

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات

الإدارة الضريبية

دراسة حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك ومساهمته

إشراف الأستاذ:

أ.د/ بن جلول خالد

إعداد الطلبة:

لعبادلة ياسين

عمار بحاليل مهدي

السنة الجامعية 2023 – 2024

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات

الإدارة الضريبية

دراسة حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك ومساهمته

إشراف الأستاذ:

أ.د/ بن جلول خالد

إعداد الطلبة:

لعبادلة ياسين

عمار بهاليل مهدي

السنة الجامعية 2023 – 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسّر لنا البدايات وبلغنا النهايات
الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضل
الحمد لله الذي منّ علينا بإتمام هذا العمل
الحمد لله قولاً وفعلًا وشكرًا ورضًا

وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد

نتقدم بخالص الشكر والعرفان لأهل الفضل الذين حملوا أقدس رسالة
في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، لكل أساتذتنا
الكرام بقسم العلوم الاقتصادية الذين منحونا من معارفهم وعلومهم
ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور "بن جلول خالد" لإشرافه على هذا
العمل وعلى توجيهاته السديدة ونصائحه القيمة من أجل إتمامنا لهذا
البحث فله منّا كل التقدير والإحترام

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم مناقشة هذا العمل والسهر من أجل تصويبه وإثرائه
بآرائهم وأفكارهم

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز
هذا العمل
شكراً لكم جميعاً

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
وبفضله تنزل الخيرات والبركات
وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات
الحمد لله الذي جعل لي في هذا اليوم نصيبا من فضله وعطائه
وكلَّ تعبى توفيقا منه بنجاحي
أهدي ثمرة نجاحي لمن أهداني الحياة بنورهما وأنازا دربي سعيًا
منهما لبلوغي أعلى المناصب والدرجات
"أمي وأبي"

كفاني فخرا أنني ابنكما
شكرا لكما حتى يبلغ الشكر منتهاه
حفظكما الله وأدامكما تاجا على رأسي
ودمتم لي ذخرا
إلى من كانوا وما زالوا سندي ووسام عزتي
إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى
ذكرياتي فكانوا اليوم أسعد الناس بنجاحي
"إخوتي"

إلى كل الأصدقاء والزلاء

ياسين

الإهداء

الحمد لله أولاً وأخيراً

الحمد لله على توفيقه لبلوغ هذا النجاح

بكل فخر أهدي فرحة نجاحي وتخرجي التي انتظرتها طويلاً

إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء الدائم

أمي و أبي

إلى إخوتي

الذين هم مصدر دعمي وقوتي

إلى أصدقائي ومن كانوا عوناً وسنداً لي في هذا الطريق

سهدي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية في الجزائر، ومعرفة مدى استخدام الخدمات الرقمية الحديثة المقدمة من طرف الإدارة الضريبية الجزائرية على غرار بوابتي "جبايتك" و"مساھمتك"، وفي سياق ذلك تمت الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتقنياته، إضافة إلى تبيان أبرز مظاهره (الإدارة الإلكترونية)، كما تم التطرق إلى رقمنة الإدارة الضريبية وأهم التحديات التي تواجهها (التهرب الضريبي)، ولتحديد ذلك تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 48 فردا مكلفين بدفع الضرائب، وذلك بالإعتماد على إستمارة الإستبيان من أجل معرفة آرائهم حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمات الضريبية، وقد تمت معالجة البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الخدمات الضريبية، كما أن الإدارة الضريبية تهتم بأبعاد التحول الرقمي كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، المنصات الرقمية والتواصل الإلكتروني، وتسعى إلى تحسين خدماتها من خلال إستخدام التقنيات الرقمية باعتبار أن التحول الرقمي هو أساس التطور في العصر الحالي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التقنيات الرقمية، الإدارة الإلكترونية، رقمنة الإدارة الضريبية، التهرب الضريبي.

Summary

This study aims to highlight the extent to which Digital Transformation contributes to improving tax administration services in Algeria, and to know the extent of the use of modern digital services provided by the Algerian tax administration, such as "JIBAYA-TIC" and "MOUSSAHAMA-TIC", In the context of this, various concepts related to digital transformation and its techniques were covered, in addition to clarifying The most prominent manifestations of (Electronic Administration), and the digitization of tax administration and the most important challenges facing (Tax Evasion) were discussed To determine this, a field study was conducted on a random sample of 48 individuals charged with paying taxes, relying on a questionnaire form in order to know their opinions about the contribution of Transformation Digital technology improves tax services, and the collected data has been processed Using (SPSS) program.

This study reached a set of results, most notably that digital transformation contributes greatly to improving tax services. The tax administration is interested in the dimensions of digital transformation: information systems and modern technology, digital platforms, electronic communication, and seeks to improve its services through the use of digital technologies, given that digital transformation It is the basis of development in the current era.

Key words: Digital Transformation, Digital Technologies, Electronic Administration, Digitization of Tax Administration, Tax Evasion.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول، الأشكال، الإختصارات والملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	
07	تمهيد الفصل الأول
15 - 08	المبحث الأول: مميزات تحول التحول الرقمي
8	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي، خصائصه وأهميته
8	• الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
9	• الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي
9	• الفرع الثالث: أهمية التحول الرقمي
11	المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي ودوافع اللجوء إليه
11	• الفرع الأول: أهداف التحول الرقمي
11	• الفرع الثاني: دوافع اللجوء إلى التحول الرقمي
12	المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي
21 - 16	المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي
16	المطلب الأول: متطلبات وخطوات التحول الرقمي
16	• الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي
18	• الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي
19	المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي
19	• الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي
20	• الفرع الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي
20	المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي وشروط نجاحه
20	• الفرع الأول: معوقات التحول الرقمي
21	• الفرع الثاني: شروط نجاح التحول الرقمي

34 – 22	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر التحول الرقمي
22	المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
22	• الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
22	• الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
23	• الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
24	• الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية
24	• الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية، وظائفها وأنماطها
25	• الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية
27	• الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
28	• الفرع الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية، معوقاتا وعوامل نجاحها
31	• الفرع الأول: تقييم الإدارة الإلكترونية
33	• الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
34	• الفرع الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية	
37	تمهيد الفصل الثاني
47 – 38	المبحث الأول: عموميات حول الضريبة
38	المطلب الأول: مفهوم الضريبة، أهميتها وأهدافها
38	• الفرع الأول: تعريف الضريبة
38	• الفرع الثاني: خصائص الضريبة
39	• الفرع الثالث: أهمية الضريبة
40	• الفرع الرابع: أهداف الضريبة
42	المطلب الثاني: الأساس القانوني للضريبة ومبادئها الأساسية
42	• الفرع الأول: الأساس القانوني للضريبة
43	• الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للضريبة
45	المطلب الثالث: تصنيفات الضرائب

54 – 48	المبحث الثاني: أساسيات حول رقمنة الإدارة الضريبية
48	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الضريبية، مهامها ومقومات نجاحها
48	• الفرع الأول: تعريف الإدارة الضريبية
48	• الفرع الثاني: مهام الإدارة الضريبية
50	• الفرع الثالث: مقومات نجاح الإدارة الضريبية
51	المطلب الثاني: رقمنة الإدارة الضريبية مفهومها ودوافعها
51	• الفرع الأول: تعريف رقمنة الإدارة الضريبية
51	• الفرع الثاني: خصائص رقمنة الإدارة الضريبية
52	• الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى رقمنة الإدارة الضريبية
53	المطلب الثالث: أهمية وأهداف رقمنة الإدارة الضريبية
53	• الفرع الأول: أهمية رقمنة الإدارة الضريبية
54	• الفرع الثاني: أهداف رقمنة الإدارة الضريبية
62 – 55	المبحث الثالث: التهرب الضريبي في مواجهة رقمنة الإدارة الضريبية
55	المطلب الأول: التهرب الضريبي تعريفه، أسبابه وعناصره
55	• الفرع الأول: تعريف التهرب الضريبي
55	• الفرع الثاني: أسباب التهرب الضريبي
57	• الفرع الثالث: عناصر التهرب الضريبي
58	المطلب الثاني: أشكال وطرق التهرب الضريبي
58	• الفرع الأول: أشكال التهرب الضريبي
60	• الفرع الثاني: طرق التهرب الضريبي
61	المطلب الثالث: آثار التهرب الضريبي وأساليب مكافحته
61	• الفرع الأول: آثار التهرب الضريبي
62	• الفرع الثاني: أساليب مكافحة التهرب الضريبي
63	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية – حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك، مساهمتك	
65	تمهيد الفصل الثالث
78 – 66	المبحث الأول: نظرة عامة عن التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب
66	المطلب الأول: نظرة عن المديرية العامة للضرائب
66	• الفرع الأول: تعريف بالمديرية العامة للضرائب

66	• الفرع الثاني: مهام المديرية العامة للضرائب
67	• الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب
73	المطلب الثاني: بوابة الإجراءات عن بعد "جبايتك"
73	• الفرع الأول: تعريف ومزايا بوابة جبايتك
74	• الفرع الثاني: الإطار القانوني لبوابة جبايتك
74	• الفرع الثالث: كيفية الإكتتاب والتصريح في بوابة جبايتك
76	المطلب الثالث: بوابة التصريح والدفع عن بعد "مساهمتك"
76	• الفرع الأول: تعريف ومزايا بوابة مساهمتك
77	• الفرع الثاني: الإطار القانوني لبوابة مساهمتك
78	• الفرع الثالث: كيفية الإكتتاب والتصريح والدفع في بوابة مساهمتك
94 – 79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة
79	• الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
80	• الفرع الثاني: أداة الدراسة
81	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
81	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
81	• الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة
84	• الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة
86	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية
86	• الفرع الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
88	• الفرع الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة
100 – 95	المبحث الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
95	المطلب الأول: نتائج إختبار الفرضية الأولى
97	المطلب الثاني: نتائج إختبار الفرضية الثانية
97	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضية الثالثة
98	المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضية الرابعة
101	خلاصة الفصل الثالث
103	الخاتمة
106	قائمة المراجع
116	الملاحق

**قائمة الجداول، الأشكال،
الاختصارات والملاحق**

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أشكال التجارة الإلكترونية	29
02	عدد الإستمارات الموزعة والمستردة حسب مؤسسات عينة الدراسة	79
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	80
04	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور	82
05	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور	83
06	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور	84
07	معاملات الارتباط سبيرمان لمحاور الإستبيان بالدرجة الكلية للإستمارة	84
08	نتائج ثبات محاور الإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ	85
09	نتائج ثبات الإستبيان حسب طريقة التجزئة النصفية	85
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	86
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	86
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	87
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	87
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	87
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة	88
16	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية"	90
17	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية"	91
18	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية"	93
19	نتائج إختبار كلوموغروف سيمرنوف وشايرو ويلك للتوزيع الطبيعي	95
20	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	96
21	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	96
22	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	97

قائمة الجداول

97	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	23
98	نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الثالثة	24
98	نتائج إختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	25
99	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	26
99	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	27
100	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	28
100	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير طبيعة المؤسسة	29

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	تقنيات التحويل الرقمي	01
17	متطلبات التحويل الرقمي	02
18	خطوات التحويل الرقمي	03
30	أنماط الإدارة الإلكترونية	04
47	التصنيفات المختلفة للضرائب	05
59	أشكال التهرب الضريبي	06
67	الهيكل التنظيمي للمصالح المركزية للمديرية العامة للضرائب	07

الإختصار	معناه باللغة الأجنبية	معناه باللغة العربية
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
IDC	International Data Corporation	شركة البيانات الدولية
CC	Cloud Computing	الحوسبة السحابية
IOT	Internet Of Things	أنترنت الأشياء
IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
ICT	Information and Communication Technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IBM	International Business Machines Coporation	المؤسسة الدولية للحواسيب
DGI	Derection Generale des Impots	المديرية العامة للضرائب
RIB	Relevé d'Identité Bancaire	كشف التعريف البنكي
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
Sig	Significance level	مستوى المعنوية

العنوان	رقم الملحق
إستمارة الإستبيان	01
مخرجات برنامج SPSS.V26	02
قائمة المحكمين	03

المقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات جذرية ومتسارعة بسبب التطور التكنولوجي الهائل الذي أدى إلى بروز ظاهرة تكنولوجية جديدة تدعى بالتحول الرقمي، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، حيث تشمل هذه التكنولوجيات أنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات.

يعتبر التحول الرقمي أحد أهم وأحدث عمليات التطوير في تكنولوجيا المعلومات، حيث تعتمد الأعمال في العصر الرقمي على بنية متطورة من التقنيات من أجل الحفاظ على الكفاءة التشغيلية، ويشير التحول الرقمي إلى كيفية قيام المنظمة بتحويل عملياتها الأساسية باستخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل زيادة المنافسة، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة التكنولوجية.

الجزائر وكغيرها من دول العالم تسعى إلى مواكبة ما تفرضه عليها التغيرات التكنولوجية الحاصلة، حيث تعد من ضمن الدول التي قطعت أشواطاً كبيرة سعياً منها للمسير نحو التحول الرقمي في مختلف المجالات حيث عملت ومازالت تعمل من أجل رقمنة الإدارة وتحويلها من الإدارة التي تعتمد على المعاملات الورقية وتتم بأساليب تقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الحديثة، وهذا في مختلف القطاعات ومنها الإدارة الضريبية وما تشهده من تطور ملحوظ في مستوى الخدمات المقدمة.

تسعى الجزائر منذ عدة سنوات إلى تحديث أدواتها وسياسة تنظيمها وهذا بهدف إصلاح النظام الضريبي الجزائري وتكييفه مع البيئة الدولية، وتبسيط الإجراءات وذلك بإنشاء مراكز الضرائب ومراكز جوارية للضرائب وإنشاء مديرية لكبريات المؤسسات، وإنشاء موقع على شبكة الأنترنت لتقديم التصريحات الضريبية المختلفة من خلال استخدام الولوج للقواعد المعلوماتية المختلفة حسب نوع المكلفين بالضريبة، واستحداث مجموعة من الخدمات الرقمية على غرار البوابتان الإلكترونية "جبايتك" و"مساهمتك"، لكن على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال رقمنة إدارتها الضريبية إلا أنها لا زالت تعاني العديد من التحديات كالتهرب الضريبي، والتي تحول دون وصولها إلى مصاف الدول الرائدة في مجال الرقمنة.

1) إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والمتزايدة أصبح التحول الرقمي حتمية لا خيار بالنسبة لمختلف القطاعات وبالتالي فإن الإدارة الضريبية مطالبة بالاعتماد على هذه التقنيات من أجل تحسين وتطوير خدماتها لترقى إلى تطلعات المكلفين. وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية ؟

2) الأسئلة الفرعية

تدرج ضمن الإشكالية سألقة الذكر الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) هل تهتم الإدارة الضريبية بأبعاد التحول الرقمي ؟
- 2) هل تسعى الإدارة الضريبية من أجل تحسين خدماتها ؟
- 3) هل توجد علاقة إرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية ؟



4 هل توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية ؟

3) فرضيات الدراسة

- من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، نضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم الإدارة الضريبية بأبعاد التحول الرقمي بدرجة كبيرة.
 - ✓ الفرضية الفرعية الأولى: تهتم الإدارة الضريبية بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: تهتم الإدارة الضريبية بالمنصات الرقمية.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم الإدارة الضريبية بالتواصل الإلكتروني.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: تسعى الإدارة الضريبية من أجل تحسين خدماتها.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية.
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية وذلك حسب المتغيرات الشخصية.

4) أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في مدى أهمية التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت جل المؤسسات والإدارات تعتمد على التقنيات المختلفة للتحول الرقمي، وبالخصوص الإدارة الضريبية التي تسعى جاهدة إلى تحسين وتطوير خدماتها من خلال اعتماد التحول الرقمي في مختلف التعاملات من وإلى المكلفين، هذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء على تجربة الجزائر في مجال رقمنة الإدارة الضريبية.

5) أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، والمتمثلة أساسا في:
- ✓ التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وأهم مظاهره وكذا رقمنة الإدارة الضريبية؛
 - ✓ الوقوف على أهم تحديات رقمنة الإدارة الضريبية؛
 - ✓ تسليط الضوء على البوابتان الإلكترونية جبايتك ومساهمتك؛
 - ✓ إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية.

6) أسباب اختيار الموضوع

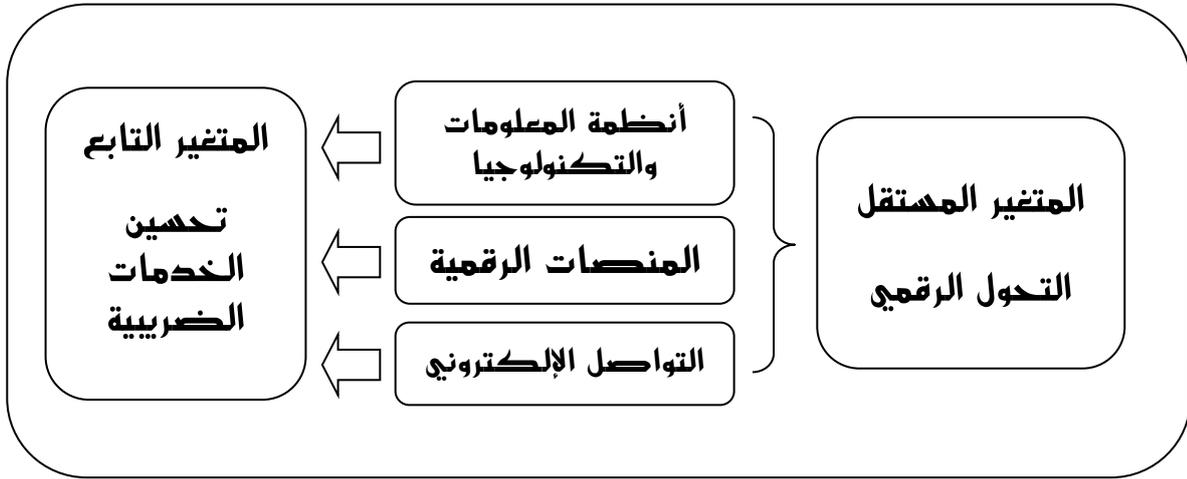
- من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- حداثة الموضوع وقلة الأبحاث فيه؛
 - الرغبة في دراسة موضوع جديد؛
 - محاولة توضيح مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية؛
 - معرفة مدى اعتماد الإدارة الضريبية الجزائرية على أساليب التحول الرقمي.

(7) منهج الدراسة

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية ومن أجل اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي.

- **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال إستعراض مختلف المفاهيم الأساسية سواء تلك المتعلقة بالتحول الرقمي أو برقمنة الإدارة الضريبية وهذا ما يتوافق مع طبيعة البحث.
- **المنهج التحليلي الإحصائي:** وذلك من خلال إستعمال أداة الاستبيان وبالاعتماد على طريقة المعاينة والتي تمكننا من الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليلها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

(8) نموذج الدراسة



(9) حدود الدراسة

تنقسم حدود هذه الدراسة إلى حدود موضوعية، مكانية وزمانية.

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تتمثل في العلاقة بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع تحسين الخدمات الضريبية.
- ✓ **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة الناشطة بولاية قالمة على اعتبار أنها تتبنى أساليب التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تعاملاتها مع إدارة الضرائب.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 أفريل إلى 20 ماي 2024 والتي تم فيها اعداد الإستبيان، جمع البيانات وتحليلها.

10) الدراسات السابقة

سبقت هذه الدراسة العديد من الدراسات والتي تعلقت بشقي موضوع دراستنا ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة خيرة شاوشي وزهرة خلوف (2023): والمتمثلة في مقال بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر" حيث سعت إلى معرفة ما هو التحول الرقمي ومؤشراته إضافة إلى توضيح واقع التحول الرقمي في الجزائر، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الجزائر تسعى إلى ترقية خدمات الدفع الإلكتروني والخدمات الرقمية لأن هذا التحول أصبح ضرورة لا خيار من أجل مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الفرص المتاحة للتحول إلى حكومة رقمية.
- دراسة عبد الرحمن بوعمامة، حسين شنيبي (2023): والمتمثلة في مقال بعنوان "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات"، حيث كان الهدف منها الوقوف على واقع التحول الرقمي في منظمات الأعمال في الجزائر من حيث فرصها وتحدياتها، وإبراز دور التحول الرقمي ومجالات تطبيقه، وضع تصور لتطبيق الرقمنة في الجزائر، أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها أن الجزائر حققت تقدما ملموسا نحو الولوج إلى الاقتصاد الرقمي من خلال اعتماد تقنيات التحول الرقمي.
- دراسة هني خروي (2022): والمتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان "انعكاسات عصرنة الإدارة الضريبية وتحسين خدماتها على المردودية الجبائية- دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب- الشلف"، والتي تهدف إلى الوقوف على تتبع وتحليل مسار إصلاح الإدارة الجبائية في الجزائر قصد التعرف على مختلف التحديات التي واجهت الإدارة الجبائية في الممارسة العملية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن برامج إصلاح الإدارة الجبائية التي قامت بها السلطات الجزائرية لا تزال بعيدة عن بلوغ الأهداف المنشودة والمتمثلة في الرفع من المردودية الجبائية فهي لم تتمكن من كسب رضا المكلف.
- دراسة حمزة بن عروس (2022): المتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي - دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة إلى الجزائر"، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في القطاع الضريبي، ومحاولة الوقوف على أبرز المشاكل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي الجزائري وذلك مقارنة ببعض الدول، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد غياب في تعريف المعاملات الضريبية الإلكترونية من طرف المشرع الجزائري من جهة ونقص الوعي من طرف المكلفين بهذه التقنيات من جهة أخرى.

11) هيكل الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة "التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية دراسة حالة البوابتان الإلكترونيتان جبائيتك ومساهمته"، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تتفرع منها ومن أجل اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي.

- الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للتحول الرقمي" والذي تناولنا فيه عموميات حول التحول الرقمي من تعريف، خصائص، أهمية، أهداف ودوافع اللجوء إليه وكذا مختلف أبعاد التحول الرقمي.

- **الفصل الثاني والمعنون ب "الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية"**، والذي تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالضريبة (تعريف، خصائص، أهمية، أهداف، الأساس القانوني لفرض الضريبة، مبادئها وتصنيفاتها)، كما تناولنا أساسيات حول رقمنة الإدارة الضريبية من مفهوم، أهمية، أهداف، وحاولنا أيضا تسليط الضوء على أهم تحدي بالنسبة للإدارة الضريبية ألا وهو التهرب الضريبي.
- **الفصل الثالث والمندرج تحت عنوان "دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك، مساهمتك"** والذي خصص للجانب التطبيقي من الدراسة والذي حاولنا فيه التعريف بالمديرية العامة للضرائب والبوابتان الإلكترونية "جبايتك" و"مساهمتك"، كما تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات بالإضافة إلى مناقشة صحة الفرضيات المطروحة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية الهائلة في شتى المجالات ما أدى إلى ميلاد ما يسمى بالتحول الرقمي، والذي أصبح تبنيه لزاماً على المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها ونشاطاتها وهذا كضرورة حتمية وليس مجرد اختيار للبقاء والإزدهار من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية وتكاملها في جميع جوانب العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية.

كما ويعتبر التحول الرقمي توجه عالمي تبنته العديد من الحكومات والمؤسسات الكبرى حول العالم، ما أدى إلى بروز نمط جديد في الإدارة وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والتي من شأنها تسهيل التعاملات الإدارية، وتعتبر هذه الأخيرة من أبرز مظاهر التحول الرقمي، فهي عبارة عن تحويل المعاملات التقليدية إلى معاملات إلكترونية، حيث تحقق العديد من الفوائد بما في ذلك زيادة الإنتاجية، توفير التكاليف، تحسين تجربة العملاء فضلاً عن تحسين العمليات وتوجيهه الإستراتيجيات نحو مواكبة التطورات السريعة في عالم الأعمال الرقمي.

من خلال هذا الفصل والذي قسم إلى ثلاث مباحث سوف يتم التطرق فيه إلى:

- ✓ عموميات حول التحول الرقمي؛
- ✓ أساسيات حول التحول الرقمي؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر التحول الرقمي.

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي

في عصرنا الحالي، يشكل التحول الرقمي تحدياً وفرصة مهمة لجميع أنواع المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، في جميع القطاعات الاقتصادية، فهو يتعلق بتبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتطوير العمليات والخدمات وتحقيق التميز التنافسي، يتضمن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، أنترنت الأشياء وغيرها، بهدف تحقيق أهداف الأعمال بطرق أكثر فعالية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي، خصائصه وأهميته

أصبحت المؤسسات والإدارات بشتى أنواعها ومجالاتها مجبرة على مواكبة عصر التكنولوجيا وذلك من خلال عملية التحول الرقمي لمختلف وظائفها وذلك لما له من أهمية بالغة وفوائد لهذه المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

عرف البنك الدولي التحول الرقمي بأنه "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".¹

كما 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".²

أما شركة البيانات الدولية (IDC) فعرفت التحول الرقمي بأنه: "العملية المستمرة التي تتكيف من خلالها المنظمات مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، القدرة على إبتكار نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة تمزج بسلسلة بين التكنولوجيا الرقمية، الأعمال اليدوية وتجارب العملاء مع تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية".³

من مجمل التعاريف سالفة الذكر فإن التحول الرقمي عملية تطوير وتحسين للعمليات والأنظمة بالإعتماد على التكنولوجيا الرقمية من أجل تسهيل التعاملات بين مختلف الأطراف، ويهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الكفاءة والإبتكار وتحسين تجارب العملاء بالإعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها.

¹ عبد الحميد بشير، "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة، الجزائر، 2023، ص 59.

² هاجر خلف الله، خالد بن جلول، "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية- دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة فالمة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 111.

³ Nabila mimoune, okba mairif, "Digital Transformation: an Inevitable Necessity in the light of the arab Economic Growth in Telecommunications sector -Algeria Telecom Corporation as a Case Study-", Journal of Economic Integration, University of M'sila, Algeria, vol 11, n°05, 2023, p 153.

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

يتمتع التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل في: ¹

- ✓ **الرشاقة و التكيف:** تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها؛
- ✓ **تحويل عملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية في إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة وأكثر دقة؛
- ✓ **التغيير التنظيمي:** في سياق التحول الرقمي على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر، يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني؛
- ✓ **التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الإتصال مع العملاء وشركاء الأعمال وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين، حيث تمكن التكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها بما يعزز أرباحا أعلى للشركات؛
- ✓ **رقمنة العمليات:** بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

الفرع الثالث: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي أهمية بالغة تتمثل في: ²

- **زيادة التعاون الداخلي:** إذا كان مشروع التحول الرقمي كبيرا بما يكفي، فيمكنه تعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل والأمثلة النموذجية الأفضل لتحسين عمليات إدارة المستندات هي شبكات الشركة الداخلية المستخدمة، إذ يمكنها فتح فرص للنقاش بين العاملين في الفرق الذين لم يكن لديهم أي إتصال؛
- **زيادة الكفاءة:** حيث أن الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المتطورة والجيدة وباستخدام القوة التي لا مثيل لها للتكنولوجيا الحديثة يمكن أن تصبح تدفقات العمل أسرع وأكثر سلاسة وقابلية للتكرار؛
- **تحسين أداء الموظف:** يمكن أن يخلق التحول الرقمي بيئة عمل حيث يستطيع للموظفين تحسين الإنتاجية في حياتهم العملية اليومية، وأدوات تعاون المؤسسة هي أمثلة رائعة على ذلك؛
- **الحفاظ على الميزة التنافسية:** نظرا لأن بعض المكاسب الرئيسية للتحول الرقمي تتمثل في تعزيز العمليات وتحسين الكفاءة، فإنه يرى أن الشركات التي تفعل ذلك بشكل أفضل ستجني ثمارها، أي سوف يطورون ويزيدون ميزاتهم التنافسية على المنافسين.

¹ علي عوان، أحمد محمودي، "تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية- دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت"، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص 07.

² جليلية إيمان حمدي، "دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي- نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة-"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس -بريكة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص ص 849، 850.

- بالإضافة إلى ما سبق تتجلى أهمية التحوّل الرقمي كذلك فيما يلي:¹
- **تحسين تجربة العملاء:** أوضح تأثير التحوّل الرقمي على تحسين العلاقات مع العملاء وهو المجال الذي تحقق فيه الشركات أكبر قدر من النجاح مع التكنولوجيا الرقمية تلاه بعد ذلك تحسين المنتجات والخدمات بطرق يفضلها العملاء؛
 - **تبسيط العمليات:** يوفر التحوّل الرقمي للشركات بيئة يمكن فيها تبادل المعرفة والتعلم المستمر وتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات، إذ يمكن للموظفين الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة بسرعة وسهولة، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء، كما يمكن للمؤسسات تحقيق تطوير وتحسين مستمر من خلال رصد التغييرات وجمع الملاحظات وتحليل البيانات المتاحة؛
 - **تطوير نماذج الأعمال:** تفتح التقنيات الرقمية خطوطاً جديدة للأعمال وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، إذ يمكن للشركات إبتكار منتجات وخدمات جديدة للعملاء، وبالتالي تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى أخرى مبتكرة باستعمال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء وغيرها.

وهناك من يرى بأن للتحوّل الرقمي أهمية بالنسبة للمواطنين، المستثمرين والجهات الحكومية كما يلي:²

➤ بالنسبة للمواطنين

- تعزيز حق المواطنين في المعرفة والمعلومات واستخدامها في أسرع وقت وبأقل تكلفة؛
- تيسير الحصول على الخدمات؛
- تحفيز الإبتكار وخلق فرص عمل جديدة؛

➤ بالنسبة للمستثمرين

- تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية؛
- توفير البنية المعلوماتية؛
- إستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع في الإدارة والتدريب؛

➤ بالنسبة للجهات الحكومية

- القضاء على الفساد ومكافحته ورفع مستوى الأداء الحكومي؛
- توفير الخدمات على مدار 24 ساعة والحفاظ على أمن وسرية المعلومات؛
- ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين.

¹ هاجر خلف الله، خالد بن جلّول، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² نور الدين قريني، "دور التحوّل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود- دراسة حالة الجزائر"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لّين دباغين - سطيف 2، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص ص 473، 474.

المطلب الثاني: أهداف التحوّل الرقمي ودوافع اللجوء إليه

المؤسسات بمختلف مجالاتها وعند تبنيها عملية التحوّل الرقمي فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة مسبقاً وذلك بناء على أسباب ودوافع داخلية وأخرى خارجية.

الفرع الأول: أهداف التحوّل الرقمي

تتمثل أهداف التحوّل الرقمي فيما يلي:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر إبتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة للأشخاص يمكنهم من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الإستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.¹
- تحسين الأداء في إنجاز العمل المطلوب وخلق جو من الإبداع والتميز والمنافسة للوصول لأفضل النتائج؛
- القدرة على التخطيط لمستقبل أفضل واستخدام حلول مبتكرة وجديدة في حل المشكلات؛
- تغيير طرق العمل إلى الأفضل والقضاء على التفكير وتنفيذ المهام بطرق تقليدية؛
- تقليل الأخطاء في العمل وهذا ما تساعد عليه الآلات الحديثة والأجهزة التكنولوجية.²

الفرع الثاني: دوافع اللجوء للتحوّل الرقمي

توجد مجموعة من الدوافع والأسباب المؤدية إلى التحوّل الرقمي، تتمثل فيما يلي:

أولاً: دوافع داخلية: وتتمثل فيما يلي:

- (1) **التكاليف وضغوط الميزانية:** لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحوّل الرقمي.³
- (2) **متطلبات الزبائن والمواطنين:** إن إنتشار وسائل الإعلام والتواصل الإجتماعي وتكنولوجيا الإتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات الحكومية والمنتجات، كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.⁴

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحوّل الرقمي في الجزائر"، مجلة الحاسبة، التدقيق والمالية، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 19.

² حدة أوضافية، سعيدة حركات، "التحوّل الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات- مع الإشارة لواقعه في الدول العربية-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الافتراضي الوطني حول "التحوّل الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023، ص 26.

³ جميلة سلامي، يوسف بوشي، "التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 954.

