

بغنوان:

دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر  
- دراسة استبائية لقطاع الضرائب -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

من إعداد الطالبة: هديل بوجلال

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	إسماعيل السبتي
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	الأخضر لقلطي
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	حسين بركاتي



بعنوان:

دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر  
- دراسة استبائية لقطاع الضرائب -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

من إعداد الطالبة: هديل بوجلال

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	إسماعيل السبتي
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	الأخضر لقلطي
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	حسين بركاتي

# الإهداء

إلى من رأيت منهما كل جميل ومن زرعاً في نفسي حب الدراسة

"أمي وأبي"

زُليخة وعبد العزيز.

إلى سندي وبوصلي إخوتي صابرين سماح نجاح وزياد.

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

إلى كل من ساهم في تكوين هديل بوجلال من معلمين وأساتذة

ودكاترة وبروفيسور.

إلى نفسي وطموحي.

هديل

# الشكر والتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على إتمام وإخراج هذا العمل في شكله النهائي.

أتوجه بالشكر الجزيل "لوالدي" حفظهم الله ورعاهم على دعمهم المعنوي والمادي.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير للأستاذ "د. الأخضر لقلبي" على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة وعلى التوجيه ورحابة الصدر والتواضع. شكر خاص مع التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل "أ. حسين بركاتي" و "أ. إسماعيل السبتي" و "أ. محمد العربي غزي" و "أ. رضوان فراحتية" على دعمهم ومساعدتهم وتوجيههم لي خلال مساري الجامعي.

الشكر والتقدير لكل من ساهم ولو بحرف أو كلمة طيبة في إتمام هذه الدراسة.

# الملخصات

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر، مما ينعكس على محاربة التهرب والغش الضريبي ويكون له اثر إيجابيا في زيادة الإيرادات والحصيلة الضريبية، وذلك من خلال الاعتماد على تطبيق التقنيات الرقمية في عملياتها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة معنوية طردية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، كما أظهرت النتائج وجود قصور في تطوير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الكامل في الإدارة الضريبية، مما يحول دون تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في عملية التحصيل الضريبي في الجزائر، لذا توصي الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لتطوير البنية التحتية الرقمية في الإدارة الضريبية، مع التركيز على تحديث الأنظمة وتوفير التقنيات الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإدارة الضريبية، الكفاءة، الأداء.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### **Abstract:**

The study aims to identify the relationship between digital transformation and the efficiency of tax administration performance in Algeria. This relationship is crucial in combating tax evasion and fraud, thereby positively impacting revenue collection. The study emphasizes leveraging digital technologies in tax operations. Key findings include a significant positive correlation between digital transformation and tax administration efficiency. However, deficiencies in developing the necessary infrastructure for full digital transformation hinder achieving higher efficiency and effectiveness in tax collection processes in Algeria. Consequently, the study recommends developing a strategic plan to enhance digital infrastructure in tax administration, focusing on system updates and providing modern technologies.

**Keywords:** digital transformation, tax administration, efficiency, performance.

# قائمة الفهارس

## الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر والتقدير
II	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
V	الفهرس العام
VII	فهرس الجداول
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
أ	المقدمة
الفصل الأول: الدراسة النظرية لأهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة الضريبية بالجزائر	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
3	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
3	▪ الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي (التعريف، الخصائص والفوائد)
7	▪ الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي
7	▪ الفرع الثالث: تقنيات التحول الرقمي
9	▪ الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي
10	المطلب الثاني: أساسيات وتطبيقات التحول الرقمي وتحدياته
10	▪ الفرع الأول: أساسيات التحول الرقمي (أبعاد وخطوات التحول الرقمي)
12	▪ الفرع الثاني: تطبيقات التحول الرقمي (استراتيجيات ونماذج التحول الرقمي)
14	▪ الفرع الثالث: تحديات التحول الرقمي
16	المبحث الثاني: كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر
16	المطلب الأول: ماهية الإدارة الضريبية

16	▪ الفرع الأول: مفهوم الإدارة الضريبية (التعريف والوظائف)
19	▪ الفرع الثاني: مقومات نجاح الإدارة الضريبية
20	▪ الفرع الثالث: مشاكل الإدارة الضريبية في الجزائر
22	▪ الفرع الرابع: الخدمات الرقمية المتعلقة بالضريبة في الجزائر ( جبايتك، مساهمتك)
25	المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء الإدارة الضريبية
25	▪ الفرع الأول: مفهوم الأداء وكيفية قياسه
26	▪ الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المطبقة في الإدارة الضريبية
28	▪ الفرع الثالث: صعوبات تطبيق مؤشرات الأداء في الإدارة الضريبية
29	المطلب الثالث: تحقيق كفاءة الإدارة الضريبية من خلال التحول الرقمي
29	▪ الفرع الأول: مفهوم الفعالية
32	▪ الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة بعد التحول الرقمي ( الكفاءة الرقمية)
34	▪ الفرع الثالث: متطلبات فعالية الكفاءة بعد التحول الرقمي
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم فعالية أدوات التحول الرقمي في مكافحة التهرب الضريبي بالجزائر
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التهرب الضريبي في الجزائر -الواقع والآليات
39	المطلب الأول: ماهية التهرب الضريبي
39	▪ الفرع الأول: تعريف التهرب الضريبي
40	▪ الفرع الثاني: أنواع التهرب الضريبي
40	▪ الفرع الثالث: أسباب التهرب الضريبي
41	المطلب الثاني: آليات مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر
41	▪ الفرع الأول: تعزيز الوسائل الرقابية
42	▪ الفرع الثاني: الوسائل الوقائية
42	▪ الفرع الثالث: رقمنة الإدارة الضريبية
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض نتائجها
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

44	▪ الفرع الأول: طريقة الدراسة
47	▪ الفرع الثاني: أدوات الدراسة
51	▪ الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة
56	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
56	▪ الفرع الاول: عرض نتائج الدراسة
63	▪ الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الدراسة
66	▪ الفرع الثالث: مناقشة النتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
71	الخاتمة
74	قائمة المراجع
83	الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	(1)
45	توزيع عينة الدراسة	(2)
46	مقياس تحديد الأهمية النسبية	(3)
46	معايير تفسير النتائج (الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي)	(4)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(5)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(6)
49	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7)
50	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(8)
51	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي	(9)
52	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية	(10)

54	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي	(11)
55	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	(12)
55	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل	(13)
57	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	(14)
57	اتجاه عبارات المحور الأول (أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي)	(15)
59	اتجاه عبارات المحور الثاني (أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية)	(16)
61	اتجاه عبارات المحور الثاني (دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي)	(17)
63	نتائج إختبار (T) لفئة أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	(18)
64	نتائج إختبار (T) لفئة أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	(19)
65	نتائج إختبار (T) لفئة دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	(20)

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	استبيان الدراسة	84
(2)	الأساتذة المحكمين للإستبيان	87
(3)	مخرجات SPSS V26	88
(4)	تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث	92

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدالة باللغة العربية
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
IOT	Internet of things	أنترنت الأشياء
AR	Augmented Reality	محاكات الواقع المعزز
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

# المقدمة

## تمهيد

يعد التحول الرقمي من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الدولة ومنظمات الأعمال، سواء كانت عمومية أو خاصة. يشمل التحول الرقمي استخدام التقنيات المتقدمة لتبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية. يعتبر قطاع الضرائب من القطاعات الحيوية التي تسهم في اقتصاديات الدول بشكل كبير، مما يجعله محط اهتمام مستمر لتطويره وتحسين أدائه. تولي الجزائر أهمية خاصة لتحسين أداء قطاع الضرائب، إدراكاً منها لدوره الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني. في هذا السياق، اعتمدت الدولة التحول الرقمي كأحد الآليات الرئيسية لتعزيز كفاءة هذا القطاع، بما يشمل إدخال الإقرارات والفواتير الإلكترونية لتسهيل المعاملات. يعكس هذا التوجه التزام الجزائر بتحديث وتطوير الأنظمة الضريبية لتلبية المتطلبات الحديثة وتعزيز فعالية الأداء الإداري. مما يعكس رغبتها في بناء إدارة ضريبية متقدمة تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي.

## أولاً: إشكالية الدراسة

سيتم في هذه الدراسة التعرف على دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر، ومعرفة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، وهذا من خلال الإجابة على السؤال التالي:

كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية؟

## ثانياً: الأسئلة الفرعية

تدرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هي المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي؟
- ما مدى وجود علاقة ارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية؟
- ما مدى وجود علاقة بين التحول الرقمي والحد من ظاهرة التهرب الضريبي؟
- ماهي أبرز التكنولوجيا الرقمية التي يمكن استخدامها في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية؟
- ماهو دور التحول الرقمي في تعزيز التواصل بين الإدارات الضريبية والمكلفين؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مختلف هذه الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

- تواجه الإدارة الضريبية مجموعة متنوعة من المشاكل والصعوبات أثناء عملية التحصيل الضريبي، والتي تشمل نقص التعاون من المكلفين بالضرائب، ضعف الأنظمة التكنولوجية والإلكترونية المستخدمة، انتشار ظاهرة التهرب الضريبي، هذه العوامل تعيق تحقيق الإدارة الضريبية لأهدافها بكفاءة وفعالية.
- لا توجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية.
- يمكن أن يؤدي التحول الرقمي في الإدارات الضريبية إلى تقليل الفجوات في التحصيل الضريبي بفضل تحسين الرصد والمراقبة والحد من ظاهرة التهرب الضريبي.
- قد يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز شفافية النظام الضريبي وبالتالي زيادة الثقة بين المكلفين والسلطات الضريبية.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بموضوع التحول الرقمي لما له من دور في تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع، ونظراً للتحويلات المتسارعة في المجال التكنولوجي وتأثيرها الكبير على العمليات الإدارية. تمثل الإدارة الضريبية الركيزة الأساسية في النظام الاقتصادي لأي دولة، حيث تؤدي دوراً حاسماً في تمويل المشاريع الحكومية وضمان استقرار النظام المالي. بناءً على ذلك، تسلط هذه الدراسة الضوء على دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية.

تكتسب الدراسة أهمية إضافية كونها استهدفت متغيرين رئيسيين: التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى تطبيق أسلوب الإدارة الرقمية، خصوصاً مع المزايا والعوائد الكثيرة التي تحقق من جرائه، كما يمكن للتحول الرقمي أن يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية الإدارة الضريبية من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة البيانات المتاحة. بفضل الأنظمة الرقمية، يمكن للإدارة الضريبية معالجة المعلومات بسرعة ودقة، مما يقلل من التأخيرات والأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي. علاوة على ذلك، يمكن للتحول الرقمي تعزيز شفافية العمليات الضريبية، وتحسين جودة الفحص، بالإضافة إلى المساهمة في مكافحة التهرب الضريبي، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق العدالة المالية وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية تساهم في تحسين استخدام الموارد وتحديد أولويات التطوير التكنولوجي. وما يزيد من أهمية الدراسة أيضاً أنها تسلط الضوء على الفرص الجديدة التي يمكن أن يتيحها التحول الرقمي، مثل تطوير تطبيقات الهاتف المحمول لتبسيط إجراءات التصريح الضريبي وتوفير الاستشارة الضريبية عبر الإنترنت. باختصار، فإن دراسة دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية ليست مجرد تحليل نظري، بل تمثل أداة حيوية لفهم كيفية تحسين الأداء وتعزيز الشفافية ومكافحة التهرب الضريبي في العصر الرقمي. ولذلك، تعتبر هذه الدراسة مكوناً أساسياً يثري النقاش ويدعم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع البالغ الأهمية، كما يمكن أن توفر أرضية فكرية ومنطلقاً للكثير من الدراسات الجديدة في هذا المجال.

### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح تأثير التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية. يتم ذلك من خلال استعراض مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تقليص ظاهرة التهرب الضريبي، وتحديد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة الضريبية. وفيما يلي نعرض أهم أهداف هذه الدراسة:

— فهم كيفية تبني الإدارات الضريبية للتحول الرقمي وتطبيق التقنيات الرقمية في عملياتها.

— تحليل كيفية تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة للمواطنين والشركات من خلال التحول الرقمي.

— التعرف على مدى أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية.

— تحليل التحديات والعقبات التي قد تواجه عمليات التحول الرقمي في الإدارات الضريبية.

— تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية.

— تحديد العلاقة بين التحول الرقمي والحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

## سادساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، تتمثل فيما يلي:

### • الأسباب الموضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن الإدارة الرقمية وكفاءة أداء الإدارة الضريبية من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال المحاسبة والحماية المعقدة.
- يعتمد اختياري على توجيهات العصر المتجهة نحو التكنولوجيا وأهميتها في تحسين العمليات الحكومية، بما في ذلك إدارة الضرائب.
- تعزيز البحوث والدراسات بمزيد من المواضيع المتعلقة بالتحول الرقمي، باعتبار أن مفهوم التحول الرقمي مفهوم حديث.

### • الأسباب الذاتية:

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

- الإهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيراتها على إدارة الضرائب.
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع التحول الرقمي و دوره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية.
- الرغبة في البحث عن حلول مبتكرة تعزز من أداء الإدارات الضريبية وتسهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- تسليط الضوء على واقع التوجه نحو الرقمنة في الإدارة الضريبية الجزائرية.

## سابعاً: أدوات ومنهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات

ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، وفهم عناصره وتحليل أبعاده، من خلال المسح المكتبي والإلكتروني حول الظاهرة موضوع الدراسة، والذي يسمح بتوفير مجموعة من المراجع العربية والأجنبية من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات ودراسات استهدفت التحول الرقمي والإدارة الضريبية وكفاءة أداء الإدارة الضريبية.

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

### ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، الحدود المكانية، الحدود الزمنية، وهي كالاتي:

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على موضوع التحول الرقمي وتأثيره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية ودوره في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على فئة عمال المؤسسة الضريبية لولاية المسيلة ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.

**الحدود الزمنية:** تم توزيع الاستبيان الإلكتروني ومضمون ونتائج الدراسة في الفترة بين 5 ماي إلى غاية 17 ماي 2024.

**الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من المحاسبين والمتمثلة في 30 محاسب.

### تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية التي تتفرع منها، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، وانتهى حصاد بحثنا بخاتمة تظهر أهم النتائج المتحصل عليها.

**الفصل الأول:** في هذا الفصل، تم تغطية الجانب النظري للموضوع من خلال تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين. غطى المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، بدءاً من تعريفه وصولاً إلى أساسياته وتطبيقاته والتحديات التي

يواجهها. أما المبحث الثاني، فقد ركز على كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر، حيث تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الضريبية، ومؤشرات قياس أدائها، وكيفية تحقيق كفاءتها عبر التحول الرقمي.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين. ناقش المبحث الأول التهرب الضريبي في الجزائر -الواقع والآليات، حيث تم في المطلب الأول توضيح مفهوم التهرب الضريبي من خلال تعريفه، وأسبابه، وأنواعه. بينما تم تخصيص المطلب الثاني لعرض آليات مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر. في المبحث الثاني، تم عرض منهجية الدراسة ونتائجها، مقسماً إلى مطلبين: المطلب الأول تضمن التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة. أما المطلب الثاني فقد ركز على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، متضمناً التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من العينة المدروسة. وفيما بعد، تم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

## عاشراً: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير بناء البحث السليم، حيث تساهم في دعم الفهم الجيد للموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث، وهناك مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، سواء لكل متغير لوحده أو المتغيرين معاً، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، حيث سيتم التركيز في هذه الدراسات على جوانب محددة، وهي الهدف من الدراسة، أهم النتائج المتوصل إليها، وتوصيات الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

1. دراسة: (ركي وعمار، 2020) واقع وآفاق عصنة الإدارة الضريبية في الجزائر. هدفت الدراسة إلى، تحليل وتحديد عصنة الضرائب في مجال العمليات والتحصيل الضريبي، طرح مجموعة من المقترحات لعصنة النظام الضريبي وتحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية. وتوصلت الدراسة إلى أن، رغم التحول الذي أفرز جملة من التغييرات على مفهوم الخدمات المقدمة من طرف الدولة، للمزايا التي يوفرها من الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة في تقديم الخدمات للمكلفين بالضريبة، لا يزال استخدام الإدارة الإلكترونية في بدايته يعاني العديد من الصعوبات ترجع سواء من ناحية الإدارة الجبائية من قلة في اليد الماهرة على استخدام هذه التكنولوجيا أو من جانب عدم تسريع هذه العملية على مستوى التراب الوطني، كذا من جانب المكلفين. حيث

أوصت هذه الدراسة على، تحديد ومتابعة ومراقبة دافعي الضرائب ونشاطاتهم لتحسين العائدات الضريبية عن طريق التحكم في الوعاء الضريبي ومكافحة الاقتصاد الموازي والتهرب الضريبي.

2. دراسة: (إيدير، 2022) أثر عصنة الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر -دراسة ميدانية لعينة من الشركات البترولية- (2021/2020). هدفت الدراسة إلى، تبيان مكانة برامج العصنة في الإدارة الضريبية الحديثة، خاصة في ظل الانتشار الكبير الذي تعرفه الرقمنة على جميع الأصعدة: الاقتصادية، المالية والإدارية، وتحديد مدى جودة الخدمات الضريبية في الإدارة الضريبية الجزائرية بعد دخول برنامج العصنة حيز التطبيق. بالإضافة إلى، دراسة الأثر الذي أحدثته عصنة الإدارة الضريبية بمختلف مكوناتها على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة. وتوصل الباحث إلى أن، عصنة الإدارة الضريبية يرفع من فعالية أداء الإدارة في عملية الرقابة الضريبية وبالتالي الحد من ظاهري التهرب والغش الضريبي، كما يسمح برنامج عصنة الإدارة الضريبية بتخفيف عبء الالتزامات الضريبية على المكلفين بالضريبة من خلال توفير آليات وإجراءات تسهل عليهم استكمال التزاماتهم. كما تشير النتائج إلى أن، الإدارة الضريبية تفتقر للمرافق والوسائل المادية الضرورية لتقديم خدمات ضريبية ذات جودة على حسب المكلفين بالضريبة، حيث يرى المكلفون بالضريبة بأن موظفي الإدارة الضريبية لا يولون الاهتمام والعناية بالمكلفين بالضريبة عند تقديم الخدمات الضريبية. وأوصت الدراسة على، العمل على استحداث آليات لتحفيز الموظفين ماديا، خاصة الفئة التي تتعامل مع المكلفين بالضريبة مباشرة، وهذا لتشجيعهم على بذل مجهود أكبر وتوفير خدمات ضريبية ذات جودة، التكوين المستمر للموظفين من خلال دورات الرسكلة ضمانا لتجديد معارفهم وتمكينهم من التأقلم مع التكنولوجيا المستخدمة، إجراء دراسات استطلاعية المدى تقبل المكلفين بالضريبة للتكنولوجيا المستغلة من طرف الإدارة، ومدى توفرهم على الإمكانيات المادية اللازمة لاستعمالها، تجديد الوسائل المادية ذات الصلة بتكنولوجيا الإعلام والإنصال، حيث تتعرض هذه الأخيرة للتقادم التكنولوجي.

