



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

شعبة علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

بمعنوان :

**أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة وفعالية
الإدارة الضريبية في الجزائر
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - ولاية غرداية-**

إشراف الاستاذ الدكتور:

- عجيله محمد

إعداد الطالب:

- عبد الجليل رسيوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/01 من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :

الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
سعداوي فريد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
عجيله محمد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
زهواني مروة	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة ب	ممتحنة

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

شعبة علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

بمعنوان :

**أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة وفعالية
الإدارة الضريبية في الجزائر
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - ولاية غرداية-**

إشراف الاستاذ الدكتور:

- عجيله محمد

إعداد الطالب:

- عبد الجليل رسيوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/01 من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :

الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
سعداوي فريد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
عجيله محمد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
زهواني مروة	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة ب	ممتحنة

السنة الجامعية: 2025-2026

إهداء

إلى نبع الحنان الصافي الذي لا ينضب، وملاذي الأمن عند كل ضيق، إلى من
سهرت الليالي لتراني في أعلى المراتب، ودعمتني بال دعاء الصادق الذي كان وما
زال سر نجاحي وتوفيقي، إلى "أمي الغالية والحبيبة" حفظها الله وأطال في
عمرها ورزقها الصحة والعافية.

إلى من رافقوني في مسيرتي بقلوبٍ نقية، فكان وجودهم حولي صفاء ونور يضيء
لي عتمة الطريق، ويمنحني القوة للأمل والاستمرار.

إلى سند الحياة وقوتها، إلى من حصدوا الأشواك عن دربي لأعبر بسلام، إلى
عائلتي الكريمة كلٍّ باسمه ومقامه، إلى إخوتي الأحباء "مصطفى" و"مروان"،
وأخواتي العزيزات "إيمان"، "نبيلة"، و"فاطمة الزهراء"، من غمروني بحبهم
وتشجيعهم المستمر طيلة مسيرتي الدراسية.

إلى شموخ الأصدقاء الأوفياء، وإلى زميلاتي وزملائي الذين تقاسمت معهم مقاعد
الدراسة، وشاطروني عناء البحث وجمال الإنجاز.

إلى كل من أضاء بعلمه عقلي، أو ترك أثراً طيباً في قلبي، أو مد لي يد العون
ولو بكلمة تشجيع صادقة.

أهدي إليكم ثمرة هذا الجهد، ليكون وشاحاً يزين أعناقكم بكل حب وامتنان.

وآخر الكلام...

حمداً لله كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه، إذ جعل للغرس حصاداً،
وللبذل ثمرةً، وللنية الصادقة باباً لا يُغلق.

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.
الحمد لله العليّ القدير الذي وفّقني بفضله ومَنّهُ، وأُناّر لي درب العلم والعمل،
ووهبني العزيمة والصبر لإتمام هذا الجهد.

بمشاعر ملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان إلى أستاذي
الفاضل ومشرفي القدير البروفيسور "عجيلة محمد"، الذي لم ييخل عليّ بنصائحه
القيمة وتوجيهاته السديدة، وصبره ودعمه طيلة فترة إعداد هذا البحث، فجزاه الله
عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة موظفي وإدارات مديرية الضرائب
بولاية غرداية، الذين قدموا لي يد العون والمساعدة ووفروا لي التسهيلات اللازمة
لإنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل "غشي العيد" نظير توجيهاته
القيمة.

والشكر موصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة غرداية الذين نهلنا من بحر علمهم، وإلى كل من قدم لي يد العون
والمساعدة من قريب أو من بعيد.



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية في الجزائر، ولتحديد ذلك تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 48 موظفا في مديرية الضرائب بغرداية، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان من أجل معرفة آرائهم حول مدى مساهمة متطلبات التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية، و تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS v26).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التحول الرقمي أصبح خيارا ضروريا حيث ساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الإدارة الضريبية، وجود أثر معنوي بين التحول الرقمي وكفاءة وفعالية الإدارة الضريبية. كما أظهرت النتائج وجود قصور في تطوير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الكامل في الإدارة الضريبية، وعليه توصي الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بالتحول الرقمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة واعتماد دورات لتدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية لتحقيق التطور الرقمي في الإدارة الضريبية.

الكلمات المفتاحية: تحول، رقمي، إدارة، ضريبية، كفاءة، فعالية.

Abstract:

This study aims to highlight the contribution of digital transformation to improving the efficiency and effectiveness of tax administration in Algeria, To achieve these objectives, an empirical study was conducted on a random sample of 48 employees at the Tax Directorate of Ghardaia, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, with data processed via SPSS v26 software.

The study yielded several key results, most notably that digital transformation has become an imperative strategic choice, significantly contributing to enhancing tax administration performance. Furthermore, a statistically significant impact of digital transformation on the efficiency and effectiveness of tax administration was observed. Conversely, the findings revealed deficiencies in the infrastructure required to achieve complete digital transformation, hindering higher levels of tax collection efficiency. Consequently, the study recommends increasing focus on developing digital infrastructure through the adoption of modern technologies and implementing targeted training programs to enhance employees' digital competencies, thereby achieving the desired digital advancement in tax administration.

Keywords: Digital, Transformation, Tax, Administration, Efficiency, Effectiveness.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
v	قائمة الاشكال
v	قائمة الملاحق
v	قائمة المختصرات
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتحول الرقمي والادارة الضريبية والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التحول الرقمي ومتطلبات الإدارة الضريبية
03	المطلب الأول: التحول الرقمي
15	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الضريبية
25	المطلب الثالث : العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة والفعالية
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات المحلية والوطنية
33	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
36	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والفعالية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية مديرية الضرائب لولاية غرداية
41	المطلب الأول:لمحة عن مديرية الضرائب غرداية
42	المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب

43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب
47	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة
47	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
50	المطلب الثاني: أساليب المعالجة وعرض الخصائص الديمغرافية
57	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
63	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
70	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
72	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
80	المصادر والمراجع
88	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01_02	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	48
02_02	مقياس تحديد الأهمية النسبية	49
03_02	الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية	50
04_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
05_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	53
06_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
07_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	55
08_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبر العملية	56
09_02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب حضور ملتقى لتحول الرقمي	57
10_02	يمثل الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	58
11_02	يمثل الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	59
12_02	يمثل الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	60
13_02	يمثل معامل الارتباط بيرسون الكلي للمحاور	61
14_02	يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	62
15_02	يمثل فئات المتوسط الحسابي وإتجاه كل فئة	63
16_02	يمثل إتجاه عبارات المحور الأول (التحول الرقمي في الإدارة الضريبية)	64
17_02	يمثل إتجاه عبارات المحور الثاني (كفاءة الإدارة الضريبية)	66
18_02	يمثل إتجاه عبارات المحور الثالث (فعالية الإدارة الضريبية)	68
19_02	يمثل نتائج إختبار الإنحدار الخطي للفرضية الثانية	70
20_02	يمثل نتائج إختبار الإنحدار الخطي للفرضية الثالثة	71

قائمة الاشكال:

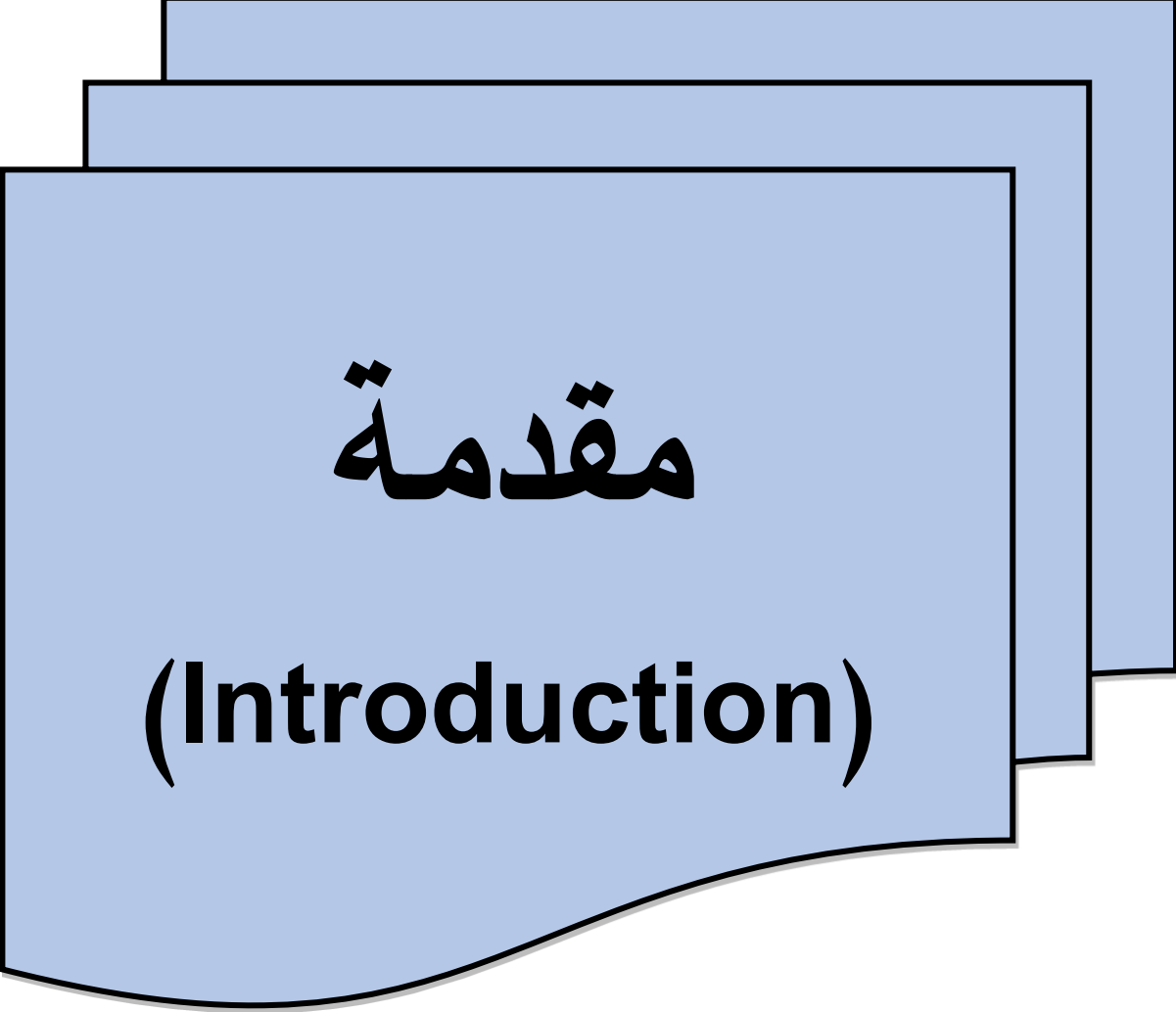
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	01_02
52	دائرة نسبية لذكور وإناث عينة الدراسة	02_02
53	أعمدة بيانية لفئات العمرية لعينة الدراسة	03_02
54	دائرة نسبية توضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة	04_02
55	دائرة نسبية توضح وظائف أفراد عينة الدراسة	05_02
56	أعمدة بيانية لفئات الخبرة لأفراد العينة	06_02
57	دائرة نسبية توضح حضور أفراد العينة لملتقيات حول التحول الرقمي	07_02

قائمة الملحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	استمارة الاستبيان للدراسة التطبيقية	01
91	مخرجات spss v26	02
94	تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية	03

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
spss	Statistical package for sosial sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
sig	significance	الدلالة الإحصائية



مقدمة

(Introduction)

مقدمة :

يشهد العالم تطورا متسارعا وتغيرات جذرية في مجال التكنولوجيا والذي يشهد تطورا هائلا مما أدى إلى ظهور ما يدعى بالتحول الرقمي ، وهو اندماج التكنولوجيات الرقمية ودخولها السريع في البنى التحتية للمنظمات . وأصبح التحول الرقمي عنصرا أساسيا في تحديث أساليب الإدارات العمومية، حيث ساهم في تحسين الأداء و تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية. ويمثل هذا التحول خطوة مهمة نحو الحد من البيروقراطية ، من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى تبني المفاهيم الحديثة، واعتماد التكنولوجيا ورقمنة المعلومات لتطوير أنماط التعامل. ويتيح هذا التطور إدارة أكثر كفاءة ومرونة، قادرة على الاستجابة بفعالية للمتطلبات العصر.

وقد عملت إدارة الضرائب، باعتبارها الهيئة المسؤولة عن النظام الضريبي في الجزائر على تنفيذ عدة مشاريع رقمية هادفة إلى تحديث آليات الجباية، من خلال رقمنة مختلف العمليات الجبائية والإجراءات المتعلقة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة و تم استحداث منصات إلكترونية مثل الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب والبوابة الرقمية جبايتك"، التي تهدف إلى تسهيل تواصل المكلفين بالضريبة مع الإدارة، وتحسين عملية الرقابة الجبائية، مما يساهم في تحقيق إصلاح شامل للنظام الجبائي في الجزائر .

أولا : إشكالية الدراسة

وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة متطلبات التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية في الجزائر ؟

ومن أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتحول الرقمي والكفاءة والفعالية في الإدارة الضريبية ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الإدارة الضريبية ؟
- هل يساهم التحول الرقمي في الرفع من فعالية الإدارة الضريبية ؟
- ماهو واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب بغرداية ؟

ثانيا : فرضيات البحث

كإجابة مبدئية على التساؤلات الدراسة ، قمنا بصياغة فرضيات التالية والتي سحاول التأكد من صحتها من خلال دراسة كافة جوانب الموضوع

- **الفرضية الأولى:** يقصد بالتحول الرقمي هو أداة تستعمل لتحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية وتمكين المنظومة الجبائية من مواجهة التحديات الحالية والاستفادة من الفرص المستقبلية، بينما كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية فهي مؤشر يظهر لنا كيفية أداء الإدارة من الناحية التنظيمية والإقتصادية.
- **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة الضريبية .
- **الفرضية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحول الرقمي وفعالية الإدارة الضريبية .
- **الفرضية الرابعة :** تسعى مديرية الضرائب لولاية غرداية لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية للنهوض بنشاطها وعصرنة خدماتها، حيث تحتل موقعا متقدما في مجال تطبيق التقنيات والبرامج الحديثة، وهو ما ساهم في تسريع تطور وانتشار التحول الرقمي بالمنظومة الجبائية المحلية بالشكل المطلوب .

ثالثا : أهمية الدراسة

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة بسبب تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في مديرية الضرائب بولاية غرداية باعتبار أن الرقمنة أصبحت ضرورة لتطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات.

- السعي نحو تفعيل رقمنة شاملة تواكب متطلبات العصر .

رابعاً : أهداف الدراسة

من خلال الإشكالية المطروحة والفرضيات وأهمية البحث يمكن إعطاء الأهداف التي يسعى هذا البحث الى تحقيق :

- _ مساهمة في توضيح و فهم مفهوم التحول الرقمي و الإدارة الجبائية .
- فهم أنظمة الرقمنة واحتياجات الإدارة والجهات المسؤولة عن تنفيذها.
- دراسة واقع التحول في الادارة الجبائية

خامساً : مبررات اختيار الموضوع

من خلال الإشكالية المطروحة و الأهداف المسطرة يمكن تقديم مبررات إختيار الموضوع التالية :

- المبررات الموضوعية

- إبراز مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مديرية الضرائب ؛
- _ توضيح التطورات التي مست الإدارة الجبائية خاصة في مجال التحول الرقمي في السنوات الأخيرة؛
- _ إعطاء نظرة عامة على كيفية تطبيق الرقمنة في مصالح الإدارة الجبائية؛
- الارتباط الوثيق الموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن التحول الرقمي وكفاءة وفعالية الإدارة الضريبية من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال المحاسبة.
- يعتمد اختياري على توجيهات العصر المتجهة نحو التكنولوجيا وأهميتها في تحسين العمليات الحكومية، بما في ذلك إدارة الضرائب.

- تعزيز البحوث والدراسات بمزيد من المواضيع المتعلقة بالتحول الرقمي، باعتبار أن مفهوم التحول الرقمي مفهوم حديث.

- الأسباب الذاتية:

تتمثل أهم الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

الاهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيراتها على إدارة الضرائب.

الرغبة الذاتية في دراسة موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية.

الرغبة في البحث عن حلول مبتكرة تعزز من أداء الإدارات الضريبية وتسهم في تحقيق أهدافها بفعالية.

تسليط الضوء على طبيعة التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الجزائرية.

سادسا: أدوات ومنهج الدراسة

- بناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، وفهم عناصره وتحليل أبعاده، من خلال المسح المكتبي والإلكتروني حول الظاهرة موضوع الدراسة، والذي يسمح بتوفير مجموعة من المراجع العربية والأجنبية من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات ودراسات استهدفت التحول الرقمي والإدارة الضريبية وكفاءة وفعالية الإدارة الضريبية.

- كما تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، بالإعتماد على برنامج SPSS .

سابعا : حدود الدراسة

تجرى الدراسة وفق الحدود مكانية و زمنية نوردتها كمايلي:

الحدود الموضوعية : تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العلاقة الموجودة بين التحول الرقمي وكفاءة وفعالية الإدارة الضريبية

- **الحدود المكانية :** شملت الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب غرداية بكل مصالحها (الكائن مقرها ببوهرانة غرداية).

- **الحدود الزمانية :** تغطي الدراسة الحالية الفترة الزمانية التالية : من شهر مارس الى شهر ماي 2026

- **تاسعا : هيكل الدراسة**

- من اجل الإجابة على إشكالية البحث و الأسئلة الفرعية و أيضا نفي و إثبات صحة الفرضيات قمنا

بتقسيم البحث إلى فصلين سنتطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري لتحول الرقمي والادارة الجبائية

مع الدراسات السابقة حيث في المبحث الأول تناولنا الإطار النظري لتحول الرقمي ومتطلبات الإدارة

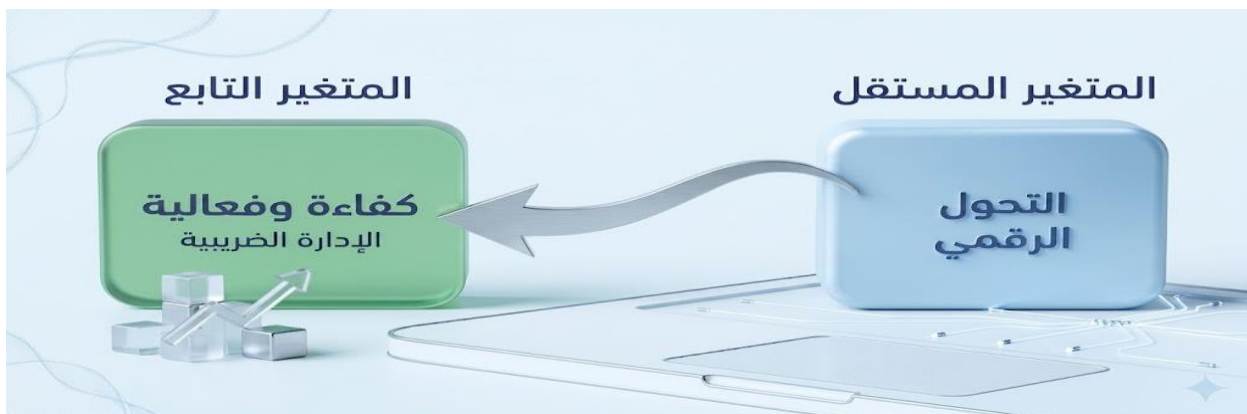
الجبائية ,اما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة لتحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر

و في الفصل الثاني والخاص بالإطار التطبيقي فتم التطرق الى المبحث الأول الخاص بتقديم مديرية

الضرائب غرداية ومهامها , وفي المبحث الثاني والذي يضم الإجراءات المنهجية للدراسة وفي الأخير وضعنا

المبحث الثالث والذي سنتناول فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عاشرا: نموذج الدراسة



الفصل الأول
الإطار النظري لتحول الرقمي
والإدارة الضريبية

تمهيد :

تطورت العديد من الجوانب في العصر الحالي مع تقدم التكنولوجيا وانتشار الإنترنت، وأحد هذه الجوانب التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، إذا يعد تحولاً استراتيجياً يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات والخدمات. ومن خلاله، تسعى الإدارات الضريبية إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها في جمع الضرائب وإدارتها بطرق أكثر دقة وفعالية. يتيح التحول الرقمي للإدارات الضريبية استخدام تقنيات متطورة مثل التحليل الضريبي الذكي والتعلم الآلي لتحسين عملياتها واتخاذ القرارات بشكل أفضل. ومن خلال الاستفادة من البيانات الضريبية الكبيرة وتحليلها بشكل فعال، يمكن للإدارات الضريبية اكتشاف الاحتيال الضريبي وتحديد المخاطر بشكل أسرع وأكثر دقة.

حيث تهدف هذه الأدبيات إلى استعراض كل من المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

من خلال ما سبق، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وتحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

المبحث الأول: التحول الرقمي ومتطلبات الإدارة الضريبية

يعد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية من أهم القضايا التي تسعى الدول الى تطبيقها، لتحسين الأداء والخدمات وتعزيز الكفاءة والفعالية وفي هذا السياق يأتي هذا المبحث ليعرض الجانب النظري لتول الرقمي والإدارة الضريبية .

