمي في الجزائر من خلال تحليل الإجراءات والمنصات التي طبقتها إدارة الضرائب، ونتائجها، وفوائدها سواء لإدارة الضرائب أو لدافعي الضرائب. وتلخص الدراسة إلى أن التحول الرقمي لإدارة الضرائب قد أسهم بشكل كبير في تحقيق إيرادات ضريبية كبيرة؛ فمن جهة، ساعد هذا التحول في الحد من التهرب الضريبي من خلال النتائج المحققة في مختلف أشكال التدقيق الضريبي. ومع ذلك، لا تزال هذه النتائج الإيجابية دون المستوى المطلوب نظرًا للتحديات العديدة التي تواجهها إدارة الضرائب في مجال التحول الرقمي[1].

3. دراسة: " Dahmoune Fatima, Kariam Malika،2024 "

الدراسة بعنوان The Impact Of The Digital Transformation Of The Tax Administration In (Algeria On The Taxpayer’s Tax Compliance) jibaya'tic Portal Model.

الدراسة عبارة عن مجلة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي لإدارة الضرائب في الجزائر على التزام دافعي الضرائب بالدفع، وذلك من خلال دراسة عينة من مستخدمي بوابة "الجبايات" في الجزائر. وقد تمت الإجابة على أسئلة البحث باستخدام منهجيات تحليل الوثائق واستبيان المسح. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام الإقرار الضريبي الإلكتروني والتزام دافعي الضرائب بالدفع. إلا أن الانقطاعات المتكررة للخدمة، بالإضافة إلى نقص بعض الميزات كالدفع الإلكتروني، تعيق فعالية البوابة. لذا، يُنصح باستشارة المختصين والاستفادة من ملاحظاتهم لمعالجة هذه المشكلات[2].

4. دراسة:" Chebab Siham،2025"

الدراسة بعنوان: Challenges And Opportunities In The Digitalisation Of Tax Administration: A Comparative Review Of Selected International Expériences With A Focus On Algeria.

[1] - Ben chohra Saidi ،Résulta And Benefits Of Digital Transformation Of The Tax Administration In Algeria And Ways To Strengthen It2025،

[2] - Dahmoune Fatima, Kariam Malika ، The Impact Of The Digital Transformation Of The Tax Administration In Algeria On The Taxpayer’s Tax Compliance) jibaya'tic Portal Model2024 ،

الدراسة عبارة عن مقال

تتناول هذه الدراسة تحديات وفرص رقمنة إدارة الضرائب في الجزائر من خلال مراجعة مقارنة لتجارب إستونيا وكوريا ورواندا وغيرها. وقد جمعنا بين مراجعة الأدبيات وبيانات السلاسل الزمنية (2016–2024) ونماذج الفرق في الفروق لاختبار ما إذا كان النضج الرقمي واعتماد التقنيات الرقمية يؤثران على نسب الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي، مع الأخذ في الاعتبار الجاهزية والتنفيذ. وتُظهر النتائج أن نظام الضرائب الإلكتروني شبه الشامل في إستونيا يُحقق نسبة ضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي مستقرة عند 21%؛ بينما تُساهم الإصلاحات الرقمية في كوريا في رفع هذه النسبة، إلا أن المكاسب تتلاشى بعد عام 2022؛ أما مكاسب رواندا فتتلاشى في غياب بنية تحتية داعمة. وتنخفض نسبة الإيرادات غير النفطية في الجزائر من 18.95% في عام 2021 إلى 16.21% في عام 2022 قبل أن تتعافى بشكل طفيف. وتشير تقديرات الانحدار إلى أن الجاهزية الرقمية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا أقوى بتعبئة الإيرادات من النضج الرقمي وحده، مما يُؤكد الحاجة إلى تفويضات مرحلية، وهويات رقمية آمنة، وتدريب دافعي الضرائب. تقدم الورقة خارطة طريق متسلسلة وتوصيات سياسية للجزائر وتشجع على إجراء بحوث مستقبلية حول مقاييس تكلفة التبني عبر القطاعات والمستويات الإدارية على مستوى العالم[1].

5. دراسة "Saidj Faiz.2022"

الدراسة بعنوان" Towards strengthening the position of the tax administration Mmodernization and digitization of the sector and its impact on improving the quality of public service."

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في العوامل المؤثرة في التحول الناجح الى التحديث الرقمي من خلال استكشاف طبيعة العلاقة ضمن تحديث ورقمنة الادارة الضريبية لتحسين جودة الخدمة العامة، حيث اعتمدت الدراسة على منهجا كميا مبنيا على استبيان موجه للمكلفين بالضريبة باستخدام برنامج SPSS حيث توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ترابط بين تحسين جودة الخدمة العامة ورقمنة الادارة الضريبية لما تقدم هذه الاخيرة من تسهيلات للمكلفين بالضريبة وللإدارة الضريبية[2].

[1] - Chebab Siham ،Challenges And Opportunities In The Digitalisation Of Tax Administration: A Comparative Review Of Selected International Expériences With A Focus On Algeria2025 ،

[2] - Saidj Faiz ،Towards strengthening the position of the tax administration: modernization and digitization of the sector and its impact on improving the quality of public service2022 ،

1. دراسة،"2024 Hamouche Ramzi "

الدراسة بعنوان" The Impact of Digitalization on Algerian Tax Administrati Improving Efficiency and Reducing Costs"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التكلفة في الإدارة الضريبية الجزائرية، مع التركيز على قياس مدى تحسين الإيرادات الضريبية وخفض تكاليف التحصيل. حيث اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الإدارة الضريبية الجزائرية خلال الفترة من 2013 إلى 2023، وتم تقييم مؤشرات الإيرادات الضريبية وتكاليف التحصيل قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي فكانت نتائج الدراسة:

1. أسفر التحول الرقمي عن زيادة بنسبة 70% في الإيرادات الضريبية، وانخفاض بنسبة 50% في تكلفة تحصيل كل دينار.

2. تحسنت كفاءة الإدارة الضريبية بشكل ملحوظ، حيث تجاوزت الإيرادات الأهداف المخططة بشكل مستمر في السنوات الأخيرة.

3. قدمت الدراسة أدلة تجريبية على أن التحول الرقمي يعزز الشفافية ويقلل التهرب الضريبي في الدول النامية[1].

المطلب الثالث: أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث الهدف:

لقد تباينت اهداف الدراسات السابقة بين دراسات ركزت على متطلبات ومراحل التحول الرقمي نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي و ودراسة اخرى ركزت على التعرف على مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين الجودة الخدمات واخرى تناولت عرض ومناقشه مجالات التحول الرقمي للإدارة الضريبية في اطار التجربة المصرية، واخرى ركزت على تسليط الضوء على اهميه التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية كما تناولت دراسة اخرى على ابراز اهميه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الجبائية كخطوه حاسمه نحو تحقيق الكفاءة والشفافية. كما تناولت دراسة اخرى على تقييم مشروع عصرنه الإدارة الجبائية في الجزائر و والتحقق من مدى وصوله الى الاهداف المرجوة مثل التصريح والدفع الالكتروني، واخرى حاولت استكشاف وتحليل اثر تبني

[1] – Hammouch Ramzi ،The Impact of Digitalization on Algerian Tax Administrati Improving Efficiency and Reducing Costs2024 ،

التكنولوجيا الرقمية والمنصات الإلكترونية على كفاءه الاداء الضريبي مع التركيز على تشخيص الفرص المتاحة لمواجهة التهرب الضريبي وتحسين مستوى الامتثال لدى المكلفين في البيئة الجزائرية مقارنتها بتجارب دولية لتحديد فجوات الرقمية، بينما كانت اهدافنا من الدراسة الحالية هو تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري للوقوف على مدى نجاح هذه الاستراتيجيات في تحقيق اهدافها وتحديد المعوقات الراهنة.

من حيث العينة والمجتمع:

بالنسبة للدراسات السابقة اختلفت العينة من دراسة الى اخرى، منها من اتخذت مسؤولين وموظفي مديرية الجهوية للضرائب وموظفي الإدارة الجبائية للمكلفين بالضريبة والمحاسبين ومستخدمي بوابه الجباية في الجزائر، غير ان الدراسة الحالية تسلط الضوء على عينه عن موظفي اداره الضرائب (مركز الضرائب، مديرية الضرائب ورقلة) محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

يتضح من الدراسات السابقة أنها ناقشت التحول الرقمي مع استخدام نماذج مختلفة، تختلف من دراسة إلى أخرى، بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات منها القطاع الضريبي الجزائري وكيف ساهم في تقليل التهرب الضريبي، مقارنة مع الدراسة الحالية التي شملت تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري ومساهمته في تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة للمكلفين بالضريبة واكتشاف أهم التحديات التي تواجه الإدارات الضريبية للتحول الرقمي.

زمن ومكان الدراسة:

لقد كان هناك تقاربا من حيث الإطار الزمني للدراسات السابقة، حيث ركزت أغلبها على الفترة الممتدة من 2022 إلى 2025، وهي مرحلة عرفت تسارعا ملحوظا في تبني التقنيات الرقمية ضمن الإدارات الضريبية في إطار الإصلاحات التي باشرتها الدولة، وعليه تندرج دراستنا ضمن نفس الإطار الزمني مع التركيز على تقييم التحول الرقمي في المرحلة الراهنة ومدى فعاليته في تحسين أداء الإدارة الضريبية.

أما من حيث المكان فقد كان هناك اختلاف كبير، فمنها من كانت بالجزائر بمختلف مديريات الضرائب عبر الولايات، ومنها من كانت بالدول العربية كمصر، أما دراستنا سنركز على موظفي إدارة الضرائب (مركز الضرائب، مديرية الضرائب) لولاية ورقلة.

من حيث القطاع:

شملت كل الدراسات السابقة قطاع واحد وهو القطاع الضريبي، حيث تناولت موضوع التحول الرقمي داخل الإدارات الضريبية بمختلف أنواعها ودراستنا الحالية تتفق مع جميع الدراسات السابقة في قطاع الدراسة.

من حيث أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

بالنسبة إلى أداة الدراسة أو أساليب المعالجة الإحصائية فشأن الدراسة الحالية كأغلب الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وسيتم معالجتها ببرنامج spss من خلال الاختبارات الضرورية واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وعموما تختلف الدراسة الحالية بطبيعة الحال عما سبقها من دراسات في المجال المكاني.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل يتضح ان التحول الرقمي أصبح من الركائز الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين ادائها لما يتيحه من مزايا تتعلق بالسرعة الدقة وتعزيز الشفافية كما تبين ان النظام الضريبي في الجزائر يشهد توجه متزايد نحو تبني الرقم هناك وسيله فعالية لإصلاحه وتطوير

وقد اظهر هذا الفصل ان ادماج التحول الرقمي في القطاع الضريبي من خلال برنامج "جبايتك" و"مساهمتك" التي تساهم في تحسين جوده الخدمات تبسيط الاجراءات والحد من التهرب الضريبي مما يعزز من فعالية النظام الضريبي، غير ان نجاح هذا المسار يبقى مرتبطا بمدى توفر مجموعته من الشروط لأهمها تطوير البنية التحتية التكنولوجية تأهيل الموارد البشرية وتكيف الاطارات القانوني والتنظيمي.

وعليه فإن التحول الرقمي يمثل خيارا استراتيجيا لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر الامر يستدعي مواصلة الجهود وتعزيز الاصلاحات لتحقيق الاهداف المرجوة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري

تمهيد

استكمالاً للبناء النظري والمنهجي الذي تم تفصيله في الفصول السابقة، يهدف هذا الفصل إلى الانتقال من التنظير إلى التطبيق عبر تحليل البيانات الميدانية. فبعد جمع آراء عينة من الفاعلين الأساسيين في الإدارة الضريبية، حان الوقت لتحليل وجهات نظرهم حول استراتيجية التحول الرقمي، وتقييم أثرها الفعلي على أداء وعصرنة القطاع.

سيتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة بشكل عملي، من خلال تحليل إجابات الاستبيان للكشف عن مستوى تطبيق الخدمات الرقمية، وتقييم جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية، وقياس أثر الرقمنة على فعالية الأداء الضريبي. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: بحيث سنتناول في المبحث الأول منهجية الدراسة وإجراءاتها في الدراسة الميدانية ثم بعد ذلك في المبحث الثاني سنتطرق لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على منهجية الدراسة الميدانية التي تسمح بجمع بيانات أولية من مجتمع البحث وفي هذا المبحث، سنتناول بالتفصيل الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، مروراً بأداة جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها.

المطلب الأول: تقديم إطار الدراسة الميدانية

في إطار عرض ميدان الدراسة، سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، حيث تم اختيار كل من مديرية الضرائب ومركز الضرائب لولاية ورقلة كنموذج للدراسة، وعليه سيتم تقديم كل هيئة على حدة من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

أولا: تقديم مديرية الضرائب لولاية ورقلة

1- **تعريف مديرية الضرائب لولاية ورقلة:** تعتبر مؤسسة الضرائب لولاية ورقلة هيئة ادارية عمومية تابعة لوزارة المالية هذه الإدارة الحساسة من وظائفها جمع وتحصيل الضرائب من المكلفين سواء كانوا اشخاصا طبعيين او معنويين وجمعها لصالح الخزينة العامة للدولة من اجل مساهمتها في تغطية النفقات الضخمة .لقد تعرضت الإدارة الجبائية الى هيكلة جديدة سنة 1991 وككل الأنظمة فإننا نجد في الإدارة قسمان :قسم يهتم بتقويم وتبيان الضريبي وتسمى المفتشيات ولقد تم توحيدها في مفتشية واحدة على مستو الوطني .قسم الثاني مصالح التحصيل الضريبي وتسمى القبضات والتي من وظائفها جمع الايراد الجبائي من المكلفين لصالح الخزينة.

2- **مهام مديرية الضرائب:** تتولى مديرية الضرائب المهام التالية:

- **في مجال الوعاء**

- تمسك وتسير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخيل الخاضعة للضريبة على ارباح الشركات؛
- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛

- تصدر الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء او التخصيص وتعاينها وتصادق عليها.
- **في مجال التحصيل:** لمصلحة التحصيل عدة مهام نذكر منها:
  - تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات، وتحصيل الضرائب، والرسوم، والاتاوى؛
  - تنفذ العمليات المادية للدفع والقبض؛
  - تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم .
- **في مجال الرقابة :**
  - تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها وتراقب التصريحات؛
  - تعد وتنجز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقيم نتائجها .
- **في مجال المنازعات** :يمكن ان نلخص بعض مهام هذه المصلحة كما يلي:
  - تدرس الشكاوى وتعالجها؛
  - تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
  - تعوض قروض الرسوم
- **في مجال الاستقبال والإعلام** :كما تمثلت مهام هذه المصلحة فيما يلي:
  - تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
  - تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لا سيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
  - تنظم المواعيد وتسيرها؛
  - تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب[1].

ثانيا: تقديم مركز الضرائب لولاية ورقلة

1- تعريف مركز الضرائب لولاية ورقلة: هو عبارة عن هيئة ادارية عمومية تابعة لوزارة المالية تتكفل بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات، بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة وتختص مراكز الضرائب في مجال الوعاء والتحصيل

[1]- رزيقي هادف، دور الرقابة الجبائية في تحسين تحصيل الضريبي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023، 2024، ص51، 53

والرقابة ومنازعات الضرائب والرسوم الواقعة على عاتق هذه الفئة من المكلفين بالضرائب بعنوان نشاطاتهم المهنية[1].

2- مهام مركز الضرائب: ينشط مركز الضرائب في:

- **في مجال الوعاء:**

- تسيير الملفات الجبائية للأشخاص المعنويين الخاضعين بعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛

- تسيير الملفات الجبائية للمكلفين الخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح المهنية.

- **في مجال التحصيل:**

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى.

- **في مجال الرقابة:**

- البحث واستغلال المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات؛

- إعادة وتحقيق برامج التدخلات والمراقبة وتقييم نتائجها.

- **في مجال المنازعات:**

- دراسة ومعالجة الشكاوى؛

- متابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛

- استرداد قروض الرسوم على القيمة المضافة.

- **في مجال الاستقبال والإعلام:**

- ضمان مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛

- التكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء لا سيما المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل قوانينها الأساسية؛

[1] – مرسوم تنفيذي، رقم 06-327، المؤرخ في 25 شعبان 1427 الموافق ل18 سبتمبر 2006، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، ص11

- تنظيم وتسيير المواعيد؛
- نشر المعلومات والمطبوعات لصالح المكلفين بالضريبة[1].

الفرع الثاني: عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الموظفين بالإدارة الضريبية (مديرية الضرائب، مركز الضرائب) بمختلف مناصبهم ورتبهم (مديرون، رؤساء مصالح، مفتشون، وموظفون إداريون)، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي والمعنيين مباشرة بآثارها، حيث تم توزيع 45 استبيانا ورقيا، منها 25 في مديرية الضرائب و20 في مركز الضرائب، حيث تم استرجاع 42 استبانة مع رفض 02 منها لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، وبالتالي تم معالجة 40 استبانة وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع الاستبانات:

الجدول 1: إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصاحة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	45	42	02	40
النسبة المئوية	%100	%93.3	%4.76	%95.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع الدراسة قمنا بتحديد المتغير التابع والمستقل وكل المتغيرات تم الاعتماد عليها في التحليل ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

[1] – مرسوم تنفيذي، رقم 06-327، المؤرخ في 25 شعبان 1427 الموافق ل18 سبتمبر 2006، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، ص11

الجدول 2: يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	القطاع الضريبي
المتغير المستقل	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المستخدم والمتبع في الدراسة مرورا بمصادر جمع البيانات إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحثين، من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لتقييم مدى مساهمة استراتيجية التحول في تحسين أداء وعصرنة القطاع الضريبي الجزائري، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب للدراسة باعتباره يعطي وصف للظاهرة المدروسة وتصورها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات المختلطة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1- **المصادر الثانوية**: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجانب النظري، تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في المقالات، المجلات، أطروحات الدكتوراه، التي تنوعت بين العربية والأجنبية إلا أنه من الدراسات التي نعتبرها دراسة مرجعية هي دراسة عمران عبد الحكيم دراسة تحليلية لاستراتيجية التحول الرقمي للإدارة الضريبة في إطار التجربة المصرية، 2025

2- **المصادر الأولية**: لمعالجة الجانب التطبيقي، تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

في إطار إنجاز هذه الدراسة، يتطلب الأمر الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المنهجية التي تستخدم في جمع البيانات وتحليلها، بما يتيح للباحث الوصول إلى معطيات دقيقة تعكس واقع ميدان الدراسة. ونظرا لتعدد وتنوع هذه الأدوات، فإن طبيعة موضوع البحث هي التي تحدد اختيار الأدوات والأساليب الإحصائية اللازمة لضمان معالجة فعالة للبيانات.

أولا: أداة جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية. وقد تم بناء الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة ومحاور البحث الرئيسية، حيث قُسّمت إلى أربعة محاور أساسية:

- **المحور الأول** :خُصّص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الشهادة المهنية، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني** :هدف إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي من خلال تقييم الخدمات الرقمية المتاحة.
- **المحور الثالث** :ركّز على تقييم مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية لدعم هذا التحول.
- **المحور الرابع** :صُمّم لقياس أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية.

ثانيا: الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات وتفريغها، سيتم تحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الموضحة أدناه:

1. **معامل ألفا كرو نباخ** :استُخدم هذا المعامل لقياس درجة الثبات والموثوقية لأداة الدراسة، والتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
2. **الإحصاء الوصفي** :تم استخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (المحور الأول)، وتحديد توزيع إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3. **مقاييس النزعة المركزية والتشتت** :تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول كل عبارة وكل محور من محاور الدراسة، كما تم حساب الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

4. **تحديد مستوى الموافقة** :بناءً على المتوسطات الحسابية المحسوبة، تم تحديد مستوى الموافقة (مرتفع، متوسط، ضعيف) لكل عبارة ولكل محور، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي تم تحديده مسبقاً في هذه الدراسة، وقد استُخدم هذا الأسلوب كأداة رئيسية في مناقشة الفرضيات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة، حيث تم إعطاء أوزان رقمية لكل إجابة كما يلي:

الجدول 3: أوزان مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي" التصنيف"	نعم	محايد	لا
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد مستوى الموافقة العام على كل محور من محاور الدراسة، تم حساب طول الفئة لتفسير المتوسطات الحسابية بناءً على المعادلة:

- **(أعلى قيمة – أدنى قيمة) / عدد الخيارات = (3–1) / 3 = 0.66.**

وبناءً عليه، تم اعتماد المجالات الموضحة في الجدول التالي لتفسير النتائج.

الجدول 4: يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	ضعيف (لا)
من 1.67 إلى 2.33	متوسط (محايد)
من 2.34 إلى 3	مرتفع (نعم)

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري:** للتأكد من أن الاستمارة تقيس بالفعل ما صُمّمت لقياسه، تم عرضها في صيغتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال المحاسبة والجباية، بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على الأسئلة للوصول إلى النسخة النهائية، مما يمنح الأداة صدقاً في المحتوى.

2. **ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة، بحيث يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرو نباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول 5: يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرو نباخ) حجم العينة (*N*=40)

عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
39	**0.856**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرو نباخ بلغ حوالي 85.60 % وهي نسبة مقبولة جدا بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداء من 62%، وهو مقبول إحصائيا، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي لعينة من الدراسة من خلال البيانات الشخصية المتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان بالإضافة إلى تحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني والثالث والرابع من الاستبيان أي العبارات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يهدف المطلب الحالي إلى دراسة الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الشهادة المهنية، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة) تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث كانت النتائج كما يلي:

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

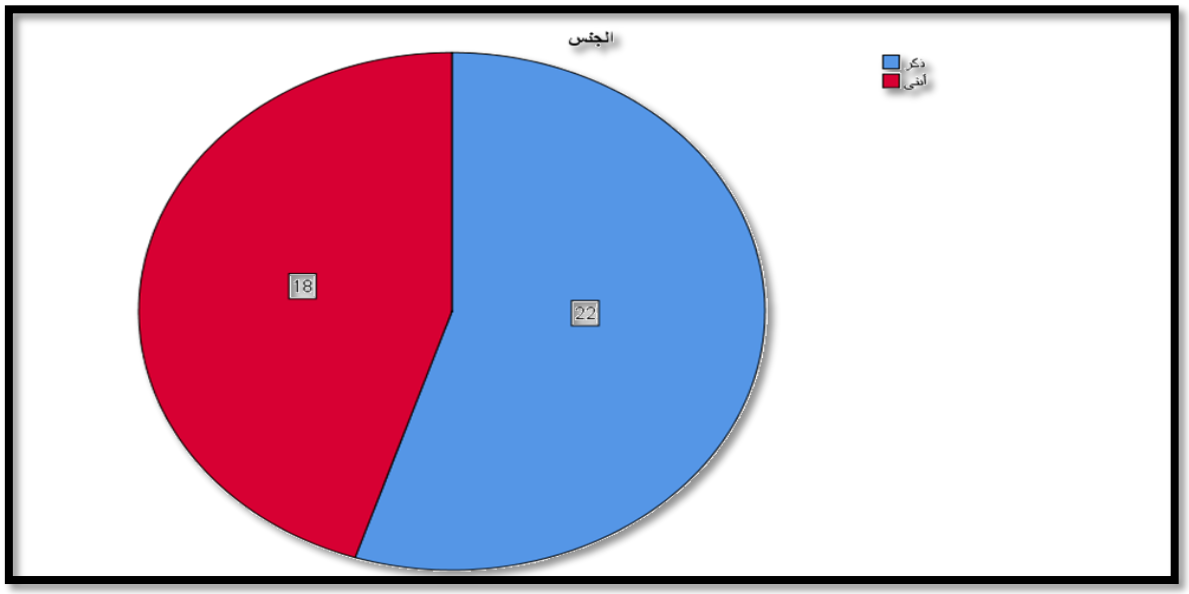
الجدول6 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	% 55
أنثى	18	% 45
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة حالة الجنس للمستجوبين:

