



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

تقنيات الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمات الجبائية - دراسة ميدانية مديرية الضرائب بولاية خنشلة -

إشراف الأستاذ(ة):

- بوروبة ليلى .

إعداد الطالبين(ة):

- بوهلالة خير الدين .

- غلوج فخر الدين .

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	بوعافية عادل
مشرفا ومقررا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	بوروبة ليلى
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	درويش وليد

السنة الجامعية: 2024-2025



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

تقنيات الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمات الجبائية - دراسة ميدانية مديرية الضرائب بولاية خنشلة -

إشراف الأستاذ(ة):

- بوروبة ليلى .

إعداد الطالبين(ة):

- بوهلالة خير الدين .

- غلوج فخر الدين .

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	بوعافية عادل
مشرفا ومقررا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	بوروبة ليلى
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	درويش وليد

السنة الجامعية: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اللَّهُمَّ

رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا،
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا
كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا،
رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ،
وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا
أَنْتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ





كلمات شكر عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، ووفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، نحمده ونشكره وهو الرحمان المستعان.

أيضا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "بوروبة ليليا" التي قبلت وبكل تواضع إشرافها على هذا العمل، لها أخلص التحية وأعظم تقدير على كل توجيهاتها الكريمة ونصائحها القيمة، وعلى كل ما خصته من وقت وجهد لإتمام هذه المذكرة.

في هذا المقام نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مديرية الضرائب لولاية خنشلة، نظير تعاونها الكريم وتسهيلها لنا مهمة جمع المعلومات، مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل البحثي، كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ رمزي علوان على دعمه وتوجيهاته القيّمة طيلة مراحل هذا البحث.

كما لا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لغرور خنشلة وكل الإداريين والعاملين في الجامعة على حسن المعاملة وأطيبها سواء بالتشجيع أو بالمساندة.



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله بحفظه.
وإلى كل أفراد أسرتي إخواني وأخواتي .
وإلى كل أصدقائي ومن كانوا برفقتي وصحبتني
أثناء دراستي في الجامعة.
وإلى كل من ساعدني وساهم في تلقيني
العلم ولو بحرف واحد في حياتي الدراسية.



بوهلالة خير الدين



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:
”إلى والدي العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر إلهامي وقوتي،
شكراً لكما على كل لحظة من الدعم والمساندة
إلى أصدقائي الأعزاء،
شكراً لكم على كل لحظة قضيناها معاً،
وعلى كل كلمة دعم وتشجيع.“

غلوڤ فخرالدين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الفعال للتقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات الجبائية بالجزائر مع التركيز على دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية خنشلة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق تقنيات الرقمنة أسهم بشكل ملحوظ في تسريع وتبسيط الإجراءات الجبائية، وتحسين العلاقة بين التقنيات الحديثة وكفاءة الأداء الإداري في تقديم الخدمات الجبائية.

كما أوصت الدراسة بتوسيع تطبيق الرقمنة لتشمل باقي المديريات الجبائية في الجزائر، وتوفير التدريب المستمر للعاملين في هذا القطاع لضمان استفادة كاملة من هذه التقنيات.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التقنيات الرقمية ؛ الخدمات الجبائية ؛ جودة الخدمات الجبائية، تحسين الأداء الإداري.

Abstract

This study aimed to shed light on the effective role of digital technologies in improving the quality of tax services in Algeria, with a particular focus on the case study of the Tax Directorate in Khenchela Province.

The study found that the implementation of digitization technologies has significantly contributed to accelerating and simplifying tax procedures, as well as enhancing the relationship between modern technologies and administrative performance efficiency in delivering tax services.

The study also recommended expanding the application of digitization to other tax directorates across Algeria and providing continuous training for employees in this sector to ensure the full benefits of these technologies are realized.

Keywords: Digitization, Digital Technologies, Tax Services, Quality of Tax Services, Improvement of Administrative Performance.



الفهارس



أ. فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
–	شكر وتقدير.
–	إهداء.
I	فهرس المحتويات .
II	فهرس الجداول .
III	فهرس قائمة الأشكال .
IV	فهرس الملاحق .
أ - د	مقدمة .
	الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة.
03	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأهدافها.
06	المطلب الثاني: خصائص وأشكال الرقمنة.
08	المطلب الثالث: متطلبات عملية الرقمنة.
11	المطلب الرابع: عمليات وإجراءات الرقمنة.
15	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.
15	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ومبادئها .
18	المطلب الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
22	المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية .
25	المبحث الثالث: عموميات حول الرقمنة في الجزائر .
25	المطلب الأول: نشأة الرقمنة في الجزائر.
28	المطلب الثاني: مستوى تطبيق الرقمنة في الجزائر.
29	المطلب الثالث: واقع رقمنة النظام الجبائي الجزائري.
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الرقمنة الجبائية.
37	المطلب الأول: مفهوم الجبائية والرقمنة الجبائية.