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من بين اهم متطلبات العصر لما فيه من اهمية بالغة في تسهيل العمل وخصوصا في العمل الإداري بإستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتطوير الخدمات لتحقيق التميز وبأكثر كفاءة وفعالية .

أولاً: مفهوم واهمية التحول الرقمي وفوائده

(1) مفهوم التحول الرقمي

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التحول الرقمي على أنه "تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، إذ تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والعمليات من التنسيقات التناظرية إلى صيغ قابلة للقراءة آلياً، وتشمل التكنولوجيا الرقمية استخدام التقنيات الرقمية وربطها بشكل وثيق مما يؤدي إلى تغييرات جديدة وتحسينات في الأنشطة الحالية بكفاءة

وفعالية.¹

يعد التحول الرقمي إطاراً يُعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها اعتماداً على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات

¹ العبادلة ياسين ، " التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية _دراسة حالة البوابتين الإلكترونية جابيتك ومساهمتهك "، بمذكر ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2024، ص 8

العلمية . كما يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في الخدمات الموجهة لمختلف الأطراف ¹

ويعرف التحول الرقمي بأنه : العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال, حيث تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.²

يعد التحول الرقمي مفهوم واسعاً على الرقمنة ,إد يستفيد من التقنيات الرقمية والبيانات لإحداث تغيير جذري في نماذج الأعمال التقليدية والأنظمة الاجتماعية , بدءاً من المستهلك وصولاً إلى الخدمات الحكومية ³

عرفه بنك صفوة الإسلامي بـ أنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما أتاحتها من إمكانات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات ⁴ ومن خلال التعاريف السابقة يعد التحول الرقمي عملية تقنية متطورة جداً، يتم من خلالها استغلال التكنولوجيا لتنفيذ الأعمال بطرق إبداعية ذات جودة عالية تختصر الوقت والجهد، وتعمل على رفع الأداء وتحسين الكفاءات التشغيلية .

¹ فراج محمود حامد المبروك , " دور التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي _دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب البيية " ,مجلة دراسات محاسبية ,المجلد 1 ,العدد 07 , ليبيا , 2024 , ص 215

² معيتيقية أحمد حسن العقود , "التحول الرقمي وممارسات الإدارة الإلكترونية " , اطروحة دكتوراة في الهندسة المالية , كلية الهندسة المالية , جامعة طرابلس, ليبيا , 2025 , ص 5

³ Dahmoune Fatima , Karmi Malik , " THE IMPACT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TAX ADMINISTRATION IN ALGERIA ON THE TAXPAYER'S TAX COMPLIANCE (jibaya'ticPORTAL MODEL)" ,tax studies, ALGERIA, vol 13, N° 24 ,2024, p09

⁴ مها شحادة , "تأثير ابعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية " , مجلة الجامعة القاسمية للإقتصاد الإسلامي,المجلد 2 , العدد 1 ,الأردن , يونيو 2022, ص66_ بتصرف

(2) أهمية التحول الرقمي.

_ فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة¹؛

_ تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم ؛

_ الوصول إلى الخدمات والمنتجات في أي وقت وأي مكان ؛

_ تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير؛ إذ تعمل أتمتة العمليات والخدمات على تقليل التكاليف.

_ تحقيق الميزة التنافسية. يخلق التحول حافزا للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وللحفاظ عليها .

وتكمن أهمية التحول الرقمي ايضا في العناصر التالية :²

_ العمل على تبسيط الإجراءات للاستفادة من الخدمات وتحسين جودتها؛

_تحسين الكفاءة التشغيلية والسماح للمنظمة بالتوسع والانتشار على نطاق واسع؛

_ يمنح طرق عصرية لتقديم الخدمات.

_ تحسين الجودة وتبسيط وتسهيل الإجراءات و إعطاء قدرة للمؤسسات والشركات على التوسع والانتشار

، و خلق فرص عمل لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .³

فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي عملية إستراتيجية مهمة لمستقبل أي بلد وله فوائد عديدة ومتنوعة نجد منها:⁴

¹ مها شحادة، نفس المرجع ، ص ص 69_ 70

² عبد الطيف ربيع، "أثر التحول الرقمي على الاداء المالي للشركات _دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنانابيب " مذكرة ماستر في العلوم المالية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2024/2023، ص 4 ، بتصرف

³ نايل جهيبة ،"تأثير التحول الرقمي على الاداء العمالي _دراسة ميدانية في جامعة زيان عاشور الجلفة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة زيان عاشور الجلفة ،الجزائر ، 2025/2024 ، ص 19

- تحسين الخدمة يستلزم تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع وأكثر اكتمالا؛
 - زيادة الكفاءة نتيجة العمليات المتقدمة والفعالة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في إنجاز العمل بأكثر سلاسة وسرعة وقابلية للتكرار، وهذا يسمح للموظفين بتخصيص وقت للابتكارات والأفكار الإبداعية ؛
 - إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات، من أجل تطوير جودة العمل لتحقيق نتائج أفضل ؛
- ومن فوائد التحول الرقمي : ¹

- تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات ، ورفع مستوى أدائها ، و ادخال خدمات جديدة ؛
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة ، بالإضافة الى قلة و انعدام الأخطاء . ؛
- التحصيل الآلي للضرائب المستحقة مع توفير معلومات لمتخذي القرار ² ؛
- _تقليل العبء على الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي ؛
- _تسريع طريقة العمل اليومية؛ وتحسين الجودة وتطوير الاداء ³ ؛
- _زيادة كفاءة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة رضا المستفيدين ⁴.

ثانيا: خصائص وأهداف التحول الرقمي:

1. خصائص التحول الرقمي

للتحول الرقمي جملة من الخصائص نوجز بعضها فيما يلي : ⁵

⁴ هديل بوجلل ، "دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر " ، مذكرة ماستر ماستر في العلوم المالية ومحاسبة، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مسيلة ،الجزائر ، 2025/2024 ، ص 6

¹ بن قارة سيرين ، زيغم إبتهاال ،"التحول الرقمي في جامعة 8ماي 1945 قالمة كخيار إستراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية _دراسة حالة كلية

العلوم الانسانية والاجتماعية " ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة جامعة 8ماي 1945، قالمة ، 2023/ 2022 ، ص ص4_5

² دريسي إلهام ،جوة هبة نور الهدى، "متطلبات رقمنة الادارة الجبائية و أثرها على التحصيل الجبائي _دراسة حالة المديرية العامة لضرائب _الجزائر

العاصمة " مذكرة ماستر في العلوم المالية ومحاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة ، 2024/2023 ، ص 15

³ بقرش رزيقة ، لهاللي اسيا "إنعكاسات التحول الرقمي على زيادة الارادات الضريبية " مذكرة ماستر في العلوم المالية ،كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2022/2021 ، ص 25 ، بتصرف

⁴ أنظر الموقع ، rb.gy/rcv5et تم الإطلاع ، بتاريخ 2026/04/12

- الاعتماد على البرمجيات والخوارزميات التي تحلل كمية كبيرة من البيانات ؛
 - مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات أو الإدارة بدون أوراق كألية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات؛
 - الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، و دون تواجد فعلي في دول أخرى؛
 - تميل الشركات الرقمية مثل شركات العاملة عبر الانترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار؛
 - انقطاع الاتصال المباشر بين متلقي الخدمة ومقدم الخدمة، ومنه اختفاء جرائم الرشوة والاختلاس .
- ولتحول الرقمي خصائص أخرى منها:
- التخزين والحفظ: حيث يسهل تخزين وحفظ والاسترجاعها في الوقت المناسب ؛¹
 - المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج saltw are بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام؛
 - __ الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، كنظام يراقب أوضاع العمل بصفة مستمرة؛²
 - __ تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة يعزز الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف اتخاذ القرارات ؛
 - __ التحول الرقمي يتميز بتخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.³

2. أهداف التحول الرقمي :

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي :⁴

⁵ بقرش رزيقة ، لهالي اسية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23_24 ، بتصرف

¹ بشرى حسين الحمداني ،"التربية الإعلامية ومحو الامية " ، ط1، دار وائل لنشر ،الاردن ،عمان ،2015 ص138

² حسين عماد مكايي ،"تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات "،ط2،الدار المصرية اللبنانية لنشر ،القاهرة ، ، 1997 ص ص151_153

³ هديل بوجلال ، مرجع سبق ذكره ، ص5

⁴ فاطمة الزهراء فرحات ،نور الدين جفافة ،"دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية _دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي " ،مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن المهيدي ام البواقي ،الجزائر ،2020/2019 ، ص66

- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل و طرق عديدة ؛
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة ؛
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف ؛
- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية ؛
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:¹

- اختصار الاجراءات الادارية كالإستغناء عن الأعمال الورقية وإحلال الأعمال الإلكترونية محلها ؛
- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية اذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام ؛
- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا ؛
- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر إبتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛²
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات للخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- تحسين الأداء في إنجاز العمل المطلوب وخلق جو من الإبداع والتميز والمنافسة .

■ ثالثا :أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

1. أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد نحصرها فيما يلي :³

- أ. استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل .

¹ بن قارة سيرين ,زيغم إبتهاال , مرجع سبق ذكره , ص 5 , بتصرف

² لعبادلة ياسين , مرجع سبق ذكره, ص11

³ محمد الامين داو الحاج , "اهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فعالية الإستبصار الاستراتيجي " ,مذكرة ماستر في علوم التسيير ,كلية العلوم

الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ,جامعة احمد دراية ادرار ,لجرائر , 2020/2021 , ص8

ب. الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

ج. القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

د. 4 رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.

هـ. 5 ثقافة المنظمة والأفراد: نجاح التحول الرقمي مرتبط بالعاملين، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

و. العلاقات الشبكية: يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من الشبكة التي تشمل الموردين والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين و الجامعات

وبشكل اخر نجد ابعاد التحول الرقمي كالآتي¹:

1. البعد التقني : تشير الأدبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي للادارات تكمن في أجهزة مادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة والتطبيقات المختلفة،

و توجد تقنيات تدعم التحول الرقمي من بينها:²

_ الذكاء الاصطناعي : ويعني قدرة الآلات على القيام بالوظائف المعرفية البشرية والتعرف على الأنماط إى تمكنهم من إجراءات تنبؤات تستخدم لتسهيل اتخاذ القرار ؛

¹ بن قارة سيرين ،زيغم إنتهال ، مرجع سبق ذكره ، ص 12_13 ، بتصرف

² لعبادلة ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص 13 ، بتصرف

_ الحوسبة السحابية :هي نموذج تمكين من الوصول إلى شبكة الأنترنت في كل مكان وبشكل ملائم ؛

- توفير منصات إلكترونية لتلقي التصريحات والوثائق والمستندات فحصها ومعالجتها¹

2. البعد البشري :

تعد الموارد البشرية من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات، إلا أن نقص الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من توظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول.²

2. البعد التنظيمي:

تتطلب عملية التحول تغييرات شاملة في المؤسسة، و هذا لا يقتصر على المعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي ، ولا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار والتفكير فيهما، كما يجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء.

3. نموذج العمل:

يصف نموذج العمل مجموعة من الآليات لخلق قيمة للمنظمة داخل نظام بيئي معين، مع ظهور الاقتصاد الرقمي تجد المؤسسة نفسها في تحديات جديدة، على غرار ظهور المؤسسات الناشئة ذات الطابع الابتكاري وإعادة دراسة نموذج أعمالها التقليدي وتكييفه مع المتطلبات الحديثة.³

¹ بان توفيق نجم , "تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الفحص الضريبي لتحسين أداء الإدارة الضريبية " , مجلة إنارة , المجلد 4 , العدد 2, العراق , 2023 , ص47

² بن قارة سيرين ,زيغم إبنتهال ,مرجع سبق ذكره , ص ص12_13 , بتصرف

³ نقاوة رانية ,شوام بوشامة , "التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحوالاقتصاد الرقمي في الجزائر _دراسة إستكشافية " ,مجلة الاقتصاد والبيئة ,جامعة عبد الحميد بن باديس ,مستغانم ,المجلد 06 ,العدد 01, الجزائر , 2023 , ص424

5 تجربة المستخدم:

يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم إستراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون بجودة المنتجات والخدمات ويتوقعون أن المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم؛¹

ثانيا : متطلبات التحول الرقمي

التحول الرقمي يتطلب توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية والبنية الأساسية نستعرضها كالتالي:

1. المتطلبات القانونية لرقمنة الإدارة

تتمثل في القوانين الموضوعية قصد توفير المحيط المناسب للعمل وفقا للتحول الرقمي على غرار :²

- القانون 04-09 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 أوت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الحرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.
- القانون 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 01 فيفري سنة 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

2 . المتطلبات التقنية :

- البنية التحتية الرقمية: أي وجود مستوى مناسب من شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات ؛
- توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت؛

¹ عبد الرحمان بوعمامة ،حسين الشنيني ،"التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الفرص والتحديات "،مجلة دراسات الاقتصادية ، المجلد 23،العدد01،

الجزائر، 2023،ص58

² أنظر الموقع، Rebrand.ly/u4ve5c808082003 تم الإطلاع بتاريخ 2026/04/20

- تدريب كافة المواطنين على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة للاتصال والمعلومات ؛
- توفر مستوى مناسب من التمويل المادي : من أجل التزويد بالمعدات الرقمية، وتدريب الكوادر
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية
- الحاسبات السحابية : هي عبارة عن مجموعة متكاملة من المعدات صممت لتعمل معا من خلال سلسلة من البرمجيات لتقوم بمعالجة البيانات وتخزينها وإخراجها على شكل معلومات أو نتائج¹؛
- أ. الشبكات الرقمية :هي شبكات الإتصال الرابط بين الأجهزة كجهازا واحدا، وهناك شبكتين وهما :
 - شبكة محلية: وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود .
 - شبكة واسعة النطاق: توفر إمكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا.²
- ومن ابرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي نجد :³
 - أجهزة النسخ الاحتياطي, الطابعات الكميرات الرقمية ,أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء؛
 - البرمجيات الخاصة بمعالجة النصوص والكلمات ؛
 - برمجيات نقل الملفات, تخطيط الصفحات وتصميمها ,برمجيات بدياف؛
 - برمجيات ضغط الصور ,برمجيات الاسترجاع ,نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط .
- 3 . المتطلبات التنظيمية والإدارية : وتتمثل في الإجراءات التعديلية التي تجرى على بنية المنظمة وهيكلها التنظيمي قصد تسهيل تطبيق الرقمنة وتفعيل مرونتها وزيادة فاعليتها في مختلف وظائفها⁴

¹ رمضان صديق , "الضرائب في عالم الإقتصاد الرقمي " , بدون ط ,دار النهضة العربية لنشر , القاهرة , مصر , 2020 ص44 بتصرف

² بقرش رزيقة ,لهالي أسية , مرجع سبق ذكره, ص14

³ مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي , "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات _دراسة الاستراتيجيات المتبعة _", جامعة الامام محمد بن

سعود الاسلامية بالرياض ,قسم دراسات المعلومات ,مجلة RIST, مجلد 19, العدد 01 , السعودية , 2010 , ص ص 27_28 بتصرف

⁴ حميدوش علي ,بوزيدة حميدة , "اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعولند تجارب دولية " , المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي

,المجلد 02,العدد01, الجزائر , 2018 , ص47

4. **متطلبات الموارد البشرية الرقمية :** يتطلب توفير الكوادر المؤهلة الرقمية لمواكب تطورات العصر الرقمي وعملية التخطيط الإستراتيجي للرؤى وتنفيذها، لإتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.¹
5. **متطلبات الثقافة الرقمية :** تمثل الخبرة العلمية والعملية لنشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية مستدامة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية.
6. **المتطلبات الأمنية الرقمية:** تمثل مجموعة الأنظمة والرسائل التقنية التي تعمل على الحماية ضد الإستخدام غير المصرح به للبيانات الإلكترونية وكافة التدابير المتخذة لتحقيقه.
7. **متطلبات الإبداع والابتكار :** تساهم عملية الإبداع والابتكار والتطوير بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية.²

رابعا :إستراتيجيات ومعوقات التحول الرقمي ومخاطره

1. :إستراتيجيات التحول الرقمي

تتمثل إستراتيجيات التحول الرقمي فيما يلي :

- **التخطيط الاستراتيجي:** تعمل على صياغة مختلف الخطط والرؤى السياسات والأهداف الواضحة والمحددة.
- **تقييم الاداء :** هي إستراتيجية لتتبع كل من تقدم العمل وتحديد الإمكانيات المتاحة واللازمة،
- **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة :** يتم تطبيقها بناءا على تفاعل الشركات مع تغيرات السوق وفق العرض والطلب، واستجابة منظمة الأعمال لتحركات المنافسين وتتبع أنشطتهم.

¹ علاء صبحي, " دور التحول للرقمي في الحد من التهرب الضريبي ", مجلة جامعة البعث , المجلد 44, العدد 26 , سوريا , 2022, ص 50 بتصرف
² رانيا بهلول , "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة " , مذكرة
 ماستر في علوم التسيير,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة العربي التبسي, تبسة , 2024/2025, ص14

- إستراتيجية التدعيم الإلكتروني (التموضع) : تحاول المؤسسات المالية أن تستثمر في التكنولوجيات لإعتماد إستراتيجية رقمية، تتطوي على تغيير جذري في الهيكل التنظيمي لها.¹
- إستراتيجية توضيح الرؤية : تقوم هذه الاستراتيجية على تحديد النتائج المرجوة من التحول الرقمي بوضوح للعمل على بناء رؤية طويلة المدى، وتحديد مسار التطبيق لتحديد المتطلبات بدقة .
- إستراتيجية بناء التحول الرقمي: يستند نجاح هذه الإستراتيجية على وضوح الرؤية والمشاركات القيادية الناجحة، تعتمد على الابتكار وتوفير تجارب جديدة مثل الحوسبة السحابية .
- إستراتيجية تعزيز التعاون القيادي: تعتمد على التعاون التام بين متخذي القرار وتقنية المعلومات بهدف تحقيق نتائج التحول الرقمي، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لتجنب المخاطر وزيادة فعالية الأداء .
- إستراتيجية تحديث المدخل لتقنية المعلومات : يهدف إعتمادها لتحسين الخدمات، بتحديث الأنظمة الجديدة , وتحديد شركاء التكنولوجيا المناسبين لتخفيف الأعباء .²
- إستراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه الإستراتيجية عند إتجاه المؤسسة نحو تنمية منتجاتها او نحو منتج جديد من طرف المحيط وتسريع عملية التطوير .³

2. عوائق التحول الرقمي

واجه التحول الرقمي عدة تحديات ومعوقات يمكن إجمالها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية: هي مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف, وتعتبر كمشكلة تعيق عملية التحول الرقمي.
- التنسيق: عدم وجود يتم إتصال جيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي.
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية، وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.

¹ رانيا بهلول , نفس المرجع , ص ص 16_17

² صبرينة بن عطات الله تيمزار , " إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية :من الرؤية إلى التطبيق العملي , مجلة البصائر للبحوث بجامعة الجزائر 03 , المجلد 03 , العدد 02 , الجزائر , ديسمبر 2024 , ص ص 29_30 بتصرف

³ خالد احمد علي محمود , " تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات", دار الفكر الجامعي , مصر , 2019, ص 288

- القوانين والتشريعات تشكل عائقا يحبط فعالية التحول الرقمي ، وهذا يعود بخسائر على المؤسسة.¹
- تدهور البنية التحتية حيث أنها تفتقر القدرة على استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- صعوبة التزام المكلفين بالتصريحات الالكترونية.²

وهناك عوائق تحول دون الاستفادة من مزاياه للنهوض بالقطاع نذكر أهمها :³

- عدم وضوح الرؤية والهدف من التحول الرقمي؛
- عدم وجود فهم إداري ومعرفة وخبرة في التحول الرقمي
- الافتقار إلى مهارات القيادة الرقمية
- المكافآت والحوافز غير متوافقة مع التحول الرقمي؛
- مقاومة الموظف للتغيير .

