



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية

الموضوع

دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي - دراسة ميدانية بالمركز
الجواري للضرائب لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

داود يمينة

حسكّر سعاد

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

بن نونة سامي محمد

ذهيبة إبتسام

مخضار سليم

الأستاذ : الاسم واللقب

الأستاذة : الاسم واللقب

الأستاذ : الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية

الموضوع

دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي - دراسة ميدانية بالمركز
الجواري للضرائب لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

داود يمينة

حسكّر سعاد

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن نونة سامي محمد

الأستاذ : الاسم واللقب

مشرفا

ذهيبة إبتسام

الأستاذة: الاسم واللقب

ممتحنا

مخضار سليم

الأستاذ : الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا بصيرتنا ووفقنا لتمام هذا الجهد، وأزكى الصلاة والسلام على خير معلم للناس أجمعين؛ فإنني أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة ذهيرة إبتسام التي كان لتوجيهاتها السديدة وصبرها الجميل الأثر البالغ في تقويم هذا البحث وإخراجه، كما أتقدم بجزيل الامتنان إلى لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بتقييم هذا العمل، وإلى والديّ الكريمين؛ رمز العطاء وسرّ التوفيق، اللذين لولا دعواتهما الصالحة ودعمهما اللامحدود لما بلغت هذه الغاية، والشكر موصول لإخوتي وأصدقائي وكل من مدّ لي يد العون بكلمة تشجيع أو مساندة طوال مسيرتي الدراسية، سائلاً المولى عز وجل أن يبارك في الجميع

إهداء

"قل بفضل الله و برحمته فذلك فليفرحوا"

كل لحظة نجاح أعيشها اليوم، كانت وراءها أم عظيمة و أب كريم

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، و أحمل إسمه بعز و إفتخار، أبي الغالي "قدور" حصني في الحياة.

أمي الجميلة "سامية" مهما كتبت من كلمات فلن أوفيكي حقك، فهذا النجاح يحمل إسمك قبل إسمي.

أخواتي المؤمنات، شكرا لأنكن كنن الأمان في لحظات التعب، و الفرح في لحظات النجاح.

إلى أستاذتي الحبيبة "فاطم" إلى عوضي الجميل و سندي الثابت كل العبارات قليلة لوصفك كتب الله

لك أجر كل حرف علمتني إياه و جزاكي عني خير الجزاء.

إلى من كان حضنها ملاذي و شفائي معلمتي "كنزة" أحمل أثرك الطيب معي أينما حللت فهو مغروس في

قلبي جمعني الله بك في فردوسه الأعلى.

يمينة

إهداء

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ)

حمدًا لله الذي أنار دربي ووفقني، فما كان ليكتمل لولا فضله، فهو سبحانه صاحب الفضل أولاً وآخرًا.

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك، أمي العظيمة “رحمونة”، حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى الذي رسم درب حياتي، وأحمل اسمه بكل حب وافتخار، والدي “سنوسي”

وإلى أختي “يحياوية”، هي الركيزة التي تجعلني أقف بثبات، والظهر الذي أستند إليه في كل وقت.

وإلى إخواني “سعيد” و”بوعبدالله”، الفخر الذي أعتر به.

وصديقتي وزميلي الذي ساندني، “محمد شفيع”

سعاد

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	إهداء
I.....	فهرس المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XI	الملخصات
أ	مقدمة
2	الفصل الأول
3	تمهيد
4	المبحث الأول : الإطار النظري للرقمنة
4	المطلب الأول : ماهية الرقمنة
6	المطلب الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية
7	المطلب الثالث: دوافع رقمنة الإدارة الجبائية
8	المبحث الثاني : التحصيل الجبائي
8	المطلب الأول : ماهية التحصيل الجبائي
9	المطلب الثاني : طرق إجراء التحصيل
13.....	المطلب الثالث: العلاقة بين رقمنة الإدارة الجبائية و التحصيل الجبائي
13.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
13.....	المطلب الأول : دراسات باللغة العربية
16.....	المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

19.....	المطلب الثالث : ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
13.....	خلاصة الفصل :
19.....	الفصل الثاني
Erreur ! Signet non défini.	تمهيد :
24.....	المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
24.....	المطلب الأول: التعريف بإدارة الضرائب ومهامها
28.....	المطلب الثاني: الاطار التعريف بالهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل
30.....	المطلب الثالث: مهام مكتب المستخدمين والتكوين
32.....	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
32.....	المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة
33.....	المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات
34.....	المطلب الثالث : تصميم أداة البحث (الإختبرات)
38.....	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
38.....	المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية
45.....	المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة
57.....	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات الإحصائية
61.....	خلاصة الفصل :
61.....	خاتمة
64.....	قائمة المراجع
66.....	الملحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	جدول يمثل مقياس ليكارت الخماسي	32
2.2	جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة	33
3.2	نتائج المعاملات الارتباط بين معدل كل المحور والمعدل الكلي للفقرات حسب ارتباط بيرسون	33
4.2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الرقمنة في الإدارة الجبائية"	34
5.2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث "كفاءة التحصيل الجبائي"	35
6.2	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للجنس	36
7.2	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للسن	37
8.2	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للمستوى التعليمي	39
9.2	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للأقدمية في العمل	40
10.2	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة لطبيعة العمل	42
11.2	تحليل عبارات المحور الثاني "الرقمنة في الإدارة الجبائية"	44
12.2	تحليل عبارات المحور الثالث "فعالية الأداء الجبائي"	45
13.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الأول"	47
14.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الثاني"	48
15.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الثالث"	49
16.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الرابع"	50
17.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الخامس"	52
18.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال السادس"	53
19.2	تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال السابع"	54
20.2	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	56
21.2	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA	57
22.2	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients	58

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت	1.2
29	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل	2.2
31	صورة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	3.2
32	يمثل نموذج الدراسة	4.2
38	تمثيل البياني حسب الجنس	5.2
39	تمثيل البياني حسب السن	6.2
40	تمثيل البياني حسب المستوى التعليمي	7.2
42	تمثيل البياني حسب الأقدمية في العمل	8.2
43	تمثيل البياني حسب طبيعة العمل	9.2
49	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال الأول	10.2
50	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال الثاني	11.2
51	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال الثالث	12.2
52	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال الرابع	13.2
54	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال الخامس	14.2
55	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال السادس	15.2
56	تمثيل البياني يمثل إجابات السؤال السابع	16.2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	إستبيان	01

الملخصات

الملخص باللغة العربية

تعالج مذكرة الماستر موضوع دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي، من خلال إبراز أهمية التحول الرقمي في تحديث الإدارة الجبائية وتحسين أدائها، حيث تهدف الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة استخدام التقنيات الحديثة في تبسيط الإجراءات تسريع عمليات التحصيل تقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية والحد من التهرب الضريبي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بدراسة ميدانية على مستوى المركز الجوّاري للضرائب، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين والمكلفين بالضريبة من أجل جمع البيانات وتحليلها. وتوصلت النتائج إلى أن الرقمنة تلعب دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات الجبائية، تسهيل التعاملات، وتقليل الوقت والتكاليف الإدارية، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية ونقص التأهيل البشري. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في الأنظمة الرقمية، وتكثيف برامج التكوين، والعمل على تطوير بيئة رقمية متكاملة تدعم كفاءة وفعالية التحصيل الجبائي.

الكلمات المفتاحية : رقمنة ، التحصيل الجبائي ، المركز الجوّاري للضرائب

الملخص باللغة الإنجليزية

This master's thesis addresses the role of digitalization in enhancing the efficiency of tax collection by highlighting the importance of digital transformation in modernizing tax administration and improving its performance. The study aims to clarify the extent to which the use of modern technologies contributes to simplifying procedures, accelerating collection processes, reducing errors, as well as enhancing transparency and limiting tax evasion.

The study adopts a descriptive–analytical approach, supported by a field study conducted at the local tax center, where a questionnaire was distributed to a sample of employees and taxpayers in order to collect and analyze data. The findings revealed that digitalization plays an effective role in improving the quality of tax services, facilitating transactions, and reducing administrative time and costs. However, some challenges remain, particularly those related to digital infrastructure and the lack of human resource qualification.

In light of these findings, the study recommends strengthening investment in digital systems, intensifying training programs, and working toward the development of an integrated digital environment that supports the efficiency and effectiveness of tax collection.

Keywords: Digitalization, tax collection, local tax center

مقدمة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحديث الإدارة العمومية وتعزيز فعاليتها، لا سيما في المجال الجبائي الذي يُعد من أهم مصادر تمويل الميزانية العامة. فقد أفرزت الأساليب التقليدية في التحصيل الجبائي عدة إشكالات، من بينها بطء الإجراءات، ضعف الشفافية، وصعوبة تتبع المعاملات، مما أثر سلبيًا على كفاءة التحصيل ومستوى الامتثال الضريبي. ومن هذا المنطلق، برزت الرقمنة كآلية حديثة تهدف إلى تحسين أداء الإدارة الجبائية من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية متطورة تسهم في تبسيط المساطر وتسهيل الولوج إلى الخدمات.

وتكمن أهمية الرقمنة في قدرتها على إحداث نقلة نوعية في طرق تحصيل الضرائب، عبر تعزيز دقة البيانات، تسريع عمليات التصريح والدفع، وتقليل فرص التهرب والغش الضريبي. كما تتيح هذه التحولات الرقمية إمكانية بناء علاقة أكثر شفافية وثقة بين الإدارة والمكلفين، من خلال توفير خدمات إلكترونية فعالة وآمنة. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي، مع تحليل أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيقها، واستشراف الآفاق المستقبلية لتطوير الأنظمة الجبائية في ظل البيئة الرقمية. و من

هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية لا بد من طرح عدة أسئلة فرعية :

- ما المقصود بالرقمنة و ما أهم أهدافها ؟
- ماهي إجراءات التحصيل الجبائي ؟
- ما واقع تطبيق الرقمنة في الإدارة الجبائية الجزائرية ؟
- هل ساهمت الرقمنة فعليًا في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي ؟

1- فرضيات الدراسة :

ما مدى تأثير الرقمنة على التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري للضرائب - عين تموشنت

2- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز مفهوم الرقمنة و أهميتها في الإدارة الجبائية.
- توضيح مختلف إجراءات التحصيل الجبائي.
- تحليل دور الرقمنة في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي.
- التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في مديرية الضرائب.
- إقتراح حلول لتحسين فعالية الرقمنة في المجال الجبائي.

3- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في سعيها للإجابة عن الإشكالية المطروحة، مع التركيز على تحديد أثر رقمنة النظام الجبائي في تعزيز فعالية المنظومة الجبائية. كما تبرز أهمية البحث من خلال محاولة قياس مدى تبني الجوائز لعملية الرقمنة على مستوى الإدارة الجبائية، و تقديم مؤشرات تعكس واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات و استغلالها داخل المؤسسات.

4- منهج الدراسة:

بهدف معالجة إشكالية البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار الفرضيات، تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة الموضوع محل الدراسة.

5- مصادر جمع البيانات:

- **مصادر أولية :** تم الإعتداد على جمع البيانات ميدانيا من مجتمع الدراسة، و ذلك من خلال توزيع إستبيان على أفراد العينة.
- **مصادر ثانوية :** تم الإستعانة بالدراسات السابقة، و الكتب، و المراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

6- صعوبات الدراسة :

- + محدودية توفر البيانات الدقيقة و الحديثة حول رقمنة الإدارة الجبائية.
- + صعوبة الحصول على معلومات من المصالح الجبائية بسبب الطابع الإداري الحساس.
- + نقص المراجع و الدراسات الحديثة، خاصة في السياق الجزائري.
- + ضعف إستجابة بعض الأفراد أو عدم دقة المعلومات المقدمة.
- + صعوبة تحليل بعض المعطيات و ربطها بواقع التطبيق الفعلي للرقمنة.

7- حدود الدراسة :

❖ الحدود الزمانية : تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2025/12/21 إلى 2025/12/27

.

- ❖ الحدود المكانية : المركز الجوّاري للضرائب لولاية عين تموشنت .
- ❖ الحدود الموضوعية : دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي .

الفصل الأول : الإطار النظري

للرقمنة و التحصيل الجبائي

تمهيد

أصبحت الرقمنة من أبرز التحولات التي شهدتها الإدارات العمومية في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تهدف إلى تحويل الإجراءات والخدمات التقليدية إلى صيغ رقمية أكثر كفاءة وشفافية. ويُعدّ القطاع الجبائي من أهم المجالات التي استفادت من هذا التحول نظرًا لدوره الأساسي في تمويل الميزانية العامة للدولة . ويُعتبر التحصيل الجبائي المرحلة التنفيذية للسياسة الضريبية، إذ يهدف إلى ضمان استيفاء مستحقات الخزينة العمومية بفعالية. غير أن الأساليب التقليدية في التحصيل تواجه عدة صعوبات، مما جعل الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لتحسين الأداء، تسهيل الإجراءات، وتعزيز الامتثال الضريبي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي.

المبحث الأول : الإطار النظري للرقمنة

المطلب الأول : ماهية الرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الرقمنة و أهدافها

1- تعريف الرقمنة

عرف تيري كاني " terry kunny " الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الذاتي (البيئات bits) ، و الذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات يستند إلى الحاسبات الآلية ، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ، و يتم هذا بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات و الأجهزة المتخصصة (مركز هردو لدعم التعبير الرقمي 2016)

تعددت أيضا المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة و ذلك بحسب المجال الذي تستخدم فيه :

يقصد بالرقمنة المنهج أو العملية التي تسمح بتحويل المعطيات و المعلومات من نظام تناظري إلى نظام آخر رقمي. (حمبدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 44).

أما المكتبة الوطنية الكندية فتقدم مفهوما آخر للرقمنة و تعتبرها عملية نقل و تحويل المحتوى الفكري و العلمي المتاح على وسائط التخزين التقليدية مثل (الكتب، المقالات، الدويات، و المخطوطات) إلى محتوى من نوع آخر في شكل رقمي.

وتعرف أيضا على أنها عملية نقل أي نوع من أنواع الوثائق التقليدية المطبوعة (الورقية) إلى النوع الرقمي ، لتصبح بذلك قابلة للإستقبال و الإستعمال بواسطة أجهزة الحاسوب أو أي معدات إلكترونية أخرى. كما أن هناك من ينظر إليها على أنها ليست فقط عملية نقل البيانات و المعلومات و معالجتها و تخزينها و إتاحتها لأكثر عدد من الأفراد و المؤسسات ، و إنما هي الفرز المستمر و المتواصل بين من يصدر المعلومة (الإبتكار) و من له القدرة على إستغلالها و توظيفها (المهارة) و بين من هو مستهلك لك بمهارات محدودة. (برحمون، 2024،

صفحة 139)

2- أهداف الرقمنة

إن أهداف تطبيق الرقمنة عديدة يتمثل أهمها فيما يلي (بن ناصر، براهيمية، 2026، صفحة 294) :

. توفير الخدمات للمواطنين خلال 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع 365 يوم في السنة أو بتعبير آخر إدارة نشاطها المستمر دون إنقطاع خلال إدارة و متابعة عمل الوحدات و الإدارات المتعددة للمنظمة و كأنها وحدة واحدة؛

. السرعة في إنجاز الأعمال في وقت قياسي؛

. تطوير عمل الإدارة العامة إنطلاقاً من تبسيط إجراءات العمل و خفض الأعمال الورقية في الإدارة؛

. تحسين الخدمات و تقريب المسافة و تسهيل الوصول للمعلومات؛

. وضع بين أيدي المسؤولين قدر أكبر من المعلومات و المعطيات الآنية لدعم إتخاذ أي قرار؛

. تعزيز الإتصال و التبادل الإلكتروني و تحسين فعالية خدماتها نحو المواطن و المؤسسات من خلال تطوير الخدمات عن بعد، أو تطبيق مبدأ اتصل و لا تنتقل.

3- متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة تأتي في المقام الأول توفر البنية الأساسية للرقمنة، و في المقام الثاني العامل البشري المؤهل، وهو مجموع القائمين و العاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و في مختلف الميادين و القطاعات ذات الصلة بالرقمنة و كذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني و عليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة الشروط يمكن إيجازها فيما يلي: (حميدوش علي، 2020، صفحة 47)

/ 3-1 المتطلبات القانونية:

تشمل مجمل التشريعات و القوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة اللازمة للعمل.

3-2 المتطلبات التنظيمية و الإدارية:

تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية و الإجراءات و الهياكل الإدارية لأجهزة بالدولة بهدف تبسيطها و زيادة مرونتها ورفع فعاليتها.

3-3 المتطلبات التقنية:

ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات و الانترنت؛
- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة و قادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها؛
- المتطلبات المتعلقة بالادوات البرمجية بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفعالية. (قوادي ، 2022، صفحة 238)

المطلب الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية

عرفت رقمنة الإدارة الضريبية كتقنية جديدة تسعى إلى تقديم خدمات جبائية عالية الجودة لدافعي الضرائب و تقوم كذلك بإجراءات تحصيل الضرائب المفروضة على المكلفين بشكل فعال، و الميزة التي توفرها رقمنة الإدارة الجبائية: تقديم خدمات من خلال منصات الرقمية على سبيل المثال (الترقيم الجبائي، الاقرار الجبائي، طلب المستندات الجبائية)

في تعريف آخر، تعد رقمنة الإدارة الجبائية استراتيجية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لدراسة كافة الإجراءات المتعلقة بتحصيل الضرائب، تندرج هذه الاستراتيجية ضمن استراتيجيات الحكومة الرقمية، حيث تهدف إلى تقديم خدمات ضريبية عالية الجودة لدافعي الضرائب بتكاليف منخفضة و في التوقيت المناسب، مع التركيز على تلبية احتياجاتهم كعنصر أساسي.

✓ بناء على ماسبق يمكن القول إن رقمنة الإدارة الجبائية تعتبر تقنية حكومية حديثة، تم تطويرها لتلبية احتياجات كل من الادارة الضريبية و المكلفين بالضرائب. تهدف هذه التقنية إلى تحسين جودة عمليات التحصيل الضريبي و مكافحة التهرب الضريبي، و تسهيل الإجراءات التي يقوم بها موظفو الإدارة الضريبية، مما يزيد من فعاليتها، بالإضافة إلى ذلك، تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة

عالية للمكلفين بالضرائب، تلبي احتياجاتهم بشكل شامل. (بن خالد، دوش، بوترفاس، 2024، ص318)

المطلب الثالث: دوافع رقمنة الإدارة الجبائية

أهم دوافع رقمنة الإدارة الجبائية تتضمن: (بن خالد، دوش، بوترفاس، 2024، ص319)

- **تضخم الهياكل الإدارية:** يشهد قطاع الجبائية تزايداً في الهياكل الإدارية و تكرار المهام، مما يتناقض مع الهدف الأساسي من الكفاءة الإدارية. يهدف برنامج العصرية إلى تجميع الإدارات المتشابهة في هياكل إدارية واحدة لتحسين التنظيم و تقليل التكلفة.
- **تدهور الوضعية الإدارية:** الوضعية السيئة لأغلب الهياكل الإدارية تضع صورة سلبية على الجبائية، مما دعا إلى عملية عصرية لتحسين جودة الخدمات و تلبية تطلعات المكلفين.
- **مكافحة الغش و التهرب الضريبي:** زيادة في ممارسات الغش و التهرب الضريبي نتيجة للانفتاح الفوضوي للاقتصاد، مما يتسبب في خسائر للخزينة العامة. ومنه فإن الرقمنة تعزز الرقابة و تسهل معالجة الأنشطة الاقتصادية غير المشروعة.
- **مكافحة الفساد الإداري:** انخفاض في مستوى النزاهة والأمانة يزيد من خطر الفساد الإداري، مما يستدعي تحسين التكوين الأخلاقي للموظفين و تطبيق إجراءات صارمة للحفاظ على سرية المعلومات الجبائية و مكافحة الإفشاء غير المشروع.

المبحث الثاني : التحصيل الجبائي

يُعد التحصيل الضريبي من أبرز الإجراءات التي ينفذها الموظفون الضريبيون، ويعني جمع مختلف الضرائب والرسوم المفروضة على المكلفين بالضريبة التي أقرها المشرع الضريبي، والموجهة لتمويل الخزينة العامة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحصيل، طرق إجراءه و علاقته بالرقمنة. (سليمان، 2025، صفحة 123)

المطلب الأول : ماهية التحصيل الجبائي

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحصيل الجبائي و أهدافه

1- مفهوم التحصيل الجبائي

في مختلف القوانين الجبائية لم يقدم المشرع الجزائري تعريفاً للتحصيل الجبائي، و إنما اكتفى بوضع الأسس القانونية التي تفرض تحصيل مختلف الإيرادات الجبائية مع تبيان آجال إستحقاقها .

إن معنى كلمة التحصيل في معاجم اللغة العربية، اسم مستمد و مشتق من الفعل حصّل، فيقال حصّل الضرائب أي جباها و قبض مبلغها.

و قد عرف التحصيل الجبائي على أنه: مجموع العمليات التي تقوم بها الإدارة الجبائية و التي تهدف إلى نقل مبالغ الضريبة من المكلفين إلى صناديق الخزينة العمومية. (بوزيدة، 2007، صفحة 35)

و عليه يمكن القول أن التحصيل الجبائي هو عملية يقوم من خلالها المكلف بالضريبة بإبراء ذمته المالية تجاه الخزينة العمومية وفق الإجراءات القانونية و الجبائية المعمول بها. (برحمون، 2024، صفحة 143)

2- الأهداف التحصيل الجبائي

- توفير موارد مالية منتظمة للدولة.
- ضمانة عدالة توزيع العبئ الضريبي.
- محاربة التهرب الضريبي وتحقيق الامتثال.
- دعم السياسة المالية و الاقتصادية (لنبا، 2025، صفحة 230)

المطلب الثاني : طرق إجراء التحصيل

تمتلك الإدارة الجبائية عدة طرق و أشكال تقوم بواسطتها بتحصيل مختلف حقوقها لدى المكلفين بالضريبة، وذلك حسب طبيعة كل ضريبة و من طرق التحصيل الجبائي نجد :

1. التحصيل الودي :

التحصيل الودي هو إجراء جبائي يتضمن الإستدعاء المباشر للمكلف من أجل دفع مستحقاته الجبائية في آجالها المحددة طبقا للتنظيم المعمول به، و عليه فعملية التحصيل الودي تعني تقدم المكلف إلى الإدارة الجبائية من أجل القيام بدفع الأموال المستحقة عليه بنفسه في وقتها المحدد وهذا النوع من المكلفين يمتلك درجة كبيرة من الوعي و لديه ثقافة جبائية ويدرك تماما إلتزاماته الجبائية ولا يتأخر في دفعها. (ميهوبي، 2014، صفحة 243) و يتم التحصيل الودي باتباع أحد الطرق التالية:

- طريقة الدفع المباشر:

وفق هذه الطريقة يقوم المكلف بالضريبة بملاً التصريحات الجبائية التي يوضح فيها المبالغ المستحقة، ومن ثم يتوجه إلى الإدارة الجبائية من أجل تسديد تلك المبالغ في آجالها القانونية طوعية و دون طلب الإدارة الجبائية له بدفعها، فمن خلال هذه الطريقة تقوم الإدارة الجبائية بإبلاغ المكلف بمقدار الضريبة الواجب دفعها و تاريخ إستحقاقها، فيقوم المكلف مباشرة بدفع قيمتها إلى المصالح المختصة في موعدها المحدد. هذه الطريقة تسمح بالإقتصاد في النفقات التحصيل الجبائي، إلى جانب أن الدفع الطوعي للضريبة يعزز الإمثال الجبائي للمكلف حتى يتجنب العقوبات الناجمة عن إخلال بأحد التزاماته الجبائية، غير أن هذه الطريقة تناسب المجتمعات الجبائية التي تتسم بدرجة عالية من الوعي الجبائي. (سماعين، 2022، صفحة 28)

- طريقة الأقساط المقدمة :

حسب هذه الطريقة يقوم المكلف بتقدير مبلغ الضريبة المستحقة عليه في نهاية السنة بصفة تقريبية، ثم يدفع مبلغها في شكل دفعات دورية في تواريخ محددة مسبقا، بعدها تباشر الإدارة الجبائية إجراءات الربط من تقدير الوعاء الجبائي الذي على أساسه يتم تحديد دين الضريبة الفعلية، ثم تأتي مرحلة التسوية التي تتم على أساس ما تم دفعه من أقساط أثناء السنة و مبلغ الضريبة الفعلية، فإذا أن يدفع المكلف ماتبقى عليه أو يرد له ما زاد عن

مبلغ الضريبة أو ترحل هذه الزيادة كقسط مقدم للضريبة السنة المقبلة، و ما يميز هذه الطريقة أن المكلف لا يحس بثقل عبئ الضريبة من جهة، و من جهة أخرى تسمح هذه الطريقة حصول الدولة على موارد مالية دورية و مستمرة. (سماعين، 2021، الصفحات 2019)

- طريقة الحجز من المنبع :

في إطار هذه الطريقة و بقوة القانون يقوم شخص آخر غير المكلف بخصم قيمة الضريبة من دخل المكلف و دفع مبلغها إلى الخزينة العمومية نيابة عنه. هذه الطريقة تسمح بتقليل من التهرب الجبائي، حيث يتم حجز ودفع مبلغ الضريبة قبل حصول المكلف على دخله، كما تسمح كذلك بالإقتصاد في نفقات التحصيل الجبائي.

2. التحصيل الجبري :

بعد إنتهاء وقت إستحقاق دين الضريبة القانوني و إمتناع المكلفين عن دفع مستحقاتهم الجبائية وديا لأسباب كثيرة مثل ضعف درجة الوعي الجبائي أو محاولة التهرب من دفع الضريبة، تلجأ الإدارة الجبائية إلى طريقة التحصيل الجبري لإجبار المكلفين على دفع مستحقاتهم الجبائية، و هذا ضمانا لتحصيل حقوق الخزينة العمومية، و يتم هذا الأسلوب على عدة مراحل تتفاوت فيما بينها في درجة الردع و العقوبة. و سنعرض فيما يلي درجات المتابعة حسب درجة ردعها. (بساس و دوة ، 2021، صفحة 122)

- التنبيه أو الإخطار

تعتمد الإدارة الجبائية على أسلوب المتابعة لتحصيل حقوقها الجبائية من المكلفين المتأخرين عن سداد الضريبة، و في سلم المتابعات يأتي الإخطار في الدرجة الأولى، حيث يرسل هذا الأخير للمكلفين المعني بعد مرور يوم كامل من ميعاد إستحقاق الضريبة (المديرية العامة للضرائب، 2024، صفحة 61)، و الإخطار عبارة عن عقد قضائي و قانوني يرسل للمكلفين مع ضمان إستلامه له، و وثيقة المتابعة (الإخطار) يجب أن تتضمن كل المعلومات الشخصية و الجبائية للمكلفين بالضريبة.

- إشعار لغير الحائز على أموال المكلف بالضريبة

الإشعار لغير حائز يقوم بمقتضاه قابض الضرائب بأمر و إلزام الشخص آخر و هو الغير الحائز لأموال المكلف بالضريبة أو المدين إتجاهه بدفع تلك الأموال التي بحوزته في حدود قيمة الدين الجبائي إلى قابض الضرائب، و

هذا الإجراء يسمح بالحفاظ على حقوق الخزينة العمومية، حيث يقوم قابض الضرائب بتحصيل دين الضريبة من أحد مديني المكلف و ذلك بمجرد حلول آجال إستحقاق الدين الجبائي، حيث يقوم القابض بإرسال إشعار مرفقا بحوالة دفع إلى الغير الحائز، و في حالة عدم تمكنه في أجل ثمانية (8) أيام من تحصيل الدين يتم اللجوء إلى إجراء آخر من إجراءات المتابعة. (قسايسية، 2021، صفحة 58)

- الغلق المؤقت للمحلات المهنية

يعد إرسال الإخطار و الإشعار لغير الحائز وضع المشرع الجزائري إجراء جبريا آخر وهو الغلق المؤقت لمحلات المكلفين المتماطلين عن دفع ديونهم الجبائية و يأتي هذا الإجراء قبل الشروع في إجراءات الحجز و البيع. الهدف من إجراء الغلق المؤقت للمحل هو سحب حق الإنتفاع به مؤقتا و ليس نزع ملكيته، لأجل دفع المكلف المتقاعد إلى تسديد ديونه الجبائية بحكم أن مصدر موارده المالية قد سحب منه مؤقتا. و يتم إجراء الغلق المؤقت بقرار من طرف المدير المكلف بالمؤسسات الكبرى و مدير الضرائب الولائي كل حسب مجال اختصاصه بناء على تقرير صادر عن المحاسب المتابع، حيث يتم إرسال قرار الغلق من طرف الجهات المختصة في مدة أقصاها 10 أيام و قبل الشروع في إجراءات الغلق إذا لم يسدد المكلف بالضريبة دينه الجبائي أو لم يكتب جدولاً للإستحقاقات، و بعد إستنفاد المدة الممنوحة للمكلف المدين من أجل تسديد ديونه، يطبق قرار الغلق و مدته لا تتجاوز 06 أشهر كأقصى تقدير. (المديرية العامة للضرائب، 2024 ، صفحة 61)

- الحجز الإداري

قصد تسهيل عمل الإدارة الجبائية في تحصيل ديونها من أموال المكلفين المتقاعسين عن أداء إلتزاماتهم الجبائية، وضع المشرع إجراء الحجز الإداري الذي بمقتضاه يمكن للإدارة الجبائية وضع أملاك المكلف بالضريبة تحت تصرفها و بيعها لإستفاء حقوق الخزينة العمومية، و يتم تنفيذ إجراء الحجز عن طريق قرار إداري يحرر المدير الولائي للضرائب أو مدير كبريات المؤسسات كل حسب إختصاصه. ووفق هذا الإجراء تكون الإدارة الجبائية خصما و حكما في آن واحد فهي طرف الدائن و هي كذلك الجهة المكلفة بتنفيذ إجراءات الحجز لتحصيل حقوقها، و إجراء الحجز الإداري لا تقصده الإدارة الجبائية لذاته بل إجراء يسبق عملية بيع أملاك المكلف من أجل إستفاء حقوقها. (قسايسية ، 2021 ، صفحة 60)

- البيع

تلجأ الإدارة الجبائية لكل الوسائل الممكنة و المخولة لها قانونا لتحصيل مبالغ الضريبة المستحقة على المكلفين ضمانا لحقوق الخزينة العمومية، و يعتبر البيع آخر و أخطر إجراء من إجراءات متابعة التحصيل الجبري التي منحها المشرع للإدارة الجبائية، و تنفيذ إجراء البيع يتطلب إصدار رخصة من الوالي بعد أخذ رأي السلطات الجبائية المختصة، و في حال عدم الحصول على ترخيص البيع من الوالي في أجل 30 يوما من تاريخ إرسال الطلب إليه، يمكن للمدير المكلف بالمؤسسات الكبرى أو مدير الضرائب بالولاية حسب الحالة أن يرخص قانونا لقاطب الضرائب الشروع في عملية البيع، و الهدف من البيع إستيفاء الإدارة الجبائية حقوقها كاملة من خلال الأموال المحجوزة، و يتم البيع بصفة منفردة لواحدة أو عدة عناصر مادية مكونة للمحل التجاري المحجوز. (المديرية العامة للضرائب، 2024، صفحات 62.61)

و عليه تعتبر إجراءات متابعة التحصيل الجبري وسيلة فعالة للقضاء على التهرب الجبائي و استرجاع حق الخزينة العمومية، مما يساهم في الرفع من التحصيل الجبائي. (برحمون، 2024، صفحات 143.146)

المطلب الثالث: العلاقة بين رقمنة الإدارة الجبائية و التحصيل الجبائي

يشهد النظام الضريبي تزايد الإهتمام بتطبيق الرقمنة الإدارية، وذلك لدورها الفعال في تحسين وزيادة التحصيل الضريبي، حيث يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

✓ تطوير عمل الإدارة الضريبية من خلال إستخدام أنظمة الإعلام الآلي وتبني التكنولوجيا لتحقيق رضا المكلفين من جهة ومحاربة الغش الضريبي من جهة أخرى، وذلك بزيادة عدد المتعاملين الاقتصاديين المسجلين.

