



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: التكنولوجيا المالية

بعنوان

إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تحسين
جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف
دراسة حالة مركز ضرائب ولاية غرداية

من إعداد الطالب: مهابة عمرو عبد الاله

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/01

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن شاعة وليد	أستاذ محاضر – أ	غرداية	رئيسا
زواويد لزهاري	أستاذ محاضر – أ	غرداية	مشرفا ومقررا
هندي كريم	أستاذ محاضر – أ	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: التكنولوجيا المالية

بعنوان

إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تحسين
جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف
دراسة حالة مركز ضرائب ولاية غرداية

من إعداد الطالب: مهابة عمرو عبد الاله

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/01

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن شاعة وليد	أستاذ محاضر – أ	غرداية	رئيسا
زواويد لزاهاري	أستاذ محاضر – أ	غرداية	مشرفا ومقررا
هندي كريم	أستاذ محاضر – أ	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الإنسانية التي علمتني كيف يكون الصبر طريقا
للنجاح

إلى جدتي العزيزة أطال الله في عمرها
إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها
إلى أبي العزيز أطال الله عمره
إلى روح جدي الغالي رحمة الله عليه
إلى جميع أفراد أسرتي
إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم
أمين يا رب العالمين



شكر و عرفان

الشكر لله أولاً وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابها فجزيل الشكر وأوفره إلى الأستاذ المشرف الدكتور "لزهارى زواويد" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ورغم انشغالاته الكثيرة وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات قيمة سواء من ناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي والشكر أيضاً للدكتور بودودة أبوبكر الصديق على نصائحه وتوجيهاته فيما يخص الجانب التطبيقي والشكر أيضاً لرئيس مركز ضرائب ولاية غرداية ورئيس مصلحة الخدمات ورئيس مصلحة المهن الحرة الذين تكرموا بقبول عمل المقابلة معي والإجابة على جميع أسئلتى المتعلقة بالموضوع والشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم بمناقشة المذكرة.

كما أقدم جزيل الشكر والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة أثناء إنجاز هذا العمل



هدفت الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلفين بمركز الضرائب بغرداية، من خلال تحليل أبعاد الرقمنة المختلفة بالاعتماد على استبيان شمل 83 مكلفًا ضريبيًا، إضافة إلى مقابلات وبيانات إحصائية. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد الرقمنة ساهمت في تحسين العلاقة بين الإدارة والمكلف، خاصة بعد البنية التحتية الذي كان الأكثر تأثيرًا. كما بيّنت الدراسة أن تطبيق الرقمنة منذ سنة 2023 ساهم في رفع التحصيلات الجبائية، توسيع الوعاء الضريبي، تحسين الامتثال، وتطوير جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموظفين، وتوفير تجهيزات حديثة، مع نشر الثقافة الرقمية داخل الإدارة وتشجيع استخدام الخدمات الإلكترونية

الكلمات المفتاحية: رقمنة، إدارة جبائية، مكلف بالضريبة، جودة العلاقة.

Abstract

The study aimed to highlight the role of the digitalization strategy in tax administration in improving the quality of the relationship between the administration and taxpayers at the Tax Center of Ghardaia, through analyzing the different dimensions of digitalization. The study relied on a questionnaire distributed to a random sample of 83 taxpayers, in addition to interviews and statistical data analysis. The findings revealed that all dimensions of digitalization contributed to improving the relationship between the administration and taxpayers, with infrastructure being the most influential dimension. The study also showed that the implementation of digitalization since 2023 contributed to increasing tax revenues, expanding the tax base, improving tax compliance, and enhancing the quality of services provided. The study recommended strengthening digital infrastructure, providing continuous training for employees, supplying modern technological equipment, and promoting digital culture within the administration while encouraging the use of electronic services.

Keywords: Digitalization, Tax Administration, Taxpayer, Relationship Quality.

الصفحة	قائمة المحتويات
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدب النظري والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرقمنة الإدارة الجبائية وجودة خدماتها
3	المطلب الأول: رقمنة الإدارة الجبائية
6	المطلب الثاني: جودة الخدمات الجبائية
13	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: تعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التسيير الجبائي بمركز الضرائب باستخدام نظام SAP
33	المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب ومهامه
37	المطلب الثاني: آلية إدارة ملف المكلف بالضريبة في نظام SAP
56	المطلب الثالث: عدد الملفات والتحصيلات الضريبية في مركز الضرائب في الفترة (2021-2026)
63	المبحث الثاني: معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: استعراض البيانات وأداة القياس والصدق وثبات أداة القياس
72	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومخرجات التحليل الإحصائي
92	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الميدانية
102	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
111	خلاصة الفصل
113	خاتمة

118	قائمة المراجع
122	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	المراحل التي تتطلب استخدام نظام SAP	1.2
57	تطور عدد الملفات بمركز الضرائب	2.2
58	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2021	3.2
59	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2022	4.2
59	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2023	5.2
60	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2024	6.2
60	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2025	7.2
61	جدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب الفصل الأول لسنة 2026	8.2
67	جدول قياس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	9.2
70	جدول قياس متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف	10.2
71	جدول مقياس ليكرت الخماسي	11.2
72	جدول فئات مقياس ليكرت الثلاثي	12.2
77	جدول معاملات الثبات لمتغير استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	13.2
78	جدول معاملات الثبات لمتغير جودة العلاقة بين الادارة والمكلف	14.2
79	جدول معاملات الثبات للاستبيان الكلي	15.2
80	جدول معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة والاستبيان الكلي	16.2
85	جدول اتجاه آراء المستجوبين حول متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	17.2
86	جدول اتجاه آراء المستجوبين حول متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف	18.2
87	جدول نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	19.2
88	جدول نتائج اختبارات الفروق للعينة الواحدة لإبعاد ومتغيرات الدراسة	20.2
89	جدول نتائج تقدير معاملات الانحدار الخطي البسيط	21.2
90	جدول القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط	22.2
92	جدول مقابلة مع موظفي مركز ضرائب غرداية	23.2
102	جدول نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد	24.2

104	Bootstrap Coefficient Estimates جدول	25.2
105	جدول مجالات الابعاد	26.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	نموذج بيانات SDGI	1.2
39	مسار SAP لإنشاء ملف دافع ضرائب	2.2
39	شكل شاشة BP	3.2
40	شكل اختيار مؤسسة	4.2
40	شكل حقل تصنيف	5.2
40	حقل انشاء دور الشريك	6.2
41	علامة تبويب العنوان	7.2
41	عنوان جغرافي	8.2
42	قسم الاتصال	9.2
42	Indentification	10.2
43	تصنيف المؤسسات	11.2
43	حقل الفئة	12.2
44	أنواع الشريك	13.2
44	معاملات الدفع	14.2
45	Céers ds role parten	15.2
46	Information Supplémentaires	16.2
47	الرقم الضريبي الخاص بالمالكف	17.2
47	Synthese partener	18.2
48	كتابة الرقم الضريبي	19.2
48	بيانات المالكف بالضريبة	20.2
49	حقوق الاربع	21.2
50	Liste postes	22.2
50	Courespond	23.2
51	COuRR.OBLG	24.2
52	قائمة التصريحات	25.2

52	الدخول الى التصريح	26.2
52	تفاصيل تصريح	27.2
53	ملخص الشركاء	28.2
54	مخطط يوضح تحويل ملف مكلف بالضريبة	29.2
64	بناء الهيكل بعد الرقمنة	30.2
64	بناء الهيكل بعد الإداري	31.2
65	بناء الهيكل بعد البشري	32.2
66	بناء الهيكل بعد المادي	33.2
66	بناء الهيكل لمتغير استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	34.2
68	بناء الهيكل بعد الرضا	35.2
68	بناء الهيكل بعد الثقة	36.2
69	بناء الهيكل بعد الشفافية	37.2
69	بناء الهيكل بعد الاستخدام	38.2
70	بناء الهيكل لمتغير جدول العلاقة بين الإدارة والمكلف	39.2
74	الاتساق الداخلي لمتغير إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية	40.2
75	الاتساق الداخلي لبعده جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف	41.2
77	عتبة الثبات لمتغير استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	42.2
78	معاملات الثبات لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف	43.2
79	معاملات الثبات للاستبيان	44.2
81	توزع المستجوبين حسب الجنس	45.2
82	توزع المستجوبين حسب العمر	46.2
82	توزع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	47.2
83	توزع المستجوبين حسب الصفة	48.2
84	توزع المستجوبين حسب مدة التعامل مع الإدارة الجبائية	49.2
91	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط	50.2
91	التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط	51.2
106	Bootstrap Distribution	52.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123	استمارة الاستبيان	1
129	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
130	المقابلة	3
133	وثيقة التحصيل الضريبي	4



مقدمة

أصبحت الرقمنة في العصر الحديث أحد الركائز الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها، في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد متطلبات الشفافية والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة. ولم تعد الإدارات العمومية، ومن بينها الإدارة الجبائية، قادرة على الاستمرار في الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير والتحصيل، خاصة في ظل تعقد الأنشطة الاقتصادية، وتوسع المعاملات الإلكترونية، وتنامي حجم البيانات والمعلومات المرتبطة بالمكلفين بالضريبة.

وتُعد الإدارة الجبائية من أكثر الإدارات ارتباطاً بالمواطن والمؤسسة، حيث تقوم بدور محوري في تعبئة الموارد المالية للدولة، بما يضمن تمويل السياسات العمومية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. غير أن العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة اتسمت لفترات طويلة بالتوتر وعدم الثقة، نتيجة تعقيد الإجراءات الجبائية، وطول آجال المعالجة، وضعف التواصل، إضافة إلى محدودية الشفافية في بعض الممارسات الإدارية، وهو ما انعكس سلباً على مستوى الامتثال الضريبي الطوعي وجودة الخدمات الجبائية.

وفي هذا السياق، برزت إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية كخيار إستراتيجي لا غنى عنه، يهدف إلى إعادة هندسة العمليات الجبائية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التواصل الرقمي مع المكلفين بالضريبة. إذ تسهم الرقمنة في الانتقال من إدارة جبائية تقليدية تقوم على الرقابة اللاحقة والاحتكاك المباشر، إلى إدارة حديثة تعتمد على النظم المعلوماتية، والخدمات الإلكترونية، والتحليل الذكي للبيانات، بما يعزز مبادئ الشفافية والعدالة الجبائية.

كما تلعب الرقمنة دوراً محورياً في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، من خلال تسهيل الولوج إلى المعلومة الجبائية، وتقليص الأعباء الإدارية، وتحسين سرعة ودقة تقديم الخدمات، إضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة وتشجيع الامتثال الضريبي الطوعي. فكلما ارتفعت جودة الخدمات الجبائية الرقمية، كلما تحسّن إدراك المكلفين لعدالة النظام الجبائي وفعالية الإدارة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى التحصيل الجبائي واستدامة الموارد العمومية.

وانطلاقاً مما سبق، يندرج موضوع المذكرة في إطار دراسة إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية ودورها في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة، من خلال تحليل الأسس النظرية للرقمنة الإدارية، وبيان آليات تطبيقها في المجال الجبائي، مع إبراز آثارها على جودة الخدمات الجبائية، ومستوى الثقة، والامتثال الضريبي، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات الكفيلة بتعزيز فعالية الرقمنة الجبائية وتحقيق إدارة جبائية أكثر كفاءة وعدالة.

إشكالية الدراسة

شهدت الإدارات الجبائية في السنوات الأخيرة تحولًا متسارعًا نحو الرقمنة بهدف الرفع من نجاعة التسيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين. ورغم الجهود المبذولة، ما زال التساؤل قائمًا حول مدى فعالية هذه الاستراتيجية، ومدى انعكاسها الفعلي على جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين، خاصة في ظل تحديات تتعلق بالثقة، والشفافية، وسهولة الولوج للخدمات الرقمية. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- إلى أي مدى ساهمت استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بولاية غرداية؟

وبهدف توضيح الإشكالية الرئيسية ودراستها، سوف يتم تقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري التنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين؟

الفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية والتي تكون منطلقًا لدراستنا:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري التنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

أسباب اختيار الموضوع

- يعود اختيار موضوع الدراسة إلى مجموعة من الدوافع العلمية والعملية، التي ترتبط بأهمية التحول الرقمي في تحديث الإدارة الجبائية وتحسين علاقتها بالمكلفين بالضريبة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- التوجه المتزايد نحو رقمنة الإدارات العمومية، بما في ذلك الإدارة الجبائية، باعتبار الرقمنة أداة حديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية وتسهيل التواصل مع المكلفين بالضريبة.

- الرغبة في دراسة مدى مساهمة إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية في تعزيز الثقة بين الإدارة والمكلفين، من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع الخدمات، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية.
- الاهتمام بإبراز دور الأنظمة الرقمية الجبائية في تحسين أداء الإدارة الجبائية، خاصة في مجال التصريح والدفع الإلكتروني، وتقليل العراقيل الإدارية التي تواجه المكلفين.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين في ظل الرقمنة، خصوصا على مستوى مراكز الضرائب الجزائية، مما يجعل هذا الموضوع جديرا بالدراسة والتحليل.
- أهمية دراسة واقع تطبيق الرقمنة على مستوى مركز الضرائب باعتباره نموذجا ميدانيا يعكس مدى فعالية الإصلاحات الرقمية في تحسين الخدمة الجبائية وتطوير العلاقة مع المكلفين بالضريبة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع رقمنة الإدارة الجبائية باعتبارها أحد أهم الإصلاحات الحديثة التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية لتحديث المرفق الجبائي وتحسين أدائه، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. كما تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور الرقمنة في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة، من خلال تعزيز الشفافية، تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات الجبائية المقدمة. وتكمن أهمية هذه الدراسة كذلك في إسهامها في إثراء الجانب الأكاديمي وتوفير مرجع يمكن أن يفيد صناع القرار والباحثين في مجال الإدارة الجبائية، بما يساعد على دعم الامتثال الجبائي الطوعي وتحقيق عدالة جبائية أكثر فعالية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف المتدرجة وتتمثل في:

- توضيح مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية وأسباب ظهورها وأهدافها.
- تحليل مفهوم جودة الخدمات الجبائية ومعايير قياسها، مع إبراز دور الرقمنة في تحسينها.
- التعرف على أهم المنصات الرقمية المعتمدة في الإدارة الجبائية الجزائرية ودورها في تحسين العلاقة مع المكلف بالضريبة.
- دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة، وبيان أثر رقمنة الإدارة الجبائية في تطوير هذه العلاقة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بعدد من الحدود التي تُحدد نطاقها التحليلي والتطبيقي، وتمكيناً للتركيز على متغيرات البحث الأساسية:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مركز الضرائب بولاية غرداية، باعتبارها إدارة عمومية تخضع للنظام الجبائي، وشكلت بيئة مناسبة لدراسة تأثير الرقمنة على العمليات المالية والضريبية، خاصة في ما يتعلق بإجراءات التصريح والدفع الضريبي.

■ **الحدود الزمانية:** تم إنجاز الدراسة خلال الفترة الممتدة من 20 فيفري 2026 إلى 22 ماي 2026، وهي الفترة التي شملت التربص الميداني وتوزيع الاستبيانات وجمع البيانات الأولية وجمع بيانات المبالغ التحصيلية وعدد الملفات في مركز الضرائب وإجراء المقابلة، مما يتيح رصد واقع تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وقابلة للتقييم.

■ **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة عينة مكونة من 83 مكلف بالضريبة، تم اختيارهم باعتبارهم الفئة الأكثر اطلاعاً على الإجراءات الجبائية والخدمات الرقمية المستخدمة في المؤسسة، والمقابلة مع رئيس مركز الضرائب ورئيس مصلحة الخدمات ورئيس مصلحة المهن الحرة في مركز ضرائب ولاية غرداية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة عن إشكالياتها، واختبار فرضياتها، تم اعتماد منهجية بحثية متكاملة تجمع بين البعد النظري والتطبيقي، وذلك من خلال توظيف منهجين رئيسيين:

■ **المنهج الوصفي:** تم استخدام هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة، حيث تم استعراض وتحليل الإطار المفاهيمي والنظري لكل من مفاهيم الرقمنة الجبائية، وجودة خدماتها، وعلاقة الادارة الجبائية مع المكلفين بالضريبة، مع الاستناد إلى المراجع والأدبيات العلمية ذات الصلة، بهدف بناء هيكل معرفي يُمكن من فهم سياق الظاهرة المدروسة.

■ **منهج دراسة الحالة:** تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من الدراسة، من خلال اختيار مركز الضرائب كحالة ميدانية للدراسة، باعتباره نموذجاً يعكس واقع تطبيق استراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية في البيئة الجزائرية. وقد سمح هذا المنهج بدراسة أثر الرقمنة على جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة، عبر تحليل مختلف الخدمات الرقمية المقدمة، ومدى مساهمتها في تحسين التواصل، تسهيل الإجراءات، وتعزيز رضا المكلفين. كما تم الاستناد إلى بيانات وإحصائيات رسمية تخص تحصيل الضرائب خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2026، قصد تقييم التطورات التي رافقت تطبيق الرقمنة داخل المركز.

■ **أداة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع المختلفة، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المكلفين بالضريبة، لقياس آرائهم حول مستوى الخدمات الرقمية ومدى تأثيرها على جودة علاقتهم بالإدارة الجبائية. كما تم إجراء مقابلات مع كل من رئيس مركز الضرائب، ورئيس مصلحة الخدمات، ورئيس مصلحة المهن الحرة، من أجل الحصول على معلومات ميدانية دقيقة حول واقع تطبيق الرقمنة والصعوبات والنتائج المحققة. إضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على الوثائق والإحصائيات الرسمية المتعلقة بتحصيل الضرائب خلال سنوات الدراسة.

▀ **أداة تحليل البيانات:** من أجل ضمان دقة تحليل البيانات الكمية والنوعية، تم الاعتماد على برنامج R Programming في معالجة وتحليل بيانات الاستبيان، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، واستخراج الجداول والرسوم البيانية التي تساعد في تفسير النتائج. كما تم تحليل المعطيات والإحصائيات الرسمية والمقابلات الميدانية بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة حول دور إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة.

مصادر جمع المعلومات:

استندت الدراسة لمصدرين أساسيين للحصول على المعلومات، يتميزان بالتكامل، وشكلا ركيزة أساسية لبناء تحليل علمي موثوق:

▀ المصادر الثانوية:

- شملت المصادر الوثائق والمراجع العلمية التي تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري للدراسة، وتمثل في:
- الكتب والمراجع العربية والأجنبية في مجال الإدارة الضريبية.
- الأطروحات والرسائل الجامعية السابقة ذات الصلة بموضوع الرقمنة والجباية.
- الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكّمة.

▀ المصادر الأولية:

تعتبر المصادر المصدر الرئيسي للبيانات التطبيقية، وتمثل في البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها مباشرة من عينة الدراسة وذلك من خلال:

- الاستبيان الميداني الذي تم توزيعه على المكلفين بالضريبة في ولاية غرداية.
- بيانات تم الحصول عليها من طرف مركز ضرائب ولاية غرداية حول كيفية عمل نظام SAP وجبايتك.
- المقابلات مع رئيس مركز الضرائب و رئيس مصلحة الخدمات ورئيس مصلحة المهن الحرة.
- البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها من مركز الضرائب.

تقسيمات الدراسة

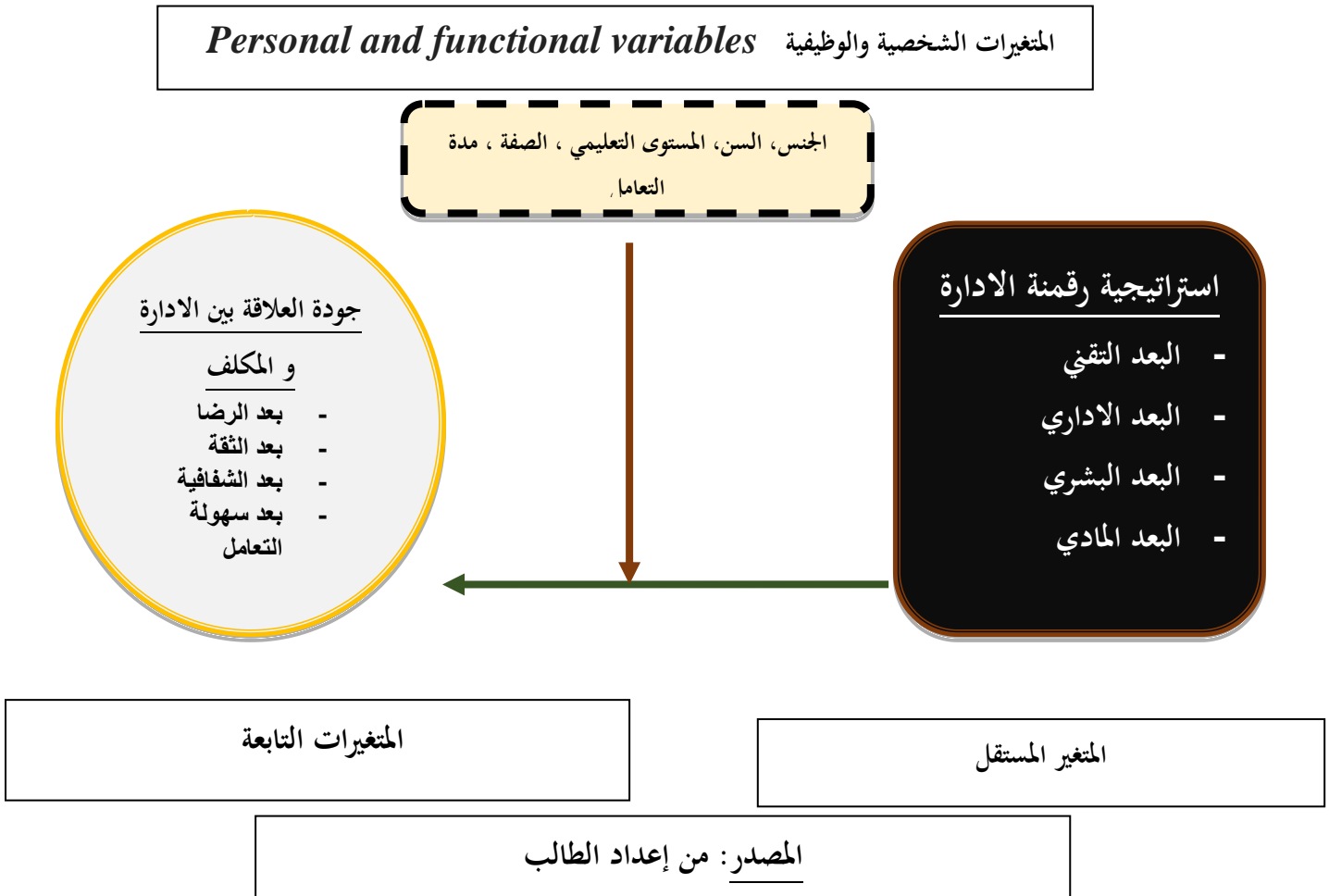
بغية الإلمام بالموضوع محل الدراسة، ومعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية والوصول للأهداف المتوخاة من الدراسة واختبار فرضياتها، وفق منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى:


المقدمة: تناولت الإطار المنهجي للدراسة الذي يضم تقديم المشكلة البحثية، الأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وأهميته بهدف الوصول للأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. ويشمل أيضًا على المنهجية البحثية المطبقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وهيكل الدراسة، في الأخير توضيح العقبات التي صادفت الطالب خلال تنفيذ الدراسة.

الفصل الأول المعنون بـ"الأدب النظري والدراسات السابقة" قسم إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية لرقمنة الإدارة الجبائية وجودة خدماتها، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم التعليق على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.

الفصل الثاني المعنون بـ"الدراسة الميدانية" قسم إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يتناول التسيير الجبائي بمركز الضرائب باستخدام نظام SAP، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والذي تطرقنا من خلاله إلى استعراض البيانات وأداة القياس والصدق وثبات أداة القياس، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومخرجات التحليل الإحصائي، ثم تحليل نتائج المقابلة الميدانية حول دور الرقمنة في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

الخاتمة: تناولت أهم النتائج المتوصل إليها، وبعض المقترحات وآفاق الدراسة.
نموذج الدراسة:





الفصل الأول:
الأدب النظري والدراسات
السابقة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة مست مختلف أنماط التسيير الإداري، حيث أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحديث المرافق العمومية وتحسين أدائها. وفي هذا السياق، برزت رقمنة الإدارة الجبائية كأحد أهم مسارات الإصلاح الإداري الرامية إلى الرفع من كفاءة التحصيل، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية في التعامل مع المكلفين بالضريبة. ولم يعد دور الإدارة الجبائية يقتصر على تحصيل الموارد فحسب، بل امتد ليشمل تحسين جودة خدماتها وبناء علاقة قائمة على الثقة والتواصل الفعال مع المكلفين. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم الأساسية المرتبطة برقمنة الإدارة الجبائية وجودة خدماتها، وبيان طبيعة العلاقة التي تربطها بالمكلفين بالضريبة، تمهيداً لتحليل دور الرقمنة في تحسين هذه العلاقة وتطويرها.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرقمنة الإدارة الجبائية وجودة خدماتها

تُعد رقمنة الإدارة الجبائية من أبرز التوجهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير العمل الضريبي من خلال توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف العمليات الجبائية، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات. كما ترتبط جودة الخدمات الجبائية بمدى قدرة الإدارة على تقديم خدمات فعالة وسريعة وشفافة تستجيب لاحتياجات المكلفين بالضريبة وتعزز الثقة بينهم وبين الإدارة.

المطلب الأول: رقمنة الإدارة الجبائية

تُعد رقمنة الإدارة الجبائية من أهم الإصلاحات الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء الإدارة الجبائية وتسهيل الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.

أولاً: تعريف رقمنة الإدارة الجبائية

التعريف الأول: عرّفت رقمنة الإدارة الضريبية على أنها: "توجّه تقني معاصر يهدف إلى تحسين مستوى الخدمات الجبائية المقدمة للمكلفين بالضريبة، إلى جانب تعزيز كفاءة تنفيذ إجراءات التحصيل الجبائي لمختلف الضرائب المستحقة. وتتمثل أهم الخصائص التي تميّز هذا التوجه في إتاحة الخدمات الجبائية عبر منصات رقمية، مثل التسجيل الجبائي، والتصريح الإلكتروني بالضرائب، وكذا طلب الوثائق الجبائية عن بُعد"¹

التعريف الثاني: وفي تعريف آخر، تُعدّ رقمنة الإدارة الضريبية استراتيجية تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تنفيذ ومتابعة مختلف الإجراءات المرتبطة بالتحصيل الجبائي. وتندرج هذه الاستراتيجية ضمن السياسات الحكومية الرقمية التي تركز عليها الدولة في تقديم خدمات جبائية ذات جودة عالية لفائدة المكلفين بالضريبة، مع الحرص على تقليص التكاليف، واحترام عامل الزمن، والأهم الاستجابة الفعّالة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم"².

مما سبق، يتضح أن رقمنة الإدارة الجبائية تُعد توجهاً حكومياً حديثاً يهدف إلى تحسين جودة الخدمات الجبائية وتعزيز العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبسيط إجراءات التحصيل الجبائي، ومكافحة التهرب الضريبي، ورفع فعالية أداء أعوان الإدارة. كما تساهم هذه الرقمنة في تمكين المكلفين من الاستفادة من خدمات جبائية إلكترونية تتوافق مع احتياجاتهم، كالتصريح والدفع والمتابعة الجبائية، بما يحقق السرعة، والشفافية، والثقة المتبادلة.

¹ سعيدة سليمان، ملاك قارة، مساهمة رقمنة الادارة الضريبية في زيادة الوعي والامثال الجبائي للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة قسنطينة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 16، العدد 01، 2023، ص: 364.

² Chijioke, N., & al., **Impact of E-Taxation on Nigeria's Revenue and Economic Growth: A Pre – Post Analysis**. International Journal of Finance and Accounting, Vol 07. No 02, 2018, P:20.

ثانياً: أسباب رقمنة الإدارة الجبائية

تُعد رقمنة الإدارة الجبائية خياراً استراتيجياً فرضته جملة من الإكراهات البنيوية والوظيفية التي تعاني منها المنظومة الضريبية، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة و بروز الاقتصاد الرقمي. وقد جاء هذا التوجه استجابة لمجموعة من الدوافع الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، التي يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. تضخم الهياكل الإدارية وتداخل الاختصاصات: تعاني الإدارة الجبائية من تعدد الهياكل التنظيمية وتشابك المهام فيما بينها، الأمر الذي يؤدي إلى هدر الموارد، وتعقيد الإجراءات، وإطالة آجال معالجة الملفات. ويعكس هذا الوضع ضعفاً في التنظيم الإداري يتعارض مع مبادئ الفعالية وترشيد التكاليف. وفي هذا الإطار، تمثل الرقمنة أداة إصلاح تهدف إلى تبسيط الهياكل، وتوحيد العمليات، وإعادة تنظيم المصالح الجبائية بما ينسجم مع طبيعة نشاط المكلفين، ويعزز الانسجام والكفاءة التنظيمية.

2. تدهور البنية المادية للهياكل الإدارية: تعاني نسبة معتبرة من المقدرات الإدارية الجبائية من تدهور في حالتها المادية، حيث تتراوح أوضاعها بين المتوسطة والسيئة، فضلاً عن اعتماد العديد منها على مقدرات مستأجرة بدل امتلاكها. ويؤثر هذا الوضع سلباً على صورة الإدارة الجبائية لدى المكلفين، ويضعف مستوى الثقة في الجهاز الضريبي، مما يجعل التحديث المادي والتقني ضرورة ملحة، وهو ما تساهم فيه الرقمنة بشكل فعال.

3. انتشار الفساد الإداري والمالي: يُعد الفساد من أبرز التحديات التي تمس نزاهة وفعالية الإدارة الجبائية، ويتجلى ذلك في صور متعددة، من بينها استغلال بعض الموظفين لوظائفهم للحصول على منافع غير مشروعة، أو ارتكاب تجاوزات قانونية كإتلاف الوثائق أو تسريب المعلومات السرية. وتسهم هذه الممارسات في إضعاف الامتثال الضريبي وتقويض الثقة في النظام الجبائي، الأمر الذي يجعل الرقمنة وسيلة فعالة للحد من هذه السلوكيات من خلال تقليص التدخل البشري وتعزيز الشفافية.

4. التدخلات السياسية وضغوط اللوبيات المالية: تشكل التدخلات السياسية وتأثير الجماعات الضاغطة عائقاً أمام استقلالية الإدارة الجبائية وحيادها، إذ يؤدي توظيف النفوذ المالي أو السياسي في التأثير على القرارات الضريبية إلى الإخلال بمبادئ العدالة والمساواة بين المكلفين. وينعكس هذا الوضع سلباً على ثقة الفئات الضعيفة في النظام الضريبي، ويضعف رغبتهم في الامتثال، ما يستدعي اعتماد نظم رقمية تحد من التدخلات غير المشروعة.

5. تعقيد النظام الضريبي: يتسم النظام الضريبي بتعدد أنواع الضرائب، وارتفاع الضغط الجبائي، وعدم استقرار التشريعات التي تعرف تعديلات متكررة من خلال قوانين المالية السنوية، إضافة إلى غموض بعض النصوص القانونية

¹ صوطة كلثوم، طرشون خولة، دور الرقمنة الجبائية في الرفع من كفاءة التحصيل الضريبي: دراسة حالة عينة من الدول العربية للفترة بين 2015-2020، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2024، ص: 48.

وتعدد تأويلاتها. ويؤدي هذا التعقيد إلى صعوبة الامتثال، خاصة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل الرقمنة وسيلة لتبسيط الإجراءات وتوضيح الالتزامات الضريبية.

6. **تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية:** تُعد العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية عنصراً أساسياً في تعزيز الامتثال الطوعي، غير أن الطابع التقليدي للإجراءات، وكثرة الاحتكاك المباشر، يؤديان أحياناً إلى توتر هذه العلاقة. وتساهم الرقمنة في تحسين جودة التواصل، وتسهيل الخدمات، وتوفير المعلومات بشفافية، بما يعزز الثقة المتبادلة ويشجع المكلفين على الالتزام بواجباتهم الجبائية.

7. **ارتفاع تكلفة التحصيل الضريبي:** تمثل تكلفة التحصيل مؤشراً مهماً لقياس كفاءة الإدارة الجبائية، إذ كلما ارتفعت التكاليف النسبية، انخفضت فعالية النظام الضريبي. وتسمح الرقمنة بتقليل هذه التكاليف من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على الموارد البشرية، والحد من الأخطاء، وتسريع معالجة الملفات، بما يحقق مردودية أعلى للتحصيل.

8. **اتساع نطاق الاقتصاد الموازي والتهرب الضريبي:** يشكل الاقتصاد الموازي أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الجبائية، حيث يساهم بشكل كبير في تقليل الوعاء الضريبي نتيجة ممارسات مثل عدم التصريح بالأرباح، وتزوير الفواتير، وإخفاء الأنشطة. وتُعد الرقمنة أداة فعالة لمواجهة هذه الظاهرة من خلال ربط قواعد البيانات، وتحليل المعطيات، وتتبع التدفقات المالية، مما يساعد على كشف الأنشطة غير المصرح بها وتعزيز الرقابة الجبائية¹.

ثالثاً: خصائص رقمنة الإدارة الجبائية

تتسم الرقمنة الجبائية بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعلها تختلف جذرياً عن الأساليب التقليدية في تسيير الشؤون الضريبية، حيث تشكل هذه الخصائص دعامة محورية لتحديث الإدارة الجبائية، وتعزيز الشفافية والفعالية في المعاملات الجبائية ومن أبرز هذه الخصائص نجد:²

- الأرشفة الرقمية للوثائق الجبائية: تعتمد الرقمنة الجبائية على استخدام الوسائط الرقمية في حفظ الوثائق والمعطيات الضريبية، وهو ما يوفر درجة أعلى من الأمان والاستدامة مقارنة بالوثائق الورقية، إذ يحدّ من مخاطر الضياع أو التلف الناتج عن العوامل الطبيعية أو الحوادث المختلفة. كما تساهم تقنيات النسخ الاحتياطي، سواء المحلية أو السحابية، في ضمان استمرارية المعطيات وسهولة حمايتها واسترجاعها عند الحاجة
- قابلية تبادل المعلومات ومشاركتها: تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تبادل البيانات والوثائق الجبائية بين مختلف الفاعلين، مثل المكلفين بالضريبة، وأعوان الرقابة، والمصالح الجبائية المركزية، عبر الشبكات المعلوماتية، ولا سيما شبكة الإنترنت.

¹ صوطة كلثوم، طرشون خولة، نفس المرجع السابق، ص: 49.

² تامي سومية، العيورات زهرة، دور الرقمنة في تسهيل عملية التحصيل الجبائي للتقليل من التهرب الضريبي: دراسة حالة مركز الضرائب بولاية غرداية 2023 - 2025، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025، ص ص: 10-9.

ويسهم هذا التكامل في تسريع وتيرة معالجة الملفات، وتحسين التنسيق بين الهياكل الإدارية، والحد من التعقيدات الإجرائية.

- التخزين والاسترجاع الإلكتروني للوثائق: تمكن الرقمنة الجبائية من تخزين حجم كبير من الوثائق بشكل منظم ومحوسب، مع توفير آليات متطورة لاسترجاعها بسرعة وبدقة عالية، وذلك بالاعتماد على معايير متعددة كالكلمات المفتاحية، والتواريخ، أو المعارف الجبائية، الأمر الذي يعزز كفاءة العمل الإداري ويوفر الوقت والجهد.
- التحقق الآلي من صحة البيانات: تعتمد الأنظمة الجبائية الرقمية على آليات ذكية للتحقق التلقائي من المعطيات المدخلة، مثل القيم المالية، والأرقام الضريبية، والتواريخ، مما يقلل من احتمالات الخطأ البشري، ويرفع من مستوى دقة المعلومات، ويسهم في تحسين موثوقية البيانات والحد من التدخلات اليدوية.
- ضمان السرية وحماية الخصوصية: تولي الرقمنة الجبائية أهمية كبيرة لحماية المعطيات ذات الطابع الحساس، حيث يتم توظيف تقنيات متقدمة في مجال التشفير، وتحديد صلاحيات النفاذ، وتأمين الشبكات المعلوماتية، بما يضمن عدم الوصول غير المصرح به إلى المعلومات الجبائية، والحفاظ على سريتها وفقاً للأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها.
- تجاوز القيود الزمانية والمكانية: تسمح الرقمنة الجبائية بإنجاز مختلف العمليات والإجراءات الضريبية في أي وقت ومن أي مكان، من خلال منصات إلكترونية متاحة على مدار الساعة، وهو ما يسهم في تسهيل التعاملات الجبائية، وتحسين راحة المكلفين، وتعزيز مستوى الامتثال الضريبي.
- الانتقال نحو إدارة جبائية دون ورق: تهدف الرقمنة الجبائية إلى الحد من الاعتماد على الوثائق الورقية واستبدالها بأنظمة رقمية متكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة التسيير الإداري، فضلاً عن المساهمة في حماية البيئة وترشيد استهلاك الموارد.

المطلب الثاني: جودة الخدمات الجبائية

أولاً: جودة الخدمات الجبائية

يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها مستوى التميز أو التفوق الذي قد يتسم بالطابع الموضوعي أو الذاتي، والذي يميز الخدمة المقدمة. وفيما يتعلق بالخدمة الجبائية، فإنها تمثل الدرجة التي يشعر عندها المكلفون بالضريبة سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أم معنويين بالرضا تجاه ما تقدمه المصالح الجبائية أو الجهات الحكومية المختصة. وتكتسي جودة الخدمات الجبائية أهمية بالغة لما لها من دور في تحسين عملية التحصيل الضريبي وتعزيز امتثال المكلفين بالتزاماتهم. وعليه، يمكن اعتبار جودة

الخدمات الجبائية مؤشراً يعكس مستوى اهتمام الإدارة الجبائية بتطوير أدائها، كما يقيس درجة رضا المكلفين عن الخدمات المقدمة ومدى إقبالهم عليها.¹

ثانيا: معايير قياس جودة الخدمات الجبائية

– الاعتمادية: وتعني قدرة المصالح الجبائية على تقديم خدمات دقيقة وموثوقة كما تم التعهد بها، وفي الآجال المحددة، بما يضمن رضا المكلفين بالضريبة.

– الاستجابة: وتتمثل في مدى استعداد الموظفين وسرعتهم في تلبية طلبات المكلفين ومساعدتهم وفق احتياجاتهم، وبما يتوافق مع توقعاتهم

– الأمان: ويقصد به قدرة الإدارة الجبائية وأعاونها على تقديم الخدمات بالكفاءة المطلوبة، مع توفير الثقة والاطمئنان للمكلفين أثناء تعاملهم معها.

– التعاطف: ويعبر عن الاهتمام الفردي الذي يبديه أعوان الإدارة الجبائية تجاه المكلفين، مع تفهم أوضاعهم واحتياجاتهم الخاصة.