3. مخاطر التحول الرقمي:

من أهم مخاطر التحول الرقمي نجد :⁴

- أمن البيانات : تساعد التكنولوجيا في جمع كميات هائلة من البيانات وتخزينها ؛
- مخاوف الخصوصية: مخاوف الحفاظ على الخصوصية الشخصية، ومخاطر سرقة البيانات الشخصية؛
- مخاطر عدم الكشف عن الهوية : حيث توفر التكنولوجيا الرقمية مجالا واسعا للمستخدمين لإخفاء هوياتهم، إذا لم يعتقدوا أنه ستكون هناك أي عواقب؛
- القرصنة : تتيح لذوي المهارات المحدودة إلحاق أضرار كبيرة من خلال إستعمال الأجهزة المحمولة

¹ خيرة شاوشي ,زهيرة خلوف , "التحول الرقمي في الجزائر", مجلة المحاسبة التدقيق والمالية, المجلد 5, العدد 1 , الجزائر , 2023 , ص21

² دريسي إلهام ,جوة هبة نور الهدى , مرجع سبق ذكره, ص33

³ بقرش رزيقة,لهاللي أسية , مرجع سبق ذكره , ص ص 20_21

⁴ بوعامة عبد الرحمان , حسين شنيني, مرجع سبق ذكره, ص57

المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الضريبية

الإدارة الضريبية تلك السلطة التنفيذية التي يناط إليها تنفيذ التشريع الضريبي ، وتعتبر عامل أساسي محرك للإصلاح الجبائي باعتبار أنها تقوم بتطبيق مختلف الإجراءات والتشريعات

أولا : مفهوم وأهداف الادارة الضريبية:

(1) مفهوم الادارة الضريبية:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالإدارة الضريبية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

تعتبر الإدارة الضريبية كأي سلطة إدارية حكومية، تقوم على أسس إدارية علمية للقيام بمجموعة المهام والوظائف الملقاة على عاتق أي سلطة إدارية، وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، إلا أنها تختلف عنها بتميزها بذاتية مستقلة، تستمدّها من استقلالية ذاتية للقانون الضريبي، الذي تعمل على تطبيقه، عن القوانين الأخرى، وذلك من خلال الامتيازات والسلطات التي يمنحها لها ولا تمنح لسلطة غيرها.¹

إدارة الضرائب هي ذلك الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية والذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي ويعمل كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي، وتعتبر عامل أساسي محرك للإصلاح الجبائي باعتبار أنها تقوم بتطبيق مختلف الإجراءات والتشريعات ، فالتشريع الجبائي وحده غير قادر على تحقيق أهداف السياسة الجبائية ما لم تتوفر إدارة ضريبية تتميز بدرجة عالية من الكفاءة.²

¹ حمزة بن عروس لمين علوطي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الإدارة الضريبية. من وجهة نظر بعض مراكز الضرائب المدية"، مجلة شعاع لدراسات الإقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص502

² زعزوعة فاطمة، "الحماية القانونية للأشخاص الخاضعين لضريبة"، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/ 2013، ص42

يقصد بالإدارة الضريبية السلطة التنفيذية التي يناط بها تنفيذ التشريع الضريبي، وذلك من خلال التخطيط ورسم السياسات وإعداد برامج العمل والجدولة الزمنية للأنشطة المختلفة للعمل الضريبي.¹

ومن التعاريف السابقة تشكل الإدارة الجبائية الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي والتحقق من سلامة ذلك التطبيق لحماية حقوق الدولة والممولين على حد سواء، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات والتشريعات الجبائية قصد تحسين كفاءة النظام الجبائي.

ثانيا : أهداف الإدارة الضريبية

وتتمثل في :²

- ✓ رفع معدلات الالتزام الطوعي بتقديم الإقرار الضريبي الصادق.
- ✓ تبسيط وتسهيل إجراءات التعامل مع المصلحة.
- ✓ حل مشاكل تطبيق التشريع أولا بأول.
- ✓ التناسق والتناغم بين المستويات الإدارية والإدارات الفرعية.
- ✓ التحفيز على التميز وخلق الإبداع في أداء الأنشطة الضريبية.
- ✓ تحقيق الهدف من الحصيلة الضريبية.
- ✓ كفاءة حصر المجتمع الضريبي وتقليل عمليات التهرب.
- ✓ إستخدام إستراتيجية وأساليب حديثة لتحقيق الشفافية والالتزام بالشفافية والموضوعية بدون تحيز³

¹ بالمهبول مديحة، بوشية ياسمين، "دور الرقمنة في تفعيل عمليات الإدارة الجبائية _دراسة حالة مديرية الضرائب _ميلة _"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2024/2023، ص10

² الباز فوزي الباز احمد، "استخدام القياس المتوازن لزيادة كفاءة وفعالية الأداء بمصلحة الضرائب المصرية في ظل المتغيرات المعاصرة"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2012، ص55

³ عبد الرحمان محمد سليمان، محمود نمر توفيق، "أثر الفحص الضريبي الإلكتروني على رفع كفاءة أداء الإدارة الضريبية في ظل جائحة كورونا"، مجلة الدراسات المحاسبية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، فلسطين، 2021، ص65

✓ ثانيا : مهام ووظائف الإدارة الضريبية

(1) مهام الإدارة الضريبية :

تقوم الإدارة الضريبية فبالعديد من المهام نوضحها في ما يلي :¹

- القيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي.
- تسهيل وتبسيط المعاملات الإدارية الجبائية²
- تحصيل الديون الضريبية من الممولين وتقدير العقوبات الضريبية وغرامات التأخير ؛
- تنظيم وتسيير المصالح الضريبية وضبط انتشارها عبر الأقاليم؛
- إدارة الموارد البشرية الضريبية وتأهيلها، وتوظيفها وتكوينها وفق الإجراءات المتعمدة
- والقيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي؛
- إدارة تكنولوجيا المعلومات الضرورية لعملها والقيام بالمراقبة الضريبية؛
- الشفافية في تزويد المكلفين بالمعلومات الجبائية ونشر التقارير والاحصاءات الجبائية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين من أجل تعزيز التحصيل التلقائي.³
- تحديد هوية دافعي الضرائب وتسجيلهم؛
- متابعة ومراقبة التصريحات الجبائية؛⁴
- فحص مدى اكتمال وصحة الإقرارات الضريبية.⁵

¹ بلمهبول مديحة، بوشية ياسمين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 10_11 بتصرف

² حسن ركي ، سمير عماري ، واقع وافاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر ، مجلة أرصاد لدراسات الإقتصادية ، مجلد 3 العدد 1 الجزائر ، 2020، ص 29

³ دريسي إلهام ،مرجع سبق ذكره ،ص14 بتصرف

⁴ مريم بوجمعة ،هند لبصير ، متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي الجزائري _مركز عنابة كنموذج " ، مداخلة في ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية ، 2023، ص08

⁵ وداد بوقلع ،"تعزيز الإصلاح الضريبي وعصرنة الإدارة الضريبية "،مجلة إقتصاد المال والاعمال ،المجلد 05 ،العدد03 ، الجزائر ، 2021، ص148

(2) وظائف الإدارة الضريبية

للإدارة الضريبية جملة من الوظائف : ¹

- أ. **التخطيط** : وهو عملية اتخاذ القرارات قبل بدء العمل المطلوب، ويتم التخطيط الضريبي من خلال تحليل الأوضاع القائمة والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها ورسم السياسات والخطط على ضوءها التحسين الأداء ورفع الكفاءة وتنسيق الأنشطة.
- ب. **التنظيم** : وهو عملية حصر للمهام الموكلة للإدارة الضريبية وتشكيل الهيكل التنظيمي مع اختيار أفراد الإدارة ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم على الوجه الأمثل.
- ج. **التوجيه** : ويتضمن إعداد النماذج المتعلقة بكافة عمليات الإدارة الضريبية وإصدار التعليمات المتعلقة بها، ثم توجيه المسؤولين والإشراف على تطبيقه لضمان توحيد الجهود في العمل.
- د. **الرقابة** : تسمح الرقابة في مجال الإدارة الضريبية بتقييم انجازات الإدارة وتحديد العقوبات التي عرقلت تحقيق أهداف التخطيط الضريبي والعمل على تجنبها واكتشاف الأخطاء والانحرافات قصد تحليلها ومعالجتها بشكل يضمن عدم تكرارها في المستقبل.

بالإضافة إلى ما سبق توجد وظائف تنفيذية خاصة تعكس طبيعة عمل الإدارة الضريبية كما يلي:

1. **حصر الممولين**: تحديد الأشخاص الخاضعين لكل ضريبة وتطبيق عليهم أحكام القوانين الضريبية؛
2. **ربط الضريبة** : كافة الإجراءات المتبعة منذ استلام الإقرار حتى يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائي
3. **تحصيل الضريبة** : الضريبة واجبة الأداء تحصل سواء عن طريق الحجز أو أقساط أو نقداً.

¹ لحكيري ريان، وشوشة أية، "تقييم جاهزية الإدارة الجبائية للتحويل الرقمي _دراسة حالة مديرية الضرائب ميلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة ومالية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحفيظ بوضوف ميلة، 2024/2025، ص9

وايضا:

- تنفيذ القوانين الضريبية لضمان حقوق الخزينة العامة للدولة و حقوق المكلفين بدفع الضريبة أيضا ؛
- اقتراح التعديلات على القانون الضريبي وفقا لاحتياجات وسياسات الدولة والمجتمع
- التركيز على ما يتضمنه التشريع الضريبي من مزايا وحوافز وإعفاءات يمكن إن يستفيد منها ¹.
- تحسين جودة الخدمات من خلال توفير خدمات سريعة ودقيقة للمواطنين ؛
- تفسير التشريع الضريبي من خلال إصدار القرارات التنظيمية وتطبيق هذا القانون
- تنظيم وتسيير المصالح الضريبية وضبط إنتشارها عبر الأقاليم؛
- القيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي. ²

ثالثا : صلاحيات و إلتزامات الإدارة الضريبية

1) : صلاحيات الإدارة الضريبية

الصلاحيات المخولة للإدارة الجبائية حتى تستطيع الإدارة الجبائية مباشرة مهامها و القيام بها على الوجه المطلوب و نوجزها كالآتي:³

- أ- الرقابة والتحصيص المعلوماتي : تستند الإدارة الجبائية في اقتطاعاتها على جملة المعلومات و الإقرارات المقدمة في المكلفين بخصوص الأوعية محل الاقتطاع، هدفا منها تحقيق العدالة و من هنا كان تبريرا لها لفرض الرقابة والتدقيق على هذه الأوعية.

¹ العبادلة ياسين , مرجع سبق ذكره ,ص49

² حمز بن عروس ,صابرين بوعزة , "واق تطبيق الادارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية في الجزائر " ,مجلة ابعاد إقتصاديةجامعة محمد بوقرة ,كلية العلوم الاقتصادية , بومرداس المجلد 10 ,العدد01, 2020, ص26

³ شريف محمد , "السياسات الجبائية ودورها في تحقيق التوازن الإقتصادي " ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ,جامعة ابي بكر بلقيد ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه تسيير المالية العامة ,تلمسان الجزائر , 2010/2009 ص ص 40_41

ب- **حق الاطلاع:** يمكنها طلب الشروحات والتفسيرات لأي معلومة واردة ترى الإيضاح منها أمر

ضروري.¹

ت- **حق التدقيق :** يضمن لها مقارنة البيانات الواردة إليها مع الحالة الجبائية الشخصية للمكلف

ث- **سلطة ضمان التحصيل :** تقوم بتحصيل المبالغ المقررة في الآجال المحددة قانونياً، في حالة التأخر

تفرض عليه عقوبات وغرامات ، فإن تعسر تلجأ لاستخدام سلطات كسلطة الحجز على أموال

ولتتفيد هذه الصلاحيات وجب إحترام بعض القواعد ويمكن ذكر البعض منها في ما يلي :

- **قاعدة العدالة :** يقصد بالعدالة أن يوزع العبء المالي على أفراد المجتمع كل حسب قدرته أي مراعاة

تحقيق العدالة في توزيع الأعباء العامة بين الأفراد..²

- **قاعدة اليقين :** ويقصد بها أن تكون الضريبة محددة بصورة قاطعة دون أي غموض أو إبهام والغرض

من ذلك، أن يكون المكلف على علم يقيني بمدى التزامه بصورة واضحة لا لبس فيها.³

- **قاعدة الملاءمة في الدفع :** ويقصد بهذه القاعدة ضرورة تنظيم أحكام الضريبة بصورة تلائم ظروف

المكلفين بها. وتيسير دفعها وخاصة فيما يتعلق بميعاد التحصيل وطريقته وإجراءاته.⁴

- **قاعدة الاقتصاد في التحصيل :** وتقضي هذه القاعدة أن تقوم الدولة بتحصيل الضريبة بأقل التكاليف

الممكنة وبالتالي إختيار طرق التحصيل الأقل تكلفة للمكلفين والإدارة الضريبية .⁵

¹ عامر عبد الله مجيد الشبخاني، " تحليل دور كفاءة موظفي جبابة الضرائب على زيادة الحصيلة الضريبية _دراسة حالة الهيئة العامة لضرائب إقليم كردستان"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 37، العدد 85، العراق، 2024، ص 160

² حميد بوزيدة، " جبابة المؤسسات - دراسات تحليلية في النظرية العامة للضريبة"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 09 بتصرف

³ سوزي عدلي ناشد، "أساسيات المالية العامة -النفقات العامة -الإيرادات العامة -الميزانية العامة"، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008، ص 130

⁴ سوزي عدلي ناشد، مرجع سبق ذكره، ص 130

⁵ عازر بدر دحلل، "كفاءة الإدارة الضريبية في ظل تطبيق الضريبة على القيمة المضافة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2011، ص 40

أيضا مراعاتها يضمن للضريبة فعاليتها كمورد هام لدولة دون ضياع جزء كبير منه في سبيل الحصول عليه.¹

2) إلتزامات الإدارة الضريبية

1_2 إلتزامات العامة :

تشمل هذه الإلتزامات ما يلي:²

1) عدم التعسف في استخدام الصلاحيات والسلطات الممنوحة

يتقضي تقيد سلطة الإدارة بضوابط قانونية تمنع التجاوز في إستخدام السلطة تجاهى المكلف

2) التطبيق الصحيح للقانون وعدم اصدار تفسيرات متناقضة:

يجب عليها تطبيق القوانين تطبيقا سليما ودقيقا، وعند إصدار الأوامر والتعليمات المتعلقة بتلك القوانين

التزام مبدأ المشروعية القانونية الذي يعني احترام نصوص القانون والدستور وألا تكون متعارضة معها،

احترام الحريات الشخصية والفردية للمكلف:

هي من الصفات المهمة التي يتمتع بها الفرد كإنسان في المجتمع، وإن تطبيقه يفرض على الإدارة

الضريبية مراعاة عدم التدخل في الحياة الشخصية للمكلف، تمكينه من الدفاع عن نفسه واحترام وقته

2_2 الإلتزامات الخاصة

هذه الإلتزامات مستوحاة من سياق النصوص الواردة في قوانين الضرائب واللوائح المتعلقة بها وهي كالاتي:³

¹ حميد بوزيدة , مرجع سبق ذكره , ص ص 10_11

² محمد خير العكام, الإدارة الضريبية ,مقال موجود على الرابط الالكتروني التالي : <https://mail.arab-ency.com.sy/law/details/164538> , تم الإطلاع عليه في تاريخ 2026/02/26

³دريسي إلهام ,جوة نور الهدى,مرجع سبق ذكره ,ص13

أ. الالتزام بسر المهنة

الذي يعني استبعاد كل علانية من شأنها أن تعلم الغير بالموقف الضريبي للمكلف، أو بأي معلومات حصلت عليها الإدارة الضريبية عن المكلف، لأن ذلك يتضمن اعتداء على الحياة الخاصة للمكلف.

ب. عبء الإثبات في بعض حالات التكاليف بالضريبة:

يقع عبء الإثبات على مصلحة الضرائب لإثبات صحة تقديراتها عند منازعة المكلف لضمان الشفافية وحماية المكلف من التقديرات الجزافية بلا قرائن

ج. الالتزام بإخطار وتبليغ المكلف:

من واجب الإدارة الضريبية إخطار المكلف بالتكاليف الضريبي وقيمة الضريبة ومواعيد دفعها قانونياً.

د. الالتزام بالتوعية الضريبية اتجاه المكلف:

تبسيط الإجراءات للمكلفين لتقليل من المشاكل والتعقيدات التي تثور نتيجة عدم معرفتهم لحقوقهم والالتزاماتهم.

هـ. الالتزام برد المبالغ التي تم تحصيلها من المكلف دون وجه حق:

فإذا ما قامت بتحصيل مبالغ أكثر من المبالغ المقررة وجب عليها أن تردها الى المكلف من تلقاء ذاتها ¹

رابعاً: أسس ومقومات نجاح الإدارة الضريبية

1) الأسس العامة

يتطلب نجاح الإدارة الضريبية توفر عدة مقومات نجملها فيما يلي : ²

- العمل على تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية والعمل على تقليل حدة النزاعات والمخالفات
- ضمان توفير الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لموظفي الضرائب، يتطلب الأمر الحصول على الشهادة العلمية المناسبة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة. بالإضافة لتدريب متخصص في المجال.

¹ شريف محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 ، بتصرف

² صالي فتحة ، يوسف قاشي ، "تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة" ، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ، بؤيرة الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 02 ديسمبر 2021 ، ص 33_34 ، بتصرف

- تفعيل نظم الرقابة الضريبية من أجل إكتشاف المخالفات والتهربات في الوقت المناسب،¹
 - تبسيط أحكام قوانين الضرائب وعدم التعقيد والإبتعاد عن التعديلات المتكررة
 - تطوير وتحديث الإجراءات الإدارية الضريبية وهذا عن طريق تزويد الإدارة الضريبية بالأجهزة الإلكترونية الحديثة اللازمة لتمكينها من رفع مستوى خدماتها وحضر مختلف المكثفين وتحديد مستحقاتهم الضريبة؛²
 - توفير أجور تتناسب مع طبيعة وحجم مسؤوليات موظفي الإدارة الضريبية³
- ويجب أيضا :⁴
- تجنب الزيادات غير الضرورية في تكاليف الامتثال الضريبي، سواء على الممول او الإدارة الضريبية،
 - إعتداد قواعد ملائمة للمشروعات الرقمية الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الناشئة
 - تعزيز اليقين الضريبي من حيث وضوح النص الضريبي، وسهولة تطبيقه، وأن لا يتعارض مع تشريعات أخرى، لتحقيق أقصى درجات التعاون بين الإدارة الضريبية والمكلفين
 - تعزيز الموارد البشرية وقدراتها من خلال دورات التكوين وتحسين المستوى⁵

(2) المقومات التقنية

- تكن بشكل كبير في بوابة جبايتك التي تقدم العديد من الخدمات منها :⁶
- الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها)؛
- إكتتاب استمارة التصريح مع الإستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي

¹ حدادو فهمية، فرج شعبان، "دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية _دراسة ميدانية"، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص 246، بتصرف

² هديل بوجلال، مرجع سبق ذكره، ص 20

³ شبيطة هاني محمد حسن، "حدود التوازن بين السلطات الضريبية وضمانات المكلفين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2006، ص 45

⁴ رمضان صديق، مرجع سبق ذكره، ص 22

⁵ حجار مبروكة، عصرنة الإدارة الجبائية مفتاح لزيادة التحصيل الضريبي في الجزائر خلال الفترة 2019_2020، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 09، العدد 2، الجزائر، 2024، ص 82

⁶ لعبادلة ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 73

- نظام الإرسال التصريحات للدفع مع المتابعة المستمرة على مدار سنة النشاط؛
- كما تقدم البوابة وثائق كاملة عن النظام الجبائي الجزائري، يمكن للجميع الوصول إليها.
- ومن مزايا بوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك" نجدا: ¹
- مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي؛
- آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية
- مساعدة لتسهيل الإستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة ؛
- جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها
- توفر أفضل تعقب وتحكم لعمليات تبادل البيانات وذلك بفضل المتابعة الدقيقة التصريحات المرسله.

المطلب الثالث : العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية

يعد التحول الرقمي خيار استراتيجي لتحسين كفاءة وفعالية الادارة الضريبية وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب .

أولا : التحول الرقمي والإدارة الضريبية

من خلال ما سبق يمكننا ان نقول بان التحول الرقمي هو عملية الانتقال من النظام التقليدي للنظام الإلكتروني لكافة أعمال المنظمات حيث يتطلب وضع إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم البرامج التي تحكم تحقيق التحول الرقمي بغرض رفع الأداء وتحسين الكفاءات التشغيلية².

وفي في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي وبروز الابتكارات الرقمية، أصبح لزاما على الدول مواكبة هذه التطورات خاصة في المؤسسات الحكومية من أجل

¹ أنظر الموقع، https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/presentation.html#presentation، تم الإطلاع بتاريخ: 2026/04/13

² كسنية أحمد سليمان سبع، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة ميدانية جامعة المنصورة، المعيد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد 04، 2021، ص: 27 بتصرف

تقديم خدمات نوعية وفعالة تكسب بها رضا المتعاملين وبالتالي تحقيق أهدافها، والإدارة الجبائية وهي ذلك الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية والذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الحياتي، هذا الجهاز يعتبر كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي وجب عليها أيضا مواكبة هذا التطور بغية تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال التسهيل العمليات والحد من التهرب والغش¹.