39	المطلب الثاني: أهداف ومهام الرقمنة الجبائية.
40	المطلب الثالث: مقومات والتزامات الإدارة الجبائية.
42	المطلب الرابع: معوقات رقمنة الإدارة الجبائية.
45	المبحث الثاني: جودة الخدمات الجبائية.
45	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات الجبائية.
48	المطلب الثاني: الإدارة الجبائية التقليدية والإدارة الجبائية الالكترونية.
49	المطلب الثالث: السبل المتبعة لرقمنة الإدارة الجبائية.
50	المبحث الثالث: رقمنة النظام الجبائي الجزائري بين التطبيق والتطوير المستقبلي.
50	المطلب الأول: تطبيقات الرقمنة في النظام الجبائي الجزائري.
56	المطلب الثاني: تحديات رقمنة النظام الجبائي الجزائري.
58	المطلب الثالث: عصرة الادارة الجبائية الجزائرية.
61	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بولاية خنشلة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية خنشلة.
64	المطلب الأول: نشأة هيكلية المديرية الولائية للضرائب.
69	المطلب الثاني: نشأة هيكلية المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.
71	المطلب الثالث: تطور وأهداف مديرية الضرائب.
72	المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية.
72	المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.
74	المطلب الثاني : أساليب تحليل البيانات.
75	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.
76	المطلب الأول : صدق أداة الدراسة.
79	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية.
87	المطلب الثالث : تحليل بيانات الإستبيان ومناقشتها.
88	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
92	خلاصة الفصل.
94	خاتمة.
98	قائمة المراجع.
102	قائمة الملاحق.

١١. فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الشكل رقم : (1-01) الإدارة الإلكترونية إمتداد للفكر الإداري.	01
70	الشكل رقم : (1-03) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للرقابة الجبائية.	02
79	الشكل رقم : (2-03) يوضح أعمدة بيانية للتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.	03
80	الشكل رقم : (3-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	04
81	الشكل رقم : (4-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	05
82	الشكل رقم : (13-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	06

III. فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم: (03-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب.	66
02	الجدول رقم : (03-2) يوضح تنظيم مصالح مركز الضرائب لولاية خنشلة.	68
03	الجدول رقم : (03-3) يوضح مقياس لكارت الخماسي.	73
04	الجدول رقم : (03-4) يوضح نموذج تصميم الإستبيان.	73
05	الجدول رقم : (03-5) يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة.	74
06	الجدول رقم : (03-6) يوضح مقياس لكارت الخماسي.	75
07	الجدول رقم : (03-7) يوضح مقياس لكارت الخماسي.	75
08	الجدول رقم : (03-8) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لعبارات متغيرات الدراسة.	76
09	الجدول رقم : (03-9) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.	78
10	الجدول رقم : (03-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.	79
11	الجدول رقم : (03-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	80
12	الجدول رقم : (03-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	81
13	الجدول رقم : (03-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	82
14	الجدول رقم : (03-14) يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة.	83
15	الجدول رقم : (03-15) يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية.	86
16	الجدول رقم : (03-16) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقنيات الرقمنة والخدمات الإدارية الجبائية.	90
17	الجدول رقم : (03-17) يوضح العلاقة بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب خنشلة.	91

IV. فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملاحق	الصفحة
01	الملحق رقم (01): نسخة الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الميدانية.	102
02	الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب وقسم التشريع والمديريات الفرعية	106
03	الملحق رقم (03): جدول معاملات الثبات (Alpha de Cronbach) للمحور الأول والثاني .	107
04	الملحق رقم (04): جدول معاملات الثبات للمحورين مجتمعين.	107
05	الملحق رقم (05): جدول إحصائيات لمعامل الثبات (Alpha de Cronbach) .	108
06	الملحق رقم (06): جدول التوزيع العمري لعينة الدراسة.	109
07	الملحق رقم (07): جدول التوزيع حسب المؤهل العلمي.	109
08	الملحق رقم (08): جدول التوزيع حسب سنوات الخبرة.	110
09	الملحق رقم (09): جدول التوزيع حسب المسمى الوظيفي.	110
10	الملحق رقم (10): النتائج الإحصائية للاستبيان حول أثر الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية.	111
11	الملحق رقم (11): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة.	113
12	الملحق رقم (12): الجداول التكرارية والنسب المئوية لإجابات الاستبيان الميداني.	127
13	الملحق رقم (13): تسهيل مهمة.	132



مقدمة



مقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لتحديث الإدارة العمومية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الجبائي، إذ أن رقمنة الإدارة الجبائية تُعد من بين أهم الإصلاحات التي تعتمدها الدول لتحسين جودة الخدمات، تبسيط الإجراءات، تقليص التكاليف الزمنية والمادية، وضمان الشفافية في المعاملات.