⁴ مداني حرفوش، "التحوّل الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزائر، المجلد 37، العدد 02، 2023، ص 498.

- (3) **توجيهات الحكومة:** تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحوّل الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحوّل الرقمي لا بد لها من توفير شرطين مهمين هما:¹
- إدراج برامج التحوّل الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطة الوطنية.
 - إتخاذ القرارات السريعة حيث يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحوّل الوطني بسرعة وفعالية.

ثانياً: **دوافع خارجية:** وتتمثل فيما يلي:

- (1) **ظهور شبكة الويب العالمية:** إذ هناك العديد من التقنيات مثل الأنترنت واسع النطاق، الهواتف الذكية، الحوسبة السحابية، أنظمة الدفع عبر الأنترنت والعملات المشفرة، إضافة إلى ظهور تقنيات رقمية حديثة كالذكاء الاصطناعي، البلوكشين، أنترنت الأشياء والروبوتات كلها ولدت رغبة في تحويل أعمالها رقمياً؛
- (2) **التقنيات الحديثة:** فهي سبب لتغيير المنافسة بشكل كبير إذ لم تصبح عالمية فحسب بل زادت حدتها خصوصاً مع ظهور الشركات العالمية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ورغبتها الكبيرة في السيطرة على جميع الصناعات.
- (3) **تغير سلوك المستهلكين:** كرد فعل على الثورة الرقمية أظهرت أرقام السوق أن المستهلكون يفضلون الشراء عبر الأنترنت والإعتماد بشدة على التطبيقات والتقنيات الحديثة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي.²

المطلب الثالث: أبعاد التحوّل الرقمي

عند اللجوء لعملية التحوّل الرقمي يجب مراعاة عدة أبعاد والتي سيتم توضيحها كالتالي:

- (1) **التنظيم الإداري:** أثر التحوّل الرقمي على الهياكل التنظيمية الداخلية للمؤسسات، حيث انتقلت من هيكل تنظيمي هرمي يتسم بالصرامة في القيادة واتخاذ القرارات إلى منظمة تتميز بالمرونة، وكذا التفاعل من خلال التواصل الفعال والتعلم من خلال مشاركة تجارب الآخرين؛
- (2) **نموذج العمل:** يصف نموذج العمل مجموعة من الآليات لخلق قيمة في المنظمة داخل نظام بيئي معين بدءاً من اقتراح العرض إلى تحقيق الربح من خلال المهارات والموارد المخصصة، مع ظهور الاقتصاد الرقمي تجد المؤسسة نفسها في مواجهة تحديات جديدة، على غرار ظهور المؤسسات الناشئة ذات الطابع الابتكاري وإعادة دراسة نموذج أعمالها التقليدي وتكييفه مع المتطلبات الحديثة.³

¹ صورية بوطرفة، ملاك بوعمران، "التحوّل الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الافتراضي الوطني حول "التحوّل الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023، ص 17.

² سمية محصول، رقية بوحيزر، "دراسة تحليلية لأثر التحوّل الرقمي على ربحية البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك البحرينية"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الافتراضي الوطني حول "التحوّل الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023، ص 198.

³ رانية تقاوة، شوام بوشامة، "التحوّل الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر - دراسة استكشافية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، مخبر إستراتيجية التحوّل إلى الاقتصاد الأخضر، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص ص 424، 425.

(3) تجربة المستخدم: يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم إستراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسة تكيف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقا لاتجاهات الإستهلاك.¹

(4) التقنيات الرقمية: توجد العديد من التقنيات التي تدعم التحول الرقمي من بينها:

- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): ويعني قدرة الآلات على القيام بالوظائف المعرفية البشرية والتعرف على الأنماط الى تمكّنهم من إجراءات تنبؤات تستخدم لتسهيل اتخاذ القرار؛
- الحوسبة السحابية (Cloud Computing): يمكن وصف (CC) بأنها نموذج لتمكين الوصول إلى شبكة الأنترنت في كل مكان وبشكل ملائم والى مجموعة مشتركة من موارد التجهيز القابلة للتكوين التي يمكن توفيرها وتنفيذها بسرعة وبمجهود إداري أقل حيث يتكون نموذج السحابة من خمس خصائص أساسية (الخدمة الذاتية بناء على الطلب، إمكانية الوصول الواسع للشبكة القدرة على تجميع الموارد المرنة والسرعة وخدمة المقاصة)، وثلاثة نماذج للخدمة (البرمجيات كخدمة، النظام الأساسي كخدمة، البنية التحتية كخدمة)، وأربعة نماذج للنشر (سحابة خاصة، سحابة المجتمع، السحابة العامة، سحابة هجينة)؛
- البيانات الضخمة (Big Data): تعرف بأنها مجموعة بيانات تحتوي على تنوع أكبر وتصل بأحجام متزايدة وبسرعة أكبر تطور هذا المفهوم في العديد من المجالات ومن بينها المحاسبة حيث وفرت "البيانات الضخمة" تطور كبير في مجال المحاسبة وذلك عن طريق نماذج التنبؤية الخاصة بها مما يوفر بيانات عالية الجودة يتم معالجتها في الوقت الفعلي وعليه يتم تقديم تقارير أكثر دقة وقياس أداء أفضل وميزانية موثوقة، حيث تساعد البيانات الضخمة تحسين جودة ودقة واكتمال البيانات وإتاحتها في الوقت المناسب.²
- أجهزة الهواتف النقالة (Mobile Phone Devices): التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهمه من خدمات إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد كحجز تذكرة الطيران، ودفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها؛
- شبكات التواصل الاجتماعي (Social Networks): والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدون على هذه الشبكات لاتخاذ قرارات الشراء.³

¹ عبد الرحمن بوعمامة، حسين شنيني، "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2023، ص 58.

² نزيان برحومة، أحمد حابي، "أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 685، 686.

³ سهام لعشب، ناصر قرقط، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، مخبر إستراتيجية التحول إلى الاقتصاد الأخضر، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 241.

- **الواقع المعزز (Augmented Reality):** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة، بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل، وتستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة؛
- **تقنية كشف المواقع (Location Detection Technology):** إن نظام تحديد المواقع العالمي عبارة عن نظام ملاحى يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية أو خط الطول والعرض والارتفاع بالإضافة إلى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين سواء كان المستخدم للنظام في البر أو في البحر أو الجو سواء كان في الليل أو النهار؛
- **أجهزة الاستشعار الذكية (Smart Sensors):** يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الإصطناعي القادرة على التنبؤ بالحوادث والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكييف والإنارة والمياه.¹
- **أنترنت الأشياء (Internet of Things):** تشير (IOT) إلى ربط مختلف الأشياء ذات الإستعمال الواسع بشبكات الأنترنت وذلك من خلال الأجهزة الذكية، بحيث تمكن من انتشار الأنترنت ودفع مختلف الأشياء للتفاعل من خلال أنظمة مدمجة، كما تعتبر هذه التكنولوجيا من بين أهم الظواهر الناتجة عن تكنولوجيا الإتصالات كونها تمكن المؤسسات من الوصول الجيد لعملاء جدد وكذا العملاء الحاليين وخلق منتجات وخدمات جديدة مع إمكانية غزو أسواق جديدة؛
- **الطباعة ثلاثية الأبعاد (3d Printing):** يطلق عليها كذلك الصناعات التجميعية، ويؤدي استخدامها إلى التمكين من مراقبة المنتجات من خلال البرامج الإلكترونية و الوصول الى كل مراحل عمليات الإنتاج وتتبعها وتحديث سلاسل التوريد مع انخفاض تكاليف العمال، تستخدم تكنولوجيا الطباعة ثلاثية الأبعاد في الوقت الراهن في العديد من القطاعات على غرار صناعة السيارات والطيران والصناعات الطبية وغيرها.²
- **الأمن السيبراني (Cyber Security):** إثر ازدياد معاملات العملاء المالية عبر الأنترنت والأجهزة الذكية لمواكبة الرقمنة، مما تطلب توفير البرمجيات والأجهزة الملائمة لمواجهة أي هجوم يمكن أن يتسبب في إحداث خسائر كبيرة إلى جانب الاحتيايل على العميل وغيرها، مما وجه التركيز أكثر على سلامة وحفظ بيانات العملاء ومعلوماتهم؛
- **تقنية بلوكشين (Blockchain Technology):** هي عبارة عن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة موزعة غالباً ما يشار إليها كدفتر أستاذ موزع يمكنها تسجيل كتل من البيانات المشفرة الآمنة و المثبتة، هذا الهيكل الفريد يوفر إمكانية التعاون بين هذه الكيانات ضمن ذات الشبكة، مما يسمح لهم بنقل القيمة أو المعلومات دون الحاجة إلى سلطة مركزية.³

¹ ربيع قرين، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته- نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية-"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، مخبر الاقتصاد الأخضر والتنمية في الجزائر، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله -تيبازة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص ص 64، 65.

² مصطفى خوصة، "التحول الرقمي واشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي- معسكر، الجزائر، 2022، ص ص 14، 16.

³ نبيلة قرزيز، وآخرون، "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية- حالة البنك الوطني الجزائري-"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلبي - الشلف، الجزائر، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص 380.

وتتلخص تقنيات التحول الرقمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي

تحتاج المؤسسات عند تبنيتها للتحول الرقمي مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تساعدها في ذلك وهذا مرورا بعدة خطوات ومن خلال اعتماد مجموعة من النماذج والاستراتيجيات التي من شأنها المساعدة في نجاح عملية التحول الرقمي.

المطلب الأول: متطلبات وخطوات التحول الرقمي

حتى تتم عملية التحول الرقمي بنجاح يجب توفر مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لهذه العملية، والتي بدورها تمر بعدة خطوات أساسية.

الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي

يجب توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات من أجل نجاح عملية التحول الرقمي، وتتمثل في:

- (1) **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure):** هي عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الأرضية لتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسة والتي تتضمن الاستثمار في الأجهزة البرمجيات والخدمات، لذا يجب مراعاة نقاط أساسية للتمكن من توفير البنية التحتية من خلال بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات في توفير الأجهزة مثل الحواسيب والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية؛
- (2) **الإبداع والإبتكار (Creativity and Innovation):** إن الدول المتقدمة بمختلف منظماتها استطاعت أن تبقي على مكانتها واستمراريتها من خلال الاهتمام بعملية الإبداع والإبتكار والتطوير التي تؤدي بشكل كبير إلى اكتشافات أخرى من تكنولوجيا ومنتجات جديدة والتي تساهم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- (3) **النظام الاقتصادي والمؤسسي (Economic and Institutional System):** من خلال تطوير النظم والخدمات وتحديث البنى التشريعية الداعمة للتحول الرقمي سواء للقطاع الخاص أو أجهزة الدولة لتحقيق التكيف مع التغيرات العلمية، والتحول الرقمي يحتاج إلى برمجيات الحماية الحاسوبية من التلف والقرصنة وتضمن حماية بيانات ومعلومات الأشخاص والمؤسسات التي تم حفظها وتخزينها بالحاسوب.¹
- (4) **التقنيات (Technologies):** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.²
- (5) **البيانات (Data):** للدخول في عملية التحول الرقمي وإنجاحها يجب أن تتم إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات

¹ خديجة مختار، فريد بوقرييس، "التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد19"، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مصطفى اسطنبولي- معسكر، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص ص 856، 857.

² ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 214.

والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.¹

(6) **الموارد البشرية (Human Resources):** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير موارد مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الإيمان بالتغيير والتطوير.²

(7) **العمليات (Processes):** يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.³

وتتلخص متطلبات التحول الرقمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): متطلبات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

¹ سامية خواترة، "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، المجلد 58، العدد 02، 2021، ص 117.

² عبد الرحمن بوعمامة، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

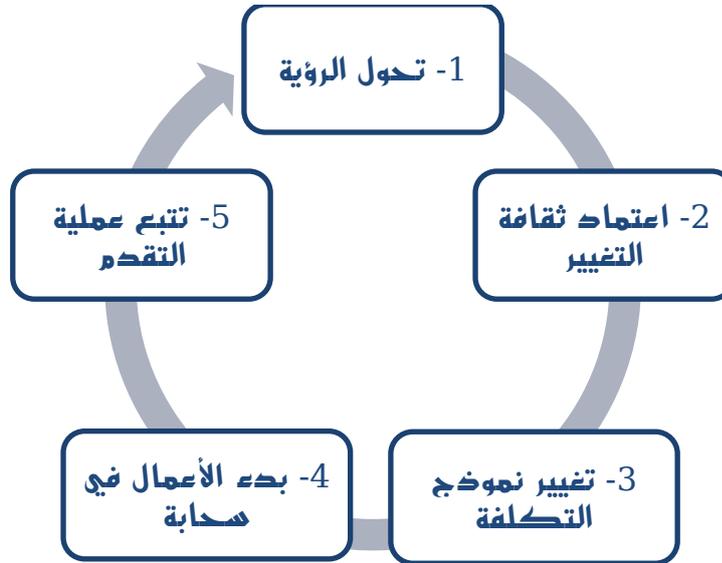
الفرع الثاني: خطوات التحول الرقمي

تمر عملية التحول الرقمي بخمس خطوات أساسية، تتلخص فيما يلي: ¹

- 1- **تحول الرؤية:** إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة إنطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه؛
- 2- **اعتماد ثقافة التغيير:** يقصد بما تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مجهزة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة، هذا ما يساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي؛
- 3- **تغيير نموذج التكلفة:** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتحذ خطوات خلاقة لإبتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون إستثمارات رأسمالية كبيرة؛
- 4- **بدء الأعمال في سحابة:** هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة؛
- 5- **تتبع عملية التقدم:** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للمؤسسة، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز.

ويمكن توضيح الخطوات التي يمر بها عملية التحول الرقمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خطوات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

¹ جميلة سلامي، يوسف بوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 952-954.

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

توجد العديد من النماذج والإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المؤسسات من أجل نجاح عملية التحول الرقمي والتي سيتم تسليط الضوء على بعضها.

الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي

حدد بعض الباحثين في مجال الإدارة الرقمية أبرز النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات، تتمثل في:¹

- **النموذج السلوكي (Behavioral Model):** حيث يتم التركيز على المتغيرات السلوكية (الفردية، الجماعية، التنظيمية والبيئية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية؛
- **النموذج الفني الإجتماعي (Social Technical Model):** هذا النموذج يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحواسيب وقاعدة البيانات والاتصالات؛
- **نموذج التحول الإستراتيجي (Strategic Transformation Model):** يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية؛
- **النموذج المثالي (The Ideal Model):** يعتمد هذا النموذج على البحث على الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، كما يعتمد على عمليات المحاكاة والإختبار قبل التنفيذ الفعلي مع محاولة ضغط التكاليف وتحقيق أعلى النتائج؛
- **نموذج التكلفة والعائد (Cost-benefit Model):** يقوم على فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية؛
- **نموذج التحويل الإستراتيجي (Lease Transfer Form):** تقوم بعض المنظمات بالإعتماد على شركات الحواسيب والبرمجيات في إدارة منظومة للمعلومات والاتصالات لها، من منطلق أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل النظم أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا؛
- **نموذج متكامل متعدد الأبعاد (Integrated Multidimensional Model):** يتضمن هذا النموذج دمج بين عدة عمليات وأبعاد تكنولوجية، ودمج بعض عناصر البعد التكنولوجي في البعد الإستراتيجي، حيث تم تضمين خمسة أبعاد تنظيمية تتمثل في: الإستراتيجية الرقمية، القيادة والثقافة، رقمنة السوق، الخدمات اللوجستية المعززة، والقدرات الديناميكية والرقمية، كما تضمن النموذج ثلاثة أبعاد وفقا للأهداف التحويلية تتمثل في: خلق القيمة، المزايا التكنولوجية.

¹ عبد الحميد بشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-81.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي

يمكن تلخيص إستراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث إستراتيجيات رئيسة وهي:¹

- **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه الإستراتيجية تتفاعل الشركات بشكل عام مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التوسع في بيئة تنافسية جديدة في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تبني إستراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.
- **إستراتيجية التكيف التكنولوجي:** تتمثل في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.
- **إستراتيجية التموضع:** في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات أن تجعل إستثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد إستراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن تطلق على هذه الإستراتيجية باستراتيجية " التدعيم الإلكتروني".

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي وشروط نجاحه

تواجه عملية التحول الرقمي للإدارات والمؤسسات مجموعة من الصعوبات والتحديات والعراقيل التي تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة، حيث يجب توفر بعض الشروط من أجل القيام بذلك.

الفرع الأول: معوقات التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من المعوقات والتي من بينها ما يلي:²

- **أمن البيانات:** تساعد التكنولوجيا في جمع كميات هائلة من البيانات وتخزينها، يمكن أن تكون هذه المعلومات تتعلق بالأفراد أو المنظمات وربما يصعب الحفاظ على أمان هذه البيانات؛
- **مخاوف الخصوصية:** أصبح الحفاظ على الخصوصية الشخصية في العالم الرقمي أكثر صعوبة، وهذا علاوة على مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها؛
- **الانتحال و حقوق التأليف والنشر:** إن غياب القوانين والتشريعات التي تحكم مسار التحول الرقمي أصبح من السهل جدا نسخ الوسائط الرقمية وبالتالي سهولة إنتحال الشخصية والتأليف والنشر بأسماء مستعارة؛
- **مخاطر عدم الكشف عن الهوية:** حيث توفر التكنولوجيا الرقمية مجالا واسعا للمستخدمين لإخفاء هوياتهم، ومن المرجح أن يتصرف الناس بشكل معاد للمجتمع إذا لم يعتقدوا أنه ستكون هناك أي عواقب؛
- **القرصنة:** حيث أصبحت أدوات القرصنة الآن أقل تكلفة وأكثر سهولة وأشد قوة، مما يتيح للقرصنة ذوي المهارات المحدودة إلحاق ضرر أكبر مقابل نسبة ضئيلة من التكلفة السابقة.

¹ ربيع قرين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² عبد الرحمن بوعمامة، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 56، 57.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من المعوقات الأخرى تتمثل في:¹

- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة؛
- غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين؛
- مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الإقتناع بها؛
- قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحول الرقمي.

الفرع الثاني: شروط نجاح التحول الرقمي

من بين شروط نجاح التحول الرقمي نجد:²

- ✓ العمل على تحسين جاهزية الدولة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من خلال توجيه وتخصيص الإستثمارات المحلية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية في مجال قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص وتوفير الحوافز المناسبة؛
- ✓ التوسع في إنتشار واستخدام الأنترنت عن طريق توصيل الخدمات إلى كافة المناطق، والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها بالإضافة إلى تقليص تكلفة الإتصال حتى تصبح متاحة للجميع؛
- ✓ رسم سياسات التحول الرقمي مع توضيح الرؤية والمبادئ التي تستند عليها هذه السياسات والأهداف المراد تحقيقها، والعوائد منها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراقبتها؛
- ✓ تبني المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول رقمي خاصة بما تتصلب بالرؤية الإستراتيجية الحكومية؛
- ✓ الإهتمام بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة، مما يساعد على المشاركة والتعاون بين الحكومة والمواطنين وباقي الأطراف المعنية مع ضمان جودة البيانات المنشورة وإدارتها وتقييمها دوريا؛
- ✓ تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الاقتصاد الرقمي؛
- ✓ نشر الوعي لدى الجمهور بأهمية التحول الرقمي، وفوائده التنموية من خلال الإعلام المرئي والمسموع؛
- ✓ تطوير وتوظيف المصادر الرقمية والإهتمام بالإستخدام المهني لمواقع التواصل الإجتماعي واستخدامها كوسيلة لعرض المحتوى الرقمي الخاص بالدولة نظرا لكونها الأكثر إنتشارا.

¹ غريسي صدوقي، وآخرون، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص 104.

² ربيع قرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 62.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر التحول الرقمي

مع زيادة اعتماد التكنولوجيا وتقدم الاتصالات الرقمية، يعتبر الإعتماد على الإدارة الإلكترونية أو ما يسمى بالإدارة عن بعد أمراً لا غنى عنه للشركات والمؤسسات في وقتنا الحالي وذلك بغية تحقيق الكفاءة والتنافسية في سوق الأعمال المتطورة، لأنها من بين الحلول الفعالة لتحسين التواصل وتنظيم العمل في بيئات العمل المتنوعة، مما يسمح بزيادة الكفاءة.

المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز مظاهر التحول الرقمي حيث تسعى إلى تغيير الأساليب التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية واستبدالها بأخرى رقمية وذلك تماشياً مع التطورات التكنولوجية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية (E-Management)

تعددت التعريف المقدمة في شأن الإدارة الإلكترونية ، سنحاول ذكر أبرزها:

"الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال إستخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء".¹

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

كما تعرف أيضاً بأنها "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة".³

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن مسار التغيير من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث للإدارة يعتمد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما جعل الإدارة الإلكترونية تتمتع بعدة خصائص نسردها فيما يلي:⁴

✓ **زيادة الإتقان:** حيث تمثل آلية عصرية في عملية التطور الإداري، وذلك باحتوائها على مزايا المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في الإنجاز؛

✓ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للعصرنة الإدارية تعمل معظم الإدارات على إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى مصالحتها، لما لها من إمكانيات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع؛

¹ حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 40.

² نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

³ محمد أحمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

⁴ خير الدين وصيف، رضا زهواني، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب الوادي"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2020، ص 368.

- ✓ **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية تحتاج في البداية إلى إمكانيات مادية كبيرة بهدف دعم عملية التحول، فإن إنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، بحيث لم تعد الضرورة في تلك المراحل لليد العاملة بصفة كبيرة؛
- ✓ **تحقيق الشفافية:** حيث أن الشفافية الكاملة في مختلف التعاملات داخل الإدارات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية الفعالة.
- بالإضافة إلى ما سبق توجد خصائص أخرى للإدارة الإلكترونية من بينها:¹
- ✓ **أنها إدارة بلا أوراق:** حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة في إجراءات وتنفيذ المعاملات مثل البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- ✓ **إدارة بلا مكان وزمان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية على مدار اليوم والأسبوع والشهر ولا تتقيد بحدود زمنية.
- ✓ **المرونة:** الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبإمكانياتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الإتصال.
- هذا ويمكن حصر خصائص الإدارة الإلكترونية في:²
- ✓ **عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة؛**
- ✓ **تنفيذ كافة المعاملات الإدارية إلكترونياً؛**
- ✓ **الإعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والإتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات؛**
- ✓ **زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات؛**
- ✓ **الإستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.**

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة تكمن في:³

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخ الإحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

¹ عابدة دايرة، لمياء مخلف، "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، الجزائر، المجلد 05، العدد 09، 2022، ص 22.

² محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 20.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 34.

ومن ناحية أخرى تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدم للمواطنين؛
- إختصار وقت التنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، خاصة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين إذ يتم الإستفادة منها في أمور أخرى؛
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يرتبط بها من عمليات من خلال ترشيد التكاليف المالية، وتقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، وكذلك تعاملها مع الشركات والمؤسسات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المتبعة سرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة وما يسمى بعامل المكان والزمان.²
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار؛
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها؛
- زيادة حجم الإستثمارات التجارية؛
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.³

الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أربعة عناصر أو مكونات رئيسية، نوجزها فيما يلي:

- **العتاد الحاسوبي:** ويضم كل المكونات المادية للحاسوب وما يتصل به من مختلف الأجهزة التي تؤدي وظائف متباينة متكاملة ضمن نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، ويعتبر الحاسوب أهم هذه الأجهزة على الإطلاق من منطلق أنه أداة الربط وحلقة وصل في البنية التحتية الإلكترونية لأي منظمة تسعى إلى تغيير نمط الإدارة نحو الإدارة الإلكترونية؛
- **التكامل والترابط بين أجزاء الإدارة:** يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة المعلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.⁴

¹ علاء عبد الرزاق السلمي، خالد ابراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 37.

² عامر ابراهيم قنديلجي، "الحكومة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 125.

³ محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 124.

⁴ عيسى سماعيل، خيرة بملول، "أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية -دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري بتيارت"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 96.

- **البرامج والشبكات:** من خلال الاستفادة من البرمجيات والشبكات المختلفة، الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية؛
- **صناعة المعرفة (المورد البشري):** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية ويتكون من القادة الرقميون والمديرون والمحللون للموارد المعرفية وكل رأس المال الفكري في المؤسسة، وتتم صناعة المعرفة من خلال إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية، وظائفها وأنماطها

للإدارة الإلكترونية جملة من المتطلبات التي تساعد في تقديم خدمات جيدة، والقيام بوظائفها بشكل جيد، كما أن للإدارة الإلكترونية العديد من الأنماط والأشكال والتي سنحاول توضيحها.

الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

(1) المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:²

- تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية وتطبيقها ضمن المناهج والمقررات الدراسية؛
- الإهتمام بالتفكير الإبتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معارفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الإنجاز والسعي للتميز وتحمل المخاطر والإبتكار والتجديد وتقبل واستيعاب التغيير؛
- عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية؛
- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات العاملين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل الإلكتروني.

(2) المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة لذلك يعد العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها، ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر أرقى الكوادر، والكفاءات الرقمية من محللين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين، وغيرهم وذلك يرجع إلى أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل هذه التقنيات الإلكترونية تفوق أهمية المستلزمات المادية، ومن أهم الوظائف المتعلقة بالمستلزمات البشرية التي تدير التقنية الإلكترونية الإدارية نذكر ما يلي: **مدير النظام، مسؤول البيانات، مسؤول قاعدة المعلومات، مسؤول إسترجاع المعلومات، محلل ومصمم النظام، فريق المبرمجين، مدخلوا البيانات، المتخصصون في تقنيات الإتصال، المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها.**³

¹ صالح زابي، وآخرون، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 06.

² هدى بصاشي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة جامعات الجزائر وسط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية، الجزائر، 2020، ص ص 66-68.

³ مينة العمودي، "واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 23، 24.

(3) المتطلبات المالية

باعتبار أن الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة ولكي تتحقق الإستمرارية وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.¹

(4) المتطلبات التشريعية و القانونية

و تتمثل أساسا في:²

- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات؛
- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلاءم وطبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية؛
- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

(5) المتطلبات التقنية

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية، ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:³

- توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة؛
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهواتف والماسح الضوئي والطابعات، وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الإتصال بالشبكة العالمية وتحقيق الاستفادة القصوى من خدماتها؛
- توفر مزودي خدمة الأنترنت من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

(6) المتطلبات الأمنية

يستلزم تحقيق الأمن الإلكتروني توفير عددا من المتطلبات أهمها:⁴

- وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات؛
- تكوين فريق لمراقبة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية؛
- إستخدام برامج الحماية وتطوير أدوات التشفير وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الإستعانة بالخبراء في المجال القانوني والتقني إذا استلزم الأمر.

¹ حورية قاسمي، "دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية، الجزائر، 2021، ص 17.

² سفيان شعواي، "قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 22.

³ سارة بن غيدة، "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك -دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 27، 28.

⁴ جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 92، 93.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية بأربعة وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

التخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المدبرون، تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين. كما أنه الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل.
- التدفق المستمر للمعلومات في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر؛
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني (E-Regulation)

التنظيم الإلكتروني هو تنظيم الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية والقضاء على مشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم لأنه يعد الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية).²

ثالثاً: القيادة الإلكترونية (E-Driving)

تواجه القيادة تحديين أساسيين هما المهام والعاملون، ومع تطور الفكر الإداري أدى إلى ظهور مدخلين:³

- **المدخل الأول:** المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة العوائد قوة المعلومات، وهي القيادة الإجرائية (الصفقات) التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.
- **المدخل الثاني:** المرتكز على العاملين وهو المدخل الناعم المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبولهم لقائدهم وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة، وبناء على هذين المدخلين بإمكاننا حصر القيادة الإلكترونية في ثلاثة أبعاد هي قيادة التكنولوجيا الصلبة، القيادة البشرية الناعمة، القيادة الذاتية.

¹ جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² سارة بن غيدة، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

³ حورية قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية (E-Monitoring)

- تعرف الرقابة الإلكترونية على أنها إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات، وهناك نظامان أساسيان لمراقبة العمليات باستخدام الحاسوب هما:¹
- ✓ **النظام المركزي:** يعمل على تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي للمؤسسة، حيث يحقق ذلك فرص أكبر للنجاح إذا كان المسؤول يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسؤولين عن المؤسسة من الناحيتين التكنولوجية والمتخصصة.
 - ✓ **النظام اللامركزي:** وهي كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية، والمتخصصة أو المختلطة.

الفرع الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الأنماط والأشكال، يمكن ذكرها فيما يلي:

أولاً: الحكومة الإلكترونية (E-Government)

"الحكومة الإلكترونية تعني استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الأنترنت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها، وخدمة المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وعدالة".²

وفي تعريف آخر تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) المصممة لتحسين الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة في العمليات الحكومية".³

ثانياً: الأعمال الإلكترونية (E-Business)

يمكن تعريف الأعمال الإلكترونية على أنها "استخدام تقنيات العمل بالأنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة".⁴

كما عرفت شركة (IBM) الأعمال الإلكترونية بأنها "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت".⁵

ثالثاً: التجارة الإلكترونية (E-Commerce)

تعتبر التجارة الإلكترونية "نظام يُتيح حركات بيع وشراء السلع والخدمات والمعلومات عبر الأنترنت، كما يتيح أيضاً الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات والعمليات".⁶

¹ مينة العمودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

² هشام محمود ابراهيم، "الحكومة الإلكترونية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبمك، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 32.

³ صليحة خنوش، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية -دراسة حالة بعض بلديات ولاية المدية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية، الجزائر، 2020، ص 46.

⁴ سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 20.

⁵ محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 117.

• **IBM:** هي اختصار ل International Business Machines Corporation وتعني المؤسسة الدولية للحواسيب، وتعتبر شركة إستشارية وتقنية متعددة الجنسيات يقع مقرها في نيويورك.

⁶ نوال عبد الكريم الأشهب، "التجارة الإلكترونية"، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 08.

كما تعرف التجارة الإلكترونية بأنها عملية شراء بيع نقل أو تبادل المعلومات السلع والخدمات، بالإضافة إلى إجراء المعاملات التجارية إبرام العقود والصفقات كل ذلك يتم مباشرة عبر شبكة المعلومات الدولية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء بين المؤسسات فيما بينها وبين زبائنها ومورديها أو بينها وبين الجهات الحكومية".¹

وللتجارة الإلكترونية عدة أشكال نوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أشكال التجارة الإلكترونية

المستهلك C	الشركة B	الحكومة G	
حكومة لمستهلك (G2C)	حكومة لشركة (G2B)	حكومة لحكومة (G2G)	الحكومة G
شركة لمستهلك (B2C)	شركة لشركة (B2B)	شركة لحكومة (B2G)	الشركة B
مستهلك لمستهلك (C2C)	مستهلك لشركة (C2B)	مستهلك لحكومة (C2G)	المستهلك C

المصدر: لقمان بوخدوني، حسين كماش، "مبادرات دولية حول إشكالية جباية التجارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مجر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2023، ص 18.

رابعاً: التسويق الإلكتروني (E-Marketing)

يعرف التسويق الإلكتروني بأنه "الإستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، بما فيها تقنيات المعلومات والاتصالات، لتفعيل إنتاجية التسويق وتحقيق المنافع المشتركة بين المؤسسة والزبون".²

كما يعرف التسويق الإلكتروني بأنه "إستخدام التكنولوجيا والأنترنت لتحقيق المنافع التي يمكن أن تحقق للمستهلك من خلال التعرف على المنتجات عبر الوسائل الإلكترونية وسرعة وصول المنتجات من أي مكان بالعالم وهي وسيلة لتقليل الجهد والوقت والتكلفة على العميل".³

خامساً: الصحة الإلكترونية (E-Health)

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الإستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الإنتظار للمراجعين، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية؛

¹ إيمان غرزولي، "العوامل المؤثرة على تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 19.

² نادية طاهير، "التسويق الإلكتروني ودوره في تحقيق رضا الزبون -دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 05.

³ رآكر علي محمود الزعاري، غسان الطالب، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2019، ص 57.