ثانيا :أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الإدارة الضريبية

باعتبار أن كفاءتها تتجلى في مكافحة التهرب وتحصيل المستحقات من المكلفين بأساليب فنية بعيدة عن الجبر والقهر والتغطية² نجد ايضا:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال زيادة دقة المعلومات وتقليل الأخطاء البشرية؛
- إدارة التغيير والتكيف: قدرة الإدارة على الانتقال من النظام التقليدي الى نظام التقنيات الحديثة ؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال تقديم منصات تفاعلية وتطبيقات رقمية، يمكن للإدارات عرض معلومات دقيقة حول الأنشطة المتاحة للجمهور، مما يساهم في فهم كيفية اتخاذ القرارات³؛
- تقليص التكاليف الجبائية: يكمن ذلك في عدد الهياكل الكبير وثمائل مهامهم وهذا ما عالجه التحول الرقمي⁴؛

- التدريب والتطوير المستمر للموظفين: تعزيز كفاءة الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية؛
- استخدام أدوات القياس والتحليل، تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ القرارات اللازمة ؛
- تزويد الإدارة الضريبية بالأجهزة والبرامج الالكترونية الحديثة حتى تقوم الإدارة بالقيام بوظيفتها على أكمل وجه من حيث تحقق الضريبة وتحصيلها وكيفية تسديدها للدولة ؛

¹ فتيحة صالي ، يوسف قاشي ،مرجع سبق ذكره ،ص33 بتصرف

² عبد القادر مسعودي ، " تقييم فعالية النظام الجبائي بناءا على جودة التحصيل الضريبي للفترة بين 2017 _ 2022 " مجلة الدبر ، مجلد 12 ، العدد 02 الجزائر ، 2025 ، ص97

³ عرين محمد سعود ابو خرروب ، "تقيم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات "،مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية ، العدد 65، ص 78

- تبسيط قوانين الضرائب وإجراءات تنفيذها حتى يسهل عمل موظفي إدارة الضرائب؛
- وضع نظم رقابية ضريبية فعالة، والتي تتميز بدقتها وسرعة اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة، مع فرض العقوبات المناسبة لمرتكبيها¹؛
- وتوفير الإدارة الإلكترونية للمواطنين إمكانية الحصول على الخدمات بسرعة عبر الإنترنت، مما يلغي الحاجة إلى الانتقال الفعلي إلى مقر الإدارات والبحث عن الموظفين المختصين؛
- تقليص عدد المراحل الإجرائية وتقليل عدد الإدارات التي تتدخل في تقديم الخدمات الإدارية .

ثالثا: أثر التحول الرقمي في تحسين الفعالية الإدارية الضريبية

- تُعد زيادة التحصيل الضريبي وزيادة نسب الالتزام للمكلفين ورضا المكلفين بشكل عام على الخدمات المقدمة من أهم مكاسب رقمنة التحصيل الضريبي التي أدت إلى زيادة الإيرادات الضريبية ؛
- مراقبة الامتثال والمدفوعات فيما يتعلق بالضرائب وجمع البيانات ومعلومات إضافية ومن ثم تحديث بيانات الأوعية الضريبية، والاستفادة منها في إطار توسعة القاعدة الضريبية ؛
- ساعدت رقمنة الضرائب على تقليل التهرب الضريبي كون جميع الشركات المسجلة لدى مصلحة الضرائب لم يعد بمقدورها التعامل مع شركة أخرى غير مسجلة لدى مصلحة الضرائب ؛
- زيادة فعالية التحصيل وعدم الاعتماد على الموظف في متابعة الأرصدة، إضافة إلى الربط المباشر مع الجهات ذات العلاقة ؛
- تسهيل الوصول إلى بيانات الضرائب ومراقبتها، وضمان تفاعل أكثر سلاسة بين الهيئة الضريبية والمكلف
- الاندماج مع الأنظمة الرقمية الأخرى كالأنظمة المستخدمة من قبل إدارات الجمارك ؛
- قابلية مراقبة المدفوعات من وإلى دافعي الضرائب، إضافة إلى الالتزام للحد من الأخطاء وزيادة الكفاءة؛

¹ بقرش رزيقة ، مرجع سبق ذكره ،ص41

- اعتماد الإدارة الإلكترونية يحد من الفساد الإداري عبر إنشاء مواقع إلكترونية مخصصة للتبليغ عن الرشوة بسرية، مع تحديد الإدارة والموظف المتورط، ويمكن لهذه المواقع التحقق من صحة الشكاوى؛¹
- تكريس مبدأ المساواة بين المكلفين ويقصد به إمتثال جميع المكلفين للإدارة الضريبية دون اعتبار مكانة المكلف أو مستواه الثقافي أو وضعيته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ؛
- تقوية مبدأ استمرارية المرفق العام: وتم ذلك من خلال اعتماد الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمات الإدارية عبر الإنترنت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع ؛
- يعد تأمين البيانات وحمايتها من التهديدات الأمنية أحد الجوانب المهمة في التحول الرقمي. يجب على الإدارة تطوير استراتيجيات فعالة لضمان أمان المعلومات الشخصية وحمايتها من الاختراقات؛²

رابعا: العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وفعالية الادارة الضريبية

يُعد التحول الرقمي الركيزة الأساسية لعصرنة الإدارة الضريبية، حيث يتجاوز مجرد إدخال التقنية إلى إعادة هندسة العمل الجبائي للارتقاء بالأداء في مستويين متكاملين وذلك من خلال تطبيق الانظمة الرقمية منها 'جبائتك'؛ إذ يساهم في رفع كفاءة الإدارة عبر عقلنة الموارد المتاحة وتقليص الوقت والجهد المبذول في معالجة الملفات، وتسهيل الإجراءات الإدارية لكل من المكلفين والموظفين على حد سواء، وفي نفس الوقت يعزز فعاليتها بتمكين المنظومة الجبائية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة كحصر الوعاء الضريبي بدقة، والحد من ظاهرتي التهرب والغش الجبائي، مما يضمن في النهاية إحكام آليات الرقابة والتحصيل الميداني وتوسيع المداخل.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

¹ هبة عبد المنعم، صبري الفران ، "رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية"، صندوق النقد العربي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2021 ، ص ص 30_26 ، بتصرف

² عزيز اليوسفي ،"التحول الرقمي للإدارة الضريبية"، مذكرة ماستر في القانون ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، جامعة مولاي إسماعيل ، المغرب ، 2024/2022 ، ص ص 28_29، بتصرف

يحضى موضوع التحول الرقمي وأداء الإدارة الضريبية تطورا مشهودا واهمية بالغة وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زاوية مختلفة في الدراسات العربية والأجنبية. سوف يتم في هذا المبحث عرض جملة من الدراسات:

المطلب الأول: دراسات المحلية والوطنية

نستعرض في هذا المطلب دراسات سابقة محلية لجامعة غرداية وجامعات أخرى وطنية

_دراسة هديل بوجلal مذكرة ماستر في المحاسبة والجباية المعمقة جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر
2023/2022

بعنوان دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الادارة الضريبية في الجزائر _دراسة استبائية لقطاع الضرائب

تهدف الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اداء الادارة الضريبية في الجزائر وماله من اثر اجابي في في زيادة التحصيلات الجبائية ومحاربة الغش والتهرب تالضريبي حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام ادوات جمع البيانات الاستبائية لعينة من الموظفين وتحليل النتائج باستخدام برنامج spss ,وتصلت الدراسة الى ان هناك علاقة معنوية طردية بين التحول الرقمي وكفاءة اداء الادارة الضريبية وان التحول الرقمي اصبح ضرورة حتمية لكن لايزال بحاجة الى مزيد من كفاءات الموارد البشرية

دراسة AISSAT Massissilia

Mémoire de Master en Sciences Financières et Comptabilité, Les déclarations fiscales via plateforme numérique État des lieux et perspectives: étude de cas au CDI De Tizi-Ouzou , 2024/2023

تهدف هذه الدراسة الى توضيح عملية تقديم الإقرارات الضريبية عبر منصة رقمية، مع التركيز على الأمان، والمصادقة، وتنزيل النماذج، وملء النماذج. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وانتهت الى نتائج تؤكد على أهمية تقديم معلومات دقيقة وشاملة، وتقديم نصائح لتجنب الأخطاء واقتراح استراتيجيات للامتثال للمواعيد النهائية. وفي الختام، يؤكد على أهمية البقاء على اطلاع دائم بالتحديثات الضريبية لضمان الامتثال للقوانين .

دراسة Hynda Medfouni

A rticle ,Digital Transformation In Tax Administration: Evaluating the Impact of SAP Implementation on Revenue Collection and Tax Evasion at the Tax Centre Oum El Bouaghi (Comparative Study 2014-2023), Revue Le Manager Vol. 11, N°02: 2024

تهدف هذه الدراسة لتحليل النتائج التحويلية التي أحدثها تطبيق نظام SAP في تحصيل الإيرادات ومكافحة التهرب الضريبي في مركز أم البواقي الضريبي، كمثال على التغيير الجذري الذي أحدثه التحول الرقمي في الإدارة الضريبية. وفي هذا السياق، تتمثل الأهداف في تقييم أثر تطبيق نظام SAP على الإيرادات المحصلة، وتقييم مدى فعاليته في الحد من التهرب الضريبي، أعدمت على المنهج المقارن من خلال مقارنة أدائه مع نظام SIREC + SGF السابق من حيث الشمولية والفعالية. أظهرت النتائج أن المبلغ المحصل تضاعف تقريبًا بعد تطبيق نظام SAP، مما يدل على قوة هذا النظام في إدارة البيانات وأتمتة العمليات. ومع ذلك، تشير الدراسة مجددًا إلى زيادة ملحوظة في المبالغ غير المحصلة، مما يُظهر أنه على الرغم من تعزيز بعض الوظائف الإدارية المحددة، فإن تأثير نظام SAP على الحد من التهرب الضريبي معقد ومتعدد العوامل.

_دراسة العبداله ياسين وعمار بهاليل مهدي مذكره ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعه 8 ماي 1945 قالمة 2023/2024

بعنوان التحول الرقمي كاليه فعاله لتحسين خدمات الاداره الضريبية دراسه حاله لبوابتي جبايتك ومساهمته

حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز وتوضيح كيف للتحول الرقمي ان يحسن خدمات الاداره الضريبية في الجزائر ومعرفه ايضا مدى استخدام التقنيات المقدمه من الاداره الضريبية من خلال منصتي او بوابتين جبايتك ومساهمته اعتمد الباحث على المنهج دراسه حاله منهج التحليلي لتحليل نتائج العينه المكونه بين 48 فردا مكلف بالدفع وتم معالجه البيانات باستخدام برنامج اس بي اس اس وتوصلت الدراسه الى ان التحول الرقمي يساهم وبشكل كبير في تحسين خدمات الاداره الضريبية كما ان الاداره تهتم بتطوير المنصات والتقنيات ومواكبه التكنولوجيا قصده تحسين خدماتها الموجهه للمكلفين.

دراسة Dahmoune Fatima, Karimi Malika

_THE IMPACT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TAX ADMINISTRATION IN ALGERIA ON THE TAXPAYER'S TAX

COMPLIANCE (jibaya'ticPORTAL MODEL) review of tax studies vol 13 N° 24 2024

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على اثر التحول الرقمي على الادارة الضريبية في الجزائر في ما يخص إمتثال دافعي الضرائب حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة من مستخدمي بوابة جبايتك في الجزائر وفي الاخير توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين التحول الرقمي ممثل في نظام الاقرار الالكتروني وامثال المكلفين بضريبية ووجدت الدراسة ايضا ان الانقطاع المتكرر في الخدمة او في الانترنت يعيقان فعالية البوابة .

دراسة تامي سمية والعيورات زهرة ,مذكرة ماستر في العلوم مالية والمحاسبة 2025/ 2024

دور الرقمنة في تسهيل عملية التحصيل الجبائي للتقليل من التهرب الضريبي

هدفت الدراسة حول دور الرقمنة في تسهيل عملية التحصيل الجبائي للتقليل من التهرب الضريبي داخل مركز الضرائب بغرداية، من خلال تحليل تفاعل الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، معتمدا على بيانات جمعت عبر استبيان ميداني شمل عينة عشوائية مكونة من 50 موظفا يمثلون مختلف المصالح داخل المركز. وأظهرت النتائج أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة داعمة، بل تحولت الركيزة محورية في إعادة تشكيل بيئة العمل الجبائي، حيث أسهمت في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز دقة المتابعة والرقابة، وبرز البعد المادي كأقوى محفز للأداء، إذ اعتبره الموظفون حجر الأساس لأي تقدم رقمي، بينما شكل البعد الإداري دورا هاما في توحيد العمليات وربطها بأنظمة ذكية.

_دراسه سعيده سليمانى ومحمد الامين بخاوة ضمن ابحاث الملتقى الوطني حول جوده الخدمات في ظل التحول الرقمي والاداره الالكترونيه في المؤسسات الجزائريه الرهانات وتحديات 2025

مداخلة بعنوان التحول الرقمي لاداره الضريبية ودوره في تحسين جوده الخدمات الضريبية للمكلفين دراسه عينه من موظفي مركز الضرائب لولايه قسنطينه

حيث تهدف هذه الدراسه الى ابراز مدى مساهمه التحول الرقمي للاداره الجبائيه في ظل البيئه الجزائريه لتحسين خدمات مقدمه للمكلفين ايضا طبيعه العلاقه بين هذين المتغيرين استخدام المنهج الكمي واعتمدت اداه الاستبيان اداه لجمع المعلومات من عينه مكونه من 35 موظف حيث اظهرت الدراسه الى وجود علاقه بين التحول الرقمي وتحسين جوده الخدمات مقدمه من الاداره الضريبية للمكلفين وان الاداره تعمل بكفاءه وفعاليه.

دراسة Elfodil Mohamed esedik

article, The impact of digitizing tax administration in Algeria on tax Evasion

Review of tax studies ,Vol 14 No. 27: year 2025,

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر على الحد من التهرب الضريبي، من خلال تحليل التحولات الرقمية المعتمدة وآثارها على دقة المعالجة وتدقيق المعلومات الجبائية. واعتمدت الدراسة منهج وصفي تحليلي لرصد مدى فعالية المنصات والأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية وتقوية آليات الرقابة. وتبين أن الرقمنة أسهمت بوضوح في تحسين تتبع المكلفين، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل الإجراءات الجبائية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على خفض مستويات التهرب. ورغم ذلك، ما تزال عدة تحديات قائمة خصوصاً تلك المتعلقة بالجاهزية التقنية، ونقص التكوين، وضعف الاندماج الكامل للمنصات داخل الهياكل الجبائية المختلفة.

__دراسة اكرام ماضي وقلاب دبيح دراسات الاقتصاديه مجلد تسعه العدد اثنان الجزائر في 2025

مقال بعنوان دور رقمته اداره الضرائب في تحسين الايرادات الجبائيه في الجزائر دراسه تحليليه في
الفترة الممتده من 2015 الى 2023

حيث هدفت هذه الدراسه الى معرفه دور الرقمته او التحول الرقمي الاداره الضريبية في تحسين
الايرادات في الجزائر اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الحصيلة الضريبية الجبائيه من 2015 الى
2023 الدراسه في الاخير الى ان الرقم انا او تحول رقمي بصفه عامه للاداره الضريبية ادى الى رفع
الحصيلة الضريبية بعد اعتماده بشكل فعلي في مراكز الضرائب وذلك في السنوات الاخيريه من 2019 الى
2023 كما اظهرت الدراسه ان الرقمته تعاني من بعض التحديات والتي كان ابرزها التحديات البشريه
الماديه والقانونيه.

دراسة Nezaï Fatima Zahra¹, Mehdi Omar², Nezaï Roua

Article ,La transformation numérique comme levier de réforme de
l'administration fiscale et d'amélioration de l'efficacité du recouvrement des

impôts : une étude de cas de la Direction des impôts de la province de Saïda , Revista Infoaccesso, 13(1), janvier - avril 2026

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل متطلبات رقمنة إدارة الضرائب وتأثيرها على تحصيل الضرائب في مديرية الضرائب بولاية سعيدة. وتبرز الدراسة أهمية الرقمنة في تعزيز كفاءة وشفافية الإجراءات الضريبية، وتوفير الوقت والجهد لكل من الإدارة ودافعي الضرائب، مما يزيد الإيرادات ويقلل التهرب الضريبي. اعتمدت الدراسة على العمل الميداني من خلال المقابلات وجمع البيانات من موظفي القطاع لتحليل تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحصيل الضرائب. تُظهر النتائج أن الرقمنة تحسّن دقة العمليات، وتقلل الأخطاء، وتعزز الثقة بين الإدارة ودافعي الضرائب، مما يزيد من مستوى الالتزام الضريبي. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، إدارة الضرائب، تحصيل الضرائب .

المطلب الثاني: الدراسات العربية والاجنبية

نقدم في هذا المطلب البعض من الدراسات العربية واخرى اجنبية التي تخص الجانبين التحول الرقمي والإدارة الضريبية

_دراسة الباز فوزي الباز احمد قابيل بحث ماجستير في المحاسبه جامعه بورسعيد مصر 2012 بعنوان استخدام القياس المتوازن لزياده كفاءه وفعاليه الاداء لمصلحه الضرائب المصريه دراسه نظريه ميدانيه

هدفت هذه الدراسه الى معرفه ان القياس المتوازن يزيد من كفاءه وفعاليه الاداء الضريبي باستخدام بعض الاطر المحاسبية وتم استخدام المنهج الوصفي تفسيري تحليلي تهدف الدراسه الى ان استخدام القياس المتوازن يعتبر اداه استراتيجيه لزياده كفاءه وفعاليه الاداء بمصلحه الضرائب المصريه وتنمية الامتثال الضريبي للممولين.

**_دراسة على الصبحي تخصص محاسبه مجله جامعه البعث جامعه دمشق سوريا العدد 26 المجلد 44
سنة 2022**

مقال بعنوان دور التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي

هدفت الدراسه الى اهميه استخدام التحول الرقمي ودوره في الحد من التهرب الضريبي وابرار المزايا والتحديات المتوقعه حدوثها وتم الاعتماد على منهج التحليل للدراسات السابقه قصد معرفه علاقه بين المتغيرين توصلت الدراسه في الاخير الى ان نتحول الرقمي هو وسيله معاصره مهمه للحد من التهرب الضريبي كما ان كفاءه الموظفين الرقميّه تعزز من امتثال المكلفين وتحقيق العدالة الضريبية

دراسة BENAZZOU Lotfi

**Article ,Impact de la transformation digitale sur la performance de
l'administration fiscale au Maroc: cas de la mobilisation des recettes fiscales ,
Revue Française d'Economie et de Gestion ,Volume 3: Numéro 4 ,2022**

تهدف هذه المقالة إلى عرض أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الضرائب في المغرب، ولا سيما على تحصيل الإيرادات الضريبية. نسعى إلى فتح نقاش حول رقمنة إدارة الضرائب المغربية وأداء نظامها المعلوماتي المتكامل في تحصيل الإيرادات الضريبية، اعتمدت المنهج المقارن وذلك من خلال دراسة تقارير أنشطتها للأعوام من 2017 إلى 2020. نعتقد أن التحول الرقمي يوفر أدوات فعالة قادرة على زيادة حجم الإيرادات الضريبية الإضافية، وتمكين تحصيل الضرائب بمرونة أكبر، مع استغلال الثغرات الضريبية غير المستغلة، والتركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية، مثل عمليات التدقيق الضريبي وإجراءات الإنفاذ

**_دراسة محسن عيد عبد الغفار واسامه عبد المنعم الخولي مجله للدراسات والبحوث الماليه والاداريه
المجلد 15 العدد 2 جامعه المنوفيه مصر 2023**

مقال بعنوان اثار تحول الرقمي على كفاءه اداء الاداره الضريبية دراسته تطبيقية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثر التحول الرقمي على كفاءه الاداء الاداره الضريبية والتعرف على التحديات والمعوقات التي تواجهه. فتم استخدام المنهج التحليلي المقارن بالاعتماد على اقرارات الالكترونيه للفترة ما بين 2016 و 2021 وتوصلت الدراسة الى ان النتائج ان هناك علاقه معنويه بين التحول الرقمي من ناحيه الاقرارات الالكترونيه وكفاءه اداء الاداره الضريبية وتوصلت ايضا الى ان هناك فروق كبيره وواضحه قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي في المنظومه الضريبية.

دراسة Mehrdad Kalantari Jalal Haqiqiat Monfared Abdullah Kolubandi

**Designing a Digital Transformation System Model in tax Organization ,
Management Strategies and Engineering Sciences 6 (1) 55-63, 2024**

تهدف هذه الدراسة تحديداً تحليلاً كمياً لآثار التحول الرقمي على تحسين الأداء الضريبي في إحدى المؤسسات الضريبية. أجريت الدراسة باستخدام منهج كمي من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي. جمعت البيانات عبر استبيانات وزعت على الموظفين ودافعي الضرائب. يتضمن النموذج المقترح متغيرات مستقلة رئيسية مثل العدالة في تقديم الخدمات الرقمية وشفافية الخدمات، وإصلاح النظام التكنولوجي، والحوكمة والإدارة الرقمية، وإدارة النظام البيئي الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، حددت نتائج التحول الرقمي وعواقبه كم تغيرات تابعة، بينما حددت مبادئ التحول الرقمي والتقنيات التحويلية كم تغيرات وسيطة. تشير

النتائج إلى أن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الضريبية يؤدي إلى زيادة الشفافية، والحد من المخالفات الضريبية، وتحسين الكفاءة، وزيادة رضا دافعي الضرائب. يمكن لهذا النموذج أن يساعد واضعي السياسات والمديرين في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الضريبية.