3. دراسة: (قرين، 2022) نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت الدراسة إلى، إبراز دور التحول الرقمي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، تحديد أهم الدوافع والمتطلبات لتحقيق التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن، التحول الرقمي حتمية لا بد من المضي فيها وتسريعها وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة، كما أن التأثير الاقتصادي للتقنيات الرقمية الحديثة لا يزال متواضعا في معظم الدول العربية نتيجة الانتشار المحدود لاستخدام تلك التقنيات في مجال الأعمال والأنشطة الاقتصادية المختلفة، خاصة

وأن ذلك الاستخدام يحركه في الغالب الاستهلاك أكثر مما يحركه البحث عن سلاسل قيمة جديدة أو الابتكار. وأوصت هذه الدراسة على، توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة للثقة، وتنقيف الشركات والحكومة والمجتمع بشأن التكنولوجيا وتعزيز مزايا الذكاء الاصطناعي على جميع المستويات، تحسين النفاذ إلى الإنترنت من خلال خفض التكلفة وتحسين جودة خدمة الإنترنت على المستوى الوطني.

4. دراسة: (كماش و بوخدوني، 2022) رقمنة الإدارة الجبائية كتوجه لتحسين الخدمات في ظل الإصلاحات الضريبية في الجزائر 1992 . 2022 . حالة البوابتان الإلكترونية "جبايتك" و "مساهمتك". هدفت هذه الدراسة إلى، تسليط الضوء على مضمون الإصلاحات الجبائية التي انتهجتها الجزائر منذ سنة 1992 عبر مراحل متعددة تماشيا مع الإصلاحات المالية العامة التي تسلكها الدولة من أجل مواكبة التطور والتنمية الاقتصادية، مع إبراز المفاهيم المتعلقة بالتصريحات الضريبية الإلكترونية وإيضاح مدى مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين. أظهرت النتائج أن، الإصلاحات الضريبية في الجزائر فعالة من خلال ما يتم جبايته وتحصيله خلال كل سنة من الجباية العادية، كما أن الإدارة الجبائية تسعى جاهدة لمواكبة مستجدات الاتصال والتحول الرقمي، من خلال القيام بوظائفها الادارية إلكترونيا بشكل كلي أو جزئي بتوظيف شبكة الأنترنت بما لها من مزايا تفوق الوصف. ووضحت التوصيات، بوجود القيام بالمزيد من إصلاحات الإدارة الجبائية وعصرنتها بتعميم القاعدة التكنولوجية وترقية الخدمات من خلال تبسيط عمليات التصريح والدفع، بالإضافة إلى إدخال المزيد من تقنيات الاتصال الحديثة من أجل الرفع من جودة الخدمات واحداث نقلات في الشفافية والابتعاد عن الممارسات البيروقراطية وتحقيق مستوى أكبر للرضا لدى المكلفين بالضريبة.

5. دراسة: (بشير، 2023) أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- هدفت الدراسة إلى، تشخيص واقع الإدارة الرقمية للموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وتوصل الباحث إلى، أن الإدارة الرقمية تساعد منظمات الأعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور، تساهم الإدارة الرقمية في تطوير الأنماط القيادية والإدارية من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والنزاهة والشفافية. وأوصت الدراسة على، ضرورة الاستفادة من خبرة بعض المؤسسات

الناشئة الجزائرية، خاصة التي تنشط في المجال التكنولوجي، استغلال مكونات العنصر التقني بصورة أفضل لإعطاء فعالية أكثر لعملية الرقابة.

6. دراسة: (أبو العينين، 2023) أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030 -دراسة نظرية -ميدانية. تسعى الدراسة إلى، توضيح أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في ضوء رؤية 2023، اظهر أثر استخدام التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي في مصر. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضرورة العمل على الاستفادة من البنية التحتية الأساسية الإلكترونية التي تعتمد على آليات التحول الرقمي في مجالات العمل في الحقل الضريبي من الحصر والفحص والتحصيل، تحت حساب الضريبة والحجز والتحصيل كأساس لتطوير المنظومة الضريبية الجديدة لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2023، واوصت الدراسة على، زيادة الاهتمام بالتحول إلى التكنولوجيا الرقمية في كافة الأعمال الضريبية بمصر، الحرص على رفع كفاءة التحصيل الضريبي بهدف زيادة الحصيلة الضريبية، بالإضافة إلى استخدام الوسائل الحديثة في نشر الوعي في المجتمع الضريبي خلال الفترة الانتقالي لعملية تطوير المنظومة الضريبية.

## الدراسات الأجنبية:

1. دراسة: (Pantelieieva, 2022) التحول الرقمي لإدارة الضرائب (أوكرانيا). تهدف الدراسة إلى استكشاف تطبيق التحول الرقمي في إدارات الضرائب. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن، التحول الرقمي للإدارة الضريبية لا يؤدي إلى تغيير جوهري في طبيعتها ومكوناتها، ولكن يتمحور بشكل رئيسي حول العمليات والإجراءات. يركز الاهتمام في هذا السياق على المسائل القانونية والتقنية المتعلقة بالجوانب الضريبية للأعمال الرقمية ومنتجاتها وخدماتها. وتوصي الدراسة، بضرورة تطوير منهجية لتقييم النضج الرقمي وتحديد مؤشرات الأداء لتقييم مدى التقدم في تبني التحول الرقمي في إدارات الضرائب.

2. دراسة: (Kamara & Kamara, 2023) استكشاف تنفيذ الإصلاحات الرقمية والاستفادة منها في إدارة الضرائب: هيئة الإيرادات الوطنية (NRA) سيراليون: تستكشف هذه الدراسة، الرقمنة كإصلاحات ضريبية والفوائد العائدة منها وتنفيذ الرقمنة كوسيلة لتحسين الفعالية والكفاءة في الإيرادات الضريبية، تستخدم هذه الدراسة تصميم وجمع البيانات الاستكشافية والنوعية والفعالية من خلال قسم المراقبة

والبحث ومصادر ثانوية مثل الأدبيات من الدراسات المعاصرة والإنترنت. وتستعرض هذه الدراسة، كيف تمكنت NRA من تنفيذ ثلاثة إصلاحات رقمية وهي نظام إدارة الضرائب المتكامل (ILAS) والسجل النقدي الإلكتروني (ECR) والنظام الآلي للبيانات الجمركية (ASYCUDA WORLD) الذي يعزز الامتثال على التغطية الأوسع وأداء الإيرادات لتلبية النفقات الحكومية التي تفس الحاجة إليها، ومع إدخال هذه الإصلاحات، تمكنت الحكومة من خلال NRA من التخفيف من تجنب الضرائب والتهرب مما جعل إدارة الضرائب بسيطة وسهلة مع قدرة دافعي الضرائب على تقديم الإقرارات الضريبية في أي مكان وفي أي وقت مع عمليات وإجراءات إدارية أكثر كفاءة وفعالية وزيادة واضحة في الإيرادات الحكومية. واستنتجت الدراسة أن، الإدارة الرقمية مع الإدارة الضريبية تعزز قاعدة الإيرادات للحكومة مما يساهم في زيادة دخل الفرد وخلق فرص عمل واستبدال الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر وفعالية الشركات متعددة الجنسيات. وأوصى الباحثين بأن، تبذل إدارة الضرائب جهداً هائلاً للوصول إلى توافق اجتماعي وسياسي أوسع وكذلك الاعتراف بالجدوى السياسية للإصلاحات المستقبلية كشرط مسبق للتنفيذ الناجح.

3. دراسة: (Adelekan, et al., 2024) تطور الامتثال الضريبي في العصر الرقمي: تحليل مقارنة للنماذج المعتمدة على الذكاء الاصطناعي وتقنية البلوكشين في إدارة الضرائب الأمريكية: تهدف هذه الدراسة إلى، تقديم مراجعة شاملة لتكامل التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (AI) وتكنولوجيا blockchain في إدارة الضرائب الأمريكية، مع استكشاف كيف تُحدث هذه التقنيات ثورة في مجال الامتثال الضريبي واكتشاف الاحتيال. كما تقدم الدراسة تحليلاً مقارنةً بين هذه التقنيات والطرق التقليدية، مع التركيز على الفوائد المحتملة لتحسين الكفاءة والدقة والشفافية في إدارة الضرائب، وذلك وفقاً للمتطلبات الحالية لحكومة الولايات المتحدة. وتكشف النتائج المتوصل إليها، أن التكامل بين الذكاء الاصطناعي وتقنية blockchain يساهم بشكل كبير في تعزيز الامتثال الضريبي وتحسين كفاءة الإدارة. ومع ذلك، تعرض هذه التقنيات أيضاً تحديات، مثل المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات والحاجة إلى إطار تنظيمي قوي. وأوصت الدراسة على، أهمية تقبل أصحاب المصلحة ومشاركتهم في النجاح المستقبلي لتبني هذه التقنيات. وأكدت على ضرورة وجود سياسات وهيكل تنظيمية لا تقتصر على استيعاب التطورات التكنولوجية فقط، بل تتفهم وتلبي أيضاً احتياجات الجمهور العام.

## إحدى عشر: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة، واجهت الباحثة عدة صعوبات وعراقيل في الجانب التطبيقي خلال عملية توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة الضريبية. تم إعداد استبيانين: أحدهما ورقي والآخر إلكتروني، مع تفضيل التجاوب عبر الاستبيان الإلكتروني، نظرًا لأن الدراسة تشجع على الرقمنة.

# الفصل الأول:

الدراسة النظرية لأهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة الضريبية

بالجزائر

## تمهيد:

تطورت العديد من الجوانب في العصر الحالي مع تقدم التكنولوجيا وانتشار الإنترنت، وأحد هذه الجوانب هو دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية. يعتبر التحول الرقمي تحولاً استراتيجياً يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات والخدمات. ومن خلال تبني التحول الرقمي، تسعى الإدارات الضريبية إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها في جمع الضرائب وإدارتها بطرق أكثر دقة وفاعلية. يتيح التحول الرقمي للإدارات الضريبية استخدام تقنيات متطورة مثل التحليل الضريبي الذكي والتعلم الآلي لتحسين عملياتها واتخاذ القرارات بشكل أفضل. ومن خلال الاستفادة من البيانات الضريبية الكبيرة وتحليلها بشكل فعال، يمكن للإدارات الضريبية اكتشاف الاحتيال الضريبي وتحديد المخاطر بشكل أسرع وأكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الضريبية للمكلفين من خلال تقديم خدمات ضريبية عبر الإنترنت وتبسيط الإجراءات الإدارية. في نهاية المطاف، يساهم التحول الرقمي في تعزيز الثقة بين الإدارات الضريبية والمكلفين من خلال تحسين شفافية العمليات وتقديم خدمات ضريبية أكثر قابلية للتتبع والفهم.

بناءً على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- المبحث الثاني: كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يعد التحول الرقمي تطوراً كبيراً في عالم التكنولوجيا والأعمال، حيث يركز على استخدام التقنيات الرقمية لتحويل وتحسين عمليات وأنشطة الإدارات، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمع فعال، تنافسي ومستدام من خلال إحداث تغيير جذري في الخدمات المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة الأطراف (المستهلكين والموظفين والمستخدمين)، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية التحول الرقمي، ومن ثم عرض أساسيات وتطبيقات التحول الرقمي وتحدياته.

### المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، وبنطوي على تغيير البيانات الأساسية للعمل، بدءاً من البنية التحتية ونماذج الأعمال وصولاً إلى التسويق الرقمي للخدمات والمنتجات، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المحاور التي يقوم عليها التحول الرقمي بما في ذلك مفهوم التحول الرقمي وأسبابه ودوافعه وتقنياته ومتطلباته.

### الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

سيتم في هذا الجزء التعرف على التحول الرقمي بتناول العديد من وجهات النظر التي درست وناقشت الموضوع، ومن ثم التعرف على خصائص وفوائد التحول الرقمي.

### أولاً: تعريف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المتداولة في الآونة الأخيرة لما للتحول الرقمي من أهمية في التنمية الاقتصادية، ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحول الرقمي، والتي عرفت التحول الرقمي بأنه:

1. التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات (زهر، محمد، و حامد، 2024، صفحة 716).

2. يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وإنشاء قنوات جديدة للدخل، واستغلال الفرص التي تعزز قيمة المنتجات (بن سعيد و رديف، 2022، صفحة 335).

3. يشير التحول الرقمي الى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عمارة إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير الى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية عملنا والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام (بدر، 2022، صفحة 151).

4. كما يمكننا أن نعرف بشكل أفضل التحول الرقمي من خلال الاعتراف بثلاث حقائق أساسية وهي  
:(Perkin & Abraham, 2017, p. 50)

– التحول الرقمي أصبح ضرورة في الوقت الحالي ولا بد من الالتحاق به.

– التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا، يتعلق الأمر أيضا بالاستراتيجية والعملية والثقافة والسلوكيات والأشخاص.

– يتضمن التحول الرقمي تغييرا أساسيا و شاملا، وإنه إعادة اختراع للطريقة التي تعمل بها الشركة.

#### الجدول رقم (1): الفرق بين الرقمنة و التحول الرقمي

التحول الرقمي (Digital Transformation)	الرقمنة (Digitisation أو Digitalisation)
هو توظيف المعرفة ويشير إلى اعتماد الأدوات والأساليب الرقمية من قبل المنظمات التي لم تكن متميزة بالعمل الرقمي سابقا، أو لم تواكب التغييرات التكنولوجية بشكل كاف. بينما تتضمن عملية الرقمنة تبني التقنيات في جوانب محددة من العمل، فإن التحول الرقمي يشمل التغييرات الشاملة داخل المنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية والعلاقات مع العملاء بالإضافة إلى تغييرات في إجراءات العمل.	عملية تحويل البيانات التناظرية أي غير الإلكترونية من مستندات ورقية أو ملفات نصية أو صورية إلى شكل رقمي يمكن قراءته ومعالجته واستنساخه ونقله بسهولة بواسطة أجهزة الكمبيوتر، أي الانتقال من مرحلة الورق إلى الكمبيوتر.

المصدر: من إعداد الطالبة.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن، التحول الرقمي عملية تتجاوز تحويل المواد المطبوعة إلى صيغ رقمية، بل تشمل عملية أوسع وأعمق. إذ تشمل توسيع استخدامات التقنيات الرقمية، وتحويل البيانات إلى صيغ رقمية، وتخزينها، والوصول إليها، والاستفادة منها وتحليلها، وتعزيز القدرات والابتكار. ببساطة، يعني التحول الرقمي استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات والبيانات إلى صيغ رقمية، وتخزينها، واستخدامها لتمكين الابتكار وتحقيق التنمية وتحسين الأداء في مختلف المجالات الحكومية والشركات.

## ثانيا: خصائص التحول الرقمي

يساهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من تحقيق مجموعة متنوع من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات التقليدية، ومن بين أهم تلك الخصائص:

1. القدرة على التكيف: مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
2. التميز: حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
3. التقنية العالية: حيث تزود بتقنية معلوماتية علمية التصنيف.
4. عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.
5. وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خارجيا، ومحليا وعالميا.
6. تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: يعزز الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف، ويسهل اتخاذ القرارات اليومية دون الحاجة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي (المطرف، 2020، صفحة 164 . 165).
7. التحول الرقمي يتميز بتخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
8. القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة والرشاقة والمرونة العالية تتجلى في قدرة توفير أي شيء في أي وقت ومكان وبأي طريقة.
9. التحول الرقمي يتميز بكونه الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لإدارة العمل عن بُعد من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة (قرواط، 2022، صفحة 327).

## ثالثا: فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي عملية إستراتيجية مهمة لمستقبل أي بلد وله فوائد عديدة ومتنوعة وليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات أيضا، بحيث أن:

1. تحسين الخدمة: تحسين الخدمة وهو أحد أركان التحول الرقمي، وهو يستلزم تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع وأكثر اكتمالا، يعتبر هذا الأمر ضروريا لتحقيق تأثير إيجابي على الإدارة والأرباح، حيث لا يمكن أن تكون أي تحسينات داخلية كافية بذاتها.

2. زيادة الكفاءة: الكفاءة هي نتيجة العمليات المتقدمة والفعالة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في جعل تدفقات العمل أكثر سلاسة وسرعة وقابلية للتكرار، هذا يسمح للموظفين بتخصيص وقت أكبر للأفكار الإبداعية والابتكارات، كما يعود ذلك بالفائدة على العملاء من خلال تحسين تجربتهم في التعامل مع المؤسسات (إيمان، 2023، صفحة 849).

3. إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي لنشاطك، مما يمكنك من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل لتحقيق نتائج أفضل (قشطي، 2021، صفحة 419).

4. يمنح التحول الرقمي القابلية للمنظمات على الدخول لاسواق أكبر واستهداف شرائح ومجتمعات جديدة (شاك، 2022، صفحة 379).

5. تعزيز تجارب العملاء، فيأتي هذا من انشاء أنواع أنظمة جديدة وتحسين عروض القيمة للخدمات الحالية. تتضمن بعض الأمثلة الواضحة أنظمة الوساطة والدفع عبر الأنترنت، والمزادات الإلكترونية، وأسواق التطبيقات مثل Google play و I-Tunes وغيرها.

6. إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات والمنتجات، حيث تتيح التقنيات الرقمية الاستجابة السريعة لتغيير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، كما أنها تسمح بدمج العملاء في عملية إنشاء الخدمة وتقديمها (زاي و بعيطيش، 2021، صفحة 153).

## الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي

هناك ثلاث دوافع رئيسية للتحول الرقمي، تتمثل في (سلامي و بوشي ، 2019، صفحة 954 .955):

1. **التكاليف وضغوط الميزانية:** تدهورت أسعار البترول منذ نهاية عام 2014، مما دفع الدول الغنية بالبترول إلى خفض الإنفاق على الأصول والعمليات الحكومية لمواجهة التراجع الحاد في الإيرادات. وبالتالي، يعتبر التحول الرقمي ضروريا لتحقيق توفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بكفاءة أكبر.

2. **متطلبات العملاء والمواطنين:** حظيت وسائل التواصل الاجتماعي بشعبية كبيرة بين الشعوب العربية، مما فتح لهم قناة جديدة للتواصل. استغلت الحكومات هذه الفرصة للتعاون مع المواطنين، حيث بادرت بالاستفادة من هذه الوسيلة لفهم آراء المواطنين الذين استخدموها للمطالبة بتحسين مستوى الخدمات الحكومية، مثل حلول الدفع عبر الإنترنت.

3. **توجهات الحكومة:** تتبع الحكومات نهج التخطيط الشامل من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، مما يسهم في تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي. لضمان توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج، تجدد الحكومات نفسها ملزمة لإدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، تتخذ الحكومات قرارات سريعة لتمكين الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية.

بالإضافة إلى الدوافع المذكورة سابقاً، أصبحت التكنولوجيا الرقمية خلال جائحة كورونا حلاً أساسياً للبقاء في المنزل مع استمرارية العمل، حيث ساعدت في ضمان استمرارية الخدمات العامة دون الحاجة لتجاوز قواعد الحظر المنزلي. وهذا زاد من أهمية الرقمنة، مما جعلها أداة أساسية لتحقيق جميع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بعدما كانت تُعتبر هدفاً في حد ذاتها.

## الفرع الثالث: تقنيات التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي على مجموعة من المظاهر التقنية القائمة على التكنولوجيا، ويمكن إبراز أهمها في ما يلي:

1. **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI):** هو مجموعة من التقنيات والأنظمة التي تسعى إلى تصميم وتطوير أنظمة تكون قادرة على تنفيذ مهام تتطلب عادة الذكاء البشري. يهدف الذكاء

الاصطناعي إلى إنشاء أنظمة تستطيع التفكير، والتعلم، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، بناءً على البيانات المتاحة والخبرة المكتسبة.