وفي الجزائر، سعت الدولة إلى تبني هذا التحول الرقمي من خلال إدخال نظم معلوماتية حديثة داخل مديريات الضرائب. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق الرقمنة في مديرية الضرائب لولاية خنشلة، وقياس مدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمات الجبائية.

I. طرح الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تقنيات الرقمنة على تحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة؟

II. الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 هل تتوفر مديرية الضرائب بولاية خنشلة على مقومات الإدارة الرقمية الحديثة؟
- 2 ما واقع تطبيق تقنيات الرقمنة على مستوى مديرية الضرائب لولاية خنشلة؟
- 3 هل تعتبر تقنيات الرقمنة مطلبا أساسيا في تحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب بولاية خنشلة؟

III. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر تقنيات الرقمنة بشكل إيجابي على تحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة.

IV. الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تتوفر مديرية الضرائب بولاية خنشلة على مقومات الإدارة الرقمية الحديثة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تسعى مديرية الضرائب بولاية خنشلة على تعميم تطبيق تقنيات الرقمنة في جميع معاملاتها الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تعتبر تقنيات الرقمنة مطلبا أساسيا في تحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب بولاية خنشلة.

V. أهداف الدراسة:

- ❖ تسعى هذه الدراسة البحثية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
- ❖ توضيح مفهوم الرقمنة وتبيان أهميتها في تحسين أداء الإدارة الجبائية؛
- ❖ تقييم واقع استخدام تقنيات الرقمنة في مديرية الضرائب لولاية خنشلة؛
- ❖ تحليل أثر الرقمنة على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- ❖ تسليط الضوء على التحديات التي تعيق التحول الرقمي في الإدارة الجبائية؛
- ❖ تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير الخدمات الجبائية عبر الرقمنة.

VI. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الأولويات التي أصبحت محل اهتمام أكاديمي وعملي، خاصة ما يتعلق بتحديث الإدارة الجبائية وتكييفها مع المتغيرات الرقمية الحديثة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في النتائج التي سوف نصل إليها، والتي من شأنها أن تدعم ضرورة العمل على تعميم وتطوير تقنيات الرقمنة في باقي مديريات الضرائب، بهدف تحقيق أداء إداري أكثر كفاءة وجودة.

VII. منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة المتعلقة بتقنيات الرقمنة كإستراتيجية لتحسين جودة الخدمات الجبائية، تم الاستعانة بالمنهج المتبعة في مثل هذه الأنواع من الدراسات، وذلك باستعمال المنهج الوصفي عند التطرق للإطار النظري لمتغيري الدراسة، لنتقل بعدها إلى الاستعانة بالمنهج التحليلي عند دراسة العلاقة بينهما. أما في الدراسة الميدانية، فقد استعملنا المنهج الإحصائي في عرض وتحليل الاستبيان، وذلك باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية التي تم احتسابها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

VIII. حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الزمانية: تمتد الدراسة لسنة 2024.
- ❖ الحدود المكانية: تقتصر على مديرية الضرائب لولاية خنشلة.
- ❖ الحدود الموضوعية: تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع تقنيات الرقمنة وأثرها على جودة الخدمات الجبائية المقدمة من طرف الإدارة الجبائية.

IX. دوافع اختيار الموضوع:

ترجع دوافع اختيار الموضوع إلى:

- ❖ أهمية الموضوع، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه الإدارة العمومية؛
- ❖ ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت الرقمنة في قطاع الضرائب على مستوى الولايات الداخلية؛
- ❖ الرغبة في الإسهام الأكاديمي والعلمي في مجال تطوير الإدارة الجبائية.