✓ منح أقصى درجات المرونة للمسيرين بالإدارة الجبائية، في أداء عملهم الإداري والجبائي، من خلال سهولة تسير ملفات المكلفين جدد.

✓ تطوير مختلف الإدارات الجبائية وتوفير المعلومات الضريبية لحل المنزعات بشكل آني ومفصل.

ويمكن أيضا استخلاص دور الرقمنة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي، اذ يشهد النظام الضريبي تزايد الإهتمام بتطبيق الرقمنة الإدارية، وذلك لدورها الفعال في تحسين وزيادة التحصيل الضريبي، حيث يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

✓ تسهيل عملية الرقمنة للإدارة الجبائية، حيث تساهم في حساب المبالغ الضريبية بشكل أدق و تقليل احتمالات الخطأ والنزاع.

✓ تشغيل الإدارة الجبائية بشكل أوتوماتيكي لاستقبال المكلفين والاستفسارات المتعلقة بالضرائب، والمحاسبة بشكل دقيق وتعريف المكلفين بالضرائب، مما يساهم في الحد من التلاعب.

✓ تنفيذ نظام دفع التصاريح الضريبية إلكترونيا لزيادة الثقة بين الطرفين وتعزيز التفاعل والإلتزام بمواعيد الضريبة.

✓ تيسير التعامل مع الإدارات الضريبية للمكلفين و تقليل الوقت المستغرق في عمليات التحاسب

الضريبي باستخدام التكنولوجيا وتبني الرقمنة، يمكن تعزيز كفاءة الإدارة الضريبية وتحسين تجربة

المكلفين، وبالتالي زيادة التحصيل. (بن خالد، دوش، بوترفاس، 2024، ص320)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول : دراسات باللغة العربية

1- صليحة بن نملة ، واقع الرقمنة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد التاسع العدد الثاني ، سنة 2025.

إن الحديث عن الرقمنة مفاده تحسين الخدمة العمومية من حيث الجودة والكفاءة والسرعة في جميع القطاعات، وهي ضرورة ملحة لأي تخطيط من طرف الإدارة العامة لتحقيق هذه الأهداف. ولهذا تلجأ الإدارة العصرية جميع القطاعات دون استثناء وتوفير كل الإمكانيات من موارد بشرية ومادية والآليات التي تواكب عملية الانتقال والتحول إلى خدمة عصرية سريعة تستجيب لمتطلبات الساكنة ولعصر السرعة والمعلوماتية الذي يهتم به الأفراد والمجتمع ككل. والنتائج لاحتضانها في الميدان بفضل التقدم الملحوظ في مجال الرقمنة وإنشاء وزارة جديدة للرقمنة والإحصائيات، وهاته العملية تمس كل القطاعات والدوائر الوزارية في إطار التكامل والتعاون بينها من أجل محاربة البيروقراطية ومكافحة الفساد وترشيد الحكم في ظل مبدأ الشفافية من أجل تفعيل الأدوات الأساسية لخلق الثروة مما يؤدي لنمو اقتصادي قوي ومتنوع استقلالي وسيادة في اتخاذ القرار بنظرة استشرافية.

2- ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 06 - العدد 02 - ديسمبر 2021.

سعت الدولة الجزائرية إلى تطوير وتحديث مؤسساتها العمومية وكذا مرافقها العامة من خلال رقمنة مصالحها وتحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إلكتروني معتمدة على عنصر بشري مؤطر تأطيرا تقنيا وآخر ليس كذلك مما جعل مسار التحول يسير بشكل بطيء بدليل أن مشروع الإدارة الإلكترونية المبرمج لسنة 2013، لم يتحقق ونحن في 2019.

تقنية المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة واختصار وقت إنجاز المعاملات في ظرف قياسي، فكانت الرقمنة مرحلة ضرورية لاستكمال عملية التحول الإلكتروني في المرافق العامة وحتمية لا يمكن تجاوزها. إلا أن التأطير القانوني كان عنصرا ضامنا لإتمام وسير العمل الإلكتروني لتفادي عراقيل قد تحد من استعمال التقنيات التكنولوجية.

3- اسامة فرحات حميدة ، الامتثال الضريبي ودوره في تحسين الوضع المالي للمؤسسة ، مذكرة تخرج
ماستر تخصص محاسبة و تدقيق ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، سنة 2022-2023

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز الأهمية التي تنتج عن الامتثال الضريبي ودوره في تحسين الوضع المالي للمؤسسة، حيث يعتبر الالتزام بالتصريحات الجبائية والالتزام بالتسديد للضرائب والرسوم مؤشر على حسن التسيير الجبائي، فهو يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال السعي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء التي تنتج عنها غرامات وتكاليف إضافية من شأنها ان تؤثر على الوضع المالي للمؤسسة.

من خلال دراسة الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية التي تم أفادتنا بها من إدارة الضرائب، فهي الأداة الفعالة التي تسمح بتقييم مستوى الامتثال الضريبي، وتوصلت الدراسة بعد تحليل مخرجات الرقابة الجبائية، انه كلما كان مستوى الامتثال الضريبي للمكلفين أحسن كان تأثيره على الوضع المالي للمؤسسة أكثر جودة، ومن خلاله (الامتثال الضريبي تتجنب المؤسسة أعباء مالية اضافية.

4- آسيا هيري - عبد القادر بوعزة ، نظام الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية FATCA ودوره
في الحد من التهرب الضريبي الدولي ، المجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد 06 العدد 01، جوان
2021.

قانون "FATCA" هو قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية التي يمتلكها الأمريكيون خارج الولايات المتحدة الأمريكية، بموجبه تلتزم المؤسسات المالية بالإبلاغ عن حسابات الأمريكيين لديها لدى مصلحة الضرائب الأمريكية، إذ يهدف هذا القانون إلى تحسين الامتثال الضريبي الدولي والتقليل من التهرب الضريبي دخلت دولة الجزائر ضمن قائمة الدول الملتزمة بقانون "FATCA" عن طريق الاتفاقية التي وقعت بالجزائر في 13 أكتوبر 2015 بمرسوم رئاسي رقم 16-328 الكلمات المفتاحية قانون الامتثال الضريبي "FATCA" ،

5- عقون عبد السلام - عدة صوالح ،رقمنة الإدارة الضريبية كآلية لتفعيل الامتثال الضريبي دراسة حالة
مركز الضرائب لولاية برج بوعريرج) ، مذكرة تخرج ماستر تخصص محاسبة وجباية ، جامعة محمد
البشير الإبراهيمي برج بوعريرج ، سنة 2024-2025

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رقمنة الإدارة الضريبية، ومدى مساهمتها في زيادة مستوى الامتثال الضريبي
بإستخدام ثلاث متغيرات هي حجم التحصيل الحد من التهرب الضريبي والتقليل من المنازعات الجبائية من خلال
مقارنات زمنية قبل وبعد الرقمنة باتباع أسلوب دراسة الحالة لمركز الضرائب ببرج بوعريرج.
خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الرقمنة من خلال نظام SAP ، جبايتك ومساهمته أثر ايجابا على أداء المركز
محل الدراسة، إلا أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب خاصة في جانب الامتثال الضريبي، ويعزى ذلك إلى حداثة
تطبيق إجراءات الرقمنة في ظل غياب الدفع الإلكتروني، وتعميم الشبكة الإلكترونية على مستوى الهيئات الضريبية
الأخرى.

6- ايمان بوعكاز ،أثر الشفافية المالية على كفاءة التحصيل الضريبي في الجزائر : دراسة قياسية للفترة
2000-2023 ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 8 العدد 2 - ديسمبر
2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الشفافية المالية على كفاءة التحصيل الضريبي في الجزائر خلال الفترة
2000 2023، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة، لما يتميز به من قدرة على
تحليل العلاقات في الأجلين القصير والطويل بين متغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذو
دلالة إحصائية في الأجلين الطويل والقصير وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الشفافية المالية يمثل عاملا محوريا
في رفع كفاءة التحصيل الضريبي في الجزائر، وأوصت بضرورة تبني إصلاحات مؤسسية وهيكلية تهدف إلى
تحسين جودة البيانات المالية، زيادة الإفصاح عن المعلومات المالية العامة، وتطوير النظام الضريبي بما يتلاءم مع
متطلبات الحوكمة الحديثة، وذلك لتحقيق استدامة الإيرادات العامة بعيدا عن تقلبات أسعار النفط.

7- رمزي بوفجي - أمينة سوياد ، دور الرقمنة الجبائية في رفع كفاءة التحصيل الضريبي (دراسة حالة مديرية الضرائب برج بوعريريج) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج ، سنة 2024-2025.

تهدف هذه الدراسة إلى دور الرقمنة الجبائية على التحصيل الضريبي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مع استخدام أداة هي الاستبيان من خلال عرض البيانات وجمع النتائج وتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الرقمنة الجبائية أصبح لها دور كبير في الإدارات الجبائية، وأن لها عدة إيجابيات أبرزها الدقة والسرعة، كما أنها تحتاج إلى المزيد من التحكم وتوعية المكلفين بالضريبة لاستخدام هذا النظام الرقمي الحديث، وتكوين الموظفين في الإدارات الجبائية. وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من آفاق الدراسة ومن بينها تطوير التطبيقات الجبائية التي تسهل العلاقة بين المكلفين والإدارة الجبائية.

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

1- Bouzid ZOHRRA", Guendouzi MOHAMMED** Rezki MOHAMED ،Transformation numérique de l'administration fiscale algérienne :Enjeux et perspectives de l'e-management ،Revue Organisation& Travail ،Volume 14, N°2 (2025) .

يسعى التحول الإلكتروني للإدارة الجبائية بالجزائر إلى ارتقاء الخدمات الحكومية، غير أنها تعترضها تحديات جوهرية كضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم كفاءة الكوادر في التعامل مع الأدوات الرقمية، بالإضافة إلى صعوبات تبني ثقافة التغيير المؤسسي، لذا، يتطلب إنجاح هذه الرؤية تبني خطة متكاملة تركز على ثلاثة محاور رئيسية تطوير البنية التقنية غير مضاعفة الاستثمارات، وبناء كفاءات بشرية عبر برامج تدريبية ممنهجة، وإعادة هيكلة النظم الإدارية لتكون أكثر مرونة واستجابة للمستجدات.

2- Sabri meroua, **L'impact de la numérisation de l'administration fiscale sur l'évasion fiscale internationale** Cas: **Direction générale des impôts (ministère des finances)** , mémoire master , École Des Hautes Études Commerciales , Alger , L'année 2024-2025

هذه الأطروحة أثر رقمنة إدارة الضرائب على التهرب الضريبي الدولي. ومن خلال دراسة حالة داخل المديرية العامة للضرائب، استكشفنا كيف تُسهّم الأدوات الرقمية في تحديث الخدمات الضريبية والحد من ممارسات التهرب الضريبي. واعتمدنا في هذه الدراسة على منهج نوعي بحث، قائم على مقابلات مع مسؤولي الضرائب، وملاحظات مباشرة، وتحليل الوثائق المؤسسية. وتُبرز النتائج تحسناً تدريجياً في الخدمات، لا سيما من خلال تقديم القرارات الضريبية إلكترونياً، ورقمنة الإجراءات، ومركزية البيانات. ومع ذلك، لا تزال بعض التحديات قائمة، مثل عدم تكافؤ فرص الوصول إلى الأدوات الرقمية، وعدم كفاية تدريب الموظفين، والافتقار إلى تكامل موحد للأنظمة بين جميع الإدارات. وتُسلط هذه الدراسة الضوء على تحديات وإنجازات الرقمنة في مكافحة التهرب الضريبي الدولي.

3- Mahtal fella , **Les enjeux de la mise en place de l'administration électronique dans le secteur fiscal en Algérie** , REVUE NOUVELLE ECONOMIE , Volume: 14/N°02: (2023),

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية بالنسبة للإدارة الضريبية مشروع تحيطه الضبابية ولا يزال في خطواته الأولى عوضاً عن ما أنجز له من خطط تقنية وتأهيلية وقانونية لهذا هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة وإيضاح أهم الأسباب التي جعلت من المشروع طموح كبير مقابل انجاز متواضع على أرض الواقع والتي نوجزها في التنسيق. التخطيط، مصادر التمويل وغيرها من الصعوبات جعلت من المشروع يتأخر ولم يتم الانتهاء منه بعد. كلمات مفتاحية إدارة الإلكترونية، قطاع ضريبي ، عصرنّة، عصرنّة الادارة الضريبية ، تكنولوجيا الاتصال.

4- kharroubi henni ،Djillali Ayad Ghoulem Allah ،Le recouvrement de l'impôt en Algérie : Obstacles et solutions ،Les Cahiers du MECAS ،V°17/°2/Juin 2021 .

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى انخفاض معدلات تحصيل الضرائب في الجزائر، الأمر الذي كان له تأثير سلبي على الخزنة العامة، وبالتالي على الإنفاق العام والاستثمارات المتعلقة بمشاريع التنمية الوطنية.

وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من الصلاحيات الواسعة التي منحها المجلس التشريعي لإدارة الضرائب، والتي تسمح لها بتحصيل الضرائب من أجل تعبئة الموارد لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إلا أننا نجد في الواقع العملي أن إدارة الضرائب غير قادرة على تحقيق أهداف السلطات العامة بسبب عدد من القيود بالإضافة إلى حالات العقبات الناجمة عن العامل البشري، سواء من حيث تنفيذ القوانين أو بسبب تفسيرها.