– الأدلة المادية (الملموسة): وتشمل الجوانب المرتبطة بالمظهر الخارجي للمرافق والتجهيزات ووسائل الاتصال، وكل ما يرتبط بالعناصر المادية المصاحبة لتقديم الخدمة.²

ثالثا: أهم الأنظمة والمنصات الرقمية المعتمدة في الإدارة الجبائية الجزائرية

تعتمد الإدارة الجبائية الجزائرية على مجموعة من الأنظمة والمنصات الرقمية الحديثة في إطار مسعى شامل لتحديث العمل الإداري وتحسين كفاءة تسيير العمليات الجبائية ومن بين أبرز وأهم الأنظمة والمنصات ما يلي:

(1) بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني (NIF)³

تعد بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني خدمة رقمية وضعتها المديرية العامة للضرائب تحت تصرف الأفراد والمؤسسات وتهدف إلى تسهيل إجراءات التسجيل الجبائي والحصول على رقم التعريف الجبائي بطريقة إلكترونية وآمنة.

(أ) الخدمات التي تقدمها البوابة:

¹ سعيدة سليمان، محمد الأمين بخاوة، التحول الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز ضرائب ولاية قسنطينة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية – رهانات وتحديات، جامعة غرداية، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023، ص: 06.

² قدوج فوزي، نوي نور الدين، بركاتي حسين، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة عينة من مكاتب بريد الجزائر في ولاية برج بوعرييج، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص: 237.

³ وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

- طلب رقم التعريف الجبائي: يمكن للمستخدمين من خلال البوابة تقديم طلب للحصول على رقم التعريف الجبائي الخاص بهم، سواء كانوا أفراداً أو شركات. عبر الرابط <https://nifenligne.mfdgi.gov.dz> :
- تتبع الطلب: يمكن للمستخدمين تتبع حالة الطلب المقدم للاطلاع على آخر المستجدات بشأنه.
- طباعة شهادة التسجيل الجبائي: بعد الموافقة على الطلب، يمكن للمستخدمين طباعة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة بهم من خلال البوابة.
- تأكيد شهادة التسجيل الجبائي: يمكن للمستخدمين التأكد من صحة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة بهم عن طريق البوابة.

(ب) كيفية استخدام البوابة

- زيارة البوابة: الدخول إلى بوابة التقييم الجبائي الإلكترونية من خلال موقع المديرية العامة للضرائب.
- إنشاء حساب: إنشاء حساب جديد على البوابة، إذا لم يكن المستخدم يمتلك حساباً بالفعل وذلك باستخدام رقم السجل التجاري والإيميل الشخصي.
- تسجيل الدخول: تسجيل الدخول إلى البوابة باستخدام المعلومات المسجلة سابقاً.
- تقديم الطلب: اختيار الخدمة المطلوبة (طلب رقم التعريف الجبائي، تتبع الطلب، إلخ) وملء الاستمارات المطلوبة.
- متابعة الطلب: في حالة تقديم طلب، يمكن للمستخدم تتبع حالة الطلب من خلال البوابة.
- طباعة الشهادة: بعد الموافقة على الطلب، يمكن للمستخدم طباعة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة به.

(ت) مزايا استخدام البوابة:

- توفير الوقت والجهد: يمكن للمستخدمين إنجاز معاملاتهم الجبائية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب.
- سهولة الاستخدام: البوابة مصممة بطريقة سهلة الاستخدام، مما يجعلها في متناول جميع المستخدمين.
- إمكانية الوصول على مدار الساعة: يمكن للمستخدمين الوصول إلى خدمات البوابة في أي وقت ومن أي مكان.

(2) بوابة مساهمتك ' Moussahama ¹

بوابة "مساهمتك" هي منصة رقمية حديثة تم تطويرها من قبل المديرية العامة للضرائب لتسهيل عملية التصريح ودفع الضرائب عن بعد. تعتبر هذه البوابة إضافة نوعية للخدمات الإلكترونية التي تقدمها المديرية، حيث تتيح للمواطنين والشركات إنجاز معاملاتهم الضريبية بكل سهولة ويسر عبر الإنترنت. وذلك باستخدام بطاقات الدفع الإلكتروني عن بعد عبر البطاقة الذهبية لبريد الجزائر أو بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB)

¹ وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

- (أ) الخدمات التي تقدمها بوابة مساهمتك عبر الرابط : [/https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar](https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar)
- التصريح بالضرائب: تُمكن "مساهمتك" المكلفين بالضريبة من تقديم تصريحتهم الضريبية إلكترونياً، سواء كانت تصريحت دورية أو سنوية، وذلك في أي وقت ومن أي مكان.
 - دفع الضرائب: توفر البوابة خدمة دفع مختلف أنواع الضرائب والرسوم إلكترونياً، مما يُغني عن الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب.
 - تتبع التصريحات: يُمكن للمستخدمين من خلال "مساهمتك" تتبع حالة تصريحتهم المقدمة، والاطلاع على أي مستجدات تطرأ عليها.
 - الاطلاع على المعلومات الضريبية: تُتيح البوابة للمستخدمين الوصول إلى مختلف النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالضرائب، بالإضافة إلى معلومات حول الإجراءات الضريبية المختلفة.
- (ب) مزايا استخدام بوابة مساهمتك¹
- توفير الوقت والجهد: يُمكن للمستخدمين إنجاز معاملاتهم الضريبية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب، مما يوفر عليهم الوقت والجهد.
 - سهولة الاستخدام: تم تصميم البوابة بطريقة سهلة الاستخدام، مما يجعلها في متناول جميع المستخدمين، حتى غير المتخصصين في مجال الضرائب.
 - الأمان: تتميز البوابة بمستوى عالٍ من الأمان، حيث يتم تشفير البيانات وحماية المعلومات الشخصية للمستخدمين.
 - الشفافية: تُوفر البوابة معلومات شفافة حول الإجراءات الضريبية، مما يساعد المستخدمين على فهم حقوقهم وواجباتهم.
 - مكانية الوصول على مدار الساعة: يُمكن للمستخدمين الوصول إلى خدمات البوابة في أي وقت ومن أي مكان، مما يُتيح لهم إدارة معاملاتهم الضريبية بكل مرونة.
- (ت) كيفية استخدام بوابة مساهمتك
- التسجيل: يجب على المستخدمين إنشاء حساب على البوابة باستخدام معلوماتهم الشخصية أو معلومات الشركة.
 - تسجيل الدخول: بعد إنشاء الحساب، يمكن للمستخدمين تسجيل الدخول باستخدام اسم المستخدم وكلمة المرور.
 - اختيار الخدمة: يتعين على المستخدمين اختيار الخدمة التي يرغبون في استخدامها، سواء كانت التصريح بالضرائب أو دفعها أو الاطلاع على المعلومات.
 - إدخال البيانات: يجب على المستخدمين إدخال البيانات المطلوبة بدقة وصحة.

¹ وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

- تقديم الطلب: بعد إدخال البيانات، يمكن للمستخدمين تقديم الطلب ومتابعة معالجته.

3) النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب جبايتك¹ 'jibaya tic

جبايتك هو نظام معلوماتي متكامل طورته وأطلقته المديرية العامة للضرائب لأول مرة بمركز الضرائب لباب الزوار بالجزائر العاصمة في 07 ماي 2017، يهدف إلى رقمنة الإجراءات الجبائية وتسهيلها على المواطنين والمؤسسات. يقدم هذا النظام مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية التي تغطي مختلف جوانب الضرائب، بدءًا من التصريح بالضرائب وصولًا إلى دفعها وتتبع الملفات. وتعمل إدارة الضرائب على نشره و تعميمه عبر التراب الوطني، على مستوى مراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب وفقا لوتيرة استلام الهياكل الجديدة

(أ) الخدمات التي يقدمها نظام جبايتك عبر الرابط: <https://jibayatic.mfdgi.gov.dz>

- التصريح بالضرائب: يتيح النظام للمكلفين بالضريبة تقديم تصريحاتهم الضريبية إلكترونياً، سواء كانت تصريحات دورية أو سنوية، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من احتمالية الأخطاء.
- دفع الضرائب: يمكن للمستخدمين من خلال "جبايتك" دفع مختلف أنواع الضرائب والرسوم إلكترونياً، باستخدام بطاقات الدفع الإلكتروني أو عن طريق التحويل البنكي.
- تتبع الملفات: يوفر النظام خدمة تتبع الملفات المقدمة من قبل المكلفين بالضريبة، مما يمكنهم من معرفة مراحل معالجة ملفاتهم والاطلاع على أي مستجدات.
- الحصول على المعلومات: يمكن للمستخدمين من خلال "جبايتك" الاطلاع على مختلف النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالضرائب، بالإضافة إلى الحصول على معلومات حول الإجراءات الجبائية المختلفة.

ب) مزايا استخدام نظام جبايتك

- توفير الوقت والجهد: يمكن للمستخدمين إنجاز معاملاتهم الجبائية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب.
- سهولة الاستخدام: النظام مصمم بطريقة سهلة الاستخدام، مما يجعله في متناول جميع المستخدمين، حتى غير المتخصصين في مجال الضرائب.
- الأمان: يتميز النظام بمستوى عال من الأمان، حيث يتم تشفير البيانات وحماية المعلومات الشخصية للمستخدمين.
- الشفافية: يوفر النظام معلومات شفافة حول الإجراءات الجبائية، مما يساعد المستخدمين على فهم حقوقهم وواجباتهم.

¹ وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

- التواصل الفعال: يتيح النظام للمستخدمين التواصل بسهولة مع مصالح الضرائب لطرح الاستفسارات وتقديم الشكاوى.

(ت) كيفية استخدام بوابة جبايتك¹

- انشاء حساب: يجب على المستخدمين إنشاء حساب على النظام من خلال الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب.

- تسجيل الدخول: بعد إنشاء الحساب، يمكن للمستخدمين تسجيل الدخول باستخدام اسم المستخدم وكلمة المرور.

- الاستفادة من الخدمات: يمكن للمستخدمين بعد تسجيل الدخول الاستفادة من مختلف الخدمات التي يقدمها النظام، مثل التصريح بالضرائب، ودفعها، وتتبع الملفات.

يعدّ نظام "جبايتك" خطوة محورية في مسار رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر، حيث يهدف إلى تبسيط الإجراءات الضريبية لفائدة المواطنين والمؤسسات، وتعزيز مبادئ الشفافية والنجاعة في تسيير الشأن الجبائي. وتوفر مساحة التصريح عن بُعد المخصّصة لجميع المشتركين حزمة من الخدمات الإلكترونية، من أبرزها:

- إدخال تصريحاً جديداً؛

- تصحيح التصريحات السابقة؛

- عرض التصريحات الضريبية المدرجة سابقاً؛

- ارسال التصاريح الضريبية وتتبع حالة المدفوعات.

(4) منصة طابعكم Tabioucom²

منصة "طابعكم" تطبيق تم إنشاؤه وتطويره من طرف المديرية العامة للضرائب بكفاءات جزائرية، وهي منصة رقمية تهدف إلى تسهيل عملية دفع الطوابع الجبائية إلكترونياً وعن بعد. تم إطلاق هذه المنصة بتاريخ 08 أوت 2024، في إطار جهود وزارة المالية تماشياً مع التوجيهات الاستراتيجية الرقمية للسلطات العليا، والتي تهدف إلى رقمنة الخدمات وتوفير تجربة دفع أكثر سلاسة وفعالية للمواطنين والشركات. حيث وإلى غاية شهر نوفمبر 2024 تم استخراج 75614 وصل دفع لحقوق الطابع المستخرجة عبر المنصة الرقمية tabioucom

(أ) الخدمات التي تقدمها منصة " طابعكم "

- الاستعلام عن الطوابع: يمكن للمستخدمين من خلال المنصة الاستعلام عن أنواع الطوابع المتاحة وأسعارها.

¹ وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

² وزارة المالية، عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

- الدفع الإلكتروني للطابع الجبائية: تتيح المنصة للمستخدمين دفع حقوق الطابع الجبائية لمختلف الوثائق والمعاملات عبر الإنترنت، مما يوفر الوقت والجهد.
- استخراج إيصالات الدفع: بعد الدفع، يمكن للمستخدمين استخراج إيصال دفع إلكتروني مع إمكانية طبعه لاستخدامه كإثبات للدفع لدى المصالح المختصة.
- (ب) المزايا الرئيسية لمنصة طابعكم
- إمكانية الوصول على مدار الساعة: يمكن للمستخدمين الوصول إلى المنصة وإجراء الدفعات في أي وقت (7/7 أيام و 24/24 ساعة) ومن أي مكان.
- سهولة الاستخدام: تصميم بسيط وواجهة مستخدم سهلة التنقل تجعل عملية الدفع ميسرة للجميع.
- توفير الوقت والجهد: تجنب الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد أو المراكز الجوارية لدفع حقوق الطابع الجبائية
- (ت) كيفية استخدام منصة طابعكم
- الوصول إلى المنصة: يمكن للمستخدمين الوصول إلى منصة "طابعكم" عبر الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب أو مباشرة عبر الرابط المخصص للمنصة. <https://tabioucom.mf.gov.dz/accueil>
- تسجيل الدخول: يتطلب استخدام المنصة تسجيل الدخول عن طريق ملء استمارة المعلومات الشخصية ثم بعد ذلك تأتي خطوة التحقق من المعلومات الشخصية واختيار فئة ونوع الوثيقة.
- اختيار نوع الطابع: يقوم المستخدم بتحديد نوع الطابع الجبائي الذي يرغب في دفعه ثم عرض وتأكيده فئة ونوع الوثيقة وكذلك تعريفه حق الطابع المطبق
- إدخال البيانات المطلوبة: يتعين على المستخدم إدخال البيانات المطلوبة لإتمام عملية الدفع.
- الدفع: يقوم المستخدم بإدخال معلومات بطاقة الدفع الخاصة به لإتمام عملية الدفع الإلكتروني.
- تأكيد الدفع: بعد إتمام الدفع، يتلقى المستخدم تأكيداً بالدفع ويمكنه طباعة إيصال الدفع الإلكتروني

(5) منصة قسيمنتك

منصة "قسيمنتك" (أو نظام قسيمة السيارات عن بعد) هي منصة رقمية رسمية أطلقتها المديرية العامة للضرائب بالتعاون مع وزارة المالية الجزائرية. تهدف المنصة إلى تسهيل الإجراءات الضريبية عبر تمكين المواطنين من شراء قسيمة السيارات إلكترونياً دون الحاجة للتنقل الحضوري إلى مكاتب البريد أو مصالح الضرائب.

(أ) أهم ميزات المنصة

- توفير الوقت والجهد: يمكن للمستخدم إتمام عملية الدفع خلال دقائق على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع.
- طرق دفع آمنة: تتيح المنصة إتمام العملية إلكترونياً باستخدام البطاقة الذهبية أو بطاقة (CIB) البطاقة البنكية

- طباعة إلكترونية: تسمح بتحميل وطباعة القسيمة وإيصال الدفع لاستظهارها عند أي تفتيش (لا يُلزم القانون أصحاب القسائم الرقمية بوضعها على الزجاج الأمامي للمركبة)

ب) الوصول واستخدام المنصة

تتم العملية بخطوات مبسطة تشمل إدخال رقم تسجيل المركبة، والتحقق من صحة المعلومات المرفقة، ثم عرض التعريف الخاصة بالسيارة ودفعها واستخراج الإيصال، يمكنكم الوصول إليها مباشرة عبر الرابط الرسمي: [منصة قسيمة السيارات - وزارة المالية](#)

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية

أولاً: مفهوم المكلف بالضريبة

إن تحديد مفهوم المكلف بالضريبة يقتضي الإحاطة بمختلف الدلالات التي قد ينصرف إليها هذا المصطلح، إذ يمكن أن يكون المكلف شخصاً طبيعياً، كما قد يكون شخصاً معنوياً كالمؤسسات أو الشركات. ويترب عن ذلك إخضاع المكلفين لتصنيفات متعددة تستند إلى معايير يحددها المشرع، كحجم رقم الأعمال أو مقدار الدخل الذي يحققه المعني بالأمر، باعتباره أساساً لتمييز فئات المكلفين بالضريبة.

التعريف القانوني للمكلف بالضريبة: المكلف بالضريبة هو كل شخص، طبيعياً كان أو معنوياً، يقرّ القانون التزامه بأداء الضريبة، بحيث يقع عليه واجب المساهمة في تحمل الأعباء العامة التي تتكفل بها الدولة، ويقصد به كذلك الشخص الذي يلتزم بدفع الضريبة نتيجة ممارسته لنشاط معين أو تحقيقه لأرباح أو فوائد أو دخول ناتجة عن استثمار أمواله.¹

التعريف الثاني للمكلف بالضريبة: المكلف بالضريبة هو كل شخص طبيعي أو معنوي يحدده المشرع الضريبي كمدین بالضريبة، ويلتزم بالمساهمة في تمويل الأعباء العامة. ويشمل ذلك كل من يمارس بصفة مستقلة ومنتظمة نشاطاً اقتصادياً يتمثل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو مزاوله الأنشطة التجارية أو الزراعية أو المهنية، سواء كان هذا النشاط دائماً أو موسميّاً، وبغض النظر عن الغرض منه أو نتائجه، متى كان خاضعاً للضريبة وفقاً للقانون. ويُطلق عليه أيضاً الخاضع أو الممول بحسب طبيعة الضريبة المعنية.²

وعليه فإن المكلف بالضريبة هو كل شخص طبيعي أو معنوي يحدده القانون الجبائي كمدین بالضريبة، ويلتزم قانوناً بأدائها مساهمةً منه في تمويل الأعباء العامة للدولة، وذلك نتيجة ممارسته نشاطاً اقتصادياً بصفة مستقلة ومنتظمة، أو

¹ زعزوعة فاطمة، الحماية القانونية الممنوحة للأشخاص الخاضعين للضريبة، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013، ص: 16.

² الأحول إيمان، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة: دراسة ميدانية لمركز الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2021، ص: 17.

تحقيقه أرباحاً أو دخولاً أو فوائد ناتجة عن استثمار أمواله، متى كان هذا النشاط أو الدخل خاضعاً للضريبة وفقاً للتشريع المعمول به، ويُسمى أيضاً الخاضع أو الممول بحسب نوع الضريبة.

ثانياً: التزامات المكلف بالضريبة

لم يقتصر قانون الضرائب على تقرير حقوق وضمائم المكلف باعتباره أحد أطراف العلاقة الضريبية، بل فرض عليه كذلك مجموعة من الالتزامات القانونية التي يتعين عليه احترامها وأداؤها في آجالها المحددة

1. الالتزامات العامة للمكلف بالضريبة¹

- سداد الضريبة المستحقة عن كل شهر في أجل لا يتجاوز الخامس من الشهر الموالي لشهر المحاسبة؛
- عرض شهادة التسجيل في مكان واضح بمقر العمل؛
- الاحتفاظ بدفاتر وسجلات محاسبية صحيحة ومنظمة؛
- المطالبة وتحصيل الضريبة على القيمة المضافة على جميع المبيعات ابتداءً من تاريخ التسجيل؛
- تقديم إقرار شهري للمكتب المحلي في أجل أقصاه الخامس من الشهر الموالي لشهر المحاسبة؛
- إعداد وتجهيز السجلات والدفاتر لتكون تحت تصرف مراجعي الضريبة على القيمة المضافة عند الطلب؛
- إصدار فواتير مرقمة بأرقام متسلسلة

2. الالتزام بالتصريحات المكتوبة في آجالها القانونية

أ) التصريح بالوجود (GN°08)²

يجب على كل مكلف خاضع للضريبة على أرباح الشركات (IBS) أو الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الرسم على القيمة المضافة، عند بداية نشاطه، أن يصرح به خلال مدة لا تتجاوز شهراً واحداً لدى مفتشية الضرائب المختصة إقليمياً.

ويجب أن يتضمن التصريح البيانات التالية:

❖ الاسم واللقب أو اسم الشركة

❖ العنوان

❖ تاريخ بداية النشاط

❖ الشكل القانوني للمؤسسة

❖ طبيعة النشاط المهني

¹ سيد عطاالله السيد، التدريب المحاسبي والمالي، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص: 66.

² دوداح رضوان، محاضرات مقياس قانون الضرائب، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021، ص: 94.

❖ شكل النشاط الممارس

❖ تاريخ النشاط الرئيسي

(ب) التصريح الشهري (GN°50)

يلتزم المكلفون الخاضعون لنظام الربح الحقيقي، والنظام العام للرسم على القيمة المضافة، وأصحاب المهن الحرة، والمعنيون بدفع الضرائب والرسوم فوراً أو عن طريق الاقتطاع من المصدر، باكتتاب تصريح شهري. ويُعد هذا التصريح جدول إشعار بالدفع، وتُسَدَّد الحقوق الواردة فيه لدى قباضة الضرائب المختصة إقليمياً، خلال العشرين (20) يوماً الأولى من الشهر الذي يلي الشهر الذي تصبح فيه الحقوق الجبائية مستحقة¹

(ت) التصريح السنوي بالدخل الإجمالي (GN°1)²

يتعين على كل مكلف بالضريبة اكتتاب تصريح سنوي بالدخل الإجمالي، وإرساله قبل 30 أفريل من كل سنة إلى مفتشية الضرائب التابع لها موطنه الجبائي، كما يجب إرفاق التصريح السنوي (GN°1) بقائمة الأشخاص المعتمدين جبائياً تحت مسؤوليته.

3. التصريحات المهنية الخاصة

توجد مجموعة من التصريحات المهنية الخاصة التي يتعين على المكلفين اكتتابها، وتمثل فيما يلي:

أ- التصريحات المتعلقة بالأرباح الصناعية والتجارية (IRG / BIC)

- بالنسبة للمكلفين الخاضعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة: يجب اكتتاب تصريح من نوع (GN°12) قبل 30 جوان من كل سنة.

- بالنسبة للمكلفين الخاضعين للنظام الحقيقي: يجب اكتتاب تصريح من نوع (GN°11) لدى مفتشية الضرائب المختصة قبل 30 أفريل من كل سنة، مع إرفاقه بالميزانية الجبائية.

ب- التصريحات المتعلقة بالمرتبات والأجور (GN°29)

يجب على كل شخص طبيعي أو معنوي يدفع مرتبات أو أجوراً أو تعويضات أو علاوات، اكتتاب تصريح من نوع (GN°29) لدى مفتشية الضرائب المختصة إقليمياً قبل 30 أفريل في من كل سنة.

ج- التصريحات المتعلقة بالضريبة على أرباح الشركات (IBS)

يجب على كل شخص معنوي خاضع للضريبة على أرباح الشركات، وكذلك كل شخص طبيعي اختار الخضوع لها، اكتتاب تصريح سنوي من نوع (GN°4) لدى مفتشية الضرائب قبل 30 أفريل من كل سنة، وذلك في مكان وجود المقر الاجتماعي أو المقر الرئيسي للنشاط.

¹ Ministère des finance, **direction générale des impôts**, Calendrier Fiscal, Edition 2014, P:10.

² قانون الضرائب المباشرة والرسوم، 2019.

د- التصريحات المتعلقة بالرسم العقاري على الملكيات المبنية

ويلزم هذا التصريح على:

- كل شخص طبيعي أو معنوي مالكاً أو مستعملاً لمسكن شخصي لغرض سكني، ويقدم تصريحاً من نوع (GN°31).
- كل شخص طبيعي أو معنوي مالكاً أو مستعملاً لمنزل لغرض سكني موجود في مسكن جماعي، ويكتب تصريحاً من نوع (GN°32)
- كل شخص طبيعي أو معنوي مالكاً أو مستعملاً لمسكن جماعي لغرض سكني، ويكتب تصريحاً من نوع (GN°33)
- كل شخص طبيعي أو معنوي مالكاً أو مستعملاً لمحات لغرض تجاري، ويكتب تصريحاً من نوع (GN°34)

هـ- الالتزام بدفع الضريبة

يُعد دفع الضريبة التزاماً قانونياً يقع على عاتق المكلف بالضريبة، وفي المقابل تلتزم الإدارة الجبائية بتحصيلها وفقاً للإجراءات والتنظيمات المعمول بها. وتختلف طرق وأجال تسديد الضرائب باختلاف نوع الضريبة وطبيعة النشاط الخاضع لها، كما أن المشرع الجبائي وسَّع وسائل الدفع ولم يعد يقتصر على الدفع النقدي فقط، بهدف تسهيل عملية التحصيل وتحسين العلاقة بين الإدارة والمكلفين.

- فبالنسبة للضريبة على أرباح الشركات، يتم تسديدها وفق نظام التسيقات على الحساب، حيث تُدفع على شكل ثلاث دفعات تمثل كل واحدة منها نسبة من الضريبة المستحقة عن السنة المالية السابقة، ويتم التصريح بها عبر استمارة G50 ضمن الأجال القانونية المحددة. وبعد ذلك تتم تسوية الرصيد المتبقي من الضريبة من طرف المكلف نفسه دون إشعار مسبق، مع إمكانية خصم مبالغ التسيقات المدفوعة سابقاً، وفي حالة تجاوزها قيمة الضريبة المستحقة يُسجل فائض يمكن ترحيله للتسيقات اللاحقة.
- أما الضريبة على الدخل الإجمالي فتُدفع وفق نظام التسيقات على الحساب أو عن طريق الاقتطاع من المصدر بالنسبة للأجور والرواتب. ويتم دفع التسيقات في مواعيد محددة قانوناً، في حين تخضع الأجور لاقتطاع مباشر من طرف المستخدم وتحويل إلى قابض الضرائب مرفقة بالتصاريح اللازمة.
- وبالنسبة للرسم على النشاط المهني، يتم تسديده إما شهرياً أو فصلياً عند إيداع التصريح الجبائي، كما يمكن للمكلفين اختيار نظام التسيقات على الحساب وفق شروط يحددها القانون، وذلك بعد تقديم طلب إلى المصالح الجبائية المختصة ضمن الأجال المحددة.

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة

تُعد العلاقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الضريبية علاقة قانونية بالأساس، تستند إلى مبدأ الشرعية الضريبية الذي يقتضي أن تكون الضريبة من إنشاء السلطة التشريعية وحدها، باعتبارها الجهة المختصة بتحديد وعائها وأسس تقديرها وكيفية تحصيلها وضوابط تقادمها وسائر الأحكام المنظمة لها. وتندرج هذه العلاقة ضمن نطاق القانون العام، نظرًا لما تتمتع به الإدارة الضريبية من امتيازات السلطة العامة، إذ تتولى صفة الدائن الضريبي، وتمارس صلاحيات الفحص والمراقبة والمطالبة والتنفيذ. وفي المقابل، يُعد المكلف مدينًا بالضريبة وملزمًا بأدائها وفقًا للشروط والآجال التي يحددها القانون. غير أن هذه العلاقة، رغم عدم تكافؤ المراكز القانونية بين الطرفين، لا تقوم على إطلاق سلطة الإدارة، بل تخضع لمبدأ التوازن بين الحقوق والواجبات؛ فكما يفرض القانون الضريبي على المكلف التزامات محددة، كالتسجيل وتقديم الإقرار ودفع الضريبة في مواعيدها وعدم التهرب منها، فإنه يمنحه في المقابل جملة من الحقوق والضمانات لحمايته من تعسف الإدارة أو تجاوزها في استعمال سلطتها¹.

1. العلاقة التعاقدية بين الطرفين

ثار خلاف فقهي حول تحديد الطبيعة القانونية للعلاقة التي تربط المكلف بالإدارة الضريبية، حيث انقسمت الآراء بين اتجاهين رئيسيين؛ فهناك من تبني التصور التعاقدي ورفض الطابع التنظيمي، في حين ذهب اتجاه آخر إلى تأييد النظرية التنظيمية ومعارضة الأساس التعاقدي. وقد كان الاتجاه التقليدي في الفقه يميل إلى اعتبار العلاقة الضريبية ذات طابع تعاقدية، بمعنى أن الروابط التي تنشأ بين المكلف والإدارة تُفهم على أنها تقوم على أساس اتفاق ضمني بين الطرفين، يستمد منه كل طرف حقوقه والتزاماته. ويستند هذا التصور إلى المفهوم العام للعقد باعتباره توافق إرادتين على إنشاء التزامات قانونية متبادلة، سواء في نطاق القانون الخاص أو في إطار عقود القانون العام².

2. العلاقة بين المكلف وإدارة الضرائب علاقة تنظيمية³

يرى الاتجاه الفقهي المقابل أن طبيعة العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية لا تقوم على أساس تعاقدية، وإنما يحدد إطارها القانون الجبائي وقوانين المالية المتعاقبة، إضافة إلى القرارات الصادرة عن الإدارة الضريبية تطبيقًا لهذه النصوص. وبذلك فمصدر الحقوق والتزامات هو القانون وحده، دون أن يكون لإرادة الطرفين دور في إنشائها أو تحديد مضمونها، الأمر الذي يجعل الإدارة الجبائية لا تُعد خصمًا أو شريكًا للمكلف، وإنما سلطة تمارس اختصاصاتها في حدود ما رسمه المشرع. ويُعد هذا الاتجاه هو الأوسع انتشارًا في الفقه والتطبيق القضائي. قد حظيت هذه العلاقة ذات الطابع التنظيمي بقبول أكبر مقارنة بالتصور التعاقدية، نظرًا لما تتسم به من خصائص مميزة، من أبرزها:

¹ عادل فليح العلي، حدي سليمان القبيلات، المبادئ القانونية لحقوق المكلف بالضريبة في القانون الأردني والمصري، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 02، الجزء 02، 2017، ص: 03.

² نشأت إدوارد ناشد، ربط الضريبة على الدخل وأثره في العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص: 13.

³ زعزوعة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 84-85.

➤ العمومية: ومؤداها أن كل من تتوافر فيه الشروط القانونية ذاتها يخضع للمعاملة الضريبية نفسها من حيث الحقوق والواجبات، دون تمييز، وفق معايير موضوعية يحددها القانون. ويجد هذا المبدأ سنده في الدستور الجزائري، الذي نص في مادته 27 على مساواة المواطنين في أداء الضريبة¹

➤ الاستمرارية: إذ إن المركز القانوني للمكلف يستمد وجوده من النصوص القانونية، ومن ثم يظل قائمًا ومستمرًا حتى بعد قيام الإدارة بربط الضريبة أو تحصيلها، وحتى بعد وفاء المكلف بالتزاماته، ما دام مصدر هذا المركز هو القانون ذاته

➤ قابلية التعديل: حكم أن القوانين الجبائية قابلة للتغيير تبعًا لاعتبارات المصلحة العامة، فإن المراكز القانونية للمكلفين تكون بدورها قابلة للتعديل. غير أن ممارسة الإدارة لسلطة التعديل تظل مقيدة بضمانات تحمي المكلف باعتباره الطرف الأضعف في العلاقة، وتمنع أي تمييز غير مشروع بين أصحاب المراكز القانونية المتماثلة. ومن أهم هذه الضوابط:

- أن يكون التعديل عامًا ومجردًا، غير موجّه إلى مكلف بعينه، وإلا عدّ باطلاً.
- احترام مبدأ تدرج القواعد القانونية، بحيث يتم التعديل بالأداة القانونية ذاتها التي أنشأت المركز القانوني أو بأداة أعلى منها.
- عدم تطبيق القواعد الجديدة بأثر رجعي، إلا إذا ورد نص صريح يبيّن ذلك.

3. العلاقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الضريبية علاقة مديونية

تبنى اتجاه فقهي آخر تصورًا مغايرًا لطبيعة العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، إذ يعتبرها علاقة مديونية تقوم بين دائن ومدين، شأنها في ذلك شأن سائر الالتزامات القانونية. فبحسب هذا الرأي، يظل القانون الضريبي هو المصدر الذي تنشأ عنه الالتزامات، سواء بصورة مباشرة أم غير مباشرة، دون تمييز بين الالتزام بدفع الضريبة وغيره من الالتزامات. غير أن المشرّع يربط نشوء هذا الالتزام بتحقق وقائع أو تصرفات قانونية ومادية محددة، مع بقاءه هو المصدر الأصلي الذي يحدد هذه الوقائع، ويضبط نطاقها، ويبيّن آثارها القانونية. ومن ثم، تتكون العلاقة الضريبية من طرفين أساسيين: المكلف، الذي يقع عليه عبء أداء الضريبة، والإدارة الضريبية، التي تتولى سلطة المطالبة والتحقق والرقابة والتنفيذ. وفي هذا الإطار تظهر طبيعة العلاقة باعتبارها علاقة غير متكافئة نسبيًا، بحكم ما تتمتع به الإدارة من امتيازات وسلطات عامة مقابل مركز المكلف.

¹ المادة 27 من الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية رقم 76، المؤرخة في 8 ديسمبر 1996.

ومع ذلك، فإن الرأي الغالب في الفقه يميز العلاقة الضريبية عن مجرد علاقة دائن بمدين، ويكفيها باعتبارها علاقة قانونية تنظيمية تستمد وجودها وأحكامها مباشرة من النصوص الجبائية، ولا تندرج ضمن نطاق الحقوق الشخصية التقليدية¹.

تطور العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلف بالضريبة: شهدت العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية تحولاً تدريجياً في طبيعتها، حيث انتقلت من تصور تقليدي يقوم على اعتبار المكلف مجرد مدين ملزم بالدفع، إلى مقاربة حديثة تنظر إليه كزبون، ثم كشريك، وصولاً إلى ترسيخ مفهوم الإدارة الخدمائية.

(أ) من المكلف كمدين إلى المكلف كزبون: في إطار إصلاحات العصرنة، غيرت الإدارة الضريبية نظرتها إلى المكلف، فلم تعد تقتصر على مطالبته بالأداء بوصفه التزاماً قانونياً، بل سعت إلى تحسين جودة التعامل معه، وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات عبر قنوات اتصال متعددة، مثل المصالح المختصة والمطبوعات الإرشادية والمواقع الإلكترونية، بهدف تعزيز الثقة وتسهيل الامتثال

(ب) من الزبون إلى الشريك: تطورت المقاربة أكثر نحو اعتبار المكلف شريكاً في تحقيق هدف تمويل الميزانية العامة. ويقوم هذا التوجه على التعاون والتشاور وترسيخ تصور إيجابي للضريبة، بما يعزز الامتثال الطوعي ويوازن العلاقة بين الطرفين

(ت) نحو إدارة خدمائية: اتجهت الإدارة الضريبية إلى أداء دور خدمائي يساعد المكلف على الوفاء بالتزاماته وتجنب المخالفات، من خلال الإرشاد والتوجيه، بما يقلل حاجته للاستعانة بخبراء ويخفف الأعباء المرتبطة بذلك.

وبالتالي فإن الإدارة الضريبية الحديثة تُقارب كمؤسسة تنظيمية-خدمائية، تقوم على توظيف الموارد البشرية والمعلومات لتقديم خدمة عامة تحقق مصلحة الدولة وتدعم العدالة الجبائية.

¹ علي هادي عطية مطر الهلال، مدى ذاتية الإثبات في المنازعات الضريبية تشريعاً وقضاءً وفقهاً، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، 2012، ص: 94.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف اتطرق من خلال المبحث الثاني إلى الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وفي المطلب الثالث تم التعليق على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

تم تخصيص هذا المطلب لعرض مجموعة من الدراسات التي تم إنجازها باللغة العربية و التي تناولت بعض من متغيرات الدراسة وهذا بغيت الاستفادة في اثناء مضمون الدراسة

1- دراسة (جلال مرزوقة، ذيب حسين، 2025)¹

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في التقليل من التهرب الضريبي وأهم تحدياتها - دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية إيليزي"، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور رقمنة الإدارة الضريبية في مكافحة التهرب الضريبي، وإبراز أثرها في تحسين كفاءة النظام الضريبي، مع تحديد أبرز التحديات التي تعيق تعميم الرقمنة وتمثلت عينتها في عينة من موظفي مركز الضرائب لولاية إيليزي واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الكمي وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت في تقليل تكاليف التحصيل وتسريع الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة، غير أنها ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات البشرية.

2- دراسة (عبادلة ياسين، عمار بهاليل مهدي، 2024)²

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر بعنوان: "التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات الإدارة الضريبية في الجزائر، وقياس مستوى استخدام الخدمات الرقمية الحديثة، لاسيما المنصات الإلكترونية الجبائية، مع التطرق إلى التحديات التي تواجه عملية رقمنة الإدارة الضريبية. وتمثلت عينتها في عينة مكونة من (48) مكلماً بالضريبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان أبرز نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات الضريبية، من خلال تبسيط الإجراءات، وتعزيز التواصل الإلكتروني، وتطوير أنظمة المعلومات، مما يجعله ركيزة أساسية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين.

¹ جلال مرزوقة، ذيب حسين، مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في التقليل من التهرب الضريبي وأهم تحدياتها: دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية إيليزي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2025.

² عبادلة ياسين، عمار بهاليل مهدي، التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية: دراسة حالة بوابتين الإلكترونيتين جبايتك ومساهمتهك، مذكرة ماستر تخصص: محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2024.

3- دراسة (بن خالد فصيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطيمة الزهراء، 2024)¹

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان للفترة 2019-2023"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة الإدارة الجبائية على كفاءة التحصيل الضريبي في الجزائر، ودراسة انعكاسات استخدام التقنيات الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الشفافية وتحقيق العدالة الضريبية. وتمثلت عينتها في بيانات ومؤشرات التحصيل الضريبي بمركز الضرائب لولاية تلمسان خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال معالجة البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بالتحصيل الضريبي في السياق الرقمي، وأظهرت النتائج أن اعتماد الرقمنة ساهم في رفع كفاءة التحصيل الضريبي، وتحسين الشفافية، والحد من مظاهر التهرب والغش الضريبي، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي في تحديث المنظومة الجبائية.

4- دراسة (عوان عز الدين، سعيداني محمد سعيد، 2024)²

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: "رقمنة الإدارة الجبائية كآلية لتفعيل التحقيق الجبائي وتشخيص الخطر الجبائي: مركز الضرائب بالجلفة أمودجا"، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور رقمنة الإدارة الجبائية في تفعيل التحقيق الجبائي باعتباره أداة أساسية في تشخيص وتحليل المخاطر الجبائية، وتمثلت عينتها في دراسة حالة مركز الضرائب لولاية الجلفة، من خلال مقارنة وضعية التحقيق الجبائي قبل وبعد اعتماد الرقمنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بدراسة حالة تطبيقية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية الجبائية ساهم في تبسيط وتسريع إجراءات التحقيق الجبائي، وتحسين دقة تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار الرقابي.

5- دراسة (دبابلية فارس، محرز عادل، 2023)³

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر بعنوان: "رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في زيادة التحصيل الضريبي: دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب تبسة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية وأهميتها، وبيان مدى مساهمتها في زيادة التحصيل الضريبي من خلال الحد من التهرب الضريبي، وتحسين فعالية وشفافية الخدمات الجبائية. وتمثلت عينتها في عينة من موظفي المديرية الولائية للضرائب بولاية تبسة، واعتمدت الدراسة على استمارة

¹ بن خالد فصيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطيمة الزهراء، رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان للفترة 2019-2023، *les cahiers du mecas*، المجلد 20، العدد 02، 2024.

² عوان عز الدين، سعيداني محمد سعيد، رقمنة الإدارة الجبائية كآلية لتفعيل التحقيق الجبائي وتشخيص الخطر الجبائي: مركز الضرائب بالجلفة أمودجا، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01، 2024.

³ دبابلية فارس، محرز عادل، رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في زيادة التحصيل الضريبي: دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب تبسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2023.

استبيان لجمع البيانات، وفق المنهج التحليلي. وكان من أبرز نتائجها أن رقمنة الإدارة الجبائية تساهم بشكل مباشر في رفع الإيرادات الضريبية، وتحسين كفاءة التحصيل، من خلال إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في العمل الإداري.