2. **أنترنت الأشياء (internet of things – IOT):** هي شبكة من الأجهزة المدججة ضمن أجهزة الاستشعار والإلكترونيات والبرمجيات للتمكن من الاتصال وتبادل البيانات. ببساطة، تقوم أجهزة إنترنت الأشياء بمشاركة البيانات في شبكة سلكية ولاسلكية، فهي تساعد على تحسين العمليات وخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية وتحسين الحياة (kumar, 2019, p. 951).

3. **محاكات الواقع المعزز (Augmented Reality – AR):** هو تكنولوجيا تجمع بين العالم الحقيقي والعناصر الرقمية، فالواقع المعزز يستخدم العالم الحقيقي ويكمّله بالمعلومات الرقمية ويزيد من كمية المعلومات التي يمكن للإنسان أن يأخذها من البيئة (Fernandez, 2017, p. 3).

4. **البلوكتشين (Blockchain):** عبارة عن قاعدة بيانات موزعة تحتفظ بسجل أستاذ مفتوح للجميع، وفي سياق الأعمال التجارية، فإنها تُمثّل شبكة لتبادل المعاملات والقيم والأصول بين الأطراف بدون الحاجة إلى وسطاء (عباش، فنازي، و مطلاوي، 2020، صفحة 313).

5. **البيانات الضخمة (Big Date):** هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية الراهنة على تخزينها، وإدارتها، وإجراء مختلف العمليات عليها بفعالية وكفاءة (الهلاي، 2021، صفحة 199).

6. **الحوسبة الحسابة (Cloud Computing):** هي الحوسبة التي تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي يتم الوصول إليها عبر الإنترنت، بمعنى الوصول إلى شبكة الاتصال في أي وقت ومن أي مكان، وتهدف الحوسبة السحابية إلى خفض التكاليف وتمكين الابتكار وتوفير المرونة للاستجابة للتغيير (S.Lakshmi & Rani.P, 2018, p. 802).

7. **الأمن السيبراني (Cyber Security):** مع تزايد عمليات التعامل المالي للعملاء عبر الإنترنت والأجهزة الذكية لمواكبة التطورات التكنولوجية في المؤسسات، ارتفعت مستويات التهديد الداخلي والخارجي. هذا يستدعي ضرورة توفير البرمجيات والأجهزة الفعّالة لمواجهة أي هجوم قد يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسات،

بالإضافة إلى التصدي لمخاطر مثل الاحتيال على العملاء وغيرها. ومن هنا، يتعين توجيه اهتمام أكبر نحو سلامة وحفظ بيانات العملاء ومعلوماتهم (سعيد، 2023، صفحة 555).

## الفرع الرابع: متطلبات التحول الرقمي

من بين المتطلبات التي تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي نجد (محمد و الغبيري، 2020، صفحة 17. 18):

1. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة، والابتعاد عن الهياكل المعقدة، والسعي إلى هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.

2. المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.

3. بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

4. تنمية الموارد البشرية: من خلال مراعاة عملية التوظيف، وتطوير مهارات وكفاءات جميع الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.

5. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: وذلك بنشر الثقافة باستخدام التكنولوجيا والإنترنت، وهذا يتطلب تغيير الثقافة وإدارتها كميزة تنافسية.

6. المتطلبات التقنية: ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية (حميدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 47):

– متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت.

– متطلبات البنية التحتية للمعلومات، أي المتطلبات المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة قادرة على جمع البيانات من مصادرها وجودتها.

– المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفعالية.

## المطلب الثاني: أساسيات وتطبيقات التحول الرقمي وتحدياته

التحول الرقمي هو عملية توجه الحكومات إلى تبني أساليب تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات، كما له دورا بالغ الأهمية في رسم السياسات الحكومية في مختلف دول العالم وتحديد كيفية الاستجابة للفرص الجديدة والتحديات الطارئة، مما يشجع الحكومات على تحسين قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدفع وتيرة المنافسة، خاصة في ظل ارتفاع التكاليف وزيادة ضغوط الميزانية، وتغير احتياجات العملاء. ومن هنا، سنتطرق في هذا المطلب إلى أساسيات التحول الرقمي، ثم نناقش تطبيقات التحول الرقمي، وصولا إلى التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي.

### الفرع الأول: أساسيات التحول الرقمي

سيتم في هذا الجزء عرض أبعاد التحول الرقمي، وبعدها سيتم التطرق إلى مراحل وخطوات التحول الرقمي:

#### أولا: أبعاد التحول الرقمي

- 1. البعد التكنولوجي:** سيؤدي التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات، وإنترنت الأشياء إلى ضغط على منظمات الأعمال من أجل التشغيل الآلي، والبقاء على المنافسة تحت ضغوط التكلفة، مما سيؤدي إلى انخفاض كبير في عدد العمال التقليديين وإعادة تعيين مجموعة كبيرة من الوظائف الأخرى (بشير ع.، 2023).
- 2. البعد الاقتصادي:** عندما تكون الأرض والعمالة ورأس المال والمشاريع عوامل إنتاج ونمو اقتصادي، فإن العالم لديه 52% فقط من القدرة على تنظيم المشروعات، ويتناقص تدريجيا بشكل كبير، وعلى الرغم من امتلاك المنظمات الكبيرة القدرة على التكيف مقارنة بالمنظمات الأصغر، إلا أن عملية دعم رواد الأعمال والمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لها دور كبير في الاقتصاد العالمي.
- 3. البعد الاجتماعي:** يعكس تأثير التطور التكنولوجي على تحول القيم والثقافات في المجتمعات، فعلى سبيل المثال 36% من العمال في الولايات المتحدة يعملون حالياً بصفتهم الخاصة، وهذا يعكس التوجه نحو العمل المستقل بفضل إمكانيات التكنولوجيا التي تتيح العمل من أي مكان وفي أي وقت.

4. **بعد التعليم والتدريب:** وهو جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية وان يكون قائما على المهارات التي يتطلبها سوق العمل الجديد، مع أهمية التعليم المستمر لمواكبة التغير في الطلب على الوظائف.

5. **البعد القانوني:** ويتضمن التشريعات واللوائح الادارية والادلة الارشادية والمعايير التي يجب على الادارة أو المؤسسة الالتزام بها عند عملية التحول الرقمي (شاكرا، 2022، صفحة 383).

## ثانيا: خطوات التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس عملية بسيطة يمكن أن تحدث بين عشية وضحاها، حيث أنها تستغرق دراسة متأنية، التخطيط، وأكثر جهد، إن تفاصيل عمليات التحول الرقمي للمؤسسات قد تبدو مختلفة وفقا لطبيعة عمل كل منها، لكنها في الأغلب تتبع مسارا موحد (التخطيط، التطبيق، التحليل) وتمثل في (شاوشي و خلوف، 2023):

**إطار العمل:** يمكن للمؤسسات تصميم إطار عمل التحول الرقمي وفقا لأربع حاور عمل:

- إستراتيجية التحول الرقمي.
- نموذج الابتكار المؤسسي.
- النموذج التشغيلي لتقنية المعلومات.
- نموذج منصة تقديم الخدمات (النواحي التقنية والتجارية).

**تقييم الجهوزية:** تتضمن هذه الخطوة مراجعة لعدد من الجوانب:

- **تقييم منصة تقديم الخدمات:** العامل الأول الذي يجب تقييمه من أجل الاستعداد قبل التحول الرقمي هو تقييم منصة تقديم الخدمات الحالية، كما تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما هي علاقة نموذج المنصة الحالية بالنماذج التجارية المتاحة حاليا، بالنسبة لحجم أعمالهم وصناعاتهم، وعليه فهي بحاجة إلى تحديد ما إذا كانوا يريدون امتلاك منصة خاصة بهم أو تطوير منصة جديدة مع شركاء التقنية، أو الانضمام إلى نظام أساسي متاح بالفعل في السوق، وهنا يجب أن تتم مناقشة إيجابيات وسلبيات كل خيار.

- **تقييم عمليات تقنية المعلومات:** العامل الثاني الذي يحتاج إلى تقييم هو عمليات تقنية المعلومات إذ يتوجب على المؤسسة تدقيق النظر في كيفية دعم عمليات تقنية المعلومات لعملياتها الجارية والعمل المبتكر، وينبغي تقييم مستويات أمن تقنية المعلومات، والموثوقية، والانفتاح.
- **تقييم نموذج الابتكار المؤسسي:** العامل الثالث الذي ينبغي على المنظمات تقييمه هو نموذج الابتكار، فالمؤسسة تحتاج لقياس مدى القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا في الطريقة التي تخلق النتائج المالية وتشجع على الابتكار، من وجهة نظر العمليات التجارية ووجهة نظر نموذج العمل، والقيام بعدها بمقارنة قدرات المنافسين ومراجعة مدى نجاح نموذج الابتكار للمؤسسة ككل.
- **تقييم الإستراتيجية الرقمية:** العامل الرابع الذي يجب قيادة المؤسسة تقييمه، حيث يتطلب أن تكون المخاطر الاستراتيجية واضحة، وأن يتم تحديد إستراتيجية التحول بأكثر قدر ممكن من التفاصيل.
- **تقييم القيادة:** العامل الخامس حيث تعطي قيادة تقنية المعلومات مناصب رئيسية في قيادة الاستراتيجية وتنفيذها وأن يتم تقييم جاهزيتها.

## الفرع الثاني: تطبيقات التحول الرقمي

سيتم في هذا الجزء عرض استراتيجيات التحول الرقمي، ثم التطرق إلى نماذجه:

### أولاً: استراتيجيات التحول الرقمي

يمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي (قرين، 2023):

1. **استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية، عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التموضع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.

2. **استراتيجية التكييف التكنولوجي:** تتمثل هذه المرحلة في إجراء تعديلات جوهرية على البنية التحتية للمنصة التكنولوجية، بهدف تحويلها إلى بنية أكثر مرونة لتمكين استيعاب التقنيات الجديدة، وتسريع عمليات التطوير وتقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر.

3. **استراتيجية التموضع:** في هذه الاستراتيجية، تسعى المؤسسات إلى تحقيق عوائد استثماراتها الرئيسية في مجال التكنولوجيا من خلال اعتماد استراتيجيات رقمية تفرض تحولاً جذرياً في هيكلها التنظيمي. هذا التحول يهدف إلى جعل المؤسسة رائدة في مجالها، وأن تكون من بين قادة السوق في مجال عملها، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية "التدعيم الإلكتروني".

## ثانياً: نماذج التحول الرقمي

حدد بعض الباحثين في مجال الإدارة الرقمية أبرز النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات، تتمثل أهمها في (محمد و الغبيري، 2020):

1. **النموذج الفني:** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العميات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

2. **النموذج السلوكي:** هنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية (الفردية، الجماعية، التنظيمية، والبيئية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية (بشير ع.، 2023، صفحة 80).

3. **النموذج الفني الاجتماعي:** هذا النموذج يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحواسيب، وقاعدة البيانات والاتصالات (بشير ع.، 2023، صفحة 80).

4. **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

5. **نموذج التحول التدريجي:** ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم التمويل على مراحل في ضوء المركز المال وحجم اعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.
6. **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويتفرض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.
7. **نموذج التحول الديناميكي:** ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.
8. **نموذج التطوير التنظيمي:** ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.
9. **نموذج الأمثلة:** ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.
10. **نموذج التكلفة والعائد:** ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.
11. **نموذج التحويل المتكامل:** ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملًا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

**12. نموذج التحويل الاستراتيجي:** ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

### الفرع الثالث: تحديات التحول الرقمي

تمثل التحديات التي تواجه أي نظام أو أي إتجاه جديد نحو التغيير عائق أمام تطبيق هذا النظام، وبناء على ذلك فإنه لا شك بأن التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات المالية والمؤسسية والبشرية، نعرض فيما يلي أهم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات:

**1. التحديات التقنية والتكنولوجية:** المتمثلة في ضعف الإنفاق على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم توفير متطلبات الرقمنة الإدارية عند كل مستقبلي الخدمة، نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الأنترنت (بوداوي و بوشنافة، 2018، صفحة 290).

**2. الثقافة التنظيمية:** التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الإنفتاح للتغيير.

**3. التنسيق:** بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة (صدوقي، سي الطيب، و العبي، 2021، صفحة 103).

**4. الإفتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** وأيضا موظف التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالانترنت في العديد من المناطق الريفية.

**5. التقادم الفكري** لبعض المديرين وعدم رغبتهم في التغيير نحو التحول الرقمي نظرا لبيروقراطيتهم المفرطة وإتباعهم أنظمة داخلية متشددة بالإضافة إلى عدم رغبتهم في التعلم والإتجاه نحو التنفيذ (علام، 2021، صفحة 192 .193).

**6. عدم سن القوانين** المتعلقة بزيادة الأعمال الرقمية، بالإضافة إلى تحدي نشر التوعية بالثقافة الرقمية وخلق ثقافة التعاملات النقدية الإلكترونية إلى جميع الجهات وأفراد المجتمع (البراشدية، 2021، صفحة 9).

**7. بالإضافة إلى تحديات أخرى** ذكرت في دراسة (فاري، 2021، صفحة 40):

- نقص المعرفة.
- الثقافة غير المرنة.
- نقص الخبرة الرقمية.
- عدم وضوح الرؤية والهدف.
- ضعف القيادة الرقمية.
- الافتقار إلى التعاون والمواءمة.
- مقاومة التغيير.

## المبحث الثاني: كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر

تفتح التطورات الرقمية في مجال الإدارة الضريبية أفقاً جديدة لتعزيز كفاءة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة. بدأت هذه التحولات بتبني الإقرار الضريبي الإلكتروني كخطوة أولى، مما يسمح للمكلفين بالاستفادة من خدمات متنوعة مُقدمة من قبل السلطات الضريبية، مثل تقديم الإقرارات الضريبية. وقد جنى هذا التحول العديد من الفوائد، منها تقليل الجهد المطلوب، وتقليل الأخطاء، وتيسير عملية السداد والدفع للمستحقات الضريبية من خلال الوسائل الإلكترونية، إلى جانب زيادة فعالية الفحص والتدقيق الضريبي، سناقش في هذا المبحث ماهية الإدارة الضريبية، ومن ثم سيتم تقديم مؤشرات قياس أداء الإدارة الضريبية، وصولاً إلى كيف يتم تحقيق كفاءة الإدارة الضريبية من خلال التحول الرقمي.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الضريبية

الإدارة الضريبية جزء من التنظيم الإداري للدولة بوصفها سلطة عامة تتمتع بالامتيازات المقررة للسلطات الإدارية العامة، وهي بمثابة همزة وصل بين المكلفين بالضريبة والدولة، حيث تعاني الإدارة الضريبية الجزائرية من جملة مشاكل ونقائص حالت دون الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية في الأداء الضريبي وتنمية حصيلة الإيرادات الضريبية. من هذا المنطلق وقصد الإلمام بمختلف جوانب الدراسة سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الإدارة الضريبية، ثم نعرض مقومات نجاح الإدارة الضريبية، وصولاً إلى مشاكل الإدارة الضريبية، بالإضافة إلى أهم الخدمات الرقمية المتعلقة بالضريبة في الجزائر.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الضريبية

سيتم في هذا الجزء التعرف على الإدارة الضريبية بتناول العديد من وجهات النظر التي درست وناقشت الموضوع، ومن ثم التعرف على وظائف الإدارة الضريبية.

## أولاً: تعريف الإدارة الضريبية

من أهم التعاريف التي قدمت للإدارة الضريبية نذكر:

1. الإدارة الضريبية هي عبارة عن كافة الدوائر التي تعمل على تطبيق وتنفيذ قوانين ضريبة الدخل وضريبة المبيعات، من خلال المدققين وكافة العاملين فيها عن طريق الحصر والفحص الضريبي والربط بين الدوائر الحكومية الأخرى للوصول إلى تحصيل الضريبة المستحقة من ممولي ودافعي الضريبة (بشير و بن عيشي، 2022، صفحة 58).

2. الإدارة الضريبية هي الجهة المختصة بكل من تنفيذ قوانين الضرائب، وتحصيل الموارد العامة للدولة، ومتابعة المكلفين. أجهزة تتولى تنفيذ القانون الضريبي من خلال الحصر والربط والتحصيل للضريبة والرقابة الضريبية والمنازعات، وعليه فإن إحدى العوامل التي تساهم في نجاح أي سياسة ضريبية تتمثل بلا شك في وجود إدارة ضريبية ذات كفاءة (أهمية، 2016، صفحة 76).

3. الإدارة الضريبية هي ذلك الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية ويتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي ويعمل كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي، وتعتبر عاملاً أساسياً ومحركاً للإصلاح الضريبي، إذ أنها هي التي سوف تقوم بتطبيق مختلف الإجراءات والتشريعات وتحسيس المكلف بها. فالتشريع الضريبي وحده غير قادر على تحقيق أهداف السياسة الضريبية ما لم تتوفر إدارة ضريبية تتميز بدرجة عالية من الكفاءة، إذ أن النظام الضريبي الأحسن تصوراً لا تكون له قيمة إلا بفضل الإدارة التي تطبقه (بن عروس و بوعزة، 2020، صفحة 24).

4. يمكن تعريف الإدارة الضريبية على أنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق التشريع الضريبي الذي يتولى عملية فرض الضريبة على المكلفين وتحصيلها، وحماية حقوق الدولة والمكلفين على حد سواء، من خلال السلطة التي منحها لها القانون (خير، 2022، صفحة 617).

من خلال التعريفات السابقة، يمكننا استنتاج أن الإدارة الضريبية هي إدارة ربط بين المكلفين بالضريبة والجهة المسؤولة عن تطبيق القانون الضريبي الصادر عن السلطة التشريعية، وتُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تحقق أهداف السياسة الجبائية. فهي تقوم بتطبيق مختلف التشريعات والتطبيقات الضريبية، بالإضافة إلى إعلام المكلفين بالالتزامات الضريبية المختلفة.

## ثانيا: مهام الإدارة الضريبية

إن الإدارة الضريبية من الإدارات ذات المهام الصعبة والمهمة في نفس الوقت حيث تقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية (بوقلح و حراق، 2021، صفحة 148):

- تحديد هوية دافعي الضرائب وتسجيلهم.
- معالجة الإقرارات الضريبية.
- فحص مدى اكتمال وصحة الإقرارات الضريبية.
- تقييم الإلتزامات الضريبية.
- التحصيل القسري للضرائب.
- معالجة الطعون والشكاوي الإدارية.
- تقديم الخدمات والمساعدة لدافعي الضرائب.
- الكشف عن عمليات الاحتيال الضريبي وملاحقة مرتكبيه بفرض مجموعة من العقوبات والغرامات عليهم.

ونذكر مهام أخرى منها (بن عروس و بوعزة، 2020، صفحة 26):

- 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.
- تحصيل الديون الضريبية من المكلفين.
- تقدير الغرامات الضريبية وغرامات التأخير.
- تنظيم وتسيير المصالح الضريبية وضبط انتشارها عبر الأقاليم.

– إدارة تكنولوجيا المعلومات الضرورية لعملها سواء بشكل مباشر أو من خلال اللجوء إلى التعاقد مع أطراف خارجية.

– القيام بالمراقبة الضريبية.

### ثالثا: أهداف الإدارة الضريبية

وتتمثل في (قايل، 2012، صفحة 55):

– رفع معدلات الالتزام الطوعي بتقديم الإقرار الضريبي الصادق.