X. الدراسات السابقة:

1. **دراسة بن يوسف عبد الحق (2023):** حلّلت هذه الدراسة أثر استخدام البرمجيات المحاسبية في تقليص آجال معالجة الملفات الجبائية، حيث تناولت تأثير رقمنة الإجراءات المحاسبية على فعالية العمل الإداري داخل المصالح الجبائية. وقد توصلت إلى أن استعمال برمجيات متقدمة مثل "جباية برو" و"تسوية إكسل" ساهم في تسريع عمليات التحليل والتحصيل الجبائي، والتقليل من الأخطاء البشرية. وأوصى الباحث بتعميم استخدام هذه البرمجيات وتوفير الصيانة والدعم الفني المستمر لها.
2. **دراسة بوشامة مراد (2022):** تطرقت هذه الدراسة إلى مشروع الرقمنة في مديرية الضرائب لولاية باتنة، حيث قام الباحث بمقارنة تحليلية بين وضع الإدارة الجبائية قبل وبعد تطبيق الرقمنة. أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في مستوى رضا المواطنين، وتقليصاً في آجال معالجة الملفات، وتراجعاً في نسب الطعون والشكاوى المرتبطة بالتأخر أو الأخطاء الإدارية. وأكدت الدراسة على أهمية استدامة الرقمنة عبر تحديث دوري للأنظمة، وتوفير موارد بشرية مؤهلة رقمياً.
3. **دراسة محمدي خالد (2022):** ركزت هذه الدراسة على الصعوبات التي تواجه الإدارة الجبائية في تطبيق نظم المعلومات الحديثة، من خلال تحليل واقع البنية التحتية الرقمية وضعف التنسيق بين الأنظمة الداخلية والخارجية. وقد بيّن الباحث أن غياب رؤية إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، ونقص التكوين المتخصص في مجال نظم المعلومات، يعدان من أهم العراقيل التي تحد من فعالية الرقمنة، رغم توفر بعض الأدوات والبرامج المتقدمة.
4. **دراسة بوزيدي سامية (2021):** تناولت هذه الدراسة موضوع دور الرقمنة في تحديث الإدارة الجبائية في الجزائر، حيث ركزت على تحليل كيفية توظيف تقنيات الرقمنة لتحسين أداء المصالح الجبائية عبر دراسة عدة مديريات ولائية كنماذج مقارنة. توصلت الباحثة إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل معتبر في تقليص الإجراءات البيروقراطية، وتسهيل عملية التصريح والدفع الجبائي، كما أوصت بضرورة توسيع نطاق الأنظمة الرقمية لتشمل كافة المديريات الجبائية الوطنية، وتوفير تكوين مستمر للموظفين في مجال التكنولوجيا الرقمية. أوصت بضرورة وضع خارطة طريق متكاملة للتحويل الرقمي في الإدارة الجبائية.
5. **دراسة لعور سعاد (2020):** اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين المواطن والإدارة الجبائية في ظل التحويل الرقمي، حيث هدفت إلى قياس مدى رضا المواطنين عن الخدمات الجبائية المقدمة إلكترونياً. كشفت الدراسة أن الرقمنة حسّنت من سرعة الوصول إلى الخدمة الجبائية، إلا أن ضعف التفاعل البشري ونقص الشرح الكافي في البوابات الإلكترونية حدّ من فعالية الاستخدام. وخلصت الدراسة إلى أهمية الموازنة بين الرقمنة وتوفير الدعم الفني الإنساني لضمان تحسين جودة الخدمات.

XI. موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية بشكل خاص على قياس العلاقة بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية في مديرية الضرائب لولاية خنشلة في حين أن أغلب الدراسات السابقة إما كانت نظرية أو تناولت موضوع الرقمنة بشكل عام أو في ولايات أخرى. الجمع بين الجانب المفاهيمي والتحليل الميداني لدراسة حالة واقعية، مما يجعلها أكثر دقة وارتباطاً بالواقع المحلي.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم مؤشرات كمية ونوعية حول مدى فاعلية الرقمنة، عكس بعض الدراسات السابقة التي اكتفت بالملاحظات الوصفية أو التحليل النظري فقط، كما أنها ركزت على تحليل فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وليس فقط على الجوانب التقنية أو النظرية، تعالج الدراسة التحديات والمعوقات التي تعترض الرقمنة في ولاية خنشلة، وتقتراح حلولاً عملية تتماشى مع خصوصية الإدارة المحلية. **هيكل الدراسة:**

تنوزع هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية تم تنظيمها وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، بهدف الإلمام النظري والتطبيقي بموضوع رقمنة الإدارة الجبائية ودورها في تحسين جودة الخدمات، وذلك على النحو التالي:

- ❖ **الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة والإدارة الإلكترونية:** يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة، أهدافها، خصائصها، ومتطلباتها، إلى جانب دراسة الإدارة الإلكترونية ومبادئها، مع تسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر.
- ❖ **الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية وجودة الخدمات:** يخصص لتحليل واقع الإدارة الجبائية في ظل التحول الرقمي، من خلال التعريف بالرقمنة الجبائية، جودة الخدمات الجبائية، الفروقات بين الإدارة التقليدية والإلكترونية، وكذا التحديات والآفاق المستقبلية.
- ❖ **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:** يتضمن هذا الفصل التطبيق العملي للدراسة من خلال: تقديم المؤسسة محل الدراسة، عرض منهجية البحث، تحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الإطارين النظري والميداني.