سادسا: التعليم الإلكتروني (E-Learning)

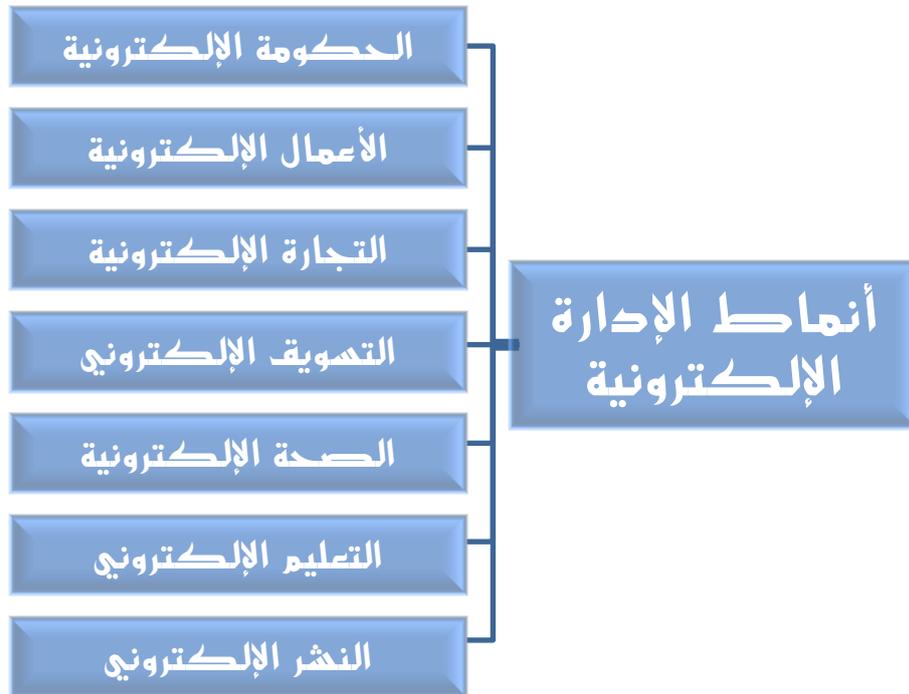
في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الأنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الأنترنت؛

ثامنا: النشر الإلكتروني (E-Publishing)

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية و الإطلاع على آخر المؤلفات والإستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.¹

من مجمل ما سبق يمكن توضيح أنماط الإدارة الإلكترونية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): أنماط الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

¹ مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 58.

المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية، معوقاتنا وعوامل نجاحها

من خلال انتقال المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية يساعدنا ذلك على تحقيق العديد من المزايا بما في ذلك زيادة المرونة، توفير الوقت والتكاليف وتحسين التواصل والتعاون بين الأطراف المتعاملة، إلا أن لها بعض السلبيات وتواجهها بعض المعوقات التي تحول دون عملها على أكمل وجه.

الفرع الأول: تقييم الإدارة الإلكترونية

أولاً: إيجابيات الإدارة الإلكترونية

تقسم إيجابيات الإدارة الإلكترونية إلى إيجابيات بالنسبة للمواطنين وأخرى بالنسبة للمؤسسات كما يلي:¹

1- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمواطنين

- تقليل الجهد والتكاليف ووقت إنجاز المعاملات؛
- تحسين تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية رغباتهم؛
- زيادة مهارات المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- خلق فرص عمل والقضاء على البطالة؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية على عرض التكاليف الحقيقية للمواطنين مقابل حصولهم على الخدمات المقدمة من قبل الحكومة.

2- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمؤسسات

- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية؛
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية؛
- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات؛
- وصول الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة وضمان سرية المعلومة وأمنها؛
- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين بالمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية.

بالإضافة إلى ما سبق توجد بعض الإيجابيات الأخرى تتمثل فيما يلي:²

- تبسيط الإجراءات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين بأكثر جودة وفي أقصر وقت؛
- اختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة مع الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- التقليل من استخدام الأوراق وبالتالي معالجة مشكلة الحفظ والتوثيق.

¹ إلهام شيلي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2020، ص ص 48-50.

² أمل محمد عبد الله البدو، "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي - إيزي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 146.

ثانياً: سليات الإدارة الإلكترونية

من سليات تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- (1) **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرتنا الأولى ولم تريح الثانية تما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.¹
- (2) **التجسس الإلكتروني:** من الطبيعي أنه عندما تعتمد المؤسسة على نظام " الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول؛
- (3) **زيادة التبعية للخارج:** الإعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة لدول أجنبية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.²
- (4) **المنافسة على الأنترنت:** تواجه المؤسسة منافسة شديدة خاصة من قبل داخلين جدد من كل البيئات فبغض النظر عن إمكاناتهم فهم يقدمون نماذج أعمال جديدة تمكنهم من احتلال الصدارة في السوق، بحيث أن ارتفاع تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية الحديثة، وكذا تكاليف تدريب العاملين واستقطاب الأفراد أصحاب الخبرات العالية، واعتماد المؤسسات بشكل متزايد على التكنولوجيا في مختلف نشاطاتها وعملياتها مما يفقدها الحس الإنساني، فعلى المؤسسة عدم إهمال الفرد باعتباره مورد رئيسي ولا نهائي لها مهما كانت التطورات بالإضافة إلى أن عدم الثقة هي الأكثر شيوعاً في الأعمال الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالمؤسسة لذا عليها اتخاذ سياسة محددة لحماية زبائنها وتعزيز ثقتهم بها.³

¹ فداء حامد، "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص 234، 235.

² سفيان شعواي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ هدى بصاشي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية كما يلي:

➤ معوقات إدارية: وتتمثل في:¹

- نقص الخبرة والمعرفة والوعي التكنولوجي لدى المسيرين؛
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين ونقص الوعي لديهم حول مزايا تكنولوجيا المعلومات؛
- الالتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

➤ المعوقات السياسية والقانونية: وتشمل ما يلي:²

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية نحو الإدارات الإلكترونية؛
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تضيء المشروعية والمصادقية على الإدارة الإلكترونية وكذلك الافتقار لقواعد المساءلة الجبائية وكذا متابعة مرتكبي الجرائم الإلكترونية.

➤ معوقات مالية: وتتمثل في:³

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفر البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛
- إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة الأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

➤ المعوقات الأمنية: وتتمثل في:⁴

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الإختراق للإدارة التي يتعاملون معها؛
- عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية؛
- كثرة القرصنة الذين يدخلون إلى أنظمة الحاسب وقواعد المعلومات ويسرقونها أو يعبتون بها.

¹ سناء رحمانى، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 53، 54.

² زينب قريوة، "الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، الجزائر، 2016، ص ص 63، 64.

³ علال قاشي، جيلالي عشرير، "أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك"، مجلة الدراسات القانونية، مخبر السيادة والعودة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحيى فارس -المدينة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص ص 89.

⁴ حورية قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

الفرع الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- من أجل تبني التحول إلى الإدارة الإلكترونية يجب على المؤسسات الإهتمام بعدة عوامل لتحقيق النجاح، منها:¹
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسيرين في المؤسسة، والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط، تنفيذ، إنتاج، تشغيل وتطوير؛
 - تركيز الإدارة العليا بالمؤسسة على معالجة الأمور خاصة عندما ترغب في التحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
 - التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها وفهم أهدافها؛
 - التدريب و التأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية للجميع كلاً حسب تخصصه؛
 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال؛
 - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
 - تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.

¹ مينة العمودي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

خلاصة

من خلال ما سبق وفي عصر التكنولوجيا الرقمية أصبح من الضروري على المؤسسات اللجوء إلى عصرنة تعاملاتها وذلك بالإهتمام بأبعاد التحول الرقمي وهو التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، والخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي، وذلك باعتماد تقنيات رقمية حديثة من ذكاء إصطناعي، حوسبة سحابية، أنترنت الأشياء وغيرها من التقنيات التي تتيح للمؤسسات مواكبة العصر، كما يجب عليها العمل قدر المستطاع على توفير المتطلبات الضرورية لهذه العملية من خلال الإهتمام بجميع الجوانب التنظيمية، الإدارية، القانونية، المالية والأمنية... إلخ، من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية المرغوبة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لرقمنة

الإدارة الضريبية

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

تمهيد

تعتبر الضرائب من أهم مصادر الإيرادات العامة لتمويل نفقات الدول، لذا نجد أغلبية الدول تولي أهمية بالغة وتحرص بكل هيئاتها على قانونية فرضها وتحصيلها، وذلك بغية تحقيق تنمية شاملة في مختلف الأصعدة والمجالات، ويعتبر الاعتماد على تقنيات التحول الرقمي من شأنه التأثير وبشكل كبير على مختلف الإدارات من حيث وظائفها وتنظيمها، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي غير من آليات عمل وأداء الإدارات العمومية والتي من بينها الإدارة الضريبية، وهو ما يطلق عليه رقمنة الإدارة الضريبية، وتتيح هذه التقنيات إمكانية تخزين، معالجة وتحليل البيانات الضريبية بدقة وكفاءة عالية، كما تحسن التواصل بين الإدارة والمكلفين، وتزيد من مستوى الشفافية والمصداقية في التعاملات، كما تسعى من خلاله إلى الحد من حالات الفساد والتهرب الضريبي الذي بات ينخر اقتصاديات الدول نظرا للمبالغ الهائلة التي يتم التهرب من دفعها بشتى الطرق من طرف المكلفين، مما يساهم في زيادة الإيرادات الحكومية وتعزيز الاستقرار المالي للدولة.

من خلال هذا الفصل والذي قسم إلى ثلاث مباحث، سيتم التطرق فيه إلى:

- ✓ عموميات حول الضريبة؛
- ✓ أساسيات حول رقمنة الإدارة الضريبية؛
- ✓ التهرب الضريبي في مواجهة رقمنة الإدارة الضريبية.

المبحث الأول: عموميات حول الضريبة

تعتبر الضرائب أداة اقتصادية وإجتماعية تسهم في توزيع الثروة، تحفيز النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة الإجتماعية والتوازن المالي كما تستخدم كمصدر رئيسي لتوفير الخدمات الضرورية للمجتمع من بني تحتية والخدمات الحكومية مثل التعليم والصحة والأمن الإجتماعي، وتختلف أنواع الضرائب وطرق تطبيقها من بلد لآخر.

المطلب الأول: مفهوم الضريبة، أهميتها وأهدافها

تعد الضريبة بمثابة الركيزة الأساسية التي يبني عليها النظام المالي للدولة لإحتلالها مكانة خاصة في التشريعات الضريبية الحديثة نظراً لأهميتها في تمويل النفقات العامة وتحقيق العدالة الإجتماعية بين مختلف الطبقات وذلك من خلال الخصائص التي تتمتع بها.

الفرع الأول: تعريف الضريبة

تتعدد التعاريف المقدمة للضريبة ولكن مجملها ينبع من الخصائص التي تتمتع بها الضريبة، ومن بين هذه التعاريف ما يلي: تعرف الضريبة بأنها "مبلغ من المال تفرضه الدولة وتجببه من ثروات الأشخاص بصورة جبرية ونهائية من دون مقابل خاص، وذلك بغرض تحقيق النفع العام، وهي أيضاً أداة لتوزيع الأعباء العامة".¹

"الضريبة هي مبلغ نقدي تفرض على المكلفين بما حسب قدراتهم التساهمية والتي تقوم عن طريق السلطة بتحويل الأموال المحصلة وبشكل نهائي ودون مقابل محدد نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف السلطة العمومية".² وفي تعريف آخر للضريبة تعتبر "فريضة إلزامية تقوم الدولة بتحديددها بما تتمتع به من سيادة ويلتزم الممول بأدائها متى انطبقت عليه شروطها دون مقابل تحقيقاً لأهداف المجتمع الاقتصادية والإجتماعية والسياسية".³

الفرع الثاني: خصائص الضريبة

تتمتع الضريبة بالخصائص التالية:

- **الضريبة إقتطاع نقدي:** بعد أن كانت الضريبة تجبى عينياً، أصبحت النقود اليوم هي الوسيلة المثلى والواقعية لتبادل المنافع، كان لا بد أن يتم إضفاء الصفة النقدية للضريبة فأصبحت تجبى نقداً.⁴
- **الضريبة إجبارية (إلزامية):** تفرض الضريبة بموجب قانون من السلطة العامة، ولا يمكن الإعفاء منها أو إلغاؤها إلا بقانون، فالمكلف ليس مخير في دفع الضريبة بل هو مجبر على دفعها للدولة بغض النظر عن استعداده أو رغبته في الدفع، فإذا ما تحرب أو امتنع عن دفعها وقع تحت طائلة العقاب القانوني.⁵

¹ فوزي عطوي، "المالية العامة النظم الضريبية وموازنة الدولة"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003، ص 49.

² حامد نور الدين، "أثر إصلاح النظام الضريبي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 14.

³ محمد خصاونة، "المالية العامة: النظرية والتطبيق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 89.

⁴ مصطفى السيد دبوس، "تأمين خدمات الدولة في إطار ما يقدمه المرفق العام من خدمات"، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2019، ص 114.

⁵ محمد بن صوشة، "النظام الجبائي للجماعات الإقليمية في الجزائر ودوره في التنمية المحلية (2001-2019)", أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2021، ص 19.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

- **الضريبة تفرض حسب مقدرة المكلف:** إن الضريبة تطبق وتفرض على كل شخص قادر على الدفع وذلك تبعاً لمقدرته المالية، ووفق هذه الطريقة تقسم الأعباء العامة بين الأفراد وفق قدرتهم التكليفية.¹
- **الضريبة تدفع بشكل نهائي:** أي أن الأفراد يدفعون الضريبة إلى الدولة بصفة نهائية، فهم يتمتعون بمرافقتها العامة مجاناً، خاصة وأن الدولة تستعمل حصيلة الضرائب وإيراداتها الأخرى لتسيير هذه المرافق، ومنه فالضريبة غير قابلة للإسترداد، فهي ليست أمانة أو ودیعة يستردها صاحبها فيما بعد.²
- **الضريبة تحقق النفع العام:** لا تلتزم الدولة بتقديم خدمة معينة أو نفع خاص إلى دافع الضريبة (المكلف)، بل أنها تحصل على حصيلة الضرائب، بالإضافة إلى الإيرادات الأخرى من أجل إستخدامها في أوجه الإنفاق العام ومن ثم تحقيق منافع عامة للمجتمع.³

الفرع الثالث: أهمية الضريبة

- تحتل الضريبة مكانة هامة بالنسبة للأفراد، المؤسسات والاقتصاد كما يلي:⁴
- **بالنسبة لأفراد المجتمع:** يعتبر أفراد المجتمع المعنيين بتحمل الضريبة والمستفيدين منها انطلاقاً من الخدمات الممولة بالضريبة فهم يتضامنون في تسديدها للحصول على مقابل مادي أو معنوي؛
 - **بالنسبة للمؤسسات:** إن ثقل حجم التكلفة المالية الناتجة عن النظام الجبائي تدفع المؤسسات على إدراج المتغيرة الجبائية في كل القرارات التسييرية، بحيث تكون عبء على المؤسسة والتي تؤثر على قراراتها التمويلية، التنافسية والإستثمارية؛
 - **بالنسبة للاقتصاد:** تقضى هذه القاعدة بأن يكون الفرق بين ما يخرج من خزينة الممول وما يدخل خزينة الدولة من كل ضريبة أقل ما يمكن حتى تتحقق الوفرة للغلة الضريبية، إذ تظهر من خلال حجم حصتها ومساهمتها في اقتصاد الدولة وتأثيرها على عوامل الإنتاج.
- ومن ناحية أخرى يمكن حصر أهمية الضريبة في النقاط التالية:⁵
- تغطية الأعباء العامة ويعني هذا أن تسمح بتوفير الموارد المالية للدولة بصورة تضمن لها الوفاء بالتزاماتها اتجاه الإنفاق على الخدمات المطلوبة لأفراد المجتمع؛

¹ خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، "أسس المالية العامة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 147.

² حسينة بلعوجة، "العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية في الجزائر- العوامل المؤثرة على سلوك المكلف تجاه الإدارة الضريبية والضريبة في حد ذاتها"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2017، ص 36.

³ محمد سلمان سلامة، "الإدارة المالية العامة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 110.

⁴ حمزة بن عروس، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي- دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدية، الجزائر، 2022، ص ص 72، 73.

⁵ سمير سلطاني، "مدى فعالية الإصلاح الضريبي في تحسين الأداء الضريبي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر- دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم للتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2023، ص ص 29، 30.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

- تعتبر الضريبة في ظل الفكر المعاصر وسيلة من أنجح الوسائل التي تستخدمها الدولة في التأثير على مختلف التغيرات الاقتصادية كالتدخل وتوجيهها بأفضل الطرق لتحقيق أهدافها المالية؛
- تحقيق الاستقرار في مستويات الأسعار، حيث ترتفع مستويات الأسعار مع زيادة الطلب، حينئذ تقوم الضرائب بامتصاص فائض القدرة الشرائية وتخفيض الطلب ومن ثم تحقيق التوازن والعكس في حالة التقليل.

الفرع الرابع: أهداف الضريبة

لقد كان الهدف الأساسي من الضريبة مالياً بحثاً ومع التطور الحاصل في شتى المجالات أصبحت الضريبة أداة مهمة في تحقيق الأهداف المالية بالدرجة الأولى ومن ثم باقي الأهداف الأخرى الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية للدولة.

أولاً: الهدف المالي

ويقصد بما تغطية الأعباء العامة أي أن الضريبة تسمح بتوفير الموارد المالية للدولة بصورة تضمن لها الوفاء باتجاه الإنفاق على الخدمات المطلوبة لأفراد المجتمع أي تمويل الإنفاق على الخدمات العامة وعلى الإستثمارات الحكومية، فتأمين إيرادات دائمة من مصادر داخلية لخزينة الدولة، أحد غايات السلطات الحكومية، ومن بين المزايا التي يوفرها التمويل الضريبي قدرة الدولة على إخضاع الضريبي غير محدود بخلاف الإصدار النقدي أو اللجوء إلى الاكتتاب العام، ونلاحظه في البلدان المتطورة، يكون الإيراد الضريبي مرتفعاً، حيث ترتفع نسبة الإيرادات إلى الناتج القومي الإجمالي، فالأمر مرتبط بالواقع بمستوى التطور الاقتصادي.¹

ثانياً: الأهداف الاقتصادية

هناك جملة من الأهداف الاقتصادية للضريبة يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية :²

- ✓ تحقيق النمو الاقتصادي، وذلك من خلال عدة آليات أهمها الإعفاء والتخفيض الضريبي الذي يؤدي إلى زيادة الدخل لدى الأفراد والمستثمرين؛
- ✓ تحقيق الاستقرار والتوازن الاقتصادي ويمكن ذلك عن طريق التأثير على حجم النفقات الكلي سواء بزيادته أو تخفيضه وعادة ما تستخدم الضريبة كأداة لتحقيق التوازن في ميزانية الدولة؛
- ✓ محاربة الضغط التضخمي والمحافظة على قيمة النقد الوطني؛
- ✓ تحقيق التوازن القطاعي والجهوي للإستثمار، وذلك عن طريق التمييز في المعاملة الضريبية، قصد توجيه عناصر الإنتاج نحو القطاعات غير المرغوب فيها؛
- ✓ العمل على حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية، وتشجيعها على التطور والتقدم، وذلك من خلال فرض ضرائب جمركية مرتفعة على الواردات، وإعفاء الصادرات جزئياً أو كلياً قصد تشجيعها؛
- ✓ المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية؛

¹ سليمة عزوز، "الآليات القانونية لمواجهة الجريمة الضريبية في التشريع الجزائري"، أطروحة دكتوراه في الحقوق، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2019، ص 36.

² الجبلاي بلواضح، "التهرب الضريبي بين فعالية آليات الرقابة واستراتيجية المكافحة - حالة الجزائر خلال الفترة (2001-2011)"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2015، ص 09.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

ثالثا: الهدف السياسي

بتعاظم دور الدولة، أصبحت الضريبة تؤدي أهدافا سياسية يمكن تحديدها على مستويين داخلي وخارجي. فعلى المستوى الداخلي، تمثل الضريبة أداة في أيدي القوى الاجتماعية المسيطرة سياسيا في مواجهة الطبقات الاجتماعية الأخرى، وهي بذلك تحقق مصلحة القوى المسيطرة على حساب فئات الشعب، أما خارجيا فهي أداة من أدوات السياسة الخارجية، وذلك عن طريق فرض ضرائب ورسوم جمركية عالية، على منتجات بعض الدول، وتخفيضها أو إعفائها على منتجات دول أخرى، مثلما هو الحال في المنافسة.¹

رابعا: الأهداف الاجتماعية

يمكن للضريبة أن تحقق بعض المتطلبات الاجتماعية، ولعل من أبرزها نجد:²

- ✓ الحد من إستهلاك بعض السلع وتشجيع إستهلاك سلع أخرى عن طريق فرض رسوم إنتاج عالية على المنتجات التي ينتج عنها أضرار صحية كالمشروبات الكحولية والتبغ، وتخصيص رسوم الإنتاج على السلع الضرورية واسعة الإنتشار.
- ✓ خفض من نسبة الضرائب على مواد البناء، أو إيجار المساكن مما يساهم في القضاء نوعا ما على مشكلة السكن.
- ✓ عدالة توزيع المداخيل والثروة بين أفراد المجتمع، وذلك عن طريق رفع معدلات الضرائب على أصحاب المداخيل المرتفعة، ثم تقوم بعد ذلك بإعادة توزيعها في شكل تحويلات حكومية لصالح طبقة محدودة الدخل.

خامسا: الأهداف الثقافية والبيئية

يمكن أن تكون الضريبة أداة للمحافظة على التراث الثقافي والبعد البيئي للمجتمعات وتمثينهما وذلك من خلال ما تقدمه مزايا الإعفاءات الضريبية على إعفاء الدخل الناجمة عن أتعاب الأعمال الفنية تشجيعا لزيادة المقرئية وإثراء للعلم والفن وحماية لها، إضافة إلى المحافظة على البعد البيئي من خلال تحفيز المنتجين والمستهلكين على الإبتعاد عن مظاهر الهدر البيئي وإنتهاج السلوكات الحضارية ودفعهم للإبتكار والإبداع باعتبار المياه، الطاقة، المواد الأولية، النفايات خاضعة للضرائب وهذا ما يدفعهم لتطوير أساليب جديدة.³

¹ حسينة بلعوجة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² شريفة منصور، "دور الضريبة في تحقيق استقرار السياسة المالية- دراسة حالة الجزائر (2000-2020)", أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد- وهران2، الجزائر، 2021، ص ص 126، 127.

³ حميدة أوكيل، "دور الموارد المالية العمومية في تحقيق التنمية الاقتصادية- دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2016، ص 115.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثاني: الأساس القانوني للضريبة ومبادئها الأساسية

تقوم الدولة بفرض شتى أنواع الضرائب بناء على أسس وقواعد قوانين تخدم الصالح العام وتعود بالنفع على الجميع، ولهذا الضرائب مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها منها ما هو تقليدي ومنها الحديث.

الفرع الأول: الأساس القانوني للضريبة

نظرا لاقتران الضريبة بالجانب السياسي يتم الإعتماد على مجموعة من الأسس القانونية في فرض الضريبة، ما أدى إلى ظهور نظريات حاولت تفسير طبيعة العلاقة التي تربط بين الدولة ومواطنيها من الناحية الضريبية، ومن هذه النظريات:

(1) **نظرية التضامن الإجتماعي:** أو ما يطلق عليها بنظرية التكافل الإجتماعي، إذ يعد أصحابها أن الأساس القانوني الذي تقوم عليه الضريبة هو الضرورة من جهة، والتضامن الإجتماعي من جهة أخرى حيث تعد هذه النظرية أن الأفراد بحكم كونهم أعضاء في الجماعة فهم ملزمون بالتضامن من خلال تحمل نفقات هذه الخدمات كل بقدر استطاعته، ويكون أساس فرض الضرائب تبعا لذلك هو سيادة الدولة والتضامن الإجتماعي وتؤدي لها جبرا، وذلك مقابل خدمات تقدمها الدولة للمواطنين وهذه الخدمات غير قابلة للتجزئة ليتمكن معرفة مدى استفادة كل مواطن منها حتى يمكن مطالبته بمقابل هذه الخدمة.¹

(2) **نظرية سيادة الدولة:** فالدولة تؤدي وظائفها في إشباع الحاجات العامة، ولا تسعى إلى تحقيق النفع الخاص للأفراد، وهي بما لها من سيادة على إقليمها ورعاياها تفرض الضرائب بمقتضى القانون، وتستمد ذلك مباشرة من سلطتها الدستورية، فالسيادة الضريبية والسيادة السياسية ترتبطان أشد الارتباط، سواء كان ذلك على الصعيد الداخلي أم الخارجي، ومنه نستخلص بأن فرض الضريبة يدخل في السيادة العامة للدولة، ومهما أسند فرضها إلى العلاقة التعاقدية بين الدولة والأفراد من طرف البعض، إلا أنها تبقى في الواقع كواجب وطني، قائم على أساس التضامن الإجتماعي، ورغبة الدولة والأفراد في التعايش و تحمل الأعباء الإجتماعية معا.²

(3) **نظرية المنفعة (العقد الإجتماعي):** لقد كانت لهذه النظرية هيمنة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وتعرف هذه النظرية بالتفسير التقليدي للضريبة، ويرجعها أنصارها لفكرة المنفعة إلى إرتباط المواطن بعقد ضمني أو معنوي بينه وبين الدولة يسمى بالعقد الإجتماعي، تقدم الدولة بموجبه مختلف الخدمات، والمرافق اللازمة لإستمرار معيشتهم ورفاهيتهم مقابل تنازل الأفراد عن جزء من دخولهم وثرواتهم لها في شكل ضرائب مقتطعة ومحددة، وقد اختلفت الآراء حول طبيعة هذا العقد، فمنهم من اعتبره عقد بيع الخدمات، ومنهم من يراه عقد التأمين ومنهم من يؤكد بأنه عقد الشركة.³

¹ حسن محمد القاضي، "الإدارة المالية العامة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 56، 57.

² حسينة بلعوجة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ عائشة بن عمور، "الوضعية القانونية للمكلف بالضريبة الممتنع عن دفع الحقوق الجبائية"، أطروحة دكتوراه في الحقوق، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2017، ص 05.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للضريبة

ويقصد بالمبادئ العامة للضريبة تلك المبادئ أو القواعد التي يجب الإعتماد عليها ومراعاتها من طرف الدولة وفقاً للنظام الضريبي، والتي تحقق مصلحة كل من الإدارة الضريبية والمكلف، وتنقسم هذه المبادئ إلى مجموعتين الأولى تقليدية والأخرى حديثة.

أولاً: المبادئ التقليدية للضريبة: وتتمثل في أربع مبادئ (قواعد) أساسية كما يلي:

- **مبدأ العدالة (المساواة):** يقصد بقاعدة العدالة تبعاً لرأي سميث أن تكون مساهمة الفرد في نفقات دولة وفقاً لدخله، أي أن سميث يقر الضريبة النسبية، إذ أن الفرد يدفع الضريبة وفقاً لقدرته النسبية، وأن العدالة ستتحقق من خلال المساواة في التعامل مع جميع أفراد المجتمع بخصوص سعر الضريبة، وهذا ما تصوره بقية المفكرون الكلاسيك، باستثناء جان باتست ساي، فقد رأى أن الضريبة النسبية عاجزة عن تحقيق العدالة في الضريبة وأن الضريبة التصاعدية هي ضريبة عادلة، حيث تكون مساهمة الفرد في النفقات العامة للدولة وفقاً لمقدرته التكليفية، فالضريبة النسبية تحمل الفقير عبئاً أكبر مما تحمله إلى الغني، وأن الضريبة التصاعدية هي الضريبة الأقرب إلى العدالة.¹
- **مبدأ اليقين:** أي أن تكون الضريبة محددة بدون غموض أو تحكم، ويعني ذلك أن يكون سعرها ووعائها وميعاد دفعها وأسلوب تحصيلها وكل ما يتصل بها من أحكام وإجراءات معروفاً بوضوح وبصورة مسبقة لدى المكلفين بأدائها، هذا ويمكن الربط بين قاعدة اليقين وثبات الضريبة واستقرارها، إذ أن علم المكلف بأحكام الضريبة لن يتيسر إذا تغيرت هذه باستمرار أو في فترات متقاربة، فالتعديلات التي تطرأ على هذه الأحكام ينبغي أن تكون في أضيق الحدود حتى لا تضايق الخاضعين للضريبة وحتى لا تؤدي لاضطراب النشاط الاقتصادي.²
- **مبدأ الملائمة في الدفع:** ويقصد بهذه القاعدة وجوب تنظيم أحكام الضريبة على نحو يتلاءم مع ظروف المكلفين الشخصية، لاسيما ما له علاقة بمواعيد التصريح وإجراءات التحصيل، ويعتبر الميعاد الملائم لفرض الضريبة هو الوقت الذي يحصل فيه المكلف على دخله لدفع الضرائب المفروضة على الرواتب والأجور وإيراد رؤوس الأموال المنقولة، وقد نتج عن قاعدة الملائمة قاعدة الحجز عند المنبع - تحصيل للضرائب بصورة أكثر فعالية وعقلانية.³
- **مبدأ الاقتصاد في التحصيل:** تقضي هذه القاعدة بأنه يجب على الدولة أن تختار طريقة الجباية بحيث تكون تكاليفها أقل ما يمكن، مثل الحجز عند المنبع أو الزام المكلف بالحضور إلى دائرة الضريبة في وقت محدد وإلا تفرض عليه غرامة مالية، هذه القاعدة من شأنها أن تعظم الإيراد الصافي للضريبة.⁴

¹ علي محمد خليل، سليمان أحمد اللوزي، "المالية العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 183، 184.

² مجدي شهاب، "أصول الاقتصاد العام المالية العامة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 322، 323.

³ ميلود بن غماري، "الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية"، أطروحة دكتوراه في القانون، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2018، ص 35.

⁴ سعيد علي العبيدي، "اقتصاديات المالية العامة"، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 124.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

ثانيا: المبادئ الحديثة للضريبة

بالإضافة إلى المبادئ التقليدية، توجد مجموعة من المبادئ الحديثة التي يجب مراعاتها والمتمثلة في:

- **المردودية:** ومعناها أن تكون حصيللة الضريبة كبيرة حتى تغني ضرائب قليلة عن ضرائب كثيرة متعددة أي بعد خصم جميع نفقات الضريبة تعود بأكثر حصيللة صافية؛
- **الحق في الطعن:** ويقصد بها إمكانية المكلف للطعن في الضريبة وتخفيض مبلغها في حالات الخطأ أو سوء التقدير من طرف الإدارة الضريبية، في أحد مراحل الضريبة، وقد يتعرض المكلف بالضريبة إلى خطأ أو تجاوز أو سوء تقدير من طرف الإدارة الضريبية في كيفية تحديد وعاء الضريبة أو إجراءات تحصيلها، لذا أعطى المشرع الضريبي للمكلف حق الطعن في أحد مراحل فرض وتحصيل الضريبة.¹
- **المرونة:** يقصد بها القدرة على زيادة الضريبة أو خفضها بسهولة بتغيير معدلها دون تغيير النظام الضريبي.²
- **التنوع:** أي يجب أن يكون هناك مزيج من الضرائب المباشرة وغير المباشرة قصد إشراك جميع الأفراد في إيرادات الدولة، وأن لكل ضريبة مزايا وعيوب لذلك تقتضي الضرورة وجود عدة ضرائب لتكامل بعضها البعض.³
- **الثبات:** أي لا تتغير حصيللة الضرائب تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الحياة الاقتصادية، خصوصاً في أوقات الكساد، حيث تزداد حصيللة الضرائب عادة في أوقات الرخاء بسبب زيادة الدخل والإنتاج بينما تقل في أوقات الكساد.⁴
- **البساطة:** أي يجب أن تكون الضرائب المفروضة تتميز بالبساطة لتسهيل فهمها وإدراكها من طرف القائمين على إدارتها و المكلفين بدفعها، يفهم من هذا المبدأ أن تتميز التشريعات والقوانين الضريبية بالبساطة والسهولة حتى يتسنى لكل من إدارة الضرائب والمكلفين بالضريبة فهمها وأن لا يكون إختلاف في الفهم فيما بينهم؛
- **التنسيق بين الأهداف:** يعني هذا المبدأ أن لا تتعارض أهداف الضريبة مع بعضها البعض، لذلك يجب أن يتماشى النظام الضريبي مع الأهداف المحددة سابقا وعدم فرض ضرائب تتعارض مع الوصول إلى هذه الأهداف أو ليس لها علاقة بها، كفرض ضرائب على الصادرات إذا كان أحد أهداف النظام الضريبي تشجيع الصناعات المحلية مثلاً.⁵

¹ الجليلي بلواضح، مرجع سبق ذكره، ص ص 07، 08.