– تبسيط وتسهيل إجراءات التعامل مع المصلحة.

– حل مشاكل تطبيق التشريع أولا بأول.

– التناسق والتناغم بين المستويات الإدارية والإدارات الفرعية.

– التحفيز على التميز وخلق الإبداع في أداء الأنشطة الضريبية.

– تحقيق المستهدف من الحصيلة الضريبية.

– كفاءة حصر المجتمع الضريبي وتقليل عمليات التهرب.

### الفرع الثاني: مقومات نجاح الإدارة الضريبية

لضمان نجاح الإدارة الضريبية، يتطلب توفير عدة مقومات أساسية، ومن بينها (صالي و قاشي، 2021، صفحة 33.34):

– لضمان توفير الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لموظفي الضرائب، يتطلب الأمر الحصول على الشهادة العلمية

المناسبة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يحصلوا على تدريب متخصص في

مجال الضرائب لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم في هذا النطاق.

– تفعيل نظم الرقابة الضريبية من أجل اكتشاف المخالفات في الوقت المناسب مع فرض العقوبات اللازمة

لمرتكبيها.

- تطوير وتحديث الإجراءات الإدارية الضريبية وهذا عن طريق تزويد الإدارة الضريبية بالأجهزة الإلكترونية الحديثة اللازمة لتمكينها من رفع مستوى خدماتها وحصر مختلف المكلفين 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.
- توفير نظم الأجور التي تضمن حصول موظفي الإدارة الضريبية على أجور تتناسب مع طبيعة وحجم مسؤولياتهم، وعلى مكافآت تشجيعية تنطوي على حوافز فعالة للمجدين منهم (شبيطة، 2006، صفحة 45).

### الفرع الثالث: مشاكل الإدارة الضريبية في الجزائر

منذ الاستقلال وحتى الوقت الحالي، تُعد التحسينات التي أجرتها الإدارة الضريبية الجزائرية مجرد تعديلات على النظام القائم دون أي محاولة لإعادة هندسة الإدارة الضريبية بشكل جذري. لم تتماشى ممارسات العمل في مختلف الفروع والمراكز مع مبادئ إعادة الهندسة التي تشجع على التخلي عن الأساليب التقليدية مثل استخدام الملفات الورقية والانتقال إلى استخدام الملفات الإلكترونية. هذا يرجع جزئياً إلى تأخر كبير في تطوير برامج الحاسوب المخصصة لإدارة الشؤون الضريبية بشكل إلكتروني. نتيجة لذلك، تشهد عملية تنظيم وتحصيل الضرائب ضعفاً واضحاً في الكفاءة الإدارية الضريبية، وذلك بسبب مجموعة من المشاكل التي يمكن تحديدها بعضها كما يلي (حدادو و فرج، 2017):

- **مشكلة التهرب الضريبي:** عجز الإدارة الضريبية عن حل مشكلات النظام الضريبي، تدفع المكلف إلى التهرب من أداء الضرائب المتوجبة عليه لثقلته في عدم إمكانية هذه الإدارة على ملاحقته، وحتى في حال نجاحها في ملاحقته، فإن ذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً. لذلك، يلجأ المتهربون إلى استغلال الثغرات في التشريعات الضريبية.
- **جمود النظام الضريبي:** يقصد بجمود النظام الضريبي عدم توافر صفة المرونة فيه، مما يعني عدم قدرته على زيادة نسبة الضرائب بنسبة متساوية على الأقل مع زيادة الناتج المحلي الإجمالي. يعود هذا الجمود إلى ضعف إدارة الضرائب وضعف كفاءة الجهاز الإنتاجي وانخفاض متوسط الدخل.

- انتشار الفساد الضريبي: تعد بيئة العمل الضريبي مجالاً واسعاً للفساد الضريبي خاصة في غياب الشفافية، يمكن تصنيف الفساد الضريبي إلى ثلاثة أشكال رئيسية: أولاً، الفساد الناتج عن تهرب الضرائب الذي ينبع من قبل الأفراد أو الشركات بهدف تجنب دفع المبالغ الضريبية المستحقة. ثانياً، الفساد الذي يحدث نتيجة لتواطؤ الموظفين في إدارات الضرائب مع المكلفين، حيث يتم تبادل الرشاوى أو تقديم الخدمات غير المشروعة للتخلص من التزامات الضريبة. وأخيراً، الفساد الذي ينشأ من قبل الموظفين أنفسهم، سواء كان ذلك من خلال سوء السلوك أو استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية على حساب النظام الضريبي والمكلفين.
- إضافة لما سبق ومن أبرز مشاكل الإدارة الضريبية في الجزائر نقص الوعي الضريبي، حيث يتسم المجتمع الجزائري بانخفاض الوعي الضريبي بسبب (سهام، 2022، صفحة 65. 66):
- عدم ثقة الأفراد بقدرة الحكومة على تحصيل الضريبة منهم إن هم لم يقوموا بدفعها بأنفسهم.
- تصور المكلفين بأن الضريبة التي يدفعونها لن تعود بالمنفعة عليهم أو على المجتمع بل إنها ستذهب لجيوب السياسيين بدلا من استغلالها في تمويل مشاريع استثمارية وخدمية.
- شعور المكلفين بعدم وجود العدالة في توزيع الأعباء الضريبية بسبب عدم تعرض أغلب السياسيين وذوي السلطة في الدولة للمحاسبة الضريبية.
- الأفكار المغلوطة المنتشرة أسهمت أيضا في تدني الوعي الضريبي ومثال ذلك انتشار مفهوم الدولة الرعوية التي يجب أن تقدم كافة الخدمات للمواطن مجانا دون أن يدفع أي مقابل لأنها دولة غنية ونتيجة هذه الأفكار تكونت نظرة إيجابية تجاه التهرب الضريبي وأنه ليس جريمة يعاقب عليها القانون.
- انخفاض مستوى الوعي الضريبي يرتبط بشكل كبير بتراجع المنفعة العامة المتحققة من دفع الضرائب. يُعتبر من المفهوم العام أن الدولة تفرض وتحصل الضرائب لتمويل نفقاتها وتوفير منفعة عامة للمجتمع، وبذلك تؤدي واجباتها تجاه الأفراد وتقديم الخدمات لهم. ومع ذلك، في الجزائر، على الرغم من توفر الثروات مثل النفط، يُلاحظ تراجع مستوى الخدمات المقدمة وحتى انعدامها في بعض المجالات، ويرجع هذا بشكل أساسي إلى سوء توجيه النفقات والفساد المنتشر في مؤسسات الدولة. هذا الوضع يثير استياء في المجتمع الجزائري، مما يجعل الأفراد يميلون إلى عدم دفع الضرائب، إذ يرون أن الأموال التي يتم جبايتها لن تُستخدم لتحقيق أي منفعة عامة يمكن أن يستفيدوا منها.

كل هذه المشاكل أدت إلى انخفاض مستوى كفاءة الإدارة الضريبية في القيام بمهامها وتحقيق أهداف السياسة الضريبية بفعالية وتوفير الإيرادات الضريبية اللازمة لتغطية النفقات العامة وتقليل الاعتماد على إيرادات الجباية البترولية وتبعية الاقتصاد الوطني للنفظ.

## الفرع الرابع : الخدمات الرقمية المتعلقة بالضريبة في الجزائر

شهد العالم تحولات رقمية غير مسبوقه أثرت بشكل كبير على جميع جوانب الحياة. ساهمت هذه التحولات في تعزيز الإنتاجية والتنافسية من خلال إعادة تشكيل طريقة أداء العديد من القطاعات الإنتاجية والخدماتية. ولم يكن هذا الأثر مقتصرًا على المجال الاقتصادي فحسب، بل تجاوز ذلك ليشمل أيضاً أداء آليات العمل والسياسات الاقتصادية الكلية، مثل السياسة المالية. واستجابة لهذه التحولات، اتجهت العديد من الدول، بما في ذلك الجزائر، نحو رقمنة المالية العامة بهدف تحسين كفاءة جمع الإيرادات العامة وإنفاقها. وقد أدت هذه الخطوة إلى تحقيق وفورات مالية كبيرة، مما ساهم في تحقيق أهداف السياسات المالية وتعزيز الاستدامة المالية.

ومن أجل إدراج الرقمنة الحديثة للمعلومات في الإدارة الجبائية بدأت المديرية العامة للضرائب إلى وضع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساهم في ذلك نذكر منها:

### أولاً: نظام المعلومات الجبائي جبايتك "jibaya'tic"

أصل مصطلح جبايتك "jibaya 'tic" هو لفظ كلمة "جباية" باللغة العربية و"tic" الموافقة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالجمع بين الإسمين المختصرين ويقى المستعمل المحرك الرئيسي باعتباره الفاعل المتواجد في صميم نشاط الإدارة، وبالتالي فهو يشارك في النظام الجبائي ويستفيد بالمقابل من أفضل خدمة مقدمة له (قوادي، 2022، صفحة 241).

تعتبر "جبايتك" نظام معلومات إلكتروني بحيث نشأ في ظل التطورات المستمرة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة أصبح لزاما على الإدارة الجبائية تبني استراتيجية جديدة ترمي لزيادة كسب رضا المكلفين من خلال نظام معلومات متطور يعمل على تقديم خدمات جبائية متميزة ومتقنة وإنشاء تفاعل رقمي بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية لتكون إدارة مبدعة ومبتكرة تستجيب للتطورات التكنولوجية (شرواطي، 2022).

## لمميزات نظام المعلومات الجبائي "جبائتك":

### ● فيما يخص الإدارة:

- التشغيل الآلي الكلي لجميع الإجراءات الإدارية بدءا من استقبال المكلف بالضريبة وصولا إلى الوعاء والتحصيل وتسيير الملف الجبائي.
- التبادل السريع للمعلومات بين المصالح ومع مختلف المصالح المؤسساتية من خلال تطوير واجهات متعددة.
- رقمنة عمليات تسيير المادة الضريبية.
- التشغيل الآلي لعمليات المحاسبة، عمليات الخزينة، توزيع الرسم على النشاط المهني، والحساب الفعلي للمبلغ الرئيسي للتصريح والتعريف بالمكلفين بالضريبة.
- رقمنة التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة مع إعطاء للمحققين إمكانية القيام بعملية مقارنة بين المعلومات الواردة بعد إنشاء العرائض.
- الحصول على الجداول الإحصائية في الوقت المناسب والتي من شأنها أن تسمح بتقييم أداء المصالح حسب صنف الضرائب وقطاع النشاط.
- تقديم معطيات تلخيصية موثوقة للدراسات الاستشرافية والتحليلية واتخاذ القرارات.
- تقليص تكاليف الطلبات المتعلقة بالمطبوعات الجبائية.

### ● فيما يخص المكلفين بالضريبة:

- إجراء العمليات من المقر مع المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات من أجل تقديم التصريحات الجبائية.
- الولوج إلى الإدارة الجبائية 24/24 ساعة خلال كامل أيام الأسبوع.
- تزويد المكلف بالضريبة بالمعلومات حول رزنامته الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية.
- الولوج إلى استثماراته التصريحية المودعة والاطلاع عليها.

- الدفع عن طريق الأنترنت لضرائبه ورسومه.
- الاطلاع على دينه الجبائي الكلي وطلب الشهادات الجبائية، وطلب الامتيازات الجبائية.
- تقديم الطعون: طعون ولائية، جهوية، مركزية، تخفيض مشروط وغيرها.

## ثانيا: البوابة الالكترونية مساهمتك "moussahamtic"

مساهمتك 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 للمدريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مركز للضرائب ولا على جوارى للضرائب حيز الخدمة (شعوادي، 2023، صفحة 24).

### 👉 مميزات البوابة الالكترونية "مساهمتك" (بلول، 2022، صفحة 406):

- فضاء الكتروني يساهم بشكل كبير في تخفيف الإجراءات على المكلف بالضريبة.
- توفر السهولة في الولوج إلى الخدمة دون نفقات.
- توفر الوقت وعناء التنقل إلى المصلحة المختصة لدفع الضريبة.
- تمكن من الولوج إلى البيانات الخاصة بالمكلف بكل سهولة من خلال الفضاء الرقمي.
- إمكانية إنشاء وتعديل التصريح الجبائي.
- إمكانية طلب التوطين البنكي.
- السماح للممثل القانوني للمكلف بالولوج إلى المنصة والقيام بالعمليات الضريبية.
- إمكانية الدفع الالكتروني للدين الضريبي.

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء الادارة الضريبية

قياس الأداء الضريبي يشكل عملية حيوية ومتواصلة لتحليل فعالية السياسة الضريبية ومدى تحقيقها لأهدافها وأغراضها المحددة. يشمل هذا العمل جمع البيانات المتعلقة بالتقدم المحرز في تحقيق تلك الأهداف. ومن الضروري أن يعتمد هذا القياس على استخدام مؤشرات الأداء، التي تحتوي على معلومات موثوقة ومفيدة حول تأثيرات السياسات الضريبية والأنشطة الضريبية ذات الصلة، ويمكن التعبير عنها بواسطة مجموعة متنوعة من الوسائل مثل النسب المئوية والمؤشرات والمعدلات أو المقارنات الأخرى. يتم مراقبة هذه المؤشرات بانتظام على فترات زمنية محددة ومقارنتها بمعايير محددة أو مجموعة من المعايير.

من هذا المنطلق، سيتم عرض مفهوم الأداء وأهم المؤشرات المستخدمة في الإدارة الضريبية، وكذلك الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية تطبيق تلك المؤشرات في إدارة الضرائب

### الفرع الأول: مفهوم الأداء وكيفية قياسه

سيتم في هذا الجزء عرض مفهوم الأداء ومن ثم كيف التعرف على كيفية قياس الأداء.

#### أولاً: تعريف الأداء

— يعرف الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة معينة التي يقوم بها الموظف، لتحقيق هدف معين. كما أنه يعتبر الانجاز الذي يقوم به الموظف في حدود وظيفته بما ينسجم والأهداف المرسومة والاستخدام الأمثل للموارد، وفي نهاية المطاف يمكن الحكم على ذلك الإنجاز وتقييمه بالسؤال هل هو مرضي أم غير مرضي؟ (نور، 2017، صفحة 16).

— كما يمكن تعريف الأداء على أنه الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (مزهود، 2001).

## ثانيا: كيفية قياس الأداء

تتبع أهمية قياس الأداء في الكيفية التي يتم من خلالها قياس الأداء، ومن أجل أن تحقق عملية قياس الأداء النتائج المطلوبة، لا بد من الاهتمام بمؤشرات تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ومن أهم هذه المؤشرات (نور، 2017، صفحة 20 . 21):

1. الإنتاجية: وتعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.
  2. الجودة الشاملة: وتعني تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
  3. التنافسية: وتعني قدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها بالأجل الطويل.
- بالإضافة الى مؤشرات ومقاييس أخرى منها:

1. الفعالية: تشير إلى درجة تحقيق الأهداف.
2. الكفاءة: تشير إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.
3. التوقيت: وهو مدى الإنجاز في الوقت المحدد بالشكل الصحيح.

## الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المطبقة في الإدارة الضريبية

يتم قياس كفاءة الإدارة الضريبية باستخدام مجموعة من المؤشرات من أبرزها:

1. مؤشر تكلفة التحصيل الضريبي: وهو مؤشر مشتق من مبدأ الاقتصاد في الجباية والنفقة، وهذا يجعل تكلفة تحصيل الضرائب أقل ما يمكن، حتى لا ينعكس ذلك سلبا على مستوى الحصية الضريبية. وهكذا، ففي إطار تقييم درجة جودة أي نظام ضريبي فإن ذلك يجب أن ينصرف إلى ضرورة التثبت من وجود جوانب الكفاية المالية، أي تدبير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف النظام والعدالة (توزيع العبء الضريبي بين أفراد المجتمع وفقا لقدرتهم على الدفع بما يحقق العدالة بعدها الأفقي والرأسي)، والكفاءة والحيادية النسبية (تقليل الآثار التشويهية للنظام بما يخفض من تأثير النظام على القرارات الاقتصادية والمراكز النسبية للعناصر الاقتصادية)، والسهولة الإدارية (وترتبط بخصائص البساطة والوضوح والشفافية واليقين والملاءمة بما ينعكس على تكاليف

إدارة النظام وتكاليف الامتثال)، والمرونة (التي تشير إلى درجة قدرة النظام على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، ومن ثم قدرته على تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية والاجتماعية) (أحمية، 2016، صفحة 78).

2. **مؤشر مردودية أعوان الإدارة الضريبية:** ويتم ذلك بمعرفة مساهمة كل عون ضريبي في تحقيق الحصيلة الضريبية. ويقاس بالمؤشر التالي:

مؤشر مردودية العون الاقتصادي = الحصيلة الضريبية / مجموع أعوان الإدارة الضريبية

ويتم رصد تطور هذا المؤشر عبر الزمن من جهة وبمقارنته مع مؤشر الدول الأخرى (قدي، 2011، صفحة 293).

3. **مؤشر نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين:** يعكس هذا المؤشر جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضرائب، ويظهر أن مستوى الخدمة في الجزائر لا يزال ضعيفاً ولم يصل إلى المستوى المطلوب بعد. وتتميز الخدمات بتعقيد الإجراءات الإدارية وغموض تطبيق القوانين الضريبية، بالإضافة إلى غياب القنوات المناسبة للحوار والتواصل مع المكلفين، الذين يُعتبرون شركاء أساسيين في إدارة الضرائب. ونتيجة لذلك، تتزايد النزاعات الضريبية وتزدهر ظواهر الغش والتهرب الضريبي، حيث يرفض البعض دفع الضرائب رفضاً للخدمات الضريبية المقدمة، بينما يسعى البعض الآخر إلى تفادي الضرائب بشتى الوسائل.

تسعى إدارة الضرائب إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين من خلال إعادة هيكلة وتطوير عملياتها الضريبية. تتمثل جهودها في تعزيز اهتمامها بتحسين كل جانب من جوانب الخدمة الضريبية، وتطوير العمليات الإدارية لتكون أكثر فعالية وشفافية. يتضمن ذلك إنشاء إدارات متطورة تستطيع تلبية احتياجات المكلفين، بما في ذلك مهام الاستقبال والإعلام، بجانب وضع خطط اتصالية متكاملة مصحوبة بنظام تقييم مستمر. هذا النظام يهدف إلى تعزيز الوعي الضريبي لدى المكلفين وتحسين علاقتهم مع الإدارة الضريبية، مما يساهم في تخفيف حدة النقائص والسلبيات السابقة وتعزيز الثقة في نظام الضرائب.

4. **مؤشر محاربة ظاهري الغش والتهرب الضريبي:** هو من أبرز مؤشرات كفاءة أداء الإدارة الضريبية، حيث أن ارتفاع ظاهري الغش والتهرب الضريبي يدل على وجود ضعف وخلل في أداء الإدارة، ولذلك فإن انتقال عملية تسيير الملفات الجبائية من نظام الضرائب المتعدد إلى نظام التسيير حسب الفئات (كبار، متوسطي، صغار المكلفين)، وكذا إدخال الطرق والأساليب الحديثة في التنظيم من شأنه أن يسمح بالتحكم في تسيير ملفات المكلفين الأكثر أهمية، باعتبار أن الطاقات الجبائية تتركز في عدد محدود من المؤسسات الكبرى، وهذا ما يؤدي

أيضا إلى المتابعة الدقيقة لتصريحات الخاضعين للضريبة ومراجعتها دوريا في ملف جبائي وحيد (DOSSIER FISCAL UNIQUE)، وسد الثغرات أمام محاولات الغش والتهرب الضريبي ومن ثم زيادة مردودية الحصيلة الضريبية وتحسين فعالية التسيير (حراش، 2012، صفحة 169 .171).