6- دراسة (الأحول إيمان، 2021)¹

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: " أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة: دراسة ميدانية لمركز الضرائب لولاية مستغانم"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر طبيعة العلاقة القائمة بين المكلفين بالضريبة والإدارة الضريبية على المردودية الضريبية، والكشف عن أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، خاصة ما تعلق بوضوح الحقوق والواجبات، ومستوى الثقة والتواصل بين الطرفين، وتمثلت عينتها في موظفي مركز الضرائب لولاية مستغانم، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي والاستقرائي التحليلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن العلاقة الإيجابية القائمة على الوضوح والتوازن بين حقوق وواجبات المكلف والإدارة الضريبية تنعكس إيجاباً على المردودية الضريبية، وتسهم في زيادة الحصيلة الجبائية وتعزيز الالتزام الضريبي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

تم تخصيص هذا المطلب لعرض مجموعة من الدراسات التي تم إنجازها باللغة الاجنبية و التي تناولت بعض من متغيرات الدراسة وهذا بغيت الاستفادة في اثناء مضمون الدراسة

1- دراسة (weiqun xi, Xing Ling, 2025)²

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: " *Can the digitalization of tax administration promote corporate digital transformation?— empirical evidence from China*

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة الإدارة الجبائية على سلوك التحول الرقمي للمؤسسات، من خلال بناء نموذج نظري قائم على نظرية الألعاب التعليمية، وتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات المشمولة بالتطبيق التجريبي لنظام الفوترة الإلكترونية الرقمية الكاملة. واعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي، مستخدمة تجربة شبه طبيعية وتقنيات التعلم الآلي المزدوج (Double Machine Learning). وتوصلت الدراسة إلى أن رقمنة الإدارة الجبائية تسهم بشكل معنوي في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات بنسبة تقارب 9%، مع وجود تباين في الأثر حسب خصائص المؤسسة وحجمها والمنافسة الإقليمية.

¹ الأحول إيمان، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة: دراسة ميدانية لمركز الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2021.

² weiqun xi, Xing Ling, *Can the digitalization of tax administration promote corporate digital transformation?— empirical evidence from China*, International Review of Economics & Finance, Vol 104, 2025.

2- دراسة (Sirui Hu, 2025)¹***Does the Digitalization of Tax Administration Promote "Corporate Innovation?"***

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر رقمنة الإدارة الجبائية على الابتكار المؤسسي، في ظل الافتراض السائد بأن تشديد الإدارة الجبائية يحد من الابتكار، وتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات المدرجة في سوق الأسهم (A-share) خلال الفترة 2008-2021 واعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي باستخدام أسلوب الفرق في الفروق (DID) في إطار تجربة شبه طبيعية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن تحديث ورقمنة الإدارة الجبائية يسهمان في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، بما يدحض الفرضيات التقليدية السلبية.

3- دراسة (Husnunnida Maharani, 2025)²***THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL TAX ADMINISTRATION ON COMPLIANCE COSTS AND TAX COMPLIANCE OF MSME TAXPAYERS***

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كل من التصريح الإلكتروني، والدفع الإلكتروني، والفوترة الإلكترونية على تكاليف الامتثال ومستوى الامتثال الضريبي لدى المؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة (MSMEs)، وذلك بالاستناد إلى نظرية السلوك المخطط (TPB) مع إدراج تكاليف الامتثال كمتغير إضافي لتطوير الدراسات السابقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من مؤسسات MSMEs، ثم تحليلها باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة التصريح الإلكتروني والدفع الإلكتروني والفوترة الإلكترونية يسهم في خفض تكاليف الامتثال الضريبي، بما يعكس فعالية رقمنة الإدارة الجبائية في تقليل الأعباء المرتبطة بالامتثال، كما بينت النتائج أن انخفاض تكاليف الامتثال يؤثر إيجابياً في تعزيز مستوى الامتثال الضريبي لدى المؤسسات محل الدراسة.

¹ Sirui Hu, **Does the Digitalization of Tax Administration Promote Corporate Innovation?**, Advances in Economics Management and Political Sciences, Proceedings of the 4th International Conference on Business and Policy Studies, Vol 168, No 1, 2025.

² Husnunnida Maharani, **THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL TAX ADMINISTRATION ON COMPLIANCE COSTS AND TAX COMPLIANCE OF MSME TAXPAYERS**, Assets Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, Vol 15, No 02, 2025.

4- دراسة (Linda Santioso, Andreas Bambang Daryatno, 2025)¹**THE EFFECT OF DIGITALIZATION OF TAXATION, TAX MORALE AND MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SYSTEM ON TAXPAYER COMPLIANCE** " عن مقال علمي بعنوان:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة النظام الجبائي، والروح المعنوية الجبائية، وتحديث النظام الإداري على الامتثال الضريبي لدى المكلفين بالضريبة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم اختيار عينة ملائمة من المكلفين بالضريبة، كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Smart PLS. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير تحديث النظام الإداري له أثر إيجابي معنوي على الامتثال الضريبي، في حين أظهرت النتائج أن الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي ولكن غير معنوي، بينما كان تأثير الروح المعنوية الجبائية سلبياً وغير معنوي. كما أبرزت الدراسة أهمية تعزيز أمن بيانات المكلفين بالضريبة وتسهيل الوصول إلى التطبيقات الجبائية سواء عند دفع الضرائب أو التصريح بها، لما لذلك من دور في رفع مستوى الامتثال الضريبي. وأكدت الدراسة كذلك أن مواصلة تحديث النظام الجبائي ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة يساهمان بشكل كبير في تحسين الامتثال الضريبي من خلال تسهيل وصول المكلفين إلى المعلومات الجبائية وتمكينهم من أداء التزاماتهم الضريبية بكفاءة أكبر.

5- دراسة (Siamand Hesami, Hatice Jenkins, Glenn P. Jenkins, 2024)²**Digital Transformation of Tax Administration and Compliance: A Systematic Literature Review on E-Invoicing and Prefilled Returns** " عن مقال علمي بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية لأثر الفوترة الإلكترونية والتعبئة المسبقة للتصريحات الجبائية على الإدارة الجبائية والامتثال الضريبي، وذلك بالاعتماد على بروتوكول PRISMA في مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه التقنيات الرقمية تؤدي دوراً مهماً في تخفيض تكاليف الامتثال الضريبي وتقليل أعباء الإدارة الجبائية، إلى جانب تحسين كفاءة العمليات الجبائية وتبسيط إجراءات تتبع المعاملات الضريبية. كما بينت الدراسة أن أنظمة الفوترة الإلكترونية والتعبئة المسبقة تساهم في تعزيز فعالية الممارسات الضريبية وتحسين جودة

¹ Linda Santioso, Andreas Bambang Daryatno, **THE EFFECT OF DIGITALIZATION OF TAXATION, TAX MORALE AND MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SYSTEM ON TAXPAYER COMPLIANCE**, International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB), Vol 03, Issue 02, 2025.

² Siamand Hesami, Hatice Jenkins, Glenn P. Jenkins, **Digital Transformation of Tax Administration and Compliance: A Systematic Literature Review on E-Invoicing and Prefilled Returns**, Digital Government Research and Practice, Vol 05, No 03, 2024.

الإدارة الجبائية، فضلاً عن تقليل الضغوط المالية على المؤسسات، خاصة خلال مراحل النمو والتوسع، مما يعكس الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تطوير الإدارة الضريبية وتبسيط إجراءات الامتثال.

6- دراسة (Matthieu Bellon, et al., 2024)¹

الدراسة عبارة عن مقال علمي بعنوان: " *Digitalization to improve tax compliance: Evidence from VAT e Invoicing in Peru* "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الانتقال من الفوترة الورقية إلى الفوترة الإلكترونية على الامتثال الضريبي وأداء المؤسسات، بالاعتماد على التطبيق التدريجي لنظام الفوترة الإلكترونية الخاص بضريبة القيمة المضافة في بيرو. وتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الخاضعة لضريبة القيمة المضافة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي باستخدام تصميم شبه تجريبي لتحليل أثر تبني الفوترة الإلكترونية. وتوصلت النتائج إلى أن اعتماد الفوترة الإلكترونية أدى إلى زيادة المبيعات والمشتريات المصرح بها، وارتفاع التزامات ضريبة القيمة المضافة بأكثر من 5% خلال السنة الأولى من التطبيق، خاصة لدى المؤسسات الصغيرة والقطاعات التي تشهد مستويات مرتفعة من عدم الامتثال الضريبي. كما أظهرت الدراسة أن الفوترة الإلكترونية ساهمت في تعزيز الامتثال الضريبي من خلال تقليل تكاليف الامتثال وزيادة فعالية الرقابة والردع، غير أن استخدام أرصدة ضريبة القيمة المضافة السابقة حدّ من الأثر الإيجابي للإصلاح على تحصيل الإيرادات الضريبية، مما يؤكد ضرورة دعم أدوات الرقمنة بإصلاحات مكتملة لتحسين تعبئة الإيرادات العامة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى التعليق على الدراسات المحلية والأجنبية ومن ثم إبراز ما يميز الدراسة الحالية.

أولاً: التعليق على الدراسات باللغة العربية (المحلية)

- يمكن القول أن هناك تشابهاً واضحاً بين الدراسة الحالية وعدد من الدراسات السابقة من حيث المنهجية المعتمدة، حيث اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو التحليلي الكمي، كما هو الحال في دراسة عبادة ياسين وبهايل مهدي (2024)، ودراسة عوان عز الدين وسعيداني مُجّد سعيد (2024)، ودراسة دبابلية فارس ومحرز عادل (2023)، إضافة إلى دراسة الأحوال إيمان (2021) التي جمعت بين المنهج الوصفي والاستقرائي التحليلي. في حين تميزت دراسة بن خالد بن فضيل وآخرين (2024) باعتمادها على المنهج التحليلي القائم على معالجة البيانات

¹ Matthieu Bellon, Era Dabla-Norris, Salma Khalid, Frederico Lima, **Digitalization to improve tax compliance: Evidence from VAT e Invoicing in Peru**, Journal of Public Economics, Vol 210, 2022.

الكمية والنوعية للفترة الزمنية الممتدة بين 2019 و2023، وهو ما يختلف عن اعتماد دراستنا الحالية على مقارنة تحليلية أشمل للرقمنة في الإدارة الجبائية.

- أما من حيث أداة جمع البيانات، فقد لوحظ وجود تشابه كبير بين معظم الدراسات السابقة، حيث اعتمدت غالبية الأبحاث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، خاصة الدراسات ذات الطابع الميداني مثل دراسة جلال مرزوقة وذيب حسين (2025)، ودراسة عبادلة ياسين وبهاليل مهدي (2024)، ودراسة دبايلية فارس ومحرز عادل (2023)، ودراسة الأحول إيمان (2021)، مما يعكس ملاءمة هذه الأداة لطبيعة الدراسات المرتبطة بتقييم أداء الإدارة الجبائية وآراء الفاعلين فيها.

- كزت الدراسات السابقة على متغيرات متعددة ومتكاملة، حيث انصب اهتمام بعضها على أثر الرقمنة في مكافحة التهرب الضريبي وزيادة التحصيل، كما هو الحال في دراسة جلال مرزوقة وذيب حسين (2025)، ودراسة دبايلية فارس ومحرز عادل (2023)، ودراسة بن خالد في فضيل وآخرين (2024). في حين ركزت دراسات أخرى على تحسين جودة الخدمات الجبائية والعلاقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة، مثل دراسة عبادلة ياسين وبهاليل مهدي (2024)، ودراسة الأحول إيمان (2021). كما تميزت دراسة عوان عز الدين وسعيداني محمد سعيد (2024) بتكيزها على دور الرقمنة في تفعيل التحقيق الجبائي وتشخيص الخطر الجبائي، وهو بعد رقابي لا تتطرق إليه أغلب الدراسات الأخرى بشكل مباشر.

- ومن حيث عينة الدراسة، يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الموظفين العاملين في الإدارة الجبائية، مثل دراسة جلال مرزوقة وذيب حسين (2025) ودراسة دبايلية فارس ومحرز عادل (2023)، ودراسة الأحول إيمان (2021)، في حين انفردت دراسة عبادلة ياسين وبهاليل مهدي (2024) باعتمادها على عينة من المكلفين بالضريبة، مما أتاح لها تقييم جودة الخدمات الجبائية من منظور المتعاملين مع الإدارة، وهو ما يمثل اختلافاً في زاوية التحليل مقارنة ببقية الدراسات.

- تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغيرات المستقلة والتابعة، خاصة تلك التي تناولت رقمنة الإدارة الجبائية كمتغير مستقل وأثرها على التحصيل الضريبي أو الأداء الجبائي كمتغير تابع، غير أن معظم هذه الدراسات تناولت الرقمنة بصورة عامة دون تفصيل أبعادها التقنية والتنظيمية، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة الرقمنة كمنظومة متكاملة تشمل الجوانب التقنية، والتنظيمية، والبشرية، بما يسمح بفهم أعمق لآثارها على كفاءة النظام الجبائي.

- وعليه، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع والمنهج والأداة، غير أنها تتميز عنها من خلال توسيع نطاق التحليل، وربط رقمنة الإدارة الجبائية بمختلف أبعاد الأداء الجبائي والحوكمة الضريبية، إضافة

إلى إبراز التحديات العملية التي ما تزال تعيق تعميم التحول الرقمي، وهو ما يعزز الإضافة العلمية للدراسة ويسهم في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الجبائية الحديثة.

ثانياً: التعليق على الدراسات باللغة الأجنبية

- يتضح من خلال استعراض الدراسات الأجنبية الحديثة وجود تقاطع منهجي وموضوعي مع الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بتناول رقمنة الإدارة الجبائية كمتغير رئيسي مؤثر في سلوك الفاعلين الاقتصاديين والامتثال الضريبي. فقد اعتمدت غالبية هذه الدراسات على المنهج الكمي التجريبي أو شبه التجريبي، كما هو الحال في دراسة *Weiqun Xi* و *Xing Ling (2025)*، ودراسة *Sirui Hu (2025)*، ودراسة *Matthieu Bellon* وآخرين (2022)، وهو ما يعكس تطور المقاربات البحثية مقارنة بالدراسات المحلية التي يغلب عليها الطابع الوصفي التحليلي.

- ومن حيث المنهجية الإحصائية وأدوات التحليل، تميزت الدراسات الأجنبية باستخدام تقنيات تحليل متقدمة، مثل أسلوب الفرق في الفروق (*DID*)، والتجارب شبه الطبيعية، وتقنيات التعلم الآلي المزدوج (*Double Machine Learning*) إضافة إلى نماذج المعادلات الهيكلية (*Smart PLS*) ويختلف ذلك عن الدراسة الحالية التي تعتمد على أدوات تحليل أكثر تقليدية، إلا أن هذا الاختلاف لا يقلل من القيمة العلمية، بل يعكس تنوع المناهج حسب طبيعة البيئة البحثية وتوفر البيانات.

- كزت بعض الدراسات على أثر رقمنة الإدارة الجبائية في التحول الرقمي والابتكار المؤسسي، كما في دراسة *Weiqun Xi* و *Xing Ling (2025)* التي بينت أن رقمنة الإدارة الجبائية لا تقتصر على تحسين الامتثال، بل تمتد لتشجيع المؤسسات على تبني التحول الرقمي، ودراسة *Sirui Hu (2025)* التي أثبتت أن الرقمنة تعزز الابتكار المؤسسي وتدحض الفرضيات التقليدية التي تربط تشديد الإدارة الجبائية بإعاقة الابتكار. ويُعد هذا التوجه مختلفاً نسبياً عن الدراسة الحالية التي تركز بشكل أساسي على الأبعاد الجبائية والإدارية للرقمنة، دون التوسع في الآثار غير المباشرة على الابتكار والتحول المؤسسي.

- في المقابل، تشابهت بعض الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية في تناول أثر الرقمنة على الامتثال الضريبي وتكاليف الامتثال، مثل دراسة *Husnunnida Maharani (2025)*، ودراسة *Siamand Hesami*، حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن أدوات الرقمنة، كالفوترة الإلكترونية والتصريحات المسبقة، تسهم في تخفيض تكاليف الامتثال وتحسين كفاءة الإدارة الجبائية، وهو ما يتقاطع مع نتائج العديد من الدراسات المحلية السابقة.

- ومن حيث عينة الدراسة، يلاحظ تنوع واضح في الفئات المستهدفة، إذ ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الكبرى أو المدرجة في البورصة، كما في دراسة *Sirui Hu (2025)*، في حين اهتمت دراسات أخرى بـ المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، كما في دراسة *Maharani (2025)* ودراسة *Bellon* وآخرين (2022)، إضافة إلى دراسات اعتمدت على عينات من المكلفين بالضريبة، كما في دراسة *Linda Santioso* وآخرين (2025). ويبرز هذا التنوع اختلاف زوايا التحليل مقارنة بالدراسة الحالية التي تركز أساسًا على الإدارة الجبائية كنظام مؤسسي في سياق وطني محدد.

- تشابهت معظم هذه الدراسات في اعتماد رقمنة الإدارة الجبائية كمتغير مستقل، غير أن المتغيرات التابعة اختلفت بين الامتثال الضريبي، وتكاليف الامتثال، والابتكار، والتحول الرقمي للمؤسسات. كما يلاحظ أن بعض الدراسات، مثل دراسة *Linda Santioso* وآخرين (2025)، توصلت إلى نتائج متباينة، حيث كان أثر الرقمنة إيجابيًا لكنه غير معنوي إحصائيًا، مما يؤكد أن فعالية الرقمنة تظل رهينة بجودة التطبيق والسياق المؤسسي.

- وعليه، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الدولية التي تؤكد الأثر الإيجابي لرقمنة الإدارة الجبائية، غير أنها تتميز من خلال تركيزها على السياق الجزائري، وتحليل الرقمنة من منظور إداري وجبائي شامل، مع إبراز التحديات التنظيمية والبشرية، وهو ما يسمح بسد فجوة بحثية قائمة بين الأدبيات التطبيقية المحلية والدراسات الكمية المتقدمة على المستوى الدولي.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تُعدّ هذه الدراسة - في حدود علمنا - من أوائل الدراسات الأكاديمية على مستوى جامعة غرداية التي تناولت استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وربطتها بشكل مباشر بتحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، حيث ركزت على هذا البعد العلائقي بوصفه أحد المخرجات الجوهرية للتحويل الرقمي، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على آثار الرقمنة من زاوية التحصيل الضريبي أو الامتثال أو الأداء الإداري بصفة عامة.

- تميزت الدراسة الحالية باعتمادها مقارنة وصفية تحليلية مدعّمة بدراسة حالة ميدانية لمركز ضرائب ولاية غرداية، وهو ما أتاح فهمًا أعمق للسياق التطبيقي لإستراتيجية الرقمنة، خلافًا للعديد من الدراسات السابقة التي اكتفت بالتحليل الوصفي العام أو بالدراسات الكمية واسعة النطاق دون التعمق في خصوصيات الواقع المحلي.

- كما تنفرد هذه الدراسة، مقارنة بمعظم الدراسات السابقة، باعتمادها أكثر من أداة لجمع البيانات، حيث تم توظيف المقابلة كأداة رئيسية إلى جانب الاستبيان وجمع البيانات الثانوية من تقارير مركز ضرائب ولاية غرداية، وذلك بهدف الحصول على معطيات نوعية دقيقة تعكس واقع العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين، وتعزيز مصداقية النتائج، في حين اعتمدت أغلب الدراسات السابقة، خاصة المحلية، على أداة الاستبيان فقط.

- ومن حيث الفترة الزمنية، تغطي الدراسة الحالية فترة حديثة نسبيًا تمتد من سنة 2021 إلى غاية الربع الأول من سنة 2026، وهي فترة اتسمت بتسارع واضح في وتيرة التحويل الرقمي داخل الإدارة الجبائية، الأمر الذي يمنح الدراسة طابعًا


راهنيًا ويجعل نتائجها أكثر ارتباطًا بالتطورات الجارية، على عكس العديد من الدراسات السابقة التي تناولت فترات زمنية أقدم.

- كزت هذه الدراسة بشكل خاص على جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين من خلال أبعاد غير تقنية في ظاهرها، مثل الثقة، والشفافية، وسهولة الولوج إلى الخدمات الرقمية، وهو ما لم يحظَ بالاهتمام الكافي في معظم الدراسات السابقة التي ركزت على الجوانب التقنية أو التنظيمية للرقمنة دون التطرق بعمق إلى آثارها السلوكية والتواصلية، بالإضافة إلى اعتمادها على برمجية R مفتوحة المصدر لمعالجة الاستبيان وتحليل نتائج الفرضيات.

- وفي الختام، وعلى الرغم من أن موضوع رقمنة الإدارة الجبائية قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، إلا أن هذه الدراسة تُعد مكتملة ومتميزة من حيث زاوية المعالجة والمنهج والأدوات والمجال التطبيقي، ونأمل أن تساهم نتائجها في تعزيز فهم فعالية استراتيجية الرقمنة في تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين، وأن تشكل إضافة علمية للمكتبة الجزائرية بصفة عامة ومكتبة جامعة غرداية بصفة خاصة في مجال تحديث الإدارة الجبائية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية المتعلقة برقمنة الإدارة الجبائية وجودة خدماتها، مع إبراز دورها في تحسين طبيعة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة. وقد تبين من خلال المبحث الأول، لاسيما المطلب الأول، أنه لا يوجد تعريف موحد لرقمنة الإدارة الجبائية نظراً لحدثة هذا المفهوم وتطوره المستمر، غير أنها تُعد توجهاً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء الإدارة الجبائية من خلال تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة والتقليل من الأساليب التقليدية وما يرتبط بها من تعقيدات بيروقراطية. كما تم التوصل في المطلب الثاني إلى أن جودة الخدمات الجبائية تمثل عنصراً أساسياً في تحسين أداء الإدارة الجبائية، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأنظمة والمنصات الرقمية التي تسهم في تبسيط الإجراءات، وتسريع المعاملات، وتعزيز الشفافية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا المكلفين بالضريبة وتحسين مستوى الامتثال الجبائي. أما في المطلب الثالث، فقد تبين أن العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة شهدت تحولاً ملحوظاً، إذ انتقلت من علاقة تنسم بالتعقيد والتوتر إلى علاقة أكثر مرونة وتعاوناً تقوم على الثقة والشراكة، وذلك بفضل اعتماد الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الجبائية. وفي الأخير، تم في المبحث الثاني عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع رقمنة الإدارة الجبائية وجودة الخدمات الجبائية، مما ساهم في الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، مع إبراز أوجه التميز التي تنفرد بها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.



الفصل الثاني :
الدراسة
الميدانية

تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري في الفصل الأول، الذي تناول مفاهيم رقمنة الادارة الجبائية وجودة خدماتها وأهم الأنظمة والمنصات التي تستعمل في الجزائر، بالإضافة إلى أهم التزامات المكلف بالضريبة وطبيعة العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية، كما تم التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على كفاءة التحصيل، يُعد هذا الفصل المرحلة التطبيقية والتجريبية للدراسة.

في هذا الإطار، سيتم إسقاط الإطار النظري على عينة ميدانية من مكلفين بالضريبة بولاية غرداية، وإجراء مقابلة مع 3 رؤساء مصالح في مركز الضرائب ولاية غرداية، بهدف تحليل واقع تطبيق أدوات الرقمنة داخل المركز، وتقييم مدى استفادة العملية الجبائية من هذه الأدوات في تسهيل إجراءات التحصيل وتعزيز الرقابة على التهرب الضريبي، كما يسعى هذا الفصل إلى قياس مستوى توظيف الأنظمة الرقمية، وتحليل تصورات الموظفين والمكلفين حول مدى فعاليتها، وتحديد مدى تأثير الرقمنة – من خلال أبعادها المختلفة – على كفاءة الأداء الجبائي.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: التسيير الجبائي بمركز الضرائب باستخدام نظام SAP

تُعدّ مراكز الضرائب من بين الهياكل الحديثة التي استحدثتها الإدارة الجبائية في إطار تبني سياسة الرقمنة وتطوير أساليب العمل.

المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب

هو هيئة تسيير موحدة تُوضع تحت إشراف رئيس المركز، وتتولى تجميع مختلف المهام الجبائية التي كانت موزعة سابقاً بين المفتشيات والقباضات والمديريات الولائية، كمهام التسيير، والتحصيل، والرقابة، وتسوية المنازعات. وبهذا يشكل مركز الضرائب نقطة اتصال رئيسية ووحيدة بالنسبة للمكلفين بالضريبة.

ويشمل نطاق اختصاصه الفئات التالية:

- المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛
- المؤسسات غير التابعة لمديرية كبريات المؤسسات؛
- الأشخاص الطبيعيون الذين يفوق رقم أعمالهم 8.000.000 دج؛
- أنشطة التجارة بالجملة، والمقاولات، وبعض المهن الحرة¹.

ورغم أهمية هذه المراكز، إلا أنها لم تُعمم بعد على كامل التراب الوطني، حيث يقتصر وجودها على عدد من الولايات، في حين تستمر المفتشيات والقباضات في أداء مهامها بصفة مؤقتة إلى غاية إدماجها تدريجياً ضمن مراكز الضرائب أو المراكز الجوارية.

تعريف مركز ضرائب ولاية غرداية : يقع هذا المركز بجي بوهراوة العليا، ويخضع لسلطة المديرية الولائية للضرائب بغرداية، كما يرتبط إقليمياً بالمديرية الجهوية للضرائب بورقلة. تم استلامه في 01 أكتوبر 2019، وافتتح رسمياً في 01 نوفمبر 2019، بينما بدأ نشاطه الفعلي في جانفي 2021. ويغطي اختصاصه الإقليمي كامل تراب ولاية غرداية، التي تضم 08 دوائر و 10 بلديات , وعند انطلاقه، زُوّد المركز بنظام **SGF**، ثم تم إدخال نظام "مساهمتك" المخصص للدفع الإلكتروني للمستحقات الضريبية خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى جويلية 2023. لاحقاً، تم اعتماده على

¹ من قانون المالية 2021

نظام "جبايتك(SAP)"، الذي يُعد من أحدث أنظمة الرقمنة في الإدارة الجبائية الجزائرية، وبتيح خدمات التصريح عن بعد، في إطار مواكبة التطورات التكنولوجية ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

ثانيا : مهام مركز الضرائب

يضطلع مركز الضرائب بجملة من المهام المتكاملة التي تغطي مختلف مراحل العمل الجبائي، حيث تشمل أساسًا مجالات الوعاء، التحصيل، الرقابة، والمنازعات².

➤ **الوعاء الضريبي** : يتولى المركز مسك وتسيير الملفات الجبائية الخاصة بالمؤسسات والأشخاص المعنويين، لاسيما فيما يتعلق بالمداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات، إضافة إلى متابعة ملفات المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي فيما يخص الأرباح المهنية والصناعية والتجارية.

➤ **التحصيل** : يتكفل المركز بإصدار الجداول وسندات الإيرادات، والسهر على تحصيل مختلف الضرائب والرسوم، إلى جانب تنفيذ العمليات المادية المرتبطة بالدفع والقبض وتسيير الأموال النقدية.

➤ **الرقابة الجبائية** : يعمل المركز على جمع المعلومات الجبائية واستغلالها، ومراقبة التصريحات المقدمة من طرف المكلفين بالضريبة، كما يقوم بإعداد وتنفيذ برامج التدخل والمراقبة وتقييم نتائجها.

➤ **المنازعات** : يتولى المركز دراسة ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرف المكلفين، ومتابعة النزاعات على المستويين الإداري والقضائي، بالإضافة إلى معالجة طلبات استرداد قروض الرسوم، خاصة تلك المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة.

إلى جانب هذه المهام، يتكفل مركز الضرائب بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي والتي لا تدخل ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات، بما في ذلك المهن الحرة. كما يضطلع بمهام استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة، وتنظيم المواعيد، ونشر المعلومات والتوجيهات لفائدتهم، ويشمل نشاطه كذلك الإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء الضريبي، خاصة تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو تعديل أنظمتها الأساسية، إضافة إلى إصدار شهادات الإلغاء أو التخفيض والمصادقة عليها.

ومن الناحية التنظيمية، يتكون مركز الضرائب من ثلاث مصالح رئيسية، إلى جانب قبضة ومصالحتين إضافيتين:

¹ مركز ضرائب ولاية غرداية

² مديرية العلاقات العامة والاتصال

- 1) المصلحة الرئيسية للتسيير: وتكلف بـ:
- تولي إدارة الملفات الجبائية للمكلفين التابعين لمركز الضرائب، خاصة في مجالات الوعاء، والرقابة الجبائية، ومتابعة الامتيازات، إلى جانب الدراسة الأولية للاعتراضات؛
 - مراجعة الجداول وسندات الإيرادات والمصادقة عليها قبل عرضها على رئيس المركز لاعتمادها بصفته ممثلًا مفوضًا عن المدير الولائي للضرائب؛
 - اقتراح إخضاع بعض المكلفين للرقابة سواء على أساس الوثائق أو من خلال مراجعة محاسبتهم؛
 - إعداد تقارير دورية وتجميع البيانات الإحصائية، مع وضع برامج عمل والتنسيق مع مختلف المصالح لضمان انسجام النشاط.

وتشرف على تسيير المصالح التالية:

- مصلحة جباية القطاع الصناعي
- مصلحة جباية قطاع البناء والأشغال العمومية
- مصلحة جباية القطاع التجاري
- مصلحة جباية قطاع الخدمات
- مصلحة جباية المهن الحرة

2) المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: وتكلف بـ:

- جمع المعلومات الجبائية ومعالجتها وحفظها، ثم توزيعها قصد استغلالها في العمل الجبائي؛
- اقتراح وتنفيذ عمليات الرقابة، سواء الميدانية أو على أساس الوثائق، مع إعداد تقارير إحصائية وتقييمات دورية للنتائج.

وتتفرع إلى المصالح التالية:

أ) مصلحة البطاقات والمقارنات، وتكلف بـ:

- إعداد وتسيير قاعدة بيانات لمصادر المعلومات المحلية المتعلقة بالوعاء الضريبي ومتابعتها؛
- تجميع المعطيات الصادرة عن مختلف المصالح وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة؛
- معالجة طلبات تعريف المكلفين بالضريبة؛

ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية وتكلف بـ:

- إعداد برامج دورية للبحث عن المعلومات الجبائية في إطار ممارسة حق الاطلاع؛
- اقتراح إخضاع بعض المكلفين للرقابة اعتمادًا على المعلومات والمعطيات المتوفرة؛

ت) مصلحة التدخلات وتكلف بـ:

- برمجة وتنفيذ عمليات التحقيق والزيارة والمراقبة الميدانية، وإنجاز المعايينات الضرورية المرتبطة بالوعاء والتحصيل؛
- اقتراح حالات لمراجعة المحاسبة أو للرقابة على أساس الوثائق اعتمادًا على المعلومات المجموعة؛

ث) مصلحة المراقبة و تكلف بـ:

- تنفيذ برامج الرقابة الجبائية سواء على مستوى الوثائق أو في الميدان؛
- إعداد تقارير وإحصائيات دورية حول مدى تقدم عمليات الرقابة وتقييم مردوديتها.

3) المصلحة الرئيسية للمنازعات وتكلف بـ:

- دراسة مختلف الطعون، سواء النزاعية أو الإعفائية، الناتجة عن فرض الضرائب أو الغرامات أو العقوبات، إضافة إلى طلبات استرجاع الرسم على القيمة المضافة؛
 - متابعة القضايا المطروحة أمام الجهات القضائية.
- وتشرف على المصالح التالية:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة الهادفة إلى إلغاء أو تخفيض الضرائب أو العقوبات، أو استرجاع المبالغ المدفوعة؛
- معالجة طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛
- النظر في الطعون المتعلقة بإجراءات التحصيل أو الحجز؛
- الفصل في منازعات التحصيل.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف بـ:

- دراسة الملفات المعروضة على لجان الطعن المختصة بالضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة أو الإعفاءات؛
- متابعة القضايا أمام الجهات القضائية بالتنسيق مع المصالح المختصة على مستوى المديرية الولائية.

ت) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف بـ:

- تبليغ قرارات الطعون إلى المكلفين والمصالح المعنية؛
- تنفيذ قرارات الإلغاء أو التخفيض وإصدار الشهادات المرتبطة بها؛
- إعداد إحصائيات دورية حول معالجة المنازعات وإحالتها إلى الجهات المختصة.

4) القبضات وتكلف بـ:

- استقبال وتسوية مدفوعات المكلفين سواء كانت تلقائية أو ناتجة عن جداول ضريبية، مع متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

- تطبيق إجراءات التحصيل الجبري وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العمومية وإعداد حسابات التسيير الموجهة إلى مجلس المحاسبة وتشرف على:

- مصلحة الصندوق
- مصلحة المحاسبة
- مصلحة المتابعات

(5) مصلحة الاستقبال والإعلام: وتكلف بـ:

- تنظيم عملية استقبال المكلفين وتوجيههم؛
- تقديم المعلومات المتعلقة بحقوقهم والتزاماتهم الجبائية ونشرها؛

(6) مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: وتكلف بـ:

- تسيير واستغلال الأنظمة المعلوماتية وتأمينها، مع ضبط صلاحيات الولوج إليها؛
- تحديد احتياجات المصالح من الوسائل والتجهيزات والتكفل بصيانتها؛
- الإشراف على الجوانب المرتبطة بنظافة وأمن المقرات.

المطلب الثاني: آليات إدارة بيانات المكلفين والشركاء في نظام SAP

سأتطرق في هذا المطلب الى الليات ادارة بيانات المكلفين في نظام SAP و ذلك من خلال التطرق الى دليل انشاء دافعي الضرائب في نظام SAP و واجهة SYNTHESE DES PARTENAIRES بالاضافة الى إجراءات تحويل ملف المكلف بالضريبة

أولاً: دليل إنشاء دافعي الضرائب في نظام SAP

انشاء ملف دافع الضرائب BP

الوضعية: لكي يتم تسجيل تصاريح المكلفين بالضريبة في نظام SAP، من الضروري أن يتم إنشاء البيانات الأساسية للمكلف بالضريبة داخل النظام. البيانات الأساسية اللازمة للعمل في نظام SAP هي كما يلي:

(أ) الشريك (Partenaire) مصطلح "الشريك" في مصطلحات SAP يعادل مصطلح "المكلف بالضريبة". سيكون للمكلف بالضريبة رقم خاص به في النظام يُستعمل للتعريف الداخلي به. سنسميه "رقم التعريف SAP للمكلف بالضريبة أو ببساطة "رقم الشريك". هذا الرقم يختلف عن رقم التعريف الجبائي، الذي يُعد أيضاً جزءاً من قاعدة البيانات ويرتبط برقم الشريك.

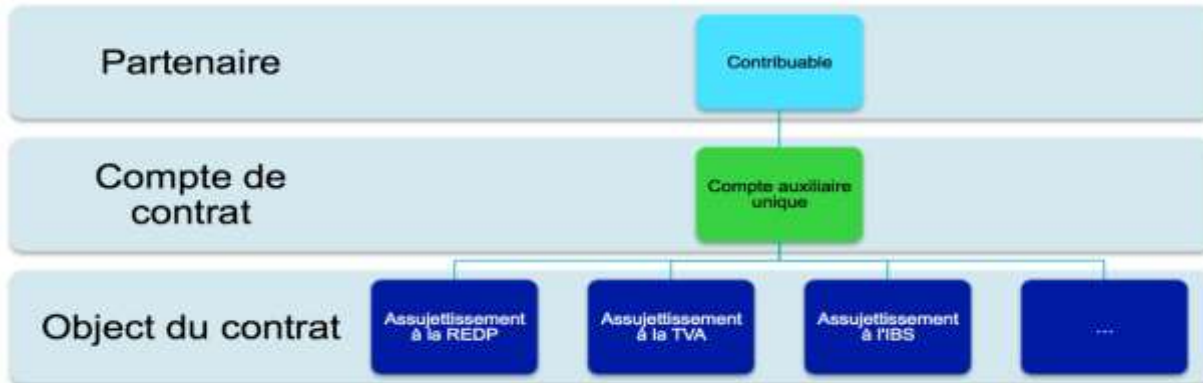
ب) حساب العقد (Compte de contrat): هو حساب مساعد للمكلف بالضريبة، يفرضه النظام لأسباب تقنية. كل مكلف بالضريبة يكون لديه رقم حساب عقد فريد (UNIQUE)

ت) موضوع العقد (Objet de contrat): يمثل هذا العنصر الالتزامات الجبائية التي يتحملها كل مكلف بالضريبة تجاه الإدارة العمومية. ويشمل جميع البيانات والمعلومات المهمة لتسيير، حساب، وتصفية كل ضريبة. كما يتضمن تاريخ بداية ونهاية الالتزام الجبائي في نظام SAP، والدورية التي يجب على المكلف التصريح فيها بالضريبة، إضافة إلى البيانات الخاصة بحساب ضريبة الأملاك العقارية أو المركبات.

ث) الالتزام بالتصريح الجبائي: هي متطلبات التصاريح التي يتم إنشاؤها لكل مكلف ولكل ضريبة. وهي الأساس الذي يسمح لنظام SAP بتحديد تلقائيًا ما إذا كان المكلف قد امتثل لالتزامه بتقديم التصريح الضريبي في الآجال المحددة أم لا. وبحسب نوع الضريبة، يمكن إنشاء التزامات شهرية أو فصلية أو سنوية.