² هني خروبي، "إنعكاسات عصنة الإدارة الضريبية وتحسين خدماتها على المردودية الجبائية- دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب- الشلف"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 2022، ص 09..

³ محمد يسعد كريمة، "الضريبة على العقارات"، رسالة ماجستير في القانون، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعد دحلب- البليلة، الجزائر، 2012، ص 29.

⁴ فضيلة خير، "دور الحوافز الضريبية في إستقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر- دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2001-2016)", أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2019، ص 10.

⁵ حمزة بن عروس، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثالث: تصنيفات الضرائب

تعددت أنواع وأشكال الضرائب وذلك حسب مجموعة من الأسس والضوابط الاقتصادية والاجتماعية وفق شروط محددة في النظام الضريبي، وعليه يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للضريبة وذلك بناء على مجموعة من المعايير من حيث طبيعتها، تحمل العبء الضريبي، المادة الخاضعة للضريبة، معدل الضريبة...، وذلك حسب المعايير التالية:

أولاً: حسب الطبيعة: وتنقسم الضرائب حسب هذا المعيار إلى قسمين:¹

- **الضريبة المباشرة:** هي كل إقطاع قائم مباشرة على الأشخاص أو على الممتلكات، والذي يتم تحصيله بواسطة قوائم اسمية، والتي تنتقل مباشرة من المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية.
- **الضرائب غير المباشرة:** هي الضرائب التي تقع في معظم الأحيان على عناصر الإستهلاك أو الخدمات المؤداة وبالتالي يتم تسديدها، بطريقة غير مباشرة، من طرف الشخص الذي يود إستهلاك هذه الأشياء أو إستعمال الخدمات الخاضعة للضريبة، مثل الضرائب على الواردات، الصنع، البيع، النقل، حقوق التسجيل، الطابع... الخ.

ثانياً: حسب وعاء الضريبة: وتنقسم إلى:²

- **الضريبة الواحدة:** يعتبر نظام الضريبة الواحدة من أقدم وأهم الضرائب، فهو الذي يقوم على أساس فرض ضريبة واحدة على مجموع الإيرادات من مختلف المصادر، ويتميز هذا النظام بالسهولة لأنه يفرض ضريبة واحدة على مجموع الدخل الذي يحققه الممول من مختلف مصادره، والذي تحدده الإدارة الضريبية المختصة، ثم تخضع مجموع العمليات الممولة مرة واحدة ولا يحاسب عليها إلا مرة واحدة، ولا يقدم غير إقرار واحد، ولا يتعامل إلا مع عون ضرائب واحد.
- **الضرائب المتعددة:** إن تعدد الإتجاهات في اختيار المادة الخاضعة للضريبة وكثرة الانتقادات الموجهة لنظام الضريبة الواحدة، أدى إلى الأخذ بنظام الضرائب المتعدد الذي تفرض بموجبه الضريبة على كل نوع من أنواع الإيرادات، على أساس مصدرها.

ثالثاً: حسب مجال التطبيق: حيث تنقسم إلى:³

- ✓ **الضريبة العينية:** هي الضريبة التي تجبي من الممولين دون ما اعتبار إلى حالتهم الشخصية، فهي لا تهتم إلا بالمال المتخذ أساساً للضريبة أي أن هذه الضريبة تفرض على أي فرد دون أي مراعاة لحالته الاجتماعية، ولها عيوب حيث يكثر عبئها على الثروة العقارية دون نظر إلى الأشخاص فهي تصيب بعبئها الأشياء الظاهرة كالعقارات أي الثروة العقارية، ولا تحقق الضريبة العينية العدالة بين الممولين.

¹ محمد عباس محرز، "اقتصاديات المالية العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2005، ص ص 205، 206.

² مباركة أمة الله لطرش، "فعالية السياسة الضريبية في ظل تقلبات أسعار البترول في الجزائر - دراسة تحليلية قياسية للفترة (1980-2017)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2020، ص ص 16، 17.

³ علي زغدود، "المالية العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011، ص ص 205، 206.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

✓ **الضريبة الشخصية:** هي الضريبة التي يراعى فيها ظروف الممول الشخصية ومثالها الضريبة العامة على الإيرادات أو الضريبة التكميلية على مجموع الدخل بالنسبة للدول التي تأخذ بهذا النظام وذلك حسب النظرية الحديثة التي تراعي ظروف الممول ومقدرته التكليفية وأنها أكثر مرونة من الضريبة العينية غير أنها تثقل كاهل الممول بالقرارات والتبليغات ويتدخل مصلحة الضرائب في شؤون الممول من جانب آخر ينبغي أن تكون الإدارة الضريبية على أكبر قدر من الإستقلالية والكفاءة.

رابعا: حسب معدل الضريبة: وتنقسم بدورها إلى: ¹

• **الضريبة النسبية:** تعرف بأنها تلك الضريبة التي يكون سعرها نسبة ثابتة من قيمة المادة أو الدخل الخاضع للضريبة لا يتغير بتغيير مقدار هذه المادة أو الدخل الخاضع للضريبة.

• **الضريبة التصاعدية:** هي الضريبة التي يتغير سعرها بتغير قيمة المادة أو الدخل الخاضع للضريبة فيزداد سعر الضريبة كلما زادت قيمة هذه المادة أو الدخل، وهناك نوعان من الضرائب التصاعدية المفروضة على الدخل وهما التصاعد بالطبقات والتصاعد بالشرائح.

وتنقسم أيضا حسب نفس المعيار إلى: ²

• **الضريبة التوزيعية:** يقصد بالضريبة التوزيعية، تلك التي تحدد السلطات المالية مقدارها الكلي على أن يوزع على الممولين تبعاً لمقدرتهم على الدفع دون تحديد سعر الضريبة.

• **الضريبة القياسية:** وهي تلك الضريبة التي تحدد السلطات المالية سعرها دون تحديد مقدارها الكلي، ولكن عدم تحديد المقدار الكلي للضريبة لا يمنع بطبيعة الحال من تقدير حصيللة الضرائب المنتظرة في موازنة الدولة.

خامسا: حسب المادة الخاضعة للضريبة: وتنقسم إلى: ³

• **الضرائب على الأفراد:** وتسمى هذه بالضرائب على الرؤوس أو الضرائب على الأشخاص تفرض على الشخص في حد ذاته، أي أنه في هذه الحالة يعتبر الشخص في حد ذاته هو وعاء للضريبة، فالإنسان هو أساس فرض الضريبة ومن أبرز مزايا هذا النوع من الضرائب عدم إمكانية الممول التهرب من دفع الضريبة، لذلك تتميز بوفرة حصيلتها وسهولة تحصيلها، ومن جهة أخرى فهذا النوع من الضرائب لا يعتمد على مقدار ما يكتسبه الممول من دخل وإنما تعتمد على وجود الأفراد في حد ذاتهم، أما ما يعاب على هذا النوع من الضرائب أنها لا تأخذ القدرة التمويلية للممول، ومن جهة أخرى لا تستطيع مواجهة الأعباء المالية المتزايدة على الدولة لأنها تقتصر على الرؤوس فقط.

• **الضرائب على الأموال:** ظهر هذا النوع من الضرائب مع التطور الاقتصادي، وظهر الحاجة إلى اللجوء إلى مصادر إيرادات أخرى تمكن الدولة من تغطية نفقاتها المتزايدة، حيث تعتبر الضرائب على الأموال من أهم أنواع الضرائب باعتبار أن ما يملكه الشخص من عناصر الثروة هو أحسن معيار لتوزيع الأعباء الضريبية، وما تتميز به هذه الضرائب أنها تحقق العدالة الضريبية، كونها تقع على الأموال بحسب مبدأ القدرة على الدفع كل حسب قدرته التكميلية، فهي تعتمد على مقدار ما يمتلكه الفرد من دخل، ولكن رغم هذه المميزات إلا أن نسبة التهرب منها كبيرة من جهة، وتؤثر سلبا على نسب الإدخار والإستثمار خصوصا إذا كانت مرتفعة من جهة أخرى.

¹ سمير صلاح الدين حمدي، "المالية العامة"، مكتبة زين الحقوقية والأدبية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2015، ص 153.

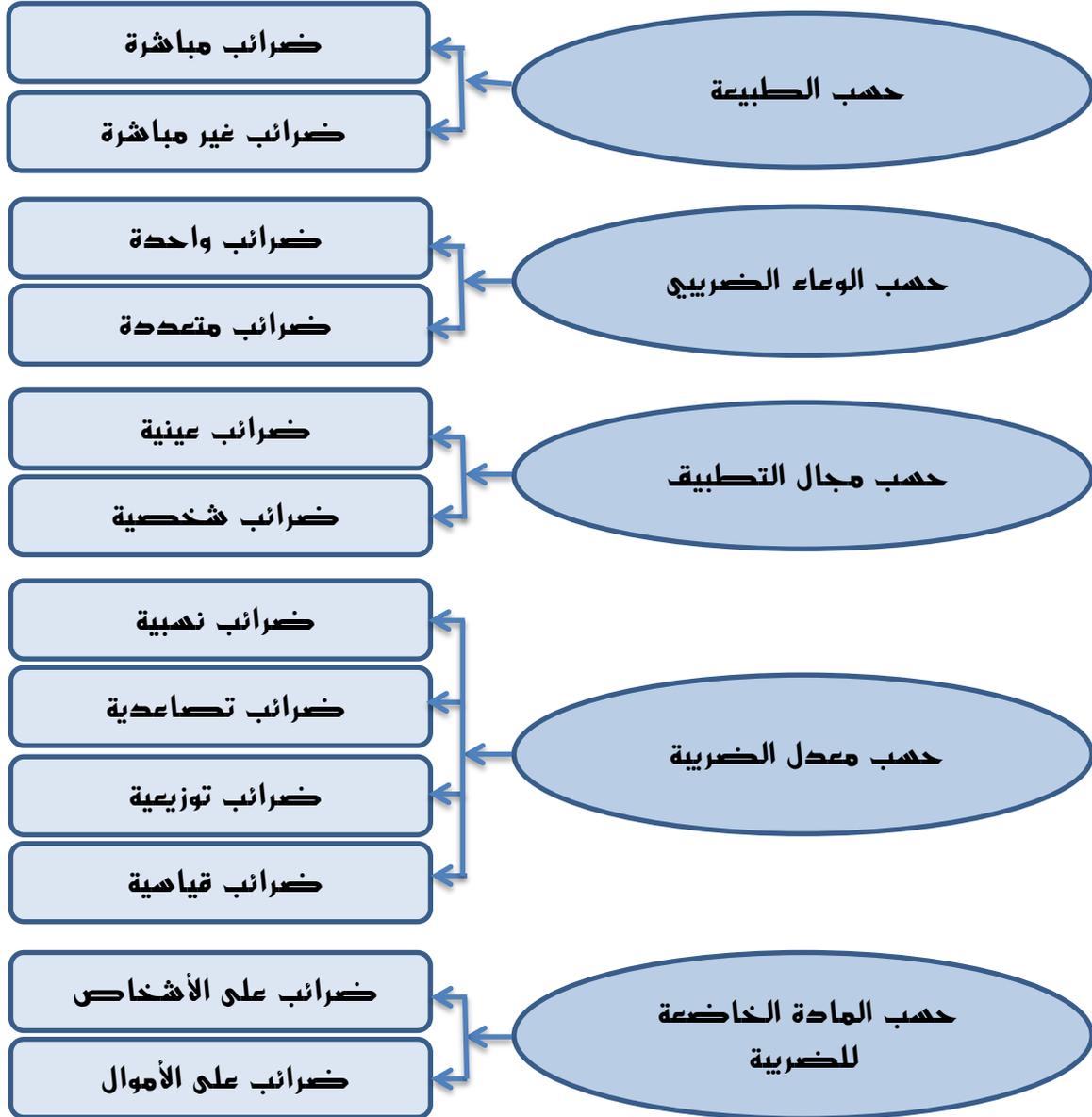
² عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات المالية العامة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 266.

³ لحسن دردوري، الأخضر لقلطي، "أساسيات المالية العامة"، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص 107، 108.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

ويمكن تلخيص التصنيفات المختلفة للضرائب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): التصنيفات المختلفة للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المبحث الثاني: أساسيات حول رقمنة الإدارة الضريبية

تعتبر رقمنة الإدارة الضريبية خطوة أساسية من أجل الإرتقاء بالخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية، وذلك من أجل تلبية حاجات ورغبات وتطلعات المكلفين بدفع الضرائب، فمن ناحية المكلف تمكنه عملية الرقمنة من تقليل الجهد والوقت المستغرق في الإجراءات، أما من ناحية الإدارة فهي تسهل القيام بمختلف المهام.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الضريبية، مهامها ومقومات نجاحها

الإدارة الضريبية هي الأساس الذي يبنى عليه النظام الضريبي لأي دولة، فهي الهيئة المسؤولة عن تطبيق وتنفيذ السياسات الضريبية، وتنظم الإمتثال للقوانين الضريبية وتعمل على تحصيل الضرائب بطريقة عادلة وفعالة واستغلالها في تغطية النفقات العامة للدولة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الضريبية

تعتبر الإدارة الضريبية "مزيج من العناصر الإدارية، القانونية والمالية، كما أنها فرع من فروع الإدارة المالية لذلك فإنها تحتوي على نفس الوظائف الإدارية الرئيسية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".¹

"الإدارة الضريبية هي الجهة المختصة بتطبيق القانون الضريبي الصادر عن السلطة التشريعية كما تتولى إصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ تطبيقها بما لا يتعارض مع النصوص القانونية".²

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها "الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية والذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي ويعمل كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي".³

الفرع الثاني: مهام الإدارة الضريبية

للإدارة الضريبية جملة من الوظائف:⁴

✓ **التخطيط:** يسمى أيضا التخطيط الضريبي ويعد أولى الوظائف التي تقع على عاتق الإدارة الضريبية 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.

¹ ناصر مراد، "فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص.114.

² وداد بوقلع، مصباح حراق، "تعزيز الإصلاح الضريبي في الجزائر من خلال إصلاح وعصرنة الإدارة الضريبية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف- ميلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2021، ص 148.

³ فضيلة خير، "إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر- مركز الضرائب لروبية نموذجاً"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 617.

⁴ سهام عباد، "الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التفعيل"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص ص 61، 62.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

- ✓ **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.
- ✓ **التوجيه:** ويتضمن التوجيه إعداد النماذج المتعلقة بكافة عمليات الإدارة الضريبية وإصدار التعليمات المتعلقة بها، ثم إيصال كل هذه التوجيهات للمسؤولين وترغيبهم في العمل بها والإشراف على تطبيقها قصد ضمان تضافر الجهود وتوحيد المعاملة بين فروع الإدارة الضريبية.
- ✓ **الرقابة:** تسمح الرقابة في مجال الإدارة الضريبية بتقييم إنجازات 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 تتلخص فيما يلي:
- ✓ **حصر الممولين:** هي عملية تحديد الأشخاص الخاضعين لكل ضريبة وتنطبق عليهم أحكام القوانين الضريبية، وتدوين أسمائهم في سجلات الإدارة الضريبية؛
- ✓ **ربط الضريبة:** كافة الإجراءات المتبعة منذ استلام الإقرار حتى يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائية؛
- ✓ **تحصيل الضريبة:** بعد تحديد دين الضريبة تصبح واجبة الأداء تحول إلى التحصيل سواء عن طريق الحجز من المنبع أو أقساط أو نقدا.¹
- ✓ تنفيذ القوانين الضريبية بالشكل والطريقة التي تضمن حقوق الخزينة العامة للدولة من جهة وحماية حقوق المكلفين بدفع الضريبة من جهة أخرى؛
- ✓ اقتراح التعديلات على القانون الضريبي وفقا لإحتياجات وسياسات الدولة والمجتمع؛
- ✓ تحويل التشريع الضريبي من نصوص عامة إلى قواعد تطبيقية ملائمة لجميع الأنشطة؛
- ✓ التركيز على ما يتضمنه التشريع الضريبي من مزايا وحوافز وإعفاءات يمكن إن يستفيد منها المكلفين بدفع الضريبة بالشكل الذي يدعم الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلف.²
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتوعيتهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات؛
- ✓ الشفافية في تزويد المكلفين بالمعلومات الجبائية ونشر التقارير والإحصاءات التطبيقية؛
- ✓ 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.³

¹ حمزة بن عروس، لمين علوطي، "الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية- دراسة حالة المغرب 2015 - 2019"، مجلة آفاق علمية، منشورات المركز الجامعي تمارست، الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2023، ص ص 624، 625.

² حيدر كاظم نصر الله التميمي، "تقييم أداء الإدارة الضريبية باستخدام مؤشرات الأداء الضريبي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 66، 2021، ص 296.

³ حمزة بن عروس، صبرين 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، ص 26.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

الفرع الثالث: مقومات نجاح الإدارة الضريبية

يتطلب نجاح الإدارة الضريبية توفر عدة مقومات نجلها فيما يلي:¹

- توفر الكفاءة الفنية والإدارية الكافية لدى موظفي الضرائب، فلا بد من توفر الشهادة العلمية المؤهلة لأداء هذه المهمة فضلا عن تلقي تكوين متخصص في المجال الضريبي؛
- تفعيل نظم الرقابة الضريبية من أجل إكتشاف المخالفات في الوقت المناسب مع فرض العقوبات اللازمة لمرتكبيها؛
- توفير نظام أجور تناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتق موظفي الضرائب؛
- تطوير وتحديث الإجراءات الإدارية الضريبية وهذا عن طريق تزويد الإدارة الضريبية بالأجهزة الإلكترونية الحديثة اللازمة لتمكينها من رفع مستوى خدماتها وحضر مختلف المكتفين وتحديد مستحقاتهم الضريبية؛
- تبسيط أحكام قوانين الضرائب وعدم التعقيد والإبتعاد عن التعديلات المتكررة حتى يسهل عمل موظفي إدارة الضرائب العمل على تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية والعمل على تقليل حدة النزاعات والخلافات، وهذا من أجل خلق جو من التجاوب والتصالح بين الطرفين.

¹ فتيحة صالي، يوسف قاشي، "تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص ص 33، 34.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثاني: رقمنة الإدارة الضريبية مفهومها ودوافعها

رقمنة الإدارة الضريبية هي عملية تسعى إلى تحويل جل العمليات التقليدية في الإدارة الضريبية إلى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات.

الفرع الأول: تعريف رقمنة الإدارة الضريبية

"رقمنة الإدارة الضريبية هي تقنية حكومية حديثة تم إستحداثها لتحقيق احتياج كل من الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة، فهي تهدف إلى تحسين التحصيل الجبائي ومكافحة التهرب الضريبي وجعل إجراءات تنفيذ مهام الإدارة الضريبية من طرف أعوان الإدارة سهلة وأكثر فعالية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تقديم خدمات للمكلفين بالضريبة ذات جودة عالية وتتوافق مع إحتياجاتهم".¹

كما عرفت رقمنة الإدارة الضريبية بأنها "تقنية حديثة تسعى إلى تقديم خدمات حالية ذات جودة عالية للمكلفين بالضريبة وكذا تنفيذ إجراءات التحصيل الجبائي للضرائب المفروضة على المكلفين بفعالية، والميزة التي توفرها رقمنة الإدارة الضريبية هي تقديم الخدمات عبر منصات رقمية على سبيل المثال التقييم الجبائي، التصريح الجبائي، طلب الوثائق الجبائية".²

تم تعريف رقمنة الإدارة الضريبية بأنها "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال للقيام بمهامها ومسؤولياتها، بهدف تحسين خدماتها وتبسيط الإجراءات على المكلفين بالضريبة، ومنه توفير الوقت والجهد وإنجاز الأعمال بهدف زيادة التحصيل الجبائي والإنقاص من حالات التهرب الضريبي".³

الفرع الثاني: خصائص رقمنة الإدارة الضريبية

توفير الخدمات الضريبية للهيئات الضريبية الرقمية يشمل المزايا التالية:⁴

- ✓ التصريح والدفع عبر الأنترنت: إمكانية تقديم التصريحات الضريبية والدفعات الضريبية عبر الأنترنت؛
- ✓ تخزين واسترجاع الوثائق الإلكترونية: القدرة على تخزين واسترجاع الوثائق الضريبية بشكل إلكتروني؛
- ✓ الوصول إلى المعلومات في الوقت المطلوب: القدرة على الوصول إلى بيانات المكلفين في الوقت الفعلي؛

¹ زهير بوشملة، سعيدة سليمان، "التحول الرقمي للإدارة الضريبية كإستراتيجية لتحسين مستوى الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة- دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة سطيف"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 03، 2023، ص 201.

² سعيدة سليمان، ملاك قارة، "مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في زيادة الوعي والإمتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة- دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة قسنطينة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2023، ص 364.

³ منصور بن عمارة، علي جلابة، "آليات الرقمنة المستحدثة بالإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر- دراسة حالة مركز الضرائب بولاية قالة"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي- مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي- 1945 قالة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023، ص 08.

⁴ كوثر رموش، فاتح أحمية، "رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في الحد من التهرب الضريبي- تجارب دول غربية وأجنبية"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي- مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي- 1945 قالة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023، ص 05.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

- ✓ التحقق التلقائي من البيانات: استخدام أنظمة التحقق التلقائي لتقليل الأخطاء في البيانات؛
- ✓ تيسير التواصل بين الهيئة الضريبية والمكلفين؛
- ✓ توفير تطبيقات الجوال لتيسير إجراءات الضرائب.

الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى رقمنة الإدارة الضريبية

من بين دوافع اللجوء إلى رقمنة الإدارة الضريبية ما يلي:¹

- إرتفاع التكاليف الجبائية: تعاني إدارة الضرائب من تضخم عدد الهياكل الإدارية وتمائل مهامها، وهو ما يتنافى مع مبدأ الاقتصاد في النفقة؛
- إستفحال ظاهري الغش والتهرب الضريبي: قد نتج عن الإفتتاح الفوضوي لإقتصاد السوق بروز ممارسات غير مهنية من بعض المكلفين من خلال التلاعب بالفواتير والتصريحات الجبائية، مما يتطلب عملية إحصاء ومتابعة دقيقة للأنشطة الحقيقية والموازية؛
- ضعف الخدمات الجبائية وتعقد النظام الضريبي: إتساع الوعاء الجبائي في مقابل محدودية الإمكانيات التقنية للإدارة الجبائية التي تعتمد على الوسائل التقليدية في جمع البيانات وتخزينها يدويا، يؤثر على مستوى العائدات الجبائية، مما يستدعي عصنة الإدارة الجبائية هيكليا وتقنيا؛
- و من بين الدوافع المؤدية إلى رقمنة الإدارة الضريبية أيضا ما يلي:²
- ضعف الطاقة الضريبية واختلال الجهاز المالي: ويعود ذلك إلى طبيعة الهيكل الاقتصادي القائم وعدم المساواة بين الطبقات، كثرة المنازعات الضريبية، بالإضافة إلى إنتشار الأنشطة غير الرسمية؛
- انعدام التنسيق بين المصالح: لقد أدى عدم التنسيق بين مصالح الوعاء ومصالح التحصيل، إلى تقليص الوعاء الضريبي وضعف نسب التحصيل الضريبي؛
- الفساد في الإدارة الضريبية: الفساد هو إساءة استخدام سلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية تنعكس نتائجه على رفاهية المجتمع، وباعتباره إنحراف بالسلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الاهداف المقررة لها قانونا، يمكن التمييز بين حالتين من حالات الفساد، أولهما أداء وتقديم خدمات مشروعة تلقي رشوة لأداء الوظائف المعتادة التي يعهد بها إلى الموظف، وتمثل الحالة الثانية في قيام الموظف بتقديم خدمات يحظرها القانون مثل الكشف عن معلومات سرية أو تزويق وإتلاف وثائق رسمية، إختلاس، وفي كلتا الحالتين تتحدث عن سلوك يدفع الموظف إلى وضع مصالحه بشكل غير قانوني فوق مصالح المجتمع، بغض النظر عن القسم الذي أقسم عليه عند التعيين.

¹ الحسين مشقق، عبد المالك بشيش، "متطلبات التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهر التهرب الضريبي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي - مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي - 1945 قلمة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023، ص 08.

² هني خروي، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف رقمنة الإدارة الضريبية

رقمنة الإدارة الضريبية هي عملية لا مفر منها في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي ذلك لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للدولة وحتى بالنسبة للمكلفين بدفع الضريبة، حيث تسعى الدولة إلى رقمنة إدارتها الضريبية بغية تحقيق جملة من الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: أهمية رقمنة الإدارة الضريبية

يمكن إجمال المكاسب المحتملة من عملية التحول نحو رقمنة التحصيل الضريبي، فيما يلي:

- **تحسين أداء التحصيل الضريبي:** تساهم عملية الرقمنة في السير الأمامي للعملية الجبائية عن طريق تسهيل عملية التصريح الإلكتروني عن بعد بإكتتاب التصريحات الجبائية بصفة آلية ومراجعتها أليا لتجنب الأخطاء وإرسالها ودفعها إلكترونيا لربح الوقت وإستخراج مختلف الوثائق اللازمة دون عناء التنقل، وهو ما يعود على الإدارة الضريبية بالمنافع من حيث إختصار الوقت والتكاليف؛
- **زيادة الإمتثال وتقليل التهرب الضريبي وتخفيض عمليات الغش:** عن طريق إنشاء البطاقة الإلكترونية لإحصاء المكلفين المتهربين، كما تجعل الأمر أسهل للحكومات تربط المعلومات الموجودة في أجزاء مختلفة من النظام الضريبي بكشف التهرب أو التجنب بشكل أفضل.¹
- **إتساع القاعدة الضريبية وتعظيم الإيرادات الضريبية:** ويقصد بذلك مساهمة رقمنة التحصيل الضريبي في الحصول على معلومات إضافية مما يمكن من انشاء قاعدة بيانات إضافية تسمح بتقييم مستوى الإمتثال الضريبي بالإضافة إلى المراقبة الإلكترونية للإمتثال الضريبي وبالتالي ضمان تدفق الإيرادات الضريبية وزيادة في مستويات التحصيل الضريبي؛
- **دمج القطاع الغير الرسمي في الاقتصاد الرسمي:** إحدى أمثلة القطاع غير الرسمي هي الأعمال الحرة التي يقوم بها بعض الأفراد الذين لا يملكون ترخيص تجاري أو سجلات رسمية لدى الدولة تفيد بقيامهم بهذه الأعمال التجارية بشكل غير قانوني في هذا السياق قيام الهيئة بالسعي لتسجيلهم في النظام الضريبي تنفيذًا للتشريعات الضريبية يساهم في دمجهم في الاقتصاد الرسمي للدولة، إضافة للتحصيل الرقمي من خلال حساباتهم البنكية وبطاقاتهم المصرفية.²

¹ فاطمة مفتاح، هوارية بن حليمة، "رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية- الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 168.

² سمية بومعد، محمد علاء الدين جنابي، "رقمنة التحصيل الضريبي كآلية لضمان الإيرادات الضريبية- دراسة تجريبية مصر والأردن"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص ص 52، 53.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

الفرع الثاني: أهداف رقمنة الإدارة الضريبية

تسعى الإدارة الضريبية إلى رقمنة نفسها لمواكبة التطور الحاصل في بيئة الأعمال، وتحسين علاقاتها مع المكلفين بالضريبة ولا سيما الجمعيات والإتحادات المهنية الممتلئة لمختلف فئات المكلفين بالضريبة، وهذا بهدف إسترجاع تلك الثقة المفقود عن طريق تقديم خدمات في شكل إلكتروني لمستعملي الإدارة الجبائية، حيث تهدف رقمنة الإدارة الضريبية إلى:¹

- تسهيل الإجراءات الإدارية؛
- إعلام المكلفين بالضريبة بحقوقهم وواجباتهم في مجال الجباية؛
- تمييز مختلف النصوص القانونية والتنظيمية ذات الطابع الجبائي؛
- توفير معلومات ذات طابع جبائي للمستخدمين عن طريق بوابة إلكترونية تحتوي عدة نوافذ؛
- إتاحة للمكلفين بالضريبة إمكانية التصريح والدفع عن بعد؛
- إتاحة للمكلفين بالضريبة إمكانية الحصول على مختلف التصريحات الجبائية؛
- إمكانية تتبع المكلفين بالضريبة ملفهم الجبائي.

و هناك من يرى بأن أهداف رقمنة الإدارة الضريبية تتمثل في:²

- تعزيز الشفافية وجعل العمليات الجبائية أكثر وضوحًا ووصولًا للمكلفين؛
- مكافحة التهرب الضريبي؛
- تحسين تجربة المكلفين جعل الإجراءات الضريبية أكثر سهولة؛
- تعزيز الأمان و حماية البيانات الضريبية؛
- إسترداد الأموال الضريبية بشكل إلكتروني؛
- الشفافية والمساءلة زيادة الشفافية في النظام الضريبي وتعزيز المساءلة.

¹ هني خروي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² كوثر رموش، فاتح أحمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 05، 06.

المبحث الثالث: التهرب الضريبي في مواجهة رقمنة الإدارة الضريبية

يعتبر التهرب الضريبي من أبرز تحديات الإدارة الضريبية لأنه ظاهرة سلبية تنخر الاقتصاد وذلك لحجم المبالغ المتهرب من دفعها من طرف المكلفين بشتى الطرق والأساليب، يتمثل التهرب الضريبي في عدة أشكال، حيث يؤدي هذا الأخير إلى فقدان الإيرادات الضريبية التي تستغلها الحكومة في تمويل الخدمات العامة، كما يؤثر على النظام الاقتصادي بشكل سلبي من خلال إضعاف الثقة في النظام الضريبي وتحميل الأعباء الضريبية بشكل غير عادل وغير متساوي بين المكلفين.

المطلب الأول: التهرب الضريبي تعريفه، أسبابه وعناصره

يشير التهرب الضريبي إلى مجمل الأنشطة غير القانونية التي يقوم بها المكلفون وذلك لتجنب دفع الضرائب المستحقة عليهم، وذلك لعدة أسباب بناء على عدة أركان.

الفرع الأول: تعريف التهرب الضريبي

عرف التهرب الضريبي بأنه "جميع المخالفات القانونية التي تعني عدم الإمتثال للتشريع الضريبي، أو إستعمال الفجوات القانونية لصالح التملص من دفع الواجب الضريبي بجميع الوسائل والأشكال سواء تعلق الأمر في الحركات المادية والعمليات المحاسبية بكل أو جزء المبلغ الواجب دفعه الخزينة الدولة الذي تستعمله الدولة من أجل تغطية نفقاتها الإجتماعية وأهدافها الاقتصادية، قصد الوصول بالمجتمع والاقتصاد الوطني إلى التنمية".¹

"التهرب الضريبي هو تلك الظاهرة التي يحاول بواسطتها الشخص المكلف بدفع الضريبة للتخلص من دفعها كلاً أو جزء مستخدماً إحدى الوسائل التي تمكنه من عدم الإلتزام بدفعها".²

الفرع الثاني: أسباب التهرب الضريبي

يرجع إنتشار ظاهرة التهرب الضريبي إلى تظافر مجموعة من الأسباب المرتبطة أساساً بالمكلف وطبيعة النظام الضريبي وكذا الظروف الاقتصادية السائدة، إضافة إلى أسباب متعلقة بالإدارة الضريبية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

أولاً: الأسباب الاقتصادية

تؤدي الظروف الاقتصادية الصعبة وتراجع في المداخيل الفردية إلى عدم قدرة أفراد المجتمع على سداد واجباتهم المالية تجاه الدولة، وأحياناً يكون لعدم إستقرار القانون الضريبي دوراً في زيادة التهرب الضريبي طناً من المجتمع أن الزيادة في الضرائب تكون عشوائية، ويمكن تلخيصها في:³

- يزيد التهرب الضريبي في أوقات الكساد التي يمر بها الاقتصاد العام للدولة، ويقبل في أوقات وفترات رخائه؛

¹ خولة حموش، محمد بزارية، "أثر التهرب الضريبي على إيرادات الجباية العادية في الجزائر - دراسة تقديرية للفترة 2005-2019"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 507.