### الفرع الثالث: صعوبات تطبيق مؤشرات الأداء في الإدارة الضريبية

تطبيق مؤشرات أداء الإدارة الضريبية في الجزائر يمكن أن يواجه عدة صعوبات، ومنها:

#### 1. نقص البيانات الدقيقة والمحدثة:

- جمع البيانات المتعلقة بالأداء الضريبي يمكن أن يكون غير مكتمل أو غير دقيق، مما يؤثر على فعالية استخدام المؤشرات.

#### 2. التحديات التقنية:

- البنية التحتية التكنولوجية قد تكون غير متطورة بالشكل الكافي لدعم جمع وتحليل البيانات بشكل فعال.  
- نقص المهارات الفنية لدى الموظفين في التعامل مع أنظمة المعلومات الحديثة.

#### 3. المقاومة للتغيير:

- مقاومة بعض العاملين في الإدارة الضريبية للتغيير واعتماد نظم جديدة لقياس الأداء.  
- خوف من التقييمات السلبية التي قد تنتج عن تطبيق مؤشرات الأداء.

#### 4. الفساد والمحسوبية:

- الفساد والمحسوبية قد تؤدي إلى تحريف البيانات أو عدم تطبيق مؤشرات الأداء بشفافية ونزاهة.

#### 5. التشريعات والإجراءات المعقدة:

- التشريعات الضريبية المعقدة قد تعيق تطبيق مؤشرات الأداء بشكل سلس، إذ قد تحتاج إلى تعديلات لتتوافق مع النظم الجديدة.

## 6. عدم وجود ثقافة قياس الأداء:

- غياب ثقافة قياس الأداء في القطاع الحكومي بشكل عام وفي الإدارة الضريبية بشكل خاص قد يؤدي إلى صعوبات في فهم وتقبل أهمية مؤشرات الأداء.

## 7. التمويل والموارد:

- نقص التمويل والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل فعال.

## 8. التنسيق بين الجهات المختلفة:

- ضعف التنسيق بين مختلف الإدارات والجهات المعنية قد يؤدي إلى صعوبة في جمع البيانات وتطبيق مؤشرات الأداء بشكل متكامل.

تجاوز هذه الصعوبات يتطلب تبني استراتيجية شاملة تشمل تحديث البنية التحتية، تدريب الموظفين، تبسيط التشريعات، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

## المطلب الثالث: تحقيق كفاءة الإدارة الضريبية من خلال التحول الرقمي

تحقيق كفاءة الإدارة الضريبية من خلال التحول الرقمي يشير إلى استخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات الضريبية، بما في ذلك تطوير نظم إلكترونية لتقديم الإقرارات الضريبية ومراقبة التقديرات، يمكن أيضا الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف الغش الضريبي، مما يساهم في تحسين كفاءة جمع الضرائب وتحصيلها. من هذا المنطلق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم كل من الكفاءة والفعالية وصولا إلى متطلبات فعالية الكفاءة بعد التحول الرقمي.

## الفرع الأول: مفهوم الفعالية

سيتم في هذا الجزء شرح مفهوم الفعالية وطرق قياس الفعالية الجبائية

## أولا: تعريف الفعالية

هناك عدة تعاريف للفعالية نذكر منها:

## لغة:

في المعجم الوجيز: فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله، والفعل هو العمل وتفاعل أي أثر في الآخر وتأثر به، والفعال هو الفعل سواء كان حسنا أو قبيحا، إذا كان من فاعل واحد أو الفعال هو العمل الحميد. ولهذا فالفعالية في اللغة تعني القدرة على التأثير والتأثر الفعلي.

في قاموس Michael West ;The New Metheed English Dictionary وقاموس Thornadik-Barmhart فإن الفعالية تعني امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة.

أما في قاموس Active Study Dictionary فإن الفعالية تعني إبراز وتقديم أو إنتاج تأثير مرغوب. أما في قاموس موريس Moris تعني المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف.

## اصطلاحا:

في معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية تعني: تحقيق النتيجة المقصودة تحقيقا كاملا بأقل جهد ووقت وتكلفة.

في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: الفعالية تعني الظاهرة التي تقوم على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد وهي حالة وضع قائم فعلا (طواهرية و بن عمر، 2023، صفحة 86).

الفعالية: وهي بلوغ أهداف السياسة الضريبية بطريقة مثلى (إيدير، 2022، صفحة 17).

كما أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، وهنا نرى مفهوم آخر للفعالية له علاقة بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساكدط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الإستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، ومن مستلزمات وجودها، وعليه فإن الفعالية حسب هذا التعريف تكمن في تحقيق مايلي (دوة، 2008، صفحة 17):

— قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.

— قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء.

— قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

في ضوء مفهوم الفعالية، يتمحور المعنى الجوهرى حول الفائدة المستنبطة من تحقيق الأهداف المحددة، أو بشكل آخر، حول دراسة جدوى تلك الأهداف. فالكفاءة في الإدارة والتشغيل تبقى عارضة وبلا قيمة إذا لم تتوافر الجدوى من تلك الجهود. على سبيل المثال، عندما نقوم بإنشاء مركز للتدريب المهني بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن ونزوده بأحدث التجهيزات، إلا أنه إذا لم يجذب الشباب في تلك المنطقة للاستفادة من الخدمات التي يقدمها، فإن هذا المركز يفتقر إلى الجدوى. ويعود ذلك إلى غياب الفعالية في عمليات الإدارة والتسيير، حيث يجب أن تكون الجهود الإدارية متماشية مع الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة لتكون فعالة بالفعل.

## ثانيا: قياس الفعالية الجبائية

توجد عدة طرق لقياس الفعالية ويمكن إجمالها في المداخل التالية (دوة، 2008، صفحة 20.22):

1. **مدخل الأهداف:** لكي يتضح المغزى من هذا المدخل يجب معرفة ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟ وما الذي الذي تم تحقيقه بالفعل من هذه الأهداف؟ وما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف مصالح الإدارة الضريبية؟ وما هي الحصيلة النهائية التي تم تحقيقها؟ فالفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا، ومن هنا يمكن القول أن الموظف إذا قام بواجباته وكانت له مردودية نقول عنه بأنه فعال، وإذا حققت الإدارة الجبائية أهدافها وفي مقدمتها الحصيلة الضريبية نقول عنها بأنها فعالة، ونظرا لتعدد الأهداف وتضاربها في أحيان كثيرة فيما بينها ودرجة أهميتها مما جعل مدخل الأهداف يأخذ مداخل فرعية سنتطرق لها فيما يلي:

- مدخل الهدف السائد: ويعني الهدف الأساسي الأكبر أهمية والذي تم تحديده من طرف الإدارة المركزية للضرائب مثل الحصيلة الضريبية والذي يعتبر كمقياس جيد للفعالية الجبائية.
- مدخل تعدد الأهداف: نلاحظ أن النظام الجبائي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد وفي بعض الأحيان تعارضها، ومن أمثلة ذلك تحقيق حصيلة ضريبية وفيرة ونفس الوقت كسب رضا المكلفين وثقتهم، وكذلك رضا الموظفين، وبالتالي لا يمكن اعتبار هدف واحد مقياسا جيدا للفعالية الجبائية، بل يصبح قياسها بناء على كل الأهداف وحسب أولوية كل هدف وتبعاً للواقع الإقتصادي والاجتماعي السائد.

– مدخل الأهداف الوسيطة: ويعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على بعض المؤشرات التي ترتبط مباشرة بقياسها مثل مؤشرات تسيير الوعاء الضريبي، ومؤشرات تسيير التحصيل ومؤشرات خاصة بالرقابة والمراجعة والمؤشرات الخاصة بالمنازعات.

– مدخل الأهداف المرحلية: إن للنظام الجبائي أهداف تنقسم من الناحية الزمنية إلى أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وعليه فإن قياس الفعالية الجبائية يعتمد على تحقيق هذه الأهداف.

2. **مدخل تأمين الموارد:** ويركز هذا المدخل على ما ينفقه النظام الجبائي، فهو يفترض أن يكون فعالا إذا استطاع أن يوفر ما يحتاج إليه من موارد مادية وبشرية مع الإستخدام الأمثل لهذه الموارد وهناك من وجه انتقادا لهذا المدخل لأنه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية ويهمل جوانب أخرى ذات أهمية كبرى في قياس الفعالية مثل التشريع الجبائي والثقافة الجبائية لدى المكلفين.

3. **المدخل المالي:** يركز هذا المدخل في قياس الجبائية على استخدام بعض المؤشرات الكمية نذكر منها:

$$\text{معدل تحقيق الحصيلة الضريبية} = 100 \times \frac{\text{حصيلة الاقطاعات الضريبية الفعلية}}{\text{حصيلة الاقطاعات الضريبية التقديرية}}$$

$$\text{معدل نمو الإيرادات} = \frac{\text{الحصيلة الضريبية (n) - الحصيلة الضريبية للسنة (1-n)}}{\text{الحصيلة الضريبية للسنة (1-n)}} \times 100$$

$$\text{نسبة تغطية النفقات العامة} = 100 \times \frac{\text{مجموع النفقات العامة}}{\text{حصيلة الايرادات الضريبية}}$$

### الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة بعد التحول الرقمي (الكفاءة الرقمية)

بعد التحول الرقمي، يتغير مفهوم الكفاءة ليشمل القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية وذكاء لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة ممكنة. يعتمد هذا المفهوم على استخدام البيانات والتحليلات الذكية لتحسين العمليات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وسرعة. في هذا السياق، تصبح الكفاءة مرتبطة بقدرة الإدارات على التكيف

مع التطورات التكنولوجية واستغلالها بشكل فعال. من هذا المنطلق، سنقوم بتقديم تعريف الكفاءة بشكل عام ومن ثم الكفاءة بعد التحول الرقمي، والمعروفة أيضا بالكفاءة الرقمية

## أولا: تعريف الكفاءة

– عرف بوتورف Botorf الكفاءة في كتابه "De La Compétence" بأنها ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فإكتساب معارف أو قدرات (مهارات) لا يعني أن الفرد أصبح ذا كفاءة بحيث يمكن له أن على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير، ولكن توظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، تكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجنيد المعارف، والقدرات والتوظيف المناسب لها، ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي (صيد، 2023، صفحة 41).

– يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة (أحمد ميلي و بلعجوز، 2016، صفحة 320).

– الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المطلوبة من الفرد في إطار دوره في المنظمة أو المجتمع. هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع إلتقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.

– كما تعرف الكفاءة أنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. ويبرز هذا التعريف عنوان أساسيان هما:

– الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق الهني وأداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.

– المؤسسة هي المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارسها مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية (زواتيني و حاج الله، 2021، صفحة 123).

## ثانيا: تعريف الكفاءة بعد التحول الرقمي (الكفاءة الرقمية)

تعد الكفاءة الرقمية أحدث مفهوم يصف المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، وخلال السنوات الأخيرة، تم استخدام العديد من المصطلحات لوصف مهارات وكفاءة استخدام التقنيات الرقمية، مثل مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمهارات التكنولوجية، ومهارات القرن الواحد والعشرين، ومحو الأمية المعلوماتية، ومحو الأمية الرقمية، والمهارات الرقمية، وغالبا ما تستخدم هذه المصطلحات أيضا كمرادفات، ويتعلق مفهوم الكفاءة الرقمية بتطوير التكنولوجيا، وكذلك الأهداف والتوقعات السياسية للمواطنة في مجتمع المعرفة، وتتكون من مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات، ونطاقها يشمل عدة مجالات: الإعلام والاتصالات، والتكنولوجيا والحوسبة، ومحو الأمية، وعلوم المعلومات، وتتكون الكفاءة الرقمية من: المهارات التقنية لاستخدام التقنيات الرقمية، والقدرة على استخدام التقنيات الرقمية بطريقة هادفة للعمل والدراسة والحياة اليومية بشكل عام في مختلف الأنشطة، والقدرة على التقييم النقدي للتقنيات الرقمية، والدوافع للمشاركة في الثقافة الرقمية (زايد، 2023، صفحة 383 .384).

## الفرع الثالث: متطلبات فعالية الكفاءة بعد التحول الرقمي

من بين المتطلبات فعالية الكفاءة الرقمية مايلي (Vuorikari, Kluzer, & Punie, 2022) :

1. محو الأمية المعلوماتية والبيانات Information and data literacy: من خلال توضيح الاحتياجات من المعلومات، لتحديد واسترجاع البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، الحكم على أهمية المصدر ومحتواه، لتخزين وإدارة وتنظيم البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي.
2. التواصل والتعاون Communication and collaboration: من خلال التقنيات الرقمية مع إدراك التنوع الثقافي والأجيال، المشاركة في المجتمع من خلال الخدمات الرقمية العامة والخاصة والمواطنة التشاركية، لإدارة الحضرة الرقمي والهوية والسمعة.
3. إنشاء المحتوى الرقمي Digital content creation: لتحسين ودمج المعلومات والمحتوى في مجموعة معرفية موجودة مع فهم كيفية تطبيق حقوق النشر والتراخيص، معرفة كيفية إعطاء تعليمات مفهومة لنظام الحاسوب.

4. السلامة Safety: لحماية الأجهزة والمحتوى والبيانات الشخصية والخصوصية في البيئات الرقمية، لحماية الصحة الجسدية والنفسية، والوعي بالتقنيات الرقمية للرفاهية الاجتماعية والاندماج الاجتماعي، ومعرفة الأثر البيئي للتقنيات الرقمية واستخدامها.

5. حل المشكلات Problem Solving: تحديد الاحتياجات والمشاكل، وحل المشكلات المفاهيمية وحالات المشكلات البيئية الرقمية، لاستخدام الأدوات الرقمية لابتكار العمليات والمنتجات، لمواكبة التطور الرقمي.

## خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل كل ما يخص متغيرات الدراسة من الأدبيات النظرية، حيث بدأنا بتوضيح ماهية التحول الرقمي من حيث المفهوم والأسباب والتقنيات والمتطلبات. كما استعرضنا تطبيقات التحول الرقمي وأبرز التحديات والمخاطر التي يواجهها. وخصصنا مبحثاً لكفاءة أداء الإدارة الضريبية، متطرقين إلى تعريف الإدارة الضريبية ومؤشرات قياس أدائها. كذلك، ركزنا على العلاقة بين التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية.

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

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لتقييم فعالية أدوات التحول الرقمي في مكافحة التهرب  
الضريبي بالجزائر

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية، مع إبراز مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي ومعرفة دوره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية، يهدف هذا الفصل إلى عرض التهرب الضريبي في الجزائر -الواقع والآليات. بالإضافة إلى، توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

بناء على ما سبق ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التهرب الضريبي في الجزائر -الواقع والآليات.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض نتائجها.

## المبحث الأول: التهرب الضريبي في الجزائر -الواقع والآليات

يعتبر التهرب الضريبي في الجزائر تحدياً كبيراً يؤثر سلباً على الاقتصاد وقدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة. يتجلى واقع التهرب الضريبي في البلاد في أشكال مختلفة، تتراوح بين التهرب الضريبي على أرباح الشركات الكبرى، وتحويل الأموال إلى حسابات خارجية، والتلاعب بالدخل الشخصي للأفراد الأثرياء. وتشمل هذه الحقائق الاقتصادية الأنشطة الاقتصادية غير المنظمة التي تتم بشكل غير قانوني والتي لا يوجد تسجيل رسمي لها، مما يجعل من الصعب على الحكومات إدارة الضرائب. ويتطلب الحد من هذه المشاكل وتحقيق العدالة الضريبية بذل جهود متواصلة من قبل الحكومة لزيادة الشفافية ومراقبة النظام الضريبي.

### المطلب الأول: ماهية التهرب الضريبي

تسود عملية التهرب الضريبي طابع قانوني وفي معقد يمتد عبر العديد من الدول بمختلف مستوياتها. لذلك، أصبحت هذه الظاهرة محور اهتمام كبير، حيث استقطبت انتباه الخبراء والمتخصصين في مجالات متعددة مثل المحاسبة، والقانون، والاقتصاد، والإدارة. ومع ذلك، يظل المصطلح المستخدم لوصف هذه الظاهرة متذبذباً وغير ثابت.

### الفرع الأول: تعريف التهرب الضريبي

يمكن تعريف التهرب الضريبي على أنه امتداد لأنانية الفرد في الالتزام القانوني بدفع واجباته تجاه الدولة، وهذا إما بتفادي الضريبة بشكل جزئي بالتقليل منها ومن نطاقها المفروض، أو التعمد بعدم دفعها بشكل كلي، وتنتشر هذه الظاهرة في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء.

يعتبر التهرب الضريبي مفهوم شامل للغش الضريبي، التملص الضريبي، العصيان الضريبي، التجنب الضريبي، حيث يعرفه (Lucien Mehl) على أنه كل العمليات التي تهدف لتخفيض الاقتطاعات بالتحايل على القانون الجبائي بهدف التخلص من فرض الضريبة أو من أجل تخفيض الوعاء الضريبي، لذلك يعد التهرب الضريبي عمل غير مشروع من الناحية القانونية وتحرمه جميع التشريعات، وهو صفة تاريخية توارثتها المجتمعات المختلفة مشكلا علاقة غير طيبة دائما بين الدولة وبين المكلف بدفع الضريبة (بن عودة، بن ديبة، و عبد الرحمان، 2019، صفحة 57. 58).

## الفرع الثاني: أنواع التهرب الضريبي

من خلال التطرق إلى مفهوم التهرب الضريبي يمكن أن نميز بين نوعين من التهرب:

### 1. التهرب المشروع (التجنب الضريبي):

يظهر مثل هذا التهرب في استغلال 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 انتهاكا 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. ومن الأمثلة الأكثر شيوعا عن التهرب المشروع، عندما يهب الشخص أمواله خلال حياته إلى ورثته تهربا من دفع ضريبة التركات بعد وفاته (لشلح، 2018، صفحة 262 . 263).

### 2. التهرب غير المشروع (الغش الضريبي):

هو كل مخالفة واضحة وصريحة لنصوص القانون الجبائي باستعمال طرق تدليسية من أجل من أجل التخلص من الضريبة سواء بشكل جزئي أو بشكل كلي، من خلال الامتناع عن تقديم تصريحات جبائية أو تقديم تصريحات ناقصة أو كاذبة، أو إعداد قيود وتسجيلات محاسبية خاطئة، بالإضافة إلى تقديم وثائق مزورة لإدارة الضرائب بغية الاستفادة من بعض الامتيازات والتخفيضات الجبائية (سماعين، 2019، صفحة 577).

## الفرع الثالث: أسباب التهرب الضريبي في الجزائر

توجد العديد من الأسباب التي تدفع أو تشجع المواطنين على ممارسة التهرب الضريبي، مثل (زحاف و عسول، 2022، صفحة 179):

- الإحساس بضعف المؤسسات وعجز الدولة على إعمال القانون وفرض سيادتها، وعدم قدرتها على ممارسة مسؤوليتها الرقابية من أجل وضع اليد على الممارسات التي تعد تهربا ضريبيا، وإحالة أصحابها إلى القضاء.
- الفساد المنتشر داخل أجهزة الدولة وداخل الإدارات الضريبية على وجه الخصوص، والتي تشجع على دفع الرشوة بدلا من أداء الضريبة المستحقة للدولة.