يحتوي هذا الدليل على تعليمات لإنشاء ملف دافع الضرائب أو ملف شريك من البيانات الأساسية SAP يمكن الاطلاع على نموذج بيانات مشروع SIDGI في الجدول التالي:

الشكل 1: نموذج بيانات مشروع SIDGI



المصدر: مركز ضرائب غرداية

استخدم مسار SAP هذا لإنشاء ملف دافع الضرائب

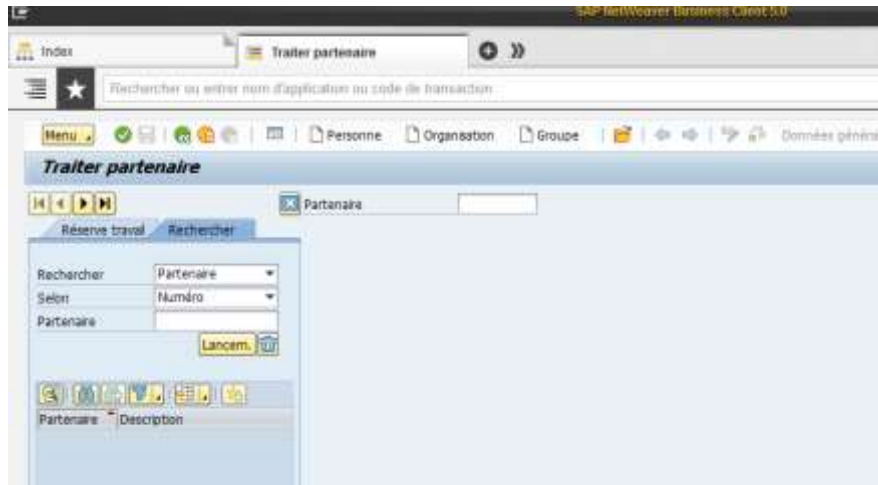
الشكل 2: مسار SAP لإنشاء ملف دافع الضرائب

Menu pour la Gestion du Dossier du Contribuable		
Synthèse	Données maîtres	Partenaire
Courrier	Partenaire >	Traiter partenaire - Afficher
Synthèse des partenaires	Compte et Objet contrat >	Traiter partenaire
Données maîtres >	Courrier Obligatoire >	
Suppression compte de contrat >		
Gestion du dossier fiscal électronique >		

المصدر: مركز ضرائب غرداية

تبدأ الخطوات بنقر أولاً حول **Données maitres** ثم بعد ذلك نختار **Partenaire** ثم نختار بعد ذلك ما نريد أن نفعل في الواجهة الخاصة بالملكف في نظام SAP

الشكل 3: شاشة BP

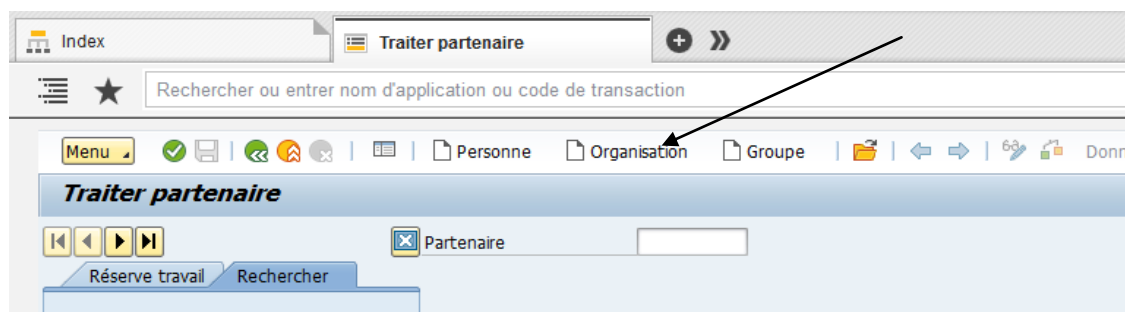


المصدر: مركز ضرائب غرداية

Traiter un Partenaire – BP

قبل إنشاء دافع ضرائب، عليك تحديد ما إذا كان فرداً أم كياناً قانونياً، حيث تختلف الحقول المطلوب ملؤها باختلاف

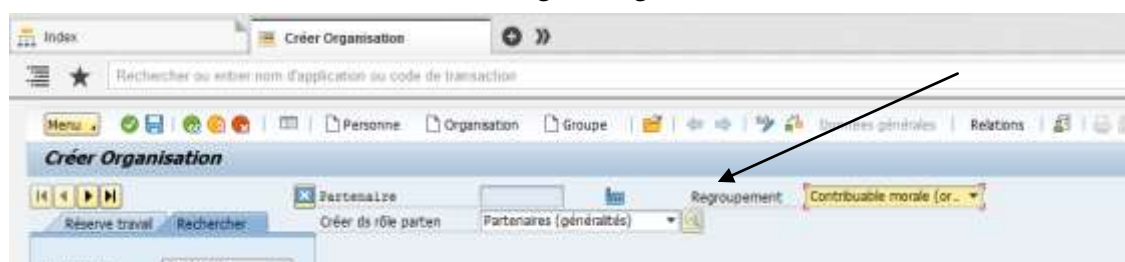
الشكل 4: اختيار المؤسسة



المصدر: مركز ضرائب غرداية

الحالة. هنا، اختر "مؤسسة" (Organisation) لأننا سننشئ شركة كمثل توضيحي للعملية

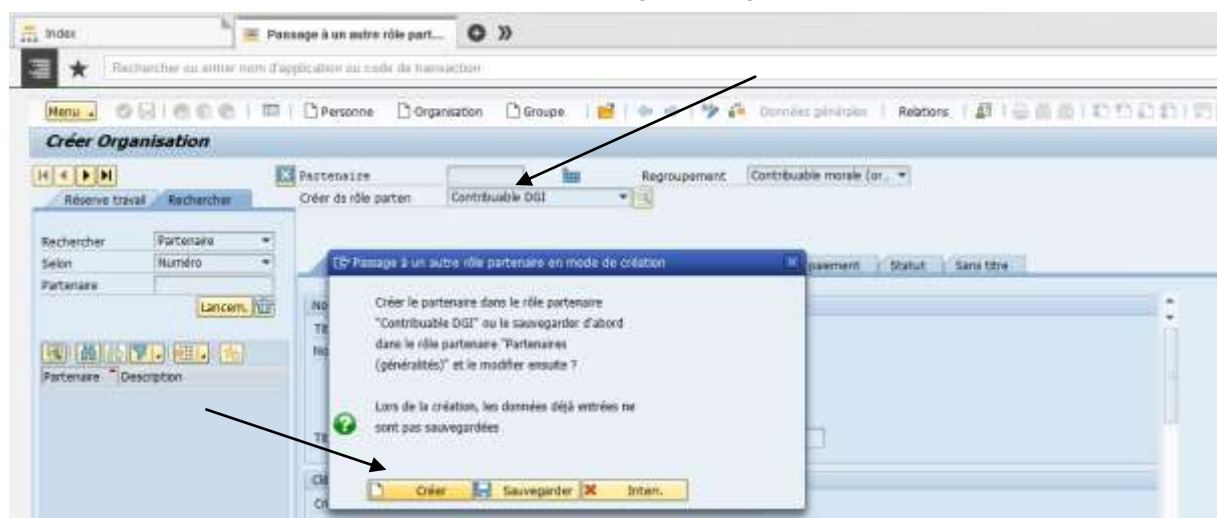
الشكل 5: حقل التصنيف



المصدر: مركز ضرائب غرداية

يجب عليك ملء حقل "التصنيف" (Regroupement) ثم نختار تختار (مكلف بالضريبة معنوي) Contribuable morale

الشكل 6: حقل انشاء دور الشريك



المصدر: مركز ضرائب غرداية

ثم حدد دافع ضرائب Contribuable DGI في حقل انشاء دور الشريك Créer des rôle parten ثم انقر على انشاء Créer Onglet « Adresse » تملأ علامة التبويب الأولى، "العنوان".

الشكل 7: علامة تبويب العنوان

The screenshot shows a software interface for creating a tax role. The main title is 'Créer Organisation : rôle Contribuable DGI'. Below the title, there are several tabs: 'Adresse', 'Synthèse adresse', 'Identification', 'Pilotage', 'Opérations de paiement', 'Biller Direct', and 'Statut'. The 'Adresse' tab is currently active. The form fields are as follows:

- Titre de civilité:** Société (dropdown menu)
- Nom:** SARL ROBERT
- Titre lettre:** Restauration rapide à Monsieur le Gérant
- Clés de recherche:** ROBERT

المصدر: مركز ضرائب غرداية

بعد ذلك تنزل إلى تبويب «العنوان» باستعمال شريط التمرير العمودي، ملء الفقرات المتعلقة بالعنوان الجغرافي ووسائل الاتصال.

الشكل 8: العنوان الجغرافي

The screenshot shows a form for entering geographical address information. The fields are:

- Rue / numéro:** CITE EL MEKTOUB 22
- Code postal/ville:** 14001 SIDI MOUSSA
- Pays:** DZ
- Région:** 14

المصدر: مركز ضرائب غرداية

بالنسبة للعنوان الجغرافي، يجب البدء بإدخال البلد والمدينة، حتى يكون رمز المطابقة (Match Code) الخاص بالشوارع دقيقاً.

الشكل 9: قسم الاتصال

Communication	
Langue	Français <input type="button" value="Autre communication..."/>
Téléphone	<input type="text"/> N° de poste <input type="text"/>
Portable	0510854355 <input type="button" value="Autre communication..."/>
Télécopie	<input type="text"/> N° de poste <input type="text"/>
E-mail	ROBERT@YAHOO.COM <input type="button" value="Autre communication..."/>
Mode comm.stand.	<input type="text"/> Dépendant -> Indépendant..
Ligne transfert	<input type="text"/>
Boîte électron.	<input type="text"/>

المصدر: مركز ضرائب غرداية

بالنسبة لقسم الاتصال، يجب عليك إدخال اللغة، ورقم الهاتف، وعنوان البريد الإلكتروني

Onglet Identification

قم بتعبئة علامة التبويب identification

الشكل 10: Identification

Créer Organisation : rôle Contribuable DGI	
Partenaire	<input type="text"/>
Créer ds rôle parten	Contribuable DGI (niveau) <input type="button" value="Autre rôle parten..."/>
Données d'organisation:	
Statut juridique	04
Entité juridique	00
Date de fondation	01.07.2016
Date de liquidation	<input type="text"/>
N° site internat. 1	<input type="text"/>
N° int. exploitat. 2	<input type="text"/>
Chiffre de contrôle	0

المصدر: مركز ضرائب غرداية

قم بتعبئة علامة التبويب identification

ثم تقوم بالتمرير لأسفل في علامة التبويب "الهوية" باستخدام شريط التمرير العمودي لملء الفقرات المتعلقة بالقوالب ورقم الهوية.

banches et numéro d'identification

(Branches): الفروع

الشكل 11: تصنيف المؤسسات

Branches		
Branche	Désignation	BrancheSt...
3_25	Fiscalité des Prestations et des Services	<input checked="" type="checkbox"/>

Numéros d'identification							
N° ext. partenaire	SsTpID	Désignation	Numéro d'identification	Institution compétente	Dte entrée	Déb.valid.	Fin valid.
BUP002	Numéro de registre	...	16B236985				

المصدر: مركز ضرائب غرداية

الفرع هو تصنيف للمؤسسات وفقاً لنشاطها الاقتصادي الرئيسي. ويجب أن يحتوي ملف الشريك (BP) الخاص بالمالك بالضريبة على المعرفات والقطاعات. كما يجب عليك العثور على فرع المالك بالضريبة، ورقم تعريفه، ورقم المادة الخاضعة للضريبة (NAI)، وكذلك رقم التعريف الجبائي الخاص به.

الشكل 12 : حقل الفئة

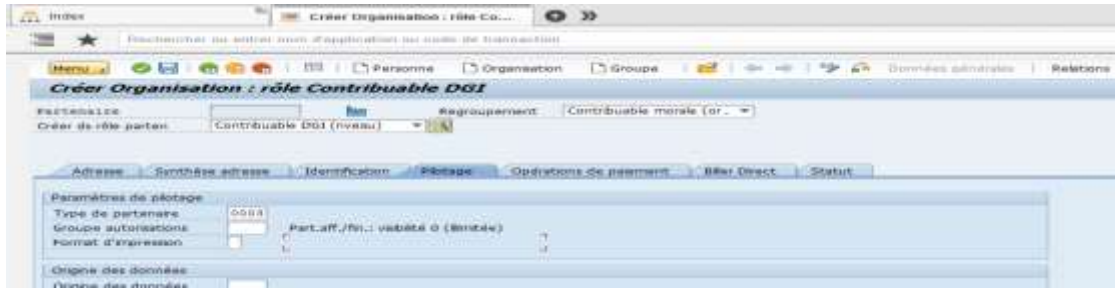
Numéros de taxe		
Catégorie	Désignation	N° ID fiscale
DZ5	Algérie : Numero d'identifiant fiscal 20	16253325986521400000

المصدر: مركز ضرائب غرداية

رقم الضريبة: هذا الحقل إجباري الحقل الفرعي الأول هو "الفئة"، وملكه يجب الضغط على القائمة المنسدلة واختيار الخيار الوحيد المتاح. لحقل الفرعي الثاني هو رقم التعريف الجبائي للمؤسسة، والذي يجب إدخاله يدويًا. ويتكون رقم التعريف الجبائي (NIF) من 15 أو 20 رقمًا.

« Onglet « Pilotage » = علامة تبويب التسيير

الشكل 13 : نوع الشريك



المصدر: مركز ضرائب غرداية

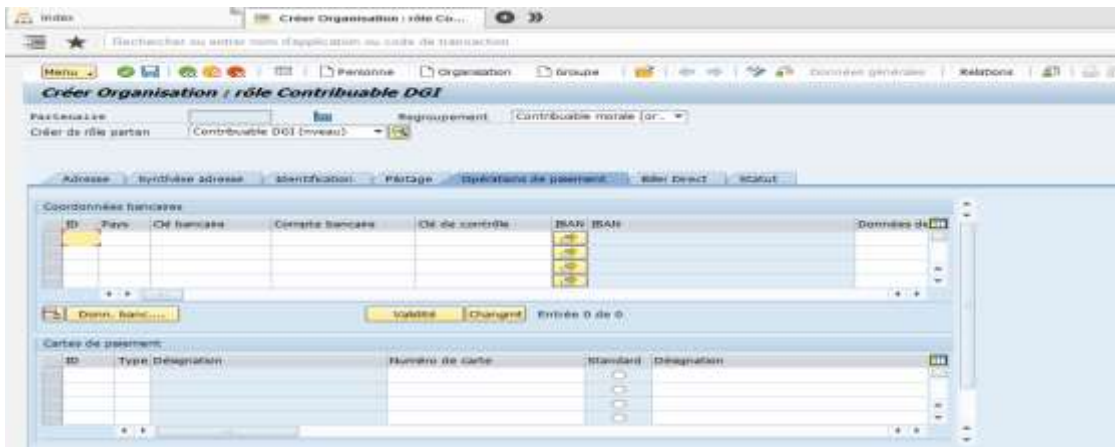
تقوم بملء علامة التبويب (التسيير) سنقوم بملء حقلين فرعيين فقط ضمن فقرة (إعدادات التسيير):

نوع الشريك: النظام الجبائي

مجموعة الصلاحيات: من خلال مجموعة الصلاحيات، يمكنك تحديد المستخدمين المسموح لهم بمعالجة شريك تجاري. يجب علينا اختيار أحد الخيارات الثلاثة من القائمة المنسدلة.

« Onglet « Opérations de paiement » = علامة تبويب معاملات الدفع

الشكل 14: معاملات الدفع



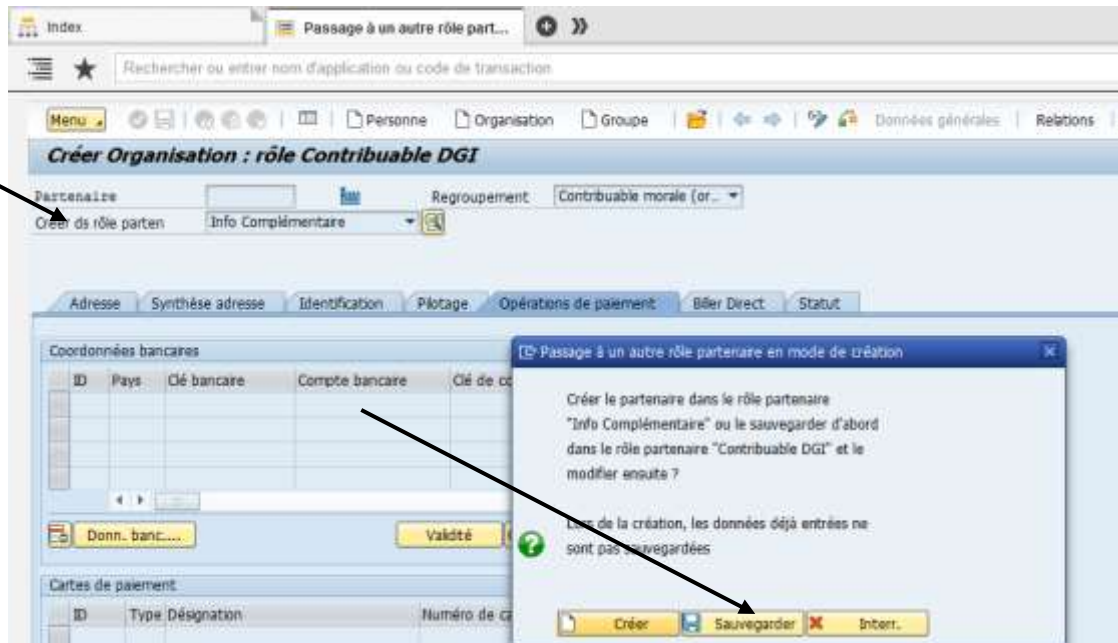
المصدر: مركز ضرائب غرداية

في هذه العلامة، يجب عليك إدخال بيانات الحساب المصرفي للمكلف.

يجب إدخال معلومات إضافية في علامتي تبويب أخريين:

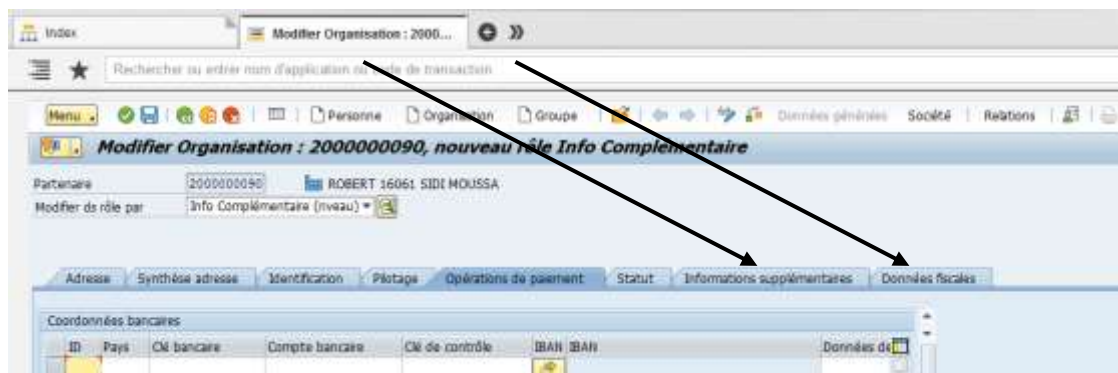
- علامة تبويب المعلومات الإضافية
- علامة تبويب البيانات الجبائية

الشكل 15 Créer ds role parten



المصدر: مركز ضرائب غرداية

لإظهار هاتين العلامتين، يجب في الخانة (Créer ds rôle parten) اختيار (Info complémentaires) ثم الضغط على (Sauvegarder).



المصدر: مركز ضرائب غرداية

تظهر علامتا تبويب جديدتان ثم نقوم بملئها من خلال علامة تبويب information supplémentaires علامة التبويب «Informations supplémentaires». ستقوم هنا بتسجيل الامتيازات الجبائية الخاصة بالمكلف بالضريبة، فقط قم بملء الخانات. علامة التبويب: «Données Fiscales».

الشكل 16 : Information supplémentaires

The screenshot shows the SAP 'Modifier Organisation' interface. The title bar indicates 'Modifier Organisation : 2000...'. The main header shows 'Modifier Organisation : 200000090, nouveau rôle Info Complémentaire'. Below this, there are fields for 'Partenaire' (200000090) and 'ROBERT 10061 SIDI MOUSSA'. The 'Modifier de rôle par' field is set to 'Info Complémentaire (nveau)'. The main content area is divided into tabs: 'Adresse', 'Synthèse adresse', 'Identification', 'Pilotage', 'Opérations de paiement', 'Statut', 'Informations supplémentaires', and 'Données fiscales'. The 'Données fiscales' tab is active, showing a table with the following data:

Clé de pays	02
Région	16
Code comté	16A
City-Code	1601

There is also a checkbox for 'Impôt non-résident' which is currently unchecked.

المصدر: مركز ضرائب غرداية

في هذه الفقرة يجب عليك ملء أربعة حقول:

- مفتاح الدولة: يجب عليك الضغط على القائمة المنسدلة واختيار الجزائر (DZ).
- المنطقة: يجب عليك الضغط على القائمة المنسدلة واختيار المنطقة المناسبة لكل مكلف بالضريبة.
- رمز المقاطعة: هو مفتاح يُستخدم لتصنيف المقاطعات لأغراض جبائية، ومن خلاله يتم تحديد إلى أي مصلحة ضرائب يتوجه كل مكلف. يجب عليك الضغط على القائمة المنسدلة واختيار رمز المقاطعة المناسب لكل مكلف.
- City-code

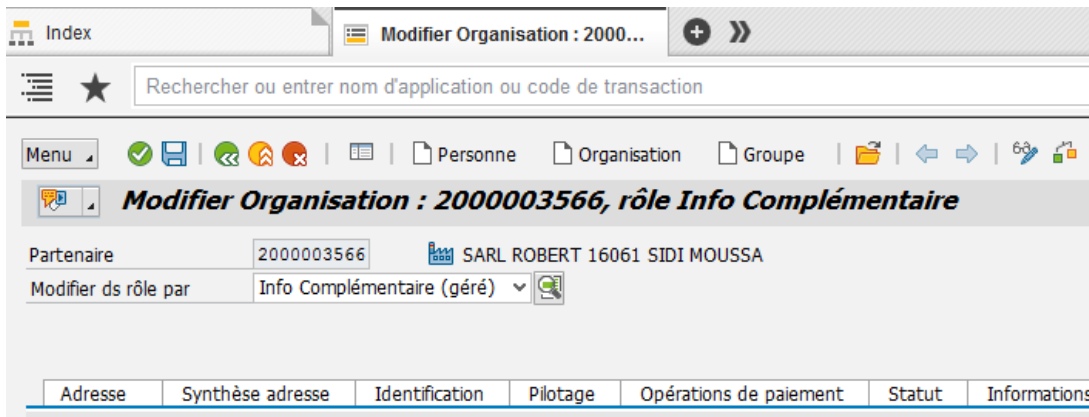
هذا الرمز يُستخدم لتصنيف المناطق لأغراض جبائية، ويوفر تقسيمًا أكثر دقة مقارنة برمز المقاطعة



لحفظ المعلومات اضغط على

ثم بعد ذلك تقوم SAP باعطائك رقم الضريبي الخاص بك اي رقم المكلف بالضريبة و هي في هذه الحالة = 2000003566

الشكل 16: رقم الضريبي خاص بالمكلف



المصدر: مركز ضرائب غرداية

بما أن المكلف بالضريبة هو شخص المعنوي فان الرقم الجبائي يبدأ برقم 2 لكن اذا كان المكلف بالضريبة شخص طبيعي فان الرقم الجبائي يبدأ برقم 1

ثانيا: SYNTHESE DES PARTENAIRES

هي واجهة رقمية في نظام SAP تسمح بعرض شامل و مختصر لوضعية المكلف تجاه الادارة الجبائية من حيث الديون والتصريحات والمراسلات والالتزامات وبفضل هذه العملية، يُمكن لأي موظف في المديرية العامة للضرائب معرفة وضع دافع الضرائب مع المديرية في الوقت الفعلي.

لفتح ملخص المكلف يجب التوجه أولا الى partenaire

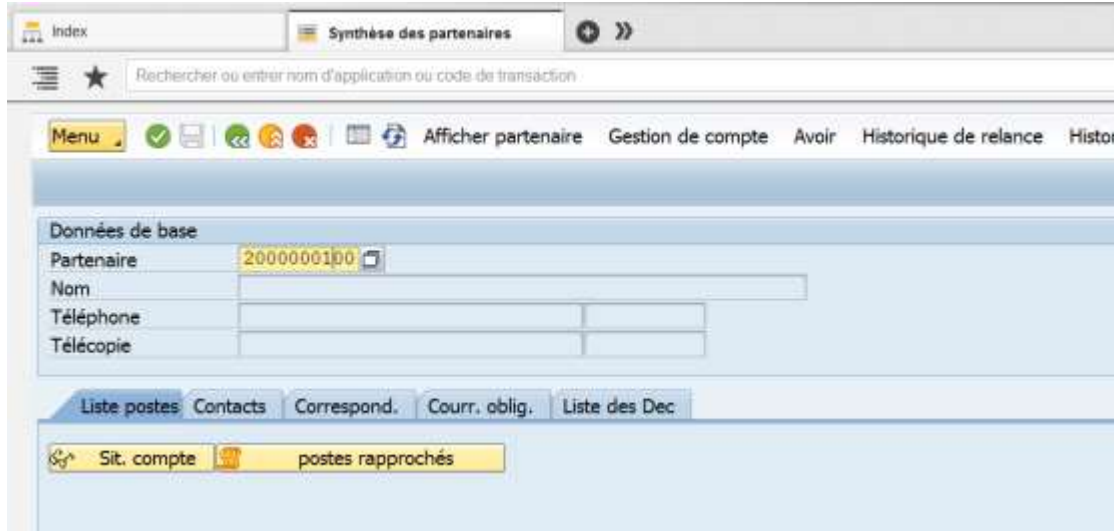
الشكل 18: واجهة Synthèse partenaire



المصدر: مركز ضرائب غرداية

ستظهر لك شاشة يطلب منك النظام تحديد حساب دافع الضرائب الذي ترغب في عرضه.
ينتظر النظام رقم تعريف دافع الضرائب؛ للعثور عليه، استخدم الرمز المطابق

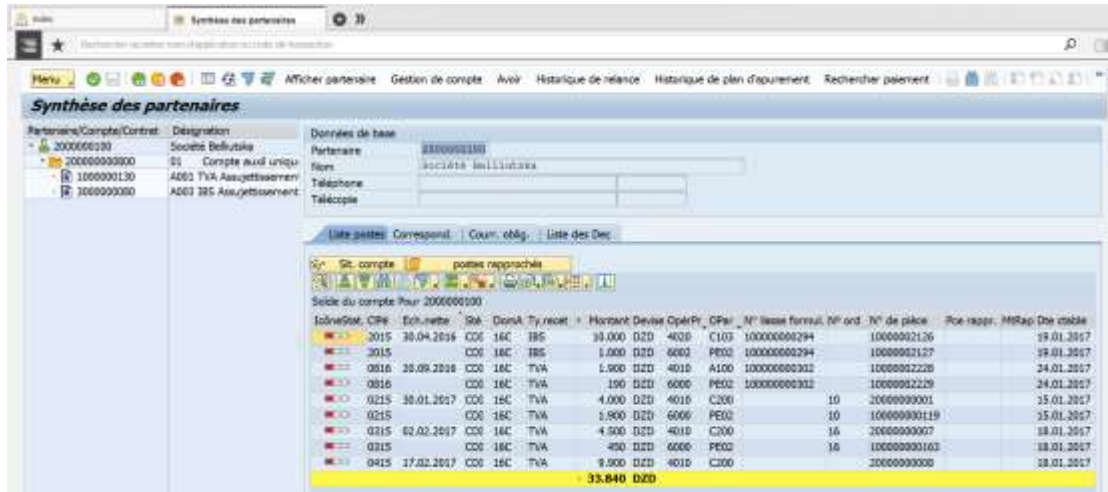
الشكل 19: كتابة رقم الضريبي



المصدر: مركز ضرائب غرداية

ثم بعد ذلك نكتب الرقم الضريبي الخاص بالمكلف الذي يبدأ ب 2 لكي تظهر معنا بياناته

الشكل 17: بيانات المكلف بالضريبة



المصدر: مركز ضرائب غرداية

جزء على اليسار حيث نجد اسم المكلف بالضريبة ورقم SAP الخاص به، بالإضافة إلى الضرائب الخاضع لها. بعد التأكد من أنه المكلف الصحيح، يمكن إغلاق هذا العمود من أجل الحصول على عرض موسّع لحساب المكلف بالضريبة

الشكل 21: الحقول الاربع



المصدر: مركز ضرائب غرداية

بعد إغلاق العمود سيظهر في حساب المكلف بالضريبة اربع حقول وهم

Liste postes

تعرض هذه الصفحة المبالغ المستحقة والمبالغ المدفوعة بالفعل. هذه صفحة المدفوعات

Correspond

هذه هي علامة التبويب التي تحتوي على المراسلات الموجهة إلى دافع الضرائب.

Courr. oblig

تعرض هذه الصفحة جدول الالتزامات الضريبية وحالتها

Liste des Dec

تعرض هذه الصفحة الإقرارات التي قدمها دافع الضرائب.



اللون الأخضر للإشارة يعني أن الحدث قد وقع



اللون الأصفر للإشارة يعني أن هناك حدثاً منتظراً وما يزال ضمن الآجال.



اللون الأحمر للإشارة يعني وجود تأخر في الحدث

تفصيل علامة التبويب!»: «Liste postes»

الشكل 18: Liste postes

Soit	Stat	Opé	Equi	netto	Sté	Donn	Ty	recette	Montant	Dev.	Opér	OPar	N°	base	form.	N°	ordre	N°	de	pièce	Pos	repp.	MIRap	Die	stable	Référence	Cod	Cal	Deut	N°	de	pièce
2015	30.04.2016	CDI	16C	385	10.000	DZD	4020	C103	10000000294	10000002126	15.01.2017	1000000190	902	10000001456																		
2015		CDI	16C	385	1.000	DZD	6002	PE02	10000000294	10000002127	15.01.2017	1000000198	901	10000001456																		
0816	20.09.2016	CDI	16C	TVA	1.900	DZD	4010	A100	10000000302	10000002220	24.01.2017	1000000208	10000001491																			
0816		CDI	16C	TVA	190	DZD	6000	PE02	10000000302	10000002229	24.01.2017	1000000208	10000001491																			
0215	30.01.2017	CDI	16C	TVA	4.000	DZD	4010	C200	10000000001	10	15.01.2017																					
0215		CDI	16C	TVA	1.900	DZD	6000	PE02	10000000001	10	15.01.2017		10000001473																			
0315	02.02.2017	CDI	16C	TVA	4.500	DZD	4010	C200	10000000007	16	15.01.2017																					
0315		CDI	16C	TVA	450	DZD	6000	PE02	10000000007	16	15.01.2017		10000001474																			
0415	17.02.2017	CDI	16C	TVA	9.900	DZD	4010	C200	10000000008	16	15.01.2017																					
									- 33.840	DZD																						

المصدر: مركز ضرائب غرداية

عند فتح ملخص الشركاء، يقوم النظام تلقائيًا بفتح هذه العلامة، ويمكنك فورًا معرفة ما إذا كان المكلف بالضريبة مُسدّدًا لمدفوعاته أو متأخرًا عنها:

في مثالنا، المكلف بالضريبة مدين بمبلغ 33840 دج.

كما أن ألوان الإشارات في بداية السطر حمراء، مما يعني أنه في حالة تأخر

تفصيل علامة التوبيخ: «Correspond»

الشكل 19: Correspond

TypC	Ty	recet	Opé	Destinat	Création	Dte	émiss.	Hre	émiss.	Utilizat.	émission	Édition	Édition	Stat	tech.	Année	Contrat	Clé	correspondance
0003	TVA	2015	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:56	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB499954	
0003	TVA	0816	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:56	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4A3954	
0003	TVA	0716	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4A4D954	
0003	TVA	0616	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4B7954	
0003	TVA	0516	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4C1954	
0003	TVA	0416	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4C8954	
0003	TVA	0316	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4D0954	
0003	TVA	0216	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4D9954	
0003	TVA	0116	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4E0954	
0003	TVA	0115	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4F3954	
0003	TVA	0215	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB4FD954	
0003	TVA	0315	2000000100	15.01.2017	15.01.2017	15:02:57	JALVAREZ							CR	2016	1000000130	009056A	AFPCA1ED686E5698DCB507954	

المصدر: مركز ضرائب غرداية

ستجد في هذه العلامة كل المراسلات الموجهة إلى المكلف بالضريبة. العمود الأول مهم لأنه يبيّن نوع المراسلة في السطر بالنقر على رمز المطابقة (Match Code)، يمكنك معرفة نوع المراسلة المعنية تفاصيل تبويب المراسلات الإلزامية (Courr. oblig.) عند إنشاء الملف الجبائي (BP) للمكلف بالضريبة في نظام SAP، يتم إنشاء رزنامة خاصة بالالتزامات الجبائية (التصريحات).

تظهر هذه الالتزامات بإشارة ضوء أصفر للدلالة على أن المكلف لا يزال ضمن الأجل القانونية للتصريح. وعند إيداع التصريح، تتحول هذه الإشارة إلى اللون الأخضر مع ذكر تاريخ التصريح. أما إذا تم التصريح خارج الأجل، فتظهر خانة خاصة بالعقوبات (انظر الوثيقة المتعلقة بالعقوبات)

الشكل 24: Courr. oblig

Cl.	Status	N° pièce	CIPé	Echéance	Dte entrée	Cat	Corr	Ent	MoRa	Cpte	contrats	Contrat	Dest.orig.	PImput.	ÉtRecouvr.
00		10000001472	0115	20.02.2015	15.01.2017	TVA-AC12	X			200000000800	1000000130	2000000100	31.01.2015	OF06	

المصدر: مركز ضرائب غرداية

المعلومات المعروضة:

- الفترة المعنية
- آخر أجل للتصريح
- تاريخ التصريح
- نوع الضريبة المعنية
- العقوبات ونوع العقوبات المطبقة.

إذا كان الضوء أحمر، فهذا يشير إلى أن التصريح لم يتم تقديمه وأن دافع الضرائب متأخر.



تفاصيل تبويب قائمة التصريحات (Liste des Decl.).

الشكل 25: قائمة التصريحات

N° liasse formul.	Clé de période	Ty. regpr form.	Ca
100000000279	0115	G50D	
100000000294	2015	G50D	
100000000302	0018	G50D	
100000000325	0016	G50D	

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يُظهر هذا التبويب الأخير التصريحات التي قام المكلف بالضريبة بإيداعها عند النقر المزدوج على رقم حزمة النموذج (liasse) ، يمكنك الدخول إلى التصريح.

الشكل 26: الدخول إلى تصريح

N° liasse formul.	Clé de période	Ty. regpr form.	Ca
100000000279	0115	G50D	
100000000294	2015	G50D	

المصدر: مركز ضرائب غرداية

- يمكنك معرفة فترة التصريح في العمود الثاني.
- يمكنك معرفة نوع التصريح في العمود الثالث.

بعد ذلك، ستنقل إلى شاشة عرض التصريحات، وما عليك إلا الضغط على زر "عرض" لتظهر لك تفاصيل التصريح (انظر الوثائق المتعلقة بالتصريح الجبائي)

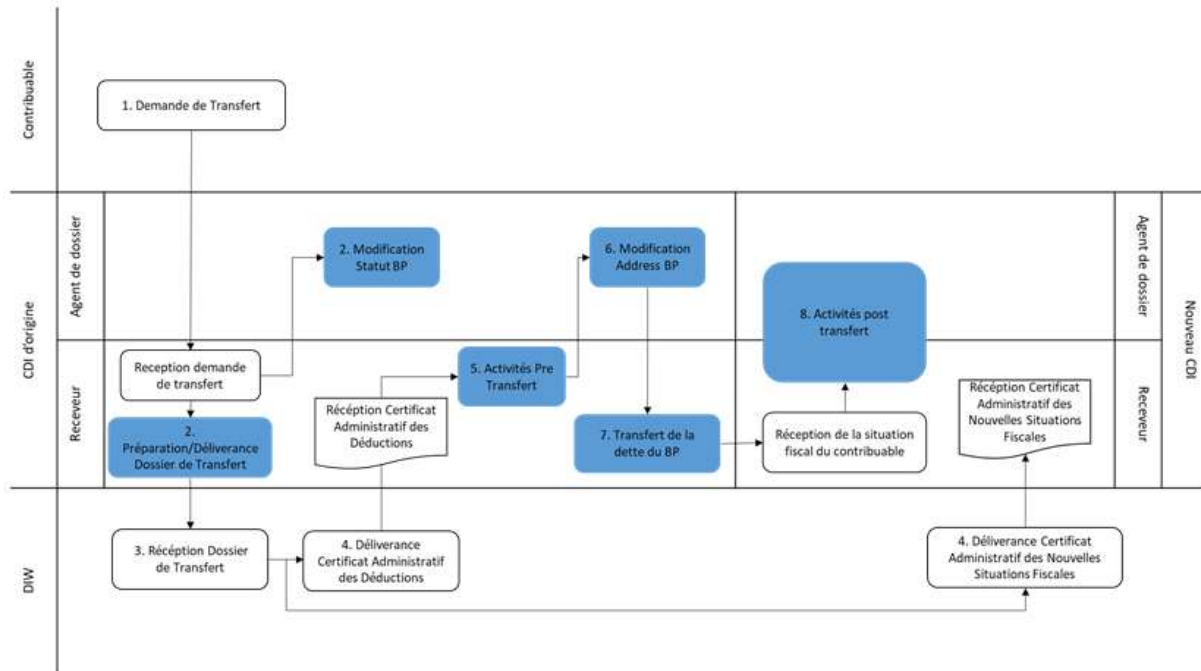
الشكل 27: تفاصيل التصريح

N° liasse formul.	Clé de période	Ty. regpr form.	Ca
100000000279	0115	G50D	
100000000294	2015	G50D	

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يهدف هذا النظام الرقمي إلى وضع مسار عمل واضح لمواجهة هذه الحالات، بما يمكّن موظفي المديرية من تنفيذ عمليات التحويل بدقة، وضمان تمكين المكلفين من مواصلة أداء التزاماتهم الجبائية بسلاسة داخل المراكز الجديدة. الاجراءات الواجب اتباعها لتحويل إلى مركز ضرائب

الشكل 29: مخطط يوضح تحويل ملف مكلف بالضريبة



المصدر: مركز ضرائب غرداية

- يوضح المخطط التالي، خطوة بخطوة، العملية التي يجب اتباعها لتحويل الملفات الجبائية (BP) إلى مركز ضرائب آخر
1. طلب تحويل من طرف المكلف بالضريبة: تبدأ العملية عندما يقدم المكلف طلب تحويل إلى مركزه الأصلي (CDI). ولمعالجة هذا الطلب، يجب عليه تقديم عنوانه الجديد والمركز الضريبي (CDI) الذي يتبعه.
 2. إعداد وإرسال ملف التحويل إلى مديرية الضرائب بالولاية (DIW): يتعين على قابض الضرائب بالمركز الأصلي تقديم طلب تحويل إلى DIW من خلال إعداد ملف التحويل، والذي يجب أن يتضمن الوثائق التالية:
 - مستخرج الجدول الضريبي (Extrait de rôle): يتضمن الوضعية الجبائية للمكلف فيما يخص البواقي (RAR) الخاصة بالتصريحات والجدول، ويتم استخراجه من نظام SAP.
 - شهادة إدارية للتحويل حسب نوع الضريبة وسنوات الإخضاع: يتم إعدادها يدويًا اعتمادًا على المعلومات الواردة في مستخرج الجدول.
 - مستخرج التقارير التشغيلية: يُستخرج من SAP ويتضمن
 - حالة الضمانات المودعة والمساواة،

- حالة الشيكات المرتجعة غير المسواة الخاصة بالتصريحات،
- حالة الشيكات المرتجعة غير المسواة الخاصة بديون الجداول (RAR).
- 3. تغيير حالة الملف الجبائي (BP): بالتوازي مع الخطوة السابقة، وبعد استلام طلب التحويل، يقوم عون الملف في المركز الأصلي بتغيير حالة BP من "نشط" إلى "قيد التحويل".
- 4. إصدار الشهادات من طرف DIW: بعد استلام ملف التحويل ودراسة الوضعية، تقوم DIW بإصدار ما يلي:
 - شهادة إدارية بالاقطاعات توجه إلى المركز الأصلي؛
 - شهادة إدارية بالوضعية الجبائية الجديدة توجه إلى المركز الجديد.
- 5. إجراءات ما قبل التحويل: عند استلام شهادة الاقطاعات، يجب على قابض المركز الأصلي إتمام ما يلي قبل تحويل الملف عبر SAP:
 - لتنسيق مع مصلحة التسيير (SPG): للتأكد من عدم وجود جداول ضريبية قيد الإصدار.
 - تعطيل مؤقت لمخطط التسوية: يجب توقيفه مؤقتًا قبل تحويل الديون.
 - إلغاء قيود المطابقة: خاصة العمليات الجزئية ذات الرمز "A200".
- 6. تعديل عنوان الملف الجبائي في SAP: بعد استلام بيانات المكلف الجديدة، يقوم عون الملف بتحديث العنوان الجغرافي والجبائي وربط الملف بالمركز الجديد. ومن هذه المرحلة، تصبح جميع التصريحات لدى المركز الجديد.
- 7. تحويل الوضعية الجبائية عبر SAP: بعد استكمال الإجراءات السابقة، يقوم قابض المركز الأصلي بتحويل الوضعية الجبائية للمكلف إلى المركز الجديد باستخدام المعاملات الخاصة في SAP.
- 8. إجراءات ما بعد التحويل: بعد إتمام التحويل، يتولى المركز الجديد تحديث وضعية المكلف:
 - إعادة إعداد مخطط التسوية: إذا كان قد أُلغى أثناء التحويل.
 - تحديث حالة BP: يقوم عون الملف في المركز الجديد بتغيير الحالة من "قيد التحويل" إلى "نشط".