الفصل الأول: **الإطار النظري للرقمنة**



تمهيد:

أصبحت الرقمنة عنصرا محوريا في عمليات التسيير والإدارة الحديثة. ولم تعد المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، قادرة على مواكبة متطلبات العصر دون الاعتماد على النظم الرقمية في تقديم خدماتها وتسيير مواردها. وفي هذا السياق، أصبحت الإدارة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية لتطوير الأداء الإداري وتحقيق الشفافية والسرعة في إنجاز المهام.

ويعد فهم الإطار النظري للرقمنة خطوة أساسية لفهم كيفية انتقال الأنظمة التقليدية إلى أخرى أكثر كفاءة تعتمد على تقنيات متطورة. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: عموميات حول الرقمنة في الجزائر.

المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة

تعتبر الرقمنة من أبرز الظواهر التي رافقت الثورة التكنولوجية، وأصبحت اليوم من الركائز الأساسية لأي عملية تحديث أو تطوير في مختلف القطاعات، فهي تمثل تحويل المعطيات والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية، بما يساهم في تحسين الأداء وتيسير الوصول إلى المعلومات، تهدف الرقمنة إلى تحقيق الكفاءة، الشفافية، والمرونة في التعامل مع البيانات والخدمات، وتمتاز بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات التقنية، كما تتجلى في عدة أشكال تختلف باختلاف المجالات التي تطبق فيها، ولنجاح مشاريع الرقمنة، هناك جملة من المتطلبات التقنية، البشرية والتنظيمية التي ينبغي توفرها، إضافة إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تؤطر عملية الانتقال الرقمي بشكل ممنهج ومدرّس.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأهدافها

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في مجال التكنولوجيا، ما جعل الرقمنة تحتل مكانة محورية في مختلف القطاعات، وأصبحت ضرورة ملحة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل التقليدية. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب مفهوم الرقمنة وأبرز أهدافها.

الفرع الأول: تعريف الرقمنة

أولاً: لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل كتاب مرقوم كتاب مكتوب والمرقم القلم والرقم الكتابة والختم.

ثانياً: اصطلاحاً

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numérisation بأنه عملية نقل أيصنف من الوثائق (الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعالجة على شاشة الحاسوب¹.

وتشير شارلوت بيرسي CharletteBuireسي إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

¹ سعيد يقطين، مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، ط1، بيروت، 2005، ص2.

ويقدم دوج هودجز Doug Hodges مفهوما أخرى تم تبنيه من المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيها الرقمية عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات، والخرائط... إلى شكل رقمي¹.

فقد عرفها بعض المختصين بأنها إدارة بلا ورق ووسيلة لرفع أداة وكفاءة السلطة وتعتمد أساسا على وسائل التكنولوجيا الحديثة المتطورة².

وعرفت الرقمنة بأنها: لا تعني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الإلكترونية و إدارتها، بل تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط التسهيل نقله عبر برامج الكترونية، وتحويل النص التقليدي من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

و هذا المصطلح يأخذ معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه، فالرقمنة تعني :

الرقمنة في الحاسبات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب في سياق نظم المعلومات تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صورة فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان إلى الأشكال التي تقرأ بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة الماسح الضوئي، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

في سياق الاتصالات بعيدة المدى : فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية³.

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

التعريف الإجرائي: الرقمنة هي عملية إلكترونية حديثة، تقوم بتحويل المعلومات والبيانات المختلفة من الشكل التقليدي إلى الرقمي، حيث تعتمد على الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا للحصول على نتائج رقمية⁴.

¹ أحمد فراج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، العدد 4، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة المتحدة، 2009، ص 11.

² عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 7، ص 38.

³ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2013، ص 20.