- فرض عقوبات غير متشددة على المدانين بتهمة التهرب الضريبي، الأمر الذي يحقق الردع المطلوب من العقوبة، مما يشجع المكلفين بالضريبة على التهرب إذا كان العائد المتحصل من خلاله أكبر من العقوبة المترتبة عنه.
- الشعور بإرتفاع معدلات الضريبة وثقل العبء الضريبي، وعدم الاستفادة من أي خدمات حكومية أو الاستفادة من خدمات متقدمة للجودة، مما يجعل المواطن يرى أن الضرائب التي يدفعها للدولة لا تعود عليه بالنفع.
- الإحساس بعدم شرعية الضرائب في الأساس، إذا كان النظام الحاكم نفسه فاقد للشرعية الديمقراطية وغير منبثق من الإدارة الشعبية وغير معبر عنها.

### المطلب الثاني: آليات مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر

تُعد مكافحة التهرب الضريبي أمراً حيويًا في الجزائر، حيث تتخذ الحكومة عدة تدابير لتعزيز الامتثال الضريبي وتقليل حالات التهرب. تشمل هذه التدابير تعزيز الوسائل الرقابية، وتعزيز الوسائل الوقائية. بالإضافة إلى ذلك، رقمنة الإدارة الضريبية حيث يعتبر هذا العنصر موضوع بحثنا، والذي يُعدّ أحد الجوانب الرئيسية لتحسين فعالية جهود مكافحة التهرب الضريبي.

#### الفرع الأول: تعزيز الوسائل الرقابية

إن النظام الضريبي الجزائري نظام تصريحي، والذي يقوم من خلاله المكلفين بالضريبة بالتصريح من تلقاء أنفسهم بالأسس الخاضعة للضريبة، ومن أجل التأكد من مصداقية وصحة التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين بالضريبة، منح المشرع لإدارة الضرائب حق الرقابة الجبائية كوسيلة لحمايتها من التهرب الضريبي، وهي تعتبر كل فحص لتصريحات وثائق ومستندات المكلفين بالضريبة، سواء كانوا أشخاص طبيعية أو معنوية، قصد التأكد من صحة ما تحتويه، ومقارنتها مع ما هو مصرح به والمعلومات المتحصل عليها وفقا لبرنامج مسبق مسطر من طرف مصلحة الرقابة الجبائية، وعلى المحققين إتباعه، كما حصر المشرع الرقابة الجبائية ضمن نطاق دقيق وواضح وإجراءات محكمة من أجل ضمان حقوق الإدارة وحقوق المكلف بالضريبة، وأمام مواصلة بعض المكلفين ذوي النية السيئة انتهاج مختلف الممارسات الهادفة إلى التهرب من الخضوع للضرائب المستحقة عليهم، لا سيما ممارسة نشاط خفي، الشراء أو البيع بدون فاتورة، وتحويل وجهة الامتيازات الجبائية الممنوحة لهم، ومن أجل محاربة كل هذه الممارسات، والحفاظ على موارد الخزينة، تتزود الإدارة الضريبية بشكل دائم بإجراءات وتقنيات جديدة مستحدثة بغية محاربة كل هذه الظواهر المضرة بالخزينة العمومية، وفي هذا السياق تم تأسيس تقنيات جديدة

في مجال الرقابة العميقة والمتمثلة في إنشاء التحقيق المصوب في المحاسبة، إنشاء إجراء التلبس الجبائي، تعزيز الضمانات الممنوحة للمكلف خلال مرحلة الرقابة، وهذا كله من أجل تحقيق رقابة أكثر فعالية، وفي كل الحالات يعتبر تعزيز وتحديث وسائل الرقابة الجبائية واحد من بين الأنشطة التي تستعملها الإدارة الجبائية الجزائرية لمكافحة ظاهرة التهرب الضريبي (قدوري وغازي، 2020، صفحة 307).

## الفرع الثاني: الوسائل الوقائية

من أهم هذه الوسائل التي تتعلق بالتشريع الضريبي أن تعتمد الدولة سياسة اقتصادية ومالية واضحة تكون أساسا لسياسة جبائية مستوحاة من حاجات البلاد وهذا ضروري وقبل كل شيء، ومتجاوبة مع متطلبات الاقتصاد الوطني ضمن خطة إنمائية شاملة، مما يتوجب العمل على وضع نظام ضريبي منسجم ومترايط، خال من التعقيد، بحيث لا يتضمن تغيرات تترك مجالا للتهرب وعدم المساواة في دفع الضريبة، وإن هذا لا يكفي لوحده إذا لم يتم تطبيقه جهاز إداري، يتمتع بكفاءة عالية وخبرة ونزاهة، إذا لم يخضع المكلفون لرقابة مالية (لشاح، 2018، صفحة 266. 267).

العمل على مجابهة وتطبيق نطاق الاقتصاد الخفي في الدولة وتشجيع المكلفين على الانخراط في صفوف الاقتصاد الرسمي بما يحققه ذلك من زيادة في حجم الحصيلة الضريبية وتخفيض في معدل التهرب الضريبي. بالإضافة إلى ذلك، الاهتمام بالوضع الاقتصادي للمكلفين والمجتمع عموما، وتوجيه الإنفاق العام نحو رفاهية المجتمع، وتطوير النشاط الاقتصادي فيه، وكذلك مراعاة الاعتبارات الاقتصادية التي تؤدي إلى ثقل العبء الضريبي حتى يستقر ذلك العبء فعلا على من أراد المشرع أن يحمله إياه (زحاف و عسول، 2022، صفحة 182).

## الفرع الثالث: رقمنة الإدارة الضريبية

تلبية للمخطط التنظيمي الجديد للإدارة الضريبية في الجزائر فقد باشرت الإدارة الضريبية إصلاحات جوهرية ترمي إلى التحول من أسلوب التسيير التقليدي إلى أسلوب التسيير الإلكتروني، وتمثلت الإجراءات المتبعة للوصول إلى إدارة إلكترونية في قطاع الضرائب على وجه الخصوص فيما يلي (سفالو، 2024، صفحة 34. 35):

- تعميم تقنية الربط عن بعد بالإنترنت بين مصالح الإدارة الجبائية لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح، وسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كل حسب إختصاصه.

- إنشاء موقع إلكتروني للمديرية العامة للضرائب، وهو بمثابة نافذة للمعلومات الجبائية من منشورات جبائية، تصريحات جبائية، قوانين ومجالات... إلخ، وللتفاعل مع مستخدمي الأنترنت ونقل انشغالاتهم.
- وضع نظام التصريح عن بعد في سياق الإدارة الرقمية لخدمة المكلفين بالضريبة، مما يسمح للمكلفين بالضريبة إمكانية اكتتاب تصريحاتهم الجبائية عن طريق الأنترنت عبر موقع جبايتك الذي أحدث لهذا الغرض.
- إضفاء الصفة غير المادية على الملف الجبائي للمكلف بالضريبة للقضاء على النظام التقليدي القائم على المستندات الورقية لتسهيل تسيير الملف الجبائي للمكلف في جميع مراحل الإخضاع الضريبي من تأسيس للضريبة إلى الفحص التحصيل الضريبي.
- اعتماد طريقة الحصول على المستخرج الضريبي باستعمال تقنية الأنترنت أو ما يعرف بالمستخرج الضريبي الإلكتروني، فأصبح يكفي أن يقوم المكلف المكلف بالضريبة بإدخال المعلومات والبيانات الخاصة به على الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية للحصول على المستخرج الضريبي الخاص به، ويهدف هذا الإجراء إلى إضفاء الطابع غير المادي لمستخرج الجدول الضريبي.
- إرسال قواعد الفحص الضريبي الإلكتروني في إطار الإستراتيجية الجديدة للفحص.
- اعتماد العديد من المؤسسات والشركات لنظام المحاسبة والفوترة الإلكترونية.
- اعتماد تقنية جديدة للحصول على التعريف الجبائي خلال 48 ساعة عن طريق إرسال طلب التقييم من طرف المكلف بالضريبة عن طريق النافذة الإلكترونية لذلك، مما يسهل على المكلف بالضريبة سرعة التعرف والحصول على هذا الرقم عن طريق الموقع الإلكتروني أو عبر البريد الإلكتروني (بن شهرة و قمان، 2020، صفحة 265).
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وإنشاء صفحات فيها، على غرار التويتز والفيس بوك ونشر كل ما هو جديد والرد على انشغالات المكلفين بالضريبة من خلالها.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض نتائجها

يعالج هذا المبحث عرضا عاما للإطار العام للدراسة الميدانية من حيث، هدف الدراسة ونوع العينة التي تم إختيارها لتوزيع قوائم الإستقصاء عليها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحليل إجابات العينة على قائمة الإستقصاء.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

في ضوء الدراسة الميدانية، سيتم إختبار مدى صحة الفروض القائم عليها البحث، وتوضيح المكونات الرئيسة لقائمة الإستقصاء.

### الفرع الأول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على منهج المتبع، من توضيح أسلوب من الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة واستبانة الدراسة.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو البيانات التي تم الباحث في دراسته، أما العينة فهي مجموعة فرعية من المجتمع التي تمت دراستها في مشروع بحثي والتي يتم تحديد حجمها وفق قواعد خاصة لكي تمثل كل المجتمع.

#### 1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من فئة عمال المؤسسة الضريبية لولاية المسيلة ومحافظي الحسابات والمحاسبين معتمدين.

#### 2. عينة الدراسة

وبقصد تحديد عينة الدراسة بـ 30، تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة وفقا لجدول توزيع العينة رقم (2) الذي يظهر كذلك العدد الذي تم إسترداده والبالغ 30 إستبانة.

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة

المراجعون	
30	العينة
30	المستجيبين
% 100	نسبة الاستجابة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على الإستمارة

وكما يبين الجدول السابق، فقد بلغ عدد المستجيبين من المراجعين 30 ونسبة 100 % من أصل 30مراجعا، وهو حجم العينة الإجمالي، وبذلك تعد نسبة الإستجابة نسبة ممتازة.

### 3. إستبانة الدراسة

في ضوء ما سبق، تم إعداد قائمة الإستقصاء، والتي تحتوي على مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها بالتدرج من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، مع إعطاء أوزان ترجيحية لكل إجابة، ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات المستقصى منهم على العبارات قدمت تبويب قائمة الإستقصاء إلى المحاور الآتية:

– المحور الأول (عبارة رقم 1-7): يهدف إلى قياس أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي.

– المحور الثاني (عبارة رقم 8-14): تحديد مدى أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية في الجزائر.

– المحور الثالث (عبارة رقم 15-21): التعرف على مدى دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي.

تم إعتداد مقياس ليكارت (Likert) المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): مقياس تحديد الأهمية النسبية

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

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على الإستمارة

كما تم وضع معيار لتفسير هذه الأرقام بإعطاء المتوسط الحسابي النظري مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وقد تم حساب المدى، حيث يساوي  $(4 = 5 - 1)$  ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن  $(4 / 5 = 0,8)$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 الى 1.80، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون كما هو موضح في الجدول رقم (4) الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (4): معايير تفسير النتائج (الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي)

الأهمية	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-أقل من 1,8
غير موافق	1,81-أقل من 2,6
محايد	2,61-أقل من 3,4
موافق	3,41-أقل من 4,2

موافق بشدة	5 – 4,21
------------	----------

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

## الفرع الثاني: أدوات الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة ، وتوضيح خصائص عينة الدراسة.

### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساساً على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعها لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدامها كل منها.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

### ثانياً: خصائص عينة الدراسة

تم تقسيم خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

#### 1. الجنس

الجدول رقم (5) يقوم بعرض نسبة الذكور والإناث لعينة دراسة وهي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66,7%	20	ذكر
33,3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور (66,7%) من أفراد عينة الدراسة أما نسبة الإناث فتمثل (33,3%).

## 2. العمر

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب العمر وهي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
33,3%	10	أقل من 30 سنة
43,3%	13	31 – 40 سنة
16,7%	5	41 – 50 سنة
6,7%	2	51 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفئة الأقل من 30 سنة تمثل (33,3%)، والفئة من 31-40 سنة تمثل (43,3%)، والفئة من 41-50 سنة تمثل (16,7%)، والفئة أكبر من 51 سنة تمثل (6,7%)، مما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكثر من (40%) بين 31 و40 سنة.

### 3. المؤهل العلمي

الجدول رقم(7)، يقوم بعرض توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وهي كالآتي:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
43,3%	13	ماستر
36,7%	11	ماجستير
16,7%	5	دكتوراه
3,3%	1	شهادة مهنية
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح أنه أعلى نسبة تعود لحاملي شهادة ماستر بنسبة (43,3%) ثم يليها حاملي شهادة ماجستير بنسبة (36,7%)، ثم يليها حاملي شهادة دكتوراه بنسبة (16,7%)، ثم يليها حاملي شهادة مهنية بأقل نسبة (3,3%).

ويمكن القول بأن 96,7% من عينة الدراسة بشكل إجمالي يحملون مؤهلات علمية عالية، وهذا يعني أن عينة الدراسة تمثل الفئة المؤهلة علمياً القادرة على إجابة أسئلة الإستبانة.

#### 4. الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (8)، توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة وهي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
46,7%	14	أقل من 5 سنوات
43,3%	13	5 - 10 سنوات
3,3%	1	11 - 20 سنة
6,7%	2	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه نتائج الدراسة المتعلقة بعدد سنوات الخبرة، وقد تم توزيع سنوات الخبرة إلى اربع فئات تبدأ بأقل من خمس سنوات وتنتهي إلى عشرين سنة فأكثر، حيث بلغت أعلى نسبة 46,7% للفئة أقل من خمس سنوات، ثم يليها الفئة التي تقع بين خمسة وأقل من عشر سنوات للعينة بنسبة 43,3%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة، مما سينعكس إيجابًا على نتائج الدراسة.

## الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة

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

### أولاً: صدق الأداة

تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص في المحاسبة والإدارة والإحصاء على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وبعد إسترجاع الإستبانات تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

### 1. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

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

◀ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي

الجدول رقم (9) يقوم بقياس الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول والمتمثل في أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي وهي موضحة في الجدول كمايلي:

الجدول رقم (9): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المكلفون بالضرائب لا يتعاونون بشكل كافٍ مع الإدارة الضريبية أثناء عملية التحصيل.	0,646	0,000
2	التهرب الضريبي يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي.	0,420	0,021

0,000	0,635	هناك نقص في برامج توعية المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي.	3
0,003	0,524	الأنظمة الإلكترونية الحالية غير كافية لدعم عمليات التحصيل الضريبي بكفاءة.	4
0,000	0,644	التغييرات المستمرة في القوانين الضريبية تجعل من الصعب على المكلفين فهم التزاماتهم.	5
0,02	0,214	ضعف البنية التحتية للإدارة الضريبية يؤثر على قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة.	6
0,04	0,138	التأخير في تحديث الأنظمة التكنولوجية يؤثر سلبًا على عملية التحصيل.	7

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (9)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط (r) المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0,05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ◀ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية

الجدول رقم (10)، يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني والمتمثلة في مدى أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	عملية تطبيق التحول الرقمي تقلل من الوقت المستغرق لتقديم الخدمات مما يحقق رضا المستفيدين من الخدمات.	0,121	0,05

0,074	0,331	يساهم التحول الرقمي في تحقيق المرونة أثناء تقديم الخدمات.	9
0,001	0,592	يساهم التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في تحقيق الفعالية فيها.	10
0,058	0,350	يخضع الأعوان الجبائيين إلى تكوين حول كيفية تقديم مختلف الخدمات الرقمية.	11
0,003	0,524	التحول الرقمي للإدارة الجبائية يساهم في تحسين علاقة الإدارة بالمكلفين بالضريبة.	12
0,003	0,519	الخدمات الجبائية المقدمة في ظل التحول الرقمي سهلة مقارنة بالخدمات في الشكل التقليدي.	13
0,048	0,363	نظام التصريح والدفع عن بعد "جبائتك" يساعد المكلفين بالضريبة ويرافقهم عن عملية التصريح ويقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء.	14

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (10)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط (r) المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,08)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0,08)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ◀ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي

يظهر الجدول رقم (11)، الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث والمتمثلة في دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	التحول الرقمي يغير ثقافة المتهربين ضريبيا بعد الملاحقة القانونية لهم.	0,511	0,004
16	التحول الرقمي يؤدي إلى وجود نظام فعال للمعلومات عن المتهربين ضريبيا.	0,422	0,020
17	التحول الرقمي للإدارة الجبائية تقنية حديثة تساهم في زيادة مستوى التحصيل الجبائي.	0,535	0,002
18	التحول الرقمي يفعل نظام العقوبات الضريبية لحالات التهرب الضريبي بشكل رادع.	0,549	0,002
19	التحول الرقمي يزيد من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب.	0,548	0,002
20	يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى تقليل فرص التهرب الضريبي.	0,447	0,013
21	تساعد الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي.	0,373	0,042

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط (r) المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0,05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة

يظهر جدول رقم (12) معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة.

الرقم	عنوان المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي	0,768	0,000
2	أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية	0,575	0,001
3	دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي	0,805	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط ( $r$ ) المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0,05)، وبذلك تعتبر كل المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة

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

### 1. طريقة ألفا كرونباخ

يظهر جدول رقم (13) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات إستبانة وكذلك للإستبانة ككل.

الجدول رقم (13): معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل

الرقم	عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي	7	0,393
2	أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية	7	0,535

0,323	7	دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي	<b>3</b>
<b>85,7%</b>	<b>21</b>		

### المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) تم حساب معامل الثبات بطريقة أخرى وهي طريقة ألفا كرونباخ، حيث تعتبر أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث كالإستبيانات أو مقاييس الإتجاه، وهي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشمل على عدة أبعاد، حيث إنها تستخدم للحصول على الثبات عندما تكون الأداة من أبعاد أو مجالات، وعادة ما تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (0 - 1) وكلما إقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس. وقد وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (Alpha=85,7%) وهي نسبة عالية جدا تدل على الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

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

### الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا الجزء تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابين الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) الى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو 5-1=4، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

الجدول (14): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.80.....1
غير موافق	2.60.....1.80
محايد	3.40.....2.60
موافق	4.20 .....3.40
موافق بشدة	5.....4.20

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي)

جدول (15): اتجاه عبارات المحور الأول (أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل

الضريبي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المكلفون بالضرائب لا يتعاونون بشكل كافٍ مع الإدارة الضريبية أثناء عملية التحصيل.	3,97	1,033	موافق
2	التهرب الضريبي يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي.	4,17	0,834	موافق
3	هناك نقص في برامج توعية المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي.	3,97	1,066	موافق
4	الأنظمة الإلكترونية الحالية غير كافية لدعم عمليات التحصيل الضريبي بكفاءة.	3,80	1,157	موافق

موافق	1,311	3,73	التغييرات المستمرة في القوانين الضريبية تجعل من الصعب على المكلفين فهم التزاماتهم.	5
موافق	0,980	4,07	ضعف البنية التحتية للإدارة الضريبية يؤثر على قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة.	6
موافق بشدة	0,740	4,27	التأخير في تحديث الأنظمة التكنولوجية يؤثر سلبًا على عملية التحصيل.	7
موافق	3,45895	27,9667	متوسط عبارات أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي	

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عمال المؤسسة الضريبية حول أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي بلغ (27,9667) وبانحراف معياري (3,45895)، وهو يقع في المجال "الموافق"، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني ان الإدارة الضريبية تواجه العديد من المشاكل أثناء التحصيل الضريبي، ويعود هذا بالأساس الى عدم تعاون المكلفون بالضرائب بشكل كافٍ مع الإدارة الضريبية أثناء عملية التحصيل، وهذا ما توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (1,033)، كما يعود كذلك إلى أن هناك نقص في برامج توعية المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي وهو ما تبينه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (1,066)، كما يعود ذلك بالأساس إلى ان التأخير في تحديث الأنظمة التكنولوجية يؤثر سلبًا على عملية التحصيل وهو ما توضحه الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري (0,740)، كما أن التغييرات المستمرة في القوانين الضريبية تجعل من الصعب على المكلفين فهم التزاماتهم وهو ما تبينه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (1,311) تؤدي إلى التهرب الضريبي والذي يمثل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي كما تبينه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,834)، بالإضافة إلى أن الأنظمة الإلكترونية الحالية غير كافية لدعم عمليات التحصيل الضريبي بكفاءة وهذا ما تبينه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (1,157)، كما يعتبر ضعف البنية التحتية للإدارة الضريبية يؤثر على قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة وهذا ما توضحه الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,980).