الجدول 1: المراحل التي تتطلب استخدام نظام SAP

المرحلة	الفاعلون	المدخلات	المهام المعالجة	المخرجات
2	قابض مركز الضرائب CDI	طلب التحويل	اعداد ملف التحويل	ارسال ملف التحويل الى المديرية الضرائب بالولاية
2	عون الملف بالمركز	طلب تحويل	تغيير حالة الملف الجبائي BP	ارسال ملف التحويل الى

				DIW
5	قابض المركز	الشهادة الادارية للاقتطاعات	تنفيذ اجراءات ما قبل التحويل	ديون BP جاهزة للتحويل
6	عون الملف بالمركز	العنوان الجديد و CDI الخاص بالمكلف	تعديل البيانات BP	تحديث BP و تغيير حالته الى قيد التحويل
6	قابض المركز	الشهادات الادارية للاقتطاعات	تحويل ديون BP	ربط ديون BP بالمركز الجديد
7	قابض و عون الملف بالمركز المستقبلي	نجاح تحويل الوضعية الجبائية	تنفيذ اجراءات ما بعد التحويل	BP في حالة نشط بالمركز الجديد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

وبالتالي ومن خلال هذا الجدول يبين لنا أن جميع مراحل عملية تحويل المكلفين يتم التكفل بها من طرف نظام SAP من خلال دمج الفاعلين ومعطيات الإدخال وعمليات المعالجة والنتائج وهو ما يعكس رقمنة شاملة للاجراءات الجبائية.

المطلب الثالث: إحصائيات الملفات والتحصيل الضريبي قبل وبعد الرقمنة

سيتم في هذا المطلب دراسة و تحليل احصائيات عدد الملفات و التحصيل الضريبي قبل و بعد الرقمنة في مركز ضرائب ولاية غرداية

أولا: عدد الملفات

دراسة تطور مركز ضرائب ولاية غرداية في عدد الملفات الموجودة قبل تطبيق الرقمنة (2021-2022) و بعد تطبيق الرقمنة (2023-2025)

الجدول 2: تطور عدد ملفات مركز الضرائب

2025		2024		2023		2022		2021	
4810		4156		3205		1396		486	
شخص معنوي	شخص طبيعي	شخص معنوي	شخص طبيعي	شخص معنوي	شخص طبيعي	شخص معنوي	شخص طبيعي	شخص معنوي	شخص طبيعي
1688	3122	1500	2656	1225	1980	782	614	486	0

المصدر: مركز ضرائب غرداية

التحليل:

من خلال الجدول، يتبين أن عدد الملفات الجبائية بمركز الضرائب بغرداية عرف تطوراً متسارعاً خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025، حيث انتقل من **486** ملفاً سنة 2021 إلى **4810** ملفاً سنة 2025، أي بزيادة إجمالية كبيرة تعكس تحولات هيكلية في نمط التسيير الجبائي.

- في سنة **2021**، اقتصر نشاط المركز على الأشخاص المعنويين فقط (**486** ملفاً)، ما يعكس بداية حذرة ومنظمة في تشغيل المركز، بالاعتماد على فئة يسهل التحكم فيها نسبياً من حيث التنظيم المحاسبي والإداري.
- في سنة **2022**، ارتفع عدد الملفات إلى **1396** ملفاً، نتيجة إدماج الأشخاص الطبيعيين (**782** ملفاً) إلى جانب الأشخاص المعنويين (**614** ملفاً). وتمثل هذه المرحلة نقطة تحول أساسية، حيث توسع نطاق تدخل المركز ليشمل قاعدة أوسع من المكلفين.
- أما في سنة **2023**، فقد شهد المركز قفزة نوعية بوصول عدد الملفات إلى **3205** ملفاً، موزعة بين (**1980**) شخص طبيعي و (**1225**) شخص معنوي وتجدد الإشارة إلى أنه في جويلية **2023** تم التطبيق الفعلي لرقمنة الإدارة الجبائية على مستوى مركز الضرائب بغرداية، حيث ساهمت الرقمنة في تسهيل عمليات تحويل الملفات، تحسين معالجة المعطيات، وتقليص الآجال، مما مكّن المركز من استيعاب عدد أكبر من المكلفين في فترة زمنية قصيرة.
- في سنة **2024**، استمر الارتفاع ليصل إلى **4156** ملفاً منهم **2656** شخص طبيعي و **1500** شخص معنوي
- أما في سنة **2025**، فقد بلغ عدد الملفات **4810** ملفاً: منهم **3122** شخص طبيعي و **1688** شخص معنوي، يدل على دخول المركز في مرحلة الاستقرار النسبي بعد استكمال أغلب عمليات التحويل.
- بين تحليل تطور عدد الملفات الجبائية بمركز الضرائب بغرداية خلال الفترة 2021-2025 أن هذا الأخير عرف نمواً متدرجاً مرّ بثلاث مراحل أساسية: الانطلاق، التوسع السريع، ثم الاستقرار النسبي. كما يعكس هذا التطور نجاح

استراتيجية التحويل التدريجي للملفات من المفتشيات نحو المركز، إلى جانب تزايد عدد الملفات الجديدة. ويُعزى هذا الأداء بشكل كبير إلى اعتماد الرقمنة (جويلية 2023) حيث ساهم هذا التحول الرقمي في تحسين كفاءة التسيير، تسريع معالجة الملفات، وتسهيل عملية تحويلها من المفتشيات، مما انعكس إيجاباً على القدرة الاستيعابية للمركز وزيادة عدد المكلفين المسجلين.

ثانياً: إحصائيات مبالغ التحصيل الضريبي لمركز الضرائب

سوف نتطرق إلى المبالغ التي تحصل عليها مركز ضرائب ولاية غرداية من 2021 (قبل الرقمنة) إلى غاية الفصل الأول من 2026

الجدول 3: التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب 2021

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجور IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
97785080	480916	14550338	39039497	8901813	154229	34658287	الفصل الأول
235828754	1655833	29546830	124421142	21953352	1617881	56633716	الفصل الثاني
209168288	2252736	32128944	102362592	23421527	5075797	43926692	الفصل الثالث
233063868	2019210	38968265	127177732	22486334	1365118	41047209	الفصل الرابع
دج 775845990							

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في سنة 2021 على مدار الأربعة فصول وتتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الإجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

الجدول 4 : التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب سنة 2022

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجر IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
276238416	3750712	31056911	171804624	20078001	17673568	31874600	الفصل الأول
178594586	2678987	19073250	92520822	18832896	939727	44198904	الفصل الثاني
237787852	3957559	30518999	113331012	20199256	9375220	60405806	الفصل الثالث
224014329	4649456	37895672	129027910	24054540	18787362	9599389	الفصل الرابع
916285183 دج							

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في سنة 2022 على مدار الأربع فصول وتتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الاجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

الجدول 5 : التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب سنة 2023

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجر IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
449028909	33851491	59756091	197645694	50578238	15921879	91235516	الفصل الأول
660373773	9678243	61040739	230572052	109203808	108083053	141795878	الفصل الثاني
370423216	6160511	65219111	225750360	51251709	14884349	7157176	الفصل الثالث
697401828	8687442	106631183	383494132	59679586	55807515	83101970	الفصل الرابع
2177187726 دج							

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في سنة 2023 على مدار الأربع فصول وتتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الاجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

الجدول 6 : التحصيلات الضريبية لمركز ضرائب سنة 2024

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجر IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
780357802	38018850	99797610	490023448	65219558	6946671	80351665	الفصل الأول
1088209121	6481468	13899418	315106000	65446209	340927614	346348412	الفصل الثاني
558452613	5763087	13127094	431786413	85280057	14884314	7611648	الفصل الثالث
730196834	6725249	11418094	372111458	99396574	124830475	115714984	الفصل الرابع
3157216370 دج							

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في سنة 2024 على مدار الأربعة فصول وتتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الاجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

الجدول 7 : التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب سنة 2025

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجر IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
731774743	55298218	7717357	391962827	96076685	52527637	128192019	الفصل الأول
1076220615	6484566	3358071	299192956	96852767	220540998	449791257	الفصل الثاني
537278092	6254767	4656381	352954034	69707411	23712347	79993152	الفصل الثالث
922913828	6222627	7633958	507015222	105025137	142680080	154336804	الفصل الرابع
3268187278 دج							

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في سنة 2025 على مدار الأربعة فصول وتتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الاجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

الجدول 8: التحصيلات الضريبية للفصل الأول سنة 2026

المجموع	ضرائب أخرى	الرسم على النشاط المهني TAP	الرسم على القيمة المضافة TVA	الضريبة على الأجر IRG/S	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG	الضريبة على أرباح شركات IBS	الفصول
دج 776991610	31277137	2163284	475417577	87919243	36502624	143711745	الفصل الأول

المصدر: مركز ضرائب غرداية

يوضح الجدول التحصيلات الضريبية لمركز الضرائب ولاية غرداية في الفصل الأول لسنة 2026 تتضمن الضرائب التالية (الضريبة على أرباح الشركات IBS والضريبة على الدخل الاجمالي IRG SALAIRE والرسم على القيمة المضافة TVA والضريبة الرسم على النشاط المهني TAP بالإضافة إلى ضرائب أخرى).

ثالثا: تحليل النتائج

❖ شهد مركز الضرائب بولاية غرداية خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى غاية الفصل الأول من سنة 2026 تحولاً هيكلياً واضحاً في كل من حجم القاعدة الجبائية ومستوى التحصيل، وهو تحول يمكن تفسيره من خلال الربط بين التطور الكمي للملفات الجبائية وإجمالي المبالغ المحصلة، مع إبراز الدور الحاسم لرقمنة الإدارة الجبائية عبر تطبيق “جبايتك” ابتداءً من جويلية 2023. فمن حيث عدد الملفات، انتقل المركز من 486 ملفاً سنة 2021 إلى 1396 ملفاً سنة 2022، مسجلاً بذلك نمواً مرتفعاً يقدر بحوالي 187%، وهو ما يعكس بداية توسيع الوعاء الضريبي نتيجة تحسين عمليات الإحصاء والتنظيم الداخلي. غير أن هذا النمو تضاعف بشكل لافت في سنة 2023 ليصل عدد الملفات إلى 3205 ملفاً، بزيادة قدرها 130% مقارنة بسنة 2022، وهي قفزة نوعية تتزامن مباشرة مع إدخال الرقمنة، ما يدل على أن تبسيط الإجراءات وتقليل الاحتكاك المباشر مع الإدارة ساهم في إدماج عدد كبير من المكلفين الذين كانوا خارج المنظومة الجبائية. واستمر هذا المنحى التصاعدي خلال سنتي 2024 و2025، لكن بوتيرة أقل (حوالي 30% ثم 16% على التوالي)، وهو ما يعكس انتقال المركز من مرحلة النمو السريع إلى مرحلة الاستقرار النسبي بعد بلوغ درجة معينة من تغطية القاعدة الجبائية.

❖ أما على مستوى التحصيل، فقد ارتفع إجمالي المبالغ من 775.8 مليون دج سنة 2021 إلى 916.3 مليون دج سنة 2022، بنسبة نمو تقارب 18%، وهي زيادة تعكس تحسناً تدريجياً دون أن تكون ذات طابع هيكلي. غير أن

سنة 2023 شكلت نقطة تحول حقيقية، حيث قفزت الإيرادات إلى حوالي 2.17 مليار دج، مسجلة نموًا يفوق 130% مقارنة بسنة 2022، وهو ارتفاع استثنائي يرتبط مباشرة بتطبيق الرقمنة، التي ساهمت في تحسين الامتثال الضريبي وتسريع عمليات التصريح والدفع، فضلًا عن إدماج مكلفين جدد في النظام. وتواصل هذا النمو في سنة 2024 ليصل التحصيل إلى 3.15 مليار دج بزيادة تقارب 45%، ما يدل على استمرار الأثر الإيجابي للرقمنة، غير أن سنة 2025 عرفت تباطؤًا واضحًا في وتيرة النمو (حوالي 3.5% فقط)، وهو ما يمكن تفسيره ببلوغ النظام مرحلة من النضج، حيث تصبح الزيادات مرتبطة أكثر بتحسين الجودة والرقابة بدل التوسع العددي.

❖ كما يكشف التحليل حسب نوع الضريبة أن الرسم على القيمة المضافة أصبح يشكل المصدر الرئيسي للإيرادات، خاصة بعد 2023، وهو مؤشر على تحسن تتبع النشاط الاقتصادي الحقيقي بفضل الرقمنة، في حين شهدت الضرائب على أرباح الشركات والدخل الإجمالي تحسنًا ملحوظًا يعكس تعزيز آليات الرقابة والتصريح. أما من حيث التوزيع الفصلي، فيلاحظ أن الفصل الرابع غالبًا ما يسجل أعلى مستويات التحصيل نتيجة التسويات السنوية وضغط الإدارة على المكلفين، وهو نمط تقليدي تأكد خلال مختلف السنوات المدروسة.

❖ وفيما يتعلق بسنة 2026، فإن تسجيل تحصيل يقارب 776.9 مليون دج خلال الفصل الأول فقط يعد مؤشرًا إيجابيًا قويًا، حيث يفوق معظم الفصول الأولى للسنوات السابقة، مما يدل على استمرار فعالية النظام الرقمي وترسخ ممارسات الامتثال لدى المكلفين. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن رقمنة الإدارة الجبائية عبر “جبايتك” لم تقتصر آثارها على الرفع الكمي للتحصيل، بل ساهمت أيضًا في توسيع الوعاء الضريبي، وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين من خلال تبسيط الإجراءات وزيادة الشفافية، وتقليل التهرب الضريبي، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي شكل رافعة أساسية لتحسين أداء مركز الضرائب بولاية غرداية خلال الفترة محل الدراسة.

المبحث الثاني: معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى معالجة الموضوع في شقه الثاني والمتعلق أولاً بأداة الاستبيان، ثم ثانياً وسيلة المقابلة بغية تحقيق أهداف الدراسة، وعليه ينقسم المبحث إلى أربعة مطالب، تخصص لاستعراض البيانات وأداة القياس وصدق وثبات أداة القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومخرجات التحليل الإحصائي، ثم تحليل نتائج المقابلة الميدانية (حول دور الرقمنة في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة)، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: استعراض البيانات وأداة القياس وصدق وثبات أداة القياس

أولاً: استعراض البيانات

نستعرض بيانات الدراسة من خلال التعريف بعينة الدراسة ومجتمع الدراسة ومصادر البيانات

1) عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المكلفين بالضريبة، حيث شملت العينة من (83) فرد من المكلفين بالضريبة في ولاية غرداية، حيث تم اختيارهم عشوائياً وقد تم توزيع الاستبيان على عينة (83) وتم استرجاعها كلها وصالحة لاستخراج البيانات.

2) مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يراد إسقاط البحث عليهم وتعميم نتائج الدراسة على أفرادهم، فنظراً لطبيعة الإشكالية وأهدافها تم إسقاط البحث على كل المكلفين بالضريبة الذين يتعاملون بالرقمنة في الإدارة الجبائية في ولاية غرداية.

3) مصادر البيانات: أخذت بيانات الدراسة من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاث محاور، فالمحور الأول تمثل في البيانات الشخصية للمستجوبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، مدة التعامل مع الإدارة الجبائية) والمحور الثاني الذي تمثل في المتغير المستقل إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية وأبعاده (بعد الرقمنة، والبعد الإداري التقني، وبعد التفاعل والدعم، وبعد البنية التحتية) والمحور الثالث الذي تمثل في المتغير التابع جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف وأبعاده (بعد الرضا، والبعد الثقة، وبعد الشفافية، وبعد سهولة التعامل)، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برمجية (R programming)

ثانياً: أداة القياس

المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، مدة التعامل مع الإدارة الجبائية)

المحور الثاني: إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية

المحور الثالث: جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

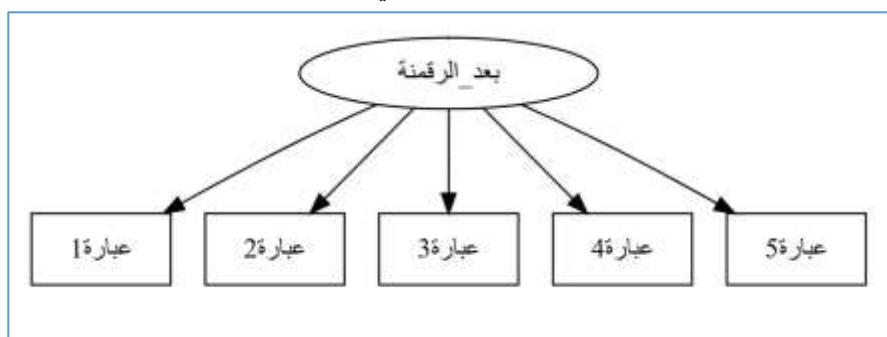
تم بناء المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال أربعة أبعاد، قيس كل بعد منها كما يلي:

المحور الثاني: إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية

البعد الأول: البعد التقني (الرقمنة)

تم قياس البعد الأول المسمى بالبعد التقني (الرقمنة) من المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال مجموعة من العبارات يأتي تفصيلها كما يلي:

الشكل 30: البناء الهيكلي لبعد الرقمنة



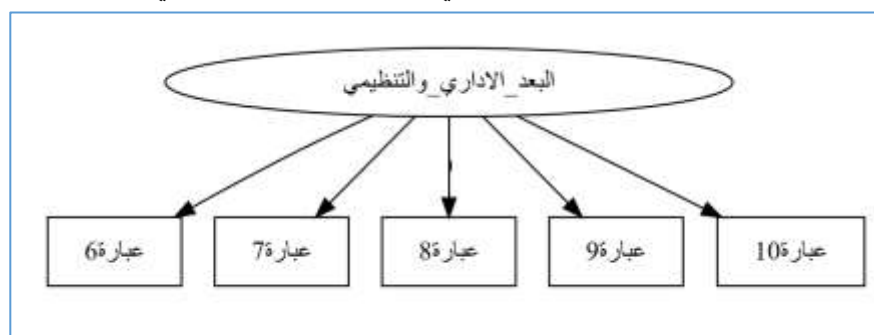
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد التقني (الرقمنة) من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 1)، و(عبارة 2)، و(عبارة 3)، و(عبارة 4)، و(عبارة 5)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد التقني (الرقمنة) باعتباره بعدا كامنا.

البعد الثاني: البعد الاداري والتنظيمي

تم قياس البعد الثاني المسمى بالبعد الإداري والتنظيمي، من المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال مجموعة من العبارات يأتي تفصيلها كما يلي:

الشكل 31: البناء الهيكلي للبعد الاداري والتنظيمي



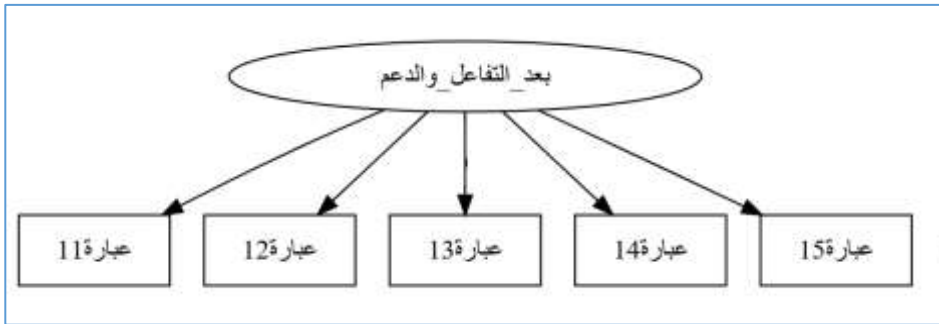
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد الاداري التنظيمي من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 6)، و(عبارة 7)، و(عبارة 8)، و(عبارة 9)، و(عبارة 10)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد الاداري التنظيمي باعتباره بعدا كامنا

البعد الثالث: البعد البشري (التفاعل والدعم)

تم قياس البعد الثالث المسمى بالبعد البشري (التفاعل والدعم)، من المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال مجموعة من العبارات يأتي تفصيلها كما يلي:

الشكل 32: البناء الهيكلي للبعد البشري (التفاعل والدعم)



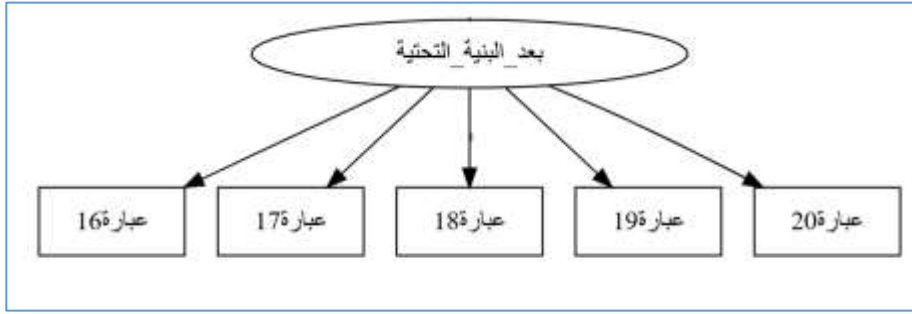
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد البشري (التفاعل والدعم) من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 11)، و(عبارة 12)، و(عبارة 13)، و(عبارة 14)، و(عبارة 15)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد البشري (التفاعل والدعم) باعتباره بعدا كامنا.

البعد الرابع: البعد المادي (البنية التحتية)

تم قياس البعد الرابع المسمى بالبعد المادي (البنية التحتية)، من المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال مجموعة من العبارات يأتي تفصيلها كما يلي:

الشكل 33: البناء الهيكلي للبعد المادي (البنية التحتية)

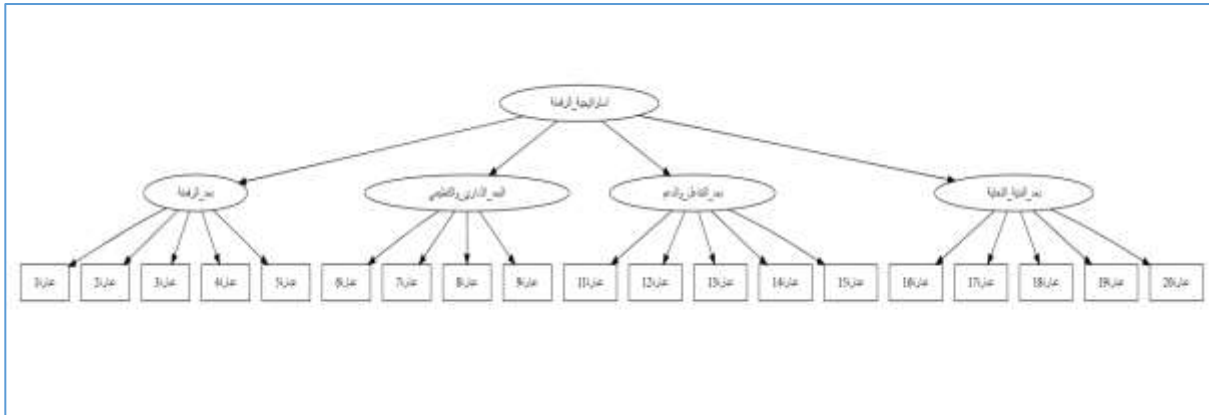


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد المادي (البنية التحتية) من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 16)، و(عبارة 17)، و(عبارة 18)، و(عبارة 19)، و(عبارة 20)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد المادي (بنية تحتية) باعتباره بعدا كامنا.

وقد تم بناء المتغير المستقل من خلال أبعاده الأربعة (04) كما يلي:

الشكل 34: البناء الهيكلي لمتغير استراتيجية الرقمنة في الادارة الجبائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تكون المتغير الكامن الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية بوصفه متغيرا مستقلا من أربعة ابعاد شملت بعد الرقمنة، والبعد الإداري التقني، وبعد التفاعل والدعم، وبعد البنية التحتية.

الجدول 9: قياس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية

المتغير	البعد	الترميز	العبرة
استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	البعد التقني (الرقمنة)	عبارة 1	توفر الادارة الجبائية منصات رقمية تسهل القيام بالتصريحات والدفع
		عبارة 2	استخدام الخدمات الرقمية الجبائية سهل وواضح
		عبارة 3	الانظمة الرقمية تعمل بكفاءة دون اعطال متكررة
		عبارة 4	تساهم الرقمنة في تقليل الاخطاء في المعاملات الجبائية
		عبارة 5	يمكن الوصول الى الخدمات الجبائية الرقمية في أي وقت بسهولة
	البعد الاداري والتنظيمي	عبارة 6	ساهمت الرقمنة في تسريع الاجراءات الجبائية
		عبارة 7	تقلصت البيروقراطية بفضل استخدام الانظمة الرقمية
		عبارة 8	توفر الادارة الجبائية معلومات واضحة حول الاجراءات عبر المنصات الرقمية
		عبارة 9	ساهمت الرقمنة في تحسين تنظيم العمل داخل الادارة الجبائية
		عبارة 10	يتم تحديث الخدمات الرقمية بشكل مستمر لتلبية احتياجات المكلفين
	البعد البشري (التفاعل والدعم)	عبارة 11	يتلقى المكلفون دعما كافيا عند استخدام الخدمات الرقمية
		عبارة 12	يتفاعل موظفو الادارة الجبائية بشكل ايجابي مع استفسارات المكلفين
		عبارة 13	توجد قنوات تواصل فعالة (هاتف، بريد الكتروني...) مع الادارة
		عبارة 14	تساعد الرقمنة في تقليل الاحتكاك المباشر مع الموظفين
		عبارة 15	اشعر بالثقة عند التعامل مع الادارة الجبائية عبر الوسائل الرقمية
	البعد المادي (البنية التحتية)	عبارة 16	تتوفر تجهيزات تقنية حديثة تدعم الخدمات الرقمية الجبائية
		عبارة 17	سرعة الانترنت تساعد على استخدام المنصات الرقمية بسهولة
		عبارة 18	المنصات الرقمية متوافقة مع مختلف الاجهزة (هاتف، حاسوب)
		عبارة 19	توجد حماية كافية للبيانات الشخصية عند استخدام الخدمات الرقمية
		عبارة 20	البنية التحتية الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات الجبائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال أربعة أبعاد كامنة تمثلت في بعد الرقمنة، والبعد الإداري التقني، وبعد التفاعل والدعم، وبعد البنية التحتية، حيث قيس بعد الرقمنة من العبارات الخمسة المرقمة من (1)

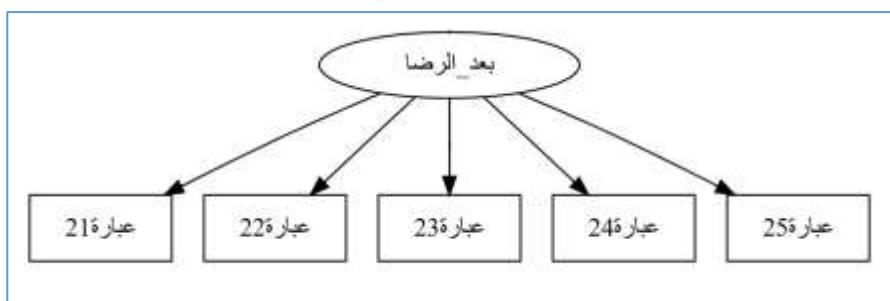
إلى (5)، وقيس البعد الإداري والتقني بالعبارات المرقمة من (6) إلى (10)، وقيس بعد التفاعل والدعم بالعبارات المرقمة من (11) إلى (15)، وقيس بعد البنية التحتية من العبارات المرقمة من (16) إلى (20).

المحور الثالث: جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

تم بناء المتغير التابع الممثل بجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف من خلال أربعة أبعاد، قيس كل بعد منها كما يلي:

البعد الأول: بعد الرضا

الشكل 35: البناء الهيكلي لبعد الرضا

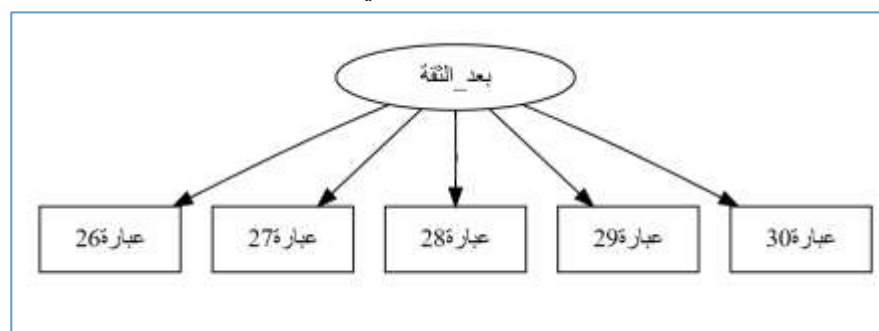


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد الرضا من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 21)، و(عبارة 22)، و(عبارة 23)، و(عبارة 24)، و(عبارة 25)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد الرضا باعتباره بعدا كامنا.

البعد الثاني: بعد الثقة

الشكل 36: البناء الهيكلي لبعد الثقة

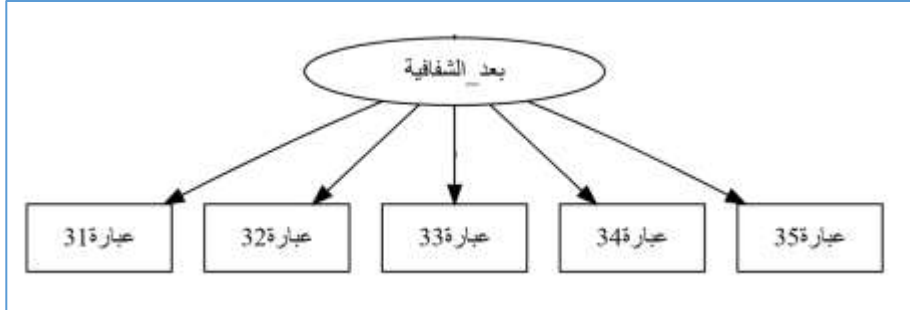


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد الثقة من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 26)، و(عبارة 27)، و(عبارة 28)، و(عبارة 29)، و(عبارة 30)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد الثقة باعتباره بعدا كامنا.

البعد الثالث: بعد الشفافية

الشكل 37: البناء الهيكلي لبعد الشفافية

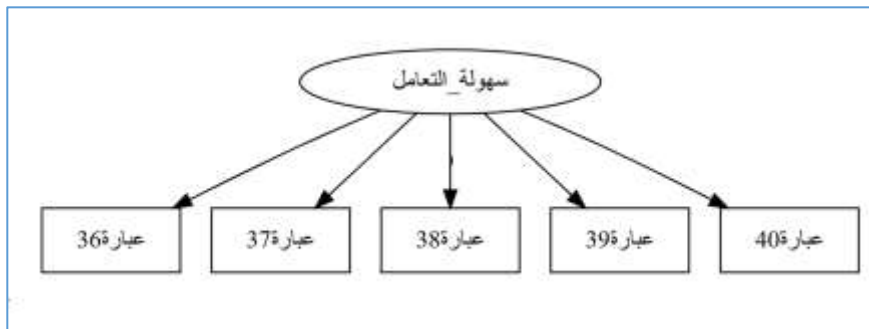


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R..

تم قياس البعد الشفافية من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 31)، و(عبارة 32)، و(عبارة 33)، و(عبارة 34)، و(عبارة 35)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد الشفافية باعتباره بعدا كامنا.

البعد الرابع: بعد سهولة التعامل

الشكل 38: البناء الهيكلي لبعد سهولة الاستخدام

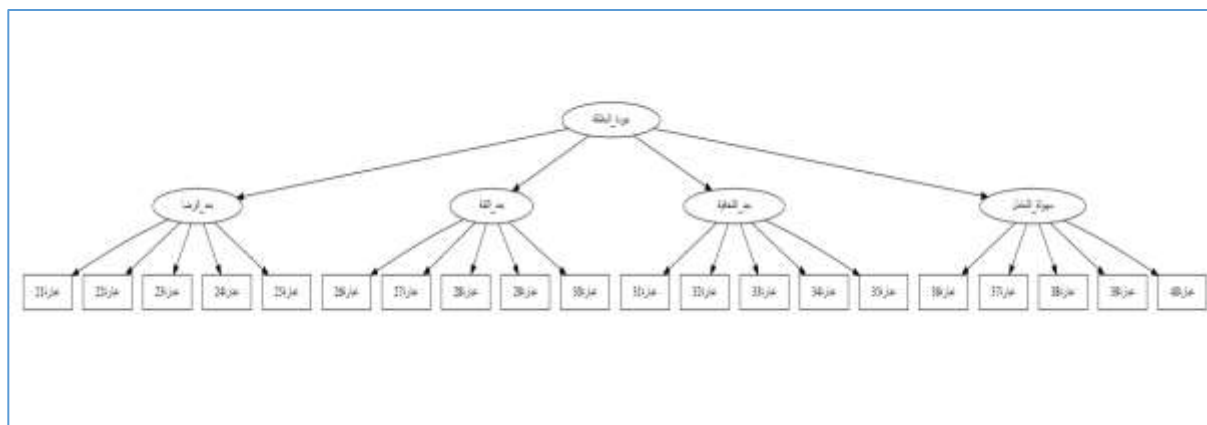


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس البعد سهولة الاستخدام من خلال خمسة (05) عبارات، تحمل الترميز (عبارة 36)، و(عبارة 37)، و(عبارة 38)، و(عبارة 39)، و(عبارة 40)، حيث تشكل هذه العبارات الخمسة متغيرات مقاسة، تعبر في مجموعها عن البعد سهولة الاستخدام باعتباره بعدا كامنا.

المتغير التابع الكلي:

الشكل 39: البناء الهيكلي لمتغير جودة العلاقة بين الادارة والمكلف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تكون المتغير الكامن الممثل جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بوصفه متغيرا تابعا من أربعة أبعاد شملت بعد الرضا، والبعد الثقة، والبعد الشفافية، وبعد سهولة التعامل.

الجدول 10: قياس متغير جودة العلاقة بين الادارة والمكلف

المتغير	البعد	الترميز	العبرة
جودة العلاقة بين الادارة والمكلف	بعد الرضا	عبارة 21	اشعر بالرضا عن جودة الخدمات الجبائية الرقمية المقدمة
		عبارة 22	تلي الخدمات الرقمية الجبائية توقعاتي كمكلف بالضرية
		عبارة 23	ساهمت الرقمنة في تحسين تجربتي مع الادارة الجبائية
		عبارة 24	ارى ان الخدمات الرقمية وفرت علي الوقت والجهد
	بعد الثقة	عبارة 25	بشكل عام، انا راض عن تعامل الادارة الجبائية عبر الوسائل الرقمية
		عبارة 26	اثق في دقة المعلومات المقدمة عبر المنصات الرقمية الجبائية
		عبارة 27	اشعر بالأمان عند ادخال بياناتي الشخصية في الانظمة الرقمية
		عبارة 28	اعتقد ان الادارة الجبائية تحافظ على سرية معلوماتي

عبارة 29	ساهمت الرقمنة في تعزيز ثقتي بالإدارة الجبائية	بعد الشفافية	
عبارة 30	اعتمد على الخدمات الرقمية دون تردد في تعاملاتي الجبائية		
عبارة 31	توفر المنصات الرقمية معلومات واضحة حول الاجراءات الجبائية		
عبارة 32	يمكنني متابعة ملفي الجبائي بسهولة عبر الوسائل الرقمية		
عبارة 33	تساهم الرقمنة في تقليل الغموض في المعاملات الجبائية		
عبارة 34	يتم اعلامي بكل المستجدات المتعلقة بوضعيتي الجبائية		
عبارة 35	ارى ان الادارة الجبائية اصبحت أكثر شفافية بفضل الرقمنة		
عبارة 36	أجد ان استخدام الخدمات الرقمية الجبائية سهل وبسيط		بعد سهولة التعامل
عبارة 37	واجهت المنصات الرقمية واضحة وسهلة الفهم		
عبارة 38	يمكنني انجاز معاملاتي الجبائية دون الحاجة للتنقل		
عبارة 39	لا اواجه صعوبات كبيرة عند استخدام الخدمات الرقمية		
عبارة 40	أفضل استخدام الخدمات الرقمية بدل الطرق التقليدية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تم قياس متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف من خلال أربعة أبعاد كامنة تمثلت في بعد الرضا، والبعد الثقة، وبعد الشفافية، وبعد سهولة التعامل، حيث قيس بعد الرضا من العبارات الخمسة المرقمة من (21) إلى (25)، وقيس البعد الثقة بالعبارات المرقمة من (26) إلى (30)، وقيس بعد الشفافية بالعبارات المرقمة من (31) إلى (35)، وقيس بعد سهولة التعامل من العبارات المرقمة من (36) إلى (40).

ثالثا: المقياس المستخدم

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي في قياس مختلف عبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، وأين يمكن تحويل آراء المستجوبين إلى مقادير كمية يمكن تحليلها واستخلاص النتائج منها وذلك بتقسيمه إلى خمس درجات تتراوح بين الموافقة بشدة والرفض بشدة كحدين أعلى وأدنى، مروراً بالموافقة والرفض والحياد، وهو ما يعطي خمس (05) مجالات قسمت كالتالي:

الجدول 11: فئات مقياس ليكرت الخماسي

المجال	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
الانجاء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

يتمثل الاتجاه الأول من آراء المستجوبين في الفئة الأولى والتي تعبر عن عدم الموافقة بشدة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (1.00) و(1.80)، كما تمثل الاتجاه الثاني من آراء المستجوبين ممثلاً بالفئة الثانية والتي تعبر عن عدم الموافقة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (1.81) و(2.60)، كما تمثل الاتجاه الثالث من آراء المستجوبين ممثلاً بالفئة الثالث والتي تعبر عن الحياد، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (2.61) و(3.40)، كما تمثل الاتجاه الرابع من آراء المستجوبين ممثلاً بالفئة الرابعة والتي تعبر عن الموافقة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (3.41) و(4.20)، كما تمثل الاتجاه الخامس من آراء المستجوبين ممثلاً بالفئة الخامسة والتي تعبر عن الموافقة بشدة، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (4.21) و(5.00)،

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في معرفة مستويات توفر متغيرات الدراسة في المجتمع المدرس، أين قسمت إلى ثلاث فئات كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول 12: فئات مقياس ليكرت الثلاثي

المجال	2.33-1.00	3.66-2.34	5.00-3.67
الاتجاه	ضعيف	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتمثل الاتجاه الأول من آراء المستجوبين في الفئة الأولى والتي تعبر عن الاتجاه الذي يكون ضعيفاً، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (1.00) و(2.33)، كما تمثل الاتجاه الثاني من آراء المستجوبين في الفئة الثانية والتي تعبر عن الاتجاه الذي يكون متوسطاً، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (2.34) و(3.66)، كما تمثل الاتجاه الثالث من آراء المستجوبين في الفئة الثالثة والتي تعبر عن الاتجاه الذي يكون مرتفعاً، أين تراوحت قيم هذا الاتجاه ما بين (3.67) و(5.00)

المطالب الثاني: الإساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومخرجات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج (R programming) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على اختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في دراسة هو مقياس ترتيبي.