الشكل: 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 01 يتبين لنا أن نسبة الذكور هي الأعلى، حيث بلغت **55%**(بواقع 22 موظفاً)، بينما بلغت نسبة الإناث **45%**(بواقع 18 موظفة)، بحيث تشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في التمثيل بين الجنسين ضمن عينة الدراسة، مع غلبة طفيفة للذكور، هذا التوازن النسبي في العينة يسمح بالحصول على آراء متنوعة تعكس وجهات نظر كلا الجنسين في بيئة العمل الضريبي.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

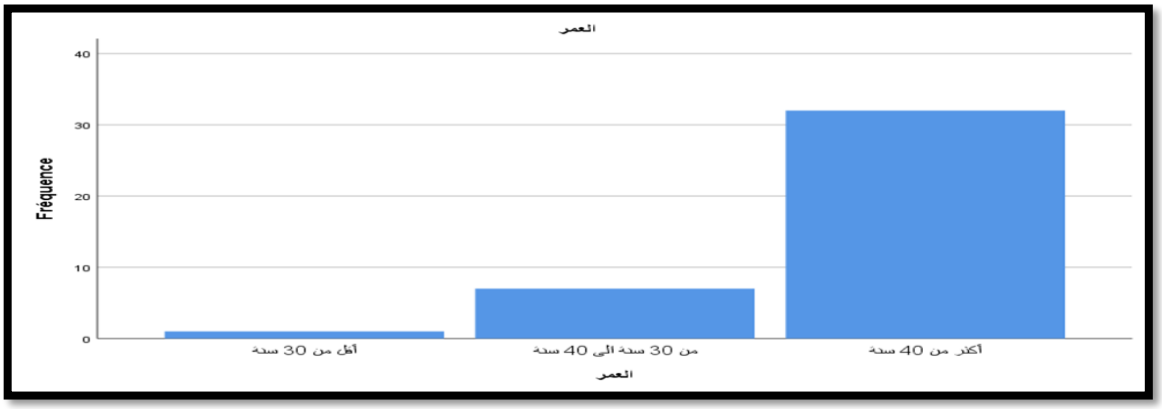
الجدول 7: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	% 2,5
من 30 سنة الى 40 سنة	7	% 17,5
أكثر من 40 سنة	32	% 80
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة العمر للمستجوبين:

الشكل: 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول أعلاه والشكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية حيث يتضح من خلال النتائج أن الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة "هي الفئة المهيمنة بشكل كبير في العينة، حيث شكلت نسبة 80%(بواقع 32 موظفاً)، تليها فئة "من 30 إلى 40 سنة "بنسبة 17.5%، بينما كانت فئة الشباب "أقل من 30 سنة "هي الأقل تمثيلاً بنسبة 2.5%فقط.

هذه النتيجة تشير إلى أن غالبية الموظفين المستجوبين هم من ذوي الخبرة والأقدمية في القطاع وهذا مؤشر مهم جداً لدراستنا، حيث أن آراءهم حول التحول الرقمي ستكون مبنية على تجربة طويلة ومعايشة للفترة التي سبقت الرقمنة، مما يجعل تقييمهم للمقارنة بين النظامين الورقي والرقمي ذا قيمة تحليلية عالية، كما يمكن أن يؤثر هذا التوزيع العمري أيضاً على متغيرات أخرى مثل مقاومة التغيير أو سرعة التكيف مع التقنيات الجديدة، وهو ما سيتم أخذه بعين الاعتبار عند مناقشة نتائج المحاور التالية.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المهنية

الجدول رقم (8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المهنية

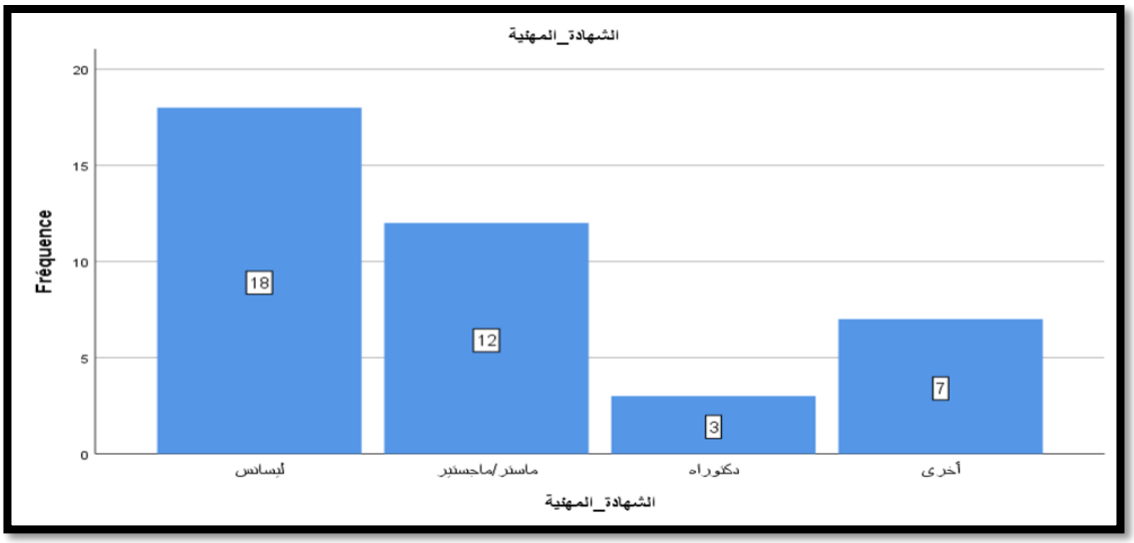
الجدول 8: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المهنية

الشهادة المهنية	التكرار	النسبة
ليسانس	18	% 45
ماستر/ماجستير	12	% 30
دكتوراه	3	% 7,5
أخرى	7	% 17,5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة الشهادة المهنية للمستجوبين:

الشكل: 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين لنا الجدول أعلاه والشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمؤهلهم العلمي، حيث نلاحظ أن حملة شهادة "ليسانس "يمثلون النسبة الأكبر في العينة بـ 45%(18موظفاً)، يليهم مباشرة حملة شهادات الدراسات العليا "ماستر/ماجستير "بنسبة 30%(12موظفاً).

من اللافت للنظر أن نسبة 7.5%من العينة هم من حملة شهادة "الدكتوراه"، وهي نسبة مرتفعة تعكس وجود كفاءات علمية عليا ضمن كوادر الإدارة الضريبية أما فئة "أخرى"، التي قد تشمل شهادات تقنية أو تطبيقية متخصصة، فقد بلغت نسبتها 17.5%.

وتشير هذه النتائج إلى أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع بشكل عام، حيث أن 82.5%منهم هم من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، وهذا المؤشر إيجابي جداً ويدل على وجود قاعدة معرفية وأكاديمية قوية لدى الموظفين، مما يفترض أن يسهل عليهم استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتكيف مع الأنظمة الجديدة، كما أن وجود هذا التنوع في المؤهلات يسمح بدراسة ما إذا كان هناك اختلاف في وجهات النظر تجاه الرقمنة بين مختلف المستويات العلمية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

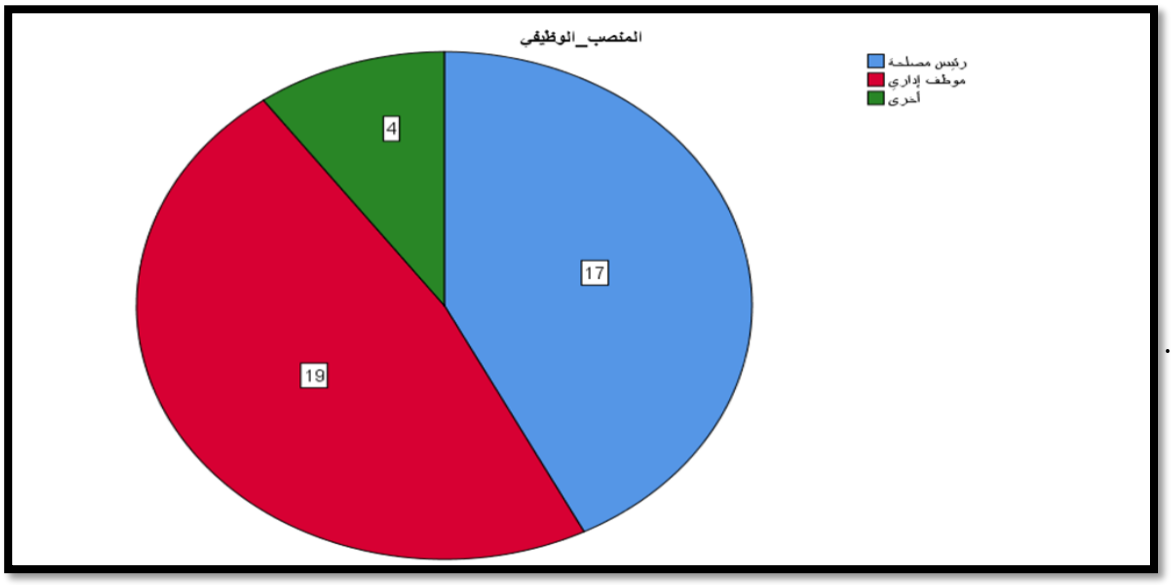
الجدول 9: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	00	% 00
رئيس مصلحة	17	% 42,5
موظف إداري	19	% 47,5
أخرى	4	% 10
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة المنصب الوظيفي للمستجوبين:

الشكل: 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول أعلاه والشكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب مناصبهم الوظيفية، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المستجوبين هم من فئة "موظف إداري"، حيث بلغت نسبتهم 47.5%(19موظفاً)، يليهم مباشرة فئة "رئيس مصلحة "بنسبة 42.5%(17موظفاً).

من الملاحظ عدم وجود أي شخص بمنصب "مدير" في العينة، بينما شكلت فئة "أخرى "نسبة 10%، والتي يمكن أن تشمل وظائف ميدانية متخصصة مثل "مفتش ضرائب" أو "مراقب جبائي."