⁴ أحمد فراج أحمد، مرجع سابق، ص 12.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة:

يمكن إجمالي الأهداف والأسباب وراء عملية الرقمنة في مجموعة من الأهداف هي ¹:

1- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع وتشمل :

❖ إتاحة 24 ساعة 7 أيام؛

❖ إتاحة دون التقييد الجغرافي؛

❖ إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد؛

❖ توصيل المعلومات للمستخدمين دون التدخل البشري؛

❖ تجديد استخدام الأشكال المتهالكة والتكلفة؛

❖ تطوير الخدمات التقليدية؛

❖ المشاركة في المواد.

2- صيانة وحفظ المجموعات preservation ضد التلف والكوارث والفقدان؛

3- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة ولا يقصد بالربح هذا الاتجار

بقدر ما هو الحصول على عائد مادي، يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات ؛

4- الحفظ حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر ، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أغراض؛

5- التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوطا يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي، إذ الرقمنة

توفر علينا الكثير من المساحات؛

6- الأقسام من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الإنترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة ن قبل مئات

الأشخاص في نفس الوقت؛

7- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد

المكتبة والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني بدلا من عدة دقائق : إضافة إلى أهداف أخرى

تتمثل في:

❖ توصيل المعلومات للمستخدمين دون التدخل البشري الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء أقراص مليزرة

أم إنتاجه على الشبكة، ولا يقصد بالربح هذا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من

التكلفة لضمان استمرار العمليات.

¹عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية الأسس النظرية والتعليقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، مصر، 2006، ص 220 -221.

المطلب الثاني: خصائص وأشكال الرقمنة

تتميز الرقمنة بعدة خصائص تجعلها أداة فعالة في تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات. كما تتنوع أشكالها حسب طبيعة المجال والتقنيات المستخدمة. في هذا الإطار، يتناول هذا المطلب أهم خصائص الرقمنة وأبرز أشكالها¹.

الفرع الأول: الخصائص الرقمنة

تتمتع الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة في تحسين الأداء وتطوير الخدمات. وتُعد هذه الخصائص من العوامل الأساسية التي تفسر الإقبال المتزايد على اعتماد الرقمنة في مختلف المجالات. وسيتناول هذا الفرع أبرز هذه الخصائص.

- ❖ **تقليل الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.
- ❖ **تقليل المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .
- ❖ **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .
- ❖ **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى .
- ❖ **التفاعلية :** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة .
- ❖ **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم. فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- ❖ **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت، مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت .
- ❖ **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع.
- ❖ **قابلية التحرك والحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.

¹ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص7.

❖ **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

❖ **اللاجمهورية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة ، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

❖ **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم .

❖ **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا ، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم ، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً¹.

الفرع الثاني: أشكال الرقمنة

توجد ثلاث أشكال الرقمنة تستخدمها المكتبة الرقمية الرقمنة أوعية المعلومات وتتمثل في:

1 الرقمنة في شكل صورة: وتعلو حفظ الوثائق في شكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتفيد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية.

وتتكون الصورة من مجموعة نقاط تدعى بيكسال Pixel، وكل بيكسال يمكن ترميزه بـ:

❖ بايت الصورة أبيض وأسود.

❖ بايت الصورة في مستوى الرمادي.

❖ بايت أو أكثر الصورة مصورة.

2 الرقمنة في شكل نص: وتعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات و إمكانية إدخال بعض التعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف إلى الحروف (OCR).

3/ إعادة الإدخال: فأحياناً لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمنتها بحالة جيدة أو تحتوي على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد، والكتابة بخط اليد لا يتم التعرف إلى الحروف فيها بشكل جيد، لذا تحتاج الوثيقة إلى إعادة إدخالها باليد، وإعادة الإدخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في معالجة الكتب Processor وهي عملية تستغرق وقتاً طويلاً الإدخال المحتوى، لذا لا يمكن استخدامها إلا في الحالات العادية فقط.

¹ - احمد مشهور، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثالث: متطلبات عملية الرقمنة

تعتمد عملية الرقمية في الإدارة على ضرورة توفير بنية مناسبة ومسايرة للتطور التكنولوجي، فالبنية التحتية في قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة ضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات حيث تتكون من موارد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات عتاد الحاسوب والبرامج والشبكات)، وموارد البيانات مستودعات البيانات، قواعد البيانات. نظم إدارة قواعد البيانات) ونظم المعلومات المحوسبة وتطبيقاتها في الإدارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية.