دراسة SIAMAND HESAMI , HATICE JANKINS

,Digital Transformation of Tax Administration and Compliance: A Article

, Digital. Gor. Systematic Literature Review on E-Invoicing and Prefilled Returns

Res. Phat, Vil 5, No. 3. Article 18, 2024

تستعرض هذه المقالة بشكل منهجي أثر الفوترة الإلكترونية وتعبئة الإقرارات الضريبية مسبقاً على إدارة الضرائب والامتثال لها، مع الالتزام بمبادئ PRISMA التوجيهية. يكشف بحثنا وتحليلنا الشامل للأدبيات أن هذه التقنيات بالغة الأهمية في خفض تكاليف الامتثال الضريبي وإدارته. اعتمدت على المنهج الوصفي ، وتشير النتائج إلى فوائد كبيرة، منها تخفيف الضغوط المالية على الشركات، لا سيما خلال مراحل التطوير، وتعزيز كفاءة عمليات إدارة الضرائب. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تبسيط أنظمة الفوترة الإلكترونية والتعبئة المسبقة وتحسين تتبع الضرائب، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الممارسات الضريبية عالمياً. يساهم هذا البحث في فهم الآثار التحويلية للتقنيات الرقمية في مجال الضرائب، مُظهرًا إمكاناتها في تبسيط إجراءات الامتثال الضريبي والإدارة الضريبية.

__دراسة نادية اسماعيل محمد الجبلي المجلة الاكاديميه للابحاث والنشر العلمي الاصدار 69 سنة 2025

مقال بعنوان دور تحول الرقمي في تحسين اداء النظام الضريبي البحرين

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التحول الرقمي في تحسين كفاءه اداء الضريبي البحريني وايضا على زياده الايرادات وفعاليتة في مكافحه الغش والتهرب وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للادبيات التحول الرقمي في الاداره الضريبية توصلت الدراسة في الاخير الى ان التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في زياده الحصيله الضريبية من خلال الاقرارات الالكترونيه والسداد الالكتروني وهذا يحسن ويسهل الامتثال الضريبي ويحد من الغش والتهرب بين ان التحول الرقمي يحسن بالفعل كفاءه نظام الضريبي البحريني.

دراسة Yujia Chen & Minshuo Liu

**Conference paper ,Recent Developments In Computational Finance and
, Digital Transformation of Tax Administratio ,Business Analytics article,
V53 21 August 2025**

تستكشف هذه الدراسة كيفية تحسين تحصيل الضرائب وإدارتها من خلال التحول الرقمي. وباستخدام تحليل بيانات الشركات الصينية غير المالية المدرجة في سوق الأسهم الصينية من الفئة (أ) للفترة من 2010 إلى 2023 كعينة، تُظهر الدراسة أن التحول الرقمي يقلل بشكل كبير من التهرب الضريبي للشركات، كما يتضح من زيادة معدل الضريبة الفعلي (ETR) وانخفاض الفروق بين معدل الضريبة الدفترية حتى تاريخه (BTD) ومعدل الضريبة الاسمي والفعلي (TA). يُظهر تحليل الآلية أن التحول الرقمي يقلل من مساحة وحوافز التهرب الضريبي للشركات من خلال تعزيز عمليات التدقيق الضريبي المشتركة، وتحسين بيئة الأعمال، وخفض تكاليف المعاملات المؤسسية.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف

نستعرض في هذا المطلب المقارنة المنهجية بين دراستنا الحالية والأدبيات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

أولا :أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات المحلية والوطنية:

(1 أوجه التشابه:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية والدراسات الوطنية (الجزائرية) مثل دراسة (بوجلal، 2023) ودراسة (تامي سمية) و(سعيدة سليمان) على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي ثابت. كما تتفق هذه الدراسات في استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من موظفي الإدارة الضريبية، مع التركيز المشترك على الأنظمة الرقمية الموحدة في الجزائر مثل بوابة "جبايتك". وتشترك جميعها في التأكيد على أن الرقمنة تساهم بفعالية في اختصار الجهد والوقت وتحسين علاقة الإدارة بالمكلفين.

(2 أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الوطنية السابقة من حيث الحيز المكاني، حيث تنفرد بالتطبيق على مديرية الضرائب لولاية غرداية، بينما توزعت الدراسات الأخرى على ولايات مثل ميله وسعيدة وتيزي وزو. كما تختلف عن دراسة (Nezaï Roua,) و(إكرام ماضي) في ادوات جمع المعلومات، كما تبرز الفجوة في التحديد الموضوعي؛ فبينما ركزت أغلب الدراسات المحلية المرفقة على "التحصيل الجبائي" أو "جودة الخدمات"، تسعى دراستنا لقياس أثر الرقمنة على "الأداء التنظيمي" بشقيه (الكفاءة والفعالية) معاً. بالإضافة إلى الحادثة الزمنية (2026) التي تسمح برصد نتائج لم تدرجها الدراسات الأقدم.

ثانياً أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات العربية والأجنبية:

(1) أوجه التشابه:

نلاحظ من خلال المسح المنهجي للدراسات العربية كدراسة (نادية إسماعيل، 2025) والأجنبية كدراسة ((Yujia Chen, 2025)، وجود اتفاق تام حول دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والنزاهة داخل المنظومات الضريبية. كما تشترك هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في التأكيد على أن الرقمنة تؤدي إلى خفض تكاليف المعاملات المؤسسية وتحسين سرعة الاستجابة لطلبات المكلفين

أوجه الاختلاف:

تكمن نقطة الاختلاف الجوهرية في مستوى النضج التكنولوجي؛ حيث تبرز الدراسات الأجنبية أبعاداً متقدمة جداً مثل "الذكاء الاصطناعي" ونماذج الأنظمة الرقمية المعقدة في بيئات تقنية متكاملة. في المقابل، تركز دراستنا على واقع التحول الرقمي في البيئة الجزائرية ومعالجة عوائق تشغيلية محلية مثل "ازدواجية العمل الورقي والإلكتروني" ومشاكل البنية التحتية للإنترنت. كما تختلف الدراسات العربية والأجنبية في طبيعة العينة، حيث يغلب عليها التركيز على "رضا المكلفين" والامتثال، بينما تركز دراستنا بشكل أعمق على "الأداء الداخلي" للإدارة الضريبية.

خلاصة الفصل الأول :

تم من خلال هذا الفصل توضيح كل ما يخص متغيرات الدراسة من الأدبيات النظرية، حيث بدأنا بتوضيح ماهية التحول الرقمي من حيث المفهوم والأسباب والتقنيات والمتطلبات. كما استعرضنا وأبرز التحديات والمخاطر التي يواجهها التحول الرقمي. وتطرقنا أيضاً إلى ماهية الإدارة الضريبية، من خلال التعريف، المهام، الأهداف والخصائص كما استعرضنا التزامات وصلاحيات الإدارة الضريبية وأسس نجاحها، كما تم إبراز العلاقة بين التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية كما تطرقنا في مبحث منفصل إلى الدراسات السابقة الخاصة بدراسة وإبراز أهدافها ونتائجها وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا.

توصلنا من خلال دراستنا إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة، بل أصبح بنية تحتية حيوية تعتمد عليها الدول في إدارة شؤونها وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والمعاملات للمستخدمين بمختلف فئاتهم. التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة، بل هو برنامج شامل يمس الإدارة ويغير طريقة وأسلوب عملها داخلياً، وكذلك كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعلها أكثر سهولة وسرعة. إن التحول الرقمي يساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة أداء الإدارة الضريبية، مما يعزز الثقة بين الدولة والمواطنين ويؤدي إلى نظام ضريبي أكثر عدلاً وشفافية.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لمتغيرات

المراسلة بمديرية الضرائب

ولاية غرداية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والفعالية، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني لمحاولة ربط الإطار النظري بالواقع الميداني، وذلك بغرض تجسيد التحول الرقمي في الواقع العملي وتأثيره الفعلي على تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة محل الدراسة وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب غرداية؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وعرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: ماهية مديرية الضرائب لولاية غرداية.

تعتبر المديرية الولائية للضرائب بغرداية من الهيئات العمومية في الولاية، وهذا راجع لنشاطها في المجال الجبائي في ظل تطبيق القوانين والتشريعات المنصوصة عليها، على هذا الأساس سننتطرق في هذا المبحث إلى تقديم شامل عن مديرية الضرائب لولاية غرداية من خلال التعريف بها ونشأتها ، مختلف مهامها وكذا هيكلها التنظيمي و مختلف مصالحها.

المطلب الأول: لمحة عن مديرية الضرائب لولاية غرداية.

نقدم في هذا المبحث لمحة على مديرية الضرائب غرداية كتقديم المديرية ونشأتها واست، عراض هيكلها التنظيمي

أولاً: تقديم مديرية الضرائب لولاية غرداية.

تلعب مديرية الضرائب لولاية غرداية دورا محوريا في النظام الجبالي على مستوى الولاية، حيث تعد أداة غير ممركة تابعة للوزارة المالية كما أنها دات شخصية معنوية و ذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في تحديد الوعاء الضريبي و حساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول.

والمديرية الولائية للضرائب بغرداية هي امتداد للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة والتي بدورها تتبع للمصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات الواقع مقرها بالجزائر .

ثانيا: نشأة مديرية الضرائب لولاية غرداية.

تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 - 60 و الصادر بتاريخ 23/02/1991 والمتعلق بتنظيم صلاحيات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، حيث أنها اشتملت على مديريتين مركزيتين وهما مديرية الوسائل العامة وتضم مكتب الوسائل والرقابة الجبائية ومديرية التحصيل وتضم ثلاث مكاتب وهما مكتب التحصيل الجبائي ومكتب العمليات الجبائية ومكتب المنازعات.

وفي سنة 1996 أصبحت تضم ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية والتحصيل والعمليات.

لكن في سنة 2002 أصبحت تتكون من 05 مديريات ممثلة في مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية ومديرية التحصيل الحياتي ومديرية العمليات الجبائية ومديرية المنازعات تضم المديرية الولائية 296 موظف منها 230 يشتغلون بصفة دائمة .

المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب المديرية غرداية.

من مهام مديرية الضرائب هي عبارة عن مصلحة الوعاء والمراقبة والتدخلات المختلفة وهي التي تحسب أسس الضريبة ومن مهامها، تأسيس الضريبة والرسوم مراقبة كل تصريحات المكلفون بالضريبة، المراقبة المعمقة للملفات الجبائية، أيضا التدخلات في عين المكان وجمع كل المعلومات التي تخص الضرائب المباشرة وحقوق الطابع والمخزونات وإحصاء كل النشاطات منها المتغيرة فالمهمة الرسمية للتدخلات هي الإحصاء منها البيانات المبنية وغير المبنية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة.¹

¹ انظر الموقع <https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2> تم الأطلاع بتاريخ 2026/05/11

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية.

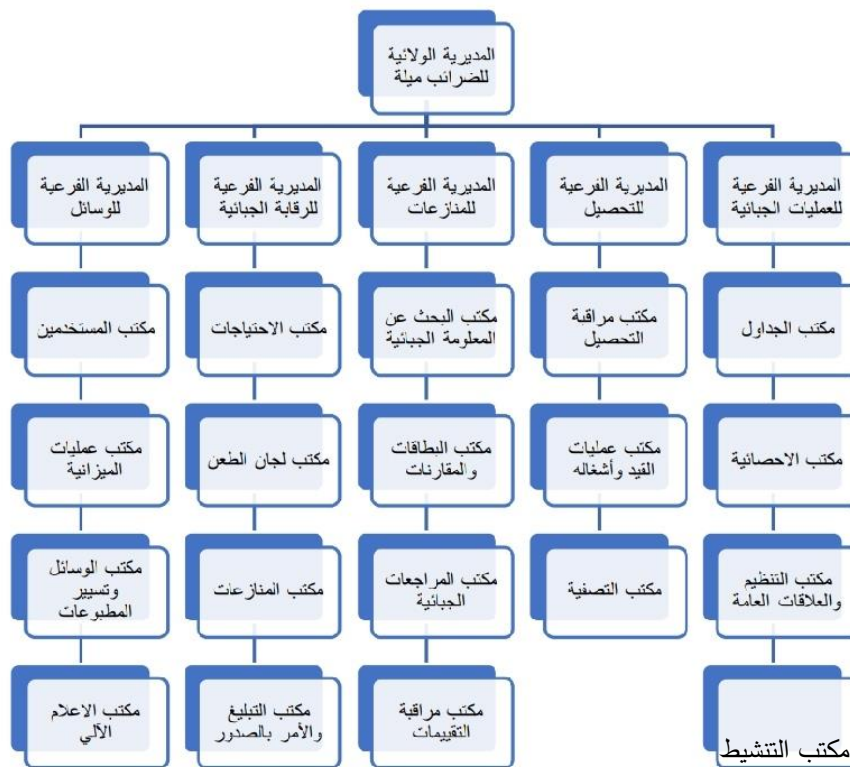
نستعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب غرداية وكذا تحليل أقسامه وذكر

بعض مهامهم

أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (01-02) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب غرداية

الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الموارد البشرية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

أ - مديرية الضرائب لولاية غرداية.

تتكون مديرية الضرائب لولاية غرداية من خمس مديريات فرعية، وكل مديرية فرعية تضم مكاتب وفيما يلي مهام كل مكتب لكل مديرية فرعية :

المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تضم أربع مكاتب هي :

1 - مكتب الجداول:

التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها , و بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

2 _ مكتب الاحصائيات

استلام الاحصائيات الهياكل الأخرى في مديرية الولاية.

الاحصائيات الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل , وضمان احوالها الى مديرية الجهوية للضرائب.

3_ مكتب التنظيم والعلاقات العامة:

اسلام ودراسة الطلبات الاعتماد في نظام الشراء , ومتابعة الانظمة الجبائية الخاصة والامتيازية.

نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وعلامة وتوجيه.

4_ مكتب التنشيط والمساعدة

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و تنشيط المصالح المحلية

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

المديرية الفرعية للتحصيل: تضم أربع مكاتب وهي:

1 - مكتب مراقبة التحصيل:

- دفع نشاطات التحصيل , و المحافظة على مصالح الخزينة
- اعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

2- مكتب متابعة عمليات القيد:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الالغاء من الجداول وسندات الايرادات
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
- ضمان اعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

3- مكتب التصفية

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الايرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الاحكام
- استلام المنتجات الاحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.

4- مركز حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.

- التكفل بجداول القبول في الارزاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل
- الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

المديرية الفرعية للمنازعات : تضم أربع مكاتب وهي :

1. مكتب الاحتجاجات

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء الى ارجاع الحقوق أو الى الغاء القرارات الملاحقة
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

2. مكتب لجان الطعن

- دراسة الاحتجاجات او الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة

الدفاع امام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الادارات الجبائية عند الاحتجاج

3. مكتب التبليغ والأمر بالصرف

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع اعدا الشهادات الخاصة بذلك.

المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية : تتكون من:

1_ مكتب البحث عن المعلومات الجبائية:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.

- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة بالتنسيق مع المصالح

والمؤسسات المعنية.

2- مكتب البطاقات والمقارنات

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة.

- التكفل بطلبات التعريف الجبائي للمكلفين بالضريبة.

- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة واعداد وضعيات احصائية وحواصل دورية لتقييم

4. مكتب مراقبة التقييمات:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.

- المشاركة في أشغال الخيرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

المديرية الفرعية للوسائل: تتكون من:

1- مكتب المستخدمين والتكوين

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين..انجاز اعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل العينة في المديرية الجهوية.

2- مكتب عمليات الميزانية

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
- تحرير امر بالصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء.
- الاعداد السنوي الحساب الاداري للمديرية.

3- مكتب الاعلام الالي:

- التنسيق في مجال الاعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتوقف دقة النتائج وصحتها على حسن إختيار المنهج المناسب للأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة عليها في التحليل الإحصائي، و هذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب التالية:

المطلب الاول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من مجتمع الدراسة وعينتها والادوات المستخدمة.

1. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على موظفي مديرية الضرائب غرداية بمراكزها، وتم توزيع الإستبيان لأغراض هذه الدراسة على عينة من موظفيها.

2. عينة الدراسة:

ومن أجل جمع البيانات اللازمة لدراسة قمنا بتوزيع مجموعة من الإستمارات على أعوان وموظفي مديرية الضرائب بولاية غرداية والمركز التابع لها والجدول الموالي يوضح تفاصيل العملية :

الجدول رقم (01-02) يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة

البيان	الإستمارات الموزعة	الإستمارات المستردة	الإستمارات غير صالحة	الإستمارات الصالحة
العدد	50	48	0	48

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من الجدول أعلاه ان عدد الإستمارات الموزعة هو 50 في حين أن العدد المسترجع كان 48 إستمارة وبعد عملية الفحص تبين أن 48 إستمارة كلها صالحة لتحليل ولا تحتوي على إجابات ناقصة تضر بالتحليل وبذلك بلغت نسبة الإستجابة 96% .

3. الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح به والامكانيات المتاحة ارتأينا ان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة هي (الاستبيان) ويقصد بالاستمارة (الاستبيان) مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي و عليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه الى أعوان العاملين في مديرية الضرائب غرداية - للوقوف على مدى جاهزية مديرية الضرائب للتحويل الرقمي. وتم إنجاز الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة ، كما تم الاستعانة بآراء بعض أعوان الضرائب، وقد تم تقسيم الاستبيان الى أربعة (04) محاور الملحق رقم (01)

-الجزء الأول: يتكون من المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدارسة ويحتوي على (06) أسئلة تمثلت في

الجنس، الفئة العمرية المستوى التعليمي ، الوظيفة،الخبرة ، حضور ملتقيات

الجزء الثاني : يتحتوي على محاور الدراسة

-المحور الأول : يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه جاهزية التحول الرقمي في الإدارة الجبائية ويتكون من (08) عبارات

-المحور الثاني : يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه تحسين كفاءة الإدارة الضريبية من خلال التحول الرقمي ويتكون من (06) عبارات.

-المحور الثالث : يتناول آراء عينة الدراسة اتجاه تحسين فعالية الإدارة الضريبية ويتكون من (06) عبارات.

1. إختيار مقياس الاستبيان

لقد تم اختيار مقياس ليكارت likertscale الخماسي كمقياس الأداة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع الى انه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (02-02) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الدرجة	الأهمية
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على الإستمارة

ومن اجل تحديد فترة مقياس ريكارت الخماسي الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين اعلى درجة بالمقياس (14-5)، ثم تم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0.8-5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل في المقياس (وهو الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا يتم إضافة طول الفترة (0.8)، للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (02-03) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الجدول رقم (02-03) الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الوسط الحسابي	الأهمية	مستوى القبول
1 - أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
1.81 - أقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة
2.61 - أقل من 3.4	محايد	متوسطة
3.41 - أقل من 4.2	موافق	مرتفعة
4.21 - 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من مقياس ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: أساليب المعالجة والخصائص الديمغرافية

نستعرض في هذا المطلب اساليب المعالجة الإحصائية وكذا عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من اجراءها، ومن اجل الوصول الى مؤشرات معتمدة ذات الدلالات ومعنى تدعيم موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفريغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اخبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي

يرمز له spss 26 وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، والتباين الأحادي، وذلك لتحليل بيانات الاستمارة و الحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفراد العينة عبارات محاور الاستمارة.

المتوسط الحسابي: ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقياس النزعة المركزية

وقد استخدام المعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم.

الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقياس التشتت ويستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات الأفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.

تحليل الانحدار الخطي: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فيستخدم اختبار الفرضيات للتأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانيا : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تم تقسيم عينة الدراسة من حيث الجنس , العمر , المؤهل العلمي , الوظيفة , الخبرة , حضور الملتقى

1. الجنس

الجدول رقم (02-04) يعرض نسبة الذكور ونسبة الإناث وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (02-04) يبين عدد ونسبة ذكور وإناث عينة الدراسة

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	16	33.3%
أنثى	32	66.6%
المجموع	48	100%

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02-02) دائرة نسبية لنسبة ذكور وإناث العينة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والشكل يتضح لنا ان نسبة 33.3% من عينة الدراسة هم فئة الذكور بمجموع 16 موظف وأن نسبة 66.7% من عينة الدراسة هم فئة الإناث بمجموع 32 موظفة وعليه نستدل الى أن أكثر من نصف الموظفين العاملين في مديرية الضرائب لولاية غرداية هم فئة الإناث وهو ما يعكس الطابع الأنثوي الذي غلب على افراد عينة الدراسة.