² مصطفى ساحي، "سياسة الترويج الضريبي الإلكتروني أسلوب مقترح للحد من التهرب الضريبي - نموذج دولة مصر الشقيقة"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص 23.

³ فاطمة الزهراء بولحبال، حكيمة بوسلمة، "دور التدقيق الخارجي في مكافحة جريمة التهرب الضريبي - دراسة تحليلية لمجموعة من تقارير محافظ الحسابات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 04، 2023، ص 41.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

- تؤثر الظروف الاقتصادية الخاصة بالمكلف على التهرب الضريبي، حيث نجد أن ميل المكلف نحو التهرب من دفع الضريبة يزيد كلما ساء مركزه المالي والعكس صحيح.

ثانياً: الأسباب التنظيمية والفنية

وهذه تكون من خلال أن الضريبة لا تتم إلا بتقديم تصريح من قبل المنشأة التجارية أو الصناعية أو غيرها، فعدم وجود برنامج مراقبة في دقيق يتابع الأفراد والشركات وكيفية حساب الضريبة الحقيقية عليهم يلعب دوراً هاماً، ومن هنا ظهرت طريقة للتهرب من الضريبة الجمركية من خلال إخفاء الورقة الحقيقية الخاصة بالبضائع وإظهار ورقة مزورة غيرها تحمل قيمة أقل من الأصلية، وبالمحصلة فإن الأسباب الفنية والتنظيمية ومدى انضباطها وقدرتها على كشف التهرب الضريبي له الأثر الذي لا يستهان به في جعل المكلفين يتخذون قراراتهم بشأن التهرب من دفع الضريبة أو الإلتزام بها.¹

ثالثاً: الأسباب التشريعية

وتتمثل فيما يلي:²

- ✓ قد يشوب التشريع الضريبي بعض الغموض، الأمر الذي يحتاج الى تفسير مما قد يفتح المجال أمام المكلف باستغلال التفسير الأصلح له الأمر الذي يساعده على التهرب من الضريبة، لذلك لا بد أن تكون نصوص القانون واضحة لا تحتمل أكثر من تفسير، ومعلومة للمكلف؛
- ✓ يزداد التهرب الضريبي في الضرائب التي يتطلب تقديمها تقديم كشف أو (إقرار) من المكلف نفسه، كما هو الحال في الضريبة على الدخل ويقل التهرب الضريبي في الضرائب التي تحصل بطريقة "الحجز من المبيع" كالضريبة على الرواتب والأجور؛
- ✓ صعوبة تقدير الوعاء الضريبي، والذي قد يكون جزافياً بأكثر أو أقل من القيمة الفعلية مما يؤثر معنوياً على المكلف وقد يدفعه إلى التهرب.

رابعاً: الأسباب الأخلاقية

وهو غياب الوازع الأخلاقي عند المتهرب ضريبياً وطغيان الوازع المادي عليه بشكل يجعله يخالف القوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة، وكذلك عدم وجود فكرة التضحية الخاصة من أجل تحقيق النفع العام لباقي أفراد المجتمع. وعموماً يمكننا أن نلاحظ أنه في بعض المجتمعات المتحضرة ينخفض فيها حجم التهرب الضريبي حتى يفوق في بعض الأحيان حجم الضرائب المعدلات المتوقعة.³

¹ رضا السيد عبد العاطي، "التصالح في الجرائم الضريبية"، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص 11.

² أنور عباس ناصر، أزهري غيلان مرهون، "التهرب الضريبي ومدى تأثيره على الإيرادات المالية في العراق"، مجلة الوارث العلمية، جامعة وراث الأنبياء، العراق، المجلد 03، عدد خاص، 2021، ص 65.

³ فاطمة الزهراء بولجبال، حكيمة بوسلمة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

الفرع الثالث: عناصر التهرب الضريبي

للتهرب الضريبي ثلاثة عناصر (أركان) أساسية، تتمثل فيما يلي:

أولاً: العنصر القانوني (الشرعي)

يدل على أن المكلف لا يمكن ملاحقته إلا بموجب النص الذي أنشأ الضريبة وحدد العقوبات على المخالفين وفقاً للأحكام والنصوص القانونية ولاسيما أن القواعد الدستورية تقضي بأنه لا ضريبة بدون نص تشريعي، ولا يوجد تهرب إلا إذا كان القانون الضريبي هو الذي حدد الوعاء وفرضه على المكلفين، وحدد العقوبات التي تفرض على المكلفين الذين يخالفون أحكامه لأنهم لم يحترموا الأحكام القانونية التي تضمنها.¹

ثانياً: العنصر المادي

الركن المادي للتهرب الضريبي يتركز على الإخلال بالإلتزامات الضريبية، وعدم الإلتزام بها على وجه الذي رسمه القانون، وهو إستعمال وسائل وطرق إحتيالية من أجل الوصول إلى نتيجة واحدة وهي التملص من إقامة وأداء الضريبة.²

ثالثاً: العنصر المعنوي

إلى جانب العنصر القانوني والمادي لا بد من توافر العنصر المعنوي والذي يتمثل في القصد الجبائي لدى المكلف ونيته التي يقصد بها تفادي دفع الضريبة، ولا يختلف العنصر المعنوي في جريمة الغش الجبائي عن باقي الجرائم العادية والمتمثل في القصد العام، وهو أن المكلف على علم بالطابع غير الشرعي للإغفال أو التقليل في التصريحات المكتتبه، لكن هذا القصد العام وحده لا يكفي لقيام جريمة الغش الجبائي بل لا بد من توافر قصد خاص تلخصه في الباعث الذي يؤدي ويدفع إلى إرتكاب مثل هذه الجرائم، أي توافر نية التملص الكلي أو الجزئي من الضريبة لدى المكلف وإعفاء نفسه من أداء حق الدولة للإضرار بمصلحة الخزينة العامة.³

¹ الجليلي بلواضح، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² صبرين بوعزة، "الرقابة الجبائية كإستراتيجية لحماية المال العام من التهرب الضريبي"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي - الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 583.

³ أمير جازية، "نجاحة النظام الجبائي وإشكالية الغش - حالة الجزائر (2006-2016)"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدية، الجزائر، 2019، ص 59.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثاني: أشكال وطرق التهرب الضريبي

التهرب الضريبي ظاهرة باتت تنخر اقتصاديات الدول ومن الصعب التصدي لها لتعدد أشكالها وإختلاف الطرق المتبعة في ذلك من مكلف إلى آخر.

الفرع الأول: أشكال التهرب الضريبي

ينقسم التهرب الضريبي إلى عدة أشكال وذلك باختلاف المعيار المستخدم، حيث ينقسم حسب المشروعية، حسب الحيز المكاني وحسب حجم التهرب، يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: التهرب الضريبي حسب المشروعية: ويتمثل في:¹

- **التهرب المشروع (التجنب الضريبي):** ويظهر في إستغلال المكلف للنقائص والثغرات الموجودة في التشريعات الجبائية بغية التخلص من دفع الضريبة، وترجع هذه النقائص في الغالب إلى نقص التشريع وعدم إحكام صياغته إذ أن استفادة المكلف من الثغرات لا تعد مخالفة أو إنتهاكا للأحكام الجبائية كون هذا الأخير يتم في إطار قانوني رسمه المشرع من خلال سلسلة من الإعفاءات أو التخفيضات الدائمة أو المؤقتة، والتي تمس فروع إنتاجية أو قطاعات اقتصادية أو مناطق جغرافية.
- **التهرب غير المشروع (الغش الضريبي):** وهو محاولة المكلف عدم دفع الضريبة المستحقة عليه كلياً أو جزئياً عن طريق إتباع طرق وأساليب مخالفة للقانون، ويتخذ التهرب الضريبي صوراً عديدة تختلف حسب نوع الضرائب مباشرة أو غير مباشرة، فالنسبة للضرائب المباشرة نجد المبالغة في حساب التكاليف التي تخصم من الدخل الإجمالي، تقديم تصريح من المكلف أو من الغير يقدر فيه دخل المكلف بأقل من الحقيقة، أما بالنسبة للضرائب غير المباشرة نجد أهم صور التهرب الضريبي في إخفاء السلع المستوردة حتى لا تخضع للضرائب الجمركية أو إعلان قيمة هذه السلعة بأقل من قيمتها الحقيقية.

ثانياً: التهرب الضريبي حسب المكان: ويتمثل في:²

- **التهرب الضريبي المحلي (الداخلي):** وهو الذي يحدث ويقع داخل إقليم وحدود الدولة بحيث عمليات الغش والتدليس لا تتجاوز هذا الإقليم ويواجه المكلف المعني سلطة جبائية وحيدة تبعا للدولة محل التهرب بعض النظر عن جنسية المكلف، فالعبء ليست الجنسية بل ما يترتب من خسارة في موارد الدولة، وهذا النوع من التهرب هو الأكثر انتشاراً داخل معظم دول العالم.
- **التهرب الضريبي الدولي (الخارجي):** هي ظاهرة قديمة، غير أن إنتشارها تزايد خاصة على المستوى الدولي، وهذا راجع للإفتتاح الاقتصادي، إتساع التجارة الخارجية والعملة ويظهر التهرب الضريبي الدولي بواسطة الشركات المتعددة الجنسيات، والتي تبحث عن الدولة ذات التشريع الضريبي الأقل حدة، وهذا ما يعرف بالجنات الضريبية ويساعدها على ذلك مبدأ السيادة الضريبية، حيث أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها ولا يسمح لأي دولة أخرى بالتدخل أو

¹ صافية لشلح، "تفعيل دور الرقابة الجبائية في الحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص ص 262، 263.

² نورة قدوري، نورية غازي، "إستراتيجية عصرنة إدارة الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد- بشار، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 302.

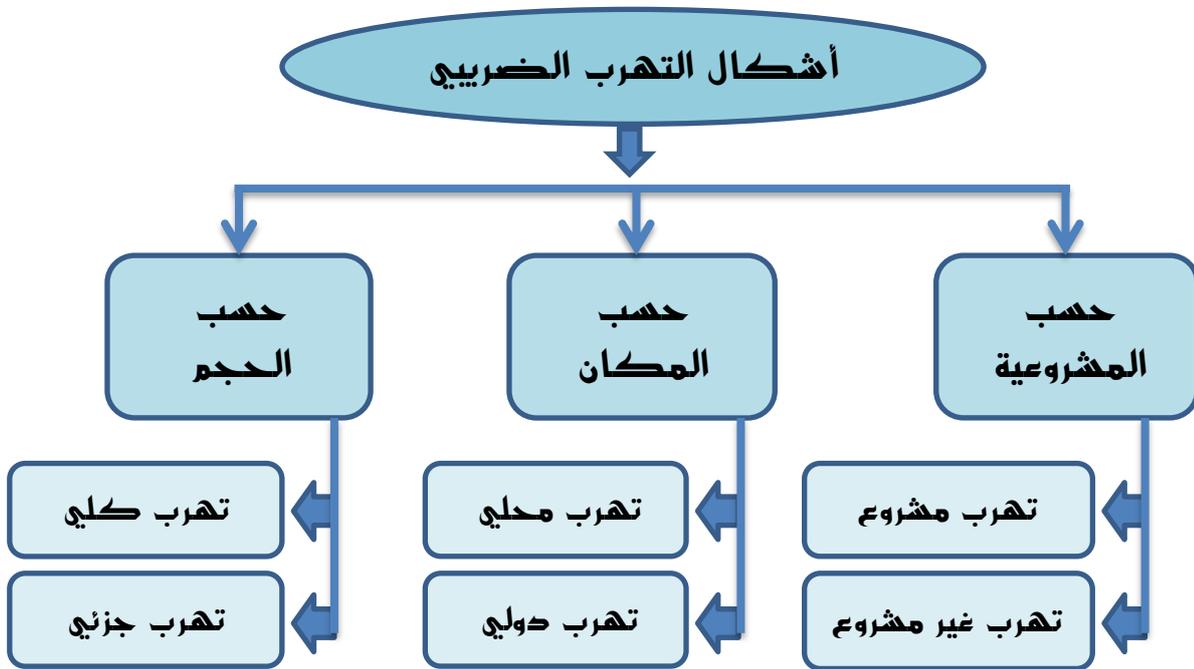
الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

بتطبيق نظامها الضريبي الإقليمي، وأهم ما يميز التهرب الضريبي الدولي هي صفة سرية الأرباح التي كان من الواجب إخضاعها للضريبة، وصعوبة المراقبة من ظرف المصالح الضريبية للدولة المعنية به.

ثالثاً: التهرب الضريبي حسب الحجم: ويتمثل في:¹

- **التهرب الضريبي الكلي:** يكون عندما يستطيع المكلف التخلص من الضريبة بشكل كامل، ولا يسددها إلى الخزينة العمومية للدولة، ويتحقق ذلك إما بإخفاء نشاط المكلف كلية أو بإخفاء ذلك الجزء من نشاطه الخاضع لضريبة نوعية قائمة بذاتها عن باقي نشاطه الاقتصادي، ومن أمثلة هذا النوع من التهرب أن يمتنع الشخص الذي بلغت مبيعاته حد التسجيل طبقاً لقانون الضريبة العامة على المبيعات عن تسجيل نفسه لدى المصلحة الضريبية المختصة وبالتالي يكون نشاطه غير خاضع للضريبة تماماً، وتخلص من عبء هذه الضريبة بالكامل.
- **التهرب الضريبي الجزئي:** يحصل عندما يتمكن المكلف من التخلص من جزء من الضريبة المستحقة عليه، وذلك إما عن طريق إسقاط بعض عناصر نشاطه الخاضع للضريبة قانوناً، بحيث لا يعبر الجزء المتبقي والظاهر عن حقيقة نشاطه الفعلي، وهذا سيؤدي بالضرورة إلى فرض الضريبة عليه بأقل مما كان يجب أن تفرض عليه، أو من خلال تمكن المكلف من التخلص جزئياً من نوع ما من الضرائب وذلك بإسقاط بعض العمليات أو الإيرادات الخاضعة لهذه الضريبة. وتتلخص أشكال التهرب الضريبي في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أشكال التهرب الضريبي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق

¹ الجليلي بلواضح، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفرع الثاني: طرق التهرب الضريبي

يتخذ المكلف مجموعة من الأساليب والطرق في عملية التهرب الضريبي من دفع ما عليه من ضرائب، وتختلف هذه الطرق باختلاف نوع الضريبة المفروضة باستخدام التحايل.

أولاً: التحايل المحاسبي

يفرض القانون على المكلف بالضريبة مسك محاسبة كاملة وحقيقية يصرح بها لدى الإدارة الجبائية في آجال محددة، يضمنها نتائج نشاطاته الإيرادات والنفقات خلال السنة المالية، مدعماً ذلك بوثائق تثبت تصريحاته كالفواتير السجلات المحاسبية اليومية دفتر الجرد... ووصلات التسليم وتكون هذه التصريحات هي الأساس الذي تعتمده المصالح الضريبية في تأسيس الضريبة، لذا يسعى المكلف إلى إخفاء بعض العمليات المحاسبية وذلك بالتخفيض في الإيرادات والتضخيم في النفقات:¹

- يكون التخفيض في الإيرادات بلجوء المكلف إلى عدم التصريح بكل أو جزء من الإيرادات التي تدخل في حساب الأرباح الخاضعة للضريبة؛
- أما تضخيم النفقات تتمثل في التسجيل المحاسبي لأجور ومرتبات متعلقة بعمال ومستخدمين وهميين لا وجود لهم على أرض الواقع، غير أن المكلف يحوز على الوثائق المحاسبية والإدارية الرسمية لهؤلاء وهي تخلو من كل شك وريبة وتضخيم هذه الأجور والرواتب يتم تخفيض الربح المحقق والخاضع للضريبة.

ثانياً: التحايل المادي والقانوني

التهرب عن طريق عمليات مادية وقانونية ويعتمد هذا النوع من التهرب على ممارسة عمليات وهمية للحصول على محاسبة دون فواتير كما يمارس المكلف عدة نشاطات دون إعلام الإدارة الجبائية، وهذا بإخفاء جزء من البضاعة هذا ليتم بيعها في السوق، ويشمل:²

- التهرب عن طريق عمليات قانونية ويقصد به خلق وضعية قانونية تظهر مخالفة الوضعية الحقيقية، عن طريق إستغلال الثغرات القانونية الموجودة في النظام الجبائي لصالح المكلفين بدفع الضريبة لخلق وضعية قانونية مخالفة للوضعية القانونية الحقيقية؛
- التهرب عن طريق عمليات مادية ويتمثل هذا التحايل في عدم التصريح القانوني للمواد والمنتجات والأرباح التي تدخل في إحتساب الإقتطاع الضريبي، بحيث أن المكلف يقوم بتغيير واقعة مادية بطريقة غير قانونية، وبالتالي الإنتاج المحصل عليه يباع دون فواتير بعيد عن كل مراقبة، وهكذا تحرم خزينة الدولة من إيرادات مالية لتمويل مشاريعها؛
- التهرب عن طريق التلاعب في تصنيف الحالات القانونية تصنف مبيعات خاصة للضريبة إلى مبيعات معفية، وتوزيع الشركة أرباحها على المساهمين على شكل رواتب وأجور لينخفض بذلك معدل الضريبة حينما يتعلق بالرواتب والأجور.

¹ أحمد خيدل، زهيرة كيسي، "جريمة التهرب الضريبي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص 1054.

² رميساء بنادي، السعيد خويلدي، "العلاقة بين التهرب الضريبي والفساد"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 462.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

المطلب الثالث: آثار التهرب الضريبي وأساليب مكافحته

يؤثر التهرب الضريبي سلبا على الاقتصاد وذلك بتقليل الإيرادات الضريبية وتأثيرها على الموازنة المالية للحكومة، كما يؤثر على العدالة الاجتماعية من خلال تحميل الأعباء الضريبية بشكل غير متساوي على المكلفين لذا يجب مكافحة هذه الظاهرة بشتى الأساليب.

الفرع الأول: آثار التهرب الضريبي

تعتبر الضرائب بمثابة الممول الرئيسي لخزينة الدولة لذلك فإن أي محاولة للتملص أو التهرب من دفع هذه الضرائب من شأنه الإضرار بالتنمية الاقتصادية والتأثير عليها سلبا في العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والمالية.

أولاً: الآثار الاقتصادية

يعد التهرب الضريبي من بين أهم العوائق أمام اقتصاديات العالم خاصة منها النامية، وتتمثل الآثار السلبية لهذه الآفة على الاقتصاد فيما يلي:¹

- ✓ يؤدي التهرب الضريبي إلى إطلاق مجموعة من تعديلات التوازن العام حيث يتفاعل الأفراد والشركات مع التغييرات في الحوافز الناتجة عن التهرب، تؤثر كل هذه التعديلات على أسعار العوامل والمنتجات؛
- ✓ يؤدي التهرب إلى تحويل الموارد إلى أنشطة غير منتجة، يميل التهرب إلى إعاقة النمو الاقتصادي، لأنه يمنع الحكومة من توفير البنية التحتية، ونمو رأس المال البشري، والبحث والتطوير؛
- ✓ يشوه المنافسة لأن المؤسسات التي نجحت بالتملص من دفع الضرائب تكون في وضعية مالية جيدا على عكس المؤسسات التي تؤدي ما عليها من ضرائب، مما يتيح للمؤسسات المتهربة من استغلال ذلك المال في تطوير وتوسيع عمليات الإنتاج والتسويق مما يعزز مكانتها في السوق.
- ✓ يساهم التهرب الضريبي في نمو الاقتصاد غير الرسمي، وهذا من خلال إنتقال الشركات إلى الاقتصاد السري.

ثانياً: الآثار الاجتماعية

يعمل التهرب الضريبي على إحداث الآثار الاجتماعية التالية:²

- ✓ عدم المساواة بين المكلفين في تحمل عبء الضريبة ومن ثم عدم عدالة توزيع العبء الضريبي؛
- ✓ إضعاف روح التضامن بين أفراد المجتمع؛
- ✓ تعميق الفوارق الاجتماعية بين مختلف الطبقات الاجتماعية؛
- ✓ انتشار الفساد الأخلاقي بين موظفي القطاع.

¹ سفيان دربال، لخضر سي محمد، "فعالية النظام الضريبي الجزائري تحديات الواقع ورهانات الغد"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بربكة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص ص 701، 702.

² صالح واضح، "أثر تبني معايير الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للحد من التهرب الضريبي بعد تبني النظام المحاسبي المالي - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2020، ص 52.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

الفرع الثاني: أساليب مكافحة التهرب الضريبي

من أجل معالجة آثار ومخلفات التهرب الضريبي تسعى مختلف الدول إلى تطبيق مجموعة من الإجراءات التي من شأنها الحد من هذه الظاهرة التي تنخر الاقتصاد، وتمثل هذه الإجراءات في إجراءات وقائية وأخرى رقابية.

أولاً: أساليب وقائية

وتتمثل فيما يلي:¹

- إلزام بعض الأشخاص بإقتطاع دين الضريبة المستحقة على أشخاص آخرين عند المنبع وقبل دفع المال المستحق لهم أي المستحق للمكلفين بدفع الضريبة كالضريبة على أرباح الأسهم والسندات والضريبة على المرتبات والأجور؛
- تخفيض الأفراد على تقديم ما يتوفر لديهم من معلومات عن المكلفين بالضريبة كمقادير دخولهم وأرباحهم وممتلكاتهم مقابل مكافآت مالية؛
- إعطاء الحق لموظفي الإدارة بالإطلاع على الدفاتر والوثائق والمستندات الخاصة بالمكلف إذا كان ذلك ضرورياً للوصول إلى تحديد دقيق لوعاء الضريبة أو في حالة الشك بأن الإقرار المقدم من قبل المكلف لا يتفق والحقيقة؛
- إلزام المكلف بتقديم اقرار مؤيد باليمين حتى يمكن تطبيق العقوبة الخاصة باليمين الكاذبة إذا كان الإقرار غير صحيح وكان المكلف سيء النية وهذا متبع في بعض التشريعات الضريبية؛
- إستيفاء الضريبة عيناً من الأموال التي تختلف الإدارة الضريبية مع المكلف على تقدير قيمتها.

ثانياً: أساليب رقابية

- تعتمد الدولة على الوسائل الرقابية من خلال تفعيل سلطة التحقيق والرقابة، وإرساء قواعد للتعاون فيما بين الإدارات خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات وتوسيع هذا التعاون على المستوى الدولي، ويتحقق ذلك من خلال:²
- كأن يجيز المشرع لموظفي الإدارة الجبائية حق الإطلاع على أوراق ومستندات ودفاتر المكلف وعقود البيع حتى لا تتضمن عقود بيع صورية وما إلى ذلك من الوثائق الضرورية عند تقدير الضريبة؛
 - تلزم الإدارة الجبائية الأشخاص والهيئات التي تتعامل مع المكلفين بالإبلاغ عن المعلومات أو التصرفات التي تتم مع هؤلاء وعن غيرها من الوقائع التي تساعد في تكليفهم بالضريبة؛
 - إلزام المصارف والمؤسسات الإدخارية أن تزود الإدارة الجبائية بالبيانات المالية المتعلقة بعملائها؛
 - إشراك محاسبي وخبراء الضرائب في مسؤولية تطبيق القوانين الضريبية وتطوير مفهوم مهنتهم؛
 - تعميق ركن العدالة في الضريبة، وذلك عن طريق تدعيم مبدأ الشخصية الذي من وسائله إعفاء الحد الأدنى اللازم لمعيشة المكلف وأخذ الحالة العائلية في الحسبان ومراعاة الأعباء الأخرى التي تضعف من المقدرة على التضحية الضريبية.

¹ عادل فليح العلي، "المالية العامة والقانون المالي والضريبي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص ص 180، 181.

² أمير جازية، مرجع سبق ذكره، ص ص 88، 89.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة الضريبية

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح بأن رقمنة الإدارة الضريبية هي عملية تعتمد على الدول والحكومات من أجل تحويل التعاملات الضريبية القائمة بين الإدارة والمكلف من شكلها التقليدي الورقي إلى أنظمة رقمية، وذلك باستخدام طرق وأساليب مختلفة للرفع من الإيرادات العامة للدولة المتمثلة أساساً في الضرائب، ويمكن من خلال الرقمنة تبسيط الإجراءات والخدمات للمكلفين، وتعزيز الإمتثال الضريبي، وبالتالي تساهم في مكافحة التهرب الضريبي الذي يعتبر أبرز تحدي يواجه الإدارة الضريبية بالنظر إلى حجم المبالغ التي يتم التملص منها بطرق مختلفة منها المشروعة والمتمثلة في التجنب الضريبي وذلك باستغلال الثغرات القانونية وطرق أخرى غير مشروعة، لذا وجب على مكافحة هذه الظاهرة باستخدام أساليب وقائية وأخرى عقابية مناسبة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي

في تحسين خدمات الإدارة الضريبية –

حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك،

مساهمتك

تمهيد

بعد التطرق في الدراسة النظرية إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي ورقمنة الإدارة الضريبية، سنقوم بداية بإعطاء لمحة عن المديرية العامة للضرائب التي تعمل من أجل اعتماد تقنيات التحول الرقمي في تعاملاتها مع المكلفين، ومحاولة التطرق إلى أبرز وأحدث الخدمات التي تقدمها إدارة الضرائب والمتمثلة في البوابتان الإلكترونيتان "جبايتك" و"مسهمتك" اللتان تسهلان التعاملات الضريبية بين الإدارة والمكلف وتلقى إستحسان من طرف هذا الأخير.

سيتم في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية على عينة الدراسة بهدف التحقق من مدى مساهمة التحول الرقمي في التحسين من الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية وهذا بناء على البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بإجابات وآراء أفراد العينة محل الدراسة حول عبارات الإستبيان المستخدم في ذلك والموزع على هذه العينة.

حيث خصص هذا الفصل للإحاطة ب:

- ✓ نظرة عامة عن التحول الرقمي بالمديرية العامة للضرائب؛
- ✓ منهجية الدراسة الميدانية؛
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة عن التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب

باعتبار الإدارة الضريبية هي الهيئة المخولة والمسؤولة عن تحصيل مختلف الضرائب في جميع الدول على غرار الجزائر التي تسعى إلى تحديث ورقمنة إدارتها الضريبية والمتمثلة في المديرية العامة للضرائب بمختلف هيكلها وأقسامها وتعمل من أجل تحسين خدماتها، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمديرية العامة للضرائب وكذا البوابتان الإلكترونية "جبايتك" و"مساهمتك".

المطلب الأول: لمحة عن المديرية العامة للضرائب "DGI"

سيتم من خلال هذا المطلب التعريف بالمديرية العامة للضرائب وتبيان مهامها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف بالمديرية العامة للضرائب

تأسست المديرية العامة للضرائب في 19 أبريل 1963 بمقتضى المرسوم رقم 63-127، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تنشط تحت وصاية وزارة المالية.

الفرع الثاني: مهام المديرية العامة للضرائب

التنظيم الهيكلي ومهام المديرية الحديثين جددا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 21-252 المؤرخ في 25 شوال عام 1442 الموافق 6 جوان سنة 2021، كما يلي:¹

- السهر على دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية؛
- ضمان التدابير الضرورية لإعداد الوعاء وتصفية وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم الجبائية، وكذا تحصيل الرسوم والرسوم شبه الجبائية والموارد الأخرى؛
- تعريف وتبسيط الإجراءات الجبائية المتعلقة بتسيير الوعاء والرقابة وبالتحصيل بالمنازعات الضريبية؛
- إنجاز البرامج الإستراتيجية للعصرنة وضمان تنفيذها؛
- تطوير ونشر النظام المعلوماتي وإنشاء واجهات وأدوات الإتصال؛
- ضمان التحكم في المشاريع المرجعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال؛
- الإشراف على تحضير الإتفاقيات الجبائية الدولية التي تشتمل على أحكام جبائية والتفاوض بشأنها؛
- تنفيذ الإجراءات اللازمة لمكافحة الغش والتهرب الضريبيين؛
- السهر على التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بمختلف أنواع الضرائب والحقوق والرسوم؛
- وضع أدوات التحليل ومراقبة التسيير المردودية ونجاعة المصالح الجبائية؛
- السهر على تحسين العلاقات بين المصالح الجبائية والمكلفين بالضريبة.

¹ أنظر الموقع <https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2>، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/04/30.

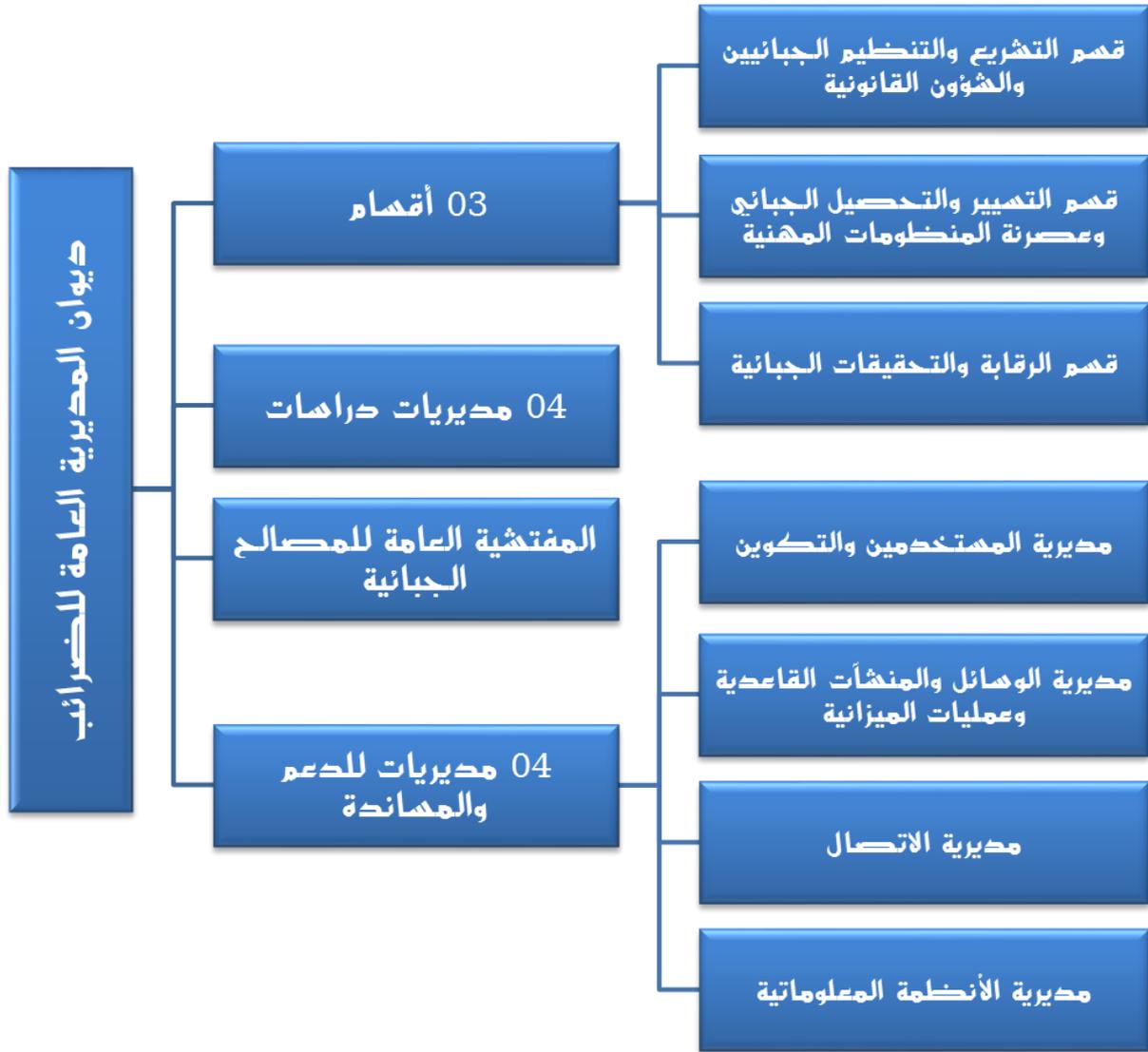
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب

تنقسم المديرية العامة للضرائب إلى مصالح مركزية وأخرى خارجية، والتي سيتم توضيحها كما يلي:

أولاً: المصالح المركزية للمديرية العامة للضرائب

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمصالح المركزية للمديرية العامة للضرائب

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمصالح المركزية للمديرية العامة للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب

www.mfdgi.gov.dz

تتكون المصالح المركزية للمديرية العامة للضرائب من ثلاثة أقسام وأربعة مديريات للدعم والمساندة كما يلي:¹

1- الأقسام

1-1- قسم التشريع والتنظيم الجبايين والشؤون القانونية: ويكلف بما يلي:

- ✓ تنفيذ السياسة الجبائية ووضع التدابير التشريعية والتنظيمية ذات الطابع الجبايي؛
 - ✓ إعداد وتنسيق تدابير قوانين المالية والنصوص التطبيقية المتعلقة بها؛
 - ✓ المساهمة في دراسة وإعداد والتفاوض بخصوص مشاريع الاتفاقات والمعاهدات الجبائية الدولية وتطبيقها؛
 - ✓ السهر على التطبيق السوي للتشريع والتنظيم الجبايين في معالجة قضايا المنازعات.
- يتكون من ثلاث مديريات: (مديرية التشريع والتنظيم الجبايين، مديرية العلاقات الجبائية الدولية، مديرية المنازعات الجبائية).