5- HAMDAD TOUFIK , **Les défis de la numérisation/digitalisation à la l'amélioration des rendements de l'administration fiscale en Algérie** ، **séminaire internationale, intitulé: Défis de l'économie algérienne au troisième millénaire: Numérisation et économie informelle** ،Maitre de conférences B. Université Mouloud ،

يبدو أن عملية التحول الرقمي، التي لا تزال متأخرة نسبيًا عن مثيلاتها في العديد من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تمثل أولوية قصوى للسلطات. ويتجلى ذلك بوضوح في تطبيق الإصلاحات المؤسسية، والاستثمار في نظم المعلومات الإدارية العامة، وإنشاء الوزارات المختصة، مما يعكس التزام الدولة بدعم هذه العملية وتسريعها. يهدف هذا البحث إلى المساهمة في النقاش الدائر حول آثار رقمنة الإجراءات الإدارية بهدف تحسين الإيرادات الضريبية في الجزائر، ودراسة متطلبات التحول الرقمي وحدوده بشكل عام، مع التركيز

على إدارة الضرائب كدراسة حالة. يستند هذا التحليل إلى مراجعة الأدبيات ودراسة استقصائية أولية أُجريت مع موظفي إدارة الضرائب، والمحاسبين القانونيين، ومزودي حلول تكنولوجيا المعلومات للإدارات العامة.

المطلب الثالث : ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا بتركيزها المباشر على كفاءة التحصيل الجبائي كمؤشر أساسي لقياس أداء الإدارة الجبائية، خلافاً للعديد من الدراسات السابقة التي تناولت الرقمنة في إطارها العام أو ركزت على الامتثال الضريبي والحد من التهرب فقط. ويمنح هذا التوجه دراستنا طابعاً تطبيقياً يربط بين التحول الرقمي والنتائج الفعلية على مستوى التحصيل.

كما تنفرد الدراسة باعتمادها على منهجية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة ميدانية قائمة على الاستبيان، شملت كلاً من موظفي الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة. وقد أتاح هذا التنوع في مصادر البيانات الحصول على معطيات كمية دقيقة تعكس واقع تطبيق الرقمنة من زوايا متعددة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

ومن جهة أخرى، اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال اختيارها لمجال تطبيقي يتمثل في المركز الجوّاري للضرائب، وهو ما يسمح بتحليل واقع الرقمنة على المستوى المحلي، حيث يتم الاحتكاك المباشر بين الإدارة والمكلفين. ويُعد هذا المستوى من التحليل أقل تناولاً في الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على مستويات مركزية أو هياكل كبرى.

إضافة إلى ذلك، لم تقتصر الدراسة على إبراز مزايا الرقمنة، بل سعت إلى تقييم أثرها الفعلي على تحسين جودة الخدمات الجبائية، وتقليل الوقت والتكاليف الإدارية، وتعزيز الشفافية، إلى جانب تشخيص التحديات التي تعيق فعاليتها، وعلى رأسها ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص التأهيل البشري. وهو ما يمنحها بعداً تحليلياً نقدياً يجمع بين التقييم والتشخيص.

وأخيراً، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، تركز على ضرورة تعزيز الاستثمار في الأنظمة الرقمية، وتكثيف برامج التكوين، والعمل على بناء بيئة رقمية متكاملة تدعم كفاءة وفعالية التحصيل الجبائي، بما يتماشى مع خصوصيات واقع الإدارة الجبائية في الجزائر.

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الرقمنة تمثل ركيزة أساسية في تحديث الإدارة الجبائية وتعزيز كفاءتها، حيث ساهمت في إحداث تحول نوعي في طرق تسيير وتحصيل الضرائب. فقد أبرزت الدراسة أن اعتماد التقنيات الرقمية يساهم بشكل فعال في تبسيط الإجراءات، تسريع عمليات التصريح والدفع، وتحسين دقة المعطيات الجبائية، مما ينعكس إيجاباً على مردودية التحصيل وتقليل نسب التهرب الضريبي.

كما تم التطرق إلى مختلف الآليات الرقمية المعتمدة في المجال الجبائي، والتي مكّنت من تعزيز الشفافية وتقوية الثقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة، إلى جانب تحسين جودة الخدمات المقدمة. ورغم هذه الإيجابيات، فإن تطبيق الرقمنة لا يخلو من تحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، محدودية الكفاءات الرقمية، إضافة إلى الإشكالات المرتبطة بالأمن المعلوماتي. وعليه، فإن نجاح الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي يظل رهيناً بمدى قدرة الدول على تجاوز هذه التحديات وتبني استراتيجيات رقمية متكاملة ومستدامة.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

بالمركز الجوي لولاية عين

تموشت

تمهيد :

يكتسي الجانب التطبيقي في الدراسات الأكاديمية أهمية بالغة، كونه يسمح بربط الإطار النظري بالواقع الميداني، ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة وتحليلها في ضوء المعطيات الحقيقية. وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة تطبيقية بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية عين تموشنت، باعتباره نموذجاً يعكس واقع الإدارة الجبائية في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحسين كفاءة التحصيل الضريبي. وقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة التبرص الممتدة من 2025/12/21 إلى غاية 2025/12/27، حيث أتيحت الفرصة للاطلاع عن قرب على مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وكذا التعرف على آليات العمل المعتمدة فيها، خاصة ما تعلق بعمليات التحصيل ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بشكل دقيق. كما تم جمع البيانات الميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين، بهدف استقصاء آرائهم حول دور الرقمنة في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي. وعليه، سيتم من خلال هذا الفصل عرض الإطار المنهجي للدراسة، ثم تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص أهم الإستنتاجات.

المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تعتبر إدارة الضرائب الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي نظرا الحرصها على التحقق من سلامة ذلك التطبيق لحماية حقوق الدولة وحقوق المكلفين بالضريبة، كما تساهم في التعديلات والتشريعات الضريبية من خلال الاقتراحات التي تقدمها بحكم كونها ذات دراية تامة و معرفة شاملة للنظام الجبائي و كذلك لأنها المسؤول الأول عن والمعني بتلك التشريعات الجبائية.

المطلب الأول: التعريف بإدارة الضرائب ومهامها

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الضرائب لعين تموشنت وتوضيح الهيكل التنظيمي للمديرية، وأهم المهام المسندة إليها.

1- نبذة تاريخية

كانت مصلحة الضرائب بعين تموشنت في سنة 1984 تسمى مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد ، وكانت تابعة لمديرية الضرائب الولاية سيدي بلعباس و واصلت مهامها في نفس الهيكل السابق إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 23/02/1991 المتعلق بإنشاء مديريات ولائية للضرائب في ولايات الوطن المتبقية، وبذلك أصبحت لولاية عين تموشنت مديرية خاصة بها وهي إحدى أدوات السلطة التنفيذية التي يقع على عاتقها تطبيق القوانين الضريبية والاضطلاع العملي باقتراح مشاريع القوانين الضريبية، بحكم تعاملها ومعرفتها المباشرة لأفراد المجتمع الضريبي، ومن مهامها الأساسية تحصيل أكبر جباية ممكنة لتمويل الخزينة العمومية والتقليل من حالات التهرب الضريبي

2- التعريف بهيكل مديرية الضرائب

تخضع إدارة الضرائب إلى قانون الوظيفة العمومي المتمثل في الأمر رقم 03-06/15/07/2006 تاريخ
لقد طرأ على الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب عدة تعديلات نوجزها كالآتي:

➤ (1991-1995) شملت مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للوسائل و العمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للمنازعات و المراقبة الجبائية.

تعديل الهيكل من خلال القرار الوزاري رقم 484 / 98 المؤرخ في 12/07/1998 الذي أعطي تشكيلة
جديدة لهيكل المديرية كالآتي:

- المديرية الفرعية للوسائل.
- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية و التحصيل
- المديرية الفرعية للمنازعات و المراقبة الجبائية.

أما بالنسبة لمفتشية الضرائب توجد تسعة (09) مفتشيات تم إنشائها بصدور القرار الوزاري رقم 199/95
المؤرخ في 29/05/1995 المتعلق بإحداث مفتشيات الضرائب والتي تم تقسيمها حسب موقع الدوائر للولاية.
كما أنه تم استحداث مفتشية التسجيل والطابع، وذلك بصدور القرار الوزاري رقم 312/99 المؤرخ في
14/07/1999 المتعلق بإنشاء مفتشيات التسجيل و الطابع.

➤ هيكلية المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327/6

المؤرخ في 19/09/2006، فقسمت المديرية الفرعية للرقابة الجبائية و المنازعات إلى مديريتين فرعيتين
المديرية الفرعية للمنازعات، المديرية الفرعية للرقابة الجبائية و هي مهيكلة على النحو التالي :

✚ المديرية الولائية للضرائب والتي أصبحت تشمل خمسة مديريات فرعية كالآتي:

1. المديرية الفرعية للوسائل.
2. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
3. المديرية الفرعية للمنازعات.
4. المديرية الفرعية للتحصيل.
5. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

➤ استحداث هياكل جديدة للضرائب طبقا للقرار المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وعلى أساسه تم على النحو التالي:

- مركز الضرائب.
- المراكز الجوية للضرائب

تشمل ولاية عين تموشنت على مركز ضرائب واحد وأربعة مراكز جوية للضرائب في قيد الإنجاز متواجدة في دوائرها التالية:

- ✓ عين تموشنت
- ✓ بني صاف
- ✓ العامرية، حمام بوحجر

و الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب العين تموشنت حسب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 12/09/2006 في الجريدة الرسمية العدد 20 سنة 2009 ، إضافة للقرار المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2) الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

المديرية الفرعية
للمراقبة الجبائية

المديرية الفرعية
للمنازعات

المديرية الفرعية
للتحصيل

المديرية الفرعية
للمعاملات الجبائية

المديرية الفرعية
للمواصلات

مكتب

البحث عن
المعطلات

مكتب

الاحتجاج

مكتب

مراقبة
التحصيل

مكتب

الجدول

مكتب

المستخدمون

مكتب

البطاقات
والمقارنات

مكتب لجان
الطعن

مكتب متابعة
عمليات القيد
وأشغاله

مكتب

الاحصائيات

مكتب

عمليات
الميزانية

مكتب

المراجعات
الجبائية

مكتب

المنازعات
القضائية

مكتب

التصفية

مكتب

التنظيم
والعلاقات
العامة

مكتب الوسائل
وتسيير
المطبوعات
والأرشيف

مكتب

مراقبة
التقييمات

مكتب التبليغ

والأمر
بالصرف

مكتب

التنشيط
والمساعدة

مكتب

الإعلام الآلي



CDI مركز الضرائب للولاية

CPI: ثلاث مراكز جوارية



مفتشين وقباضتين عين الأربعاء
، حمام بوحجر في انتظار افتتاح
المركز الجواني لحمام بوحجر

المصدر : مديرية الضرائب لعين تموشنت

وطني التي

مهام
تعد مديرية الضرائب

باشرت نشاطها بداية من تاريخ 02/01/1985 بحيث كانت سابقا عبارة عن مفتشية تابعة لمديرية الضرائب

بسيدي بلعباس كما ذكرنا سابقا و يمكن حصر بعض مهامها فيما يلي:

- تتدخل في مجال التسيير البشري والمادي للمصالح الولائية الجبائية.
- متابعة عملية التحصيل على مستوى قباضات الضرائب.
- إصدار البطاقات الجبائية.

- التحقيق في المحاسبة و متابعة كشوف العملاء.

- تقوم بعمليات الإحصاء والمتعلقة بالملفات الجبائية الموجودة على مستوى المفتشيات.

- الفض في المنازعات و الطعون المجانية.

ومنه تتمثل المهام الأساسية لمديرية الضرائب في تسيير مديرياتها الفرعية الخمسة التي تبرز مصالحها ومكاتبها

من خلال الشرح الواضح و المفصل لكل المهام

المسندة لوظائفها والصادر في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2006/09/12 في

الجريدة الرسمية العدد 20 لسنة 2009

المطلب الثاني: الاطار التعريف بالهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل

حتى يتسنى لأي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة ومهما اختلفت طبيعتها القانونية أن تهتم بموردها البشري

باعتباره العمود الفقري لسير المهام على أكمل وجه و ذات مستوى أداء أفضل، ويتم ذلك من خلال تواجد

مصلحة تتكفل بذلك المورد البشري متمثلة في إدارة الموارد البشرية، رغم إختلاف تسميات الجهات المختصة

، فالمهم هو الهدف من وراء إنشائها. و تكلف لا سيما بما يأتي:

- تسيير شؤون المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية و تنسيقها و كذا السهر على إبقاء

- المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
- و تتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة مكاتب و هي:

1- مكتب المستخدمين والتكوين، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين
- انجاز أعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- كما تعتبر مصلحة إدارة شؤون المستخدمين الوظيفة المركزية في وظائف تسيير الموارد البشرية ومن مهامها الأساسية الأخرى مايلي:
- ✓ تسيير الامتيازات الاجتماعية
- ✓ تقييم وترتيب المناصب.
- ✓ تطبيق ومتابعة القوانين والأنظمة، كالعطل والغيابات وظروف العمل.
- ✓ تسيير الحياة المهنية "الترسيم، الترقية."
- ✓ تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.
- ✓ كما تغطي المجالات ذات الطابع الاقتصادي والمالي:
- إعداد ومتابعة الراتب.
- تسيير العلاوات والمنح.
- إعداد ومتابعة أنظمة الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير.
- متابعة اقتطاعات الضمان الاجتماعي.

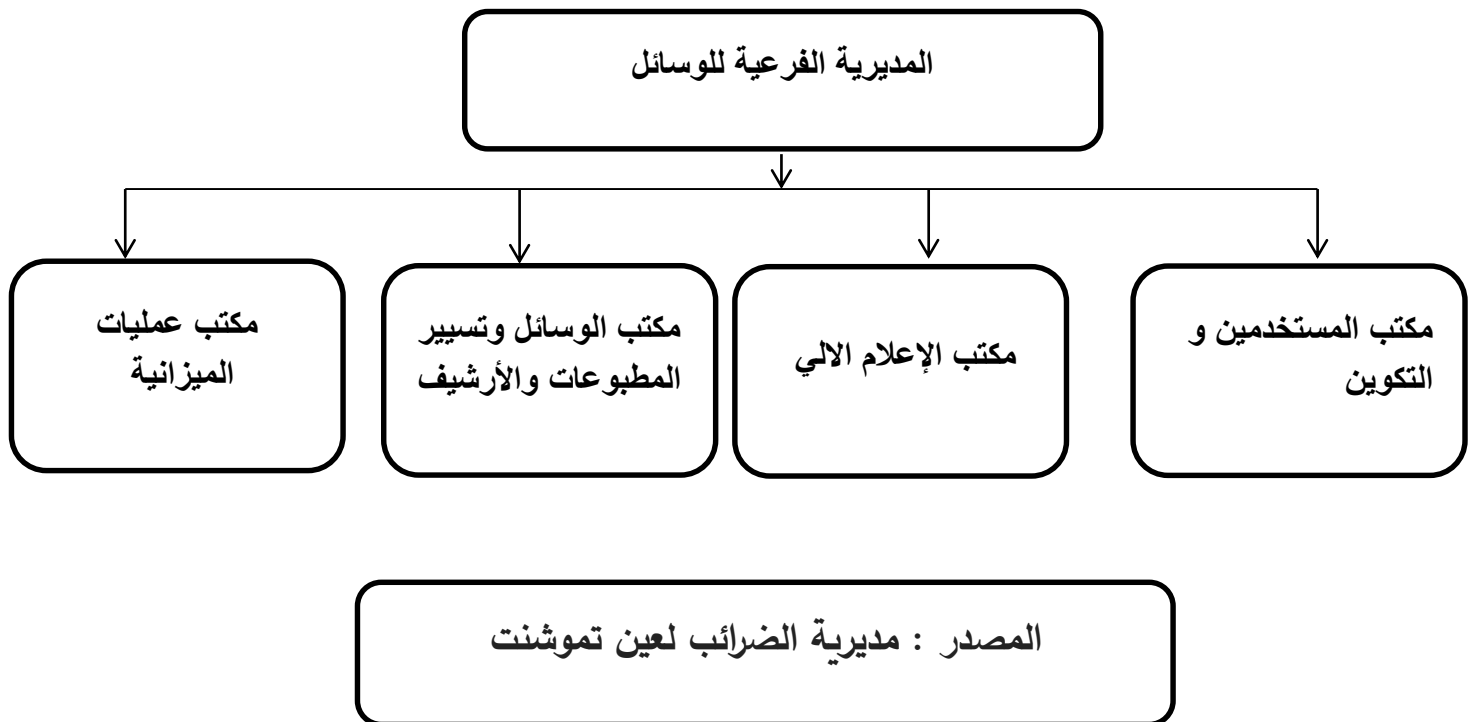
2. مكتب عمليات الميزانية، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة و كذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة لمديرية الضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين و الهياكل و العتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
- 4. مكتب الإعلام الآلي، ويكلف لا سيما بما يأتي:
- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية و مواردها.