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

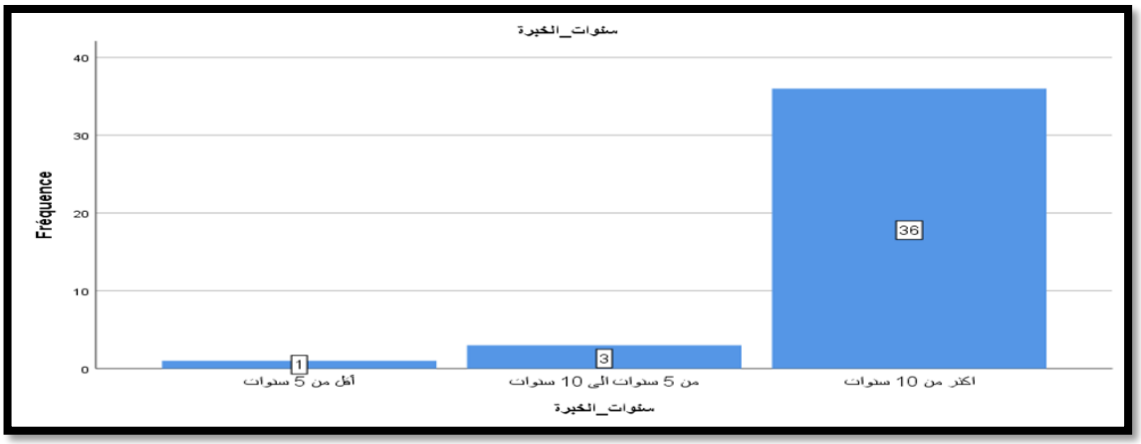
الجدول 10: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	% 2,5
من 5 سنوات الى 10 سنوات	3	% 7,5
اكثر من 10 سنوات	36	% 90
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة سنوات الخبرة للمستجوبين:

الشكل: 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول أعلاه والشكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة بناءً على سنوات خبرتهم المهنية في قطاع الضرائب، حيث تكشف النتائج عن هيمنة مطلقة لفئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، حيث أن 90 %من أفراد العينة (بواقع 36 موظفاً) يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10سنوات، في المقابل كانت نسبة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات)7.5% ، بينما كانت فئة حديثي التوظيف (أقل من 5 سنوات) شبه غائبة بنسبة 2.5%فقط.

هذه النتيجة هي من أهم النتائج في هذا المحور، وهي تؤكد وتدعم ما توصلنا إليه في تحليل متغير العمر، إن وجود نسبة **90%**من الموظفين ذوي الخبرة العالية يعني أن الآراء التي تم جمعها ليست مجرد انطباعات أولية، بل هي نتاج تجربة عملية عميقة ومعايشة حقيقية لمراحل تطور الإدارة الضريبية، بما في ذلك الفترة التي سبقت التحول الرقمي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

من أجل التعرف على توجه آراء العينة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد أراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان.

أولا: تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية):

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي قمنا بها.

الجدول 11: نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني (مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية)

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يساهم استخدام"الرقم الجبائي الوطني "NIFفي تسريع عمليات البحث والتدقيق	40	2,85	0,427	مرتفع
يقلل النظام الرقمي من الأخطاء البشرية الحسابية التي كانت تقع في النظام الورقي	40	2,78	0,530	مرتفع
يوفر النظام الرقمي قاعدة بيانات موحدة تمنع تكرار الملفات أو ضياعها	40	2,75	0,543	مرتفع
تساعد الرقمنة في تقليص عدد الزيارات الحضورية للمكلفين إلى مراكز الضرائب	40	2,72	0,599	مرتفع
يسمح النظام الرقمي بمتابعة وضعية الملف الجبائي في الوقت الحقيقي	40	2,70	0,516	مرتفع
يتسم نظام" جبايتك "بواجهة استخدام سهلة وواضحة للموظف	40	2,57	0,675	مرتفع
يساهم التحول الرقمي في سرعة استخراج الشهادات الجبائية	40	2,55	0,677	مرتفع

تتوفر المنصات الإلكترونية للضرائب على مدار الساعة (7/24) للمكلفين والمهنيين	40	2,50	0,751	مرتفع
توفر المنصات الرقمية أدلة إرشادية واضحة لكيفية إجراء العمليات	40	2,43	0,747	مرتفع
توفر بوابة"مساهمتك "خدمات شاملة للمكلفين (تصريح، دفع، استعلام)	40	2,40	0,778	مرتفع
توفر الإدارة الضريبية بوابة إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات	40	2,20	0,911	متوسط
يمكن إنجاز جميع المعاملات الضريبية (سداد، تسجيل..إلخ) عبر الأنترنت بالكامل	40	1,78	0,974	متوسط
المحور الثاني : مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الضريبية		**2,5187**	**0,33038**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

التحليل: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ (2.52)، وهو ما يوافق درجة "مرتفع "حسب مقياس الدراسة، هذه النتيجة تعكس وجود اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي، كما يشير الانحراف المعياري العام (0.330) إلى وجود درجة عالية من التجانس في إجابات المستجوبين.

وعند النظر إلى تفاصيل العبارات نلاحظ أن 10عبارات من أصل 12 حصلت على مستوى موافقة "مرتفع"، حيث جاءت عبارة "يساهم استخدام الرقم الجبائي الوطني NIF في تسريع عمليات البحث والتدقيق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85).

في المقابل حصلت عبارتان فقط على مستوى "متوسط"، وهما "توفر الإدارة الضريبية بوابة إلكترونية متكاملة" بمتوسط (2.20)، وعبارة "يمكن إنجاز جميع المعاملات الضريبية عبر الإنترنت بالكامل" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.78)، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك جوانب إيجابية عديدة لتطبيق الرقمنة، مع وجود بعض التحفظات فيما يتعلق بشمولية وتكامل الخدمات المقدمة إلكترونياً.

التفسير: إن بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة 2.52 تقريباً يؤكد أن أغلب إجابات أفراد العينة تقع ضمن مجال "موافق". ويعزو الباحث ذلك إلى النجاح الملموس في رقمنة بعض الإجراءات الأساسية مثل استخدام الرقم الجبائي وتوحيد قواعد البيانات، مما أدى إلى تقليص الأخطاء الحسابية والزيارات الحضورية للمكلفين.

إلا أنه وبالرغم من التقييم المرتفع العام، نلاحظ وجود تحفظات بسيطة ظهرت في الفقرات الأخيرة التي حصلت على تقدير "متوسط"، خاصة فيما يتعلق بمدى شمولية الخدمات الإلكترونية وإمكانية إنجاز كافة المعاملات عبر الإنترنت بالكامل (بمتوسط 1.78)، مما يدل على أن التحول الرقمي لا يزال يحتاج إلى استكمال بعض الجوانب التقنية للوصول إلى الرقمنة الشاملة.

ثانيا: تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث (جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي قمنا بها.

الجدول 12: نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث (جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي)

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
توجد إجراءات أمنية صارمة (كلمات مرور، تشفير) لحماية البيانات من الاختراق أو التسريب	40	2,80	0,516	مرتفع

يتم تحديث البرامج والأنظمة الضريبية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية	40	2,28	0,784	متوسط
أدى التحول الرقمي إلى تخفيف ضغط العمل اليومي على الموظف	40	2,15	0,921	متوسط
تتوفر أنظمة بديلة (نسخ احتياطي) لضمان استمرارية العمل في حال تعطل النظام الرئيسي	40	2,15	0,736	متوسط
يتلقى الموظفون دورات تدريبية كافية قبل البدء في استخدام نظام" جبايتك"	40	2,08	0,888	متوسط
تتوفر في المكاتب الماسحات الضوئية Scannersاللازمة لأرشفة الملفات الورقية القديمة	40	2,00	0,877	متوسط
تتوفر في الإدارة الضريبية أجهزة حواسيب حديثة تتوافق مع متطلبات الأنظمة الرقمية الجديدة	40	2,00	0,934	متوسط
التكوين المستمر متاح للموظفين لمواكبة كل تحديث يطرأ على الأنظمة	40	1,97	0,920	متوسط
تتوفر آليات تواصل فعالة بين المبرمجين والمستخدمين (الموظفين) لتطوير النظام	40	1,92	0,859	متوسط
تتوفر خوادم (servers) ذات سعة استيعابية كافية لتخزين قواعد بيانات المكلفين	40	1,88	0,853	متوسط
تتوفر الإدارة الضريبية على فرق دعم تقني متخصصة للتدخل السريع عند حدوث أعطال برمجية	40	1,77	0,768	متوسط

تتوفر في الإدارة الضريبية شبكة أنترنت داخلية مستقرة وسريعة تسمح بمعالجة البيانات دون انقطاع	40	1,55	0,677	ضعيف
المحور الثالث: جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي		**2,0436**	**0,45882**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

التحليل: يُظهر الجدول أعلاه نتائج إجابات أفراد العينة حول محور جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.04)، وهو يقع في فئة الموافقة "المتوسطة"، وعند تحليل العبارات بشكل فردي نلاحظ ما يلي:

- حصلت عبارة واحدة فقط على مستوى موافقة" مرتفع" وهي "توجد إجراءات أمنية صارمة لحماية البيانات" بمتوسط حسابي (2.80).
- حصلت عشر عبارات على مستوى موافقة" متوسط"، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.28) لعبارة "يتم تحديث البرامج والأنظمة الضريبية بشكل دوري" و (1.77) لعبارة "تتوفر فرق دعم تقني متخصصة."
- حصلت عبارة واحدة فقط على مستوى موافقة" ضعيف"، وهي "تتوفر شبكة أنترنت داخلية مستقرة وسريعة" بمتوسط حسابي (1.55)، وهو أدنى متوسط تم تسجيله في هذا المحور.

وتشير هذه النتائج إلى تباين في آراء المستجوبين حول عبارات هذا المحور مع ميل عام نحو التقييم المتوسط لمعظم الجوانب المتعلقة بالجاهزية.

التفسير: إن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات فيما يخص هذا المحور والمقدرة بـ 2.04، تدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تندرج ضمن مجال "متوسط". مما يؤكد أن الإدارة الضريبية تمتلك أساساً أمنياً قوياً لحماية البيانات، إلا أنها لا تزال تعاني من نقائص واضحة في البنية التحتية التقنية، لاسيما في استقرار شبكة الإنترنت وتوافر الأجهزة الحديثة والخوادم الكافية. كما يظهر التفسير الحاجة الملحة لتطوير برامج التكوين الفعال للموظفين لضمان مواكبة الأنظمة الرقمية الحديثة وتجاوز العقبات المادية الحالية.

ثالثا: تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع (أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي قمنا بها.

الجدول 13: نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الرابع (أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية)

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يساهم التحول الرقمي في تحسين مناخ الاستثمار من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية	40	2,82	0,385	مرتفع
يساهم التحول الرقمي في تقليص تكاليف التسيير الإداري (الورق، الطباعة، التخزين)	40	2,78	0,480	مرتفع
توفر الرقمنة آليات رقابة ذاتية تمنع التلاعب بالبيانات المالية	40	2,77	0,423	مرتفع
يساعد تطبيق التصريح الإلكتروني في زيادة سرعة تحصيل الموارد الجبائية	40	2,75	0,543	مرتفع
يساعد التحول الرقمي في الكشف المبكر عن حالات الغش والتهرب الضريبي	40	2,72	0,554	مرتفع
يساهم التحول الرقمي في توسيع الوعاء الضريبي من خلال حصر المكلفين غير المسجلين	40	2,72	0,506	مرتفع
ساعدت الشفافية الرقمية في الحد من ظواهر الفساد والمحسوبية داخل القطاع	40	2,67	0,526	مرتفع

هل تعتقد أن الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية يزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية التي قد تشل الإدارة بالكامل	40	2,57	0,549	مرتفع
تعاني الأنظمة الرقمية في الإدارة الضريبية من أعطال تقنية متكررة	40	2,53	0,679	مرتفع
بعض الأنظمة الإلكترونية لا تلبي احتياجات العمل الضريبي بشكل كامل	40	2,45	0,749	مرتفع
يحقق التحول الرقمي تكاملا فعالا بين السياسة الجبائية والأهداف الاقتصادية للدولة	40	2,35	0,770	مرتفع
تعزز الرقمنة من قدرة الإدارة على إجراء "الرقابة الجبائية على الوثائق "عن بعد	40	2,30	0,853	متوسط
هل أدى التحول الرقمي إلى تحويل الموظف الضريبي إلى"مدخل بيانات "فقط مما قلل من قدرته على التحليل والتدقيق النوعي	40	2,28	0,816	متوسط
هناك زيادة ملحوظة في حجم الإيرادات الجبائية منذ بدء تطبيق الأنظمة الرقمية	40	2,18	0,549	متوسط
التحول الرقمي زاد من حجم الأعباء الإدارية على الموظفين	40	1,97	0,862	متوسط
المحور الرابع: أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية		**2,5250**	**0,21414**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

التحليل: يُظهر الجدول أعلاه نتائج إجابات أفراد العينة حول محور أثر التحول الرقمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.5250)، وهو يقع في فئة الموافقة "المرتفعة "ويشير الانحراف المعياري العام (0.214) وهو الأقل بين جميع المحاور، إلى وجود درجة عالية جداً من التقارب والتجانس في آراء المستجوبين حول هذا المحور.