لله وعليه، يمكننا الاستنتاج أن الإدارة الضريبية تواجه العديد من التحديات والمشاكل أثناء عملية التحصيل الضريبي. تشمل هذه التحديات نقص الموارد البشرية المؤهلة، التعقيدات القانونية والتشريعية، بالإضافة إلى مقاومة المكلفين بالضرائب وعدم الامتثال. هذه الصعوبات تؤدي إلى انخفاض فعالية التحصيل الضريبي، مما يؤثر سلباً على الإيرادات الحكومية وقدرتها على تمويل الخدمات العامة والمشاريع التنموية.

ثانياً: اتجاه عبارات المحور الثاني (أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية)

جدول (16): اتجاه عبارات المحور الثاني (أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	عملية تطبيق التحول الرقمي تقلل من الوقت المستغرق لتقديم الخدمات مما يحقق رضا المستفيدين من الخدمات.	4,73	0,450	موافق بشدة
9	يساهم التحول الرقمي في تحقيق المرونة أثناء تقديم الخدمات.	4,27	0,785	موافق بشدة
10	يساهم التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في تحقيق الفعالية فيها.	4,23	0,728	موافق بشدة
11	يخضع الأعوان الجبائيين إلى تكوين حول كيفية تقديم مختلف الخدمات الرقمية.	3,93	0,980	موافق
12	التحول الرقمي للإدارة الجبائية يساهم في تحسين علاقة الإدارة بالمكلفين بالضريبة.	4,20	0,761	موافق
13	الخدمات الجبائية المقدمة في ظل التحول الرقمي سهلة مقارنة بالخدمات في الشكل التقليدي.	4,37	0,718	موافق بشدة
14	نظام التصريح والدفع عن بعد "جبائتك" يساعد المكلفين بالضريبة ويرافقهم عن عملية التصريح ويقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء.	4,20	0,925	موافق

متوسط عبارات أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية	29,9333	2,19613	موافق بشدة
---	---------	---------	------------

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** من الجدول أعلاه، يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عمال المؤسسة الضريبية حول أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية بلغ (29,9333) مع انحراف معياري (2,19613)، ويقع في نطاق "موافق بشدة". تشير قيم الانحراف المعياري إلى درجة الثقة في قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد، مما يعني أن التحول الرقمي له دور كبير في تحسين أداء الإدارة الضريبية. يعود ذلك أساساً إلى أن الخدمات الجبائية المقدمة في ظل التحول الرقمي أسهل مقارنة بالخدمات التقليدية، كما توضح الفقرة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.718).

بالإضافة إلى ذلك، يساهم تطبيق التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات، مما يعزز رضا المستفيدين، كما هو موضح في الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.450). وهذا بدوره يساهم في تحسين علاقة الإدارة بالمكلفين بالضريبة، كما هو موضح في الفقرة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.761).

أيضاً، يخضع الأعوان الجبائيون لتدريب حول كيفية تقديم مختلف الخدمات الرقمية، كما هو موضح في الفقرة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.980)، مما يساهم في تحقيق الفعالية في الإدارة الجبائية، وهو ما تبينه الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.728).

بالإضافة إلى ذلك، يساعد نظام التصريح والدفع عن بعد "جبائتك" المكلفين بالضريبة ويواكبهم في عملية التصريح، مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء، كما توضح الفقرة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.925). يحقق التحول الرقمي أيضاً مرونة في تقديم الخدمات، كما تبين الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.785).

للأسف وعليه، يمكننا الاستنتاج أن للتحول الرقمي دوراً فعالاً في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية. يساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات، مما يعزز رضا المكلفين بالضريبة ويزيد من معدلات الامتثال الضريبي.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية وتسهيل تتبع العمليات الضريبية، مما يؤدي إلى تحسين الشفافية وتعزيز الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين.

ثالثاً: اتجاه عبارات المحور الثالث (دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي)

جدول (17): اتجاه عبارات المحور الثاني (دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	التحول الرقمي يغير ثقافة المتهربين ضريبيا بعد الملاحقة القانونية لهم.	4,20	1,095	موافق
16	التحول الرقمي يؤدي إلى وجود نظام فعال للمعلومات عن المتهربين ضريبيا.	4,03	1,066	موافق
17	التحول الرقمي للإدارة الجبائية تقنية حديثة تساهم في زيادة مستوى التحصيل الجبائي.	4,27	0,868	موافق بشدة
18	التحول الرقمي يفعل نظام العقوبات الضريبية لحالات التهرب الضريبي بشكل رادع.	4,07	1,067	موافق
19	التحول الرقمي يزيد من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب.	3,47	1,279	موافق
20	يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى تقليل فرص التهرب الضريبي.	4,27	0,785	موافق بشدة
21	تساعد الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي.	4,33	0,711	موافق بشدة
	متوسط عبارات دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي	28,5000	3,63650	موافق

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** من الجدول أعلاه، يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عمال المؤسسة الضريبية حول دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي بلغ (28,5000) مع انحراف معياري (3,63650)، ويقع في نطاق "موافق". تشير قيم الانحراف المعياري إلى درجة الثقة في قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد، مما يعني أن التحول الرقمي له دور كبير في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

يعود ذلك أساسًا إلى أن التحول الرقمي يزيد من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب، كما توضح الفقرة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.279). بالإضافة إلى ذلك، يعد التحول الرقمي في الإدارة الجبائية تقنية حديثة تساهم في زيادة مستوى التحصيل الجبائي، كما هو موضح في الفقرة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.868).

كذلك، يفعل التحول الرقمي نظام العقوبات الضريبية لحالات التهرب الضريبي بشكل رادع، كما هو موضح في الفقرة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.067). يغير التحول الرقمي أيضًا ثقافة المتهربين ضريبياً بعد الملاحقة القانونية لهم، كما هو موضح في الفقرة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.095)، مما يؤدي إلى تقليل فرص التهرب الضريبي، وهو ما تبينه الفقرة العشرون بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.785).

بالإضافة إلى ذلك، تساعد الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي، كما توضح الفقرة الحادية والعشرون بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.711)، مما يؤدي إلى وجود نظام فعال للمعلومات عن المتهربين ضريبياً، كما توضح الفقرة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.066).

لذلك وعليه، نستنتج أن للتحول الرقمي دوراً فعالاً في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي. يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وزيادة كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي، مما يجعل من الصعب على المتهربين التلاعب بالنظام. يزيد التحول الرقمي من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب، مما يشجعهم على الامتثال.

كما أن الأنظمة الرقمية المتقدمة تسهل رصد وتتبع الأنشطة المالية المشبوهة، وتفعيل العقوبات الضريبية بشكل أكثر فعالية وراذع. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحول الرقمي في تغيير ثقافة المتهربين ضريبياً بعد الملاحقة القانونية،

ويقلل من فرص التهرب الضريبي عبر تقديم خدمات جبائية سهلة وسريعة، وتحسين نظام المعلومات المتعلق بالمتهربين ضريبياً.

## الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة

بعدما قمنا بإجراء تحليل وصفي تقييمي لأداة الدراسة من حيث الصدق، الثبات ومدى ملائمتها لدراسة ما وضعت لأجله، حيث توصلنا إلى أن الاستبيان يتسم بالصدق والثبات، كما أن أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة مهنية، وينتمي أغلبهم لفئة عمرية تتصف بالرزانة ولها مستوى جامعي واختصاصات علمية قريبة من الموضوع، وبالتالي يمكن الوثوق بإجاباتهم. سنقوم في هذا الجزء بالتطرق إلى الإجابة على مختلف الإشكاليات الفرعية وهذا من خلال اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: "تواجه الإدارة الضريبية مجموعة متنوعة من المشاكل والصعوبات أثناء عملية التحصيل الضريبي، والتي تشمل نقص التعاون من المكلفين بالضرائب، ضعف الأنظمة التكنولوجية والإلكترونية المستخدمة، انتشار ظاهرة التهرب الضريبي، هذه العوامل تعيق تحقيق الإدارة الضريبية لأهدافها بكفاءة وفعالية".

يبين الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واختبار ستودنت (t) student) مجال أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي.

جدول رقم (18): نتائج اختبار (T) لفئة أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig	درجات الحرية	(T) قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0,401	134	44,285	3,45895	27,9667	أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن متوسط إجابات هذه الفئة بلغ 27,9667 بانحراف معياري 3,45895، وقد بلغت قيمة ت (t) 44,285، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0,05، ومن ثم تقبل فرضية البحث المتمثلة في: تواجه الإدارة الضريبية مجموعة متنوعة من المشاكل والصعوبات أثناء عملية التحصيل الضريبي، والتي تشمل نقص التعاون من المكلفين بالضرائب، ضعف الأنظمة التكنولوجية والإلكترونية المستخدمة، انتشار ظاهرة التهرب الضريبي، هذه العوامل تعيق تحقيق الإدارة الضريبية لأهدافها بكفاءة وفعالية. أي أن الإدارة الضريبية فعلا تواجه مشاكل وصعوبات أثناء التحصيل الضريبي.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: " لا توجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية".

يوضح الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وإختبار ستودنت (t) student أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية.

جدول رقم (19): نتائج إختبار (T) لفئة أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) قيمة المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية.	29,9333	2,19613	74,655	134	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن متوسط إجابات هذه الفئة بلغ 29,9333 بانحراف معياري 2,19613، وقد بلغت قيمة ت (t) 74,655، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05، ومن ثم ترفض

فرضية البحث المتمثلة في: لا توجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية أي أن التحول له علاقة ودور كبير في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: "يمكن أن يؤدي التحول الرقمي في الإدارات الضريبية إلى تقليل الفجوات في التحصيل الضريبي بفضل تحسين الرصد والمراقبة والحد من ظاهرة والتهرب الضريبي".

يظهر الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واختبار ستودنت (t) student مجال دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

جدول رقم (20): نتائج اختبار (T) لفئة دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) قيمة المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig الإحصائية
دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي	28,5000	3,63650	42,926	134	0,513

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات SPSS.

وجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أن متوسط إجابات هذه الفئة بلغ 28,5000 بانحراف معياري 3,63650، وقد بلغت قيمة (t) 42,926، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0,05، ومن ثم تقبل فرضية البحث المتمثلة في: يمكن أن يؤدي التحول الرقمي في الإدارات الضريبية إلى تقليل الفجوات في التحصيل الضريبي بفضل تحسين الرصد والمراقبة والحد من ظاهرة والتهرب الضريبي أي أن التحول الرقمي يقلل من التهرب الضريبي ويزيد من معدلات التحصيل.

## الفرع الثالث: مناقشة النتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء مناقشة النتائج المتوصل إليها:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى المتعلقة ب "تواجه الإدارة الضريبية مجموعة متنوعة من المشاكل والصعوبات أثناء عملية التحصيل الضريبي، والتي تشمل نقص التعاون من المكلفين بالضرائب، ضعف الأنظمة التكنولوجية والإلكترونية المستخدمة، انتشار ظاهرة التهرب الضريبي، هذه العوامل تعيق تحقيق الإدارة الضريبية لأهدافها بكفاءة وفعالية"

نتائج الدراسة تشير بوضوح إلى مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء عملية التحصيل الضريبي في الجزائر، وهذه التحديات تؤثر بشكل كبير على فعالية وكفاءة هذه العملية. يمكن مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

- يوجد نقص واضح في برامج التوعية بأهمية الالتزام الضريبي، ويعود ذلك إلى أن الكثير من المكلفين قد لا يكونون على دراية كاملة بأهمية الضرائب ودورها في التنمية الاقتصادية، مما يستدعي الحاجة لتكثيف جهود التوعية والتثقيف الضريبي.
- التأخير في تحديث الأنظمة التكنولوجية يشكل عقبة رئيسية تؤثر سلباً على عملية التحصيل الضريبي. هذا يشير إلى أن الأنظمة التكنولوجية الحالية قديمة وغير قادرة على تلبية متطلبات التحصيل الفعّال.
- التهرب الضريبي يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة للعديد من العوامل بما في ذلك ضعف الثقة في النظام الضريبي، والبيروقراطية، وعدم الفهم الكامل للالتزامات الضريبية بسبب التغييرات المستمرة في القوانين الضريبية.
- الأنظمة الإلكترونية الحالية غير كافية لدعم عمليات التحصيل الضريبي بكفاءة، مما يشير إلى ضرورة تحسين وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل عملية التحصيل وتقديم خدمات أفضل للمكلفين. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف البنية التحتية للإدارة الضريبية يؤثر بشكل كبير على قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة، مما يتطلب استثمارات في البنية التحتية والتدريب لتحسين كفاءة الإدارة الضريبية.

## ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية المتعلقة ب "لا توجد علاقة معنوية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية"

تظهر نتائج الدراسة أن التحول الرقمي له دور كبير في تحسين أداء الإدارة الضريبية، يمكن مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

- الخدمات الجبائية المقدمة عبر التحول الرقمي أكثر سهولة مقارنة بالأساليب التقليدية. يشير هذا إلى أن استخدام التكنولوجيا يبسط الإجراءات الضريبية للمكلفين، مما يحسن تجربة المستخدم ويزيد من الامتثال الضريبي. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقليل الوقت المستغرق في هذه العمليات الرقمية يعكس كفاءتها مقارنة بالإجراءات التقليدية، مما يعزز رضا المكلفين ويساهم في تحسين سمعة الإدارة الضريبية.

- يساهم نظام "جبايتك" في تبسيط عملية التصريح الضريبي وتقليل الأخطاء، مما يعزز الامتثال الضريبي ويحسن العلاقة بين المكلفين والإدارة الضريبية. هذا النظام يحقق كفاءة وفعالية أكبر في الإدارة الضريبية، ويزيد من رضا المكلفين. ومع ذلك، يمكن انتقاد نظام "جبايتك" لأنه بالرغم من أنه جاء لتبسيط عملية التصريح، إلا أن المكلفين لا يزالون مضطرين لتقديم التصريحات عبر موقع النظام وأيضاً بشكل ورقي (G50). هذا يعني أن المكلفين يقومون بعملين بدلاً من عمل واحد، مما يعد عيباً في نظام "جبايتك".

- تظهر النتائج أن التحول الرقمي قد أضاف قيمة كبيرة للإدارة الضريبية من خلال تعزيز المرونة في تقديم الخدمات. هذه المرونة تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية، زيادة رضا المكلفين، وتمكين الإدارة الضريبية من التكيف السريع مع التغيرات والابتكار المستمر في خدماتها.

## ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة ب "يمكن أن يؤدي التحول الرقمي في الإدارات الضريبية إلى تقليل

الفجوات في التحصيل الضريبي بفضل تحسين الرصد والمراقبة والحد من ظاهرة والتهرب الضريبي"

نتائج الدراسة تظهر أن التحول الرقمي يلعب دوراً كبيراً في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، يمكن مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

- التحول الرقمي يزيد من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب. من خلال الأنظمة الرقمية، يمكن للإدارة الضريبية نشر المعلومات بشكل أكثر فعالية، مما يعزز فهم المكلفين بأهمية الضرائب في تمويل الخدمات العامة والبنية التحتية. هذا الوعي المتزايد يمكن أن يقلل من الدوافع للتهرب الضريبي، حيث يدرك الأفراد الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود عليهم وعلى المجتمع من الامتثال الضريبي.
- يقوم التحول الرقمي بتفعيل نظام العقوبات الضريبية لمكافحة حالات التهرب الضريبي بشكل رادع، كما تتيح الأنظمة الرقمية رصد المخالفات بسرعة أكبر وتطبيق العقوبات بفعالية أعلى، مما يردع الأفراد والشركات عن محاولات التهرب الضريبي. هذا الرادع القانوني يعزز الامتثال الضريبي ويقلل من حالات التهرب.
- تعزز الأنظمة الرقمية كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي، حيث توفر الأنظمة الحديثة بيانات دقيقة ومحدثة تساعد في تتبع المتهربين وتنفيذ إجراءات التحصيل بفعالية أكبر. وجود نظام معلومات فعال عن المتهربين يعزز قدرة الإدارة الضريبية على التعامل مع حالات التهرب بفعالية، مما يقلل من التهرب الضريبي ويزيد من معدلات التحصيل.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض واقع التهرب الضريبي في الجزائر وآليات مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر ، وتحديد النموذج التحليل للدراسة ثم التفصيل في مكوناته أي المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد العلاقة التي يمكن أن تربط بينهما، أما بالنسبة لتنفيذ الدراسة الميدانية قمنا بإختيار الاستبيان كوسيلة لجمع المعطيات، واستقر قرارنا بالنسبة لمجتمع الدراسة على فئة عمال المؤسسة الضريبية لولاية المسيلة ومحافظي الحسابات والمحاسبين معتمدين، وفي الأخير تطرقنا إلى الأدوات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات وتقييم مدى صحتها "التحليل الوصفي".

كما تم بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مقدمة المذكرة، فبعد تحليل المعطيات الشخصية لأفراد عينة الدراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان تبين بأن الاستبيان والمعطيات التي تحصلنا عليها من خلاله صادقة وثابتة ويمكن الاعتماد عليها لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية، بالنسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد تم قبول كل من الفرضية الأولى والفرضية الثالثة، أما الفرضية الثانية فقد قمنا برفضها، وعليه توصلنا إلى أنه يوجد علاقة بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، كما أن التحول الرقمي يقلل من ظاهرة التهرب الضريبي ويعزز من الامتثال الضريبي.

الخاتمة

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

بذلك، يتضح لنا أهمية تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في الجزائر، كما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ويعزز من قدرة الحكومات على تقديم خدمات أفضل لمواطنيها.