الشكل رقم (2.2): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل



المطلب الثالث: مهام مكتب المستخدمين والتكوين

- تتمثل المهام الأساسية لمكتب المستخدمين في مايلي:
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المديرية داخلياً وخارجياً.
 - استقبال طلبات التوظيف وتفريغها وأرشفتها.
 - الإعداد للمقابلات الإدارية والفنية والمهنية الخاصة بتعليمات وإجراءات التوظيف.
 - متابعة إجراءات التعيين للموظفين الذين تم اختيارهم.
 - أرشفة والاحتفاظ بالسجلات والوثائق المتعلقة بالموظفين.
 - مراقبة الدوام من حيث المغادرات والإجازات
 - إعداد الكتب الخاصة بشؤون الموظفين ومتابعتها.
 - حوسبة جميع البيانات الخاصة بالموظفين.
 - متابعة المعاملات الخاصة بالموظفين مع الجهات ذات العلاقة واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
 - تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة
 - تنفيذ قرارات المدير
 - إعداد الخطط طويلة وقصيرة الأمد لاستقطاب القوى العاملة في الوقت المناسب.
 - إعداد الخطط السنوية لأعمال المديرية. 7 إعداد خطط الإحلال والتعاقب بالتعاون مع المديرية الفرعية الأخرى.
 - إعداد برامج التدريب والتطوير المبني على تقييم الأداء للموظفين.
 - إعداد برامج بناء القادة لسد الثغرات المتوقعة.
 - إعداد المسار الوظيفي لكل موظف.
 - التنسيق فيما بين الأقسام داخل المديرية والمديرية الفرعية الأخرى في المديرية
 - تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمديرية.
 - متابعة أعمال التقييم بالتعاون مع المقيمين وتقديم المشورة الفنية خلال عمليات التقييم.
 - تحديد نتائج التقييم وتحديد الاحتياجات الخاصة للموظفين.
 - تحديد الزيادات السنوية بناء على تقييم الأداء.
 - تحديد المكافآت المادية للموظفين بناء على التقييم السنوي.
 - تحديد برامج التكوين وتطوير المهارات الشخصية والفنية والإدارية الخاصة للموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء.

- سد الثغرات المتوقعة من خلال التنبؤ المسبق لسد الثغرات في الموارد البشرية الخاصة بالمديرية (تقاعد، ترك عمل، استقالة مبكرة، استغناء عن خدمات
- كما تقوم المصلحة بإعداد كشف خاص تقسيم المستخدمين من ناحية التوظيف وإعداد المقررات وعقود العمل بأنواعها ومتابعة ملفات المستخدمين بانتظام والتنقيط و الغيابات والتأخر عن أوقات العمل والعطل سواء كانت مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر أو مرضية وتعويضات الأجور كما تقوم بإعداد المقررات ومتابعتها.
- كما يمكن للموظف الاستفادة من المنح الخاصة و كذا التعويضات كما تسهر على منحهم حقوقهم القانونية كتسجيلهم في الضمان الاجتماعي

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

1.- منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، كما تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V26) .

الشكل رقم (3.2):برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

IBM SPSS Statistics

Visible : 36 variables sur 36

الجنس	السن	المستوى التعليمي	الإقامة في العمل	طبيعة العمل	المحور الثاني	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6	2-7	2-8	2-9	2-10
6	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
7	من 40 إلى 49	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	أخر	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
8	من 30 إلى 39	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
9	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
10	من 30 إلى 39	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
11	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
12	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
13	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
14	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
15	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
16	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
17	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
18	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
19	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
20	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
21	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
22	من 30 إلى 39	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
23	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
24	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
25	أكثر من 50 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
26	من 40 إلى 49	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	مفتش الضرائب	-	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

Vue de données Vue des variables

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

14:53 06/04/2026

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالمركز الجوّاري للضرائب لولاية عين تموشنت.

3- عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة ، تمثلت في عمال المركز الجوّاري للضرائب لولاية عين تموشنت، والتي بلغت 30 عامل التي تم اختيارها من أجل الدراسة.

المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات

تمثلت الطريقة في توزيع استبيانات على العمال المؤسسة للعينة محل الدراسة.

- ترميز وإعداد البيانات للتحليل:

بعد عملية توزيع الاستبيانات بالمركز الجوّاري للضرائب لولاية عين تموشنت تم استرجاعها بعد الإجابة عليها ، قمنا بترقيم وإعادة ترميز الاستبيانات وذلك قبل الشروع في تحليل البيانات وبعد ذلك إدخال معظم البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss26، والذي يتضمن الأساليب الإحصائية التي نحتاجها في تحليل البيانات.

- متغيرات الدراسة:

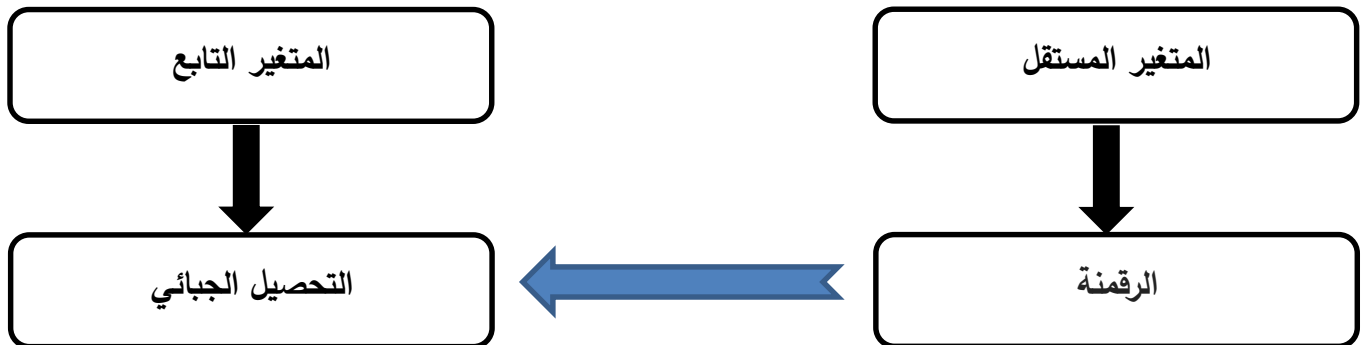
متغيرات الدراسة: لتحديد أثر الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي

✓ المتغير مستقل : الرقمنة

✓ المتغيرين التابع : التحصيل الجبائي

وشكل التالي يمثل نموذج الدراسة :

الشكل رقم (4.2): يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

- تصميم أداة الدراسة:

- اشتمل الاستبيان على أربعة محاور أساسيين، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة بطريقة تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة الموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي: في عمال مديرية الضرائب :،
الجنس ،الفئة العمرية ،الأقدمية في العمل ، المنصب الوظيفي
- المحور الثاني : تضمن الرقمنة في الإدارة الجبائية عدد عبارات 9
- المحور الثالث : كفاءة التحصيل الجبائي وعدد العبارات 12
- المحور الرابع :خصص لأسئلة محددة لمعرفة أكثر مدى تأثير الرقمنة في التحصيل الجبائي يتضمن 7 عبارات

المطلب الثالث : تصميم أداة البحث (الإختبرات)

في هذه دراسة سنقوم بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق تماما)مقياس ترتيبي ,والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (غير موافق تماما=1, غير موافق=2, محايد=3, موافق=4, موافق تماما=5) ويتم حساب المدى الغام وفق قانون: $E = X_{max} - X_{min}$

(4=1-5) ,تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا على النحو التالي :
(5/4=0,8),تم إضافة القيمة الى الى أقل قيمة في مقياس وهي 1 وذلك بتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح 1,80 ثم نكرر نفس العملية الى غاية الخلية الخامسة

الجدول رقم (1.2) :يمثل مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5

المتوسط المرجح	1.79 – 1	- 1.80 2.59	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5 – 4.20
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي

1- ثبات وصدق الدراسة (ألفا كرونباخ)

تم فحص عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2.2) : جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة للمحورين

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المجموع	25	0.807

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بينت نتائج التحليل أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل كانت أكبر من 0,60 وهذا يدل على مستوى عال من ثبات أداة الدراسة مما يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

2- إختبار صدق بين المحاور (معامل بيرسون)

الجدول رقم (3.2) : نتائج معاملات الارتباط بين معدل كل المحور والمعدل الكلي للفقرات حسب ارتباط بيرسون

الرقمنة	التحصيل الجبائي
---------	-----------------

الرقمنة	معامل بيرسون	1	0.609**
	الدلالة المعنوية Sig		0.001
	حجم العينة	26	26
التحصيل الجبائي	معامل بيرسون	0.609**	1
	الدلالة المعنوية Sig	0.001	
	حجم العينة	26	26

SPSS المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (3) نجد أن معاملات الارتباط السابقة تحمل ثبات داخلي دال احصائيا وبذلك يكون الطالبين في تأكيد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بحيث بلغ معامل الارتباط 0.609 ، وبتلك أصبحت القائمة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية

3- معامل بيرسون لكل محور (معامل سبيرمان)

1-3 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الرقمنة في الإدارة الجبائية" :

الجدول رقم (4.2) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الرقمنة في الإدارة الجبائية"

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.630**	0.001
02	0.755**	0.000

03	**0.838	0.000
04	**0.686	0.005
05	**0.671	0.002
06	**0.710	0.018
07	**0.516	0.000
08	**0.628	0.000
09	**0.719	0.000

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "الرقمنة في الإدارة الجبائية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإنساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2-3 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "كفاءة التحصيل الجبائي"

الجدول رقم (5.2): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث "كفاءة التحصيل الجبائي"

"

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.519	0.008
02	**0.644	0.000
03	**0.571	0.002

04	**0.604	0.001
05	**0.548	0.002
06	**0.500	0.009
07	**0.565	0.003
08	*0.479	0.013
09	0.377	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث "كفاءة التحصيل الجبائي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

من أجل تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 26 .

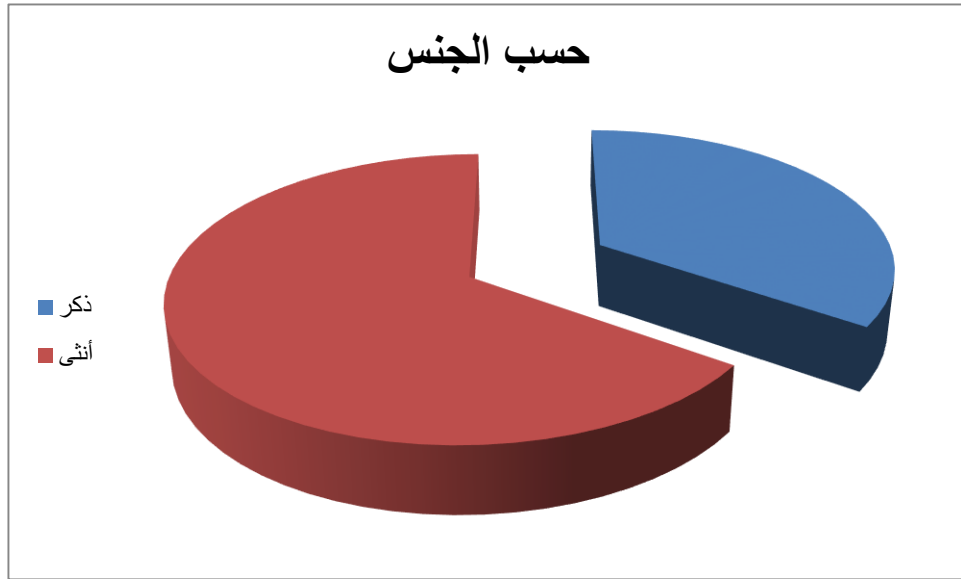
1- تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الجنس

الجدول رقم(6.2): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	9	34.6%
أنثى	17	65.4%
المجموع	26	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5.2) : تمثيل بياني حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر المؤشرات الإحصائية هيمنة واضحة للعنصر النسوي داخل مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت بنسبة 65.4%، مقابل 34.6% للذكور. يعكس هذا التفاوت التحول النوعي في بنية الموارد البشرية بقطاع المالية، حيث أصبحت الكفاءات النسائية تشكل الركيزة الأساسية للعمل الإداري والضريبي بالولاية

2- تحليل البيانات الخاصة بالمتغير السن

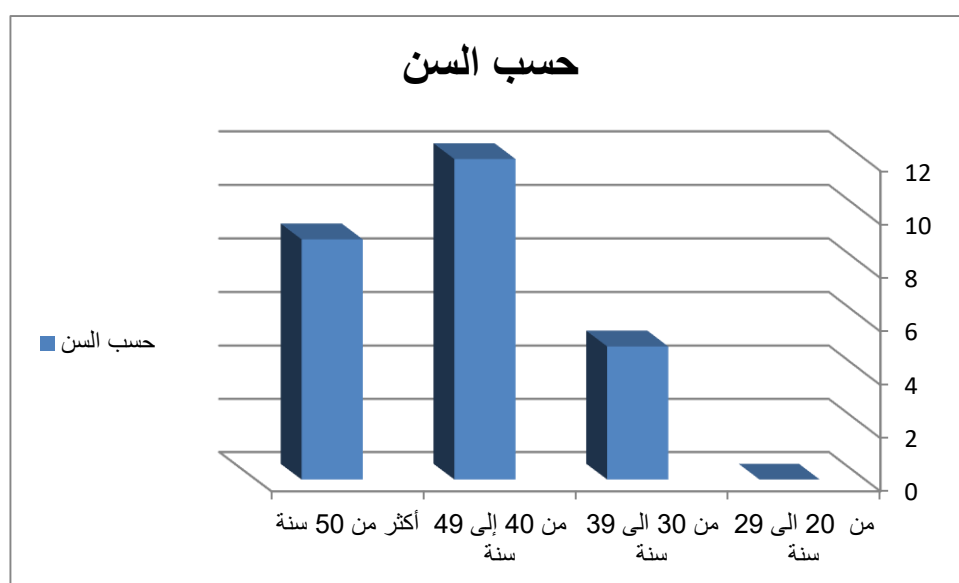
الجدول رقم (7.2): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 الى 29 سنة	-	-
من 30 الى 39 سنة	5	19.2%

من 40 إلى 49 سنة	12	46.2%
أكثر من 50 سنة	9	34.6%
المجموع	26	100%

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (6.2) : تمثيل بياني حسب الفئة العمرية



نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

يتضح من خلال توزيع الفئات العمرية أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة وذلك بتكرار قدره 12 موظفاً ونسبة 46.2%، تليها فئة الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 34.6%. تعكس هذه الأرقام أن الهيكل التنظيمي للمديرية يعتمد بشكل أساسي على فئة عمرية ناضجة تتمتع بخبرة مهنية طويلة، مما يضمن استقراراً في الأداء الإداري، مع ملاحظة غياب تام للفئة الشابة أقل من 30 سنة في هذه العينة.