عند تحليل العبارات بشكل فردي، نلاحظ ما يلي:

- حصلت إحدى عشرة عبارة (11 من أصل 15) على مستوى موافقة" مرتفع "وقد سجلت عبارة "يساهم التحول الرقمي في تحسين مناخ الاستثمار" أعلى متوسط حسابي (2.82) ومن اللافت أن العبارات التي تقيس الآثار الإيجابية (مثل تقليص التكاليف، مكافحة الغش) والعبارات التي تقيس بعض التحديات (مثل مخاطر الهجمات السيبرانية، الأعطال التقنية) قد حصلت جميعها على تقييم مرتفع.
- حصلت أربع عبارات على مستوى موافقة" متوسط"، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.30) لعبارة "تعزيز الرقابة الجبائية عن بعد" و (1.97) لعبارة "زيادة حجم الأعباء الإدارية على الموظفين"

وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن للتحول الرقمي آثاراً متعددة، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

التفسير: إن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع تقدر بـ 2.52، مما يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تندرج ضمن مجال "مرتفع". وهذا يؤكد على أن التحول الرقمي يساهم في تجويد الأداء الضريبي من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية وتقليص تكاليف التسيير. كما أن الرقمنة عززت من قدرة الإدارة على الكشف المبكر عن حالات الغش والتهرب الضريبي، مما ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية والشفافية داخل القطاع

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

بعد أن تمت الإجابة على الفرضيات المطروحة التي حاولنا من خلالها تقييم التحول الرقمي في القطاع الضريبي لولاية ورقلة وبعد عرض وتحليل وتفسير مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان في هذا الفصل، والتحقق من تأثير الأبعاد الداخلية واتساقها وترابطها، سنتناول في هذا المطلب تلخيص مختلف النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

الفرع الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرضنا للنتائج الإحصائية في المطلب السابق، سنقوم في هذا الفرع بتحليل معمق لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، بحيث سنسعى من خلال هذه المناقشة إلى تفسير آراء أفراد العينة وربطها بالمفاهيم الجبائية الحديثة وأهداف الإصلاح الضريبي.

أولا: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه" :توجد علاقة طردية بين استخدام الخدمات الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة (توفير الوقت، الجهد، وتسهيل الإجراءات)".

إن نتائج التحليل الإحصائي تقدم دعماً قوياً لهذه الفرضية، فالمتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الذي بلغ (2.52)وهو مستوى "مرتفع" لا يعكس مجرد رضا وظيفي بل يشير إلى إدراك الموظفين لأحد المبادئ الأساسية للحوكمة الجبائية الحديثة وهو مبدأ "تبسيط الامتثال الضريبي."

وتتجلى هذه القناعة بوضوح في الموافقة المرتفعة على العبارات التي تمس صميم علاقة الإدارة بالمكلف، فالموافقة العالية على أن الرقمنة تساهم في "تقليص عدد الزيارات الحضورية "(متوسط 2.72) و"سرعة استخراج الشهادات الجبائية "(متوسط 2.55)، هي ترجمة عملية لمفهوم "تخفيض تكاليف الامتثال "هذه التكاليف لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضاً الوقت والجهد الذي يبذله المكلف، والذي يعتبر من أهم معوقات الامتثال الطوعي.

ومع ذلك فإن خبرة موظفي الضرائب تجعلهم يرون الصورة الكاملة بما في ذلك التحديات، فالتقييم "المتوسط "لعبارة "إنجاز جميع المعاملات الضريبية عبر الإنترنت بالكامل "(متوسط 1.78) هو مؤشر نقدي دقيق، إنه يعكس واقعاً تعرفه الإدارات الضريبية في مراحل انتقالها الرقمي، وهو ما يسمى بـ "الرقمنة الجزئية ."فبينما يتم رقمنة الواجهة الأمامية (التصريح والدفع)، قد تظل العمليات الخلفية (المعالجة، التدقيق، الأرشفة) تتطلب إجراءات يدوية أو ورقية، هذا الانفصام بين الواجهة والعمليات الخلفية هو ما يمنع تحقيق التكامل الشامل الذي أشار إليه الموظفون بتقييمهم المتوسط لعبارة "توفر بوابة إلكترونية متكاملة "(متوسط 2.20).

ومنه وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الأولى فالنتائج تؤكد أن موظفي الإدارة الضريبية، من واقع خبرتهم، يقرّون بأن الخدمات الرقمية قد أرست بالفعل علاقة إيجابية مع مبدأ تحسين جودة الخدمة الجبائية، لكنهم

في الوقت ذاته وبنظرة نقدية متخصصة، يشيرون إلى أن هذه العلاقة لا تزال مقيدة بظاهرة "الرقمنة الجزئية"، وأن الانتقال نحو "إدارة ضريبية رقمية بالكامل"هو التحدي القادم لتعظيم هذه العلاقة الطردية.

ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن" تعاني البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية في الإدارة الضريبية من مستوى جاهزية متوسط إلى ضعيف، مما يحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي".

تأتي نتائج التحليل الإحصائي لتؤكد صحة هذه الفرضية بشكل قاطع، فالمتوسط الحسابي العام للمحور الثالث الذي استقر عند (2.04)، أي في قلب المستوى "المتوسط"، هو حكم واضح من الميدان بأن مُمكِّنات التحول الرقمي لا تزال تشكل تحدياً رئيسياً.

إن التحليل التفصيلي للنتائج يكشف عن مفارقة مهمة في بنية التحول الرقمي الضريبي الجزائري. فمن جهة، هناك ثقة "مرتفعة "في "الإجراءات الأمنية "(متوسط 2.80)، هذا يعكس غالباً نجاح المديرية العامة للضرائب في تطبيق معايير أمن المعلومات الأساسية على مستوى التطبيقات، وهو أمر حيوي لحماية بيانات المكلفين الحساسة.

ولكن من جهة أخرى، تنهار هذه الصورة الإيجابية عند الانتقال من البرمجيات إلى البنية التحتية المادية والشبكات ، فالتقييم "الضعيف "الذي حصلت عليه عبارة "استقرار وسرعة شبكة الإنترنت الداخلية "(متوسط 1.55) ليس مجرد مشكلة تقنية، بل هو بمثابة "عنق الزجاجة "الذي يخنق فعالية النظام بأكمله ، فلا قيمة لأحدث البرامج إذا كانت تعمل على شبكة بطيئة وغير مستقرة ، وبالمثل فإن التقييم "المتوسط "لجاهزية "الخوادم (1.88) " و"حداثة أجهزة الحواسيب (2.00) "يؤكد أن الحلقة الأضعف في سلسلة الرقمنة هي بنيتها التحتية المادية.

أما على صعيد الموارد البشرية، وهو الركن الثاني للجاهزية، فالنتائج لا تقل دلالة ، إن التقييم "المتوسط " لكل ما يتعلق برأس المال البشري – من "كفاية الدورات التدريبية (2.08) "إلى "التكوين المستمر " (1.97)وغياب "آليات تواصل فعالة مع المبرمجين – (1.92) "يشير إلى وجود فجوة في "إدارة التغيير" ، فالتحول الرقمي ليس مجرد تطبيق نظام، بل هو عملية تغيير ثقافي وتنظيمي تتطلب استثماراً مكثفاً ومستمراً في الموظفين ، إن غياب هذا الاستثمار يحول الموظف من شريك في التحول إلى مجرد مستخدم للنظام، وهو ما يفسر أيضاً التقييم المتوسط لعبارة "تخفيف ضغط العمل" (2.15)، حيث أن ضعف التدريب والدعم قد يزيد من الأعباء بدلاً من تقليلها.

وبناءً على هذه المعطيات، نقبل الفرضية الثانية بشكل كامل، فالنتائج ترسم صورة واضحة لواقع يعاني من اختلال في التوازن: اهتمام كبير بأمن البرمجيات يقابله إهمال نسبي للبنية التحتية المادية والشبكات، واستثمار غير كافٍ في رأس المال البشري من خلال التدريب والدعم. هذا الضعف في مُمكِّنات التحول الرقمي يفسر لماذا، على الرغم من وجود خدمات رقمية (كما رأينا في الفرضية الأولى)، لا تزال فعاليتها الكاملة محدودة.

ثالثا: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: "يؤثر التحول الرقمي على فعالية وأداء الإدارة الضريبية "ومهمتنا هنا هي تحليل طبيعة هذا التأثير وتحديد اتجاهاته بناءً على نتائج المحور الرابع.

لقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (2.53)، وهو مستوى "مرتفع"، مما يؤكد أن الموظفين يقرّون بوجود تأثير جوهري وملموس للتحول الرقمي على أداء الإدارة، لكن القراءة المتعمقة للنتائج تكشف أن هذا التأثير ليس أحادي الاتجاه، بل هو تأثير مزدوج ومركب، يجمع بين تحسين الفعالية من جهة، وخلق تحديات جديدة من جهة أخرى.

على صعيد تحسين الأداء والفعالية : تؤكد النتائج بقوة أن التحول الرقمي قد ساهم في تحقيق أهداف استراتيجية للإدارة الضريبية ، فالموافقة المرتفعة على عبارات مثل "المساهمة في الكشف المبكر عن الغش والتهرب الضريبي "(متوسط 2.72) و"توسيع الوعاء الضريبي "(متوسط 2.72)، تظهر أن الموظفين يرون في الرقمنة أداة فعالة لتعزيز الرقابة الجبائية وتحسين الامتثال الضريبي ، كما أن الموافقة العالية على "تقليص تكاليف التسيير الإداري " (متوسط 2.78) و"زيادة سرعة تحصيل الموارد الجبائية "(متوسط 2.75) هي دليل مباشر على تحسين الكفاءة التشغيلية للإدارة ، وهذه النتائج مجتمعة تخدم الهدف الأسمى لأي إصلاح ضريبي، وهو "تحسين مناخ الاستثمار" الذي نال أعلى تقييم في المحور (2.82).

على صعيد التحديات والآثار السلبية : في المقابل وبنفس درجة القناعة يقر الموظفون بوجود وجه آخر للرقمنة ، فالموافقة المرتفعة على أن الأنظمة "تعاني من أعطال تقنية متكررة "(متوسط 2.53) وأنها "تزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية "(متوسط 2.57)، هي انعكاس مباشر لضعف البنية التحتية الذي تم تشخيصه في الفرضية الثانية ، والأهم من ذلك هو الأثر على المورد البشري فالتقييم "المتوسط "لعبارة "تحويل الموظف الضريبي إلى مدخل بيانات فقط "(متوسط 2.28) هو مؤشر مقلق على وجود خطر "التنميط الوظيفي"، حيث قد تؤدي الرقمنة إلى تهميش المهارات التحليلية والتدقيق النوعي لصالح مهام روتينية ، وهذا يفسر لماذا لم يشعر الموظفون بانخفاض العبء،

بل حصلت عبارة "زيادة حجم الأعباء الإدارية "على تقييم متوسط (1.97)، لأن التعامل مع أنظمة غير ناضجة تقنياً قد يكون أكثر إرهاقاً من النظام الورقي التقليدي.