حيث تحتاج الدول إلى بناء منظومة متطورة للاتصالات ونظم جيدة لإدارتها، وخاصة زيادة إمكانية الاتصال عن بعد ذات النطاق والسرعة العالية مع تسهيل وصول الأنترنت للمواطنين بتكلفة رخيصة ولتحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى توفير متطلبات تقنية تتضح في النقاط التالية¹:

- ❖ ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية؛
 - ❖ رفع وزيادة الترابط بين مختلف الأجهزة داخل الدولة؛
 - ❖ تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع التحول الإلكتروني؛
 - ❖ لا بد من توافر عدد كاف من مزودي خدمات الأنترنت الذين يتولون إقامة الوصل التقني بين أجهزة الحكومة المختلفة ومتلقي الخدمة أو طالب المعلومة، فكلما أتيح المجال أكثر للمواطن العادي للاستفادة من خدمات الإدارة الالكترونية. ازداد إقباله عليها وبذلك يرتفع مستوى تقبلها.
- تؤثر البنية التحتية في فعالية تدفق أنشطة الأعمال مع الموردين والزبائن وفئات المستفيدين من شركاء الأعمال في ظل ارتفاع المعاملات على شبكة الويب والأنترنت. تذكر على سبيل المثال لا الحصر أن المنظمة الالكترونية التي تعمل على أساس نموذج متجر التجزئة تتعامل مع حجم هائل من البيانات المرتبطة بعدد كبير ومتنوع من المنتجات يصل إلى (35000) منتج و (4.2) بليون من المعلومات هذا الحجم من المعلومات يتطلب وجود بنية قوية من نظم وتكنولوجيا معلومات ذكية للتنقيب عن البيانات المفيدة وتصنيفها إلى بيانات هيكلية شبه هيكلية وغير هيكلية والاستنباط العلاقات والأنماط الخفية بين البيانات لدعم قرارات الإدارة الالكترونية".

تتميز المعلومات في نظام التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات بكونها الكترونية، لذا من الضروري القيام بعمليات إدخال هذه المعلومات إلى النظام أو اقتنائها، ونظرا لكون الماسح (scanner) أو جهاز الرقية (numeriseur) هو رمز التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات الذي يقوم بتحويل الوثائق المطبوعة إلى صورة الكترونية يمكن تداولها بواسطة الحاسوب، فإنه يعتبر أداة أساسية لاقتناء المعلومات.

¹ - ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06،

وفي إطار توسيع خدمات الإدارة الإلكترونية ورقمنة الوثائق والأرشيف لتحسين أداء الخدمة العمومية، تم خلال هذه السنوات الشروع في إطلاق رخصة السياقة البيومترية بصفة تدريجية ببعض الولايات النموذجية في انتظار تعميمها على باقي الولايات مع بلوغ عملية رقمنة الإدارة نسبة 50 بالمائة، ومن المنتظر الوصول إلى نسبة 100 بالمائة خلال العامين القادمين، وذلك بفضل وضع حيز الخدمة الشباك الإلكتروني المؤمن".

تمر عملية اقتناء المعلومات والوثائق في التسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات بعدد من المراحل أهمها:

❖ تحويل أو تعديل أحجام الوثائق؛

❖ التحكم في هيكلتها ومكوناتها؛

❖ الحصول عليها من خلال تشكيلة من أدوات الحفظ والمعالجة.

يتطلب تسيير كل حجم معين من الوثائق بعض التجهيزات والبرمجيات، أهمها جهاز السكانيين بطاقة الفاكس برنامج تحويل الملفات وغيرها، وبهذا فإن مصلحة الرقمنة المشتركة توفر جملة من الخدمات أهمها:

❖ خدمات البريد؛

❖ توزيع المهام على مناصب العمل الموجودة تحت تصرف المستفيدين؛

❖ تأمين الوثائق والمعلومات؛

❖ استخدام السكانيين المركزي أو ما يسمى بمركز الرقمنة¹.

إن رغبة الجزائر في التحول نحو اقتصاد المعرفة والتي تعد الإدارة الإلكترونية جزء منه يفترض لها أن تتجسد على أرض الواقع مع تطور الانترنت كوسيط إلكتروني يؤدي إلى تقريب المسافات وإزالة الحواجز وتخفيض التكاليف ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات ولقد كانت أولى الخطوات المتخذة لتعميم تقنية الانترنت في إسناد مهمة إنشاء شبكة وطنية وربطها بالشبكات الدولية سنة 1993 المركز البحث والإعلام العلمي والتقني "CERIST" التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

كان الانطلاق الفعلي للارتباط بشبكة الانترنت في شهر مارس 1994 عن طريق إيطاليا، حيث كانت سرعة الخط ضعيفة جدا ولا تتعدى 9.6 كيلو بيت ثا، وارتفعت إلى 1 ميغا بيت ،بعد ربط "CERIST" بواشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي، وبعد مرور عشر سنوات تضاعفت هذه السرعة بأكثر من 2000 مرة لتبلغ 6530 ميغا بيت أما في ما يخص تقديم خدمات الانترنت فقد ظل القطاع محتكرا من قبل الدولة إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-11257، الذي أنهى الاحتكار وفتح المجال أمام مزودي خدمات الانترنت الخواص والعموميين الممارسة نشاطهم، مما ساهم بشكل ملحوظ في تطور عدد المستخدمين .