2. الفئة العمرية

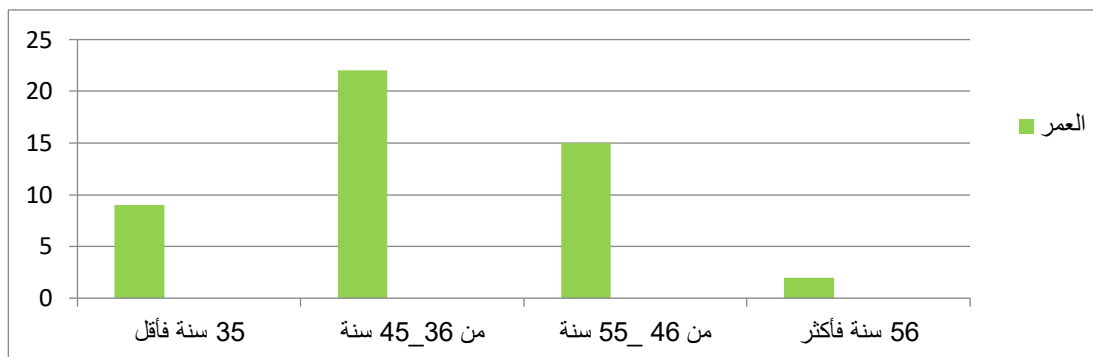
الجدول رقم (05) يوضح الفئات العمرية لعينة الدراسة وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (05-02) يوضح الفئات العمرية لعينة الدراسة

العمر	التكرارات	النسبة
35 سنة فأقل	9	18.8%
من 36_45 سنة	22	45.8%
من 46_55 سنة	15	31.3%
56 سنة فأكثر	2	4.2%
المجموع	48	%100

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (03-02) أعمدة بيانية لفئات العمرية لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول ان نسب الموظفين الذين يبلغون 35 سنة او اقل 18.8% والبالغين من العمر 30 الى 45 سنه 45.8 % في حين ان الذين تتراوح اعمارهم من 46 الى 55 كان 15 موظف بنسبه 31.3 % اما فئه 56 فاكثر موظفين بنسبه 4.2% وهذا يدل على ان جميع افراد العينة لديهم القدرة على فهم واستيعاب هذا الاستبيان للإجابة عليه بصدق وبدون اشكالية.

3. المؤهل العلمي

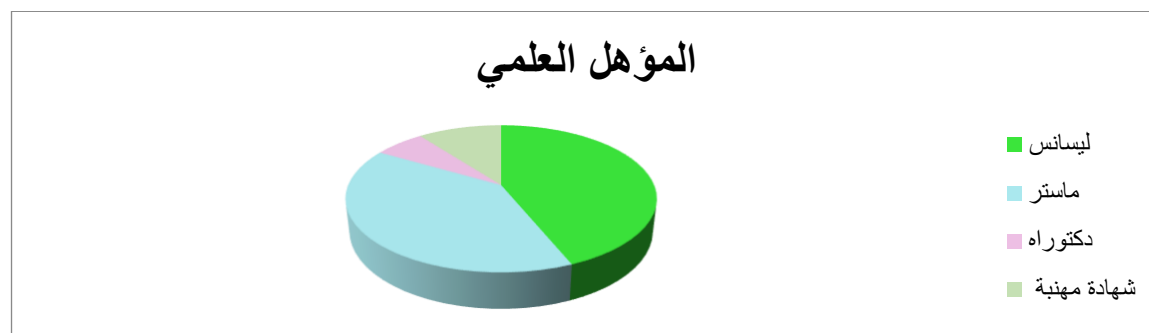
الجدول رقم (02-06) يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (02-06) يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة	التكرارات	المؤهل
43.8%	21	ليسانس
39.5%	19	ماستر
6.3%	3	دكتوراه
10.4%	5	شهادة مهنية
%100	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02-04) دائرة نسبية توضح المؤهل العلمي لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول ان نسبة الحاصلين على شهاده ليسانس هي 43.8% على شهاده الماستر هم 19 موظفا بنسبه 39.6% والمتحصلين على شهاده الدراسات العليا دكتوراه ثلاثة موظفين والذين حصلوا على شهاده مهنيه هم خمس موظفين بنسبه 10.4% , و بالتالي نستدل الى أن أكثر من 89.5% من الموظفين العاملين في مديرية الضرائب محل الدراسة يتمتعون بمستوى علمي وتكويني عالي و هذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي بسبب طبيعة العمل .

4. المسمى الوظيفي

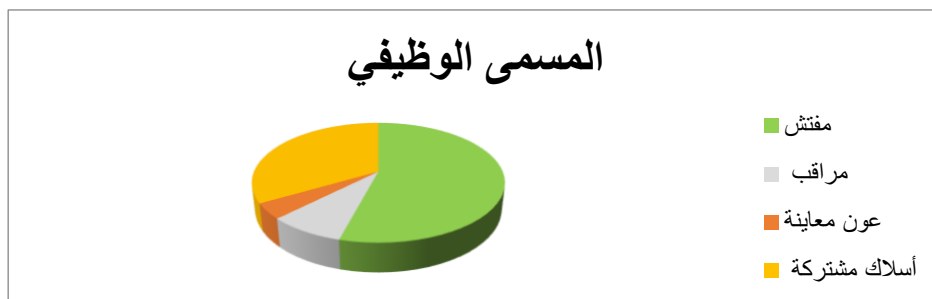
الجدول رقم (02-07) يوضح وظائف أفراد عينة الدراسة وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (02-07) يوضح وظائف أفراد العينة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
مفتش	26	54.2%
مراقب	4	8.3%
عون معاينة	2	4.2%
أسلاك مشتركة	16	33.3%
المجموع	48	%100

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02-05) دائرة نسبية توضح وظائف أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال هذا الجدول يتضح ان المفتشين ويندرج تحتها طبعاً مفتش رئيسي ومفتش مركزي ومفتش قسم ومفتش نسبتهم في هذه العينة 54.2% ثم يلها الاسلاك المشتركة بنسبه قدرها 33.3% ومراقب وعون معاينه بالنسبة 8.3% 4.2% على التوالي يفسر ان الدراسة على جانبيين اداري وتقني وأن كل افراد العينة لهم علاقة مباشرة بإدارة الضرائب.

5. الخبرة العملية

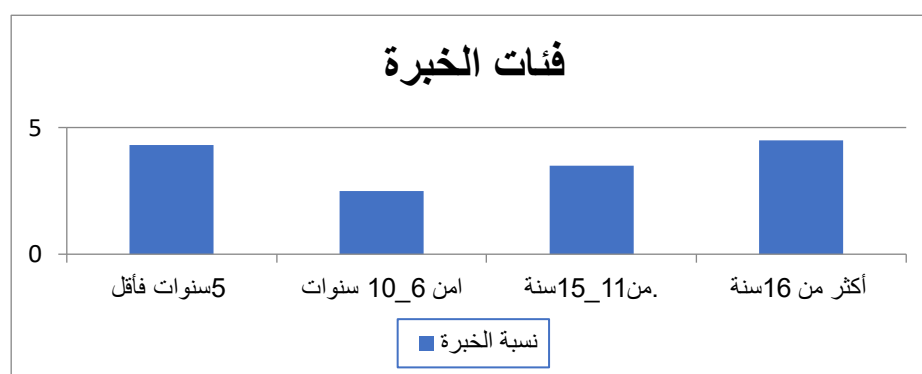
الجدول رقم (08-02) يوضح الخبر العملية أفراد عينة الدراسة وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم(08-02) يوضح الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة

الخبرة	التكرارات	النسبة
5سنوات فأقل	14	29.2%
من 6_10 سنوات	6	12.5%
من 11_15 سنة	13	27.1%
أكثر من 16 سنة	15	31.3%
المجموع	48	100%

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06-02) أعمدة بيانية توضح فئات الخبرة لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ ان الموظفين الذين لديهم اكثر من 16 سنه خبره بأعلى نسبه 31.3% ثم تليها الموظفين الذين لديهم خمس سنوات في اقل بالنسبة 29.2% فئه من 11 الى 15 سنه خبره بنسبه 27.1% وهذا يوضح لنا ان عينه الدراسة لها خبره كبيره مما يسهل عليهم معرفه التغير الذي احداثه التحول الرقمي

6. حضور ملتقى حول التحول الرقمي

الجدول رقم (02-09) يوضح حضور أفراد العينة لملتقيات حول التحول الرقمي وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (02-09) رقم يوضح حضور أفراد العينة لملتقيات حول التحول الرقمي

حضور الملتقى	التكرارات	النسبة
نعم	18	37.5%
لا	30	62.5%
المجموع	48	%100

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02-07) دائرة نسبوية توضح حضور أفراد العينة لملتقيات حول التحول الرقمي



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يلاحظ من خلال الجدول ان نسبه 62.5% اجاب بلا على حضور الملتقيات حول التحول الرقمي في حين

ان 37.5% كانت اجاباتهم نعم حضور ملتقيات او ندوات حول تحول الرقمي وهذا يفسر لنا انا نسبه لا

باس بها تهتم بموضوع التحول الرقمي

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

تم قياس فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها وهو ما يحتويه هذا الجزء .

أولاً: صدق الأداة

تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص في المحاسبة والإدارة والإحصاء على

مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وبعد إسترجاع الإستبانات تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء

مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

أ- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة : تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (أبعاد التحول الرقمي)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتوفر الإدارة على أجهزة حاسوبية حديثة ومناسبة للعمل الرقمي	0.623	0.000
02	تعتمد الإدارة على برمجيات متطورة (جبايتك) في تسيير مهامها	0.587	0.000
03	توفر الإدارة برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الجديدة	0.621	0.000
04	سرعة تدفق الأنترنت غير كافية للعمل الرقمي المستمر	-0.046	0.758
05	هناك إستجابة سريعة من المصالح التقنية عند حدوث أعطال في الأنظمة الرقمية	0.745	0.000
06	يواجه الموظفون صعوبات تقنية عند إستخدام نظام "جبايتك"	0.343	0.017
07	توجد تعليمات واضحة من الإدارة تلزم الموظفين بإستخدام الوسائل الرقمية	0.514	0.000
08	تقوم الإدارة بتحديث البرامج والوسائل الرقمية بكل ماهو جديد	0.729	0.000

المصدر :من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (أبعاد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط (r) المبينة أنها دالة عند مستوى

دلالة (005)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقره من الفقرات جاءت اقل من 0.05 ما عدا العبارة الرابعة سرعة تدفق الانترنت للعمل الرقمي المستمر دلالة كبيرة وهذا راجع الى طبيعة عبارته العكسية وبما ان جميع الفقرات الاخرى جاءت بدلاله اقل من 0.05 ان المحور الاول صادق لما وضع لقياسه .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني كفاءة الإدارة الضريبية

الجدول رقم (02-11)، يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني والمتمثلة في كفاءة الإدارة الضريبية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	يساهم التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الجبائية بسرعة ودقة أكبر	0.670	0.001
10	يقلل التحول الرقمي من التكاليف الإدارية (الورق، مستلزمات) التي تتحملها الإدارة	0.818	0.000
11	يعمل التحول الرقمي على القيام بالأعمال الإدارية والجبائية بأقل جهد ممكن	0.879	0.000
12	بعض الإجراءات الرقمية الحالية في الإدارة تعاني من البطء مما يؤدي لتأخر إنجاز بعض المهام	0.213	0.146
13	التحول الرقمي يضمن دقة البيانات الجبائية وتقادي الأخطاء المرتبطة بالمعاملات اليدوية للملفات	0.450	0.001
14	الأرشفة الرقمية تضمن الحماية القصوى للملفات من التلف أو الضياع	0.593	0.000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (02-11) يبين الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني كفاءة الإدارة الضريبية حيث جاءت معاملات الارتباط لكل فقره من فقرات هذا المحور (كفاءه الإدارة الضريبية) والمعدل الكلي لفقراته حيث تبين ان معاملات الارتباط داله عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يفسر ان فقرات المحور الثاني ايضا صادقه لما وضعت لقياسه .

• الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث فعالية الإدارة الضريبية

يظهر الجدول رقم (02-12) الصديق الداخلي لفقرات المحور فعالية الإدارة الضريبية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الإدارة على حصر المكلفين المتهربين وضمان خضوعهم الفعلي لضريبة	0.659	0.000
16	التحول الرقمي اتاح للإدارة إجراء مقارنات دقيقة بين التصريحات المقدمة من المكلف والبيانات الفعلية المتاحة لدى إدارات أخرى	0.492	0.000
17	ساعد التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية من خلال حصر وإخضاع أنشطة لم تكن خاضعة للرقابة سابقا	0.646	0.000
18	رغم توفر خيارات الدفع الإلكتروني داخل المنصات الرقمية للإدارة إلا أن ضعف الوعي الرقمي للمكلفين يحد من كفاءة الإدارة الضريبية	0.008	0.959
19	أدى التحول الرقمي إلى زيادة الشفافية والنزاهة في المعاملات الجبائية من خلال تقليص الإتصال المباشر بين الموظف والمكلف بالضريبة	0.737	0.000
20	ساهم التحول الرقمي في بناء علاقة ثقة جديدة بين المكلفين والإدارة, من خلال توفير خدمات تتسم بسرعة والوضوح والإحترافية	0.794	0.000

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (02-12) يوضح الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث فعالية الإدارة الضريبية ويوضح هذا الجدول معاملات الارتباط المبيّنه انها داله عند مستوى دلالة 0.05 ما عدا العبارة 18 التي جاءت دلالة كبيره وذلك يعود اختلاف الاجابات الكبير من موظفي العينة ومع ان جميع الفقرات الاخرى الدلالة اقل من 0.05 فهذا يوضح ان جميع فقرات المحور الثالث صادقه لما وضعت لقياسه .

ب- صدق الإتساق البنائي المحاور الدراسة

يظهر جدول رقم (02-13) معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبان
جدول رقم (02-13) معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبان

الرقم	عنوان المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أبعاد التحول الرقمي	0.843	0.000
02	كفاءة الإدارة الضريبية	0.897	0.000
03	فعالية الإدارة الضريبية	0.808	0.000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (02-13) يتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)
حيث أن كل المحاور ذات دلالة (0.000) وهذا يؤكد ان أداة الدراسة تتمتع بصدق علي ومحاورها كلها صادقة ومنسجمة لقياس موضوع الدراسة.

ثانيا: ثبات فقرات الإستبانة

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

أ - طريقة ألفا كرونباخ

يظهر الجدول رقم (02-14) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة والإستبانة ككل.

الجدول رقم (02-14) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة والإستبانة ككل

الرقم	عنوان الحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	أبعاد التحول الرقمي	8	0.553
02	كفاءة الإدارة الضريبية	6	0.689
03	فعالية الإدارة الضريبية	6	0.533
		20	%80.8

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-14) قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ , وهي أنسب

طريقة لمعرفة ثبات الأوزان المستخدمة في الإستبيان وتعتبر مناسبة جدا لأداة دراستنا الحالية لإحتوائها على

عدة محاور , حيث يتم استخدامها للحصول على الثبات ودقة الأداة المستخدمة وتظهر النتائج كما هي

موضحة في الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية للإستبيان بلغت %80.8 , وبما أن هذه القيمة تفوق

0.70 فهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي وجيد جدًا ويشير أيضا إلى إستساق الأسئلة الداخلية.

ب - إختبار التوزيع الطبيعي:

تم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام Shapiro-Wilko Kolmogorov-Smirnov

ووجد أن مستويات الدلالة (Sig) أكبر من 0.05، مما يدل على أن بيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المطلب إلى عرض النتائج التي توصلنا إليها من عمليات التحليل الإحصائي وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقاً.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

في هذا الجزء تم عرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات إحصائية من أهمها التكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، المقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1)، وطول المقياس هو $5 - 1 = 4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-15) فئات المتوسط الحسابي واتجاه كل فئة

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1 - 1.80
غير موافق	1.8 - 2.60
محايد	2.60 - 3.40
موافق	3.41 - 4.20
موافق بشدة	4.21 - 5

المصدر: من إعداد الطالب حسب مقياس ليكرت

1) إتجاه عبارات المحور الأول (أبعاد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية)

الجدول رقم (02-16) إتجاه عبارات المحور الأول (أبعاد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر الإدارة على أجهزة حاسوبية حديثة ومناسبة للعمل الرقمي	4.06	0.885	موافق
02	تعتمد الإدارة على برمجيات متطورة (جبايتك) في تسير مهامها	3.96	0.683	موافق
03	توفر الإدارة برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الجديدة	3.42	1.108	موافق
04	سرعة تدفق الأنترنت غير كافية للعمل الرقمي المستمر	2.4167	1.19988	غير موافق
05	هناك إستجابة سريعة من المصالح التقنية عند حدوث أعطال في الأنظمة الرقمية	3.42	1.069	موافق
06	يواجه الموظفون صعوبات تقنية عند إستخدام نظام "جبايتك"	2.6875	1.05500	محايد
07	توجد تعليمات واضحة من الإدارة تلزم الموظفين بإستخدام الوسائل الرقمية	3.75	0.978	موافق
08	تقوم الإدارة بتحديث البرامج والوسائل الرقمية بكل ما هو جديد	3.50	0.968	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	3.5	0.993	موافقة متوسطة

المصدر : تم إعداد الجدول إنطلاقاً من مخرجات برنامج spss

التعليق :

إنطلاقاً من الجدول رقم (02-16) المتعلق بأبعاد التحول الرقمي في الإدارة الضريبية ومن خلال رأي موظفي مديرية الضرائب حول هذا الأخير بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.5) وبانحراف معياري (0.993) وهذا يقع في مجال موافقه متوسطة الى عالية وتشير قيمه الانحراف المعياري الى نسبه الوثوق بقيمه المتوسط الحسابي المكونة لهذا المحور وهذا يفسر لنا ان الإدارة الضريبية لديها كل الامكانيات المادية لتحول الرقمي العبارة الأولى الإدارة لديها اجهزه تتناسب مع العمل الرقمي إحتلت المرتبة الاولى بمتوسط (4.06) وبانحراف معياري (0.885) وكذا العبارة الثانية في اعتماد الإدارة على البرمجيات متطورة وخاصة التطبيق المعتمد في الإدارة جبايتك فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.683) و ايضا المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان (2.41) وبانحراف معياري (1.199) وبهذا تحتل المرتبة الاخير وهي في مجال الغير موافق ورغم عدم الموافقة إلا أن الأنترنت غير كفاية للعمل الرقمي ويمكن ان يكون هناك ضعف استجابة المصالح التقنية في اصلاح اعطال الرقمية عند حدوثها وهذه توضحه العبارة الخامسة حيث إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط (3.42) وبانحراف معياري (1.069) وهي في مجال المحايد الى موافق كما ان السادسة تفسر ان الموظفون قانون من صعوبات عند استخدام تطبيق جبايتك فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (1.055) وهي في المجال محايد ويمكن ان نفسر ذلك من خلال العبارة الثالثة التي تذكر ان الإدارة توفر برامج تدريبه كافيه لتأهيل الموظفين على الأنظمة الرقمية حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.108) وهي في مجال محايد الى موافق رغم انها في مجال الموافقة إلا ان الإدارة لا زالت بحاجة الى تكتيف البرامج التدريبية للموظفين وخصوصا تطبيق جبايتك، من حيث الجانب الاداري فان الإدارة تقدم تعليمات واضحة للالتزام باستخدام الوسائل الرقمية وهذا ما تبينه العبارة السابع حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.75) وبانحراف معياري (0.978) متوسط مرتفع يدل على ان ما جاء في العبارة صحيح في حين ان العبارة الثامنة ومحتواها

ان الإدارة تحدث البرامج والوسائل الرقمية بكل ما هو جديد تبين ان متوسط على حسابي بلغ 3.5 وبانحراف معياري (0.968) وهي مجال المحايد الى موافق وهذا ما يفسر انا الإدارة لا تقوم بهذا اجراءات بشكل دوريين او مستمر وهذا ما اوضحه بعض الموظفين .

(2) إتجاه عبارات المحور الثاني (كفاءة الإدارة الضريبية)

الجدول رقم (02-17) إتجاه عبارات المحور الثاني (كفاءة الإدارة الضريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
09	يساهم التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الجبائية بسرعة ودقة أكبر	3.90	0.994	موافق
10	يقلل التحول الرقمي من التكاليف الإدارية (الورق، مستلزمات) التي تتحملها الإدارة	3.69	1.095	موافق
11	يعمل التحول الرقمي على القيام بالأعمال الإدارية والجبائية بأقل جهد ممكن	3.65	1.062	موافق
12	بعض الإجراءات الرقمية الحالية في الإدارة تعاني من البطء مما يؤدي لتأخر إنجاز بعض المهام	2.2083	0.92157	غير موافق
13	التحول الرقمي يضمن دقة البيانات الجبائية وتقادي الأخطاء المرتبطة بالمعاملات اليدوية للملفات	4.10	0.722	موافق
14	الأرشفة الرقمية تضمن الحماية القصوى للملفات من التلف او الضياع	3.88	1.003	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.57	0.966	موافقة جيدة

المصدر : تم إعداد الجدول إنطلاقا من مخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول رقم (02-17) يظهر لنا ان المتوسط العام للمحور الثاني (كفاءه الإدارة الضريبية) بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.966) وهذا يقع في نطاق الموافق جيدا حيث تشير قيمه الانحراف المعياري كما ذكرناها سابقا للثقة والثبات في قيمه المتوسط الحسابي وهذا ما يوضح لنا ان موظفي الضرائب ان تحول الرقمي له دور كبير في تحسين كفاءه ادارة الضريبية , ويعود ذلك الى ان التحول الرقمي ساهم في انجاز المعاملات الجبائية بسرعة ودقه اكبر وهذا ما تفسره العبارة تاسعة حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.994) وهذا ما اكدته بالفعل، نفسر ايضا أن التحول الرقمي ساهم في تقليل التكاليف التي تحمل الإدارة وهذا ما اوضحته العبارة العاشرة التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.095) وهي تقع في مجال موافقه في حين العبارة الثالثة عشر وصل متوسطها الى (4.10) وبانحراف معياري (0.722) محتلة بذلك المرتبة الاولى في هذا المحور وهي تفسر ان التحول الرقمي يضمن دقه البيانات الجبائية ويفادي الاخطاء التي كانت تحدث مسبقا جراء المعالجات اليدوية الملفات الجبائية ,ايضا الإدارة الضريبية يوجد بها اجراءات رقميه تعاني من البطء وهذا ما يؤدي الى تأخر انجاز بعض المهام حيث جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الأخيرة بدرجة الغير موافق بمتوسط حسابي (2.20) انحراف معياري (0.921)، كما اوضحت أن التحول الرقمي يعمل على الحماية القصوى للملفات الجبائية وذلك من خلال الأرشفة الرقمية وهذا ما فسرتة العبارة الرابعة عشر بمتوسط (3.88) وبانحراف معياري (1.003) بدرجة موافقة وتحتل بذلك المرتبة الثالثة و في الاخير يمكن الاستنتاج ان تحول الرقمي له دور فعال في تحسين كفاءه الإدارة الضريبية حيث يساهم التحول الرقمي تقليل الوقت السرعة وتفاذي الاخطاء كما انه يضمن الحماية للملفات .