مخرجات التحليل الاحصائي:

نتطرق في هذا القسم من البحث إلى التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان من خلال الاتساق الداخلي عن طريق معاملات الارتباط، ومعاملات الثبات (الفأكرونباخ، وأوميغا ماكدونالدز، ولمدا غوثمان)، ومعاملات الصدق، ثم التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية للمستجوبين (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والصفة ومدة التعامل مع الإدارة الجبائية)، ثم تحديد اتجاهات آراء المستجوبين في عينة الدراسة من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما نتأكد من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة من مدى توافر متغيرات الدراسة في العينة المسحوبة، ثم نتطرق لتقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل الممثل باستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية والمتغير المستقل الممثل بجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، ثم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين، ثم نقوم باختبار الفرضيات الإحصائية المستهدفة من خلال استخدام تقنية (*Bootstrap*).

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

نستكشف مدى استجابة الاستبيان للشروط الإحصائية بالتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبيان من خلال الاتساق الداخلي المعبر عنه بمعاملات الارتباط بيرسون، ومن خلال معاملات الصدق والثبات المختلفة، وذلك كما يلي:

أول: الصدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة والتأكد من صدق وانسجام عبارات الاستبيان

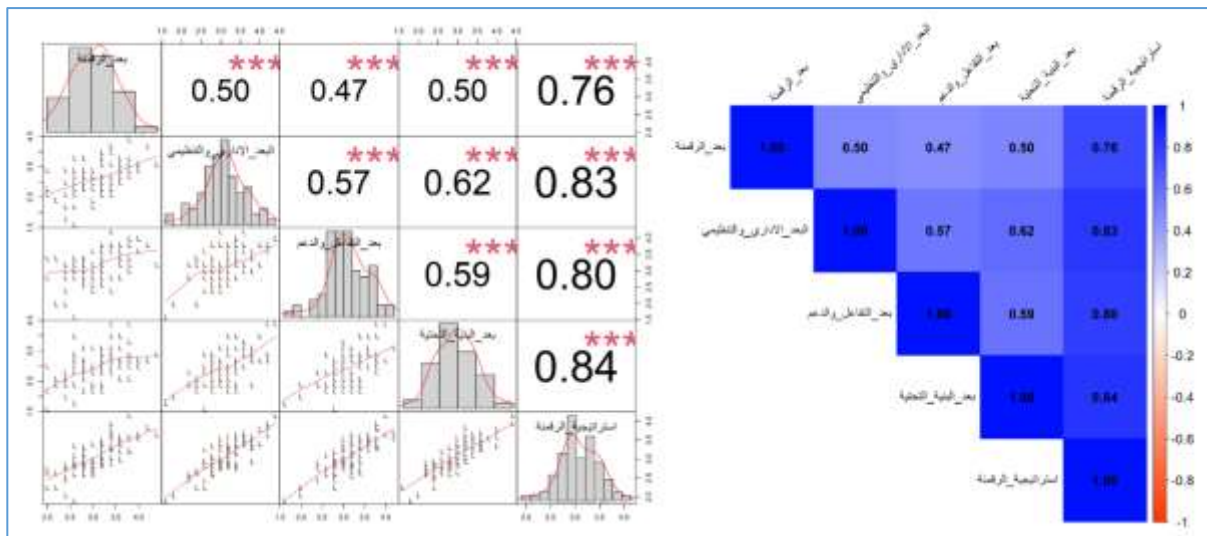
الصدق الاتساق الداخلي: يشير الاتساق الداخلي للاستبيان إلى مدى الارتباط بين البعد المقاس والعبارات المكونة له والمتغير والأبعاد المكونة له، معبرا عنه بمعاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد والعبارات التي تقيسه، وبين كل متغير والأبعاد التي يتكون منها، أين يتم حساب معاملات الارتباط كقيمة عددية محصورة بين الواحد (1) كأقصى حد للارتباط الإيجابي، والناقص واحد (-1) كأقصى حد للارتباط السلبي، وهو ما يمكن من تكوين مصفوفة الارتباطات وكذا رسمها من خلال الخريطة الحرارية والتي يمكن أن تعطينا تمثيلا بصريا يعرفنا على مستويات الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك كما يلي:

المتغير المستقل: إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية

نتعرف على الاتساق الداخلي لمتغير استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال معاملات الارتباط عن طريق الاتساق الداخلي من خلال ابعاده الأربعة (بعد الرقمنة، والبعد الإداري التقني، وبعد التفاعل والدعم، وبعد البنية التحتية)، وذلك كما يلي:

المتغير المستقل الكلي:

الشكل 40: الاتساق الداخلي لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

بلغ معامل الارتباط بين المتغير إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية وبعد الرقمنة قيمة موجبة قدرها (0.76) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة $\alpha = 0.05$ مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد الرقمنة والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير استراتيجية رقمنة الادارة الجبائية والبعد الإداري التنظيمي قيمة موجبة قدرها (0.83) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة $\alpha = 0.05$ مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد الإداري التنظيمي والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية وبعد التفاعل والدعم قيمة موجبة قدرها (0.80) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة $\alpha = 0.05$ مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد التفاعل والدعم والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير استراتيجية رقمنة

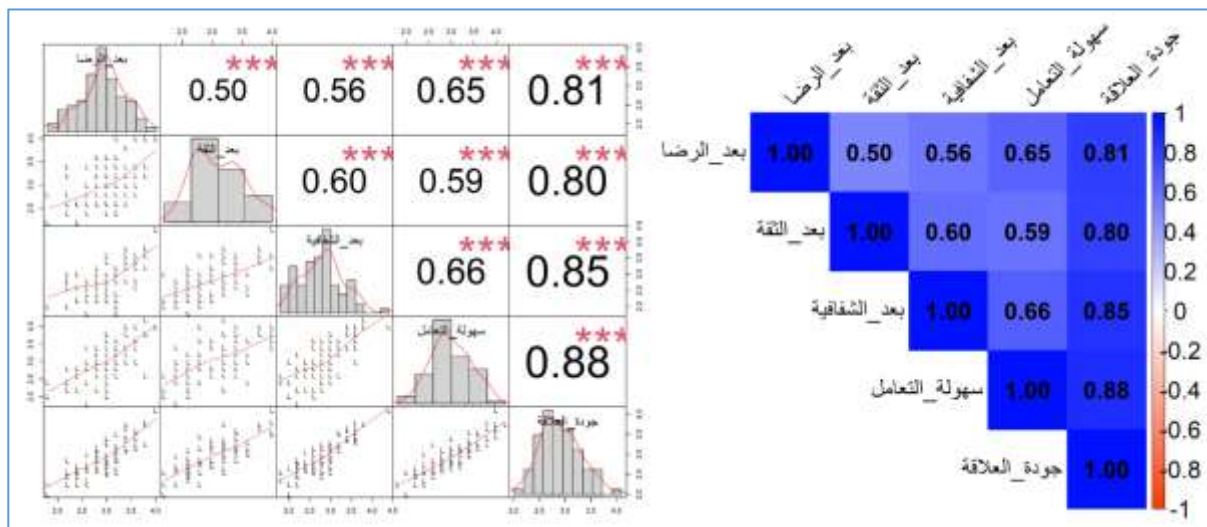
الإدارة الجبائية وبعد البنية التحتية قيمة موجبة قدرها (0.84) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد البنية التحتية والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي لمتغير إستراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية من خلال معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد التي تقيسه والتي كانت كلها متوسطة القوة وذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

المتغير التابع: جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

المتغير التابع الكلي:

الشكل 41: الاتساق الداخلي لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

بلغ معامل الارتباط بين المتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف وبعد الرضا قيمة موجبة قدرها (0.81) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد الرضا والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف والبعد الثقة قيمة موجبة قدرها (0.80) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد الثقة والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل

الارتباط بين المتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف وبعد الشفافية قيمة موجبة قدرها (0.85) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد الشفافية والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف وبعد سهولة التعامل قيمة موجبة قدرها (0.88) وهو ما يدل على ارتباط متوسط في لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن هذا الارتباط ذو معنوية إحصائية عند عتبة ($\alpha = 0.05$) مشارا إليها ب (***) والذي يعبر قيمة حرجة أقل من (0.001)، مما يدل على أن الارتباط متوسط أيضا بين بعد البنية سهولة التعامل والمتغير الذي تقيسه في مجتمع الدراسة.

ومنه يمكننا القول بالاتساق الداخلي المتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف من خلال معاملات الارتباط بيه وبين الأبعاد التي تقيسه والتي كانت كلها متوسطة القوة وذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

تمثل مستوى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معاملات الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة، وللاستبيان الكلي، مستخدمين معاملات الثبات التالية:

- معامل الفا كرونباخ (*Cronbach-Alpha*)

- معامل أوميغا ماغدونالدز (*McDonals-Omega*)

- معامل لمدا 6 غوثمان (*Guttman-Lamda6*)

مستهدفين مستوى العتبة المقدر ب (0.70) والتي تمكنا من الحكم بثبات العنصر المدروس بوصول أحد معاملات الثبات على الأقل إليها أو تجاوزها، فنجد النتائج التالية:

المتغير المستقل: إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية

نتعرف على مدى ثبات المتغير المستقل ممثلا بإستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية، من خلال حساب معاملات الثبات للعبارات التي تقيس المتغير والتي تتراوح بين العبارة ذات الترميز (1) والعبارة ذات الترميز (20)، فنجد معاملات الثبات لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية كما هو بالجدول التالي:

الجدول 13: معاملات الثبات لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية

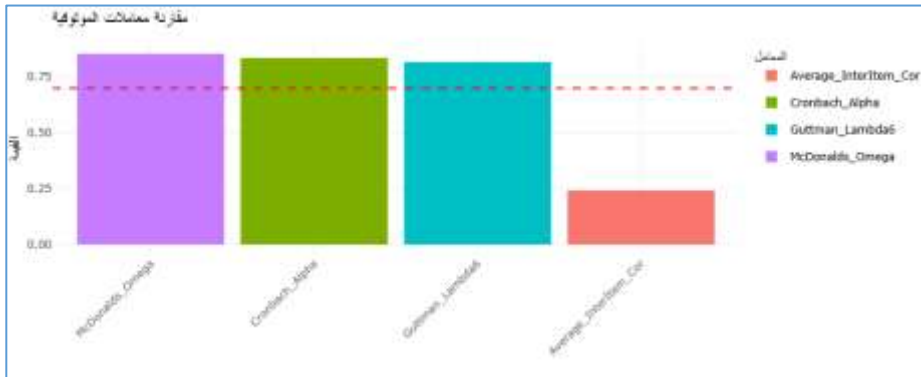
معامل الثبات	القيمة
ألفا كرونباخ <i>Cronbach-Alpha</i>	0.835
أوميغا ماكدونالدز <i>McDonals-Omega</i>	0.854
لامدا-6 غوتمان <i>Guttman-Lamda6</i>	0.817

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الثبات للعبارات التي تقيس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية قيمة (0.835) حسب الفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.854) حسب اوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.817) حسب لمدا غوتمان.

كما يمكن التعرف على مدى وصل معاملات قياس الثبات المختلفة لحد العتبة من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل 20: عتبة الثبات لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تجاوزت جميع المعاملات التي تقيس ثبات متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية حد العتبة المقدر بالقيمة (0.70)، حيث بلغ معامل الصدق للعبارات التي تقيس المتغير قيمة (0.835) حسب الفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.854) حسب اوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.817) حسب لمدا غوتمان.

المتغير التابع: جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

نتعرف على مدى ثبات المتغير المستقل ممثلاً بجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، من خلال حساب معاملات الثبات للعبارات التي تقيس المتغير والتي تتراوح بين العبارة ذات الترميز (21) والعبارة ذات الترميز (40)، فنجد معاملات الثبات لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية كما هو بالجدول التالي:

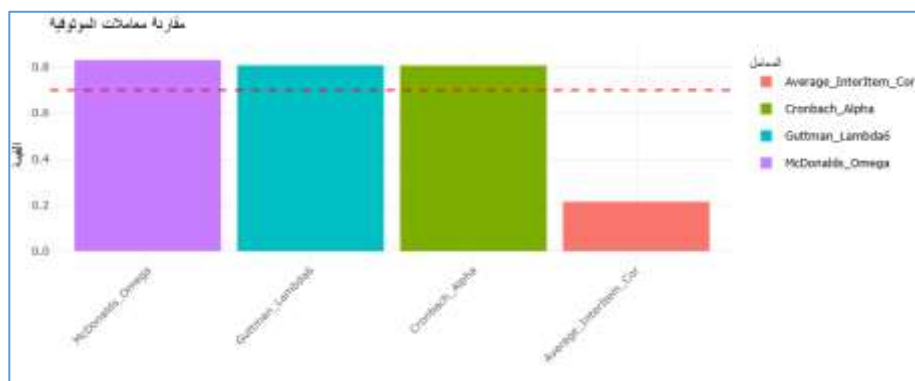
الجدول 14: معاملات الثبات لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

معامل الثبات	القيمة
ألفا كرونباخ <i>Cronbach-Alpha</i>	0.808
أوميغا ماكدونالدز <i>McDonals-Omega</i>	0.832
لامدا-6 غوتمان <i>Guttman-Lambda6</i>	0.808

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الثبات للعبارات التي تقيس متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف قيمة (0.808) حسب الفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.832) حسب اوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.808) حسب لمدا غوتمان. كما يمكن التعرف على مدى وصل معاملات قياس الثبات المختلفة لحد العتبة من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل 43: معاملات الثبات لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تجاوزت جميع المعاملات التي تقيس ثبات متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف حد العتبة المقدر بالقيمة (0.70)، حيث بلغ معامل الصدق للعبارات التي تقيس المتغير قيمة (0.808) حسب الفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.832) حسب اوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.808) حسب لمدا غوتمان.

الاستبيان الكلي:

نتعرف على مدى ثبات الاستبيان ككل، من خلال حساب معاملات الثبات للعبارات التي تقيس متغيري الدراسة، والتي تتراوح بين العبارة ذات الترميز (1) والعبارة ذات الترميز (40)، فنجد معاملات الثبات للاستبيان كما هو بالجدول التالي:

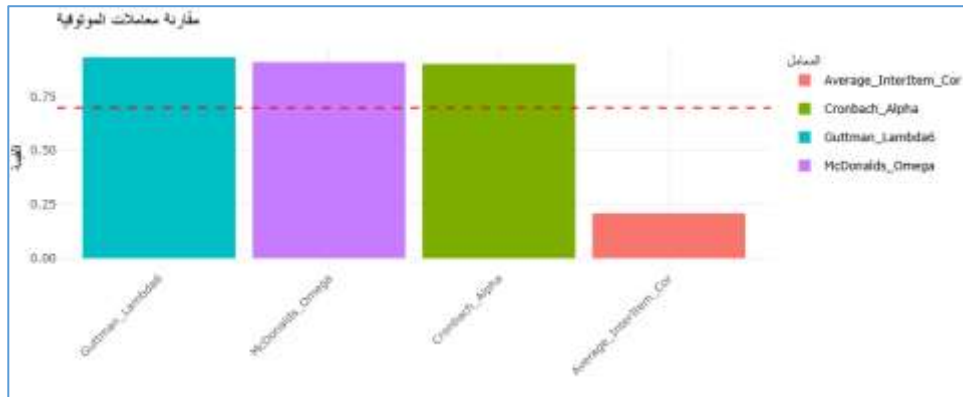
الجدول 15: معاملات الثبات للاستبيان الكلي

معامل الثبات	القيمة
ألفا كرونباخ <i>Cronbach-Alpha</i>	0.903
أوميغا ماكدونالدز <i>McDonals-Omega</i>	0.912
لامدا-6 غوتمان <i>Guttman-Lamda6</i>	0.934

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

بلغ معامل الثبات للعبارات التي تقيس متغيري الدراسة قيمة (0.903) حسب ألفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.912) حسب أوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.934) حسب لمدا غوتمان.

الشكل 44: معاملات الثبات للاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تجاوزت جميع المعاملات التي تقيس ثبات متغيري الدراسة حد العتبة المقدر بالقيمة (0.70)، حيث بلغ معامل الصدق للعبارات التي تقيس المتغير قيمة (0.903) حسب ألفا كرونباخ، وبلغ القيمة (0.912) حسب أوميغا ماكدونالدز، فيما بلغ القيمة (0.934) حسب لمدا غوتمان.

الصدق:

لتتعرف على صدق الاستبيان قمنا بالتأكد من مدى قياس الاستبيان لما صمم لأجله من خلال أنواع الصدق المختلفة والتي يأتي بيانها كالتالي:

الصدق الظاهري: والذي تم التأكد منه من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بمتغيرات الدراسة والجوانب الإحصائية (قائمة المحكمين بالملحق رقم 2) لإبداء آراءهم وملاحظاتهم وتصويباتهم، والتي تم أخذه بعين الاعتبار في إخراج الاستبيان في شكله النهائي كما هو بالملحقات (أنظر الملحق رقم 1).

الصدق الاحصائي:

من خلال حساب معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وللإستبيان الكلي بالطرق المختلفة (طريقة الفا كرونباخ، واوميغا ماكدونالدز، ولمدا غوتمان) يمكننا حساب معاملات الصدق بحساب الجذر التربيعي لها، والتي نجدها كما هو بالجدول التالي:

الجدول 16: معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وللإستبيان الكلي

الصدق			الثبات			
لمدا	اوميغا	الفا	لمدا	اوميغا	الفا	
غوتمان	ماكدونالدز	كرونباخ	غوتمان	ماكدونالدز	كرونباخ	
0.904	0.924	0.914	0.817	0.854	0.835	استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية
0.899	0.912	0.899	0.808	0.832	0.808	جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف
0.966	0.955	0.950	0.934	0.912	0.903	الإستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

أعطت نتائج حساب معاملات الصدق المستخرجة من خلال حساب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات بالطرق الثلاثة (ألفا كرونباخ، واوميغا ماكدونالدز، ولمدا غوتمان) نتائج تتجاوز حد العتبة المقدر بالقيمة (0.70) حيث وصل معامل الصدق لمتغير استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية الى قيمة (0.914) حسب الفا كرونباخ، وقيمة (0.924) حسب اوميغا ماكدونالدز، وقيمة (0.904) حسب لمدا غوتمان، كما وصل معامل الصدق لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف إلى قيمة (0.899) حسب الفا كرونباخ، وقيمة (0.912) حسب اوميغا ماكدونالدز، وقيمة

(0.899) حسب لمدا غوتمان، وصل معامل الصدق للاستبيان الكلي الى قيمة (0.950) حسب الفا كرونباخ، وقيمة (0.955) حسب اوميغا ماكدونالدز، وقيمة (0.966) حسب لمدا غوتمان، وهو ما يمكننا من القول بصدق الاستبيان في قياسه لمتغيرات الدراسة.

ثالثا: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

يشمل التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) لعينة الأفراد المسحوبة من مجتمع الدراسة (ممثلة بنوع الجنس والعمر والمستوى التعليمي والصفة ومدة التعامل مع الإدارة) حساب التكرار المطلق والتكرار النسبي لمختلف الفئات ممثلين بالدائرة النسبية والاعمدة التكرارية وسحابة الانتشار، وذلك كما يلي:

نوع الجنس:

يمثل توزع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس من خلال الدائرة النسبية والاعمدة التكرارية وسحابة الانتشار كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل 45: توزع المستجوبين حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

توزع المستجوبون من عينة الدراسة البالغ تعدادها (83) فردا حسب نوع الجنس إلى فئتين ذكورا وإناثا، حيث وصل عدد الذكور إلى (61) فردا وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (73.5%)، فيما بلغ عدد الإناث (22) فردا وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (26.5%)، ويرجع ارتفاع عدد الذكور إلى طبيعة هيكل المهنة السائد في الدولة، حيث تميل الإناث إلى التوجه إلى قطاع التعليم والصحة بصورة مركزة، فيما يتفاوت توزيعهم في القطاعات الأخرى.

العمر:

يمثل توزيع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الدائرة النسبية والأعمدة التكرارية وسحابة الانتشار كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل 21: توزيع المستجوبين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

توزيع المستجوبين من عينة الدراسة البالغ تعدادها (83) فردا حسب العمر إلى ثلاث اقسام وهم أقل من 25 سنة، ومن 25 إلى 40 سنة، وأكثر من 40 سنة، حيث بلغ عدد الأفراد أقل من 25 سنة (08 افراد) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (9.6%)، فيما بلغ عدد الأفراد من 25 إلى 40 سنة إلى (45 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (54.2%)، فيما بلغ عدد الأفراد الأكثر من 40 سنة إلى (30 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (36.1%)

المستوى التعليمي:

يمثل توزيع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الدائرة النسبية والاعمدة التكرارية وسحابة الانتشار كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل 22: توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

توزع المستجوبون من عينة الدراسة البالغ تعدادها (83) فردا حسب المستوى التعليمي إلى أربعة أقسام وهم المستوى الثانوي، المستوى الجامعي، مستوى ماستر، مستوى دكتوراه، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي (31 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (37.3%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي (38 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (45.8%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ماستر (13 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (15.7%)، كما أنه كان مستجوب وحيد لديه مستوى تعليمي دكتوراه وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (1.2%).

الصفة:

يمثل توزع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب الصفة من خلال الدائرة النسبية والأعمدة التكرارية وسحابة الانتشار كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل 48: توزع المستجوبين حسب الصفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

توزع المستجوبون من عينة الدراسة البالغ تعدادها (83) فردا حسب الصفة إلى فئتين وهم شخص طبيعي وشخص معنوي، حيث بلغ عدد الأشخاص الطبيعيين إلى (71 شخص) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (85.5%)، كما بلغ عدد الأشخاص المعنويين إلى (12 شخص) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (14.5%)

مدة التعامل مع الإدارة الجبائية:

يمثل توزع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع الإدارة الجبائية من خلال الدائرة النسبية والأعمدة التكرارية وسحابة الانتشار كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل 49: توزيع المستجوبين حسب مدة التعامل مع الإدارة الجبائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

توزع المستجوبون من عينة الدراسة البالغ تعدادها (83) فردا حسب مدة التعامل مع الإدارة الجبائية إلى ثلاث فئات وهم، أقل من سنة، ومن سنة إلى ثلاث سنوات، وأكثر من 3 سنوات، حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت مدة تعاملهم من الإدارة الجبائية أقل من سنة إلى (11 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (13.3%) كما بلغ عدد الأفراد الذين كانت مدة تعاملهم مع الإدارة الجبائية من سنة إلى ثلاث سنوات (27 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (32.5%) كما بلغ عدد الأفراد الذين كانت مدة تعاملهم مع الإدارة الجبائية أكثر من 3 سنوات (45 فردا) وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها (54.2%).

رابعا: تحديد اتجاهات آراء المستجوبين في عينة الدراسة

تم تحديد اتجاهات آراء المستجوبين في عينة الدراسة من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما نتأكد من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة من مدى توافر متغيرات الدراسة في العينة المسحوبة

المتغير المستقل: إستراتيجية الرقمنة في الادارة الجبائية

نتعرف على اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين والانحراف المعياري لها، وكذا الأبعاد التي تقيس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال المتوسط والانحراف المعياري، مع ترتيبها تنازلياً من حيث الأهمية في قياس متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 17: اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية

الترميز	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
	بعد الرقمنة	3.070	0.518	03	محايد
	بعد الإداري والتنظيمي	3.130	0.541	02	محايد
	بعد التفاعل والدعم	3.147	0.488	01	محايد
	بعد البنية التحتية	2.978	0.555	04	محايد
	إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية	3.081	0.426		محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تذهب اتجاهات الآراء حول متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية إلى اتجاه (محايد) حيث وصل إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد إلى قيمة (3.081) بانحراف معياري قدره (0.426)، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة التي يتكون منها والمرتبة تنازلياً أين كان بعد التفاعل والدعم في الرتبة الأولى بمتوسط وصل إلى (3.147) وانحراف معياري قدره (0.488) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم البعد الإداري والتنظيمي في الرتبة الثانية بمتوسط وصل إلى (3.130) وانحراف معياري قدره (0.541) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم بعد الرقمنة في الرتبة الثالثة بمتوسط وصل إلى (3.070) وانحراف معياري قدره (0.518) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم بعد البنية التحتية في الرتبة الرابعة بمتوسط وصل إلى (2.978) وانحراف معياري قدره (0.555) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد).

المتغير التابع: جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

نتعرف على اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف من خلال المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين والانحراف المعياري لها، وكذا الأبعاد التي تقيس متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف من خلال المتوسط والانحراف المعياري، مع ترتيبها تنازلياً من حيث الأهمية في قياس متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 18: اتجاهات الآراء حول متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

الترميز	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
	بعد الرضا	2.973	0.456	03	محايد
	بعد الثقة	3.010	0.464	01	محايد
	بعد الشفافية	2.822	0.514	04	محايد
	بعد سهولة التعامل	3.005	0.542	02	محايد
	جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف	2.952	0.413		محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

تذهب اتجاهات الآراء حول متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف إلى اتجاه (محايد) حيث وصل إلى قيمة المتوسط الحسابي للبعد إلى قيمة (2.952) بانحراف معياري قدره (0.413)، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة التي يتكون منها والمرتبة تنازليا أين كان بعد الثقة في الرتبة الأولى بمتوسط وصل إلى (3.010) وانحراف معياري قدره (0.464) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم سهولة التعامل في الرتبة الثانية بمتوسط وصل إلى (3.005) وانحراف معياري قدره (0.542) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم بعد الرضا في الرتبة الثالثة بمتوسط وصل إلى (2.973) وانحراف معياري قدره (0.456) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)، ثم بعد الشفافية في الرتبة الرابعة بمتوسط وصل إلى (2.822) وانحراف معياري قدره (0.514) وهو ما يشير إلى الاتجاه (محايد)

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

نتعرف على مدى اعتدالية البيانات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، وذلك حسب اختبارات التوزيع الطبيعي المختلفة والتي نورد منها اختبار شايبرو ويلك، واختبار كولوغروف-سميرنوف، واختبار اندرسون دارلينغ، واختبار كرامر فون ميسز، واختبار جاك بير، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول 19: نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Variable	Test	Statistic	P_Value	Normality
استراتيجية_الرقمنة	Shapiro-Wilk	0.9888	0.6939	(H0 لا نرفض) طبيعي
استراتيجية_الرقمنة	Lilliefors (K-S)	0.0909	0.0869	(H0 لا نرفض) طبيعي
استراتيجية_الرقمنة	Anderson-Darling	0.4035	0.3486	(H0 لا نرفض) طبيعي
استراتيجية_الرقمنة	Cramer-von Mises	0.071	0.2676	(H0 لا نرفض) طبيعي
استراتيجية_الرقمنة	Jarque-Bera	0.2246	0.8938	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة_العلاقة	Shapiro-Wilk	0.9861	0.5132	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة_العلاقة	Lilliefors (K-S)	0.0919	0.0804	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة_العلاقة	Anderson-Darling	0.4373	0.2894	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة_العلاقة	Cramer-von Mises	0.076	0.2304	(H0 لا نرفض) طبيعي
جودة_العلاقة	Jarque-Bera	1.4772	0.4778	(H0 لا نرفض) طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية و متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف حسب الطرق المختلفة والتي نعتمد من بينها على طريقة شايبرو ويلك كونها الأكثر ملاءمة لحجم عينة الدراسة، فقد وصلت قيمة الإحصائية لمتغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية حسب طريقة (Shapiro-Wilk) إلى (0.9888)، وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.6939)، وهو ما يشير إلى اعتدالية البيانات واتباعها للتوزيع

الطبيعي في متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية عند مستوى عتبة قدره (0.05)، كما وصلت قيمة الإحصائية لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف حسب طريقة (Shapiro-Wilk) إلى (0.9861)، وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.5132)، وهو ما يشير إلى اعتدالية البيانات واتباعها للتوزيع الطبيعي في متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى عتبة قدره (0.05).

سادسا: اختبار الفروق

للتعرف على مستوى توفر متغيرات الدراسة في العينة المدروسة نجري اختبار الفروق (T-test) للعينة الواحدة، والذي اعطى النتائج التالية:

الجدول 20: نتائج اختبارات الفروق للعينة الواحدة لأبعاد ومتغيرات الدراسة

Variable	Mean	t_value	p_value	df	Conf_Lower	Conf_Upper
بعد_الرقمنة	3.07	53.95	0.00	82	2.96	3.18
البعد_الاداري_والتنظيمي	3.13	52.67	0.00	82	3.01	3.25
بعد_التفاعل_والدعم	3.15	58.75	0.00	82	3.04	3.25
بعد_البنية_التحتية	2.98	48.87	0.00	82	2.86	3.10
بعد_الرضا	2.97	59.46	0.00	82	2.87	3.07
بعد_الثقة	3.01	59.06	0.00	82	2.91	3.11
بعد_الشفافية	2.82	49.99	0.00	82	2.71	2.93
سهولة_التعامل	3.00	50.52	0.00	82	2.89	3.12
استراتيجية_الرقمنة	3.08	65.87	0.00	82	2.99	3.17
جودة_العلاقة	2.95	65.10	0.00	82	2.86	3.04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

بلغ متوسط إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية إلى متوسط قدره (3.08) وقد أعطى اختبار الفروق (T-test) للعينة الواحدة قيمة الإحصائية (65.87) وهو ما جعل القيمة الحرجة ($0.001 <$) عند درجة حرية قدرها

(82)، أين تراوح المتوسط بين قيمة (3.17) كحد أعلى وقيمة (2.99) كحد أدنى، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات معنوية إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في آرائهم حول متغير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية، كما بلغ متوسط جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف إلى متوسط قدره (2.95) وقد أعطى اختبار الفروق (T-test) للعينة الواحدة قيمة الإحصائية (65.10) وهو ما جعل القيمة الحرجة ($0.001 <$) عند درجة حرية قدرها (82)، أين تراوح المتوسط بين قيمة (3.04) كحد أعلى وقيمة (2.86) كحد أدنى، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات معنوية إحصائية بين أفراد المجتمع المدروس في آرائهم حول متغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

سابع: الانحدار

للتعرف على تأثير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية في جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف نقوم ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط لجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بدلالة إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية بطريقة المربعات الصغرى العادية، وكذا نموذج الانحدار الخطي المتعدد لجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بدلالة أبعاد إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية بطريقة المربعات الصغرى العادية، والتي تعطي النتائج التالية:

✓ الانحدار الخطي البسيط:

نقوم بتقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى العادي، من خلال حساب المقدرات والتعرف على القدرة التفسيرية للنموذج، وتحليل التباين.

الجدول 21: نتائج تقدير معاملات الانحدار الخطي البسيط

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0.4493	0.1829	2.4567	0.0162
استراتيجية_الرقمنة	0.8123	0.0588	13.8151	$0.001 <$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

وصل مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف لدى أفراد العينة المدروسة من مجتمع الدراسة إلى مستوى (0.4493) بانحراف معياري قدره (0.1829)، وهو يعبر عن مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف المستقل عن إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية، كما بلغت إحصائية ستودنت إلى مستوى (2.4567) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0162)، وهو ما يجعل المعامل الثابت ذا معنوية إحصائية عن مستوى دلالة قدره (0.05)، كما

وصل معامل إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية إلى مستوى (0.8123) وانحراف معياري قدره (0.0588)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث أن يتغير مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بمقدار (0.8123) عند زيادة مستوى إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية بوحدة واحدة، كما بلغت إحصائية ستيودنت قيمة (13.8151) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0115)، وهو ما يمكننا من القول بأن معامل إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.05).

القدرة التفسيرية للنموذج:

نتعرف على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح بحجم العينة، والذي اعطى النتائج التالية:

الجدول 22: القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R-squared	معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared
0.7021	0.6984
F-statistic إحصائية فيشر	P-Value القيمة الحرجة
190.9	0.001<

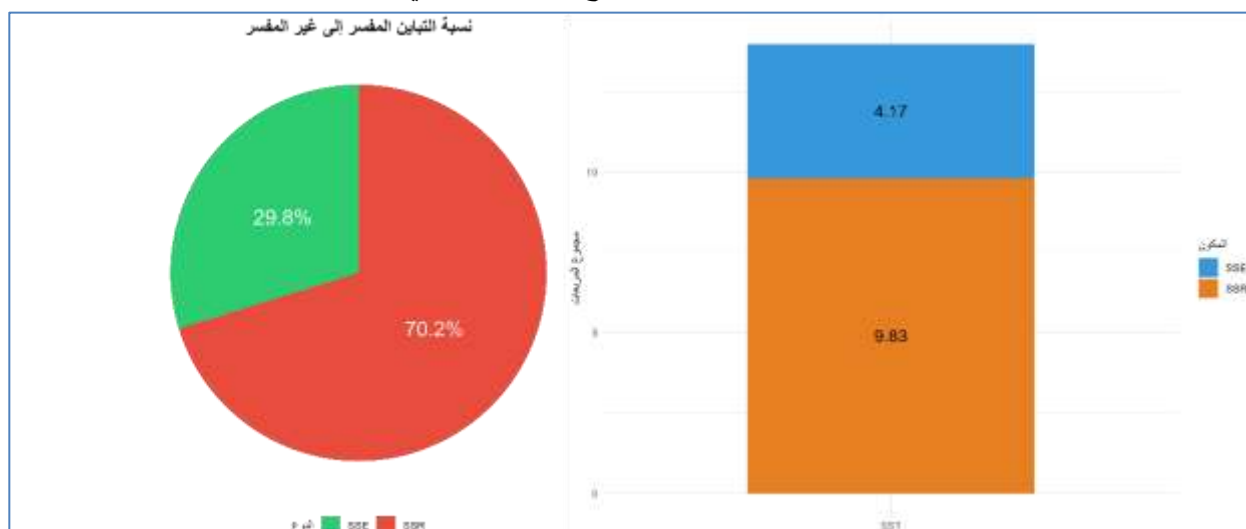
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج R.

وصل معامل التحديد إلى قيمة (0.7021) وهي قيمة تتجاوز الثلثين، مما يعطي النموذج قدرة تفسيرية عالية، كما بلغ معامل التحديد المصحح بحجم العينة إلى (0.6984)، وهو ما يؤكد القدرة التفسيرية العالية للنموذج، كما بلغت إحصائية فيشر إلى قيمة (190.9)، وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى ($0.001 <$)، مما يجعل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتغيرات جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بدلالة إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية ذو دلالة إحصائية عند عتبة معنوية قدرها (0.05).

تحليل التباين:

نتعرف على مدى تمثيل تغيرات جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بدلالة تغيرات إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية من خلال تحليل التباين، حيث نقوم بحساب قيمة كل من التباين المفسر والتباين غير المفسر من التباين الكلي، ونرسم من خلالهما الدائرة النسبية لأقسام التباين، وذلك كما هو بالجدول التالي:

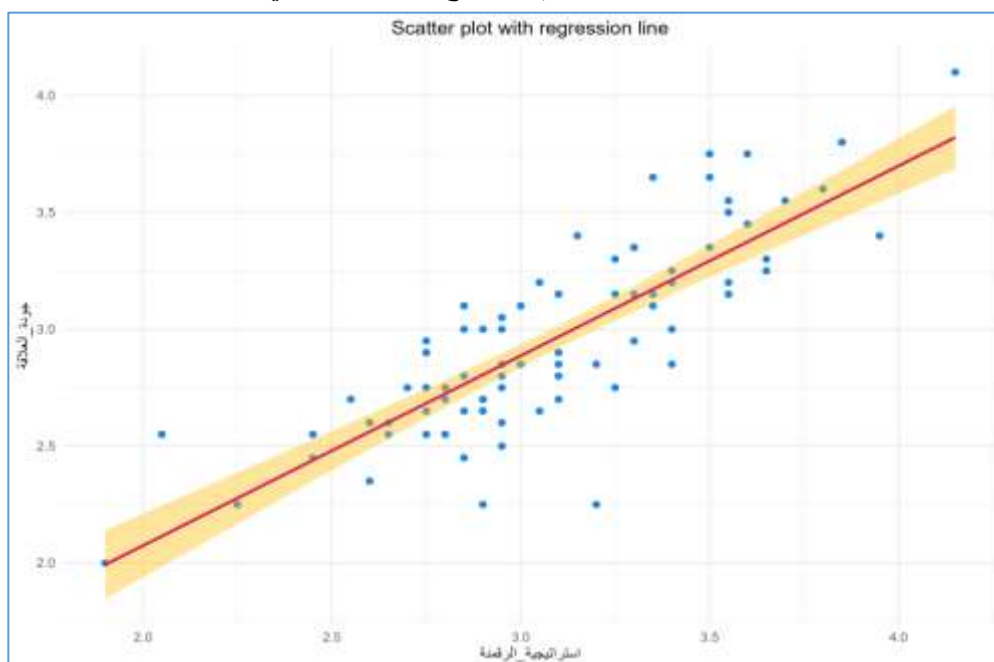
الشكل 50: تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

بلغ مقدار التباين الكلي لمتغير جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف (14.00)، فيما استطاع النموذج المقدر تفسير (9.83) من هذا التباين بسبب تغيرات مستوى إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وهو ما يمثل نسبة (70.2%) من التباين الكلي، فيما عجز عن تفسير ما مقداره (4.17) من تباين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف وهو ما تصل نسبته إلى (29.8%).

الشكل 23: التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

من خلال رسم خط الانحدار يتضح أن العلاقة بين المتغير التابع الممثل بجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف والمتغير المستقل ممثلاً بإستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية هي علاقة عكسية أين يميل خط الانحدار إلى الأسفل، حيث يمثل ميل خط الانحدار معامل تأثير إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية في جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، كما يظهر الانحراف المعياري لمقدرات النموذج من خلال التضليل باللون الصففر، كما تظهر سحابة الأفراد مقدار الاختلافات في آراء أفراد عينة الدراسة والتي كانت على العموم غير مشتتة لنموذج الانحدار مما أكسبه قدرة تفسيرية عالية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الميدانية

من أجل تدعيم الجانب النظري للدراسة وربطه بالواقع الميداني، تم إجراء مقابلات مع كل من رئيس مركز الضرائب، ورئيس مصلحة الخدمات، ورئيس مصلحة المهن الحرة بمركز ضرائب ولاية غرداية، بهدف التعرف على واقع تطبيق الرقمنة الجبائية وانعكاساتها على جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة.