2-1- قسم التسيير والتحصيل الجبايي وعصرنة المنظومات المهنية: ويكلف بما يلي:

- ✓ تحديد وتبسيط الإجراءات الجبائية المتعلقة بتسيير الوعاء والتحصيل؛
 - ✓ ضمان متابعة نشاط المصالح فيما يتعلق بجباية الأشخاص والشركات وكذلك الجباية العقارية؛
 - ✓ ضمان التكفل العملي بجباية المحروقات وتلك المتعلقة بالنشاط المنجمي؛
 - ✓ إعداد إستراتيجية عصرنة المنظومات والإجراءات المهنية للمديرية العامة للضرائب قصد تسهيل إدماجها الإعلامي.
- يتكون من ثلاث مديريات: (مديرية التسيير الجبايي، مديرية التحصيل والموارد الجبائية المحلية، مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة).

3-1- قسم الرقابة والتحقيقات الجبائية: ويكلف بما يلي:

- ✓ تحديد وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالرقابة والتحقيقات الجبائية؛
 - ✓ تصميم إستراتيجيات مكافحة الغش والتهرب الجبايين وكذا تنفيذها؛
 - ✓ ضمان متابعة نشاطات الرقابة الجبائية وتقييم نتائجها.
- يتكون من مديرتين: (مديرية الرقابة الجبائية، مديرية إدارة المعلومات والتحقيقات الجبائية).

2- مديريات الدعم والمساندة

1-2- مديرية الأنظمة المعلوماتية: وتكلف بما يلي:

- ✓ ضمان تناسق النظام المعلوماتي مع الإستراتيجية الشاملة ومتطلبات مهن المديرية العامة للضرائب؛
- ✓ إدماج التطورات التكنولوجية الجديدة المسجلة في هذا المجال ضمن النظام المعلوماتي؛
- ✓ ضمان الأمن والتسيير العملي للأنظمة التطبيقية والمنشآت القاعدية والشبكة مع إمداد المستعملين بالدعم والمساندة؛

¹ أنظر الموقع: <https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2>، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/05/01.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

- ✓ إعداد ونشر سياسة الأمن لضمان سلامة المعطيات؛
- ✓ تأمين الولوج إلى التطبيقات والتجهيزات وتوفير الخدمات للمستخدمين وللمكلفين بالضريبة.
- تتكون من أربع مديريات فرعية (المديرية الفرعية للدراسات والتطويرات، المديرية الفرعية للحكومة وأمن الأنظمة المعلوماتية، المديرية الفرعية للإستغلال ونشر الحلول، المديرية الفرعية للتجهيزات والشبكة والصيانة).
- 2-2- مديرية المستخدمين والتكوين: وتكلف بما يلي:**
- ✓ تسيير المستخدمين ومتابعتهم وتقييمهم؛
- ✓ تصميم برامج التكوين وتحسين المستوى ومتابعة تنفيذها وتقييمها؛
- ✓ تحديد وإعداد نظام تسيير المسار المهني والكفاءات؛
- تتكون من ثلاث مديريات فرعية (المديرية الفرعية للمستخدمين، المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى، المديرية الفرعية لتثمين الكفاءات ومتابعة المسار المهني).
- 2-3- مديرية الوسائل والمنشآت القاعدية وعمليات الميزانية: وتكلف بما يلي:**
- ✓ ضمان إستقلال وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الإدارة الجبائية؛
- ✓ دراسة و صياغة عقود التجهيز وتمويل المصالح؛
- ✓ إعداد توقعات الميزانية والسهر على تنفيذ الإعتمادات الممنوحة؛
- ✓ تقييم إحتياجات المصالح وإدارة وسائل التسيير وضمان صيانة المنشآت القاعدية؛
- ✓ التكفل بقضايا المنازعات المتعلقة بالصفقات والإتفاقيات المبرمة.
- تتكون من ثلاث مديريات فرعية (المديرية الفرعية للوسائل العامة، المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات، المديرية الفرعية لعمليات الميزانية).
- 2-4- مديرية الإتصال: وتكلف بما يلي:**
- ✓ دراسة واتخاذ الإجراءات المناسبة الرامية لتحسين العلاقات بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة وضمان تنفيذها الفعال من قبل جميع المصالح؛
- ✓ إعداد ونشر الوثائق التي تهدف إلى نشر التشريعات والتنظيمات الجبائية تجاه المواطن ومستخدمي المديرية العامة للضرائب؛
- ✓ إعداد ونشر المعلومات والآراء تجاه المكلفين بالضريبة المتعلقة بحقوقهم وإلتزاماتهم في مجال الجبائية.
- تتكون من مديريتين فرعيتين (المديرية الفرعية للاتصال، المديرية الفرعية للمنشورات والمستندات الجبائية).

ثانيا: المصالح الخارجية للمديرية العامة للضرائب

تتمثل المصالح الخارجية للمديرية العامة للضرائب فيما يلي:¹

- (1) مديرية كبريات المؤسسات: وهي مكلفة بما يلي:
 - مسك وتسيير الملف الجبائي للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاصها؛
 - إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتنفيذ عمليات التسجيل والطابع وتعاينها وتصادق عليها؛
 - التموين بالطابع ومسك محاسبتها؛
 - البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
 - إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى المكلفين بالضريبة وتقييم نتائجها؛
 - متابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛
 - إعداد الإجراءات المتعلقة بالإعتمادات والتصفية والأمر بصرف نفقات التسيير والتجهيز مهما كانت طبيعتها وتسهر على تنفيذها وتعيينها؛
 - ضمان مهمة إستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
 - نشر المعلومات والآراء اتجاه المكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات، مع تذكيرهم بحقوقهم وواجباتهم في مجال الجباية؛
- تتكون مديرية كبريات المؤسسات من خمس مديريات فرعية (المديرية الفرعية لجباية المحروقات، المديرية الفرعية للتسيير، المديرية الفرعية للرقابة والبطاقيات، المديرية الفرعية للمنازعات، المديرية الفرعية للوسائل) وقباضة ومصالحتين (مصلحة الإستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة، مصلحة الإعلام الآلي).
- (2) المفتشية الجهوية للمصالح الجبائية: تتمثل مهامها فيما يلي:
 - القيام بكل الأعمال المرتبطة بالرقابة الداخلية للمصالح الجبائية؛
 - متابعة المهام التي يقوم بها المحققون في التسيير التابعون لها جهويا ومراقبتها؛
 - إعداد برنامج شهري للتحقيق في التسيير بين حالة تقدم الأشغال؛
 - جمع كل المعلومات المتعلقة بسير المصالح وإرسال تقرير بياني عن ذلك إلى المفتشية العامة للمصالح الجبائية؛
 - السهر على إعداد واستغلال التقارير السنوية للتحقيق وتقارير التحريات بكل أنواعها؛
 - السهر على إستغلال التقارير النهائية للتحقيق لا سيما بمراقبة آجال وكيفيات تداول هذه الوثائق بين المسييرين الذين تمت مراقبتهم ومديري الضرائب بالولايات والمفتشيات الجهوية.

¹ أنظر الموقع: <https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2>، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/05/01.

- 3) المديرية الجهوية للضرائب:** وهي مكلفة بما يلي:
- ضمان تمثيل المديرية العامة للضرائب على المستوى الجهوي؛
 - السهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؛
 - ضمان العلاقة الوظيفية بين الإدارة المركزية والمديريات الولائية للضرائب تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لإختصاصها الإقليمي وتوجيهه وتنسيقه وتقومه ومراقبته؛
 - السهر على إحترام أدوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه وإجراءاته إعداد بصفة دورية حصيلة وملخصات عن أعمال المصالح الجبائية؛
 - المشاركة في أعمال تكوين الأعوان وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم؛
 - دراسة طلبات تنقل الأعوان فيما بين الولايات؛
 - تقدير إحتياجات المصالح الجبائية الجهوية من وسائل بشرية ومادية وتقنية ومالية، وإعداد تقريرا دوريا عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها؛
 - تنظيم أشغال لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار والمنشأة على المستوى الجهوي؛
 - الموافقة على إستفادة المكلفين بالضريبة من نظام الشراء بالإعتماد حسب الشروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به.
- تتكون المديرية الجهوية للضرائب من أربع مديريات فرعية (المديرية الفرعية للتكوين، المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل، المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية والمنازعات)، تتواجد المديريات الجهوية التسع في كل من الشلف، بشار، البليدة، الجزائر، سطيف، عناية، قسنطينة، ورقلة وهران.
- 4) المصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات:** وهي مكلفة بما يلي:
- تنفيذ برامج التحقيق والبحث ومراقبة النشاطات والمداخيل وتعد الإحصائيات المتعلقة بها؛
 - ضمان تسيير وسائل تدخل فرق التحقيق الجبائي؛
 - تنفيذ برامج تحقيق وبحث ومتابعة ومراقبة الأشغال المتعلقة بها وتقوم بتقييمها الدوري؛
 - تنفيذ كل تحقيق يأمر به وزير المالية والمدير العام للضرائب وكل السلطات المختصة بالإتصال مع المؤسسات والمصالح المعنية؛
 - تطبق حق الإطلاع على الملفات التي تخضع لمجال إختصاص مديريتين ولائيتين للضرائب أو أكثر.
- تتكون المصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات من ثلاثة أقسام (قسم المراقبة والإحصائيات والتقييم، قسم المساعدة على الرقابة، قسم الوسائل)، تتواجد المصالح الجهوية للبحث والمراجعات في كل من الجزائر، وهران وقسنطينة.

5) المركز الجهوي للإعلام والوثائق: وهو مكلف بما يلي:

- تنسيق برامج البحث وتجميع ومعالجة المعلومة الاقتصادية والمالية المحلية؛
 - إصدار سندات إيرادات الجداول الضريبية العامة التي تعطي لها المديرية الولائية للضرائب طابعا تنفيذيا؛
 - إعداد الكشوف الملحقة المتعلقة بالخاضعين للضريبة المفقودين؛
 - تقديم كل الوثائق الإحصائية الأخرى التي تسمح لمديرية الإعلام والوثائق بقياس أثر الأحكام الحياتية الجديدة.
- يتكون المركز الجهوي للإعلام والوثائق من ثلاث مديريات فرعية (المديرية الفرعية للبحث عن المعلومة وتجميعها، المديرية الفرعية لمعالجة المعلومة وتحليلها، المديرية الفرعية لإدارة الدائرة الإعلامية وتنظيمها)، تتواجد المراكز الجهوية للإعلام والوثائق في كل من الجزائر، وهران، قسنطينة وورقلة.

6) المديرية الولائية للضرائب: وهي مكلفة بما يلي:

- السهر على إحترام التنظيم والتشريع الجبائي ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
 - تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الحياتية؛
 - دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
 - متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
 - تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
 - تكوين رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس مديريات فرعية (المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، المديرية الفرعية للتحصيل، المديرية الفرعية للمنازعات، المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، المديرية الفرعية للوسائل).

7) المركز الجوّاري للضرائب: وهو مكلف بما يلي:

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال إختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
 - مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
 - إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
 - إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
 - تتابع المنازعات الإدارية والقضائية كما تدرس الشكاوى وتعالجها؛
 - تنشر المعلومات والآراء الصالح المكلفين بالضريبة التابعين لإختصاص مراكز الضرائب.
- يتكون مركز الضرائب من ثلاث مصالح رئيسية (المصلحة الرئيسية للتسيير، المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، المصلحة الرئيسية للمنازعات) وقباضة ومصلحتين (مصلحة الاستقبال والإعلام، مصلحة الإعلام الآلي والوسائل).

المطلب الثاني: بوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك"

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى إلى التعريف ببوابة الإجراءات عن بعد "جبايتك" وأهم مزاياها، بالإضافة إلى إطارها القانوني وكيفية الإكتتاب في هذه الخدمة.

الفرع الأول: تعريف ومزايا بوابة جبايتك

أولاً: تعريف بوابة جبايتك

جبايتك هي بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد، تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الإستخدام خدمات البوابة موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومركز للضرائب والمركز الجوي للضرائب، هذه البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات، ولهذا فإن المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة الإصغاء لهم عند الإنتهاء من إجراءات الإنخراط في بوابة جبايتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن أين تقدم له العديد من الخدمات مثل: ¹

- الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها)؛
- إكتتاب استمارة التصريح مع الإستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضا تحيين التصريح الذي أدخلت بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛
- بالإضافة إلى نظام الإرسال، التصريحات للدفع مع المتابعة المستمرة على مدار سنة النشاط؛
- كما تقدم البوابة وثائق كاملة عن النظام الجبائي الجزائري، يمكن للجميع الوصول إليها.

ثانياً: مزايا بوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك"

- فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب، توفر بوابة جبايتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط، منها: ²
- 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 والتي من شأنها تجنب أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق؛
 - جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت من خلال الفضاء الخاص؛
 - توفر أفضل تعقب وتحكم لعمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجمالية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة التصريحات المرسله؛
 - توفر لوحة تحكم العمليات المنجزة.

¹ أنظر الموقع: https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/presentation.html#presentation، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/05/02.

² المرجع نفسه.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لبوابة الاجراءات عن بعد "جبايتك"

يمكن توضيح الإطار القانوني لبوابة الاجراءات عن بعد كما يلي:¹

➤ التصريح الإلكتروني:

- الأمر رقم 02-08 المؤرخ في 21 رجب 1429 الموافق 24 جويلية 2008، يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 المادة 23 (الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2008)
- القانون رقم 16-14 المؤرخ في 28 ديسمبر 2016، يتضمن قانون المالية لسنة 2017 المادتين 34 و 67 (الجريدة الرسمية رقم 77 الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2016)

➤ الدفع عن بعد:

- الأمر رقم 02-08 المؤرخ في 21 رجب 1429 الموافق 24 جويلية 2008، يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 المادة 15 (الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2008)
- القانون رقم 16-14 المؤرخ في 28 ديسمبر 2016، يتضمن قانون المالية لسنة 2017 المادة 68 (الجريدة الرسمية رقم 77، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2016)

➤ الإثبات بالكتابة / التوقيع الإلكتروني:

- القانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون المدني.
- المادة 44 قسم المسؤولية عن فعل الغير (الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة بتاريخ 26 جوان 2005)

➤ الشهادة الإلكترونية / التوقيع الإلكتروني: الإطار القانوني الذي يحكم الشهادة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني محدد

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 30 ماي 2007 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق لـ 9 ماي 2001 المتعلق بنظام الإستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات، بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية (الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة بتاريخ 7 جوان 2007)

الفرع الثالث: كيفية الإكتتاب والتصريح في بوابة جبايتك

أولا: كيفية الإكتتاب

يعتبر الإكتتاب إجراء ضروري من أجل الولوج إلى خدمات جبايتك وهو يهدف إلى إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة المنخرط، إن الإكتتاب قابل للتجديد سنويا بإتفاق ضمني ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين يتضمن ملف الإكتتاب:

¹ أنظر الرابط https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Cadre_juridique_DGI.pdf

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

- إستمارة طلب الإكتتاب؛¹
 - دفتر الأحكام العامة؛²
 - كشف أو كشوف التعريف البنكي (RIB).
 - تفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص فيه للموقع على إستمارة الإكتتاب بالتصرف نيابة عنه.³
- بعد تكوين ملف الإنخراط يقوم المكلف بالضريبة بحجز موعد من اختياره على بوابة "جباية تيك" من أجل إيداع الملف على مستوى مصلحة الإستقبال التابع لها في (مديرية كبريات المؤسسات أو مركز للضرائب أو المركز الجوّاري للضرائب)، يستلم المكلف بالضريبة يوم إيداعه للملف ظرفا مغلقا يحتوي على رمز الدخول الذي يسمح له بالولوج إلى الفضاء الخاص به على بوابة الإجراءات عن بعد.

ثانيا: كيفية التصريح عن بعد

بمجرد الحصول على رمز الدخول للقضاء الخاص، يمكن للمكلف الدخول إلى القضاء الخاص به والبدء في إستخدام الخدمات المقدمة فيه، يتم الدخول إلى القضاء الخاص من خلال البوابة العامة عبر نافذة قضاء التصريح عن بعد سيطلب إدخال رمز الدخول المقدم من طرف المديرية العامة للضرائب، وللتذكير تتوفر بوابة الإجراءات عن بعد على شهادة أمان SSL التي تؤمن تبادلات البيانات مع المكلفين بالضريبة، يمنح قضاء التصريح عن بعد إمكانية الولوج إلى مجموعة من الخدمات:⁴

- إدخال بيانات تصريح جديد؛
- تصحيح التصريحات قيد الإنتظار؛
- الإطلاع على التصريحات التي تم إدخالها؛
- إرسال تصريحكم؛
- متابعة وضعية تسديداتكم؛
- الإطلاع على بيانات الإكتتاب.

¹ أنظر الرابط https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Formulaire_de_souscription.pdf

² أنظر الرابط https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/cahier_des_dispositions_fiscales.pdf

³ أنظر الرابط https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/Formulaire_de_d%C3%A9signation_de_mandataire.pdf

⁴ أنظر الرابط https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/assets/docs/guide_teledeclaration.pdf

المطلب الثالث: بوابة التصريح والدفع عن بعد "مساهمتك"

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى التعريف ببوابة التصريح والدفع عن بعد "مساهمتك" وأهم مزاياها، بالإضافة إلى إطارها القانوني وكيفية الإكتتاب والتصريح في هذه الخدمة.

الفرع الأول: تعريف ومزايا بوابة مساهمتك

أولاً: تعريف بوابة مساهمتك

مساهمتك هي بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الاستخدام، خدمات البوابة موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مركز للضرائب ولا على مركز جوارى للضرائب حيز الخدمة، البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات، ولهذا تعول على المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة موجهة للإصغاء، عند الإنتهاء من إجراءات الإنخراط في بوابة مساهمتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن أين تقدم له العديد من الخدمات:¹

✓ إكتتاب إستمارة التصريح مع الإستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم؛

✓ إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن تحيين التصريح الذي أدخلت بياناته قبل إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛

✓ تقديم طلب التوطين البنكي ومتابعة معالجته؛

✓ إجراء دفع عن بعد للضرائب والرسوم؛

✓ السماح لممثلكم المفوض مسبقا بتنفيذ جميع أنشطة التصريح والدفع الآمن عبر الأنترنت؛

✓ الوصول والإطلاع على إستمارات التصريحات المودعة؛

✓ الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها)؛

✓ تمنح هذه الخدمة للمكلف بالضريبة إكتتابا صحيحا وفقا للقواعد الضريبية المحينة بالإضافة إلى نظام الإرسال التصريحيات

والدفع مع المراقبة المستمرة على مدار سنة النشاط.

ثانيا: المزايا التي تقدمها بوابة مساهمتك

فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب والرسوم، توفر مساهمتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط منها:²

■ مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي؛

■ آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية؛

¹ أنظر الموقع: <https://mfddgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation>، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/05/02.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

- مساعدة لتسهيل الإستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب أخطاء في الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق؛
- جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت؛
- من خلال الفضاء الخاص الذي يوفر أفضل تعقب وتحكم العمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريحات المرسلات التسديدات المنجزة؛
- توفر لوحة تحكم للعمليات المنجزة.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لبوابة مساهمتك

يتمثل الإطار القانوني لبوابة مساهمتك في: ¹

➤ **التصريح والدفع الإلكترونيين:** يخضع نظام التصريح ودفع الضرائب والرسوم عن بعد للمواد التالية:

- أحكام المادة 370 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة؛
- أحكام المادة 68 من قانون المالية لسنة 2017؛
- أحكام المادة 47 من قانون المالية لسنة 2019 المعدلة والمتممة؛
- أحكام المادة 65 من قانون المالية لسنة 2020 المعدلة والمتممة.

➤ **الإثبات بالكتابة / التوقيع الإلكتروني:** السند القانوني الذي يعترف بالكتابة في شكلها الإلكتروني كدليل وبنفس درجة الكتابة على الورق، محدد في أحكام المادتين 323 مكرر و 323 مكرر 1 من القانون المدني واللذان أسستا بموجب: المادة 44 من القانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق ل: 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون المدني المادة 44 الفصل الأول.

➤ **الإثبات بالكتابة:** الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة بتاريخ 26 جوان 2005)

➤ **الشهادة الإلكترونية / التوقيع الإلكتروني:** الإطار القانوني الذي يحكم الشهادة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني محدد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 30 ماي 2007 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق ل 9 ماي 2001 المتعلق بنظام الإستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية (الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة بتاريخ 7 جوان 2007).

¹ أنظر الرابط: https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/cadre_juridique_ar.pdf

الفرع الثالث: كيفية الإكتتاب والتصريح والدفع

تتم عملية الإكتتاب والتصريح وكذا الدفع عن بعد من خلال بوابة مساهمتك باتباع مجموعة من الخطوات.

أولاً: كيفية الإكتتاب والتصريح في بوابة مساهمتك

يعتبر الإكتتاب إجراء ضروري من أجل الولوج إلى خدمات مساهمتك وهو يهدف إلى إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة المنخرط أن الإكتتاب قابل للتجديد سنويا باتفاق ضمني، ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين، ويتضمن ملف الإكتتاب:

- دفتر الأحكام العامة يحمل التوقيع الصحيح للمكلف بالضريبة؛¹
- إستمارة طلب الإكتتاب؛²
- كشف أو كشوف التعريف البنكي والبريدي (RIB)؛
- التفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص للموقع على إستمارة الإكتتاب بالتصرف نيابة عنه إذا لم يكن الموقع على الإستمارة ممثلاً قانونياً له.³

بعد تشكيل ملف الإنخراط، يقوم المكلف بالضريبة بالتقرب من مصالح الضرائب من أجل إيداع الملف، ويتم ذلك على مستوى قبضة الضرائب التابع لها والتي تقوم بتحديد موعد له من أجل إستلام رمز الدخول إلى القضاء الخاص به في اليوم الموعد يستلم المكلف بالضريبة في ظرف مغلق رمز الدخول الذي يسمح له بالولوج إلى القضاء الخاص به على بوابة الإجراءات عن بعد.

ثانياً: كيفية التصريح والدفع عن بعد في بوابة مساهمتك

بمجرد إستلام رمز الدخول للقضاء الخاص بالمكلف، يمكن الدخول إلى فضائه الخاص والبدء في إستخدام الخدمات المقدمة فيه، على مستوى قسم "الدفع"، سيجد المكلف بالضريبة جميع التصريحات المرسله، مع الإشارة إلى حالة الدفع المتعلق بالوظائف التي تم تطويرها تسمح للمكلف بالضريبة بما يلي: إجراء الدفع عن بعد عن طريق بطاقة الائتمان أو البطاقة الذهبية الاختيار بين السداد الكامل أو الجزئي فيما يتعلق بتصريح الضريبة الجزافية الوحيدة بمجرد أن يتم التسديد، يحصل المكلف بالضريبة على إيصال دفع مع إمكانية تحميله وطبعه.⁴

¹ أنظر الرابط: https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Charte_depaiement_enligne_Ar.pdf

² أنظر الرابط: https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Formulaire_souscription_ar.pdf

³ أنظر الرابط: https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Formulaire_mandat_ar.pdf

⁴ أنظر الرابط: https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/Guide_adhesion_Moussahamatic_ar.pdf

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

أردنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى الجانب المنهجي بشكل مبسط وذلك من أجل تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومنهجي، حيث ينبغي تبيان كل مرحلة من المراحل، الوسائل، الأدوات وكذا الطرق التي تستخدم في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المجتمع المدروس والعينة التي تمت عليها الدراسة بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في ذلك.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة المستهدف في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية قلمة، حيث تم الإعتماد في إختيار هذه المؤسسات على كون أن هذه الأخيرة تعتمد على التقنيات الرقمية في التصريح ودفع الضرائب متمثلة أساسا في بوابتي جبايتك ومساهمته محل الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار العينة عشوائياً، حيث تم إختيار عدد من المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية قلمة تمثلت في كل من:

➤ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA؛

➤ بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛

➤ بنك القرض الشعبي الجزائري CPA؛

➤ مؤسسة سونلغاز؛

➤ بالإضافة إلى العديد من المؤسسات الخاصة (مهن حرة).

وتم اختيار عشوائياً عينة تمثلت في 55 فردا يمثلون أعضاء الإدارة من مدراء، رؤساء مصالح، محاسبين، إداريين، ومناصب أخرى، يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تم توزيع 55 إستمارة وقد تم إسترجاع 48 منها، والجدول التالي يوضح المؤسسات التي تم إستقصائها وكذا عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة في كل منها.

الجدول رقم (02): عدد الإستمارات الموزعة و المستردة حسب كل مؤسسات عينة الدراسة

نسبة الإجابة	عدد الإستمارات المستردة	عدد الإستمارات الموزعة	الإستمارات المؤسسات
100%	05	05	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
57,14%	04	07	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66,67%	04	06	القرض الشعبي الجزائري
66,67%	04	06	مؤسسة سونلغاز
100%	31	31	المؤسسات الخاصة
87,27%	48	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها وتحليلها وبالرجوع إلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة المناسبة والملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي إستمارة الإستبيان لأنها من أكثر الأدوات إستخداما في جمع المعلومات المتعلقة بمثل هكذا مواضيع، وعليه فقد تم الإستعانة بإستمارة أعدت خصيصا لهذه الدراسة، وقد تم إعدادها بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة.

وقد تم إعداد الإستمارة على النحو التالي:

- **القسم الأول:** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والديموغرافية وتتضمن العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية وطبيعة المؤسسة.
- **القسم الثاني:** ويتضمن محاور الإستمارة، ويشمل ثلاث محاور كما يلي:
- **المحور الأول:** "رقمنة الإدارة الضريبية" وكان الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى قدرة إدارة الضرائب على تطبيق التقنيات الرقمية في تعاملاتها مع المكلفين وقد تضمن هذا المحور 14 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد:
 - ✓ **البعد الأول:** أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.
 - ✓ **البعد الثاني:** المنصات الرقمية.
 - ✓ **البعد الثالث:** التواصل الإلكتروني.
- **المحور الثاني:** "تحسين الخدمات الضريبية"، الغرض من هذا المحور معرفة مدى عمل الإدارة الضريبية من أجل تحسين خدماتها، وقد تضمن هذا المحور 12 عبارة.
- **المحور الثالث:** "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية"، من خلال هذا المحور يتم قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في التحسين من خدمات الإدارة الضريبية، وقد تضمن هذا المحور 10 عبارات. وكان مجموع العبارات المكونة للإستمارة 36 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس "ليكارث الخماسي" المعتمد إحصائيا لقياس إستجابات الباحثين لعبارات الإستبيان، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $(5-1=4)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(5/4=0.80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارث الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1.80 – 1.00	2.61 – 1.81	3.42 – 2.62	4.23 – 3.43	5.00 – 4.24

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الأدبيات السابقة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) وهو اختصار ل STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES، والتي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وبرنامج SPSS هو عبارة عن مجموعة من الحزم أو بيانات حسابية شاملة للقيام بتحليل هذه البيانات، ويتم استخدام هذا البرنامج في الأبحاث العلمية التي تحتوي على بيانات رقمية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.
- إختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman): لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach) وطريقة التجزئة النصفية: لقياس ثبات الاستبيان من خلال إختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشمطت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان براون ومعامل غاتمان: لقياس صدق أداة الدراسة.
- إختبار كلوموغروف سمرنوف وشايبرو ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.
- إختبار ستودنت لعينة واحدة (One-Sample T-Test): لدراسة الفروق بين المتوسطات.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لقياس مدى وجود علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة.
- إختبار ليفين (Levene): لقياس تجانس التباين.
- إختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لقياس مدى وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

وتم تحديد مستوى المعنوية الحرج ب 0.05، الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات الصفرية، حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى المعنوية الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية الحرج المقدر ب 0,05 ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة

يتم قياس صدق أداة الدراسة بالاعتماد على صدق المحكمين، صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي.

أولاً: صدق المحكمين

بعد بناء الإستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونيتان جبايتك. مساهمتك

ثانيا: قياس صدق الإتساق الداخلي

إتساق عبارات الإستمارة وصدقها يقصد به مدى إنسجام عبارات الإستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وللمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، ثم حساب معامل الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

1- قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

من خلال نتائج الجدول أدناه نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية Sig المحسوبة لكل عبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية" أصغر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، مما يشير إلى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أي أنه يوجد إرتباط بين المحور الأول والعبارات المكونة له، أما بالنسبة لقيم معامل الإرتباط سبيرمان فهي موجبة وتتراوح بين 0,344 و 0,849، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

الجدول رقم (04): معاملات الإرتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig
البعد الأول: أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة		
01	0,344	0,017
02	0,686	0,000
03	0,633	0,000
04	0,400	0,005
05	0,423	0,003
البعد الثاني: المنصات الرقمية		
06	0,849	0,000
07	0,793	0,000
08	0,803	0,000
09	0,728	0,000
10	0,819	0,000
البعد الثالث: التواصل الإلكتروني		
11	0,686	0,000
12	0,709	0,000
13	0,554	0,000
14	0,414	0,003

المحور الأول
رقمنة الإدارة
الضريبية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

2- قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

من خلال نتائج الجدول أدناه نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية Sig المحسوبة لكل عبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية" أصغر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، مما يشير إلى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أي أنه يوجد إرتباط بين المحور الثاني والعبارات المكونة له، أما بالنسبة لقيم معامل الإرتباط سبيرمان فهي موجبة وتتراوح بين 0,432 و 0,755، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (05): معاملات الإرتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	0,624	0,000
02	0,659	0,000
03	0,588	0,000
04	0,711	0,000
05	0,755	0,000
06	0,620	0,000
07	0,544	0,000
08	0,518	0,000
09	0,432	0,002
10	0,746	0,000
11	0,570	0,000
12	0,538	0,000

المحور الثاني
تحسين الخدمات
الضريبية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

3- قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

من خلال نتائج الجدول أدناه نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية Sig المحسوبة لكل عبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" أصغر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، مما يشير إلى وجود إتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه أي أنه يوجد إرتباط بين المحور الثالث والعبارات المكونة له، أما بالنسبة لقيم معامل الإرتباط سبيرمان فهي موجبة وتتراوح بين 0,316 و 0,679، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط سيرمان لعبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	0,428	0,002
02	0,612	0,000
03	0,678	0,000
04	0,583	0,000
05	0,316	0,028
06	0,594	0,000
07	0,488	0,000
08	0,532	0,000
09	0,457	0,001
10	0,679	0,000

المحور الثالث
مساهمة التحول الرقمي
في تحسين خدمات
الإدارة الضريبية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

ثالثا: قياس الصدق البنائي

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن قيم مستوى المعنوية Sig المحسوبة بالنسبة لمحاور الاستبيان (المحور الأول، الثاني والثالث) بالدرجة الكلية للإستمارة أقل من مستوى المعنوية المخرج المقدر ب 0,05، أما بالنسبة لقيم معامل الارتباط سيرمان بالنسبة لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للإستمارة تراوحت بين 0,659 و 0,901 وكلها قيم موجبة وقريبة من الواحد، هذا ما يثبت الصدق البنائي للإستبيان.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط سيرمان لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	الإحتمال Sig
01	رقمنة الإدارة الضريبية	0,901	0,000
02	تحسين الخدمات الضريبية	0,843	0,000
03	مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمات الضريبية	0,659	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة هو الإتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل نفس الظاهرة.