(3) إتجاه عبارات المحور الثالث (فعالية الإدارة الضريبية)

الجدول رقم (02-18) إتجاه عبارات المحور الثاني (كفاءة الإدارة الضريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الإدارة على حصر المكلفين المتهربين وضمان خضوعهم الفعلي لضريبة	4.04	0.713	موافق
16	التحول الرقمي اتاح للإدارة إجراء مقارنات دقيقة بين التصريحات المقدمة من المكلف والبيانات الفعلية المتاحة لدى إدارات أخرى	3.87	0.815	موافق
17	ساعد التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية من خلال حصر وإخضاع أنشطة لم تكن خاضعة للرقابة سابقا	3.77	0.778	موافق
18	رغم توفر خيارات الدفع الإلكتروني داخل المنصات الرقمية للإدارة إلا أن ضعف الوعي الرقمي للمكلفين يحد من كفاءة الإدارة الضريبية	2.041 7	0.874 18	غير موافق
19	أدى التحول الرقمي إلى زيادة الشفافية والنزاهة في المعاملات الجبائية من خلال تقليص الإتصال المباشر بين الموظف والمكلف بالضريبة	3.90	0.831	موافق
20	ساهم التحول الرقمي في بناء علاقة ثقة جديدة بين المكلفين والإدارة ,من خلال توفير خدمات تتسم بسرعة والوضوح والإحترافية	3.92	0.846	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.59	0.810	موافقة جيدة

المصدر : تم إعداد الجدول إنطلاقا من مخرجات برنامج spss

.التعليق :

من الجدول يظهر لنا ان المتوسط العام لإجابات موظفي مديريه الضرائب حول دور التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الضريبية بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.810) وهذا يقع في مجال موافقه جيده وهذا يفسر ان يتحول الرقمي دور كبير في تحسين هذه الفعالية وذلك من خلال انه يساهم في تعزيز قدرات الإدارة في حصر المكلفين مدربين واخضاعهم وهذا ما فسرتة العبارة 15 المحتلة المرتبة الاولى متوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.713) وهي تقع في درجه موافقه عالية كما ان التحول الرقمي مساعده في بناء علاقه جديده بين المكلفين والإدارة الضريبية عكس ما كانت عليه سابقا من خلال الخدمات التي توفرها والتي اصبحت تتسم بسرعه والوضوح والاحترافية وجاءت هذه العبارة العشرون في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92) وبانحراف معياري (0.846) كما ان تحسين الفعالية جاء من خلال اسهام التحول الرقمي في زياده شفافية ونزاهة في المعاملات الجبائية وذلك راجع الى تقليل الاتصال المباشر بين الموظف والمكلف وهذا ما تفسره العبارة التاسعة عشر المحتلة لمرتبه الثالثة بمتوسط معياري (3.90) وبانحراف معياري (0.831) بدرجه موافقه عالية تليها العبارة 16 بمتوسط حسابي (3.87) انحراف معياري (0.815) وهي تفسر القيام المقارنات بين التصريحات المقدمة وبين البيانات الفعلية المتاحة لدى ادارة اخرى رغم عن الاجابات كلها موافق الا ان هناك معلومة من بعض الموظفين تقول ان هذه الخدمة غير متاحه بعد وتفسير الاجابات الموافقة ان الموظفين يطمحون لهذا الاجراء وننتقل لاهم شيء وهو زياده الايرادات الضريبية جاءت العبارة السابعة عشر المرتبة الخامسة بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.778) وهي توضح الاسهام الكبير الذي قام به التحول الرقمي في زياده الايرادات من خلال اخضع انشطه لم تكن خاضعه من قبل ويندرج هذا تحت الغش الضريبي

العبارة 18 المرتبة الأخيرة وهي تفسر ان الإدارة لديها خيارات الدفع الالكتروني الا ان المكلفين ليس لديهم واعي الدفع الالكتروني بمتوسط (2.04) وانحراف معياري (0.874) وهي تقع في درجه الغير موافق

وهذا يعود لعدم توفر هذا الخيار حسب معلومات من بعض الموظفين ,كما ان الإدارة تتجه نحو خاصية الدفع الالكتروني في قادم الأجل .

نستنتج في الأخير ان التحول الرقمي ساهم .بشكل كبير في تحسين فعالية الإدارة الضريبية من خلال اخضاع مكلفين متهربين وكذا اخضاع انشطه لم تخضع من قبل كما انه ساعد في تقليل الفساد الاداري وبناء علاقه ثقه بين المكلف والإدارة زياده الإدارة من فعاليتها توفير خدمات اخرى مثل دفع الالكتروني.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

بعدما قمنا بإجراء تحليل وصفي تقييمي لأداة الدراسة من حيث الصدق، الثبات ومدى ملائمتها لدراسة ما وضعت لأجله، حيث توصلنا إلى أن الاستبيان يتسم بالصدق والثبات، كما أن أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة مهنية، وينتمي أغلبهم لفئة عمرية تتصف بالرزانة ولها مستوى جامعي واختصاصات علمية قريبة من الموضوع وبالتالي يمكن الوثوق بإجاباتهم.

سنقوم في هذا الجزء بالتطرق إلى الإجابة على مختلف الإشكاليات الفرعية وهذا من خلال اختبارالفرضيات.

1) إختبار الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحول الرقمي

وكفاءة الإدارة الضريبية

الجدول رقم (02-19) يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي

مستوى الدلالة	SIG	DF	Fقيمة	R قيمة	معامل التحديد R ²	قيمة T	B1 معامل التأثير	B0 الثابت
0.05	0.000	46	22.474	0.573	0.328	4.741	0.530	7.002

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال مخرجات التحليل الإحصائي المعروضة في الجدول رقم (02-19)، أن معامل

الارتباط R بلغ (0.573)، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات. علاوة على ذلك، بلغ معامل

التحديد R^2 (0.328) وهو ما يعني إحصائياً أن التحول الرقمي يساهم بنسبة (32.8%) في تفسير

التغيرات الحاصلة في مستوى الكفاءة لدى مديرية الضرائب بولاية غرداية، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى

متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

كما تؤكد النتائج أيضاً أهمية وصحة النموذج من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (22.474)

وكذلك قيمة t للمتغير المستقل البالغة (4.741). وكلاهما دال إحصائياً بدلالة (Sig = 0.000) وهي أقل

من مستوى الدلالة (0.05). ومنه يمكننا اعتماد الفرضية الأولى بوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى

دلالة (0.05) بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة الإدارة الضريبية وبهذا تم اثبات صحة هذه الفرضية.

2) إختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحول الرقمي

وفعالية الإدارة الضريبية

الجدول رقم (02-20) يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي ا

مستوى الدلالة	SIG	DF	Fقيمة	R قيمة	معامل التحديد R^2	قيمة T	B1 معامل التأثير	B0 الثابت
0.05	0.001	46	13.766	0.480	0.23	3.710	0.324	12.734

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال مخرجات التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (02-20) أعلاه، نلاحظ أن

معامل الارتباط R بلغ (0.480)، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد

R^2 (0.230) وهذا يعني إحصائياً أن التحول الرقمي يساهم بنسبة 23% في تفسير التغيرات الحاصلة في

مستوى الفعالية بمديرية الضرائب بغرداية، بينما تعود النسبة المتبقية (77%) لعوامل أخرى .

وتؤكد النتائج معنوية وصلاحية النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 13.737، وقيمة (t) للمتغير المستقل (3.706)، وكلاهما دال إحصائياً بدلالة (Sig = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحول الرقمي وتحسين فعالية الإدارة الضريبية .

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

في هذا الجزء، ننقل من مرحلة الوصف الإحصائي إلى مرحلة استخلاص النتائج وتعميمها، حيث يظهر لنا من خلال واقع الممارسة بديرية الضرائب بغرداية ما يلي:

1) مناقشة نتائج الفرضية الأولى (كفاءة الإدارة الضريبية)

يظهر لنا من خلال واقع الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دوراً أساسياً في تحسين كفاءة الإدارة الضريبية، حيث تم تأكيد ميدانياً أن الاستثمار في الحلول الرقمية وتطوير الأنظمة الجبائية الإلكترونية بديرية الضرائب بغرداية ليس مجرد إجراء تنظيمي حيث ساهم التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الجبائية بسرعة وأقل جهداً كما يساهم في تقليل التكاليف والحماية للملفات وبذلك يعتبر محرك فعلي لرفع كفاءة الأداء وتطوير الخدمة العمومية.

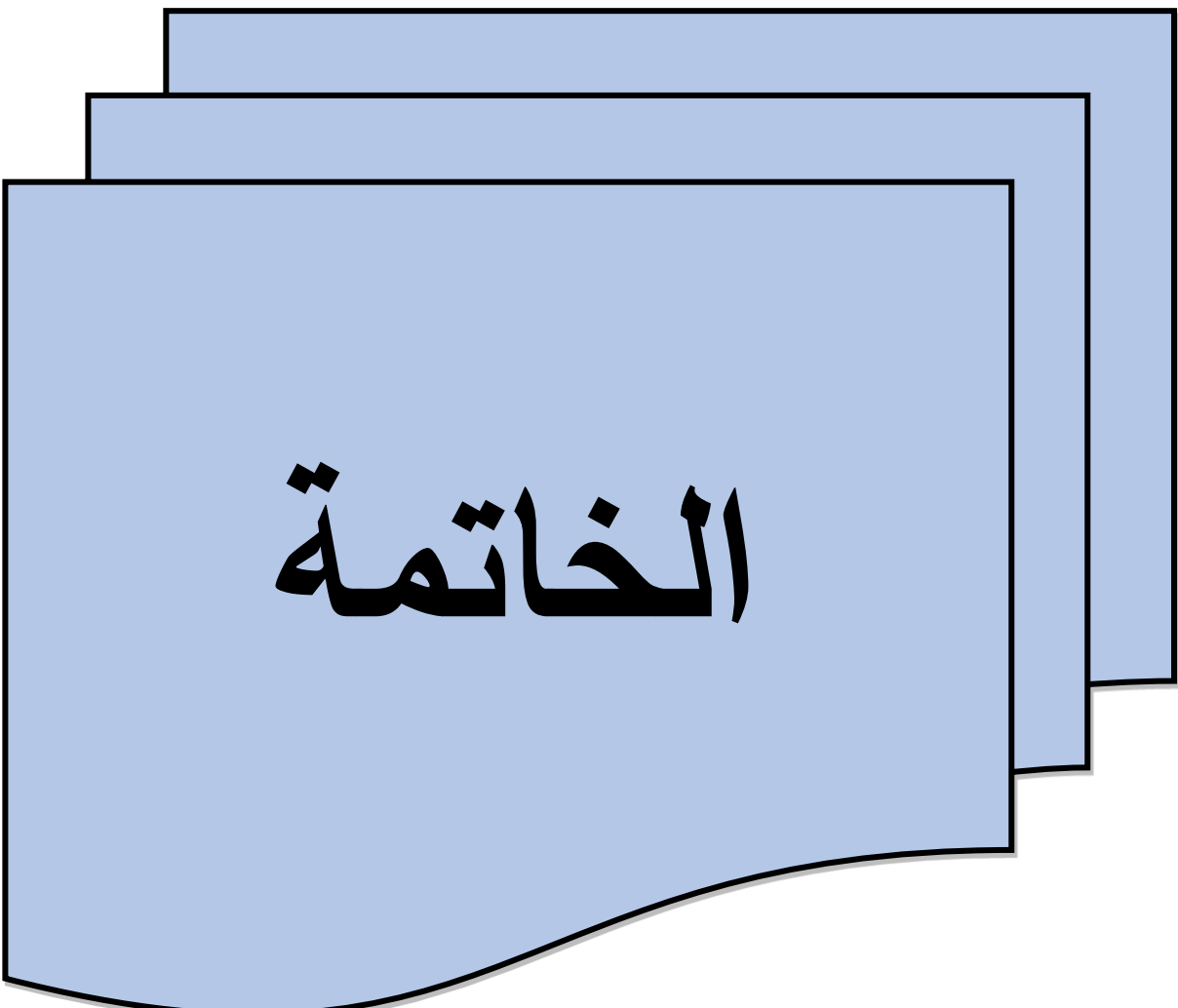
2) مناقشة نتائج الفرضية الثانية (فعالية الإدارة الضريبية)

أما فيما يخص فعالية الإدارة الضريبية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بديرية الضرائب غرداية، فتأكدت الدراسة أن إدخال الأنظمة الرقمية في المعاملات الجبائية بديرية الضرائب بغرداية يساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المسطرة كالحداثة. من التهرب الضريبي وزيادة الإيرادات وتحقيق الشفافية والنزاهة منه ورفع فعالية الأداء، إلا أن هذا التأثير يظل بحاجة إلى تعزيزه بتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية لتشمل كافة المعاملات.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى التعريف بالمديرية العامة للضرائب وأبرز مهامها وهيكلها التنظيمي، بعدها تم ربط الجانب النظري للدراسة بالجانب التطبيقي بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة "ما مدى مساهمة متطلبات التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية وذلك بالإعتماد على نتائج آراء أفراد العينة حول عبارات الإستبيان المعتمد في هذه الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين خدمات الإدارة الضريبية، كما توجد علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة والفعالية ، ومن هذا يمكن القول بأن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية .



الخاتمة

الخاتمة :

في ختام هذا البحث توصلنا الى ان التحول الرقمي يعد ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الكفاءة والشفافية في التسيير. كما أنه يمثل ركيزة أساسية في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية، حيث بعد برنامجاً شاملاً يجب تنفيذه داخل مصلحة الضرائب بهدف تسهيل الخدمات للممولين بشكل أسرع. أصبح التحول الرقمي من الضروريات الأساسية التي يجب التعامل بها في مصالح الضرائب السرعة إنجاز الملفات الضريبية المتراكمة والمساهمة في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي في الجزائر، وبفضل الأنظمة الرقمية المتقدمة، يمكن تتبع المعاملات المالية بدقة وكشف التلاعب والتهرب الضريبي بفاعلية أكبر، كما توفر الأنظمة الإلكترونية سجلات شاملة وتفصيلية تسهل عملية التدقيق والمراجعة، وتقلل من فرص الفساد والتلاعب، ومن خلال تعزيز الشفافية وتبسيط العمليات الضريبية، يصبح من الصعب على الأفراد والشركات تجنب الالتزامات الضريبية، مما يؤدي إلى زيادة الامتثال الضريبي وتعظيم الإيرادات الحكومية.

بذلك، يتضح لنا أهمية تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية في الجزائر، كما أنه يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ويعزز من قدرة الحكومات على تقديم خدمات أفضل لمواطنيها.

أولاً: نقد و تفسير الفرضيات

الفرضية الاولى: تنص الفرضية الاولى على أن التحول الرقمي هو أداة تستعمل لتحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية وتمكين المنظومة الجبائية من مواجهة التحديات الحالية والاستفادة من الفرص المستقبلية، بينما كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية فهي مؤشر يظهر لنا كيفية أداء الإدارة من الناحية التنظيمية والإقتصادية، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة الضريبية ، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحول الرقمي وفعالية الإدارة الضريبية ، وقد تم إثبات صحة الفرضية البديلة بوجود أثر

الفرضية الرابعة: بناءا على دراسة واقع مديرية الضرائب لولاية غرداية، تم إثبات صحة الفرضية؛ حيث تبين وجود أثر إيجابي قوي ودلالة واضحة للتحويل الرقمي في تحسين الأداء العام للإدارة الضريبية، وهو ما عكسه الواقع المتقدم للمصالح الجبائية في مواكبة التطورات التكنولوجية واستغلال البرامج الحديثة بالشكل المطلوب

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التحول الرقمي أصبح ليس مجرد خيار ، بل أصبح ضرورة حتمية في الوقت الراهن
- وجود علاقة معنوية طردية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية.
- كما وجدت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في رفع من فعالية الإدارة الضريبية
- توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام مصلحة الضرائب الجزائرية بمواكبة التطورات الحديثة لتعزيز استخدام آليات التحول الرقمي، بهدف رفع كفاءة وفعالية النظام الضريبي الجزائري في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية.
- أشارت الدراسة إلى ضرورة توفير كافة التكنولوجيات الحديثة اللازمة لعملية الرقمنة بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب على استخدامها.
- أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي يحتاج إلى كفاءة الموارد البشرية، تدريبها لتحسين أدائها، بالإضافة إلى المزيد من التمويل لأصحاب المشاريع الخاصة بتكنولوجيا
- استنتجت الدراسة أن التحول الرقمي يفعل نظام العقوبات الضريبي مما يقلل من محاولات التهرب الضريبي.

- وأوضحت الدراسة ان التحول الرقمي ساهم في تحقيق أعلى درجات الشفافية والنزاهة بين المكلف والإدارة .

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

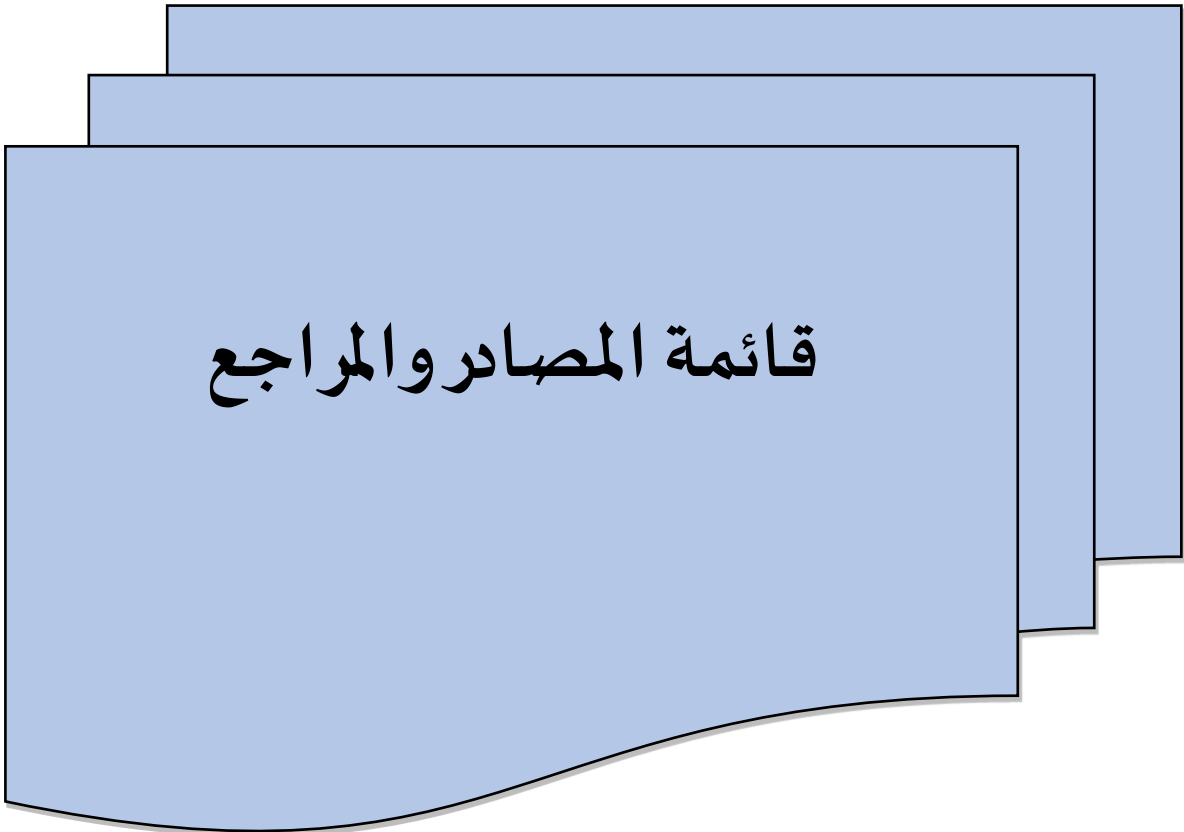
بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة، حيث أن هذه الاقتراحات بنيت على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:

- تنفيذ حملات توعية دورية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة لشرح أهمية الضرائب في تمويل الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة؛
- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للموظفين ؛
- تبسيط القوانين والإجراءات الضريبية لتسهيل فهمها والتزام المكلفين بها؛
- وضع خطة استراتيجية لتطوير البنية التحتية الرقمية في الإدارة الضريبية، بما في ذلك تحسين جودة الإنترنت ؛
- تخصيص ميزانيات كافية لضمان تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر؛
- تشكيل لجنة مختصة بمتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في الإدارة الضريبية ؛
- تطوير نظام رقمي متكامل لرصد المخالفات الضريبية وتطبيق العقوبات بسرعة وكفاءة؛
- يوصى بإجراء تحسينات على نظام "جبايتك" ليصبح أكثر فاعلية .