وبناءً على هذا التحليل، نقبل الفرضية الثالثة مع تحديد طبيعة التأثير بأنه "تأثير مزدوج "فالتحول الرقمي في القطاع الضريبي الجزائري، من وجهة نظر الموظفين، قد نجح في تحسين مؤشرات الأداء والفعالية المتعلقة بالرقابة والتحصيل وتحسين مناخ الأعمال، ولكنه في المقابل خلق مجموعة من التحديات التشغيلية والأمنية، وبدأ يلقي بظلاله على طبيعة الدور الوظيفي للموظف الضريبي، مما يجعل من إدارته وتوجيهه التحدي الأبرز لضمان استدامة نجاحه.

الفرع الثاني: مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفرع السابق واثبات قبول الفرضيات، سوف نحاول في هذا الفرع مقارنة النتائج التي توصلنا لها مع نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك بهدف تمحيص النتائج ومناقشتها وتقييمها:

- توصلنا في دراستنا إلى أن هناك توجهاً إيجابياً ملموساً نحو اعتماد التحول الرقمي في القطاع الضريبي الجزائري، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتقليص الإجراءات الروتينية ورفع كفاءة الأداء الإداري، وهو ما يتفق مع دراسة (سليماني سعيدة، 2023) التي أكدت ميدانياً أن التحول الرقمي بالمديرية الجهوية للضرائب بقسنطينة ساهم بنسبة 87% في تحسين جودة الخدمات الجبائية، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (مريم بوجمعة، هند لبصير، 2023) التي خلصت إلى أن الرقمنة أصبحت ضرورة معاصرة لمواكبة العالم المعلوماتي وتحقيق الكفاءة المطلوبة في أداء المراكز ا الضريبية؛
- كشفت دراستنا أن الواقع الميداني لا يزال يعاني من نقائص في البنية التحتية الرقمية من حيث استقرار الأنظمة والشبكات، بالإضافة إلى نقص التأهيل الرقمي للمورد البشري وضعف الوعي الرقمي لدى بعض المكلفين، وهو ما يتقاطع بشكل كبير مع دراسة (بوجمعة ولبصير، 2023) التي شددت على أن نجاح التحول الرقمي يتوقف على مدى توفر المتطلبات الضرورية (التقنية والبشرية)، وتتفق أيضا مع توصيات الدراسة الأجنبية (BOUZID & REZKI, 2024) التي شددت على ضرورة الاستثمار المكثف في البنية التحتية التقنية ووضع بروتوكولات أمنية قوية لضمان استدامة مشاريع

الرقمنة. وتختلف دراستنا جزئياً مع بعض التوجهات التي ترى في التكنولوجيا حلاً سحرياً بحد ذاتها، حيث أكدت نتائجنا (ما أشارت إليه الأدبيات السابقة) أن الفعالية لا تعتمد على توفير التكنولوجيا فحسب، بل على جاهزية الموارد البشرية ووجود دعم تقني وتنظيمي متكامل، كون الإدارة الضريبية الجزائرية لا تزال في مرحلة التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى إدارة رقمية متكاملة، وأيضا إلى وجود عقبات تقنية تتعلق باستقرار الشبكات ونقص التكوين الرقمي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (طارق الوالي، عيسى حميدي، محمد عامر، 2024) التي أشارت إلى تحديات واضحة تواجه الجزائر مثل محدودية البنية التحتية، ضعف المعرفة الرقمية، والمقاومة التنظيمية. وتتفق دراستنا مع هذا الطرح في أن نجاح الرقمنة لا يتوقف عند توفير التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب استثماراً في تأهيل المورد البشري ورفع الوعي الرقمي للمكلفين لضمان التنفيذ الناجح؛

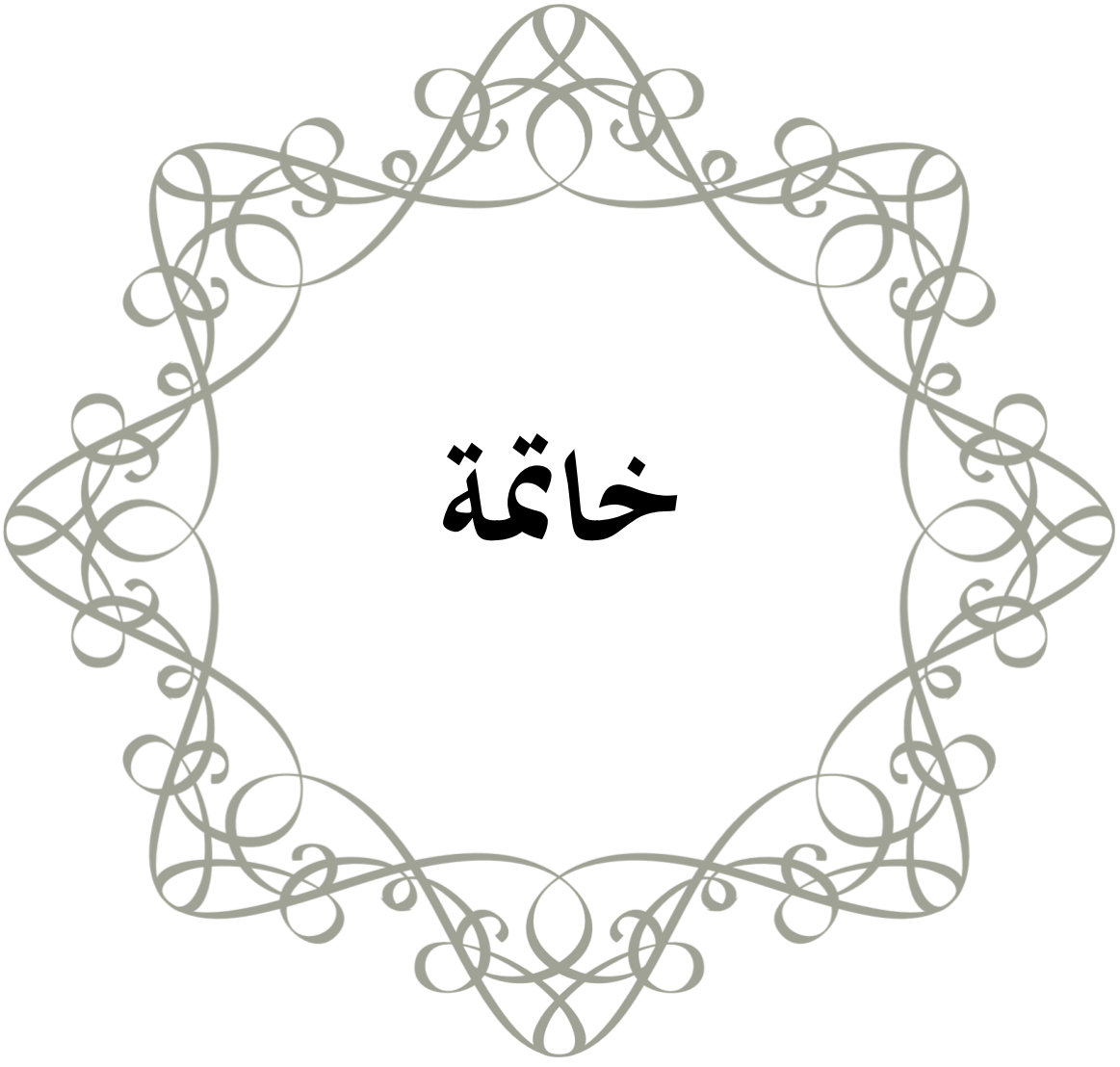
- أظهرت نتائج دراستنا الميدانية أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز الشفافية والرقابة الجبائية ودقة المعلومات، وهو ما يتطابق مع دراسة (زرقون محمد، جريبة رشيد، أولاد سالم نذير، 2025) التي أكدت أن الرقمنة تساهم في تقديم خدمات سريعة وآمنة تعزز الثقة بين المواطن والإدارة. كما تدعم نتائجنا ما توصلت إليه دراسة (عفاف بولحية، إبراهيم بزجاجة، 2022) في أن أنظمة التصريح والدفع عن بعد تعتبر وسيلة فعالة للقضاء على التهرب الضريبي وتعزيز الثقة المتبادلة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية معرفة مدى مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في تحسين أداء وعصرنة القطاع الضريبي الجزائري، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من موظفي إدارة الضرائب بولاية ورقلة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين: خُصص الأول لعرض وتقديم ميدان الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، بينما ركز المبحث الثاني على مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

بشكل عام، يرسم هذا الفصل صورة واقعية للتحول الرقمي كعملية لا تزال في طور النضج، حيث تتجلى فوائدها بوضوح، لكنها تصطدم في نفس الوقت بمعوقات حقيقية على مستوى البنية التحتية والموارد البشرية، مما يجعل من إدارتها وتوجيهها أمراً حاسماً لنجاحها مستقبلاً.



خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري، يتضح أن التحول الرقمي أصبح خيارًا استراتيجيًا ضروريًا لمواكبة التطورات الحديثة وتحسين أداء الإدارة الضريبية، من خلال تعزيز فعالية الخدمات الجبائية، تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقوية العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة. وقد أظهرت الدراسة أن الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال رقمنة القطاع الضريبي تمثل خطوة إيجابية نحو تحديث الإدارة الجبائية، خاصة من خلال اعتماد الأنظمة الإلكترونية والخدمات الرقمية التي ساهمت في تقليص الوقت والجهد ورفع مستوى الشفافية.

ورغم هذه الجهود، فإن عملية التحول الرقمي لا تزال تواجه عدة تحديات، من أبرزها محدودية البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التأهيل الرقمي لبعض الموارد البشرية، إضافة إلى ضعف الوعي الرقمي لدى بعض المكلفين بالضريبة، مما يحد من فعالية هذه الإصلاحات ويؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة منها بالشكل الكامل.

وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري يتطلب استمرار جهود التحديث والتطوير، عبر الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين والتأهيل، إلى جانب تعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية ونشر الثقافة الرقمية بين مختلف المتعاملين. ومن شأن ذلك أن يسهم في بناء إدارة ضريبية أكثر كفاءة وشفافية، قادرة على تحسين التحصيل الجبائي ودعم مسار الإصلاح الإداري والاقتصادي في الجزائر

أولا: نتائج الدراسة

- وجود توجه إيجابي نحو اعتماد التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الضريبية تسعى إلى تحديث خدماتها من خلال إدماج الأنظمة الإلكترونية والرقمنة التدريجية للإجراءات الجبائية؛
- ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة للمكلفين، من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تقليص الإجراءات الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات الإلكترونية؛
- ساعدت الرقمنة على رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المصالح الضريبية عبر تحسين تنظيم البيانات وتسهيل عمليات المعالجة والمتابعة، مما انعكس إيجابًا على فعالية الإدارة؛

- ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة الجبائية من خلال تحسين دقة المعلومات وتسهيل تتبع العمليات الضريبية، وهو ما يدعم مكافحة التهرب الضريبي ويزيد من فعالية التحصيل؛
- لا تزال البنية التحتية الرقمية تعاني من بعض النقائص، سواء من حيث التجهيزات أو من حيث استقرار الأنظمة والشبكات، مما يحد من التطبيق الكامل والفعّال لمشاريع الرقمنة؛
- وجود نقص نسبي في التأهيل والتكوين الرقمي للموارد البشرية داخل الإدارة الضريبية، وهو ما يؤثر على قدرة الموظفين على التعامل الأمثل مع الأنظمة الرقمية الحديثة؛
- ضعف الوعي الرقمي لدى بعض المكلفين بالضريبة يشكل عائقًا أمام الاستفادة الكاملة من الخدمات الإلكترونية، خاصة لدى الفئات التي لا تمتلك الخبرة الكافية في التعامل مع الوسائط الرقمية؛
- التحول الرقمي في القطاع الضريبي لا يزال في مرحلة التطور والتحسين، إذ أن النتائج الإيجابية المحققة تؤكد فعاليته، إلا أن الوصول إلى إدارة ضريبية رقمية متكاملة يتطلب المزيد من الدعم التقني والتنظيمي؛
- نجاح التحول الرقمي مرتبط بتكامل الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية، مما يعني أن فعالية الرقمنة لا تعتمد فقط على توفير التكنولوجيا، بل كذلك على جاهزية الموارد البشرية وفعالية آليات التنفيذ والمتابعة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- **قبول الفرضية الأولى**: أظهرت النتائج وجود اتجاه عام إيجابي وموافقة مرتفعة لدى الموظفين على أن الخدمات الرقمية المطبقة حالياً تساهم بالفعل في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمكلفين، خاصة فيما يتعلق بتوفير الوقت والجهد، إلا أن هذا التحسين لا يزال مقيداً بكون الرقمنة "جزئية" وغير مكتملة.

2- قبول الفرضية الثانية: تم تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل واضح، حيث كشفت النتائج أن جاهزية البنية التحتية التكنولوجية (خاصة استقرار الشبكة) والموارد البشرية (من حيث التدريب والدعم) تتراوح بين المستوى المتوسط والضعيف، هذا القصور في "ممكنات التحول الرقمي" يمثل التحدي الأكبر الذي يواجه فعالية النظام.

3- **قبول الفرضية الثالثة**: أثبتت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيراً "مزدوجاً" على أداء الإدارة الضريبية، فمن جهة ساهم بشكل إيجابي في تحسين مؤشرات الرقابة والتحصيل ومكافحة الغش الضريبي، ومن جهة أخرى

خلق تحديات تشغيلية وأمنية جديدة، وبدأ يثير تساؤلات حول أثره على طبيعة الدور الوظيفي للموظف الضريبي.

ثالثا: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي ننجزها فيما يلي:

- تحديث البنية التحتية الرقمية لضمان فعالية الأنظمة الإلكترونية داخل الإدارة الضريبية؛
- تكثيف تكوين الموظفين في مجال استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة؛
- توعية المكلفين بالضريبة بأهمية الخدمات الرقمية وكيفية الاستفادة منها؛
- توسيع الخدمات الإلكترونية لتشمل مختلف المعاملات الضريبية؛
- تعزيز أمن المعلومات لحماية البيانات الضريبية وزيادة الثقة في الخدمات الرقمية؛
- المتابعة المستمرة لبرامج الرقمنة من أجل تحسين الأداء ومعالجة النقائص؛
- توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم مشاريع التحول الرقمي؛
- تعزيز التعاون(الشراكة) مع الجامعات وحاضنات الأعمال في مجال الإبداع والابتكار والنخب.

رابعا: آفاق الدراسة

في ختام دراستنا، وبناء على النتائج المتوصل لها، نقترح لكم بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة:

- دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين التحصيل الضريبي في الجزائر؛
- تقييم فعالية الأنظمة الرقمية المعتمدة في الإدارة الضريبية؛
- دراسة أثر الرقمنة على رضا المكلفين بالضريبة وجوده الخدمة العمومية.

قائمة

المراجع

أولًا: الكتب

- سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب العشماوي، اقتصاديات الضرائب، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
- ناصر مراد، الإصلاح الضريبي في الجزائر للفترة(2003-1992) ، منشورات البغدادي، رويبة .

ثانيًا: الأطروحات والمذكرات الجامعية

- إيدير مصطفى، أثر عصرنة الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر: دراسة ميدانية لعينة من الشركات البترولية 2021/2020، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022 .
- بقريش رزيقة، هلالي أسية، انعكاسات التحول الرقمي على زيادة الإيرادات الضريبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2021 .
- داندان بهاء الدين صقر، ميمون أيمن، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء البيداغوجي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022 .
- رزيقي هادف، دور الرقابة الجبائية في تحسين التحصيل الضريبي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024/2023 .
- سعيدة سليماني، أثر رقمنة الإدارة الضريبية على التحصيل الجبائي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2025 .
- سليماني سعيدة، مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب، قسنطينة، 2023 .
- لعبادة ياسين، عمار بهاليل مهدي، التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية، مذكرة منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2024/2023 .

ثالثًا: المقالات العلمية

- إكرامي جمال السيد زهر، أشرف خليفة محمد، عبد الحميد حامد، أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المصرفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، 2024 .
- إيمان حسين داود الشرع، سالم عواد الزوبعي، أثر الإصلاح الضريبي في زيادة الموازنة الاتحادية، مجلة دراسات المحاسبة والمالية، المجلد 09، العدد 27، 2014 .
- بتول عطر عبادي الجبوري، رائد خضر عبد العزاوي، الإصلاح الضريبي ودوره في زيادة الإيرادات الضريبية في العراق: رؤية مستقبلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية، المجلد 11، العدد 01، 2019 .
- بوشملة زوهير، سليماني سعيدة، التحول الرقمي للإدارة الضريبية كاستراتيجية لتحسين مستوى الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 03، 2023 .
- جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، 2015 .
- خضر بن سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة الدراسات والبحوث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022 .
- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023 .
- زرقون محمد، جريبة رشيد، أولاد سالم نذير، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة التصريحات الضريبية في الجزائر: دراسة ميدانية لعينة موظفي الإدارة الجبائية للمكلفين بالضريبة، 2025 .
- عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 03، 2020 .
- عفاف بولحية، إبراهيم بزجاجة، التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر في ظل تبني نظام جبايتك: دراسة تقييمية، 2022 .

- عمران عبد الحكيم، دراسة تحليلية لاستراتيجية التحول الرقمي للإدارة الضريبية في إطار التجربة المصرية، 2025 .
- كميلية بوكرة، انعكاسات الرقمنة على التحصيل الضريبي في الجزائر 2006-2022، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 31، 2023 .
- لشلح الصافية، الإصلاح الضريبي: الأسباب والدوافع والأهداف، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 04، 2016 .
- مريم بوجمعة، هند بصيري، متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي الجزائري: المركز الضريبي بعنابة أنموذجًا، 2023 .
- وداد بوقلع، مصباح حراق، تعزيز الإصلاح الضريبي في الجزائر من خلال إصلاح وعصرنة الإدارة الضريبية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، 2021 .
- يونس قرواط، ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته: دراسة حالة جامعة المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 02، 2022 .

رابعًا: الملتقيات والندوات

- طارق الوالي، عيسى حميدي، محمد عوامر، التحول الرقمي في القطاع الضريبي في المنطقة العربية مع التركيز على التجربة الجزائرية، ملتقى وطني، جامعة الوادي، 27 نوفمبر 2024 .

خامسًا: النصوص القانونية

- مرسوم تنفيذي رقم 06-327، مؤرخ في 18 سبتمبر 2006، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، 2006 .

سادسًا: المراجع الأجنبية

- Ben Chohra Saidi, Results and Benefits of Digital Transformation of the Tax Administration in Algeria and Ways to Strengthen It, 2025.
- Bouzid Zahra, Rezki Mohamed, Digitalisation of Algerian Tax Administration: A Multidimensional Approach to Challenges, Opportunities and Success Factors, 2024.

- Chebab Siham, Challenges and Opportunities in the Digitalisation of Tax Administration: A Comparative Review of Selected International Experiences with a Focus on Algeria, 2025.
- Dahmoune Fatima, Kariam Malika, the Impact of the Digital Transformation of the Tax Administration in Algeria on Taxpayer Tax Compliance: Jibaya'tic Portal Model, 2024.
- Hammouch Ramzi, the Impact of Digitalization on Algerian Tax Administration: Improving Efficiency and Reducing Costs, 2024.
- Saidj Faiz, Towards Strengthening the Position of the Tax Administration: Modernization and Digitization of the Sector and Its Impact on Improving the Quality of Public Service, 2022.

الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
-*-*-*-*-*-*-*-
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique
-*-*-*-*-*-*-*-
جامعة قاصدي مربـــاح ورقـــلة
Université Kasdi Merbah – Ouargla
-*-*-*-*-*-*-*-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
تخصص محاسبة وجباية

إستمارة إستبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: " تقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري "، أرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الإستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كموظفين بإدارة الضرائب من جهة أو كمسؤولين أو رؤوساء مصالح بها من جهة أخرى حول موقفكم حول مدى مساهمة إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين أداء وعصرنة القطاع الضريبي الجزائري.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح وتحليل موضوع البحث أو لما سيترتب عليها من إجابة التساؤلات المطروحة، نعتقد بأنكم سوف تولون كل الإهتمام والجدية في الإجابة على هذه الأسئلة، علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.

ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة.

ملاحظة: يرجى التكرم بوضع علامة (x) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

تفضلوا، سيدي، سيدتي، فائق التقدير والإحترام.

المحور الأول: معلومات شخصية.

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30- 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3/ الشهادة المهنية: ليسانس ☐ ماستر / ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

4/ المنصب الوظيفي: مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐ أخرى ☐

5/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في الإدراة الضريبية

الرقم	الأسئلة	لا	محايد	نعم
1	توفر الإدارة الضريبية بوابة إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات			
2	يمكن إنجاز جميع المعاملات الضريبية (سداد، تسجيل. إلخ) عبر الأنترنت بالكامل			
3	يتسم نظام "جبايتك" بواجهة استخدام سهلة وواضحة للموظف			
4	توفر بوابة "مساهمتك" خدمات شاملة للمكلفين(تصريح، دفع، استعلام)			
5	يقلل النظام الرقمي من الأخطاء البشرية الحسابية التي كانت تقع في النظام الورقي			
6	يساهم التحول الرقمي في سرعة استخراج الشهادات الجبائية			
7	يوفر النظام الرقمي قاعدة بيانات موحدة تمنع تكرار الملفات أو ضياعها			
8	تتوفر المنصات الإلكترونية للضرائب على مدار الساعة (24/7) للمكلفين والمهنيين			
9	يسمح النظام الرقمي بمتابعة وضعية الملف الجبائي في الوقت الحقيقي			
10	توفر المنصات الرقمية أدلة إرشادية واضحة لكيفية إجراء العمليات			
11	تساعد الرقمنة في تقليص عدد الزيارات الحضورية للمكلفين إلى مراكز الضرائب			
12	يساهم استخدام "الرقم الجبائي الوطنيNIF" في تسريع عمليات البحث والتدقيق			

المحور الثالث: جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية للتحول الرقمي

الرقم	الأسئلة	لا	محايد	نعم
1	تتوفر في الإدارة الضريبية أجهزة حواسيب حديثة تتوافق مع متطلبات الأنظمة الرقمية الجديدة			
2	تتوفر في الإدارة الضريبية شبكة أنترنت داخلية مستقرة وسريعة تسمح بمعالجة البيانات دون انقطاع			
3	يتم تحديث البرامج والأنظمة الضريبية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية			
4	تتوفر خوادم (servers) ذات سعة استيعابية كافية لتخزين قواعد بيانات المكلفين			