الجدول 23: مقابلة مع موظفي مركز ضرائب غرداية

تاريخ	الأجوبة	الأسئلة	اسم الموظف	تسمية المنصب
05/05/2026				
	الجواب: كان المكلف بالضريبة مُلزماً كل شهر بالذهاب إلى المركز، وفي حال عدم تنقله تُفرض عليه غرامة قدرها 1000 دج، حتى وإن كان المبلغ المصرّح به يساوي صفراً. أمّا الآن، وبفضل الرقمنة، فلم يعد مجبراً على التنقل حضورياً إلى المركز، إذ يمكنه التصريح عن بُعد من منزله عبر تطبيق "جبائتك" في مدة لا تتجاوز 5 دقائق. ويُذكر أن المكلف بالضريبة مُلزم بتقديم تصريحات شهرية (12 مرة سنوياً)، بالإضافة إلى تصريحات إضافية (<i>Les acomptes</i>). ففي السابق، كان مطالباً بالتنقل في كل مرة من أجل التصريح بهذه الالتزامات، أما حالياً فأصبح بإمكانه التصريح من مكانه، مما وفر عليه الوقت والجهد.	السؤال الأول: هل لاحظتم تغيراً في سلوك المكلفين بالضريبة بعد إدخال الرقمنة خاصة من حيث الالتزام بالتصريح والدفع وما هي أبرز مظاهر هذا التغيير.	السيد حماني فاروق	رئيس المركز

<p>الجواب: نعم، في السابق، وفي ظل النظام التقليدي، كان العديد من المكلفين بالضريبة لا يقومون بالتصريح، ومع كثرة الأوراق والملفات الموجودة لدى العون الضريبي، كان هذا الأخير يشعر بالإرهاق والتعب، مما يؤدي إلى انتقال الملف من شخص إلى آخر وحدوث نوع من الفوضى. كما أن بعض المكلفين بالضريبة لم يكونوا ملمين بالإجراءات، بحكم أن الموظف في النظام الكلاسيكي، ومع ضغط العمل وكثرتة، لا يستطيع إطلاع جميع المكلفين بالضريبة على القوانين والإجراءات التي يجب اتباعها. أما الآن، وبفضل الرقمنة، فقد تم تدارك معظم تلك النقائص، وأصبح من السهل معرفة من لم يتم بالتصريح، كما سهلت الرقمنة على الموظفين عملية إعلام المكلفين بواجباتهم.</p>	<p>السؤال الثاني: شهد المركز ارتفاعا كبيرا في عدد الملفات الجبائية خلال السنوات الأخيرة، فهل ساهمت الرقمنة في إدماج مكلفين جدد كانوا خارج المنظومة وكيف تم ذلك؟</p>	
<p>تحديات الإدارة: تتمثل أبرز التحديات التي تواجه الإدارة في ضعف سرعة تدفق الإنترنت، وعدم مواكبة أجهزة الحاسوب الحالية لمتطلبات الرقمنة، إضافة إلى اعتماد برامج تطبيقية قديمة تستوجب التحديث والتطوير. كما تحدث في بعض الأحيان أعطال مرتبطة بكلمات مرور الموظفين، مما يؤدي إلى ضرورة استدعاء مهندس الإعلام الآلي من أجل معالجة المشكل.</p> <p>تحديات المكلف بالضريبة: تتمثل التحديات التي يواجهها المكلف بالضريبة في ضعف سرعة الإنترنت، واعتماد برامج قديمة تعود إلى سنة 2012 ومستوردة من ألمانيا. كما تحدث أحيانا</p>	<p>السؤال الثالث: رغم الإيجابيات ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواء من جانب الإدارة أو المكلفين بالضريبة.</p>	

<p>مشاكل متعلقة بـ <i>BP</i> الخاص بالمكلف بالضريبة، مما يضطره إلى التنقل إلى المركز من أجل حل المشكلة. وفي حالة وقوع خطأ في التصريح، يتعين عليه أيضاً تصحيحه على مستوى المركز وليس عبر المنصة الإلكترونية.</p>		
<p>الجواب: نعم، فبفضل نظام " <i>SYNTHESE DES PARTENAIRES</i> " أصبح بإمكاننا الدخول إلى ملفات المكلفين بالضريبة ومعرفة جميع التصريحات التي قاموا بها، وتلك التي لم يصرحوا بها، إضافة إلى الاطلاع على ديونهم والتزاماتهم. لقد ساعدت الرقمنة بشكل كبير في تحسين العمل، إذ كان من الصعب جداً في السابق تتبع المكلف بالضريبة بسبب كثرة الوثائق والأوراق. أما الآن، فبمجرد الدخول إلى المنصة يمكن الوصول إلى جميع المعلومات بسهولة، مما يسمح بدراسة عدد كبير من الملفات في وقت قصير. كما أصبحت طريقة عرض المعلومات أكثر تنظيماً ووضوحاً، والبيانات أكثر دقة، وهو ما ساعد في اتخاذ القرار، خاصة في إطار معالجة الشكاوى. فعلى سبيل المثال، إذا تقدم المكلف بالضريبة بشكوى يدّعي فيها أنه قام بالتصريح، يمكن للموظف من خلال النظام التحقق بسرعة مما إذا كان المكلف محقاً أم لا. وبالتالي، فإن سرعة الوصول إلى المعلومات ووضوحها يسهلان على الموظف اتخاذ القرار وتعززان فعالية عملية الرقابة. أما في النظام الكلاسيكي سابقاً، فكانت الوثائق</p>	<p>السؤال الرابع: كيف تساعد واجهة <i>SYNTHESE DES PARTENAIRES</i> الموظف في اتخاذ قرارات سريعة بخصوص وضعية المكلف بالضريبة (ديون وتأخر في التصريح) وهل قللت من الوقت اللازم لمعالجة الملفات مقارنة بالنظام التقليدي؟</p>	

<p>تُرسل من طرف القبضة إلى الإدارة الخاصة بـ G50، وفي بعض الأحيان كانت القبضة تتأخر في إرسالها، مما يؤدي إلى عدم معالجتها في الوقت المناسب. وحتى الملفات التي تتم معالجتها كانت تستغرق وقتاً طويلاً، إذ إن معالجة ملفات حوالي 2000 شخص قد تستغرق شهراً كاملاً على الأقل، خاصة وأن عملية التسجيل كانت تتم يدوياً، وهو ما يزيد من احتمالية وقوع أخطاء من طرف الموظفين. لذلك، ساهمت رقمنة نظام <i>"SYNTHESE DES PARTENAIRES"</i> بشكل كبير في تقليل الوقت والجهد، إضافة إلى الحد من الأخطاء وتحسين كفاءة العمل.</p>		
<p>الجواب: يُعد نظام SAPI نظاماً محلياً يعمل عبر شبكة داخلية (INTRANET)، ما يعني أن حمايته تتم من خلال الخوادم الموجودة بمركز البيانات (DATA CENTER) بالعاصمة، وهي الجهة المعنية بحماية بيانات المكلفين بالضريبة. وبحكم أن النظام داخلي وليس متصلاً بشبكة الإنترنت (INTERNET)، فلا يمكن لأي شخص الولوج إليه أو اختراقه بسهولة. كما يمنح النظام لكل مستخدم اسماً وكلمة مرور، وتتولى الإدارة تحديد صلاحيات الوصول وفقاً لمهام كل موظف، لذلك فليس كل من يمتلك كلمة مرور يستطيع الولوج إلى جميع البيانات أو الخدمات، بل يتم التحكم في الصلاحيات بدقة من طرف الإدارة، مما يجعل العملية أكثر أماناً وفعالية. وقد ساهم هذا النظام بشكل كبير في تقليل النزاعات</p>	<p>السؤال الخامس: في حالة تحويل ملف المكلف بالضريبة من مركز إلى آخر، كيف تضمن الأنظمة الرقمية استمرارية المعلومات دون فقدها وهل انعكس ذلك على تقليل النزاعات وشكاوي المكلفين بالضريبة؟</p>	

<p>والشكاوى التي كانت شائعة في النظام الكلاسيكي، بسبب نقص المعطيات أو ضياع الملفات أو عدم تسجيل بعض المعلومات. ففي السابق، كان يحدث أحياناً أن يقوم المكلف بالضريبة بالدفع والتصريح، لكن الموظف لا يسجل العملية أو يضيع وصل الدفع، مما يؤدي لاحقاً إلى استدعاء المكلف للاستفسار عن سبب عدم التصريح أو الدفع. وعندها يقدم المكلف وصل الدفع لإثبات قيامه بالعملية، فيكسب القضية. أما حالياً، وبفضل الرقمنة، فقد أصبحت جميع العمليات مسجلة إلكترونياً، ولم تعد هذه الأخطاء تحدث كما كان الحال سابقاً.</p>		
<p>ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة، بحكم أنها قلّصت من النزاعات، وسهّلت التصريحات، وخفّضت من فترات الانتظار الطويلة، كما تحسّنت جودة جميع الإجراءات سواء من جانب المراقبة وحفظ البيانات أو من جانب التحصيل. كما أن الإدارة الجبائية تشهد تطوراً مستمراً؛ إذ كان في السابق كلٌّ من الإدارة الجبائية واتصالات الجزائر يشتركان في نفس الخادم (السيرفر)، أمّا في سنة 2026 فقد تم تحويل مركز البيانات (<i>DATA CENTER</i>) إلى خادم خاص بالإدارة الجبائية وحدها، مما سيساهم في تحسين جودة الخدمات، وتقليل الأعطال، ورفع سرعة الإنترنت واستقراره.</p>	<p>السؤال السادس: هل تساهم رقمنة الإدارة الجبائية بشكل إيجابي في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة؟</p>	

تاريخ 14/05/2026	الأجوبة	الأسئلة	اسم الموظف	رئيس مصلحة الخدمات في مركز الضرائب
	<p>الجواب: أولاً، يُعزى هذا الارتفاع في عدد الملفات إلى أن المركز كان حديث النشأة في سنة 2021، حيث كان يضم فقط الأشخاص المعنويين التابعين لمفتشيات بلديات ولاية غرداية. ثم في سنة 2022، توسعت دائرة الملفات لتشمل الأشخاص الطبيعيين التابعين لمفتشيات بلديات الولاية نفسها. وفي سنة 2023، تم تحويل الملفات لتشمل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين في جميع بلديات ولاية غرداية. إضافة إلى ذلك، ساهمت توصيات رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون المتعلقة بالتطبيق الواسع لسياسة الرقمنة في الإدارة الجبائية في تضيق فرص التهرب الجبائي، خاصة فيما يتعلق بالتصريح بالنشاط والوجود الجبائي، مما أدى إلى ارتفاع عدد الملفات الجبائية المصرح بها، وبالتالي زيادة المبالغ المحصلة جبائياً.</p>	<p>السؤال الأول: سجل مركز الضرائب ارتفاعاً كبيراً في عدد الملفات والتحصيل ابتداءً من سنة 2023، كيف تفسرون هذا التحول؟، وإلى أي مدى يمكن إرجاعه إلى تطبيق نظام رقمنة جبايتك؟</p>	<p>السيدة بلهيني سميرة</p>	
	<p>الجواب: نعم، لقد لاحظنا تغييراً كبيراً في سلوك المكلفين بالضريبة نتيجة ارتفاع الوعي الضريبي، وكذلك نتيجة تفادي العقوبات المطبقة آلياً من طرف نظام "جبايتك" (مثل عقوبة التأخر في التصريح التي تؤدي إلى فرض غرامات التأخير). وهذا ما يدفع المكلفين بالضريبة إلى القيام بتصريحاتهم الشهرية في أوانها، لتجنب هذه الغرامات.</p>	<p>السؤال الثاني: هل لاحظتم تغيراً في سلوك المكلفين بالضريبة بعد إدخال الرقمنة، خاصة من حيث الالتزام بالتصريح والدفع، وما هي أبرز مظاهر هذا التغيير.</p>		

<p>الجواب: نعم، ساهمت الرقمنة في التقليل من حالات التهرب الضريبي من حيث الوجود، مما أدى إلى تسجيل تزايد في عدد الملفات الجديدة التي كانت خارج المنظومة الضريبية سابقاً، مع إدراج ملفات جديدة ضمن النظام الجبائي أيضاً.</p>	<p>السؤال الثالث: شهد المركز ارتفاعاً كبيراً في عدد الملفات الجبائية خلال السنوات الأخيرة، هل ساهمت الرقمنة في إدماج مكلفين جدد كانوا خارج المنظومة وكيف تم ذلك؟</p>	
<p>تحديات الإدارة: تتمثل في الصعوبات التقنية المرتبطة بتدفق الإنترنت، ونوعية أجهزة الحاسوب، إضافة إلى عدم تأطير جميع الموظفين على هذا النظام. تحديات المكلف بالضريبة: تتمثل في سوء استعمال المنصة من حيث إدخال معلومات غير دقيقة تتعلق بالمكلف أو الأسس الضريبية أو معدلات الضريبة، مما يستدعي التوجه شخصياً إلى المركز من أجل تصحيح الأخطاء التي قد يكون المكلف قد تسبب فيها عبر المنصة، باعتبار أن الإدارة هي الجهة الوحيدة المخولة بتصحيح هذه الأخطاء.</p>	<p>السؤال الرابع: رغم الإيجابيات، ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواءً من جانب الإدارة أو المكلفين بالضريبة.</p>	
<p>الجواب: بفضل بوابة "جبائتك" أُتيح للموظف التابع للمراكز الضريبية الولوج إلى حسابات المكلفين بالضريبة، والاطلاع السلس والسريع على تصريحاتهم الشهرية، وكذا الاطلاع على وضعياتهم الجبائية وماضيهم الجبائي من حيث التصريحات والديون الجبائية إن وُجدت. ولذلك أصبح تتبع الوضعية الجبائية لكل مكلف أمراً سهلاً وموفراً للوقت والجهد. كما أن هذا النظام يحول للموظف الضريبي الاطلاع على الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وطنياً في جميع المراكز. فعلى سبيل المثال، يمكن لموظف في مركز ضرائب غرداية الاطلاع على الوضعية الجبائية لمكلف بالضريبة في ولاية ورقلة فقط بمعرفة رقم التعريف الجبائي أو رقم BP. وبفضل</p>	<p>السؤال الخامس: كيف تساعد واجهة <i>DES SYNTHESE PARTENAIRES</i> الموظف في اتخاذ قرارات سريعة بخصوص وضعية المكلف بالضريبة (ديون وتاخر في التصريح) وهل قللت من الوقت اللازم لمعالجة الملفات مقارنة بالنظام التقليدي؟</p>	

الرقمنة، أصبح هناك شبكة اتصال معلوماتية تربط جميع مراكز الضرائب الموجودة عبر الوطن.				
<p>الجواب: يتم التحويل الجبائي من مركز إلى مركز عبر آليتين: التحويل الفيزيائي والتحويل الإلكتروني. ويتمثل التحويل الفيزيائي في نقل الملف الضريبي ورقياً، أما التحويل الإلكتروني فيتم من خلال تحويل تبعية الملف من مركز إلى آخر عبر نافذة <i>ROLATION</i>. وعليه، تبقى معلومات المكلف بالضريبة وتصريحاته محمية بشكل دائم، مع تقليل احتمالية الخطأ. وقد انعكس ذلك إيجاباً في الحد من النزاعات وشكاوى المكلفين، حيث ساهمت الرقمنة في تسريع وتيرة عملية تحويل الملفات الجبائية.</p>		السؤال السادس: في حالة تحويل ملف المكلف بالضريبة من مركز إلى آخر كيف تضمن الأنظمة الرقمية استمرارية المعلومات دون فقدانها، وهل انعكس ذلك على تقليل النزاعات وشكاوى المكلفين بالضريبة.		
تاريخ	الأجوبة	الأسئلة	اسم الموظف	<u>رئيس</u> <u>مصلحة</u> <u>المهن الحرة</u> <u>في مركز</u> <u>ضرائب</u>
14/05/2026				
<p>الجواب: شهد مركز الضرائب عدداً كبيراً من الملفات سنة 2023، نظراً لتحويل جميع الملفات الخاضعة للنظام الحقيقي من المفتشيات الجبائية، خاصة مع تطبيق الرقمنة الجبائية وإدخال نظام <i>SAP</i>.</p>		السؤال الأول: سجل مركز الضراب ارتفاعاً كبيراً في عدد الملفات والتحصيل ابتداءً من سنة 2023 كيف تفسرون هذا التحول؟ وإلى أي مدى يمكن ارجاعه إلى تطبيق نظام رقمنة "جبائتك".	السيد مولاي طيب	
<p>أدى إدخال الرقمنة إلى الإدارة الجبائية إلى إثارة اهتمام كبير لدى الشركاء الاقتصاديين، حيث ساعد المكلفين</p>		السؤال الثاني: هل لاحظتم تغيراً في سلوك المكلفين بالضريبة بعد إدخال		

<p>بالضريبة على أداء التزامهم الضريبية عن بُعد، وتمكينهم من الاطلاع الآني على وضعيتهم الجبائية، وهو ما أدى إلى تزايد أعداد الملتزمين بالتصريح شهرياً.</p>	<p>الرقمنة خاصة من حيث الالتزام بالتصريح والدفع وما هي أبرز مظاهر هذا التغيير؟</p>	
<p>الجواب: تتمثل أبرز التحديات التي واجهت الإدارة الجبائية في تطبيق الرقمنة، خاصة في بداية اعتمادها، في صعوبة انتقال الكادر الإداري من الأداء الورقي إلى الأداء الرقمي من حيث التكوين والتطبيق الفعلي، وكذلك من جانب المكلفين بالضريبة.</p>	<p>السؤال الثالث: رغم الإيجابيات، ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواءً من جانب الإدارة أو المكلفين بالضريبة.</p>	
<p>الجواب: فيما يتعلق بالامتثال الجبائي الطوعي للمكلفين، فقد ساهمت الرقمنة في تسهيل عملية الالتزام القانوني من طرف المكلف وتحسين أدائه.</p>	<p>السؤال الرابع: هل تحسن مستوى الامتثال الجبائي الطوعي لدى المكلفين بالضريبة؟</p>	

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: تحليل المقابلة

- من خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولي مركز ضرائب ولاية غرداية، تبين أن استراتيجية الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء والنزاعات الجبائية.
- وقد أكد رئيس المركز أن نظام "جبائتك" مكّن المكلفين من التصريح والدفع عن بعد دون الحاجة إلى التنقل المتكرر إلى المركز، الأمر الذي ساهم في توفير الوقت والجهد وتقليل الطوابير والضغط الإداري. كما ساعدت الرقمنة على تعزيز الالتزام الضريبي، خاصة فيما يتعلق بالتصريحات الشهرية والتصريحات الإضافية، بعدما أصبح النظام يطبق الغرامات والتذكيرات بشكل آلي ومنظم.
- كما أظهرت المقابلات أن الرقمنة ساهمت في توسيع الوعاء الجبائي وإدماج مكلفين جدد كانوا خارج المنظومة الضريبية، وذلك بفضل سهولة تتبع المكلفين والتقليل من حالات التهرب الضريبي. وقد أكد رئيس مصلحة الخدمات أن التوسع التدريجي لمركز الضرائب، بالتزامن مع تطبيق الرقمنة وتوصيات الدولة بتعميمها، أدى إلى ارتفاع عدد الملفات الجبائية والمبالغ المحصلة ابتداءً من سنة 2023.

- ومن أهم النتائج التي أبرزتها المقابلات كذلك، الدور الكبير الذي لعبته واجهة (*SYNTHESE DES PARTENAIRES*) في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية الخاصة بالمكلفين، حيث أصبح بإمكان الموظف الاطلاع بسرعة على التصريحات، والديون، والتأخيرات، والوضعية الجبائية للمكلف، مما ساهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين فعالية الرقابة الجبائية مقارنة بالنظام التقليدي القائم على الملفات الورقية.
- كما أظهرت المقابلات أن الرقمنة ساهمت في تقليل النزاعات والشكاوى الجبائية الناتجة عن ضياع الوثائق أو أخطاء التسجيل اليدوي، حيث أصبحت المعلومات محفوظة إلكترونياً ويمكن الرجوع إليها بسهولة، خاصة عند تحويل الملفات الجبائية بين المراكز عبر الأنظمة الرقمية.
- ورغم هذه الإيجابيات، أشار المسؤولون إلى وجود بعض التحديات التي ما تزال تعيق التطبيق الأمثل للرقمنة، من بينها ضعف تدفق الإنترنت، وتقادم بعض التجهيزات والبرامج المعلوماتية، إضافة إلى نقص التكوين لدى بعض الموظفين، وصعوبة استخدام بعض المكلفين للمنصة الرقمية، مما يضطرهم أحياناً إلى التنقل إلى المركز لتصحيح الأخطاء.
- وفي المجمل، تؤكد نتائج المقابلات أن الرقمنة الجبائية كان لها أثر إيجابي واضح على تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، من خلال تعزيز الشفافية، وتسريع الخدمات، وتحسين دقة المعلومات، وتقليل النزاعات، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

في هذا المطلب سيتم اختبار نتائج الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي المتعدد و تقنية البسطة ثم بعد ذلك مناقشة و تحليل النتائج

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة عن طريق الانحدار الخطي المتعدد

بعد التأكد من موثوقية أداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات، تأتي مرحلة اختبار الفرضيات باعتبارها من أهم مراحل المنهجية المعتمدة في البحث، حيث يتم خلالها تحليل البيانات إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. كما تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي المتمثل في: «إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين؟»، وذلك من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الرقمنة على جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضرية.

الجدول 24: نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0.4685	0.1907	2.4574	0.0162
بعد_الرقمنة	0.1854	0.0602	3.0818	0.0028
البعد_الاداري_والتنظيمي	0.183	0.0646	2.8316	0.0059
بعد_التفاعل_والدعم	0.197	0.0692	2.8478	0.0056
بعد_البنية_التحتية	0.2425	0.0642	3.7782	0.0003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضرية.

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين
 - الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين
- وصل المستوى الثابت لاستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية لدى أفراد العينة المدروسة من مجتمع الدراسة إلى مستوى (0.4685) بانحراف معياري قدره (0.1907)، وهو يعبر عن مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

المستقل عن أبعاد إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية، كما بلغت إحصائية ستيودنت إلى مستوى (2.4574) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل الى (0.0162)، وهو ما يجعل المعامل الثابت ذا معنوية إحصائية عن مستوى دلالة قدره (0.05) بتالي نقبل فرضية (H1)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

وصل معامل بعد الرقمنة إلى مستوى (0.1854) وانحراف معياري قدره (0.0602)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية بين بعد الرقمنة وجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث يزيد مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بمقدار (0.1854) عند زيادة مستوى بعد الرقمنة بوحدة واحدة، كما بلغت إحصائية ستيودنت قيمة (3.0818) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0028)، وهو ما يمكننا من القول بأن معامل بعد الرقمنة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.05) و بالتالي نقبل فرضية (H1)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين.

وصل معامل البعد الإداري والتنظيمي إلى مستوى (0.183) وانحراف معياري قدره (0.0646)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية بين البعد الإداري والتنظيمي وجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث يزيد مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بمقدار (0.183) عند زيادة مستوى البعد الإداري والتنظيمي بوحدة واحدة، كما بلغت إحصائية ستيودنت قيمة (2.8316) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0059)، وهو ما يمكننا من القول بأن معامل البعد الإداري والتنظيمي ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة قدره (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية (H1).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

وصل معامل بعد التفاعل والدعم إلى مستوى (0.197) وانحراف معياري قدره (0.0692)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية بين بعد التفاعل والدعم وجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث يزيد مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بمقدار (0.197) عند زيادة مستوى بعد التفاعل والدعم بوحدة واحدة، كما بلغت إحصائية ستيودنت قيمة (2.8478) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0056)، وهو ما يمكننا من القول بأن معامل بعد التفاعل والدعم ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة قدره (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية (H1).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

وصل معامل بعد البنية التحتية إلى مستوى (0.2425) وانحراف معياري قدره (0.0642)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية بين بعد البنية التحتية وجودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث يزيد مستوى جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف بمقدار (0.2425) عند زيادة مستوى بعد البنية التحتية بوحدة واحدة، كما بلغت إحصائية ستيودنت قيمة (3.7782) وهو ما جعل القيمة الحرجة تصل إلى (0.0003)، وهو ما يمكننا من القول بأن معامل بعد البنية التحتية ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة قدره (0.05) وبالتالي نقبل فرضية (H1).

ثانياً: اختبار الفرضيات عن طريق **Bootstrapping** لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

الجدول 25: Bootstrap Coefficient Estimates

	Term	Original	Mean_Boot	Bias	Std_Error
(Intercept)	(Intercept)	0.4685	0.4569	-0.0116	0.1752
بعد_الرقمنة	بعد_الرقمنة	0.1854	0.1895	0.0042	0.0656
البعد_الاداري_والتنظيمي	البعد_الاداري_والتنظيمي	0.183	0.1817	-0.0012	0.0621
بعد_التفاعل_والدعم	بعد_التفاعل_والدعم	0.197	0.1961	-0.0009	0.0623
بعد_البنية_التيهية	بعد_البنية_التيهية	0.2425	0.2438	0.0013	0.0656

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

الجدول 26: مجالات الأبعاد

Term	Lower	Upper	Level
(Intercept)	0.1224	0.7866	95%
بعد_الرقمنة	0.0501	0.3093	95%
البعد_الاداري_والتنظيمي	0.0609	0.3057	95%
بعد_التفاعل_والدعم	0.073	0.3139	95%
بعد_البنية_التحتية	0.1255	0.38	95%

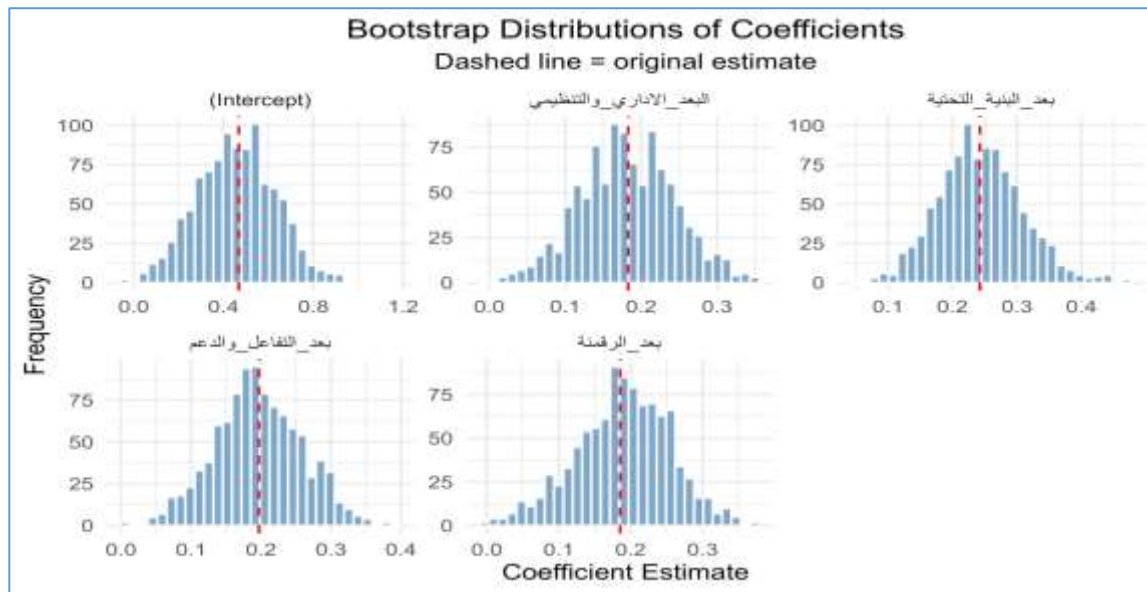
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R.

- تتوزع نتائج تقدير المعامل الثابت (β_0) لنماذج الانحدار المختلفة توزيعًا طبيعيًا حول متوسط قدره (0.4569) ، بانحراف معياري قدره (0.1752)، وبمجال ثقة يتراوح بين [0.1224 , ; , 0.7866] باحتمالية قدرها (95%)
- تتوزع نتائج تقدير معامل بعد الرقمنة (β_1) لنماذج الانحدار المختلفة توزيعًا طبيعيًا حول متوسط قدره (0.1895) ، بانحراف معياري قدره (0.0656)، وبمجال ثقة يتراوح بين [0.0501 , ; , 0.3093] باحتمالية قدرها (95%)
- تتوزع نتائج تقدير معامل البعد الإداري والتنظيمي (β_2) لنماذج الانحدار المختلفة توزيعًا طبيعيًا حول متوسط قدره (0.1817)، بانحراف معياري قدره (0.0621)، وبمجال ثقة يتراوح بين [0.0609 , ; , 0.3057] باحتمالية قدرها (95%)
- تتوزع نتائج تقدير معامل بعد التفاعل والدعم (β_3) لنماذج الانحدار المختلفة توزيعًا طبيعيًا حول متوسط قدره (0.1961)، بانحراف معياري قدره (0.0623)، وبمجال ثقة يتراوح بين [0.0730 , ; , 0.3139] باحتمالية قدرها (95%)
- تتوزع نتائج تقدير معامل بعد البنية التحتية (β_4) لنماذج الانحدار المختلفة توزيعًا طبيعيًا حول متوسط قدره (0.2438)، بانحراف معياري قدره (0.0656)، وبمجال ثقة يتراوح بين [0.1255 , ; , 0.3800] باحتمالية قدرها (95%).

المعنوية الإحصائية للمقدرات:

نختبر المعنوية الإحصائية لمقدرات النموذج من خلال تقنية البسطة، حيث نأخذ متوسط المقدر المجهول الاحتمالي الذي نأخذ قيمها فيه، حيث تدلنا حدود المجال على مدى إمكانية انعدام المقدر في مجال الثقة، وذلك كالتالي:

الشكل 24 Bootstrap distributions



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية R

الشكل يوضح من خلال تقنية البسطة المجال الاحتمالي الذي نأخذ قيمها فيه، حيث تدلنا حدود المجال على مدى إمكانية انعدام المقدر في مجال الثقة.

اختبار الفرضية الأولى (للثابت): الرئيسية

$$\begin{cases} H_0: \beta_0 = 0 \\ H_1: \beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

(H_0): لا توجد علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة

(H_1) توجد علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة

من خلال قيمة المقدر (β_0) المحسوبة والتي تساوي (0.4685)، فإن عملية البسطة بإعادة أخذ (1000)

عينة عشوائية أوضحت أن المقدر محصورة في مجال الثقة [0.1224 , ; , 0.7866]، وهي لا تنعدم داخل هذا

المجال، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين

إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين بالضريبة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (لمعامل بعد الرقمنة)

$$\begin{cases} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{cases}$$

(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

(H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

من خلال قيمة المقدرة (β_1) المحسوبة والتي تساوي (0.1854)، فإن عملية البسطة بإعادة أخذ (1000) عينة عشوائية أوضحت أن المقدرة محصورة في مجال الثقة [0.0501 , ; , 0.3093]، وهي لا تنعدم داخل هذا المجال، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وذلك بمستوى ثقة قدره (95%)
اختبار الفرضية الفرعية الثانية (لمعامل البعد الإداري والتنظيمي)

$$\begin{cases} H_0: \beta_2 = 0 \\ H_1: \beta_2 \neq 0 \end{cases}$$

(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

(H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

من خلال قيمة المقدرة (β_2) المحسوبة والتي تساوي (0.1830)، فإن عملية البسطة بإعادة أخذ (1000) عينة عشوائية أوضحت أن المقدرة محصورة في مجال الثقة [0.0609 , ; , 0.3057]، وهي لا تنعدم داخل هذا المجال، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وذلك بمستوى ثقة قدره (95%)
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (لمعامل بعد التفاعل والدعم)

$$\begin{cases} H_0: \beta_3 = 0 \\ H_1: \beta_3 \neq 0 \end{cases}$$

(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

(H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

من خلال قيمة المقدرة (β_3) المحسوبة والتي تساوي (0.1970)، فإن عملية البسطة بإعادة أحد (1000) عينة عشوائية أوضحت أن المقدرة محصورة في مجال الثقة [0.0730, ; , 0.3139]. وهي لا تتعدم داخل هذا المجال، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وذلك بمستوى ثقته قدره (95%)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (لمعامل بعد البنية التحتية)

$$H_0: \beta_4 = 0$$

$$H_1: \beta_4 \neq 0$$

(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

(H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

من خلال قيمة المقدرة (β_4) المحسوبة والتي تساوي (0.2425). فإن عملية البسطة بإعادة أخذ (1000) عينة عشوائية أوضحت أن المقدرة محصورة في مجال الثقة [0.1255, ; , 0.3800]، وهي لا تتعدم داخل هذا المجال، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وذلك بمستوى ثقته قدره (95%)

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة، من خلال التحليل الكمي والكيفي، أن الرقمنة أصبحت عاملاً استراتيجياً مؤثراً في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضرية، حيث أكدت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية الرقمنة على جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين، وهو ما يعكس الدور المتزايد للتحويل الرقمي في تطوير الخدمات الجبائية وتعزيز الثقة والشفافية بين الإدارة والمكلفين. كما دعمت نتائج تقنية البسطة (Bootstrapping) هذه النتائج، من خلال تأكيد استقرار المعاملات وعدم انعدامها ضمن مجالات الثقة، مما يعزز موثوقية النموذج الإحصائي ويدعم صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

✓ فقد أكدت الفرضية الرئيسية وجود علاقة بين إستراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين، وهو ما يتجلى ميدانياً في مركز الضرائب بولاية غرداية من خلال مساهمة الأنظمة الرقمية، وعلى رأسها منصة "جبائتك"، في تبسيط الإجراءات الجبائية وتسهيل عمليات التصريح والدفع والمتابعة. وقد انعكس ذلك على تقليص الاحتكاك المباشر بين الإدارة والمكلف، وتسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء الإدارية، مما ساهم في تعزيز رضا المكلفين وتحسين مستوى الثقة في الإدارة الجبائية.

✓ ومن حيث الأبعاد الفرعية، أظهر بعد البنية التحتية أعلى تأثير على جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث بلغ معامل التأثير (0.2425)، وهو ما يبرز الأهمية الكبيرة لتوفير التجهيزات التقنية، والأنظمة المعلوماتية، وشبكات الاتصال في إنجاح عملية الرقمنة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون البنية التحتية تمثل الأساس الذي تقوم عليه مختلف الخدمات الرقمية، فكلما توفرت أنظمة مستقرة وسريعة، ازدادت قدرة الإدارة على تقديم خدمات أكثر دقة وشفافية. كما بينت المقابلات أن واجهة (*SYNTHESE DES PARTENAIRES*) ساهمت بشكل واضح في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية الخاصة بالمكلفين، من خلال تمكين الموظفين من الاطلاع السريع على التصريحات والوضعيات الجبائية والديون، وهو ما عزز فعالية الرقابة وسرعة اتخاذ القرار مقارنة بالنظام التقليدي القائم على الملفات الورقية. وفي المقابل، أشارت المقابلات إلى استمرار بعض العراقيل المرتبطة بضعف تدفق الإنترنت وتقادم بعض التجهيزات، مما يؤكد أن نجاح الرقمنة يبقى مرتبطاً بمدى تطوير البنية التحتية التقنية بشكل مستمر.

✓ أما بعد التفاعل والدعم، فقد احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل بلغ (0.197)، وهو ما يعكس أهمية التفاعل الرقمي في تحسين العلاقة مع المكلفين. فقد ساهمت الرقمنة في تسهيل التواصل بين الإدارة والمكلفين عبر الخدمات الإلكترونية، وتقليل الحاجة إلى التنقل المتكرر نحو مركز الضرائب، إضافة إلى توفير خدمات التصريح والدفع عن بعد، الأمر الذي خفف من الضغط الإداري والطوابير وساهم في رفع مستوى رضا المكلفين. كما أظهرت نتائج المقابلات أن النظام الرقمي ساعد على تطبيق التذكيرات والغرامات بشكل آلي ومنظم، مما عزز الالتزام الضريبي ورفع من مستوى الانضباط في التصريحات الجبائية. غير أن بعض المكلفين ما زالوا يواجهون صعوبات في استخدام المنصة الرقمية، خاصة في حالات الأخطاء التقنية، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز خدمات المرافقة والتوجيه الرقمي.

✓ وفيما يتعلق ببعدها الرقمنة، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بمعامل بلغ (0.1854)، وهو ما يدل على أن التحول نحو الخدمات الرقمية ساهم بشكل فعال في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف. ويتجسد ذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع معالجة الملفات، وتقليص الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، فضلاً عن تعزيز الشفافية وإمكانية تتبع العمليات الجبائية إلكترونياً. كما ساهمت الرقمنة في تقليص النزاعات والشكاوى المرتبطة بضياع الوثائق أو أخطاء التسجيل، بفضل الاعتماد على الأرشيف الإلكترونية وحفظ البيانات داخل الأنظمة الرقمية، وهو ما عزز ثقة المكلفين في الإدارة الجبائية.

✓ أما البعد الإداري والتنظيمي، فقد أظهر بدوره أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية بمعامل بلغ (0.183)، وهو ما يعكس أهمية التنظيم الإداري في دعم التحول الرقمي. فقد ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح الجبائية، وتسهيل تداول المعلومات والملفات، إضافة إلى تسريع الإجراءات الإدارية المرتبطة بالتحصيل والمتابعة. كما أظهرت المقابلات أن التوسع التدريجي لمركز الضرائب، بالتزامن مع تطبيق الرقمنة، ساهم في ارتفاع عدد الملفات الجبائية والمبالغ المحصلة ابتداءً من سنة 2023، ما يعكس فعالية التنظيم الإداري في استيعاب التحول الرقمي وتوظيفه لتحسين الأداء الجبائي. ومع ذلك، لا تزال بعض التحديات التنظيمية قائمة، خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحديث بعض البرامج وتكثيف التكوين المستمر للموظفين.

✓ كما دعمت الدراسة الإحصائية الخاصة بالتحصيلات الجبائية نتائج الدراسة الميدانية، حيث أظهرت البيانات أن تطبيق الرقمنة عبر منصة "جبائتك" ابتداءً من سنة 2023 شكّل نقطة تحول حقيقية في أداء مركز الضرائب بولاية غرداية. فقد ارتفع عدد الملفات الجبائية من 1396 ملفًا سنة 2022 إلى 3205 ملفات سنة 2023، بنسبة نمو تجاوزت 130%، وهو ما يعكس مساهمة الرقمنة في توسيع الوعاء الجبائي وإدماج مكلفين جدد داخل المنظومة الضريبية. كما شهدت التحصيلات الجبائية ارتفاعًا استثنائيًا من حوالي 916 مليون دج سنة 2022 إلى أكثر من 2.17 مليار دج سنة 2023، مع استمرار النمو خلال سنتي 2024 و2025، وهو ما يدل على أن الرقمنة لم تقتصر آثارها على تحسين الخدمات فقط، بل ساهمت كذلك في رفع كفاءة التحصيل وتعزيز الامتثال الضريبي وتقليل التهرب.