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكر بعضها فيما يلي :

- تطوير نظام رقمي متكامل لرصد المخالفات الضريبية وتطبيق العقوبات بسرعة وكفاءة؛
- تطوير نظام "جبايتك": التحديات والاقتراحات لتحسين أدائه؛
- دور الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة في تحليل بيانات التعاملات الضريبية وتأثيرها في تعزيز كفاءة الحسابات الضريبية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا : قائمة الكتب

- (1) حسين عماد مكاي , "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات " , ط2, الدار المصرية اللبنانية
لنشر , القاهرة , 1997
- (2) حميد بوزيدة , " جباية المؤسسات - دراسات تحليلية في النظرية العامة للضريبة " , ط3 , ديوان
المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2007
- (3) خالد احمد علي محمود , " تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات " , دار الفكر
الجامعي , مصر , 2019
- (4) رمضان صديق , " الضرائب في عالم الإقتصاد الرقمي " , بدون ط , دار النهضة العربية لنشر , القاهرة ,
مصر , 2020
- (5) سوزي عدلي ناشد , " أساسيات المالية العامة - النفقات العامة - الإيرادات العامة - الميزانية العامة " , ط
1 , منشورات الحلبي الحقوقية , بيروت , لبنان , 2008
- (6) شري حسين الحمداني , " التربية الإعلامية ومحو الامية " , ط1 , دار وائل لنشر , الاردن , عمان , 2015
- (7) نور الدين حامد سعيد , " أثر إصلاح النظام الضريبي " , ط 1 , دار زهران للنشر وتوزيع , الأردن
2016,

ثانيا : قائمة المجلات

- (8) بان توفيق نجم , خديجة كاظم جابر , " تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الفحص الضريبي لتحسين أداء
الإدارة الضريبية " , مجلة إنارة , المجلد 4 , العدد 2 , العراق , 2023
- (9) تقاوة رانية , شوام بوشامة , " التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في
الجزائر _ دراسة إستكشافية " , مجلة الاقتصاد والبيئة , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم , المجلد 06
العدد 01 , الجزائر , 2023

- (10) حجار مبروكة ,عصرنة الإدارة الجبائية مفتاح لزيادة التحصيل الضريبي في الجزائر خلال الفترة 2019_2020 , مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة , المجلد 09 , العدد 2 , الجزائر , 2024
- (11) حدادو فهمية ,فرج شعبان , "دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية _دراسة ميدانية " ,مجلة معارف ,المجلد 12 ,العدد 22 , جامعة البويرة , الجزائر , 2017
- (12) حسن ركي , سمير عماري ,واقع وافاق عصرنة الإدارة الضريبية الضريبية في الجزائر , مجلة أرصاد لدراسات الاقتصادية , مجلد 3 العدد 1 الجزائر , 2020
- (13) حمزة بن عروس,لمين علوطي , "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الإدارة الضريبية .من وجهة نظر بعض مراكز الضرائب المدية",مجلة شعاع لدراسات الاقتصادية ,المجلد 06 ,العدد 01 , 2022
- (14) حمزة بن عروس، نسرین بوعزة، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية"، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2020
- (15) حميدوش علي ,بوزيدة حميدة , "اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعولند تجارب دولية " ,المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ,المجلد 02,العدد01, الجزائر , 2018
- (16) خيرة شاوشي ,زهيرة خلوف , "التحول الرقمي في الجزائر",مجلة المحاسبة التدقيق والمالية,المجلد 5, العدد 1 , الجزائر , 2023
- (17) صالي فتحة ,يوسف قاشي , "تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة " ,مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ,بويرة الجزائر ,المجلد 06 , العدد 02 ديسمبر 2021
- (18) عامر عبد الله مجيد الشيخاني ,ديلان فؤاد كريم شيرواني, " تحليل دور كفاءة موظفي جباية الضرائب على زيادة الحصيلة الضريبية _دراسة حالة الهيئة العامة لضرائب إقليم كردستان " , المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية , المجلد 37 , العدد 85 , العراق , 2024
- (19) عبد الرحمان بوعمامة ,حسين الشنيني , "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الفرص والتحديات " ,مجلة دراسات الاقتصادية , , المجلد 23,العدد01, الجزائر , 2023

- (20) عبد الرحمان محمد سليمان , محمود نمر توفيق , "أثر الفحص الضريبي الإلكتروني على رفع كفاءة أداء الإدارة الضريبية في ظل جائحة كورونا", مجلة الدراسات المحاسبية المتقدمة , المجلد 5 , العدد 1 , فلسطين, 2021
- (21) عبد القادر مسعودي , " تقيم فعالية النظام الجبائي بناءا على جودة التحصيل الضريبي للفترة بين 2017_ 2022 " مجلة الدبر , مجلد 12 , العدد 02 الجزائر , 2025
- (22) عرين محمد سعود ابو خرروب , "تقيم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البلديات",مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية , العدد 65 الجزائر, 2024
- (23) علاء صبحي , " دور التحول للرقمي في الحد من التهرب الضريبي ", مجلة جامعة البعث , المجلد 44, العدد 26 , سوريا , 2022
- (24)فراج محمود حامد المبروك , " دور التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي _دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب اليبية " ,مجلة دراسات محاسبية , المجلد 1 ,العدد 07 ,ليبيا , 2024
- (25) كسنية أحمد سليمان سبع, تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة ميدانية جامعة المنصورة، المعيد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد 04، 2021
- (26) مريم بوجمعة ,هند لبصير , متطلبات ومراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي الجزائري _مركز عنابة كنموذج " , مداخلة في ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية , 2023
- (27) مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي , "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات _دراسة الاستراتيجيات المتبعة _",جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالرياض ,قسم دراسات المعلومات ,مجلة RIST,مجلد 19,العدد 01 , السعودية , 2010
- (28) مها شحادة , "تأثير ابعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية " ,مجلة الجامعة القاسمية للإقتصاد الإسلامي,المجلد 2 ,العدد 1 ,الأردن , يونيو 2022

(29) هبة عبد المنعم ,صبري الفران , "رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية ", صندوق النقد العربي , الإمارات العربية المتحدة , 2021

(30) وداد بوقلح , مصباح حراق , "تعزيز الإصلاح الضريبي وعصرنة الإدارة الضريبية ",مجلة إقتصاد المال والاعمال ,المجلد 05 ,العدد03 , الجزائر , 2021

ثالثا : قائمة المذكرات و الرسائل الجامعية

(31)الباز فوزي الباز احمد , "استخدام القياس المتوازن لزيادة كفاءة وفعالية الأداء بمصلحة الضرائب المصرية في ظل المتغيرات المعاصرة ",مذكرة ماجستير في المحاسبة ,كلية التجارة ,جامعة بورسعيد ,مصر, 2012,

(32) بالمهبول مديحة ,بوشية ياسمين, "دور الرقمنة في تفعيل عمليات الإدارة الجبائية _دراسة حالة مديرية الضرائب _ميلة _",مذكرة ماستر في علوم التسيير,معهد العلوم الإقتصادية والتسيير ,المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف,ميلة , 2023/2024

(33) بقريش رزيفة ,لهلالي اسيا "إنعكاسات التحول الرقمي على زيادة الارادات الضريبية " مذكرة ماستر في العلوم المالية ,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , مسيلة , 2021/2022,

(34) بن قارة سيرين ,زيغم إبتهاال , "التحول الرقمي في جامعة 8ماي 1945 قالمة كخيار إستراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية _دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية " ,مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة جامعة 8ماي 1945, قالمة , 2022 / 2023

(35) دريسي إلهام ,جوة هبة نور الهدى, "متطلبات رقمنة الاغدارة الجبائية أثرها على التحصيل الجبائي _دراسة حالة المديرية العامة لضرائب _الجزائر العاصمة " مذكرة ماستر في العلوم المالية ومحاسبة , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة مسيلة , 2023/2024

- (36) رانيا بهلول , "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية _دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة " ,مذكرة ماستر في علوم التسيير ,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة العربي التبسي , تبسة , 2024/2025
- (37) زعزوعة فاطمة , "الحماية القانونية للأشخاص الخاضعين لضريبة " , أطروحة دكتوراه في القانون العام ,كلية الحقوق ,جامعة ابي بكر بلقايد , تلمسان , الجزائر , 2012/ 2013
- (38) شبيطة هاني محمد حسن , "حدود التوازن بين السلطات الضريبية وضمانات المكلفين " ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية ,كلية الدراسات العليا ,جامعة النجاح الوطنية , نابلس فلسطين , 2006
- (39) شريف محمد , "السياسات الجبائية ودورها في تحقيق التوازن الإقتصادي " ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ,جامعة ابي بكر بلقيد ,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه تسيير المالية العامة , تلمسان الجزائر , 2009/2010
- (40) عازر بدر دحدل , "كفاءة الإدارة الضريبية في ظل تطبيق الضريبة على القيمة المضافة " , مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال , الجامعة الافتراضية السورية , دمشق , سوريا , 2011
- (41) العبدلة ياسين مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان " التحول الرقمي كألية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية _دراسة حالة البوابتين الإلكترونية جبايتك ومساهمته ,مذكر ماستر في العلوم الإقتصادية ,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة 8 ماي 1945 ,قالمة 2023/2024,
- (42) عبد الطيف ربيع , "أثر التحول الرقمي على الاداء المالي للشركات _دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب " مذكرة ماستر في العلوم المالية ,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة غرداية , 2023/2024

43) عزيز اليوسفي , "التحول الرقمي للادارة الضريبية " , مذكرة ماستر في القانون , كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية , جامعة مولاي إسماعيل , المغرب , 2024/202

44) فاطمة الزهراء فرحات ,نور الدين جفاقله , "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات

العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية _دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية

أم البواقي " ,مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال ,كلية العلوم الاجتماعية والانسانية, جامعة

العربي بن المهيدي ام البواقي ,الجزائر , 2020/2019

45) لحكيري ريان ,وشوشة أية , "تقيم جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي _دراسة حالة مديرية

الضرائب ميلة," مذكرة لنيل شهادة الماستر ,تخصص محاسبة ومالية ,قسم علوم التسيير ,معهد العلوم

الاقتصادية ,جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة , 2025/2024

46) محمد الامين داو الحاج , "اهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فعالية الإستبصار الاستراتيجي

" ,مذكرة ماستر في علوم التسيير ,كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ,جامعة احمد دراية

ادرار ,لجزائر , 2021/2020

47) معيتيقية أحمد حسن العقود , "التحول الرقمي وممارسات الإدارة الإلكترونية " , اطروحة دكتوراة في

الهندسة المالية ,كلية الهندسة المالية ,جامعة طرابلس ,ليبيا , 2025

48) نايل جهيبة "تأثير التحول الرقمي على الاداء العمالي _دراسة ميدانية في جامعة زيان عاشور

الجلفة " ,مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة

زيان عاشور الجلفة ,الجزائر , 2025/2024

49) هديل بوجلل , "دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر " , مذكرة ماستر

ماستر في العلوم المالية ومحاسبة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة مسيلة

,الجزائر , 2025/2024

رابعا : قائمة المراجع الاجنبية :

50) Dahmoune Fatima , Karmi Malik , " THE IMPACT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TAX ADMINISTRATION IN ALGERIA ON THE TAXPAYER'S TAX COMPLIANCE (jibaya'ticPORTAL MODEL)" ,tax studies, ALGERIA, vol 13, N° 24 ,2024

خامسا : المواقع

(51) موقع البوابة العامة للعرض التقديمي

https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/presentation.html#presentation;

(52) موقع عرب انسي

Rebrand.ly/HttpsNAOUAL/OHY2002

(53) الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب:

2) [/https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation](https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation)

(54) موقع رؤية الخبراء

Rebrand.ly/Safa-10112003

المرجع بوابة القوانين و الأوامر عبر الموقع الرسمي لوزارة العدل

Rebrand.ly/u4ve5c808082003

اطروحات الجزائر

<https://rebrand.ly/Douaa-20031029usia-saya->

اللاحق

الملحق رقم (01) استمارة استبيان الدراسة



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص محاسبة

استمارة بعنوان

أثر التحول الرقمي علي تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية في الجزائر
-دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية _بوهراوة_

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بدراسة بعنوان - أثر التحول الرقمي علي تحسين كفاءة وفعالية الإدارة الضريبية في الجزائر - دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية بوهراوة - يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه

الإستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن الغاية من هذه الدراسة هي غاية علمية بحثية وسوف يتم التحفظ بإجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول : البيانات الشخصيةالجنس : ☐ ذكر ☐ أنثىالفئة العمرية : ☐ أقل من 35 سنة ☐ 36_45 سنة ☐ 46_55 سنة ☐ 56 سنة فأكثرالمؤهل العلمي : ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ شهادة مهنيةالوظيفة ☐ مفتش ☐ مراقب ☐ عون معاينة ☐ اسلاك مشتركةالخبرة العملية : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6_10 سنوات ☐ من 11_15 سنة ☐ أكثر من 16 سنةهل سبق وحضرت ملتقى حول التحول الرقمي : ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : أبعاد التحول الرقمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					توفر الإدارة على أجهزة حاسوبية حديثة ومناسبة للعمل الرقمي	10
					تعتمد الإدارة على برمجيات متطورة (جبايتك) في تسير مهامها	02
					توفر الإدارة برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الجديدة	03
					سرعة تدفق الأنترنت غير كافية للعمل الرقمي المستمر	04
					هناك إستجابة سريعة من المصالح التقنية عند حدوث أعطال في الأنظمة الرقمية	05
					يواجه الموظفون صعوبات تقنية عند إستخدام نظام "جبايتك"	06
					توجد تعليمات واضحة من الإدارة تلزم الموظفين بإستخدام الوسائل الرقمية	07
					تقوم الإدارة بتحديث البرامج والوسائل الرقمية بكل ماهو جديد	08

المحور الثاني : كفاءة الإدارة الضريبية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					يساهم التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الجبائية بسرعة ودقة أكبر	09
					يقلل التحول الرقمي من التكاليف الإدارية (الورق ,مستلزمات) التي تتحملها الإدارة	10
					يعمل التحول الرقمي على القيام بالأعمال الإدارية والجبائية بأقل جهد ممكن	11
					بعض الإجراءات الرقمية الحالية في الإدارة تعاني من البطء مما يؤدي لتأخر إنجاز بعض المهام	12

					التحول الرقمي يضمن دقة البيانات الجبائية وتفادي الأخطاء المرتبطة بالمعاملات اليدوية للملفات	13
					الأرشفة الرقمية تضمن الحماية القصوى للملفات من التلف أو الضياع	14

المحور الثالث: فعالية الإدارة الضريبية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الإدارة على حصر المكلفين المتهربين وضمان خضوعهم الفعلي لضريبة	15
					التحول الرقمي اتاح للإدارة إجراء مقارنات دقيقة بين التصريحات المقدمة من المكلف والبيانات الفعلية المتاحة لدى إدارات أخرى	16
					ساعد التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية من خلال حصر وإخضاع أنشطة لم تكن خاضعة للرقابة سابقا	17
					رغم توفر خيارات الدفع الإلكتروني داخل المنصات الرقمية للإدارة إلا أن ضعف الوعي الرقمي للمكلفين يحد من كفاءة الإدارة الضريبية	18
					أدى التحول الرقمي إلى زيادة الشفافية والنزاهة في المعاملات الجبائية من خلال تقليص الإتصال المباشر بين الموظف والمكلف بالضريبة	19
					ساهم التحول الرقمي في بناء علاقة ثقة جديدة بين المكلفين والإدارة, من خلال توفير خدمات تتسم بسرعة والوضوح والإحترافية	20

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.553	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.533	6

Correlations

		المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحاور
المحور 1	Pearson Correlation	1	.593**	.480**	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	48	48	48	48
المحور 2	Pearson Correlation	.593**	1	.689**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48
المحور 3	Pearson Correlation	.480**	.689**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	48	48	48	48
المحاور	Pearson Correlation	.843**	.897**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	20

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوفر الإدارة على أجهزة حاسوبية حديثة ومناسبة للعمل الرقمي	48	1	5	4.06	.885
تعتمد الإدارة على برمجيات متطورة (جبايتك (في تسيير مهامه	48	2	5	3.96	.683
توفر الإدارة برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الجديدة	48	1	5	3.42	1.108

سرعة تدفق الإنترنت غير كافية للعمل الرقمي المستمر	48	1.00	5.00	2.4167	1.19988
هناك إستجابة سريعة من المصالح التقنية عند حدوث أعطال في الأنظمة الرقمية	48	1	5	3.42	1.069
يواجه الموظفون صعوبات تقنية عند إستخدام نظام " جبايتك "	48	1.00	5.00	2.6875	1.05500
توجد تعليمات واضحة من الإدارة تلزم الموظفين بإستخدام الوسائل الرقمية	48	1	5	3.75	.978
تقوم الإدارة بتحديث البرامج والوسائل الرقمية بكل ماهو جديد	48	1	5	3.50	.968
Valid N (listwise)	48				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساهم التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الجبائية بسرعة ودقة أكبر	48	1	5	3.90	.994
يقلل التحول الرقمي من التكاليف الإدارية (الورق, مستلزمات) التي تتحملها الإدارة	48	1	5	3.69	1.095
يعمل التحول الرقمي على القيام بالأعمال الإدارية والجبائية بأقل جهد ممكن	48	1	5	3.65	1.062
بعض الإجراءات الرقمية الحالية في الإدارة تعاني من البطء مما يؤدي لتأخر إنجاز بعض المهام	48	1.00	5.00	2.2083	.92157
التحول الرقمي يضمن دقة البيانات الجبائية وتفادي الأخطاء المرتبطة بالمعاملات اليدوية للملفات الجبائية	48	2	5	4.10	.722
الأرشفة الرقمية تضمن الحماية القصوى للملفات من التلف او الضياع	48	1	5	3.88	1.003
Valid N (listwise)	48				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الإدارة على حصر المكلفين المتهربين وضمان خضوعهم الفعلي لضريبة	48	2	5	4.04	.713
التحول الرقمي اتاح للإدارة إجراء مقارنات دقيقة بين التصريحات المقدمة من المكلف والبيانات الفعلية المتاحة لدى إدارات أخرى	48	2	5	3.87	.815
ساعد التحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية من خلال حصر وإخضاع أنشطة لم تكن خاضعة للرقابة سابقا	48	2	5	3.77	.778

رغم توفر خيارات الدفع الإلكتروني داخل المنصات الرقمية للإدارة إلا أن ضعف الوعي الرقمي للمكلفين يحد من كفاءة الإدارة الضر	48	1.00	5.00	2.0417	.87418
أدى التحول الرقمي إلى زيادة الشفافية والنزاهة في المعاملات الجبائية من خلال تقليص الإتصال المباشر بين الموظف والمكلف بالضريبة	48	2	5	3.90	.831
ساهم التحول الرقمي في بناء علاقة ثقة جديدة بين المكلفين والإدارة، من خلال توفير خدمات تتسم بسرعة والوضوح والإحترافية	48	1	5	3.92	.846
Valid N (listwise)	48				

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور 1	.125	48	.058	.977	48	.457
المحور 2	.215	48	.000	.928	48	.063
المحور 3	.172	48	.001	.955	48	.065

a. Lilliefors Significance Correction

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	5.998	3.100	1.934	.059
	TOTAL1	.564	.113	4.997	.000

a. Dependent Variable: TOTAL2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.910	1	76.910	13.766	.001 ^b
	Residual	257.006	46	5.587		
	Total	333.917	47			

a. Dependent Variable: TOTAL3

b. Predictors: (Constant), TOTAL1



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

شعبة علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

بمعنوان :

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة وفعالية

الإدارة الضريبية في الجزائر

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب -ولاية غرداية-

إشراف الاستاذ الدكتور:

- عجيبة محمد

إعداد الطالب:

- عبد الجليل رسيوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/01 من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :

الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
سعداوي فريد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
عجيبة محمد	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
زهواني مروة	جامعة غرداية	أستاذ محاضرة ب	ممتحنة

السنة الجامعية: 2025-2026



Dr. ADJILA Mohamed
Professor of Accountancy and Management
Faculty of Economic and Commercial
and Management Sciences
University of Ghardaïa

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : عبد الحليم محمد الصفة في لجنة المناقشة : مشارفا ومقررا
بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب (ة) : عبد الحليم ريسوي
شعبة : المالية والمحاسبة تخصص : محاسبة
بمعنا : أثر التحول الرقمي على تحسنت كفاءة وفعالية
الإدارة الضريبية في الجزائر - دراسة ميدانية
بمديرية الضرائب بولاية غرداية
تاريخ المناقشة : 04 جوان 2016

أن الطالب (ة) إلتمز (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح



Dr. ADJILA Mohamed
Professor of Accountancy and Management
Faculty of Economic and Commercial
and Management Sciences
University of Ghardaïa