أولا: قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach)

إن صدق وثبات الاستبيان، يدل بأنه صالح للإستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان بدرجة كبيرة، ولقياس مدى ثبات الإستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يلي:

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونيتان جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (08): نتائج ثبات محاور الإستبيان حسب معامل ألفاكرونباخ

معامل ألفاكرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستمارة
0,698	05	البعد الأول
0,912	05	البعد الثاني
0,814	04	البعد الثالث
0,904	14	القيمة الكلية للمحور الأول
0,877	12	القيمة الكلية للمحور الثاني
0,803	10	القيمة الكلية للمحور الثالث
0,939	36	قيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه والتي تمثل اختبار ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفاكرونباخ، حيث كانت القيمة الكلية للمحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية" تقدر ب 0,904، فيما قدرت القيمة الكلية للمحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية" تقدر ب 0,877، أما القيمة الكلية للمحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" تقدر ب 0,803، فيما قدرت القيمة الكلية للإستمارة ب 0,939 وكل هذه القيم موجبة وقريبة من الواحد، هذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة حسب معامل ألفاكرونباخ.

ثانيا: اختبار ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

يتم الإعتماد على هذه الطريقة على كل من معاملي سييرمان براون وغتمان، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

0,927	معامل ألفاكرونباخ للنصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفاكرونباخ
18	عدد العبارات		
0,862	معامل ألفاكرونباخ للنصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
18	عدد العبارات		
36	العدد الاجمالي للعبارات		
0,718	الارتباط بين النصف الأول و الثاني		
0,836	تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		معامل سييرمان براون
0,836	عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		
0,811	معامل Gutman		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ بالنسبة للنصف الأول من العبارات يساوي 0,927 بينما النصف الثاني للعبارات يساوي 0,862، أما الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني للعبارات يقدر ب 0,718، فيما حقق معامل سييرمان براون قيمة 0,836، أما معامل غاتمان فيقدر ب 0,811، كل هذه القيم موجبة وقريبة من الواحد، هذا ما يؤكد ثبات الإستبيان وفق طريقة التجزئة النصفية.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب التحليل الوصفي لعينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل آراء أفراد العينة حول القسم الثاني من الاستبيان أي العبارات.

أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية وطبيعة المؤسسة)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث كانت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة والمتمثلة في 48 فرد يتوزعون حسب الجنس إلى 35 ذكر أي ما نسبته 72,90% و 13 أنثى بنسبة 27,10%.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	35	72,9%
	أنثى	13	27,1%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب العمر إلى فئات حيث حققت فئة (من 30 إلى 40 سنة) أكبر نسبة والمقدرة ب 43,80%، تليها فئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 33,30%، ثم فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 16,70% وأخيراً فئة (أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة 6,30%.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	03	6,30%
	من 30 إلى 40 سنة	21	43,80%
	من 41 إلى 50 سنة	16	33,30%
	أكثر من 50 سنة	08	16,70%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب المستوى التعليمي إلى الأفراد ذوي مستوى ليسانس بأكبر نسبة مقدرة ب 50%، تليها ذوي مستوى الماستر بنسبة 20,80%، ثم ذوي مستوى تعليمي آخر بنسبة 16,70% وأخيراً الأفراد الذين لهم مستوى دراسات عليا بنسبة 12,50%.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	ليسانس	24	50,00%
	ماستر	10	20,80%
	دراسات عليا	06	12,50%
	أخرى	08	16,70%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب المنصب الوظيفي وفق الترتيب التالي مدراء بنسبة 43,80%، تليها فئة إداريين بنسبة 25%، ثم رؤساء مصالح بنسبة 18,80% وأخيرا محاسبين بنسبة 12,50%.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المنصب الوظيفي	مدير	21	43,80%
	رئيس مصلحة	09	18,80%
	محاسب	06	12,50%
	إداري	12	25,00%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب الخبرة المهنية إلى فئات حيث حققت فئة الأفراد ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات أكبر نسبة والمقدرة ب 37,50%، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 29,20%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 18,80% فيما احتلت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 14,60%.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	07	14,60%
	من 5 إلى 10 سنوات	18	37,50%
	من 11 إلى 15 سنة	14	29,20%
	أكثر من 15 سنة	09	18,80%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

6- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب طبيعة المؤسسة إلى 31 مؤسسة خاصة وذلك بنسبة 64,60% فيما كان عدد المؤسسات العامة 17 بنسبة تقدر ب 35,40%.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
طبيعة المؤسسة	خاصة	31	64,60%
	عامة	17	35,40%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

ثانيا: التحليل الوصفي لآراء العينة

من أجل التعرف على توزيع آراء عينة الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان.

1- تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (رقمنة الإدارة الضريبية)

اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية" تتراوح ما بين 3,38 و 3,96، وبانحراف معياري ما بين 0,771 و 0,989، باتجاه إجابة بين موافق، محايد وغير موافق.

حيث تنقسم عبارات هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

- بالنسبة للبعد الأول "أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة" تتراوح المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين 3,38 و 3,96، وبانحراف معياري ما بين 0,771 و 0,989، حيث ترتب كما يلي:
 - في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (01) بأكثر متوسط حسابي قدره 3,96 أي بإجمالي موافق حول أن الإدارة الضريبية تسعى إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,922، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
 - في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره 3,50 أي أن رأي أفراد العينة موافق حول أن تعاملهم مع إدارة الضرائب يتم إلكترونيا، وذلك بانحراف معياري قدره 0,989 ما يدل على وجود تشتت ضئيل في آراء العينة.
 - وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,46 برأي موافق حول توفر قدر عال من السرية في التعاملات الإلكترونية لإدارة الضرائب، وذلك بانحراف معياري قدره 0,771 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
 - احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,44 أي أن رأي أفراد العينة موافق حول اعتماد إدارة الضرائب على نظام معلومات متطور وآمن، وذلك بانحراف معياري قدره 0,897 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

- أما المرتبة الخامسة كانت من نصيب العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره 3,38 حيث كان رأي أفراد العينة محايد حول التطبيقات الضريبية الإلكترونية المعتمدة من طرف الإدارة الضريبية توفر تفاعل أفضل بين الإدارة والمكلف، وذلك بانحراف معياري قدره 0,890 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- أما عبارات البعد الثاني "المنصات الرقمية" نجد بأن متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين 2,58 و 3,56، وبانحراف معياري ما بين 1,212 و 1,277، حيث تم ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:
- المرتبة الأولى كانت من نصيب العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 3,56 حيث كان رأي أفراد العينة موافق حول اعتماد أفراد العينة في تعاملاتهم مع إدارة الضرائب على المنصات الرقمية من مقر المؤسسة، وذلك بانحراف معياري قدره 1,270 ما يدل على عدم وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره 3,33 حيث برأي محايد حول اطلاع أفراد العينة على الرزنامة الجبائية المحينة والتزاماتهم الجبائية إلكترونياً، وذلك بانحراف معياري قدره 1,277 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- فيما احتلت العبارة رقم (08) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,13 حيث كان رأي أفراد العينة محايد حول قيام أفراد العينة بتصريحاتهم الجبائية وايداعها إلكترونياً عبر المنصات الرقمية، وذلك بانحراف معياري قدره 1,231 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 2,75 برأي محايد حول تقديم الطعون إلكترونياً، وذلك بانحراف معياري قدره 1,212 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- بينما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره 2,58 حيث كان رأي أفراد العينة اجمالاً غير موافق حول تسديد مبالغ الضرائب والرسوم إلكترونياً، وذلك بانحراف معياري قدره 1,269 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- عبارات البعد الثالث "التواصل الإلكتروني" هي الأخرى تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين 3,02 و 3,90، وبانحراف معياري ما بين 1,000 و 1,130، حيث ترتب كما يلي:
- المرتبة الأولى كانت من نصيب العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره 3,90 حيث كان رأي أفراد العينة موافق حول أن الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب سهل التواصل معها، وذلك بانحراف معياري قدره 1,036 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره 3,50 بإجمالي محايد حول مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الضرائب تمكننا من الحصول على كافة المعلومات والإعلانات في وقتها، وذلك بانحراف معياري قدره 1,130 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- فيما احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,35 حيث كان رأي أفراد العينة موافق حول أن التعامل مع إدارة الضرائب باستخدام البريد الإلكتروني يتم بكل سلاسة، وذلك بانحراف معياري قدره 1,021 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.
- وأخيراً جاءت العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره 3,02 برأي موافق حول أنه يتم التواصل هاتفياً من وإلى إدارة الضرائب بشكل مستمر، وذلك بانحراف معياري قدره 1,000 ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول "رقمنة الإدارة الضريبية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
البعد الأول: أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة				
01	تسعى الإدارة الضريبية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.	3,96	0,922	موافق
02	تعاملت مع إدارة الضرائب يتم إلكترونياً.	3,50	0,989	موافق
03	تعتمد إدارة الضرائب على نظام معلومات متطور وآمن.	3,44	0,897	موافق
04	يتوفر قدر عالٍ من السرية في التعاملات الإلكترونية لإدارة الضرائب.	3,46	0,771	موافق
05	التطبيقات الضريبية الإلكترونية المعتمدة من طرف إدارة الضرائب توفر تفاعل بين المكلف والإدارة.	3,38	0,890	محايد
البعد الثاني: المنصات الرقمية				
06	أعتمد في تعاملاتي مع إدارة الضرائب على المنصات الرقمية وذلك من مقر المؤسسة.	3,56	1,270	موافق
07	أطلع على الرزمة الجبائية المحينة والتزاماتي الجبائية إلكترونياً.	3,33	1,277	محايد
08	أقوم بملء تصريحاتي الجبائية وأيداعها إلكترونياً عبر المنصات الرقمية.	3,13	1,231	محايد
09	أسدد مبالغ الضرائب والرسوم الخاصة بي عبر الأنترنت.	2,58	1,269	غير موافق
10	أقوم بتقديم الطعون إلكترونياً.	2,75	1,212	محايد
البعد الثالث: التواصل الإلكتروني				
11	الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب سهل عملية التواصل معها.	3,90	1,036	موافق
12	يتم التعامل بكل سلاسة مع إدارة الضرائب باستخدام البريد الإلكتروني.	3,35	1,021	محايد
13	مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الضرائب تمكننا من الحصول على كافة المعلومات والإعلانات في وقتها.	3,50	1,130	موافق
14	يتم التواصل هاتفياً من وإلى إدارة الضرائب بشكل مستمر.	3,02	1,000	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

2- تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (تحسين الخدمات الضريبية)

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية" تتراوح ما بين 3,02 و 4,23، وانحراف معياري ما بين 0,778 و 1,174، باتجاه إجابة بين موافق ومحايد.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني "تحسين الخدمات الضريبية"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
01	الخدمات المقدمة من شأنها تسهيل التعاملات بين المكلف و الإدارة.	4,23	0,778	موافق
02	تتمتع خدمات الإدارة الضريبية بسهولة الاستخدام و الولوج إليها.	3,96	0,944	موافق
03	الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية ذات جدوى و فعالية.	3,71	0,922	موافق
04	يوجد تحسن في جودة الخدمات الضريبية.	3,60	0,939	موافق
05	خدمات الإدارة الضريبية تتناسب مع مستوى تطلعات و رغبات المكلفين.	3,02	0,934	محايد
06	تعمل الإدارة الضريبية على تعزيز التواصل مع المكلفين.	3,63	0,841	موافق
07	الخدمات الضريبية الرقمية تلقى اقبال من طرف المكلفين.	3,02	1,062	محايد
08	استخدام التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الإدارة و المكلف.	4,15	0,799	موافق
09	تعتبر الأنترنت هي حلقة الوصل بين الإدارة و المكلفين.	4,17	0,930	موافق
10	تعتمد الإدارة الضريبية على الإبداع في تقديم مختلف الخدمات.	3,06	1,174	محايد
11	تعتمد الإدارة الضريبية على آراء المكلفين في تطوير خدماتها.	3,04	1,110	محايد
12	تقدم الإدارة الضريبية دورات تدريبية و توعوية حول خدماتها.	3,19	0,938	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

حيث ترتب عبارات هذا المحور كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (01) بأكبر متوسط حسائي قدره 4,23 وهو رأي موافق أي أن الخدمات المقدمة من شأنها تسهيل التعاملات بين المكلف و الإدارة، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,778، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسائي قدره 4,17 وهو رأي موافق حيث أن الأنترنت تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة و المكلفين، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,930، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسائي قدره 4,15 أي اتجاه الإجابة موافق كون استخدام التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الإدارة و المكلف، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,799، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسائي قدره 3,96 أي أن رأي أفراد العينة كان موافق بأن خدمات الإدارة الضريبية تتمتع بسهولة الاستخدام و الولوج إليها، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,944، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونيتان جبايتك. مساهمتك

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 3,71 وهو رأي محايد بأن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية ذات جدوى وفعالية، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,922، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 3,63 ليكون بذلك رأي أفراد العينة موافق بأن الإدارة الضريبية تعمل على تعزيز التواصل مع المكلفين، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,841، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره 3,60 برأي موافق بأنه يوجد تحسن في خدمات الإدارة الضريبية، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,939، ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره 3,19 وهو رأي محايد حول أن الإدارة الضريبية تقدم دورات تدريبية وتوعوية حول خدماتها، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,938، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 3,06 أي أن رأي أفراد العينة كان محايد حول اعتماد الإدارة الضريبية على الإبداع في تقديم خدماتها، وذلك بانحراف معياري قيمته 1,174، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره 3,04 أي برأي محايد حول اعتماد الإدارة الضريبية على آراء المكلفين في تطوير خدماتها، وذلك بانحراف معياري قيمته 1,110، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة.
- في المرتبة الأخيرة جاءت كل من العبارة رقم (05) و (07) بنفس المتوسط الحسابي المقدر ب 3,02 ليكون بذلك رأي أفراد العينة محايد حول أن تناسب خدمات الإدارة الضريبية مع مستوى تطلعات ورغبات المكلفين وأن الخدمات الضريبية الرقمية تلقى اقبال من طرف المكلفين، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,934 و 1,062 على التوالي، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.

3- تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية"

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" تتراوح ما بين 3,52 و 4,25، وبانحراف معياري ما بين 0,526 و 1,201، وباتجاه إجابة بين موافق وموافق بشدة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث "مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
01	يساهم التحول الرقمي في توطيد العلاقة بين المكلف و الإدارة.	4,02	0,812	موافق
02	يؤدي التحول الرقمي إلى مكافحة التهرب الضريبي.	3,56	1,201	موافق
03	يساعد التحول الرقمي على الرفع من فعالية تحصيل الضرائب.	3,56	0,987	موافق
04	يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل الإجراءات الضريبية.	3,98	0,729	موافق
05	يساعد التحول الرقمي على تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات المختلفة.	4,25	0,526	موافق بشدة
06	يتم تحسين خدمات الإدارة الضريبية باستمرار.	3,52	0,850	موافق
07	تسمح البوابتان جبايتك و مساهمتك بضمان الشفافية و المصدقية في التعاملات.	3,88	0,866	موافق
08	تحسين الخدمات الضريبية مبني على اعتماد الإدارة على تقنيات حديثة و متطورة.	4,13	0,890	موافق
09	التعامل من خلال بوابتي جبايتك و مساهمتك يتم بدرجة عالية من الأمان.	3,60	0,844	موافق
10	استخدام بوابتي جبايتك و مساهمتك يحسن جودة الخدمات.	3,67	0,834	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

حيث ترتب عبارات هذا المحور كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (05) بأكبر متوسط حسابي قدره 4,25 وهو رأي موافق بشدة أي أن التحول الرقمي يساعد على تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات المختلفة، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,526، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره 4,13 وهو رأي موافق أي أن تحسين الخدمات الضريبية مبني على اعتماد الإدارة على تقنيات حديثة و متطورة، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,890، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 4,02 وهو رأي موافق أي أن التحول الرقمي يساهم في توطيد العلاقة بين المكلف و الإدارة، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,812، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- فيما احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,98 وهو رأي موافق أي أن التحول الرقمي يؤدي إلى تسهيل الإجراءات الضريبية، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,729، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونيتان جبايتك. مساهمتك

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره 3,88 وهو رأي موافق حيث تسمح البوابتان جبايتك ومساهمته بضمان الشفافية والمصدقية في التعاملات، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,866، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 3,67 وهو رأي موافق أي أن استخدام بوابتي جبايتك ومساهمته يحسن جودة الخدمات، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,834، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (09) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,60 وهو رأي موافق أي التعامل من خلال بوابتي جبايتك ومساهمته يتم بدرجة عالية من الأمان، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,844، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم (02) و (03) بنفس المتوسط الحسابي المقدر ب 3,56 وهو رأي موافق أي أن التحول الرقمي يؤدي إلى مكافحة التهرب الضريبي كما يساعد على الرفع من فعالية تحصيل الضرائب، وذلك بانحراف معياري قيمته 1,201 و 0,987 على التوالي، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.
- أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 3,52 وهو رأي موافق أي يتم تحيين خدمات الإدارة الضريبية باستمرار، وذلك بانحراف معياري قيمته 0,850، هذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف لآراء العينة، حيث يوجد تقارب بين إجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الضريبية للتحول الرقمي وبين التحسين من أدائها، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

وبما أن الإختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمية وتشترط توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا سنستخدم كل من اختبار كلوموغروف سمرنوف واختبار شايبرو ويلك للمطابقة.

ولإجراء هذا الإختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (19): نتائج إختبار كلوموغروف سيمرنوف وشايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	كلوموغروف سيمرنوف	مستوى المعنوية Sig	شايبرو ويلك	مستوى المعنوية Sig
01	رقمنة الإدارة الضريبية	0,089	0,200	0,966	0,170
02	تحسين الخدمات الضريبية	0,098	0,200	0,954	0,057
03	مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمات الضريبية	0,126	0,054	0,893	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من خلال الجدول أعلاه واعتماداً على نتائج اختبار كلوموغروف سمرنوف نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة لمحاور الاستبيان يتراوح بين 0,054 و 0,200 حيث أن كل هذه القيم كانت موجبة وأكبر من مستوى المعنوية الحرج 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد إهتمام من طرف الإدارة الضريبية بأبعاد التحول الرقمي، واختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الأول من محاور الإستمارة، وقبل ذلك تم صياغة ثلاث فرضيات فرعية بالشكل التالي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: تهتم الإدارة الضريبية بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: تهتم الإدارة الضريبية بالمنصات الرقمية.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم الإدارة الضريبية بالتواصل الإلكتروني.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك، مساهمتك

حيث سيتم اختبار كل فرضية على حدى كما يلي:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نقوم بصياغة فرضيتين الأولى صفرية والثانية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا تهتم الإدارة الضريبية بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.
- الفرضية البديلة: تهتم الإدارة الضريبية بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
البعد الأول: أنظمة المعلومات و التكنولوجيا الحديثة	6,270	1,677	47	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من نتائج الجدول أعلاه واعتمادا على معيار قيمة إحصائية ستودنت نجد أن قيمة t المحسوبة تساوي 6,270 وهي أكبر من القيمة الجدولة 1,677 مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن الإدارة الضريبية لا تهتم بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإدارة الضريبية تهتم بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغة فرضيتين الأولى صفرية والثانية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا تهتم الإدارة الضريبية بالمنصات الرقمية.
- الفرضية البديلة: تهتم الإدارة الضريبية بالمنصات الرقمية.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (21): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
البعد الثاني: المنصات الرقمية	0,456	1,677	47	0,651

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من نتائج الجدول أعلاه واعتمادا على معيار قيمة إحصائية ستودنت نجد أن قيمة t المحسوبة تساوي 0,456 وهي أقل من القيمة الجدولة 1,667 وبالنسبة لمستوى المعنوية المحسوب يقدر ب 0,651 وهي أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05 مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن الإدارة الضريبية لا تهتم بالمنصات الرقمية.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغة فرضيتين الأولى صفرية والثانية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا تهتم الإدارة الضريبية بالتواصل الإلكتروني.
- الفرضية البديلة: تهتم الإدارة الضريبية بالتواصل الإلكتروني.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (22): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
البعد الثالث: التواصل الإلكتروني	3,652	1,677	47	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من نتائج الجدول أعلاه واعتمادا على معيار قيمة إحصائية ستودنت نجد أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,652 وهي أكبر من القيمة الجدولة 1,667 مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن الإدارة الضريبية لا تهتم بالتواصل الإلكتروني، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإدارة الضريبية تهتم بالتواصل الإلكتروني.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تدرس هذه الفرضية مدى عمل الإدارة الضريبية على تحسين خدماتها حيث تمت صياغتها بالشكل التالي: تسعى الإدارة الضريبية من أجل تحسين خدماتها، ولاختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الثاني من محاور الإستمارة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تسعى الإدارة الضريبية إلى تحسين خدماتها.
- الفرضية البديلة: تسعى الإدارة الضريبية إلى تحسين خدماتها.

ويبين الجدول التالي نتائج إختبار ستودنت

الجدول رقم (23): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تحسين الخدمات الضريبية	6,278	1,677	47	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من نتائج الجدول أعلاه واعتمادا على معيار قيمة إحصائية ستودنت نجد أن قيمة t المحسوبة تساوي 6,278 وهي أكبر من القيمة الجدولة 1,667 مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن الإدارة الضريبية لا تسعى إلى تحسين خدماتها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإدارة الضريبية تسعى إلى تحسين خدماتها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تدرس هذه الفرضية علاقة الإرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية، حيث تمت صياغتها بالشكل التالي: توجد علاقة إرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية عند مستوى معنوية 0,05، ولاختبار صحة هذه الفرضية وبما أن المتغيرين كميين سيتم إستخدام إختبار معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل رقمنة الإدارة الضريبية والمتغير التابع تحسين الخدمات الضريبية.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفريه والبديله بالشكل التالي:

- الفرضية الصفريه: لا توجد علاقة إرتباط بين للتحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية عند مستوى معنوية 0,05.
 - الفرضية البديله: توجد علاقة إرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية عند مستوى معنوية 0,05.
- ويبين الجدول التالي نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (24): نتائج إختبار معامل الإرتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الثالثة

رقمنة الإدارة الضريبية	رقمنة الإدارة الضريبية	تحسين الخدمات الضريبية
معامل بيرسون	1	0,772
مستوى المعنوية	/	0,000
حجم العينة	48	48

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون R بلغت 0,772 ما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (رقمنة الإدارة الضريبية) والمتغير التابع (تحسين الخدمات الضريبية)، فيما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية الحرج 0,05 مما يدل على رفض الفرضية الصفريه وقبول الفرضية البديله أي أنه توجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية عند مستوى معنوية 0,05.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تتم هذه الفرضية بدراسة مدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية، وهذا من خلال إختلاف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، حيث نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد إذا كانت هناك فروق والذي يعتمد بدوره على إختبار فيشر، وفي حالة وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه الفروق، أي العينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق.

ولكن قبل البدء بإجراء إختبار تحليل التباين لابد قبل ذلك التأكد من تجانس التباين لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام

إختبار ليفين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج إختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

العامل	الجنس	المستوى التعليمي	المنصب الوظيفي	الخبرة المهنية	طبيعة المؤسسة
إحصائية ليفين	1,620	0,081	3,606	0,929	0,247
مستوى المعنوية	0,209	0,970	0,021	0,435	0,622

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، وهذا بالنسبة لجميع الإختبارات باستثناء متغير العمر والمنصب الوظيفي، حيث أن التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المعنية بهذا الإختبار.

وبعد التأكد من توفر شرط تجانس التباين يمكننا استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي وذلك بصياغة الفرضية الصفريه

والفرضية البديله كما يلي:

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية وذلك حسب المتغيرات الشخصية.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية وذلك حسب المتغيرات الشخصية.

أولاً: إختبار وجود فروق حسب متغير الجنس

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين جنس الباحثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,506	0,449	0,124	1	0,124	بين المجموعات	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية
		0,276	46	12,683	داخل المجموعات	
			47	12,807	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي 0,506 وهي أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، وبالنظر إلى قيمة F والمقدرة ب 0,449 نجد أنها أقل من القيمة الجدولية 4,047، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية حسب متغير الجنس.

ثانياً: إختبار وجود فروق حسب متغير المستوى التعليمي

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للباحثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,192	1,646	0,431	3	1,292	بين المجموعات	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية
		0,262	44	11,514	داخل المجموعات	
			47	12,807	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي 0,192 وهي أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، وبالنظر إلى قيمة F والمقدرة ب 1,646 نجد أنها أقل من القيمة الجدولية 4,047، لذلك تقبل الفرضية

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية - حالة البوابتان الإلكترونية جبايتك. مساهمتك

الصفريه وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية حسب متغير المستوى التعليمي.

ثالثاً: إختبار وجود فروق حسب متغير الخبرة المهنية

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الخبرة المهنية للمبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,202	1,604	0,421	3	1,262	بين المجموعات	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية
		0,262	44	11,544	داخل المجموعات	
			47	12,807	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي 0,202 وهي أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، وبالنظر إلى قيمة F والمقدرة ب 1,604 نجد أنها أقل من القيمة الجدولية 4,047، لذلك تقبل الفرضية الصفريه وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية حسب متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: إختبار وجود فروق حسب متغير طبيعة المؤسسة

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين طبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها المبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير طبيعة المؤسسة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,132	2,355	0,624	1	0,624	بين المجموعات	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية
		0,265	46	12,183	داخل المجموعات	
			47	12,807	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-v26)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي 0,132 وهي أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0,05، وبالنظر إلى قيمة F والمقدرة ب 2,355 نجد أنها أقل من القيمة الجدولية 4,047، لذلك تقبل الفرضية الصفريه وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية حسب متغير طبيعة المؤسسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى التعريف بالمديرية العامة للضرائب وأبرز مهامها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أحدث خدماتها ممثلة في بوابتي "جبايتك" و"مساهمتك" وذلك بتعريف وتحديد المزايا والإطار القانوني وكيفية الإكتتاب والتصريح والدفع في هذه الخدمات، وتم ربط الجانب النظري للدراسة بالجانب التطبيقي بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة "ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية" وذلك بالإعتماد على نتائج آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الضريبية تهتم بأبعاد التحول الرقمي وتسعى جاهدة من أجل تحسين خدماتها، كما توجد علاقة إرتباط قوية بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات الضريبية، ومن هذا يمكن القول بأن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين خدمات الإدارة الضريبية.

الخاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يمكن إستنتاج أن التحول الرقمي يعتبر عملية تمس مختلف جوانب الحياة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات، وذلك في العصر الحالي عصر التقدم والتكنولوجيا الرقمية، إذ يتيح لهم إستخدام مختلف التقنيات الرقمية الحديثة ويمكن من تعزيز الكفاءة الإنتاجية، تحسين تجربة المستخدمين، ويفتح آفاقا جديدة للرفع من القدرة على الإبداع والإبتكار بما يتماشى مع العصر الحالي بالإعتماد على مختلف التقنيات على غرار الذكاء الإصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، أنتزت الأشياء وغيرها، فالتحول الرقمي ليس مجرد خيارا بل أصبح لزاما على الأفراد والمؤسسات على حد سواء تبنيه من خلال وضع إستراتيجية واضحة المعالم محددة الأهداف.

الإدارة الضريبية واحدة من أهم الإدارات التي تسعى جاهدة إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية، حيث تساهم الرقمنة في زيادة الإمتثال الضريبي وتسهيل الإجراءات الضريبية، تقليل التكاليف وتعزيز الشفافية والمساواة بين المكلفين، كما تساهم في مكافحة التهرب الضريبي وذلك لبناء نظام ضريبي فعال، من خلال توفير منصات إلكترونية سهلة الإستخدام على غرار بوابة الإجراءات عن بعد " جبايتك " وبوابة التصريح والدفع عن بعد " مساهمتك " اللتان تلقيان تجاوب وتفاعل من طرف المكلفين، وفي هذا الإطار قمنا بدراسة حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية بالتركيز على البوابتان الإلكترونيتان جبايتك ومساهمتك بالإعتماد على تحليل آراء أفراد العينة المتكونة من 48 فردا، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، من أجل اختبار صحة الفرضيات.

اختبار فرضيات الدراسة

من خلال تحليل فرضيات الدراسة بالإعتماد على برنامج (SPSS) توصلنا إلى:

- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى "تتم الإدارة الضريبية بأبعاد التحول الرقمي بدرجة كبيرة" والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فرضيات فرعية حيث تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والثالثة أي أن الإدارة الضريبية تتم بأنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وكذا بالتواصل الإلكتروني، فيما تم نفي الفرضية الفرعية الثانية تتم الإدارة الضريبية بالمنصات الرقمية، وعموما الفرضية الرئيسية الأولى مؤكدة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.
- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية "تسعى الإدارة الضريبية إلى تحسين خدماتها" وبناء على نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها فإن الفرضية مؤكدة أي أن الإدارة الضريبية تسعى إلى أجل تحسين خدماتها.
- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "توجد علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الخدمات الضريبية عند مستوى معنوية 0,05" والتي حاولت دراسة علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: التحول الرقمي والمتغير التابع: تحسين الخدمات الضريبية) أين تم إثباتها بناء على نتائج التحليل الإحصائي، أي توجد علاقة إرتباط بين التحول الرقمي وتحسين خدمات الإدارة الضريبية.
- إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية وذلك حسب المتغيرات الشخصية" والتي تهدف إلى معرفة مدى وجود فروق في آراء أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، حيث توصلنا إلى نفيها وذلك لعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حسب الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وطبيعة المؤسسة، وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها.

نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1) نتائج الجانب النظري:

- ✓ من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ أدت التغييرات التكنولوجية المتسارعة إلى بروز ما يسمى بالتحول الرقمي (الرقمنة).
- ✓ يعتمد التحول الرقمي على العديد من التقنيات الرقمية على غرار الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، أنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات.
- ✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية أبرز مظاهر التحول الرقمي.
- ✓ رقمنة الإدارة الضريبية عبارة عن تحويل التعاملات الضريبية الورقية إلى تعاملات رقمية باستخدام التقنيات الحديثة.
- ✓ تواجه رقمنة الإدارة الضريبية جملة من التحديات على رأسها التهرب الضريبي.

2) نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ اعتمادا على الدراسة الميدانية وبناء على نتائج اختبار الفرضيات، توصلنا إلى ما يلي:
- ✓ تسعى الجزائر إلى تحديث ورقمنة منظومتها الضريبية من خلال اللجوء إلى استخدام تقنيات حديثة ومتطورة على غرار بوابة الإجراءات عن بعد " جبايتك " وبوابة التصريح والدفع عن بعد " مساهمتك ".
- ✓ تحرص الإدارة الضريبية على الإهتمام بشكل كبير بأبعاد التحول الرقمي خاصة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والتواصل الإلكتروني.
- ✓ تعمل الإدارة الضريبية الجزائرية على تحسين خدماتها الضريبية وذلك من أجل تلبية رغبات وتطلعات المكلفين.
- ✓ البوابتان الإلكترونيتان جبايتك ومساهمتك يسهلان التواصل بين الطرفين ويضمنان الشفافية والمصادقية في التعاملات.
- ✓ يرتبط تحسين خدمات الإدارة الضريبية ارتباطا وثيقا بمدى الإعتماد على التحول الرقمي وتقنياته.
- ✓ يساهم التحول الرقمي بدرجة كبيرة في التحسين من الخدمات الضريبية المقدمة.
- ✓ لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية.