## أولاً: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة معنوية طردية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية.
- تكثيف جهود التوعية والتثقيف الضريبي لتعزيز فهم المكلفين لدور الضرائب في تحقيق التنمية المستدامة.
- أوضحت الدراسة وجود قصور في تطوير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الكامل في الإدارة الضريبية، مما يحول دون تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في عملية التحصيل الضريبي في الجزائر.
- توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام مصلحة الضرائب الجزائرية بمواكبة التطورات الحديثة لتعزيز استخدام آليات التحول الرقمي، بهدف رفع كفاءة وفعالية النظام الضريبي الجزائري في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية وملاحقة التطورات المتلاحقة فيها. التعرف على أهمية التحول الرقمي وأثره في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

- أشارت الدراسة إلى ضرورة توفير كافة التكنولوجيات الحديثة اللازمة لعملية الرقمنة، بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب على استخدامها.
- أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي يحتاج إلى كفاءة الموارد البشرية، تدريبها للعمل على تحسين أدائها، بالإضافة إلى المزيد من التمويل لأصحاب المشاريع المبتكرة والمعتمدة على التكنولوجيا الناشئة.
- توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ليس مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية.
- استنتجت الدراسة أن التحول الرقمي يفعل نظام العقوبات الضريبية بشكل رادع، مما يعزز من تطبيق العقوبات بفعالية ويقلل من محاولات التهرب الضريبي.

### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة، حيث أن هذه الاقتراحات بنيت على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- تنفيذ حملات توعية دورية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة لشرح أهمية الضرائب في تمويل الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة.
- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمكلفين بالضرائب لتعزيز فهمهم لدور الضرائب وكيفية الامتثال لها.
- تبسيط القوانين والإجراءات الضريبية لتسهيل فهمها والتزام المكلفين بها.
- وضع خطة استراتيجية لتطوير البنية التحتية الرقمية في الإدارة الضريبية، مع التركيز على تحديث الأنظمة وتوفير التقنيات الحديثة.
- تخصيص ميزانيات كافية لضمان تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر.
- تشكيل لجنة مختصة بمتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في الإدارة الضريبية.
- تقديم قروض ومنح لأصحاب المشاريع المبتكرة في مجال التحول الرقمي.

- تطوير نظام رقمي متكامل لرصد المخالفات الضريبية وتطبيق العقوبات بسرعة وكفاءة.
- يوصى بإجراء تحسينات على نظام "جبايتك" ليصبح أكثر فاعلية من خلال إلغاء الحاجة لتقديم التصريح الضريبي بشكل ورقي (G50) بجانب التصريح الإلكتروني.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

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

- الحاجة إلى إجراء العديد من الدراسات حول تطوير نظام رقمي متكامل لرصد المخالفات الضريبية وتطبيق العقوبات بسرعة وكفاءة.
- إجراء دراسات حول تطوير نظام "جبايتك": التحديات والاقتراحات لتحسين أدائه.
- الحاجة لإجراء دراسات إضافية حول دور الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة في تحليل بيانات التعاملات الضريبية وتأثيرها في تعزيز كفاءة الحسابات الضريبية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

## ◀ الكتب

1. عبد المجيد قدي، "دراسات في علم الضرائب"، (الإصدار 1)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

## ◀ الأطروحات والرسائل

1. إسراء نايف محمد نور، "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية"، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017.

2. الباز فوزي الباز أحمد قابيل، "استخدام القياس المتوازن لزيادة كفاءة وفعالية الأداء بمصلحة الضرائب المصرية في ظل المتغيرات المعاصرة"، (مذكرة ماجستير منشورة)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2012.

3. براهيم حراش، "عصرنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير: دراسة تقييمية للتجربة الجزائرية للفترة 2002 - 2010"، (مذكرة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

4. عبد الحميد بشير، "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، (أطروحة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023.

5. محمد دوة، "فعالية النظام الجبائي من خلال التكلفة الجبائية: دراسة حالة الجزائر"، (مذكرة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2008.

6. مصطفى إيدير، "أثر عصرنة الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر: دراسة ميدانية لعينة من الشركات البترولية (2020 - 2021)", (أطروحة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.

7. هاني محمد حسن شبيطة، "حدود التوازن بين سلطات الادارة الضريبية وضمانات المكلفين"، (مذكرة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.

## المجلات

1. أحسن ركي، و سمير عماري، "واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر"، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (1)، 2020.

2. أحمد سعد محمد أبو العينين، "أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة نظرية ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (2)، 2023.

3. أحمد صيد، "مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات"، مجلة الباحث، المجلد (15)، العدد (1)، 2023.

4. إسماعيل فرج سيد أحمد بدر، "أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و الإدارية، المجلد (13)، العدد (2)، مارس 2022.

5. إكرامي جمال السيد زهر، أشرف خليفة محمد، و عمرو عبد الحميد حامد، "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1)، جانفي 2024.

6. آمال طواهرية، و عادل بن عمر، "الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري"، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد (5)، العدد (1)، 2023.

7. أمل محمد أحمد زايد، "التعلم الموجه ذاتيا والكفاءة الرقمية والعزم الأكاديمي لدى طلبة كلية التربية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية"، مجلة كلية التربية، المجلد (20)، العدد (119)، 2023.

8. بن عيشي بشير، و عمار بن عيشي، "دور آليات الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهتي نظر العاملين بمديرية الضرائب لولاية بسكرة والمدققين الخارجيين"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد(10)، العدد(1)، 2022.
9. جميلة سلامي، و يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية"، المجلد (10)، العدد(2)، 2019.
10. حبيبة زحاف، و محمد الأمين عسول، "مكافحة ظاهرة التهرب الضريبي في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، 2022.
11. حساني بن عودة، يمينة بن ديبة، و عبد القادر عبد الرحمان، "جهود الجزائر في مكافحة التهرب الضريبي لدعم التنمية الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (2)، 2019.
12. حسين كماش، و لقمان بوخدوني، "رقمنة الإدارة الجبائية كتوجه لتحسين الخدمات في ظل الإصلاحات الضريبية في الجزائر (1992 . 2022) حالة البوابتان الإلكترونيتان "جبائتك" و "مساھمتك"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2022.
13. حفيظة سليمان البراشدية، "ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، العدد(1)، 2021.
14. حمدي جلييلة إيمان، "دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي: نموذج دولة الامارات العربية المتحدة"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد(3)، 2023.
15. حمزة بن عروس، و صبرين بوعزة، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد (10)، العدد(1)، 2020.
16. خضر بن سعيد، و مصطفى رديف، "حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1)، 2022.
17. خير الدين شرواطي، "دور نظام المعلومات الجبائي في تحسين الرقابة الجبائية في الجزائر: دراسة حالة لدى مديرية الضرائب البلدية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1)، 2022.

18. خيرة شاوشي، و زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد (5)، العدد (1)، 2023.
19. ربيع قرين، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد (2)، العدد (2)، 2023.
20. ربيع قرين، "نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (9)، العدد (1)، 2022.
21. رشيد سفاحلو، "دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر (حالة رقمنة الإدارة الجبائية)"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، 2024.
22. زبير عياش، فطيمة الزهراء فنازي، و إيمان مطلاوي، "دراسة تحليلية لواقع التكنولوجيا المالية في البنوك الإسلامية العربية: تطبيقات البلوكتشين نموذجا"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (5)، العدد (1)، 2020.
23. سعدي بن شهرة، و عمر قمان، "عصرنة المنظومة الجبائية الجزائرية كسبيل لتفعيل النظام الجبائي وتطويره"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (4)، العدد (3)، 2020.
24. سفيان شعوادي، "قراءة في الخدمات الالكترونية للإدارة الجبائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد (7)، العدد (1)، 2023.
25. سمية أحمد ميلي، و حسين بلعجوز، "محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (16)، 2016.
26. صافية لشلح، "تفعيل دور الرقابة الجبائية في الحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (2)، العدد (2)، 2018.
27. صالح زابي، و شعبان بعيطيش، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (6)، العدد (1)، 2021.

28. عباد سهام، "الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التفعيل"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد (4)، العدد (1)، 2022.
29. عبد الرحمان بن فهد المطرف، "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة سيوط، المجلد (36)، العدد (7)، 2020.
30. عبد الرحمان حسن حسن محمد، و محمد أحمد الغبيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (4)، العدد (3)، 2020.
31. عبد العزيز زواتيني، و مصطفى حاج الله، "المورد البشري بين الكفاءة والفعالية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد (8)، العدد (1)، 2021.
32. عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد (1)، 2001.
33. عبد مصطفى محمد ابراهيم الهلالي، "التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية"، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المجلد (1)، العدد (1)، 2021.
34. علي حميدوش، و حميد بوزيدة، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة (المتطلبات والعوائد) تجارب دولية"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد (8)، العدد (1)، 2020.
35. عمار يوسف شاكر، "بناء المؤسسة الرشيقة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي: دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية"، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد (4)، 2022.
36. عيسى سماعيل، "ظاهرة الغش الضريبي في القانون الجبائي الجزائري (التشخيص والعلاج)"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (15)، العدد (21)، 2019.
37. غريسي صدوقي، رضا الهشمي سي الطيب، و علي العبسي، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (2)، 2021.

38. فاتح أحمية، "تقييم مؤشرات أداء النظام الضريبي الجزائري خلال الفترة (2010 . 2014)"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد (6)، العدد (1)، 2016.
39. فاطنة بوداوي، و أحمد بوشنافة، "تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي: تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد (7)، العدد (1)، 2018.
40. فتيحة صالي، و يوسف قاشي، "تفعيل وتطوير الإدارة الضريبية لمواجهة التحديات المعاصرة"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (2)، 2021.
41. فضيلة خير، "إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر: مركز الضرائب لروبية نموذجاً"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد (5)، العدد (2)، 2022.
42. فهيمة بلول، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الضريبي (جبايتك ومساهمتهك نموذجاً)"، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد (17)، العدد (2)، 2022.
43. فهيمة حدادو، و شعبان فرج، "دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الادارة الضريبية: دراسة ميدانية"، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد (22)، 2017.
44. لبنى سحر فاري، "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (8)، العدد (15)، 2021.
45. محمد رمضان سعيد، "تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان للبنوك التجارية بالتطبيق على البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد (2)، 2023.
46. محمد قوادري، "رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2022.
47. نبيلة عبد الفتاح قشطي، "حوكمة التحول الرقمي"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد (1)، العدد (5)، 2021.

48. نورة قدوري، و نورية غازي، "استراتيجية عصرنة إدارة الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2020.
49. وداد بوقلع، و مصباح حراق، "تعزيز الإصلاح الضريبي في الجزائر من خلال إصلاح وعصرنة الإدارة الضريبية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (5)، العدد (3)، 2021.
50. وليد كامل محمددين كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، 2021.
51. يونس قرواط، "ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته: دراسة حالة جامعة المسيلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (7)، العدد (2)، 2022.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

◀ الكتب

1. Perkin, N., & Abraham, P, Building the agile business through digital transformation (1ed.). New York, United States: Kogan Page Limited, 2017.
2. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y, Dig Comp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes (EUR 31006 EN ed.). Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2760/115376, 2022.

## المجلات

1. Adelekan, O. A, Adisa, O, Ilugbusi, B. S, Obi, O. C, Awonuga, K. F, Asuzu, O. F, & Ndubuisi, N. L, EVOLVING TAX COMPLIANCE IN THE DIGITAL ERA: A COMPARATIVE ANALYSIS OF AI-DRIVEN MODELS AND BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN U.S. TAX ADMINISTRATION, Computer Science & IT Research Journal, Volume (5), Issue (2), 2024.
2. Fernandez, M, Augmented Virtual Reality: How to Improve Education Systems. Higher Learning Research Communications, Volume (7), Issue (1), 2017.
3. Kamara, A. K., & Kamara, S, Exploring the Implementation and Benefit of Digital Reforms in Tax Administration: National Revenue Authority (NRA) Sierra Leone, Open Access Library Journal, 10, Volume (10), 2023.
4. kumar, S. V, IoT Applications in Finance and Banking. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), Volume (6), Issue (2), 2019.
5. Pantielieieva, N. (2022). Digital Transformation of Tax Administration. Path of Science, Volume (8), Issue (1), 2022.
6. S. Lakshmi, & Rani.P, J, Cloud Computing in Banking: An Overview. RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary, Volume (3), Issue (10), 2018.

الملاحق

## الملحق رقم (01): استمارة استبيان الدراسة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية المحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

### استبيان الدراسة

تم إعداد هذا الاستبيان في ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة، تحت عنوان "دور التحول الرقمي في كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر"، حيث قمنا بتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية في التحصيل الضريبي، أما بالنسبة للتحول الرقمي للإدارة الضريبية فيعتبر الهدف الأسمى لبرنامج الرقمنة وتحقيقه سيحد من ظاهرة الغش والتهرب الضريبيين ويحسن أداء الإدارة الضريبية، كما يزيد من فعالية التحصيل الضريبي.

يسعدني سيدتي، سيدي اختياركم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في تقييم دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية في الجزائر، قناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية على كل فقرات الاستبيان.

في الأخير لا يسعني إلا أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بالشكر المسبق على تفضلكم علينا بوقتكم الثمين للإجابة على الاستبيان، كما نتعهد لكم أن تحاط مساهمتكم بالسرية التامة وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وأن نتائج البحث ستساهم في تقييم دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة أداء الإدارة الضريبية، وتقديم توصيات ستساعد على تحسين الخدمات الضريبية المقدمة للمكلفين بالضريبة.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: الأخضر لقليطي

الطالبة: هديل بوجلال

## الجزء الأول: المعلومات الشخصية (وضع « X » في الخانة المناسبة)

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
العمر	30 سنة فأقل <input type="checkbox"/>	31 – 40 سنة <input type="checkbox"/>	41 – 50 سنة <input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	ماستر <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>	شهادة مهنية <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5 – 10 سنوات <input type="checkbox"/>	11 – 20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>

## الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة

## المحور الأول: أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الضريبية أثناء التحصيل الضريبي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المكلفون بالضرائب لا يتعاونون بشكل كافٍ مع الإدارة الضريبية أثناء عملية التحصيل.					
2	التهرب الضريبي يمثل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي.					
3	هناك نقص في برامج توعية المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي.					
4	الأنظمة الإلكترونية الحالية غير كافية لدعم عمليات التحصيل الضريبي بكفاءة.					
5	التغييرات المستمرة في القوانين الضريبية تجعل من الصعب على المكلفين فهم التزاماتهم.					
6	ضعف البنية التحتية للإدارة الضريبية يؤثر على قدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة.					
7	التأخير في تحديث الأنظمة التكنولوجية يؤثر سلبًا على عملية التحصيل.					

## المحور الثاني: أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الإدارة الضريبية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عملية تطبيق التحول الرقمي تقلل من الوقت المستغرق لتقديم الخدمات مما يحقق رضا المستفيدين من الخدمات.					
2	يساهم التحول الرقمي في تحقيق المرونة أثناء تقديم الخدمات.					
3	يساهم التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في تحقيق الفعالية فيها.					
4	يخضع الأعوان الجبائين إلى تكوين حول كيفية تقديم مختلف الخدمات الرقمية.					
5	التحول الرقمي للإدارة الجبائية يساهم في تحسين علاقة الإدارة بالمكلفين بالضريبة.					
6	الخدمات الجبائية المقدمة في ظل التحول الرقمي سهلة مقارنة بالخدمات في الشكل التقليدي.					
7	نظام التصريح والدفع عن بعد "جبائتك" يساعد المكلفين بالضريبة ويرافقهم عن عملية التصريح ويقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء.					

## المحور الثالث: دور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة والتهرب الضريبي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التحول الرقمي يغير ثقافة المتهربين ضريبيا بعد الملاحقة القانونية لهم.					
2	التحول الرقمي يؤدي إلى وجود نظام فعال للمعلومات عن المتهربين ضريبيا.					

					التحول الرقمي للإدارة الجبائية تقنية حديثة تساهم في زيادة مستوى التحصيل الجبائي.	3
					التحول الرقمي يفعل نظام العقوبات الضريبية لحالات التهرب الضريبي بشكل رادع.	4
					التحول الرقمي يزيد من وعي المتهربين بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الدولة من تحصيل الضرائب.	5
					يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى تقليل فرص التهرب الضريبي.	6
					تساعد الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي.	7

### الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للإستيبيان

بعد عرض الإستيبيان على الأستاذ المشرف تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين:

الجامعة	كلية	الدرجة العلمية	الأساتذة	الرقم
جامعة محمد بوضياف - مسيلة -	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	الأخضر لقلطي	1
		أستاذ	رضوان فراحتية	2
		أستاذ محاضر "أ"	سعيد بن شهرة	3

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS V26

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57,1	66,7	66,7
	انثى	10	28,6	33,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Manquant	Systeme	5	14,3		
Total		35	100,0		

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	10	28,6	33,3	33,3
	من 31 - 40 سنة	13	37,1	43,3	76,7
	من 41 - 50 سنة	5	14,3	16,7	93,3
	من 51 سنة أو أكثر	2	5,7	6,7	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Manquant	Systeme	5	14,3		
Total		35	100,0		

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماستر	13	37,1	43,3	43,3
	ماجستير	11	31,4	36,7	80,0
	دكتوراه	5	14,3	16,7	96,7
	شهادة مهنية	1	2,9	3,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Manquant	Systeme	5	14,3		
Total		35	100,0		

## الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	40,0	46,7	46,7
	سنوات 5 – 10	13	37,1	43,3	90,0
	سنة 11 – 20	1	2,9	3,3	93,3
	أكثر من 20 سنة	2	5,7	6,7	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Manquant	Systeme	5	14,3		
Total		35	100,0		

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 1	30	27,9667	3,45895	,63152
محور 2	30	29,9333	2,19613	,40096
محور 3	30	28,5000	3,63650	,66393

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور 1	44,285	29	,000	27,96667	26,6751	29,2583
محور 2	74,655	29	,000	29,93333	29,1133	30,7534
محور 3	42,926	29	,000	28,50000	27,1421	29,8579

بعض الأمثلة من أسئلة الاستبيان

## التهرب الضريبي يمثل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق أهداف التحصيل الضريبي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,9	3,3	3,3

محايد	5	14,3	16,7	20,0
موافق	12	34,3	40,0	60,0
موافق بشدة	12	34,3	40,0	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant Système	5	14,3		
Total	35	100,0		

هناك نقص في برامج توعية المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	11,4	13,3	13,3
محايد	5	14,3	16,7	30,0
موافق	9	25,7	30,0	60,0
موافق بشدة	12	34,3	40,0	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant Système	5	14,3		
Total	35	100,0		

عملية تطبيق التحول الرقمي تقلل من الوقت المستغرق لتقديم الخدمات مما يحقق رضا المستفيدين من الخدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	8	22,9	26,7	26,7
موافق بشدة	22	62,9	73,3	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant Système	5	14,3		
Total	35	100,0		

نظام التصريح والدفع عن بعد جبايتك يساعد المكلفين بالضريبة ويرافقهم عن عملية التصريح ويقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,7	6,7	6,7

محايد	4	11,4	13,3	20,0
موافق	10	28,6	33,3	53,3
موافق بشدة	14	40,0	46,7	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant	5	14,3		
Total	35	100,0		

## التحول الرقمي يغير ثقافة المتهربين ضريبيا بعد الملاحقة القانونية لهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	1	2,9	3,3	3,3
غير موافق	2	5,7	6,7	10,0
محايد	3	8,6	10,0	20,0
موافق	8	22,9	26,7	46,7
موافق بشدة	16	45,7	53,3	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant	5	14,3		
Total	35	100,0		

## تساعد الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة إجراءات التحصيل الضريبي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محايد	4	11,4	13,3	13,3
موافق	12	34,3	40,0	53,3
موافق بشدة	14	40,0	46,7	100,0
Total	30	85,7	100,0	
Manquant	5	14,3		
Total	35	100,0		