5	توجد إجراءات أمنية صارمة (كلمات مرور، تشفير) لحماية البيانات من الاختراق أو التسريب			
6	تتوفر الإدارة الضريبية على فرق دعم تقني متخصصة للتدخل السريع عند حدوث أعطال برمجية			
7	تتوفر أنظمة بديلة (نسخ احتياطي) لضمان استمرارية العمل في حال تعطل النظام الرئيسي			
8	تتوفر في المكاتب الماسحات الضوئية Scanners اللازمة لأرشفة الملفات الورقية القديمة			
09	يتلقى الموظفون دورات تدريبية كافية قبل البدء في استخدام نظام "جبايتك"			
10	أدى التحول الرقمي إلى تخفيف ضغط العمل اليومي على الموظف			
11	تتوفر آليات تواصل فعالة بين المبرمجين والمستخدمين (الموظفين) لتطوير النظام			
12	التكوين المستمر متاح للموظفين لمواكبة كل تحديث يطرأ على الأنظمة			

المحور الرابع: أثر التحول الرقمي على تحسين أداء وفعالية الإدارة الضريبية

الرقم	الأسئلة	لا	محايد	نعم
1	يساهم التحول الرقمي في توسيع الوعاء الضريبي من خلال حصر المكلفين غير المسجلين			
2	يساعد التحول الرقمي في الكشف المبكر عن حالات الغش والتهرب الضريبي			
3	يساعد تطبيق التصريح الإلكتروني في زيادة سرعة تحصيل الموارد الجبائية			
4	يساهم التحول الرقمي في تقليص تكاليف التسيير الإداري (الورق، الطباعة، التخزين)			
5	توفر الرقمنة آليات رقابة ذاتية تمنع التلاعب بالبيانات المالية			
6	ساعدت الشفافية الرقمية في الحد من ظواهر الفساد والمحسوبية داخل القطاع			
7	يساهم التحول الرقمي في تحسين مناخ الاستثمار من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية			
8	تعزز الرقمنة من قدرة الإدارة على إجراء "الرقابة الجبائية على الوثائق" عن بعد			

09	هناك زيادة ملحوظة في حجم الإيرادات الجبائية منذ بدء تطبيق الأنظمة الرقمية			
10	يحقق التحول الرقمي تكاملا فعالا بين السياسة الجبائية والأهداف الاقتصادية للدولة			
11	تعاني الأنظمة الرقمية في الإدارة الضريبية من أعطال تقنية متكررة			
12	بعض الأنظمة الإلكترونية لا تلبي احتياجات العمل الضريبي بشكل كامل			
13	التحول الرقمي زاد من حجم الأعباء الإدارية على الموظفين			
14	هل تعتقد أن الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية يزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية التي قد تشل الإدارة بالكامل			
15	هل أدى التحول الرقمي إلى تحويل الموظف الضريبي إلى "مدخل بيانات" فقط مما قلل من قدرته على التحليل والتدقيق النوعي			

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم02: مخرجات SPSS

```
E:\[Jeu_de_données1] بحوث مع عباس\spss\موسم
2026\الجامعة\ماستر\اقتصاد\محاسبة وجباية\تقييم التحول الرقمي في القطاع
الضريبي الجزائري\التحول الرقميSAV.
```

Statistiques

		الجنس
N	Valide	40
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	أنثى	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=العمر الشهادة_المهنية سنوات_الخبرة
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		العمر	الشهادة_المهنية	سنوات_الخبرة
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30 سنة الى 40 سنة	7	17,5	17,5	20,0
	أكثر من 40 سنة	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الشهادة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	18	45,0	45,0	45,0
	ماستر/ماجستير	12	30,0	30,0	75,0
	دكتوراه	3	7,5	7,5	82,5
	أخرى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	17	42,5	42,5	42,5
	موظف إداري	19	47,5	47,5	90,0
	أخرى	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	2,5	2,5	2,5
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	3	7,5	7,5	10,0
	اكثر من 10 سنوات	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Graphique à barres

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

يساهم استخدام"الرقم الجبائي الوطني "NIF في تسريع عمليات البحث والتدقيق	40	2,85	,427
يقلل النظام الرقمي من الأخطاء البشرية الحسابية التي كانت تقع في النظام الورقي	40	2,78	,530
يوفر النظام الرقمي قاعدة بيانات موحدة تمنع تكرار الملفات أو ضياعها	40	2,75	,543
تساعد الرقمنة في تقليص عدد الزيارات الحضورية للمكلفين إلى مراكز الضرائب	40	2,72	,599
يسمح النظام الرقمي بمتابعة وضعية الملف الجبائي في الوقت الحقيقي	40	2,70	,516
يتسم نظام" جبايتك "بواجهة استخدام سهلة وواضحة للموظف	40	2,57	,675
يساهم التحول الرقمي في سرعة استخراج الشهادات الجبائية	40	2,55	,677
تتوفر المنصات الإلكترونية للضرائب على مدار الساعة (7/24) للمكلفين والمهنيين	40	2,50	,751
توفر المنصات الرقمية أدلة إرشادية واضحة لكيفية إجراء العمليات	40	2,43	,747
توفر بوابة"مساهمتك "خدمات شاملة للمكلفين (تصريح، دفع، استعلام(	40	2,40	,778
توفر الإدارة الضريبية بوابة إلكترونية متكاملة لتقديم الخدمات	40	2,20	,911
يمكن إنجاز جميع المعاملات الضريبية) سداد، تسجيل..إلخ (عبر الأنترنت بالكامل	40	1,78	,974
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
متوسط متغير أثر التحول الرقمي	40	2,5250	,21414
متوسط متغير تطبيق التحول الرقمي	40	2,5187	,33038
متوسط متغير جاهزية البنية التحتية	40	2,0436	,45882
N valide (liste)	40		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

توجد إجراءات أمنية صارمة) كلمات مرور، تشفير (لحماية البيانات من الاختراق أو التسريب	40	2,80	,516
يتم تحديث البرامج والأنظمة الضريبية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية	40	2,28	,784
أدى التحول الرقمي إلى تخفيف ضغط العمل اليومي على الموظف	40	2,15	,921
تتوفر أنظمة بديلة) نسخ احتياطي (لضمان استمرارية العمل في حال تعطل النظام الرئيسي	40	2,15	,736
يتلقى الموظفون دورات تدريبية كافية قبل البدء في استخدام نظام" جبايتك"	40	2,08	,888
تتوفر في المكاتب الماسحات الضوئية Scannersاللازمة لأرشفة الملفات الورقية القديمة	40	2,00	,877
تتوفر في الإدارة الضريبية أجهزة حواسيب حديثة تتوافق مع متطلبات الأنظمة الرقمية الجديدة	40	2,00	,934
التكوين المستمر متاح للموظفين لمواكبة كل تحديث يطرأ على الأنظمة	40	1,97	,920
تتوفر آليات تواصل فعالة بين المبرمجين والمستخدمين) الموظفين (لتطوير النظام	40	1,92	,859
تتوفر خوادم (servers) ذات سعة استيعابية كافية لتخزين قواعد بيانات المكلفين	40	1,88	,853
تتوفر الإدارة الضريبية على فرق دعم تقني متخصصة للتدخل السريع عند حدوث أعطال برمجية	40	1,77	,768
تتوفر في الإدارة الضريبية شبكة أنترنت داخلية مستقرة وسريعة تسمح بمعالجة البيانات دون انقطاع	40	1,55	,677
N valide (liste)	40		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 C15
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

يساهم التحول الرقمي في تحسين مناخ الاستثمار من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية	40	2,82	,385
يساهم التحول الرقمي في تقليص تكاليف التسيير الإداري) الورق، الطباعة، التخزين(	40	2,78	,480
توفر الرقمنة آليات رقابة ذاتية تمنع التلاعب بالبيانات المالية	40	2,77	,423
يساعد تطبيق التصريح الإلكتروني في زيادة سرعة تحصيل الموارد الجبائية	40	2,75	,543
يساعد التحول الرقمي في الكشف المبكر عن حالات الغش والتهرب الضريبي	40	2,72	,554
يساهم التحول الرقمي في توسيع الوعاء الضريبي من خلال حصر المكلفين غير المسجلين	40	2,72	,506
ساعدت الشفافية الرقمية في الحد من ظواهر الفساد والمحسوبية داخل القطاع	40	2,67	,526
هل تعتقد أن الاعتماد الكلي على الأنظمة الرقمية يزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية التي قد تشل الإدارة بالكامل	40	2,57	,549
تعاني الأنظمة الرقمية في الإدارة الضريبية من أعطال تقنية متكررة	40	2,53	,679
بعض الأنظمة الإلكترونية لا تلبي احتياجات العمل الضريبي بشكل كامل	40	2,45	,749
يحقق التحول الرقمي تكاملا فعالا بين السياسة الجبائية والأهداف الاقتصادية للدولة	40	2,35	,770
تعزز الرقمنة من قدرة الإدارة على إجراء "الرقابة الجبائية على الوثائق "عن بعد	40	2,30	,853
هل أدى التحول الرقمي إلى تحويل الموظف الضريبي إلى"مدخل بيانات "فقط مما قلل من قدرته على التحليل والتدقيق النوعي	40	2,28	,816
هناك زيادة ملحوظة في حجم الإيرادات الجبائية منذ بدء تطبيق الأنظمة الرقمية	40	2,18	,549
التحول الرقمي زاد من حجم الأعباء الإدارية على الموظفين	40	1,97	,862
N valide (liste)	40		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	39

الفهرس

البيان	الصفحة
الاهداء	**I**
شكر وعرفان	**III**
الملخص	**IV**
قائمة المحتويات	**VI**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**VIII**
قائمة الملاحق	**IX**
قائمة الاختصارات والرموز	**X**
مقدمة:	**أ–د**
الفصل الأول: الدراسة النظرية لتقييم التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي الجزائري	
تمهيد:	6
المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	**7**
المطلب الاول: نظره عامه حول تحول الرقمي	**7**
الفرع الاول: مفهوم التحول الرقمي	7
الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي	9
الفرع الثالث: دوافع التحول الرقمي	10
المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي واهم خطواته	**11**
الفرع الاول: متطلبات التحول الرقمي	11
الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي	12
المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي	13
المبحث الثاني: واقع وآفاق التحول الرقمي كآلية لإصلاح القطاع الضريبي في الجزائر	**15**
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإصلاح القطاع الضريبي	15
الفرع الأول: مفهوم إصلاح القطاع الضريبي في الجزائر	15
الفرع الثاني: دوافع إصلاح القطاع الضريبي في الجزائر	16
الفرع الثالث: مجالات وجهود إصلاح القطاع الضريبي الجزائري	18
المطلب الثاني: آليات التحول الرقمي المعتمدة بالقطاع الضريبي الجزائري	20

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي للقطاع الضريبي الجزائري	24
المبحث الثالث: الدراسات السابقة لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري	26
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	26
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	29
المطلب الثالث: أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	32
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم التحول الرقمي بالقطاع الضريبي الجزائري	
تمهيد	37
المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها	**38**
المطلب الأول: تقديم إطار الدراسة الميدانية	38
الفرع الأول: مجتمع الدراسة	38
الفرع الثالث: متغيرات الدراسة	41
المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة	42
الفرع الأول: منهج الدراسة	42
الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات	42
الفرع الثالث: أدوات الدراسة	43
المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	45
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	**46**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة	46
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة	53
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة	61
الفرع الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	61
الفرع الثاني: مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة	64
خلاصة الفصل:	66
خاتمة:	**68**
قائمة المراجع:	**72**
الملاحق	**77**