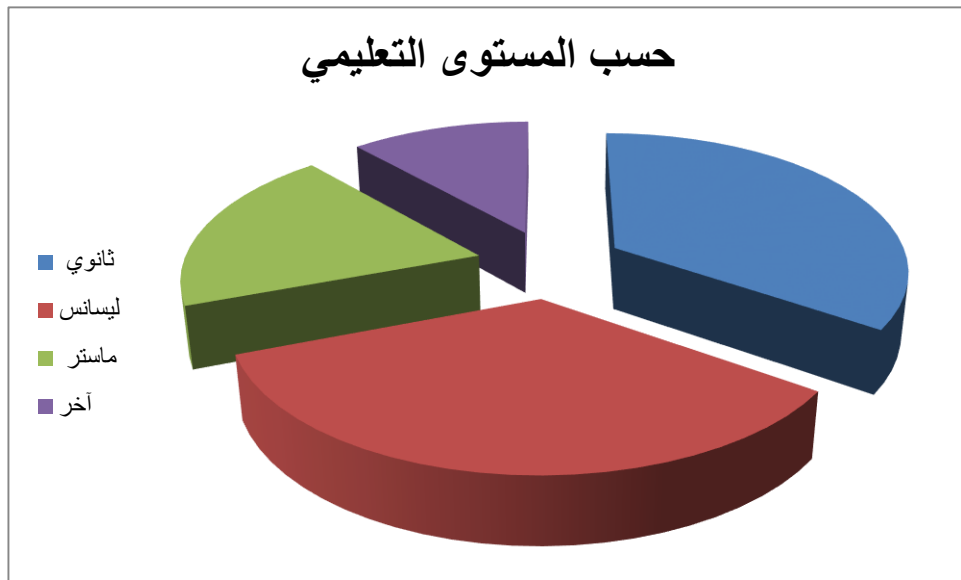
3- تحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (8.2): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
34.6%	9	ثانوي
34.6%	9	ليسانس
19.2%	5	ماستر
11.5%	3	آخر
100%	26	المجموع

SPSS المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (7.2) : تمثيل بياني حسب للمستوى التعليمي



نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

فيما يخص الكفاءة العلمية، كشفت البيانات عن توازن بين الحاملين لشهادة البكالوريا (ثانوي) والحاملين لشهادة الليسانس حيث بلغت نسبة كل منهما 34.6 بتكرار 9 موظفين لكل فئة. كما نجد نسبة 19.2% من الموظفين يحملون شهادة الماستر. هذا التنوع التعليمي يشير إلى مزيج بين الكوادر التنفيذية والكوادر الجامعية المؤهلة، مما يساهم في تكامل الأدوار داخل مصلحة الضرائب بين الجانب الإجرائي والجانب التحليلي الأكاديمي.

4- تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأقدمية في العمل

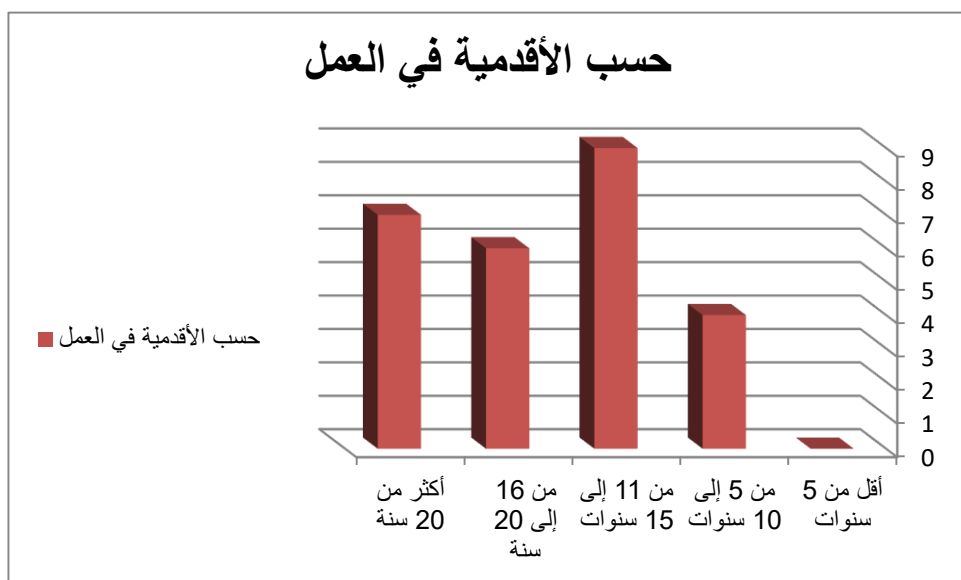
الجدول رقم (9.2): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للأقدمية في العمل

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	—	—
من 5 إلى 10 سنوات	4	15.4%

من 11 إلى 15 سنوات	9	34.6%
من 16 إلى 20 سنة	6	23.1%
أكثر من 20 سنة	7	26.9%
المجموع	26	100%

نسخة SPSS 26 المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (8.2) : تمثيل بياني حسب الأقدمية في المؤسسة



نسخة SPSS 26 المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

بالنسبة للمسار المهني، تبين أن الفئة الغالبة تمتلك أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.6% ، تليها فئة الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة بنسبة 26.9%. هذا التوزيع يؤكد أن المديرية تدرج برأس مال بشري يمتلك تراكمات معرفية وتجربة ميدانية واسعة، حيث أن أكثر من 60% من العينة لديهم أقدمية تتجاوز 10 سنوات، وهو عامل حاسم في جودة التعامل مع الملفات الجبائية المعقدة.

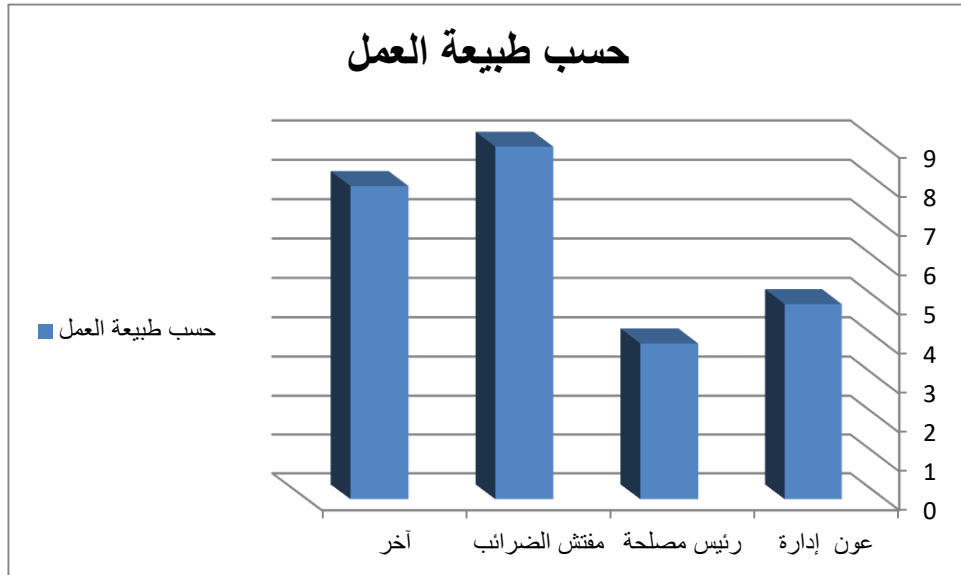
5- تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الطبيعة العمل

الجدول رقم(10.2): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة لطبيعة العمل

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
عون إدارة	5	19.2%
رئيس مصلحة	4	15.4%
مفتش الضرائب	9	34.6%
آخر	8	30.8%
المجموع	26	100 %

نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (9.2) : تمثيل بياني حسب طبيعة العمل



نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

يظهر توزيع الرتب المهنية تصدر رتبة مفتش ضرائب بـ 9 تكرارات، تليها فئات أخرى متنوعة ورؤساء مصالح بنسبة متقاربة. هذا التوزيع منطقي بالنظر لخصوصية مديرية الضرائب بولاية عين تموشنت، حيث تمثل رتبة المفتش العمود الفقري للعمل الرقابي والتحصيلي، وهو ما يخدم أهداف الدراسة في تقييم أداء الموظفين المكلفين بالمهام الجوهرية للمديرية.

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

1- تحليل المحور الأول (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (11.2) : تحليل عبارات المحور الثاني "رقمنة في الإدارة الجبائية"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعتمد الإدارة الجبائية على الأنظمة الرقمية في تسير العمليات الجبائية.	3.8462	0.67482	موافق
تساهم الرقمنة في تسهيل إجراءات التصريح بالضريبي للمكلفين بالضريبة.	3.9615	0.87090	موافق
توفر الأنظمة الرقمية سرعة أكبر في معالجة الملفات الجبائية.	4.1154	0.90893	موافق
تساعد الرقمنة على تقليل الأخطاء في معالجة المعلومات الجبائية.	3.9231	0.89098	موافق
تسهل الرقمنة عملية تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الجبائية.	4.1538	0.67482	موافق
تساهم الرقمنة في تحسين شفافية المعاملات داخل الإدارة الجبائية.	4.000	0.63246	موافق
. توفر البوابات الإلكترونية الجبائية خدمات فعالة للمكلفين بالضريبة.	3.8077	1.05903	موافق
تساعد الرقمنة في أرشفة المعلومات الجبائية وإمكانية الرجوع إليها بسهولة.	4.0000	0.80000	موافق
تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الجبائية.	4.0385	0.59872	موافق
المجموع	3.9829	0.53397	موافق

نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه استجابة إيجابية قوية من قبل أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية للعبارات بين 3.80 كحد أدنى و 4.15 كحد أقصى، وهي قيم تقع إحصائياً ضمن فئة "موافق" و "موافق بشدة". وقد تصدرت العبارة المتعلقة بـ "تسهيل عملية تبادل المعلومات بين المصالح الجبائية المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 4.15، تليها العبارة الخاصة بـ "سرعة معالجة الملفات الجبائية بوسط 4.11، مما يؤكد الدور الجوهرى للرقمنة في كسر الحواجز البيروقراطية وتسريع وتيرة العمل. كما نلاحظ تجانساً كبيراً في آراء المبحوثين، حيث استقر الانحراف المعياري العام عند 0.53، وهو مؤشر على ضيق شتات الإجابات حول الوسط الحسابي العام للمحور البالغ 3.98 ويستخلص من ذلك أن هناك اتفاقاً تاماً على أن التحول الرقمي قد ساهم فعلياً في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتقليل الأخطاء في معالجة البيانات، مما يدعم التوجه نحو عصنة النظام الجبائي ككل

2- تحليل المحور الثالث (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (12.2) : تحليل عبارات المحور الثاني " كفاءة التحصيل الجبائي "

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تساهم الرقمنة في تسريع عملية تحصيل الضرائب والرسوم	3.8800	0.83267	موافق
تساعد الرقمنة على تقليل التهرب الضريبي	4.000	0.97980	موافق

أدت الرقمنة إلى تحسين متابعة عمليات التحصيل الجبائي.	4.000	0.56569	موافق
تساهم الأنظمة الرقمية في رفع مستوى دقة بيانات التحصيل الجبائي.	3.9615	0.66216	موافق
تساعد الرقمنة في تقليل التكاليف المرتبطة بعملية التحصيل الجبائي.	3.8462	0.83390	موافق
تساهم الرقمنة في زيادة فعالية الرقابة على عمليات التحصيل.	3.8846	0.71144	موافق
. أنت الرقمنة إلى تحسين مستوى التنسيق بين المصالح المعنية بالتحصيل الجبائي.	3.8462	0.73170	موافق
تساهم الرقمنة في تسهيل عملية الدفع الإلكتروني للضرائب	3.8462	0.83390	موافق
ساهمت الرقمنة في رفع مستوى كفاءة أداء الموظفين في مجال التحصيل الجبائي.	3.9231	0.74421	موافق
المجموع	3.9113	0.47636	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود توافق كبير بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للرقمنة في رفع كفاءة الأداء، حيث جاءت جميع عبارات هذا المحور باتجاه عام "موافق". وقد سجلت العبارات المتعلقة بـ "تقليل التهرب الضريبي" و "تحسين متابعة عمليات التحصيل الجبائي" أعلى الأوساط

الحسابية بقيمة (4.00) ، مما يعكس القناعة الراسخة بأن الأنظمة الرقمية توفر آليات رقابية دقيقة تحد من التلاعب المالي. كما حققت العبارة الخاصة بـ "رفع مستوى دقة بيانات التحصيل" وسطاً حسابياً مرتفعاً قدره (3.96)، وهو ما يعزز فرضية أن التكنولوجيا تقلل من الهوامش الخطأ. وبالنظر إلى المؤشر العام للمحور، نجد أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.91) مع انحراف معياري منخفض جداً قدره (0.47)، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين وعدم تشتتها، ويؤكد في المحصلة أن رقمنة الإدارة الجبائية قد أدت إلى تسريع عمليات التحصيل وتقليل التكاليف المرتبطة بها، ورفع كفاءة الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الفعالية الكلية للمنظومة الجبائية.

الفرع الثالث : تحليل المحور الرابع (عرض وتحليل نتائج الاستبيان الجزء الثاني)

1- تحليل السؤال الأول :

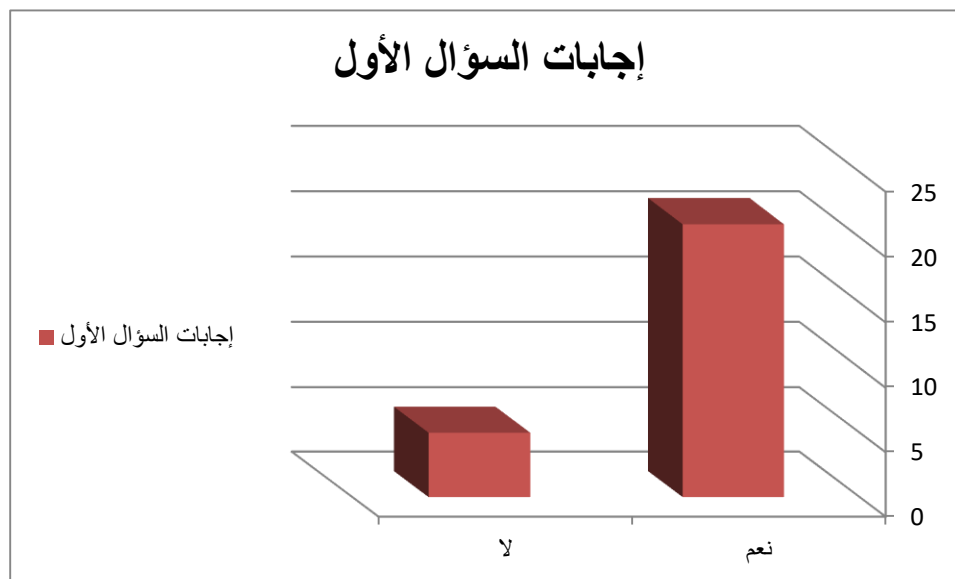
الجدول رقم (13.2) : تحليل عبارات المحور الثالث "السؤال الأول "

هل تلقيت دورات تدريبية كافية حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة قبل البدء في العمل بها ؟		
/	التكرارات	النسبة المئوية

نعم	21	80.8%
لا	5	5%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (10.2) : تمثيل البياني يوضح إجابات سؤال الأول



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يظهر من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بمدى تلقي الموظفين لدورات تدريبية حول الأنظمة الرقمية، أن هناك جهداً واضحاً من قبل مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت في تأهيل موردها البشري؛ حيث أكدت الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 80.8% تلقيهم لتكوين كاف قبل الشروع في استخدام الأنظمة الحديثة. وتعكس هذه النتيجة وعي الإدارة بأن كفاءة التحصيل الجبائي مرتبطة أساساً بمدى تمكن العنصر البشري من الأدوات التقنية المتاحة، مما يساهم في تقليل الأخطاء المهنية ويسرع من عملية الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي بسلاسة.