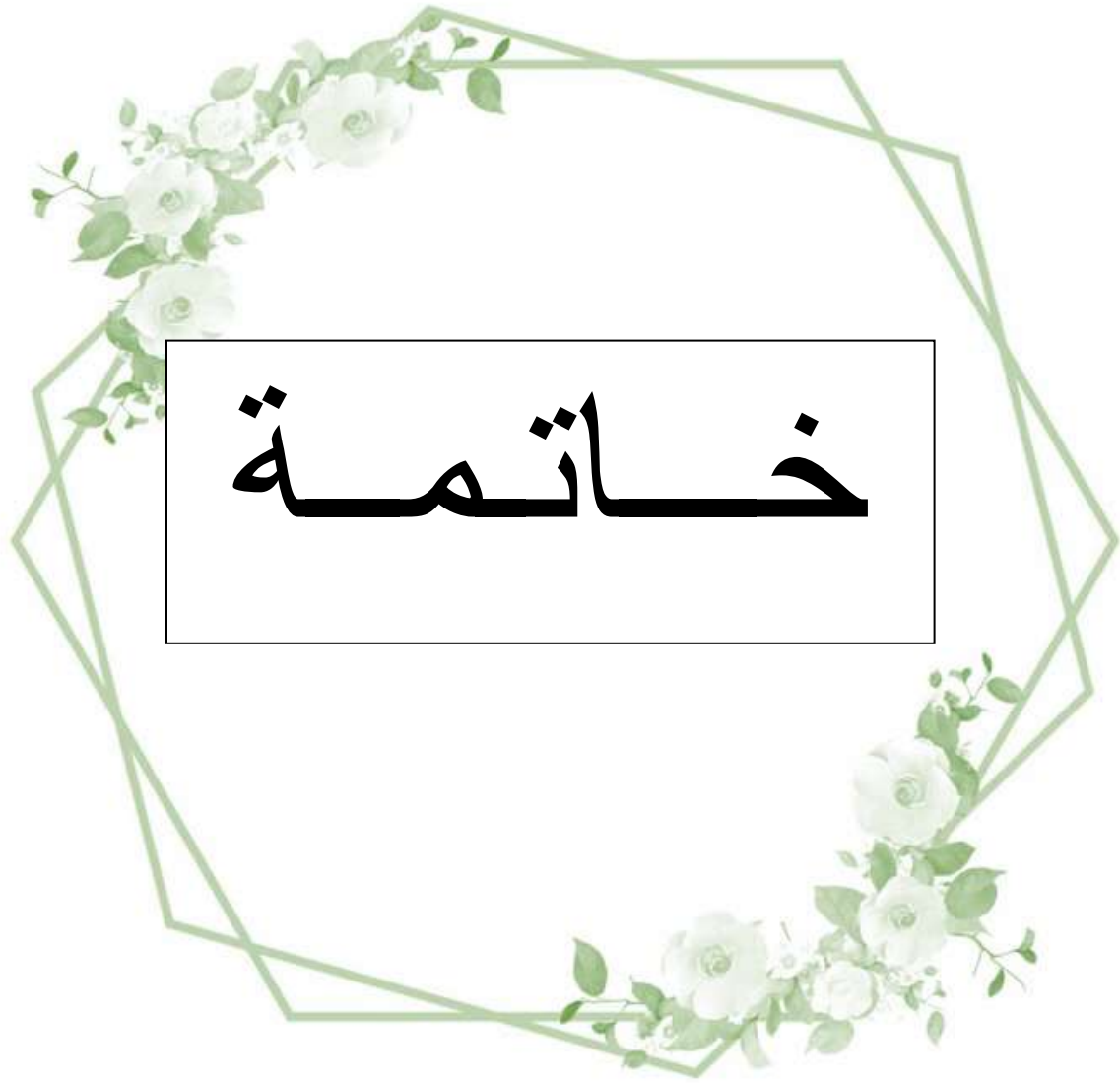
✓ وأظهرت النتائج كذلك أن الرسم على القيمة المضافة أصبح يشكل المصدر الرئيسي للإيرادات بعد تطبيق الرقمنة، وهو ما يمكن تفسيره بتحسين تتبع النشاط الاقتصادي الحقيقي بفضل الأنظمة الرقمية، إضافة إلى تطور آليات الرقابة الجبائية. كما بينت النتائج أن الفصل الرابع من كل سنة غالبًا ما يسجل أعلى مستويات التحصيل نتيجة التسويات السنوية وتعزيز المتابعة الجبائية، في حين أن تسجيل تحصيل يقارب 776.9 مليون دج خلال الفصل الأول من سنة 2026 يعد مؤشرًا إيجابيًا على استمرار فعالية النظام الرقمي وترسخ ثقافة الامتثال الجبائي لدى المكلفين.

✓ وفي المجلد، تؤكد نتائج الدراسة أن رقمنة الإدارة الجبائية لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت أداة أساسية لتحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلفين، من خلال تعزيز الشفافية، وتسهيل الإجراءات، وتسريع الخدمات، وتحسين دقة المعلومات، وتقليل النزاعات والتهرب الضريبي. كما بينت الدراسة أن نجاح هذا التحول يبقى مرتبطًا بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة المعلوماتية، وتكثيف برامج التكوين والمرافقة، بما يضمن استدامة الرقمنة وتحقيق أهداف الإدارة الجبائية الحديثة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب التطبيقية والميدانية المتعلقة بدور رقمنة الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث قُسم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب؛ تضمن المطلب الأول التعريف بمركز ضرائب ولاية غرداية ومهامه، بينما حُصص المطلب الثاني لآلية معالجة بيانات المكلفين في نظام SAP من حيث كيفية إنشاء الملف، ومتابعة المكلفين، ونقل ملفاتهم. أما المطلب الثالث فتناول تطور نشاط مركز الضرائب من حيث عدد الملفات وإجمالي المبالغ المحصلة خلال الفترتين السابقة واللاحقة للرقمنة. وقد خلصنا في هذا المبحث، وبناءً على المعطيات المتحصل عليها، إلى أن الرقمنة ساهمت في توسيع الوعاء الضريبي، وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين من خلال تبسيط الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتقليص التهرب الضريبي.

أما المبحث الثاني فكان مخصصاً للدراسة الميدانية، حيث شمل تحليل الاستبيان الموزع على 83 مكلفاً ضريبياً، وتحليل العلاقة بين أبعاد الدراسة (بعد الرقمنة، البعد الإداري والتنظيمي، بعد التفاعل والدعم، وبعد البنية التحتية)، إضافة إلى تحليل المقابلات التي أُجريت مع رئيس مركز الضرائب، ورئيس مصلحة الخدمات، ورئيس مصلحة المهن الحرة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الرقمنة الأربعة (البنية التحتية، التفاعل والدعم، الرقمنة، والبعد الإداري والتنظيمي) تُساهم جميعها في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف.



خاتمة

تعد الرقمنة في العصر الحديث من أهم الآليات التي تعتمد عليها الإدارات العمومية لتحقيق الكفاءة والشفافية وتحسين جودة الخدمات، ولم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة. وفي هذا الإطار، تناولت الدراسة موضوع دور الرقمنة في الإدارة الجبائية في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة بمركز الضرائب بولاية غرداية، انطلاقاً من فرضية رئيسية مفادها أن الرقمنة تُساهم في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، من خلال تسهيل الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتحسين فعالية الخدمات الجبائية.

وقد أكدت نتائج الدراسة، من خلال المزج بين الدراسة النظرية والتحليل الميداني، صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت نتائج الاستبيان الموزع على عينة (83) مكلف ضريبي والتحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتقنية البسطة (Bootstrapping)، وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقمنة المختلفة على تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة. كما دُعمت نتائج المقابلات والدراسة الإحصائية الخاصة بالتحصيلات الجبائية هذه النتائج، إذ تبين أن تطبيق الرقمنة عبر منصة "جبائتك" ساهم في تبسيط الإجراءات، وتسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء والنزاعات، إضافة إلى تحسين مستوى الشفافية والثقة بين الإدارة والمكلفين.

وقد أظهر التحليل أن أبعاد الرقمنة الأربعة البنية التحتية، التفاعل والدعم، الرقمنة، والبعد الإداري والتنظيمي تُساهم جميعها في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، وإن بدرجات متفاوتة، حيث برز بعد البنية التحتية كأقوى مؤثر، يليه بعد التفاعل والدعم، ثم بعد الرقمنة، وأخيراً البعد الإداري والتنظيمي. ويعكس ذلك الأهمية الكبيرة لتوفر التجهيزات التقنية والأنظمة المعلوماتية الحديثة في إنجاح التحول الرقمي، إلى جانب ضرورة تطوير قنوات التواصل والمرافقة الرقمية لتعزيز تفاعل المكلفين مع الخدمات الإلكترونية.

كما بيّنت الدراسة الإحصائية الخاصة بالتحصيلات الجبائية أن تطبيق الرقمنة ابتداءً من سنة 2023 شكّل نقطة تحول حقيقية في أداء مركز الضرائب بولاية غرداية، حيث ارتفع عدد الملفات الجبائية والمبالغ المحصلة بشكل ملحوظ، وهو ما يدل على مساهمة الرقمنة في توسيع الوعاء الجبائي، وتحسين الامتثال الضريبي، وتقليل التهرب، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين. وقد ساهمت الأنظمة الرقمية كذلك في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية، وتحسين فعالية الرقابة، وتقليل النزاعات الناتجة عن ضياع الوثائق أو أخطاء التسجيل اليدوي.

ورغم النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسة، إلا أن عملية التحول الرقمي ما تزال تواجه بعض التحديات، من أبرزها ضعف تدفق الإنترنت، وتقادم بعض التجهيزات، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتكوين الموظفين والمكلفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة. وعليه، فإن نجاح الرقمنة في المستقبل لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تطوير

البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين والمرافقة، وتحديث الأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر، بما يضمن استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهداف الإدارة الجبائية الحديثة.

1) إثبات صحة الفرضيات

✓ "يوجد علاقة بين استراتيجية الرقمنة في الإدارة الجبائية وتحسين جودة العلاقة مع المكلفين".

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الرقمنة في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضرية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات، وتسريع الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتقليص الأخطاء والنزاعات الجبائية. كما أظهرت الدراسة الميدانية أن منصة "جبائتك" مكّنت المكلفين من التصريح والدفع عن بعد، مما خفف الضغط الإداري ورفع مستوى رضا المكلفين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقمنة على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين".

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الرقمنة يُساهم بشكل فعّال في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث ساعدت الخدمات الرقمية على تبسيط المعاملات وتقليص الإجراءات التقليدية، كما ساهمت الأرشفة الإلكترونية والأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وضمان حفظ المعلومات وسهولة الرجوع إليها، مما عزز ثقة المكلفين في الإدارة الجبائية ورفع من جودة الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعء الإداري والتنظيمي على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين".

أكدت نتائج الدراسة أن البعد الإداري والتنظيمي يُعد من العوامل المهمة الداعمة للتحول الرقمي، حيث ساهم التنسيق الإلكتروني بين المصالح الجبائية وتحديث الإجراءات الإدارية في تسهيل معالجة الملفات وتحسين فعالية الخدمات الجبائية. كما ساهم التنظيم الإداري في استيعاب التوسع الذي عرفه مركز الضرائب بعد تطبيق الرقمنة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية، رغم استمرار الحاجة إلى تحديث بعض الجوانب التنظيمية والتشريعية لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاعل والدعم على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين".

أثبتت نتائج الدراسة أن بعد التفاعل والدعم له دور مهم في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف، حيث ساهمت الخدمات الإلكترونية في تسهيل التواصل وتقليل الحاجة إلى التنقل، كما عززت التذكيرات والغرامات الآلية مستوى الالتزام الضريبي والانضباط في التصريحات الجبائية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن بعض المكلفين ما زالوا

يواجهون صعوبات في استخدام المنصات الرقمية، مما يستدعي تعزيز خدمات المرافقة والدعم الرقمي، وبالتالي فإن الفرضية صحيحة وتؤكد أهمية البعد التفاعلي في إنجاح الرقمنة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية على تحسين جودة العلاقة مع المكلفين"

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد البنية التحتية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين، باعتباره الأساس الذي تقوم عليه مختلف الخدمات الرقمية. فقد ساهم توفر الأنظمة المعلوماتية، والحواسيب، وشبكات الاتصال في تسريع معالجة الملفات وتحسين دقة المعلومات وتعزيز الرقابة الجبائية. كما ساعدت واجهة (SYNTHESE DES PARTENAIRES) في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية وتحسين سرعة اتخاذ القرار. غير أن الدراسة أبرزت استمرار بعض التحديات المرتبطة بضعف الإنترنت وتقادم بعض التجهيزات، مما يؤكد أن تطوير البنية التحتية الرقمية يبقى شرطاً أساسياً لاستمرار نجاح التحول الرقمي.

(2) نتائج البحث:

- أجمعت المصادر النظرية والميدانية على أن الرقمنة أصبحت ضرورة استراتيجية لا مجرد أداة تقنية، وهي عنصر محوري في تحديث الإدارة الضريبية وتحقيق العدالة الجبائية.
- ساهمت الأدوات الرقمية المعتمدة (مثل منصة "جباياتك" ونظام مساهمتك) في تحسين العلاقة بين الإدارة والمكلف، من خلال تبسيط الإجراءات، تقليل الاحتكاك، وتعزيز الشفافية.
- رغم التقدم المحرز، لا تزال هناك تحديات هيكلية وتنظيمية، أبرزها:

- نقص التكوين المستمر للموارد البشرية،
- تأخر التحديث التشريعي المواكب للتحول الرقمي،
- ضعف تدفق الإنترنت، وتقادم بعض التجهيزات.
- أكدت الدراسة أن نجاح الرقمنة في المستقبل لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تطوير البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين والمرافقة، وتحديث الأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر، بما يضمن استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهداف الإدارة الجبائية الحديثة.

(3) الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج، تُقدّم الدراسة المقترحات التالية:

- تطوير وتجهيز البنية التحتية الرقمية بمختلف مراكز الضرائب، مع إيلاء اهتمام خاص للمناطق البعيدة والنائية.

- إعداد دورات تكوينية دورية لفائدة الموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم في استعمال الأنظمة الرقمية ومواكبة تحدياتها المستمرة.
- توفير أجهزة حواسب متطورة وحديثة تواكب سرعة تطور الرقمنة.
- إصلاح الأعطال التي قد تحدث أحيانا في النظام.
- ترسيخ الثقافة الرقمية داخل الإدارة عبر تنظيم حملات توعوية وتقديم حوافز تشجع الموظفين والمكلفين على استخدام الخدمات الإلكترونية.
- إنشاء خلية رقمية متخصصة تتولى متابعة أداء الأنظمة الإلكترونية، واستقبال ومعالجة الشكاوى، مع اقتراح حلول وآليات للتحسين المستمر.

4) آفاق الدراسة

تُفتح الدراسة آفاقاً بحثية وعملية واعدة، من أبرزها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تطوير الإدارة الجبائية خاصة في مجال التنبؤ بالتهرب الضريبي وتحسين عمليات الرقابة و التحصيل.
- دراسة أثر الأمن السيبراني وحماية البيانات في تعزيز ثقة المكلفين بالخدمات الجبائية الرقمية خاصة مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في معالجة المعلومات الحساسة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الإدارة الجبائية الجزائرية وإدارات جبائية في دولة أخرى قطعت أشواطاً متقدمة في مجال الرقمنة بهدف الاستفادة من التجارب الناجحة وتحديد أفضل الممارسات الممكن تطبيقها محليا.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية
I. الكتب العلمية والمطبوعات البيداغوجية:

1. دوداح رضوان، محاضرات مقياس قانون الضرائب، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021.
2. سيد عطالله السيد، التدريب المحاسبي والمالي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
3. نشأت إدوارد ناشد، ربط الضريبة على الدخل وأثره في العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.

II. المذكرات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

1. الأحول ايمان، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة: دراسة ميدانية لمركز الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2021.
2. تامي سومية، العيورات زهرة، دور الرقمنة في تسهيل عملية التحصيل الجبائي للتقليل من التهرب الضريبي: دراسة حالة مركز الضرائب بولاية غرداية 2023 - 2025، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025.
3. دبايلية فارس، محرز عادل، رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في زيادة التحصيل الضريبي: دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب تبسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2023.
4. زعزوعة فاطمة، الحماية القانونية الممنوحة للأشخاص الخاضعين للضريبة، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013.
5. صوطة كلثوم، طرشون خولة، دور الرقمنة الجبائية في الرفع من كفاءة التحصيل الضريبي: دراسة حالة عينة من الدول العربية للفترة بين 2015 - 2020، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2024.

6. عبادة ياسين، عمار بهاليل مهدي، التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية: دراسة حالة بوابتين الإلكترونيتين جبايتك ومساهمتك، مذكرة ماستر تخصص: محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2024.

III. المقالات العلمية:

1. بن خالد فضيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطيمة الزهراء، رقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان للفترة 2019-2023، *les cahiers du mecas*، المجلد 20، العدد 02، 2024.

2. جلال مرزوقة، ذيب حسين، مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في التقليل من التهرب الضريبي وأهم تحدياتها: دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية إيليزي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2025.

3. سعيدة سليمان، ملاك قارة، مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في زيادة الوعي والامتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة قسنطينة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 16، العدد 01، 2023.

4. عادل فليح العلي، حمدي سليمان القبيلات، المبادئ القانونية لحقوق المكلف بالضريبة في القانون الأردني والمصري، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 02، الجزء 02، 2017.

5. علي هادي عطية مطر الهلالي، مدى ذاتية الإثبات في المنازعات الضريبية تشريعاً وقضائياً وفقهاً، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، 2012.

6. عوان عز الدين، سعيداني محمد سعيد، رقمنة الإدارة الجبائية كآلية لتفعيل التحقيق الجبائي وتشخيص الخطر الجبائي: مركز الضرائب بالجلفة أمودجا، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01، 2024.

7. قدوج فوزي، نوي نور الدين، بركاتي حسين، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة عينة من مكاتب بريد الجزائر في ولاية برج بوعرييج، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، 2023.

IV. الأوراق البحثية في المؤتمرات:

1. سعيدة سليمان، مُجد الأمين بخاوة، التحول الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز ضرائب ولاية قسنطينة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية – رهانات وتحديات، جامعة غرداية، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023.

V. مواقع الانترنت:

– وزارة المالية، عصرنه وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، <https://www.mf.gov.dz>

القوانين:

– قانون الضرائب المباشرة والرسوم، 2019.

– المادة 27 من الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية رقم 76، المؤرخة في 8 ديسمبر 1996.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Scientific Articles

1- Chijioke, N., & al., **Impact of E–Taxation on Nigeria’s Revenue and Economic Growth: A Pre – Post Analysis**. International Journal of Finance and Accounting, Vol 07. No 02, 2018.

2- weiqun xi, Xing Ling, **Can the digitalization of tax administration promote corporate digital transformation?— empirical evidence from China**, International Review of Economics & Finance, Vol 104, 2025.

3- Sirui Hu, **Does the Digitalization of Tax Administration Promote Corporate Innovation?**, Advances in Economics Management and Political Sciences, Proceedings of the 4th International Conference on Business and Policy Studies, Vol 168, No 1, 2025.

4- Husnunnida Maharani, **THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL TAX ADMINISTRATION ON COMPLIANCE COSTS AND TAX COMPLIANCE OF MSME TAXPAYERS**, Assets Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, Vol 15, No 02, 2025.

5- Linda Santioso, Andreas Bambang Daryatno, **THE EFFECT OF DIGITALIZATION OF TAXATION, TAX MORALE AND MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SYSTEM ON TAXPAYER COMPLIANCE**, International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB), Vol 03, Issue 02, 2025.

6- Siamand Hesami, Hatice Jenkins, Glenn P. Jenkins, **Digital Transformation of Tax Administration and Compliance: A Systematic Literature Review on E-Invoicing and Prefilled Returns**, Digital Government Research and Practice, Vol 05, No 03, 2024.

7- Matthieu Bellon, Era Dabla-Norris, Salma Khalid, Frederico Lima, **Digitalization to improve tax compliance: Evidence from VAT e Invoicing in Peru**, Journal of Public Economics, Vol 210, 2022.

III. Reports

- Ministère des finance, **direction générale des impôts**, Calendrier Fiscal, Edition 2014.



قائمة الملاحق

الملحق 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي

جامعة غرداية

استبيان حول موضوع :

استراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية و دورها في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين

في إطار اعداد دراسة أكاديمية حول " استراتيجية رقمنة الإدارة الجبائية و دورها في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين , يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على ارائكم حول مدى فعالية الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الإدارة الجبائية , و انعكاسها على جودة العلاقة مع المكلفين

نؤكد ان جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض علمية فقط و ستبقى سرية تماما

اعداد طالب : مهية عمرو عبد الاله

تخصص : تكنولوجيا مالية

الموسم الجامعي : 2025/2026

الجزء الاول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة ✘ في الخيار الذي يعبر عن رأيكم وفق مقياس ليكارت الخماسي

الجنس

ذكر انثى

العمر

أقل من 25 سنة من 25 الى 40 أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي

ثانوي جامعي (ليسانس) ماستر دكتوراه

الصفة

فرد (شخص طبيعي) مؤسسة (شخص معنوي)

مدة التعامل مع الإدارة الجبائية

أقل من سنة من 1 الى 3 سنوات من 3 سنوات و أكثر

الجزء الاول : استراتيجية الرقمنة في الادارة الجبائية

البعد الاول : البعد الرقمنة

البعد الاول : البعد الرقمنة					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة	وافق بشدة	
					توفر الادارة الجبائية منصات رقمية تسهل القيام بالتصريحات و الدفع
					استخدام الخدمات الرقمية الجبائية سهل وواضح
					الانظمة الرقمية تعمل بكفاءة دون اعطال متكررة
					تساهم الرقمنة في تقليل الازخام في المعاملات الجبائية
					يمكن الوصول الى الخدمات الجبائية الرقمية في أي وقت بسهولة
البعد الثاني: البعد الاداري و التنظيمي					
					ساهمت الرقمنة في تسريع الاجراءات الجبائية
					تقلصت البيروقراطية بفضل استخدام الانظمة الرقمية
					توفر الادارة الجبائية معلومات واضحة حول الاجراءات عبر المنصات الرقمية
					ساهمت الرقمنة في تحسين تنظيم العمل داخل الادارة الجبائية

يتم تحديث الخدمات الرقمية بشكل مستمر لتلبية احتياجات المكلفين

البعد الثالث : البعد البشري (التفاعل و الدعم)

يتلقى المكلفون دعما كافيا عند استخدام الخدمات الرقمية

يتفاعل موظفو الادارة الجبائية بشكل ايجابي مع استفسارات المكلفين

توجد قنوات تواصل فعالة (هاتف , بريد الكتروني...) مع الادارة

تساعد الرقمنة في تقليل الاحتكاك المباشر مع الموظفين

اشعر بالثقة عند التعامل مع الادارة الجبائية عبر الوسائل الرقمية

البعد الرابع: البعد المادي (البنية التحتية)

تتوفر تجهيزات تقنية حديثة تدعم الخدمات الرقمية الجبائية

سرعة الانترنت تساعد على استخدام المنصات الرقمية بسهولة

المنصات الرقمية متوافقة مع مختلف الاجهزة (هاتف , حاسوب)

توجد حماية كافية للبيانات الشخصية عند استخدام الخدمات الرقمية

البنية التحتية الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات الجبائية

الجزء الثاني : جودة العلاقة بين الادارة و المكلف

البعد الاول : بعد الرضا

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					اشعر بالرضا عن جودة الخدمات الجبائية الرقمية المقدمة
					تلبي الخدمات الرقمية الجبائية توقعاتي كمكلف بالضريبة
					ساهمت الرقمنة في تحسين تجربتي مع الادارة الجبائية
					ارى ان الخدمات الرقمية وفرت علي الوقت و الجهد
					بشكل عام , انا راض عن تعامل الادارة الجبائية عبر الوسائل الرقمية

البعد الثاني : بعد الثقة

					اثق في دقة المعلومات المقدمة عبر المنصات الرقمية الجبائية
					اشعر بالامان عند ادخال بياناتي الشخصية في الانظمة الرقمية
					اعتقد ان الادارة الجبائية تحافظ على سرية معلوماتي
					ساهمت الرقمنة في تعزيز ثقتي بالادارة الجبائية

اعتمد على الخدمات الرقمية دون تردد في تعاملاتي الجبائية

البعد الثالث : بعد الشفافية

توفر المنصات الرقمية معلومات واضحة حول الاجراءات الجبائية

يمكنني متابعة ملفي الجبائي بسهولة عبر الوسائل الرقمية

تساهم الرقمنة في تقليل الغموض في المعاملات الجبائية

يتم اعلامي بكل المستجدات المتعلقة بوضعيتي الجبائية

ارى ان الادارة الجبائية اصبحت اكثر شفافية بفضل الرقمنة

البعد الرابع: بعد سهولة التعامل

اجد ان استخدام الخدمات الرقمية الجبائية سهل و بسيط

واجهات المنصات الرقمية واضحة و سهلة الفهم

يمكنني انجاز معاملاتي الجبائية دون الحاجة للتنقل

لا واجه صعوبات كبيرة عند استخدام الخدمات الرقمية

افضل استخدام الخدمات الرقمية بدل الطرق التقليدية

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د. اولاد ابراهيم ليلي	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة غرداية
د. دقيش جمال	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة غليزان
د. قنون عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	جامعة تامنغست

الملحق 03: أسئلة المقابلة

رئيس المركز

السؤال الاول : هل لاحظتم تغيرا في سلوك المكلفين بالضريبة بعد ادخال الرقمنة خاصة من حيث التزام بتصريح و دفع و ماهي ابرز مظاهر هذا التغيير
الجواب : كان مكلف كل شهر ملزم بذهاب الى المركز فادا لم يذهب يدفع غرامة قدرها 1000da حتى و ان كان المبلغ الذي يصرحه هو 0 الان
بسبب الرقمنة لم يعد مجبر بتنقل حضوريا الى المركز فقط من منزله يمكنه التصريح عن بعد عبر تطبيق جبايتك في مدة لا تتجاوز 5 دقائق , لان المكلف ملزم
بتصريحات شهرية (12 مرة) بالاضافة الى تصريحات اضافية Les acomptes فقديما كان مطالب المكلف الى تنقل في كل مرة لتصريح بهذه التصريحات
ام الان فيمكنه التصريح من مكانه مما وفر عليه الوقت و الجهد

السؤال الثاني : : شهد المركز ارتفاعا كبيرا في عدد الملفات الجبائية خلال السنوات الاخيرة هل ساهمت الرقمنة في ادماج مكلفين جدد كانوا خارج المنظومة و
كيف تم ذلك

الجواب : نعم في سابق في نظام التقليدي كان العديد من المكلفين لا يقومون بالتصريح و من كثرت الاوراق و الملفات الموجودة لدي العون الضريبي يتكاسل
و يتعب و ينتقل الملف من شخص الى اخر مما يؤدي الى فوضى و بعض المكلفين لم يكونوا ملمين بالإجراءات بحكم ان الموظف في نظام الكلاسيكي و
بحكم كثرت العمل لا يستطيع ان يعلم جميع المكلفين بالقوانين و الاجراءات التي يجب ان يتبعوها اما الان و بفضل الرقمنة تم تصليح جميع تلك العيوب و
اصبح من سهل معرفة من لم يصرح و من سهل ايضا على الموظفين اعلام المكلفين بواجباتهم

السؤال الثالث : رغم الايجابيات ماهي ابرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواء من جانب الادارة او المكلفين
الجواب :

تحديات الادارة : سرعة تدفق الانترنت ثقيلة , اجهزة الحاسوب لا تواكب مسوى الرقمنة , برامج تطبيقية غير حديثة و جب تطويرها ففي بعض المرات تحدث
اعطال في كلمات مرور الموظفين و مما يؤدي الى ضرورة استدعاء مهندس الاعلام لحل المشكل

تحديات المكلف : سرعة الانترنت ثقيلة و البرامج قديمة 2012 من المانيا مرات تحدث مشاكل في bp الخاص بالمكلف مما يؤدي الى ضرورة تنقله الى
المركز لحل مشكله و في حالة الخطأ في تصريح يجب على ايضا تصحيح الخطأ في المركز و ليس في المنصة

السؤال الرابع : : كيف تساعد واجهة SYNTHESE DES PARTENAIRES الموظف في اتخاذ قرارات سريعة بخصوص وضعية المكلف
(ديون و تاخر في تصريح) و هل قللت من الوقت اللازم لمعالجة ملفات مقارنة بنظام تقليدي

الجواب : نعم بفضل SYNTHESE DES PARTENAIRES اصبح بإمكاننا دخول الى ملفات المكلفين و معرفة جميع تصريحاتهم التي
قاموا بها و التي لم يقوموا و ديونهم التزاماتهم فالرقمنة ساعدت كثيرا , فقديما كان صعب جدا ان تتبع مكلف واحد بحكم ان فيها الكثير و الكثير من الاوراق
اما الان فبمجرد الدخول الى المنصة يمكن معرفة جميع المعلومات و بتالي يمكن دراسة العديد من المكلفين فأصبحت طريقة قراءة نظيفة و المعلومات صحيحة
, مما ساعد في اتخاذ اقرار خصوصا في اطار الشكايات ففي حالة قام المكلف بعمل شكاية بانه صرح , من خلال نظام يمكن للموظف معرفة ما اذا كان
المكلف على صواب ام لا فسرعة الوصول الى المعلومات و وضوحها تسهل على الموظف اتخاذ القرار و تسهل عملية الرقابة فقديما في نظام الكلاسيكي
كان الاوراق تقدمها القباضة الى الادارة G50 بعض الاحيان القباضة تتاخر في ارسالها الى الادارة بتالي لا تعالج و التي تعالج تاخذ وقت كبير اذا كانوا
الفين شخص تاخذ على الاقل شهر كامل في تسجيلها و ناخذ بعين الاعتبار ان التسجيلات تكون يدوية مما يزيد من احتمالية ارتكاب اخطاء من قبل
الموظفين, بتالي رقمنة (SYNTHESE DES PARTENAIRES) ساهمت بشكل كبير من تقليل الوقت و الجهد و تقليل الاخطاء

السؤال الخامس : في حالت تحويل الملف المكلف بالضريبة من مركز الى اخر كيف تضمن الانظمة الرقمية استمرارية المعلومات دون فقداها وهل انعكس
ذلك على تقليل النزاعات و شكاوي المكلفين

الجواب : نظام SAPI هو نظام محلي يشغل ب INTRANET اي شبكة الداخلية و حمايتها تكون من سيرفر الموجود في العاصمة DATA CENTER
هم المكلفين بحماية بيانات المكلفون وليس اي شخص يمكنه الولوج اليه او اختراقها بحكم انها داخلية وليست INTERNET كما
يقدم لك كلمة السر و الادارة هي التي تحدد صلاحيات المجال التي يمكن للشخص الحصول عليها ليس كل من لديه كلمة السر يمكنه الولوج لكل ما يريد ,
تحديد الصلاحيات تقوم بها الادارة بتالي العملية تكون امنة 100%

و ساهمت في تقليل النزاعات و الشكاوي بشكل كبير لانها كانت موجودة بكثرة في نظام الكلاسيكي بسبب الملفات كانت تكون ناقصة من عدة معطيات نتيجة اخطاء او عدم تسجيل المعلومات مرات المكلفين يدفع و يصرح لكن الموظف لا يسجل و يضع وصل الدفع فبعد مدة يتم استدعاء المكلف لاستفسار سبب عدم تصريحه و دفعه فالمكلف يقوم بتقديم وصل الدفع و انه قام بالعملية فيفوز بالقضية اما الان و بفضل الرقمنة لم تعد تحدث هذه الاخطاء بتاتا

السؤال السادس : هل تساهم رقمنة الادارة الجبائية بشكل ايجابي في تحسين جودة العلاقة بي الادارة الجبائية و المكلفين بالضريبة
الجواب : الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة العلاقة مع المكلفين بحكم انه انقصت من النزاعات و سهولة التصريحات و نقصت من الانتظار الطويل و تحسنت جودة في جميع الإجراءات من جانب المراقبة و حفظ البيانات و من جانب التحصيل كما ان الادارة تتطور بشكل مستمر فقد كان في سابق الادارة الجبائية و اتصالات الجزائر لهم نفس السيرفر اما الان في 2026 فقد تم تحويل DATA CENETER الى سيرفر خاص بالإدارة الجبائية وحدها مما سيساهم في تحسين الخدمات و تقليل الاعطال و تحسين في سرعة الانترنت
السؤال السابع : هل تحسن مستوى الامتثال الجبائي الطوعي لدى المكلفين بالضريبة
الجواب : بنسبة للامتثال الجبائي الطوعي للمكلفين فالرقمنة سهلت من ناحية الالتزام القانوني على المكلف و ادائه

رئيس مصلحة الخدمات في مركز الضرائب

السؤال الاول : سجل مركز ضراب ارتفاع كبيرا في عدد الملفات و تحصيل ابتداء من سنة 2023 كيف تفسرون هذا التحول و الى اي مدى يمكن ارجاعه الى تطبيق نظام رقمنة جبايتك
الجواب : اولا هذا الارتفاع في عدد الملفات لان المركز كان حديث النشأة في 2021 ضم فقط الاشخاص المعنويين التابعين للمفتشيات بلدية غرداية ثم في 2022 توسعت دائرة الملفات التي شملت الاشخاص الطبيعيين التابعين لمفتشيات بلديات غرداية ثم في 2023 تم تحويل الملفات للاشخاص الطبيعيين و المعنويين في جميع بلديات ولاية غرداية
اضافة الى توصيات رئيس الجمهورية عبد مجيد تبون في تطبيق بتطبيق الواسع لسياسة الرقمنة في الادارة الجبائية ادت الى تضيق على التهرب الجبائي من حيث تصريح بالوجود مما نتج عنه زيادات في ملفات الجبائية المصرح بها و بتالي زيادة المبالغ المحصلة ضريبيا
السؤال الثاني : هل لاحظتم تغيرا في سلوك المكلفين بالضريبة بعد ادخال الرقمنة خاصة من حيث التزام بتصريح و دفع و ماهي ابرز مظاهر هذا التغيير
الجواب : اكيد لاحظنا تغيير كبير في سلوك المكلفين نتيجة الوعي الضريبي و نتيجة تفادي العقوبة المطبقة الية مطبقة من طرف نظام جبايتك (مثال عقوبة تاخر في تصريح تنتج عنها غرامات تاخر تصريح) مما جعل المكلف يقوم بتصلرجماته الشهرية في اوانها لتفادي هذه الغرامات
السؤال الثالث : : شهد المركز ارتفاعا كبيرا في عدد الملفات الجبائية خلال السنوات الاخيرة هل ساهمت الرقمنة في ادماج مكلفين جدد كانوا خارج المنظومة و كيف تم ذلك

الجواب : نعم ساهمت بفضل الرقمنة تم تقليص من عدد التهرب الضريبي من حيث الوجود و بتالي نشهد تزايد في عدد الملفات الجديدة كانوا خارج المنظومة و مع اضافة الملفات الجديدة ايضا
السؤال الرابع : رغم الايجابيات ماهي ابرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواء من جانب الادارة او المكلفين
الجواب :

تحديات الادارة : صعوبات تقنية من حيث تدفق الانترنت و من حيث نوعية اجهزة الحاسوب و من حيث عدم تأطير كل الموظفين بهذا النظام
تحديات المكلف : سوء استعمال المنصة من حيث المعلومات الخاصة بالمكلف او الاسس الضريبية او معدلات الضريبة تستدعي الى التوجه الشخصي الى المركز لتصحيح العطل الذي تسبب بها المكلف عبر المنصة لان الادارة هي الوحيدة التي يمكنها تصحيح الاخطاء
السؤال الخامس : كيف تساعد واجهة SYNTHESE DES PARTENAIRES الموظف في اتخاذ قرارات سريعة بخصوص وضعية المكلف (ديون و تاخر في تصريح) و هل قللت من الوقت اللازم لمعالجة ملفات مقارنة بنظام تقليدي

الجواب : بفضل بوابة جبايتك اتيح للموظف التابع للمراكز الضريبية الولوج الى حسابات المكلفين بالضريبة و الاضطلاع السلس و السريع لتصريحاتهم الشهرية و الاضطلاع الى وضعياتهم الجبائية و ماضيهم الجبائي من حيث تصريحاته و ديونه الجبائية ان وجدت و لذلك اصبح تتبع الوضعية الجبائية لكل مكلف سهلة و موفرة للوقت و الجهد كما ان هذا انظام يحول للموظف الضريبي الاطلاع للوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وطنيا في جميع المراكز (مثال

يمكن لموظف في مركز ضرائب غرداية ان يطلع على وضعية الجبائية لمكلف بالضريبة في ولاية ورقلة فقط بمعرفة رقم تعريف الجبائي او رقم BP) اي بفضل رقمته نجد انه اصبح هناك شبكة اتصال معلوماتية عبر جميع مراكز الضرائب الموجودة في الوطن
السؤال السادس : في حالت تحويل الملف المكلف بالضريبة من مركز الى اخر كيف تضمن الانظمة الرقمية استمرارية المعلومات دون فقدانها , وهل انعكس ذلك على تقليل النزاعات و شكاوي المكلفين

الجواب : التحويل الجبائي من مركز الى مركز يتم عبر اليتن (تحويل فيزيائي و تحويل الكتروني)
التحويل الفيزيائي الذي هو تحويل ملف الضريبي ورقيا اما التحويل الالكتروني الذي فهو يتم تحويل تابعة الملف من مركز الى مركز عبر نافذة ROLATION و عليه فان معلومات المكلف بالضريبة و تصريحاته تبقى دائما محمية ولا مجال للخطأ
و انعكس ذلك في تقليل النزاعات و شكاوي المكلفين فرقمنة سرعت في وتيرة عملية التحويل الملفات الجبائية

رئيس مصلحة المهن الحرة في مركز ضرائب

السؤال الاول : سجل مركز ضراب ارتفاع كبيرا في عدد الملفات و تحصيل ابتداء من سنة 2023 كيف تفسرون هذا التحول و الى اي مدى يمكن ارجاعه الى تطبيق نظام رقمنة جبايتك
الجواب : شهد مركز الضرائب عدد كبير من الملفات سنة 2023 نظرا لتحويل جميع ملفات التي تنتمي إلى النظام الحقيقي من النفثشيات خاصة مع تطبيق الرقمنة الجبائية و إدخال نظام SAP

السؤال الثاني : هل لاحظتم تغيرا في سلوك المكلفين بالضريبة بعد ادخال الرقمنة خاصة من حيث التزام بتصريح و دفع و ماهي ابرز مظاهر هذا التغيير
الجواب : أدى إدخال الرقمنة إلى الإدارة الجبائية إلى استفسار كبير من كرف الشركاء الاقتصاديين حيث ساعد المكلفين من اداء التزاماتهم الضريبية عن بعد و معرفة آتاية لوضعيتهم الجبائية و هذا ما أدى إلى تزايد اعداد الملتزمين بالتصريح شهريا

السؤال الثالث : رغم الايجابيات ماهي ابرز التحديات التي واجهتكم عند تطبيق الرقمنة سواءا من جانب الادارة او المكلفين
الجواب : أبرز التحديات التي واجهت الإدارة الجبائية في تطبيق الرقمنة خاصة في بداية تطبيقها هي تحول الكادر الإداري من الأداء الورقي إلى الرقمي من حيث التكوين و التطبيق الفعلي و كذا من كرف المكلفين

مرفقات من مركز الضرائب

الملحق 05: التحصيل الضريبي

المديرية العامة للضرائب
DGI 13.11.30

N° Quittance: 1230000384251
Wilaya de rattachement: DW Ghardaja

Centre des Impôts de: CDI GHARDAIA
Commune: METULI

Quittance d'Encasement Déclaration

NIF: [REDACTED]
Nom/Raison Sociale: [REDACTED]
Adresse: CITÉ ADMINISTRATIVE 147002 METULI
Déclaration/n° de rôle: 100009354830 Période du: 01.01.2022 au: 31.12.2022

Type de recette	Montants à payer				Montants payés			Total payé par Type de Recette
	Montant du Droit	Montant P. Assiette	% P. Recouvrement appliqué	Montant P. Recouvrement	Montant du Droit	Montant P. Assiette	Montant P. Recouvrement	
IS	10 000,00	0,00		0,00	10 000,00	0,00	0,00	10 000,00

Excédent de versement: 0,00

Mode de paiement: Paiement par chèque bancaire
Montant total DDD: 10 000,00
Période du: 13 jul. 23
Pièce de rapprochement: 10015349498

Amélioré la présente Quittance à la Somme: DIX MILLE

Le receveur



غرداية في: 2026/06/20

شهادة تصحيح

الصفة في لجنة المناقشة: مشرفا ومقررا

بشهادة الأستاذ (ة): زواويد زهاري

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب (ة): مهابة عمرو عبد الإلاه

تخصص: تكنولوجيا مالية

المستوى: الثانية ماستر

بعنوان:

إستراتيجية رفمنة الإدارة الجبانية ودورها في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمكلف

دراسة حالة مركز حترائب ولاية غرداية

تاريخ المناقشة: 2026/06/01 على الساعة: 08.30 صباحا

أن الطالب (ة) إلتزم (ة) بجميع الملاحظات المقنعة من طرف اللجنة وأن المذكورة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إعضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناقشة التصحيح



د. زواويد زهاري