الإقتراحات

- بناء على ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم المقترحات التالية:
- العمل أكثر على توعية المكلفين باستخدام البوابات الإلكترونية للإدارة الضريبية على غرار بوابة جبايتك ومساهمتك.
- ضرورة تحديث وتحسين الخدمات الضريبية باستمرار.
- العمل أكثر على تعزيز التواصل بين الإدارة والمكلفين باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
- على الإدارة الضريبية الإهتمام أكثر بجانب الإبداع لتقديم خدمات ترقى لتطلعات المكلفين.
- الأخذ بعين الإعتبار آراء ومقترحات المكلفين حول الخدمات الضريبية المقدمة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1) حامد نور الدين، "أثر إصلاح النظام الضريبي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 2) حسن محمد القاضي، "الإدارة المالية العامة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3) حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 4) خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، "أسس المالية العامة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 5) راكز علي محمود الزعاري، غسان الطالب، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2019.
- 6) رضا السيد عبد العاطي، "التصالح في الجرائم الضريبية"، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2016.
- 7) سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 8) سعيد علي العبيدي، "اقتصاديات المالية العامة"، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 9) سمير صلاح الدين حمدي، "المالية العامة"، مكتبة زين الحقوقية والأدبية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2015.
- 10) طارق عبد الرؤوف عامر، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 11) عادل فليح العلي، "المالية العامة والقانون المالي والضريبي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011.
- 12) عامر ابراهيم قنديلجي، "الحكومة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 13) عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات المالية العامة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- 14) علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 15) علي زغدود، "المالية العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011.
- 16) علي محمد خليل، سليمان أحمد اللوزي، "المالية العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 17) فداء حامد، "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 18) فوزي عطوي، "المالية العامة النظم الضريبية وموازنة الدولة"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.
- 19) لحسن دردوري، الأخضر لقلبي، "أساسيات المالية العامة"، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
- 20) مجدي شهاب، "أصول الاقتصاد العام المالية العامة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 21) محمد أحمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22) محمد الصيرني، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
- 23) محمد خصاونة، "المالية العامة: النظرية والتطبيق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 24) محمد سلمان سلامة، "الإدارة المالية العامة"، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.

- 25) محمد عباس محرز، "اقتصاديات المالية العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2005.
- 26) محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 27) محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- 28) مصطفى السيد ديبوس، "تثمين خدمات الدولة في إطار ما يقدمه المرفق العام من خدمات"، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2019.
- 29) مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
- 30) ناصر مراد، "فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 31) نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 32) نوال عبد الكريم الأشهب، "التجارة الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 33) هشام محمود ابراهيم، "الحكومة الإلكترونية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، ط1، 2012.

ثانياً: المذكرات

- 1) إلهام شيلي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، الجزائر، 2020.
- 2) أمير جازية، "مراجعة النظام الجبائي وإشكالية الغش - حالة الجزائر(2006-2016)"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة، الجزائر، 2019.
- 3) إيمان غرزولي، "العوامل المؤثرة على تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، الجزائر، 2018.
- 4) الجيلالي بلواضح، "التهرب الضريبي بين فعالية آليات الرقابة واستراتيجية المكافحة - حالة الجزائر خلال الفترة (2001-2011)"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2015.
- 5) جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 6) حسينة بلعوجة، "العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية في الجزائر - العوامل المؤثرة على سلوك المكلف تجاه الإدارة الضريبية والضريبة في حد ذاتها"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2017.

- (7) حمزة بن عروس، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي- دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة، الجزائر، 2022.
- (8) حميدة أوكيل، "دور الموارد المالية العمومية في تحقيق التنمية الاقتصادية- دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2016.
- (9) حورية قاسمي، "دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدينة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة، الجزائر، 2021.
- (10) زينب قريوة، "الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2016.
- (11) سارة بن غيدة، "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك-دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية لولاية أم البواقي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، 2018.
- (12) سليمة عزوز، "الآليات القانونية لمواجهة الجريمة الضريبية في التشريع الجزائري"، أطروحة دكتوراه في الحقوق، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019.
- (13) سمير سلطاني، "مدى فعالية الإصلاح الضريبي في تحسين الأداء الضريبي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر- دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2023.
- (14) سناء رحمانى، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017.
- (15) شريفة منصور، "دور الضريبة في تحقيق استقرار السياسة المالية- دراسة حالة الجزائر (2000-2020)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد- وهران 2، الجزائر، 2021.
- (16) صالح واضح، "أثر تبني معايير الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للحد من التهرب الضريبي بعد تبني النظام المحاسبي المالي- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2020.
- (17) صليحة خنوش، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية-دراسة حالة بعض بلديات ولاية المدينة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة، الجزائر، 2020.

- (18) عائشة بن عمور، "الوضعية القانونية للمكلف بالضريبة الممتنع عن دفع الحقوق الجبائية"، أطروحة دكتوراه في الحقوق، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2017.
- (19) عبد الحميد بشير، "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2023.
- (20) فضيلة خير، "دور الخوافض الضريبية في إستقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر - دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2001-2016)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2019.
- (21) مباركة أمة الله لطرش، "فعالية السياسة الضريبية في ظل تقلبات أسعار البترول في الجزائر - دراسة تحليلية قياسية للفترة (1980-2017)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2020.
- (22) محمد بن صوشة، "النظام الجبائي للجماعات الإقليمية في الجزائر ودوره في التنمية المحلية (2001-2019)"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2021.
- (23) محمد يسعد كريمة، "الضريبة على العقارات"، رسالة ماجستير في القانون، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 2012.
- (24) مصطفى حوصة، "التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر، الجزائر، 2022.
- (25) ميلود بن غماري، "الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية"، أطروحة دكتوراه في القانون، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2018.
- (26) مينة العمودي، "واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018.
- (27) نادية طاهير، "التسويق الإلكتروني ودوره في تحقيق رضا الزبون - دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
- (28) هدى بصاشي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة جامعات الجزائر وسط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، 2020.
- (29) هني خروي، "انعكاسات عصنة الإدارة الضريبية تحسين خدماتها على المردودية الجبائية - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب - الشلف"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2022.

ثالثا: المقالات

- (1) أحمد خيدل، زهيرة كيسي، "جريمة التهرب الضريبي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2021.
- (2) أمل محمد عبد الله البدو، "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي - إيليزي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- (3) أنور عباس ناصر، أزهر غيلان مرهون، "التهرب الضريبي ومدى تأثيره على الإيرادات المالية في العراق"، مجلة الوارث العلمية، جامعة وارث الأنبياء، (العراق، المجلد 03، عدد خاص، 2021.
- (4) جلييلة إيمان حمدي، "دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي - نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة-"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس - بريكّة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023.
- (5) جميلة سلامي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.
- (6) حمزة بن عروس، صبرين 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.
- (7) حمزة بن عروس، لمين علوطي، "الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية - دراسة حالة المغرب 2015 - 2019"، مجلة آفاق علمية، منشورات المركز الجامعي تامنغست، الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2023.
- (8) حيدر كاظم نصر الله التميمي، "تقييم أداء الإدارة الضريبية باستخدام مؤشرات الأداء الضريبي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 66، 2021.
- (9) خديجة مختار، فريد بوقرييس، "التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19"، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- (10) خولة حموش، محمد بزارية، "أثر التهرب الضريبي على إيرادات الجباية العادية في الجزائر - دراسة تقديرية للفترة 2005-2019"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022.
- (11) خير الدين وصيف، رضا زهواني، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية - دراسة حالة المديرية العامة للضرائب الوادي"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2020.
- (12) خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة - عين الدفلى، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- (13) رانية تقاوة، شوام بوشامة، "التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الإنتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر - دراسة إستكشافية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، مخبر إستراتيجية التحول إلى الاقتصاد الأخضر، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
- (14) ربيع قرين، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته - نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية-"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، مخبر الاقتصاد الأخضر والتنمية في الجزائر، المركز الجامعي مرسللي عبد الله - تيبازة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2023.

- (15) رميساء بنادي، السعيد خويلدي، "العلاقة بين التهرب الضريبي والفساد"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020.
- (16) زهير بوشملة، سعيدة سليمان، "التحول الرقمي للإدارة الضريبية كاستراتيجية لتحسين مستوى الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة- دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة سطيف"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 03، 2023.
- (17) سامية خواترة، "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، المجلد 58، العدد 02، 2021.
- (18) سعيدة سليمان، ملاك قارة، "مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في زيادة الوعي والإمتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة- دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة قسنطينة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2023.
- (19) سفيان دربال، لخضر سي محمد، "فعالية النظام الضريبي الجزائري تحديات الواقع ورهانات الغد"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بريك، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023.
- (20) سفيان شعواي، "قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- (21) سمية بومعد، محمد علاء الدين جناي، "رقمنة التحصيل الضريبي كآلية لضمان الإيرادات الضريبية- دراسة تجريبية مصر والأردن"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023.
- (22) سهام عياد، "الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التفعيل"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة محمد الشريف مساعدي- سوق أهراس، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022.
- (23) سهام لعشب، ناصر قرقط، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، مخبر استراتيجية التحول إلى الاقتصاد الأخضر، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
- (24) صافية لشح، "تفعيل دور الرقابة الجبائية في الحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018.
- (25) صالح زاوي، مصطفى مكي، شعبان بعيطيش، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- (26) صبرين بوعزة، "الرقابة الجبائية كاستراتيجية لحماية المال العام من التهرب الضريبي"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي- الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023.
- (27) عايدة دايرة، لمياء يخلف، "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي- سوق أهراس، الجزائر، المجلد 05، العدد 09، 2022.

- (28) عبد الرحمن بوعمامة، حسين شنيني، "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2023.
- (29) علال قاشي، جيلالي عشير، "أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك"، مجلة الدراسات القانونية، مخبر السيادة والعولمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021.
- (30) علي عوان، أحمد محمودي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية- دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسلت"، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2023.
- (31) عيسى سماعيل، خيرة بملول، "أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية - دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري بتبارت"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 21، العدد 02، 2021.
- (32) غريسي صدوقي، رضا سي الطيب الهشمي، علي العبسي، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2021.
- (33) فاطمة الزهراء بولحبال، حكيم بوسلمة، "دور التدقيق الخارجي في مكافحة جريمة التهرب الضريبي- دراسة تحليلية لمجموعة من تقارير محافظ الحسابات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 04، 2023.
- (34) فاطمة مفتاح، هوارية بن حليلة، "رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية- الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022.
- (35) فتحة صالي، يوسف قاشي، "تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة آكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- (36) فضيلة خير، "إصلاح الإدارة الضريبية وإنعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر- مركز الضرائب لروبية نموذجاً"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- (37) لقمان بوخدوني، حسين كماش، "مبادرات دولية حول إشكالية جباية التجارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2023.
- (38) محمد لعربية، فاروق سحنون، "دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الإنزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة- دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، (الجزائر)، المجلد 19، العدد 03، 2021.
- (39) مداني حرفوش، "التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزائر، المجلد 37، العدد 02، 2023.

- (40) مصطفى ساهي، "سياسة الترويج الضريبي الإلكتروني أسلوب مقترح للحد من التهرب الضريبي- نموذج دولة مصر الشقيقة"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2020.
- (41) نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية- حالة البنك الوطني الجزائري-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، المجلد 18، العدد 29، 2022.
- (42) نزيهان برحومة، أحمد حابي، "أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- (43) نور الدين قريبي، "دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود- دراسة حالة الجزائر-"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد أمين دباغين-سطيف 2، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2022.
- (44) نورة قدوري، نورية غازي، "إستراتيجية عصرنة إدارة الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد- بشار، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020.
- (45) هاجر خلف الله، خالد بن جلول، "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية- دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة-"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023.
- (46) وداد بوقلع، مصباح حراق، "تعزيز الإصلاح الضريبي في الجزائر من خلال إصلاح وعصرنة الإدارة الضريبية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2021.
- (47) ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- 48) Nabila mimoune, okba mairif, "Digital Transformation: an Inevitable Necessity in the light of the arab Economic Growth in Telecommunications sector -Algeria Telecom Corporation as a Case Study-", Journal of Economic Integration, University of M'sila Algeria, vol 11, n°05, 2023.

رابعا: الملتقيات

- (1) حدة أوضافية، سعيدة حركات، "التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات- مع الإشارة لواقعه في الدول العربية-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الافتراضي الوطني حول "التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023.

- (2) الحسين مشقق، عبد المالك بشيش، "متطلبات التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهر التهرب الضريبي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي- مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي- 1945 قالة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023.
- (3) سمية محصول، رقية بوحيزر، "دراسة تحليلية لأثر التحول الرقمي على ربحية البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك البحرينية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الافتراضي الوطني حول "التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023.
- (4) صورية بوطرفة، ملاك بو عمران، "التحول الرقمي- الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الافتراضي الوطني حول "التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة"، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، يوم 23 سبتمبر 2023.
- (5) كوثر رموش، فاتح أحمية، "رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في الحد من التهرب الضريبي- تجارب دول غربية وأجنبية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي -مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي- 1945 قالة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023.
- (6) منصور بن عمارة، علي جلابة، "آليات الرقمنة المستحدثة بالإدارة الجبائية وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر- دراسة حالة مركز الضرائب بولاية قالة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي- مبادرات وتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي- 1945 قالة، الجزائر، يوم 06 ديسمبر 2023.

خامسا: المواقع الإلكترونية

- (1) الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب: www.mfdgi.gov.dz

الملاحق

الملاحف رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



إستبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
تحية طيبة و بعد...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان:

"التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية دراسة حالة

البوابتان الإلكترونية جبايتك، مماهمتك"

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في نجاح بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم وكونوا على يقين بأن إجاباتكم وآرائكم التي سنحصل عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، كما نخططكم علما أن إجاباتكم لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

تحت إشراف:

أ.د/ بن جلول خالد

إعداد الطالبين:

- لعبادلة ياسين
- عمار بحاليل مهدي

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

1	الجنس:	ذكر	أنثى		
2	العمر:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
3	المستوى التعليمي:	ليسانس	ماستر	دراسات عليا	أخرى:
4	المنصب الوظيفي:	مدير	رئيس مصلحة	محاسب	إداري
5	الخبرة المهنية:	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
6	طبيعة المؤسسة:	خاصة	عامة		

القسم الثاني: محاور الامتياز

المحور الأول: رقمنة الإدارة الضريبية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة						
01	تسعى الإدارة الضريبية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.					
02	تعاملت مع إدارة الضرائب يتم إلكترونياً.					
03	تعتمد إدارة الضرائب على نظام معلومات متطور وآمن.					
04	يتوفر قدر عالي من السرية في التعاملات الإلكترونية لإدارة الضرائب.					
05	التطبيقات الضريبية الإلكترونية المعتمدة من طرف إدارة الضرائب توفر تفاعل أفضل بين المكلف والإدارة.					
البعد الثاني: المنصات الرقمية						
06	أعتمد في تعاملاتي مع إدارة الضرائب على المنصات الرقمية وذلك من مقر المؤسسة.					
07	أطلع على الرقمنة الجبائية المحينة والتزاماتي الجبائية إلكترونياً.					
08	أقوم بملء تصريحاتي الجبائية وإيداعها إلكترونياً عبر المنصات الرقمية.					
09	أسدد مبالغ الضرائب والرسوم الخاصة بي عبر الأنترنت.					
10	أقوم بتقديم الطعون إلكترونياً.					
البعد الثالث: التواصل الإلكتروني						
11	الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب سهل عملية التواصل معها.					
12	يتم التعامل بكل سلاسة مع إدارة الضرائب باستخدام البريد الإلكتروني.					
13	مواقع التواصل الإجتماعي لإدارة الضرائب تمكننا من الحصول على كافة المعلومات والإعلانات في وقتها.					
14	يتم التواصل هاتفياً من وإلى إدارة الضرائب بشكل مستمر.					

المحور الثاني: تحسين الخدمات الضريبية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الخدمات المقدمة من شأنها تسهيل التعاملات بين المكلف والإدارة.					
02	تتمتع خدمات الإدارة الضريبية بسهولة الاستخدام والولوج إليها.					
03	الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية ذات جدوى وفعالية.					
04	يوجد تحسن في جودة الخدمات الضريبية.					
05	خدمات الإدارة الضريبية تتناسب مع مستوى تطلعات ورغبات المكلفين.					
06	تعمل الإدارة الضريبية على تعزيز التواصل مع المكلفين.					
07	الخدمات الضريبية الرقمية تلقى إقبال من طرف المكلفين.					
08	إستخدام التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الإدارة والمكلف.					
09	تعتبر الأنترنت هي حلقة الوصل بين الإدارة والمكلفين.					
10	تعتمد الإدارة الضريبية على الإبداع في تقديم مختلف الخدمات.					
11	تعتمد الإدارة الضريبية على آراء المكلفين في تطوير خدماتها.					
12	تقدم الإدارة الضريبية دورات تدريبية وتوعوية حول خدماتها.					

المحور الثالث: مهامة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساهم التحول الرقمي في توطيد العلاقة بين المكلف والإدارة.					
02	يؤدي التحول الرقمي إلى مكافحة التهرب الضريبي.					
03	يساعد التحول الرقمي على الرفع من فعالية تحصيل الضرائب.					
04	يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل الإجراءات الضريبية.					
05	يساعد التحول الرقمي على تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات المختلفة.					
06	يتم تحسين خدمات الإدارة الضريبية باستمرار.					
07	تسمح البوابتان جبايتك ومساهمتهك بضمان الشفافية والمصداقية في التعاملات.					
08	تحسين الخدمات الضريبية مبني على اعتماد الإدارة على تقنيات حديثة ومتطورة.					
09	التعامل من خلال بوابتي جبايتك ومساهمتهك يتم بدرجة عالية من الأمان.					
10	إستخدام بوابتي جبايتك ومساهمتهك يحسن جودة الخدمات.					

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول

		رقمنة الإدارة الضريبية
Spearman's rho	رقمنة الإدارة الضريبية	Correlation Coefficient 1,000
		Sig. (2-tailed) .
		N 48
تسعى الإدارة الضريبية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة		Correlation Coefficient ,344 *
		Sig. (2-tailed) ,017
		N 48
تعاملت مع إدارة الضرائب يتم الالكترونيا		Correlation Coefficient ,686 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
تعتمد إدارة الضرائب على نظام معلومات متطور وأمن		Correlation Coefficient ,633 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
يتوفر قدر عالي من السرية في التعاملات الإلكترونية لإدارة الضرائب		Correlation Coefficient ,400 **
		Sig. (2-tailed) ,005
		N 48
التطبيقات الضريبية الإلكترونية المعتمدة من طرف إدارة الضرائب توفر تفاعل أفضل بين المكلف والإدارة.		Correlation Coefficient ,424 **
		Sig. (2-tailed) ,003
		N 48
اعتمد في تعاملاتي مع إدارة الضرائب على المنصات الرقمية وذلك من مقر المؤسسة		Correlation Coefficient ,849 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
أطلع على الرزنامة الجبائية المحينة والتزاماتي الجبائية إلكترونيا		Correlation Coefficient ,793 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
أقوم بملء تصريحاتي الجبائية وايداعها إلكترونيا عبر المنصات الرقمية		Correlation Coefficient ,803 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
أسدد مبالغ الضرائب والرسوم الخاصة بي عبر الأنترنت		Correlation Coefficient ,728 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
أقوم بتقديم الطعون إلكترونيا		Correlation Coefficient ,819 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب سهل عملية التواصل معها		Correlation Coefficient ,686 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
يتم التعامل بكل سلاسة مع إدارة الضرائب باستخدام البريد الإلكتروني		Correlation Coefficient ,709 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الضرائب تمكننا من الحصول على كافة المعلومات والإعلانات في وقتها		Correlation Coefficient ,554 **
		Sig. (2-tailed) ,000
		N 48
يتم التواصل هاتفيا من وإلى إدارة الضرائب بشكل مستمر		Correlation Coefficient ,414 **
		Sig. (2-tailed) ,003
		N 48

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني

Spearman's rho	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	48
	يساهم التحول الرقمي في توطيد العلاقة بين المكلف والإدارة	Correlation Coefficient	,428**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	48
	يؤدي التحول الرقمي إلى مكافأة الثوب الضريبي	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	يساعد التحول الرقمي على الرفع من فعالية تحصيل الضرائب	Correlation Coefficient	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل الإجراءات الضريبية.	Correlation Coefficient	,583**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	يساعد التحول الرقمي على تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات المختلفة.	Correlation Coefficient	,316*
		Sig. (2-tailed)	,028
		N	48
	يتم تحسين خدمات الإدارة الضريبية باستمرار.	Correlation Coefficient	,594**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تسمح الوبائين جبايتك ومساهمتك بضمان الشفافية والمصادقية في التعاملات.	Correlation Coefficient	,488**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تحسين الخدمات الضريبية مبني على اعتماد الإدارة على تقنيات حديثة ومنظورة.	Correlation Coefficient	,532**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	التعامل من خلال بوابتي جبايتك ومساهمتك يتم بدرجة عالية من الأمان.	Correlation Coefficient	,457**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	48
	استخدام بوابتي جبايتك ومساهمتك يحسن جودة الخدمات.	Correlation Coefficient	,679**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Spearman's rho	تحسين الخدمات الضريبية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	48
	الخدمات المقدمة من شأنها تسهيل التعاملات بين المكلف والإدارة	Correlation Coefficient	,624**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تتمتع خدمات الإدارة الضريبية بسهولة الاستخدام والولوج إليها	Correlation Coefficient	,659**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية ذات جنوى وفعالية	Correlation Coefficient	,588**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	يوجد تحسن في جودة الخدمات الضريبية	Correlation Coefficient	,711**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	خدمات الإدارة الضريبية تتناسب مع مستوى تطلعات ورغبات المكلفين	Correlation Coefficient	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تعمل الإدارة الضريبية على تعزيز التواصل مع المكلفين	Correlation Coefficient	,620**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	الخدمات الضريبية الرقمية تلقى إقبال من طرف المكلفين	Correlation Coefficient	,544**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	استخدام التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الإدارة والمكلف	Correlation Coefficient	,518**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تعتبر الإنترنت هي حلقة الوصل بين الإدارة والمكلفين	Correlation Coefficient	,432**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	48
	تعتمد الإدارة الضريبية على الإبداع في تقديم مختلف الخدمات	Correlation Coefficient	,746**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تعتمد الإدارة الضريبية على آراء المكلفين في تطوير خدماتها	Correlation Coefficient	,570**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48
	تقدم الإدارة الضريبية دورات تدريبية وتوعوية حول خدماتها	Correlation Coefficient	,538**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	48

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان للمحاور بالدرجة الكلية للإستثمار

Correlations

		الدرجة الكلية للإستثمار	رقمنة الإدارة الضريبية	تحسين الخدمات الضريبية	مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية
Spearman's rho	الدرجة الكلية للإستثمار	Correlation Coefficient	1,000	,901 **	,843 **
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	48	48	48
رقمنة الإدارة الضريبية		Correlation Coefficient	,901 **	1,000	,707 **
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	48	48	48
تحسين الخدمات الضريبية		Correlation Coefficient	,843 **	,707 **	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	48	48	48
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية		Correlation Coefficient	,659 **	,414 **	,364 *
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,011
		N	48	48	48

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان (الأبعاد والمحاور)

البعد الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	4

البعد الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	5

البعد الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,698	5

المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	10

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	12

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	14

الإستثمار ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	36

نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,927
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	,862
		N of Items	18 ^b
Total N of Items			36
Correlation Between Forms			,718
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,836
	Unequal Length		,836
Guttman Split-Half Coefficient			,811

a. The items are: تسعى الإدارة الضريبية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية: الحاصلة، تعاملك مع إدارة الضرائب يتم إلكترونياً، تعتمد إدارة الضرائب على نظام معلومات متطور وأمن، يتوفر قدر عالي من السرية في التعاملات الإلكترونية لإدارة الضرائب، التطبيقات الضريبية الإلكترونية المعتمدة من طرف إدارة الضرائب توفر تفاعل أفضل بين المكلف والإدارة، اعتمد في تعاملاتي مع إدارة الضرائب على المنصات الرقمية وذلك من مقر المؤسسة، أطلع على الرزنامة الجبائية المحيطة والتزاماتي الجبائية إلكترونياً، أقوم بملء تصريحتي الجبائية وايداعها إلكترونياً عبر المنصات الرقمية، أسدد مبالغ الضرائب والرسوم الخاصة بي عبر الأنترنت، أقوم بتقديم الطعون إلكترونياً، الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب سهل عملية التواصل معها، يتم التعامل بكل سلاسة مع إدارة الضرائب باستخدام البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الضرائب تمكننا من الحصول على كافة المعلومات والإعلانات في وقتها، يتم التواصل هاتفياً من وإلى إدارة الضرائب بشكل مستمر، الخدمات المقدمة من شأنها تسهيل التعاملات بين المكلف والإدارة، تتمتع خدمات الإدارة الضريبية بسهولة الاستخدام والولوج إليها، الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الضريبية ذات جدوى وفعالية، يوجد تحسن في جودة الخدمات الضريبية.

b. The items are: خدمات الإدارة الضريبية تتناسب مع مستوى تطلعات: ورغبات المكلفين، تعمل الإدارة الضريبية على تعزيز التواصل مع المكلفين، الخدمات الضريبية الرقمية تلقى إقبال من طرف المكلفين، استخدام التقنيات الرقمية يسهل التواصل بين الإدارة والمكلف، تعتبر الأنترنت هي حلقة الوصل بين الإدارة والمكلفين، تعتمد الإدارة الضريبية على الإبداع في تقديم مختلف الخدمات، تعتمد الإدارة الضريبية على آراء المكلفين في تطوير خدماتها، تقدم الإدارة الضريبية دورات تدريبية وتوعوية حول خدماتها، يساهم التحول الرقمي في توطيد العلاقة بين المكلف والإدارة، يؤدي التحول الرقمي إلى مكافحة التهرب الضريبي، يساعد التحول الرقمي على الرفع من فعالية تحصيل الضرائب، يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل الإجراءات الضريبية، يساعد التحول الرقمي على تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات المختلفة، يتم تحسين خدمات الإدارة الضريبية باستمرار، تسمح البوابتان جبايتك ومساهمك بضمن الشفافية والمصادقية في التعاملات، تحسين الخدمات الضريبية مبني على اعتماد الإدارة على تقنيات حديثة ومتطورة، التعامل من خلال بوابتي جبايتك ومساهمك يتم بدرجة عالية من الأمان، استخدام بوابتي جبايتك ومساهمك يحسن جودة الخدمات.

نتائج توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	72,9	72,9
	أنثى	13	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	6,3	6,3
	من 30 إلى 40 سنة	21	43,8	50,0
	من 41 إلى 50 سنة	16	33,3	83,3
	أكبر من 50 سنة	8	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ليسانس	24	50,0	50,0	50,0
ماستر	10	20,8	20,8	70,8
دراسات عليا	6	12,5	12,5	83,3
أخرى	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

المتصب_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
مدير	21	43,8	43,8	43,8
رئيس مصلحة	9	18,8	18,8	62,5
محاسب	6	12,5	12,5	75,0
إداري	12	25,0	25,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 5 سنوات	7	14,6	14,6	14,6
من 5 إلى 10 سنوات	18	37,5	37,5	52,1
من 11 إلى 15 سنة	14	29,2	29,2	81,3
أكثر من 15 سنة	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

طبيعة_المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
خاصة	31	64,6	64,6	64,6
عامة	17	35,4	35,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الإستبيان

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة	,140	48	,020	,927	48	,005
المنصات الرقمية	,132	48	,036	,961	48	,112
التواصل الإلكتروني	,132	48	,035	,943	48	,020
رقمنة الإدارة الضريبية	,089	48	,200*	,966	48	,170
تحسين الخدمات الضريبية	,098	48	,200*	,954	48	,057
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	,126	48	,054	,893	48	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج إختبارات ستودنت لفرضيات الدراسة

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة	6,270	47	,000	,54583	,3707	,7210
المنصات الرقمية	,456	47	,651	,07083	-,2417	,3833
التواصل الإلكتروني	3,652	47	,001	,44271	,1988	,6866
تحسين الخدمات الضريبية	6,278	47	,000	,56424	,3834	,7451

نتائج معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		رقمنة الإدارة الضريبية	تحسين الخدمات الضريبية
رقمنة الإدارة الضريبية	Pearson Correlation	1	,772 **
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	48	48
تحسين الخدمات الضريبية	Pearson Correlation	,772 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	48	48

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

نتائج إختبارات تجانس التباين

نتائج إختبار التجانس لمتغير الجنس

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Based on Mean	1,620	1	46	,209
	Based on Median	1,582	1	46	,215
	Based on Median and with adjusted df	1,582	1	41,481	,215
	Based on trimmed mean	1,606	1	46	,211

نتائج إختبار التجانس لمتغير المستوى التعليمي

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Based on Mean	,081	3	44	,970
	Based on Median	,061	3	44	,980
	Based on Median and with adjusted df	,061	3	35,383	,980
	Based on trimmed mean	,064	3	44	,979

نتائج إختبار التجانس لمتغير المنصب الوظيفي

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Based on Mean	3,606	3	44	,021
	Based on Median	3,063	3	44	,038
	Based on Median and with adjusted df	3,063	3	15,167	,060
	Based on trimmed mean	3,463	3	44	,024

نتائج إختبار التجانس لمتغير الخبرة المهنية

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Based on Mean	,929	3	44	,435
	Based on Median	,750	3	44	,528
	Based on Median and with adjusted df	,750	3	26,766	,532
	Based on trimmed mean	,808	3	44	,496

نتائج إختبار التجانس لمتغير طبيعة المؤسسة

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية	Based on Mean	,247	1	46	,622
	Based on Median	,319	1	46	,575
	Based on Median and with adjusted df	,319	1	38,346	,576
	Based on trimmed mean	,320	1	46	,575

نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي

نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

ANOVA

مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,124	1	,124	,449	,506
Within Groups	12,683	46	,276		
Total	12,807	47			

نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,292	3	,431	1,646	,192
Within Groups	11,514	44	,262		
Total	12,807	47			

نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,262	3	,421	1,604	,202
Within Groups	11,544	44	,262		
Total	12,807	47			

نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير طبيعة المؤسسة

ANOVA

مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,624	1	,624	2,355	,132
Within Groups	12,183	46	,265		
Total	12,807	47			

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين للإستبيان

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
عماري صليحة	أستاذة محاضرة – أ –	العلوم الاقتصادية	8 ماي 1945 – قلمة
سعدان آسيا	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية	8 ماي 1945 – قلمة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية في الجزائر، ومعرفة مدى استخدام الخدمات الرقمية الحديثة المقدمة من طرف الإدارة الضريبية الجزائرية على غرار بوابتي "جبايتك" و"مساھمتك"، وفي سياق ذلك تمت الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتقنياته، إضافة إلى تبيان أبرز مظاهره (الإدارة الإلكترونية)، كما تم التطرق إلى رقمنة الإدارة الضريبية وأهم التحديات التي تواجهها (التهرب الضريبي)، ولتحديد ذلك تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 48 فردا مكلفين بدفع الضرائب، وذلك بالإعتماد على إستمارة الإستبيان من أجل معرفة آرائهم حول مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمات الضريبية، وقد تمت معالجة البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الخدمات الضريبية، كما أن الإدارة الضريبية تهتم بأبعاد التحول الرقمي كأظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، المنصات الرقمية والتواصل الإلكتروني، وتسعى إلى تحسين خدماتها من خلال إستخدام التقنيات الرقمية باعتبار أن التحول الرقمي هو أساس التطور في العصر الحالي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التقنيات الرقمية، الإدارة الإلكترونية، رقمنة الإدارة الضريبية، التهرب الضريبي.

Summary

This study aims to highlight the extent to which Digital Transformation contributes to improving tax administration services in Algeria, and to know the extent of the use of modern digital services provided by the Algerian tax administration, such as "JIBAYA-TIC" and "MOUSSAHAMA-TIC", In the context of this, various concepts related to digital transformation and its techniques were covered, in addition to clarifying The most prominent manifestations of (Electronic Administration), and the digitization of tax administration and the most important challenges facing (Tax Evasion) were discussed To determine this, a field study was conducted on a random sample of 48 individuals charged with paying taxes, relying on a questionnaire form in order to know their opinions about the contribution of Transformation Digital technology improves tax services, and the collected data has been processed Using (SPSS) program.

This study reached a set of results, most notably that digital transformation contributes greatly to improving tax services. The tax administration is interested in the dimensions of digital transformation: information systems and modern technology, digital platforms, electronic communication, and seeks to improve its services through the use of digital technologies, given that digital transformation It is the basis of development in the current era.

Key words: Digital Transformation, Digital Technologies, Electronic Administration, Digitization of Tax Administration, Tax Evasion.