2- تحليل السؤال الثاني :

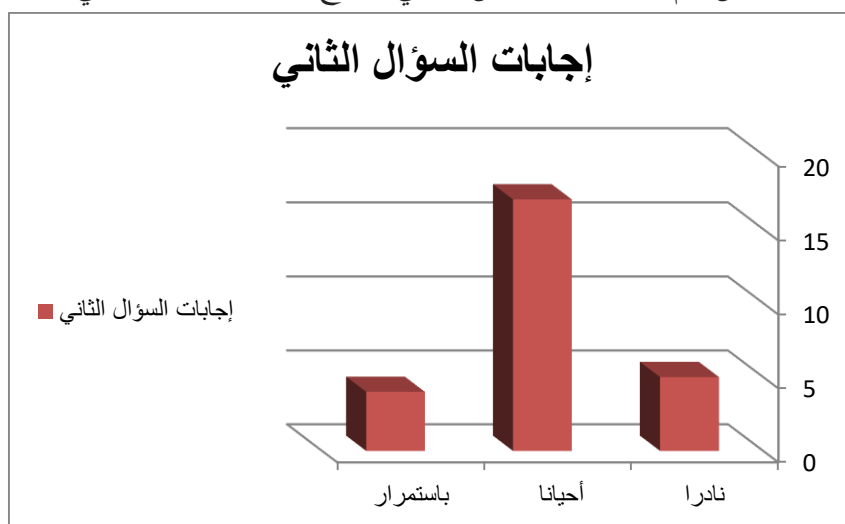
الجدول رقم (14.2) : تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الثاني"

ما هي وتيرة حدوث أعطال التقنية في النظام الجبائي الرقمي التي تؤدي إلى تعطيل العمل اليومي ؟

النسبة المئوية	التكرارات	
19.2 %	5	نادرا
65.4 %	17	أحيانا
15.4 %	4	باستمرار

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (11.2) : تمثيل البياني يوضح إجابات السؤال الثاني



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أما فيما يخص الجانب التقني واستمرارية النظام، فقد كشفت إجابات المبحوثين عن وجود بعض التحديات الميدانية، حيث صرح 65.4% من العينة بأن الأعطال التقنية التي تؤدي لتعطيل العمل اليومي تحدث أحيانا، بينما يرى 15.4% أنها تحدث " باستمرار". هذه المؤشرات تدل على أن البنية التكنولوجية بمديرية الضرائب بالولاية، رغم فاعليتها، لا تزال تواجه عقبات تقنية قد تؤثر سلباً على سرعة معالجة الملفات الجبائية. وهو ما يستوجب تعزيز فرق الدعم الفني وتطوير جودة الشبكات الضمان تدفق رقمي مستمر يخدم كفاءة التحصيل ويقلل من فترات الانتظار للمكلفين بالضريبة

3- تحليل السؤال الثالث :

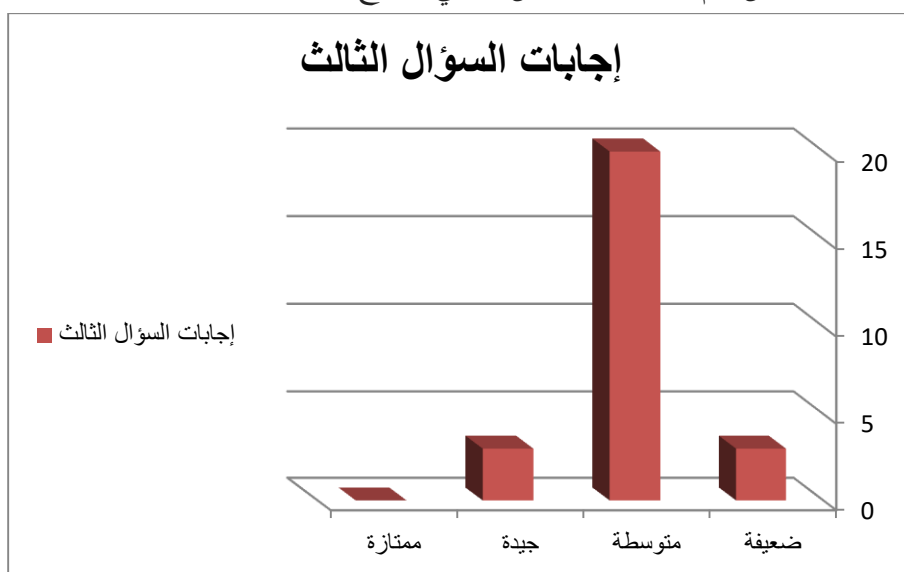
الجدول رقم (15.2) : تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الثالث"

تقييم جاهزية البنية تحتية الرقمية (شبكات ، أجهزة، تدفق الأنترنت داخل مصلحتكم لمواكبة الإدارة الإلكترونية) ؟

/	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيفة	3	% 11.5
متوسطة	20	% 76.9
جيدة	3	% 11.5
ممتازة	—	—

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (12.2): تمثيل البياني يوضح إجابات السؤال الثالث



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تظهر النتائج المتعلقة بتقييم البنية التحتية الرقمية (شبكات أجهزة، تدفق الإنترنت بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 76.9% يعتبرون هذه الجاهزية "متوسطة"، بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بنسبة 11.5% لكل من التقييمين "جيدة" و "ضعيفة". تفسر هذه النتيجة بأن الإدارة الجبائية تمتلك الركائز الأساسية للتحويل الرقمي، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى استثمارات إضافية لتحديث العتاد ورفع سرعة تدفق البيانات، حيث أن بقاء الجاهزية في المستوى المتوسط قد يحد من الاستغلال الأمثل للإمكانات التي توفرها البرمجيات الحديثة، ويؤثر بشكل غير مباشر على سرعة الأداء الإداري

4- تحليل السؤال الرابع

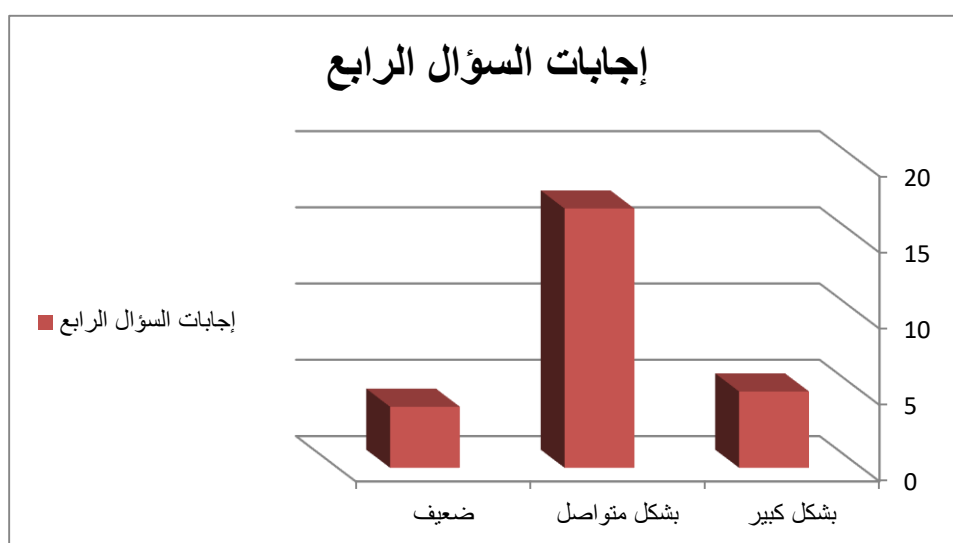
الجدول رقم (16.2) : تحليل عبارات المحور الرابع (السؤال الرابع)

إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تقليل التدخل البشري المباشر في عملية المتابعة و التحصيل، مما قلل من احتمالية الخطأ أو التلاعب ؟

النسبة المئوية	التكرارات	
19.2%	5	بشكل كبير
65.4%	17	بشكل متواصل
15.4%	4	ضعيف

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (13.2) : تمثيل بياني يوضح إجابات السؤال الرابع



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

بخصوص دور الرقمنة في الحد من التدخل البشري المباشر وما يترتب عليه من تقليل لاحتمالات الخطأ أو التلاعب، فقد كشفت الدراسة أن 65.4% من العينة يلمسون هذا الأثر "بشكل متواصل"، بالإضافة إلى 19.2 أكدوا حدوثه "بشكل كبير". تعكس هذه الأرقام نجاح الأنظمة الرقمية بمديرية الضرائب في فرض نوع من الرقابة الآلية وتوحيد الإجراءات، مما أدى إلى تعزيز موثوقية عمليات المتابعة والتحصيل. وبذلك، تبرز الرقمنة كأداة فعالة في تحقيق الشفافية وتكريس مبدأ الحوكمة الإلكترونية، من خلال تقليل الهوامش التي قد تسمح بالخطأ البشري أو التجاوزات الإدارية، وهو ما يصب مباشرة في مصلحة رفع كفاءة التحصيل الجبائي.

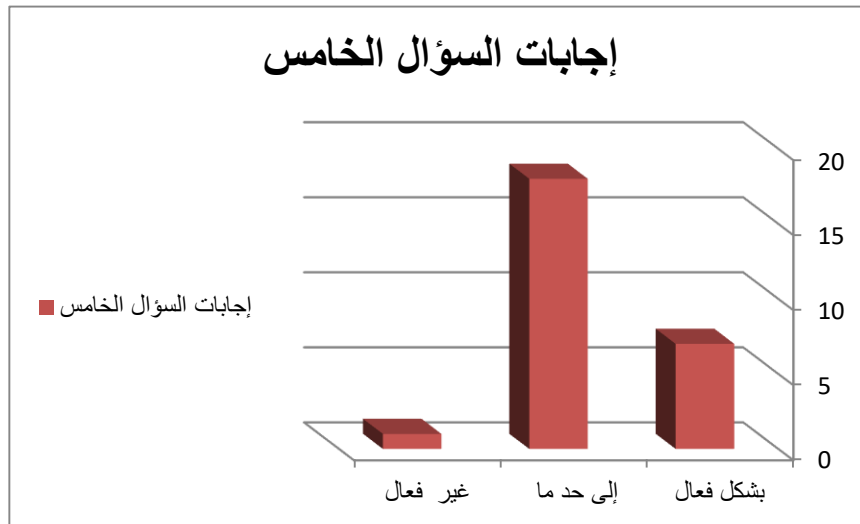
5- تحليل السؤال الخامس :

الجدول رقم (17.2) : تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال الخامس"

كيف ساهم النظام الرقمي في توفير قاعدة بيانات دقيقة تسمح بمراقبة المسار الضريبي للمكلفين في الوقت الحقيقي ؟		
/	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل فعال	7	26.9 %
إلى حد ما	18	69.2 %
غير فعال	1	3.8 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (14.2) : تمثيل بياني يمثل إجابات السؤال الخامس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

شير النتائج الإحصائية المتعلقة بقدرة النظام الرقمي على توفير قاعدة بيانات تسمح بمراقبة المسار الضريبي للمكلفين في الوقت الحقيقي، إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 69.2% يرون أن النظام يساهم

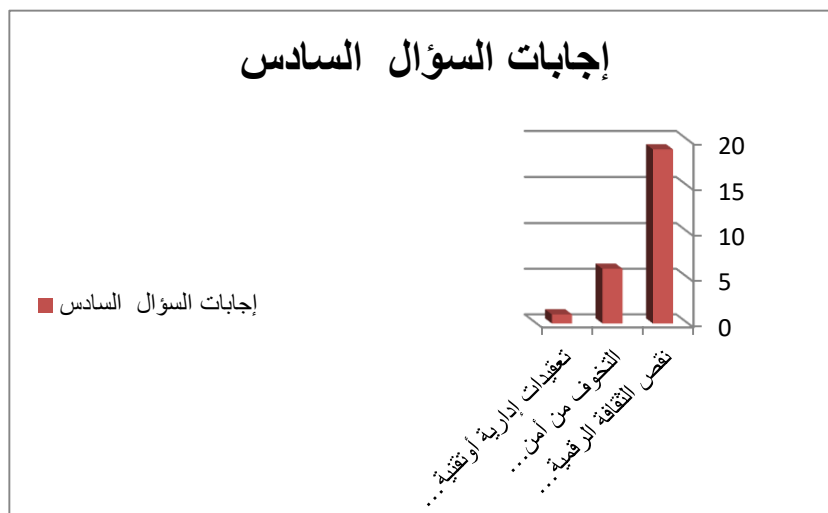
في ذلك إلى حد ما، بينما اعتبره %26.9 نظاماً "فعالاً بشكل كبير" تعكس هذه النتائج نجاح مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت في إرساء دعائم الرقابة الآنية، مما يسمح بتتبع العمليات الجبائية بدقة أكبر مقارنة بالنظام الورقي، وهو ما يقلص من فرص الضياع المعلوماتي ويحسن من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات محدثة، بما يخدم كفاءة التحصيل.

6- تحليل السؤال السادس

الجدول رقم (18.2) : تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال السادس"

حسب ملاحظتكم الميدانية ماهو العائق الرئيسي الذي يمنع المكلفين من إستخدام وسيلة الدفع الإلكتروني بشكل واسع ؟		
النسبة المئوية	التكرارات	
%73.1	19	نقص الثقافة الرقمية بالنسبة للمكلف
%23.1	6	التخوف من الأمن المعلومات والخصوصيات
%3.8	1	تعقيدات إدارية أو تقنية عن الدفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

التحديات التي تواجه تعميم الدفع الإلكتروني، أظهرت آراء الموظفين بمديرية الضرائب أن العائق الرئيسي يكمن في نقص الثقافة الرقمية لدى المكلف بالضريبة " بنسبة ساحقة بلغت 73.1%، تليها نسبة 23.1% تتعلق بـ "التخوف من أمن المعلومات والخصوصية". وتكشف هذه المؤشرات أن التحدي الأكبر لرقمنة التحصيل الجبائي ليس تقنياً بحتاً، بل هو تحد اجتماعي وسلوكي يرتبط بمدى استيعاب وقبول المكلفين للتكنولوجيا الجديدة؛ مما يستوجب على الإدارة تكثيف الحملات التحسيسية لتعزيز الثقة في القنوات الرقمية وتبسيط إجراءات التعامل الإلكتروني.

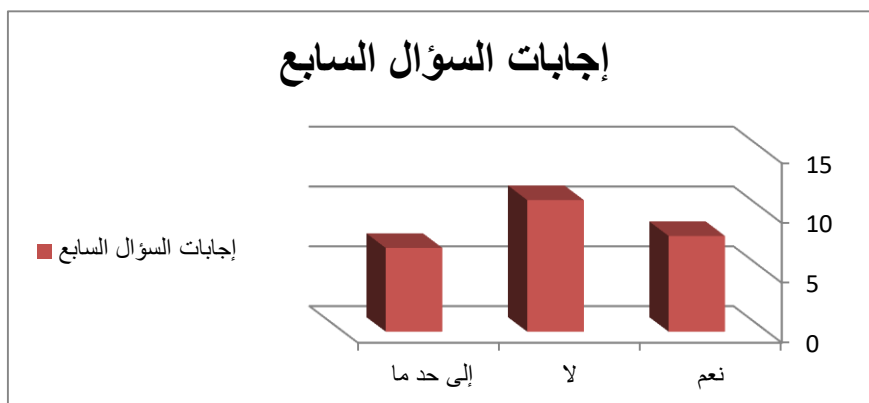
7- تحليل السؤال السابع

الجدول رقم (19.2) : تحليل عبارات المحور الرابع "السؤال السابع"

هل تعتقد أن آليات الدفع الإلكتروني الحالية في الجزائر ساهمت فعليا في تقلص التهرب الضريبي وتسهيل تدفق السيولة		
/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	30.8%
لا	11	42.3%
إلى حد ما	7	26.9%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (16.2) : تمثيل بياني يوضح إجابات السؤال السابع



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أظهرت إجابات المبحوثين حول فعالية آليات الدفع الإلكتروني الحالية في تقليص التهرب الضريبي وتسهيل تدفق السيولة تبايناً في الآراء، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" 42.3%، مقابل 30.8% أجابوا بـ "نعم"، و 26.9% أجابوا بـ "إلى حد ما". يستخلص من هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون أن مجرد توفير آليات الدفع الإلكتروني لا يكفي وحده للقضاء على التهرب الضريبي في الوقت الراهن، بل يتطلب الأمر تكاملاً مع منظومات رقابية أخرى وتشريعات أكثر صرامة، بالإضافة إلى ضرورة معالجة النقاط التقنية والثقافية السابقة لضمان أن يساهم الدفع الإلكتروني فعلياً في تعزيز كفاءة التحصيل المالي.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الإحصائية

1- دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعيومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقمنة و التحصيل الجبائي ، في المركز الجوّاري للضرائب - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقمنة و التحصيل الجبائي ، في المركز الجوّاري للضرائب - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثان على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، و تحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر الرقمنة على التحصيل الجبائي على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث **Y**: المتغير التابع (التحصيل الجبائي) .

X1: المتغير المستقل (الرقمنة).

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (20.2) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الأول

الدلالة المعنوية Sig	المعامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0,001	0,365	0,390	0,625

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم (21.2) : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,838	1	1,838	15,372	,001 ^b
de Student	2,869	24	,120		
Total	4,707	25			

a. Variable dépendante : كفاءة. التحصيل
b. Prédicteurs : (Constante), رقمنة. في. ادارة. جبائية

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R تساوي 0.390 وهذا يعني أنالرقمنة , تفسر ما قيمته 39% في قيمة التحصيل الجبائي ، أما قيمة الأثر فقدرت 0.365 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجودأثر للرقمنة على التحصيل الجبائي

الجدول رقم(22.2) :جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients

Coefficients ^a					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	1,906	,520		3,664	,001
رقمنة.في.ادارة.ج بائية	,508	,130	,625	3,921	,001

a. Variable dépendante : كفاءة.التحصيل

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتابع حيث بلغ معامل الانحدار للرقمنة 0.508 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.508 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 3.921. و هي أكبر من قيمة (الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.001 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أنالرقمنةهي متغير مفسر للتحصيل الجبائي ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقمنة و التحصيل الجبائي ، في المركز الجوارى للضرائب - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05" و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الرقمنة و متغير الأداء المحاسبي :

$$Y=1.906 +0.508 X1$$

Y: المتغير التابع (التحصيل الجبائي)

X1: المتغير المستقل (الرقمنة)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

خلاصة الفصل :

ركز الفصل الثاني على الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تحليل واقع الرقمنة بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية عين تموشنت، مع إبراز دور الأنظمة الرقمية في تطوير عمليات التحصيل الجبائي وتحسين الأداء الإداري. كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في تسريع الإجراءات تحسين دقة المعلومات، ورفع كفاءة التحصيل الجبائي رغم وجود بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي تستدعي المزيد من التطوير والتحديث. بحيث:

- تم رفض الفرض العدمي "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقمنة و التحصيل الجبائي ، في المركز الجوّاري للضرائب - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 "
- وقبول الفرض البديل " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقمنة و التحصيل الجبائي، في المركز الجوّاري للضرائب - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 "

اتضح من الجانب تطبيقي بأنه الرقمنة تفسر ما قيمته 39 % في التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري لولاية عين تموشنت

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الرقمنة تمثل خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحديث الإدارة الجبائية والارتقاء بكفاءة التحصيل الضريبي. فقد أظهرت النتائج أن اعتماد النظم الرقمية يسهم بشكل فعال في تبسيط الإجراءات وتقليص الآجال، وخفض التكاليف الإدارية، إلى جانب تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، مما يعكس إيجابا على مستوى الامتثال الضريبي.

كما بينت الدراسة أن الرقمنة تعزز من الشفافية وتدعم آليات الرقابة، من خلال إتاحة تتبع العمليات الجبائية بدقة وفعالية، الأمر الذي يحدّ من ظاهرتي التهرب والغش الضريبيين. إضافة إلى ذلك، فإن التحول نحو التصريح والدفع الإلكترونيين يسهم في بناء علاقة أكثر ثقة وتعاونًا بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

غير أن تحقيق الأثر المرجو من الرقمنة يظل مرتبطًا بجملة من الشروط، أبرزها توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وتأهيل الموارد البشرية، وتكييف الإطار القانوني والتنظيمي بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. وعليه توصي هذه الدراسة بضرورة تبني رؤية شاملة ومتكاملة لرقمنة الإدارة الجبائية، بما يضمن استدامة الإصلاحات وتحقيق كفاءة أعلى في التحصيل الجبائي.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أفراد العينة كانت آراؤهم إيجابية حول دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي، كما بينت النتائج وجود مستوى جيد من اعتماد التقنيات والأنظمة الرقمية في مختلف الإجراءات الجبائية. كذلك أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد أهمية الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية، وتسريع عمليات التحصيل، وتعزيز الامتثال الجبائي، والرفع من فعالية تحصيل الإيرادات الجبائية.

➤ توصيات دراسة

- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الرقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي من أهمها:
- ضرورة تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية بالمركز، بما يضمن سرعة معالجة البيانات واستمرارية الخدمات الإلكترونية دون انقطاع.
 - العمل على تكثيف برامج التكوين والتأهيل لفائدة الموظفين في مجال استخدام الأنظمة الرقمية، بما يرفع من كفاءتهم ويحسن من أدائهم المهني.
 - تعزيز التوعية الجبائية لدى المكلفين بالضريبة بأهمية الخدمات الرقمية من خلال حملات إعلامية وإرشادية لتشجيعهم على استخدام التصريح والدفع الإلكتروني.

- تحسين جودة المنصات الرقمية من حيث سهولة الاستخدام وأمن المعلومات، بما يضمن حماية البيانات الشخصية ويعزز ثقة المستخدمين.
- تدعيم آليات التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الإدارات والهيئات ذات العلاقة بهدف تحسين فعالية الرقابة والحد من التهرب الضريبي.
- الاستمرار في رقمنة مختلف الإجراءات الجبائية وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لتشمل جميع مراحل العملية الضريبية

➤ آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول موضوع الرقمنة والتحصيل الجبائي، ومن أبرزها:
- إجراء دراسات مقارنة بين عدة مراكز جوارية للضرائب على المستوى الوطني، بهدف تقييم مدى تفاوت تطبيق الرقمنة وأثرها على كفاءة التحصيل.
 - دراسة أثر الرقمنة على رضا المكلفين بالضريبة وجودة الخدمة الجبائية المقدمة.
 - التوسع في تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين آليات التحصيل الجبائي والتنبؤ بالمخاطر الضريبية.
 - تقييم فعالية السياسات الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي في المجال الجبائي على المدى الطويل.
 - دراسة التحديات التقنية والقانونية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارة الجبائية واقتراح حلول عملية لها.
- وبذلك، تشكل هذه التوصيات والآفاق إطارًا عمليًا وعلميًا يمكن الاعتماد عليه لتعزيز مسار التحول الرقمي وتحقيق إدارة جبائية أكثر كفاءة وفعالية

قائمة المراجع

- حميدوش علي، بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات و العوائد" تجارب دولية "دروس و عبر" ، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، العدد 01، جامعة المدية ، الجزائر ، 2020، ص44.
- حياة برحمون، (2024)، مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في الرفع من التحصيل الجبائي . مركز الضرائب لروية كنموذج . ، مجلة دراسات اقتصادية ، 24 (2)، صفحة 139
- خديجة بن ناصر، ابراهيم براهيمية، (2026)، انعكاس تطبيق الرقمنة بالإدارات الضريبية على التحصيل الضريبي (دراسة مقارنة لتجربتي مصر و الجزائر للفترة 2012 . 2023)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، 12(1)، صفحة 294
- قوادي محمد ، (2022)، رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 6 (2)، صفحة 238
- بن خالد فضيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطمة الزهراء (2024). رقمنة الإدارة الجبائية و أثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان للفترة 2019.2023. مجلة (2) 20 ، mecas ، صفحة 318.
- بن خالد فضيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطمة الزهراء (2024). نفس المرجع السابق، صفحة 319.
- سعيدة سليمان، (2025)، مذكرة ماستر بعنوان: أثر رقمنة الإدارة الضريبية على التحصيل الجبائي . دراسة ميدانية لعينة من الإدارات الضريبية بالشرق الجزائري . ، صفحة 123
- حياة برحمون، (2024)، مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في الرفع من التحصيل الجبائي . مركز الضرائب لروية كنموذج مرجع سبق ذكره ، صفحة 143
- لبناع نور الدين، (2025) النظام الجبائي الكلاسيكي و النظام الجبائي الرقمي في الجزائر، دراسة مقارنة (2020 . 2024)، 11(3)، صفحة 230
- برحمون حياة، 2024، مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في الرفع من التحصيل الجبائي: مركز الضرائب لروية كنموذج، مجلة دراسات اقتصادية، صفحات 143 . 146
- بن خالد فضيل، دوش ليلي، بوترفاس فاطمة الزهراء (2024). رقمنة الإدارة الجبائية و أثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر: دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان للفترة 2019.2023، (2) 20 ، mecas ، صفحة 320.

الملحق



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

قسم : العلوم المالية

تخصص: محاسبة و جباية

استبيان خاص بعمال مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

اخواني، اخواتي

في اطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان " دور رقمنة في رفع كفاءة التحصيل الجبائي " دراسة حالة "، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى مراجعة موضوعنا.

نأمل أن تتكرموا بالاجابة على أسئلة الاستبيان بصراحة تامة و صدق بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

و نحيطكم علما بأن اجاباتكم ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم الا بهدف البحث العلمي.

تحت اشراف الأستاذ:

ذهيبة إبتسام

من اعداد طالب :

- داود يميننة
- حسكر سعاد

المحور الأول: البيانات الشخصية

● الجنس:

أنثى

ذكر

● السن:

	(من 20 الى 29)
	(من 30 الى 39)
	(من 40 الى 49)
	أكثر من 50 سنة

● المستوى التعليمي :

	ثانوي
	ليسانس
	ماستر
	آخر

● الأقدمية في العمل:

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	من 11 إلى 15 سنة
	من 16 إلى 20 سنة
	أكثر من 20 سنة

● طبيعة العمل:

	عون إدارة
	رئيس المصلحة
	مفتش الضرائب
	آخر

المحور الثاني : رقمنة في الإدارة الجبائية

الرقم	الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تعتمد الإدارة الجبائية على الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات الجبائية.					
02	تساهم الرقمنة في تسهيل إجراءات التصريح الضريبي للمكلفين بالضريبة.					
03	توفر الأنظمة الرقمية سرعة أكبر في معالجة الملفات الجبائية.					
04	تساعد الرقمنة على تقليل الأخطاء في معالجة المعلومات الجبائية.					
05	تسهل الرقمنة عملية تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الجبائية.					
06	تساهم الرقمنة في تحسين شفافية المعاملات داخل الإدارة الجبائية.					
07	توفر البوابات الإلكترونية الجبائية خدمات فعالة للمكلفين بالضريبة.					
08	تساعد الرقمنة في أرشفة المعلومات الجبائية وإمكانية الرجوع إليها بسهولة.					
09	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الجبائية.					

المحور الثالث: كفاءة التحصيل الجبائي

الرقم	الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تساهم الرقمنة في تسريع عملية تحصيل الضرائب والرسوم					
02	تساعد الرقمنة على تقليل التهرب الضريبي					
03	أدت الرقمنة إلى تحسين متابعة عمليات التحصيل الجبائي.					
04	تساهم الأنظمة الرقمية في رفع مستوى دقة بيانات التحصيل الجبائي.					
05	تساعد الرقمنة في تقليل التكاليف المرتبطة بعملية التحصيل الجبائي.					
06	تساهم الرقمنة في زيادة فعالية الرقابة على عمليات التحصيل.					
07	أدت الرقمنة إلى تحسين مستوى التنسيق بين المصالح المعنية بالتحصيل الجبائي.					
08	تساهم الرقمنة في تسهيل عملية الدفع الإلكتروني للضرائب					
09	ساهمت الرقمنة في رفع مستوى كفاءة أداء الموظفين في مجال التحصيل الجبائي.					

الجزء الثاني :

هل تلقيت دورات تدريبية كافية حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة قبل البدء في العمل بها؟

- نعم
- لا

ما هي وتيرة حدوث الأعطال التقنية في النظام الجبائي الرقمي التي تؤدي إلى تعطيل العمل اليومي ؟

- نادرا
- احيانا
- باستمرار

تقييم جاهزية البنية تحتية الرقمية (شبكات ، أجهزة، تدفق الأنترنت داخل مصلحتكم لمواكبة الإدارة الإلكترونية) ؟

- ضعيفة
- متوسطة
- جيدة
- ممتازة

إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تقليل التدخل البشري المباشر في عملية المتابعة و التحصيل، مما قلل من إمكانية الخطأ أو التلاعب ؟

- بشكل كبير
- بشكل متواصل
- ضعيف
- كيف ساهم النظام الرقمي في توفير قاعدة بيانات دقيقة تسمح بمراقبة المسار الضريبي للمكلفين في الوقت الحقيقي ؟

بشكل فعال

- الى حد ما
- غير فعال

حسب ملاحظتكم الميدانية ماهو العائق الرئيسي الذي يمنع المكلفين من استخدام وسيلة الدفع الإلكتروني بشكل واسع ؟

- نقص الثقافة الرقمية بالنسبة للمكلف
- التخوف من أمن المعلومات والخصوصيات
- تعقيدات إدارية أو تقنية عن الدفع

هل تعتقد أن آليات الدفع الإلكتروني الحالية في الجزائر ساهمت فعليا في تقلص التهرب الضريبي و تسهيل تدفق السيولة؟

- نعم
- لا

الى حد ما