¹ ربيع نصيرة، مرجع سابق، ص 1031-1049.

تبنّت الجزائر بتاريخ 25 جويلية 2000 قرار بإصلاح قطاع المواصلات الملكية واللاسلكية محددة البرامج والأهداف ذات الأولوية التي ينبغي تحقيقها مستقبلا، وعلى رأسها تحقيق خدمة شاملة موجهة أساسا للتدخل وتوفير الخدمات في المناطق غير المغطاة من قبل المتعاملين الاقتصاديين الناشطين في القطاع والمزمين بتطبيق بنود دفاتر الشروط الخاص بهم من خلال المادة 08-18 من القانون أعلاه.

في إطار وضع برنامج السياسة العامة للحكومة وبرنامج العمل المخصص التطوير مجتمع المعلومات من خلال البنى التحتية ووسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال قامت الوزارة بإعداد مخطط وطني التطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال هذا المخطط تهدف إلى تحقيق ما يلي :

❖ توطيد أسس الجزائر المستقرة؛

❖ تحسين الحكم الراشد؛

❖ مواصلة التنمية البشرية؛

❖ الزيادة في ديناميكية النمو الاقتصادي¹.

ترى الوزارة أنه ينبغي لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا أن تكون قادرة على تقديم القدرات اللازمة عبر كافة التراب الوطني مع ضمان الجودة والسلامة وفقا للمعايير الدولية، حيث تعتبر هذه الشبكة القاعدة التي تقوم عليها جميع الإجراءات التي تهدف إلى إتاحة خدمات على الخط تكون آمنة لفائدة المواطنين والمؤسسات والإدارات كما تم تحديث الإطار التنظيمي الذي يحكم قطاع الاتصالات سنة 2018 عن طريق إدخال مفاهيم جديدة مثل فتح سوق الانترنت الثابت والتشارك في استعمال البنى التحتية التجوال المحلي وقابلية نقل الأرقام والحياد التكنولوجي وفي هذا الإطار ينع تعزيز البنى التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية على ثلاثة محاور رئيسية هي:

❖ استكمال وتحديث شبكة النفاذ عن طريق رفع مستوى البنى التحتية الموجودة ضمن المجال التكنولوجي لتتكفل

بالتطورات التقنية واحتياجات السوق من حيث الخدمات؛

❖ تطوير البنى التحتية الجديدة عن طريق رفع قدرات شبكة التدفق العالي والعالي جدا بسط الألياف البصرية والجيل

الرابع للهاتف الثابت)، بغية توفير الخدمات. البيضاء، الريفية والمعمولة خاصة وكذا تلبية حاجيات السوق؛

❖ تحسين نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.

¹ ربيع نصيرة، مرجع سابق، ص 1031-1049.

المطلب الرابع: عمليات وإجراءات الرقمنة

إن حاجة المؤسسة إلى إدخال الرقمنة في جميع العمليات التي تقوم بها لم يأتي محض صدفة بل هو نتيجة الأسباب وفرض إستراتيجية وتطبيقات وفرتها الرقمية.

الفرع الأول: أسباب التوجه نحو الرقمنة

هناك عدة أسباب دافعت مؤسسات القطاع العام والخاص إلى استعمال الرقمنة كوسيلة المواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها، تذكر منها ما يلي¹:

1- تطورات الإنترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: سببت التغيرات الجذرية الحاصلة في هذا العصر ثورة في

مجال شبكات المعلومات الحوسبة والاتصالات أساسها الإنترنت والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الإنترنت.

2- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: يتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعرفة والمعلومات حيث أصبحت المعرفة أصل

إستراتيجي أساسي منتج ويعبر عن ثورة المعلومات والمعرفة والنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحولها المتزايد إلى الرقمنة التصغير السرعة والمرونة.

3- المنافسة الشديدة والعولمة الاقتصادية: تزداد اقتصاديات العالم اندماجا وتتسع دائرة التبادل في الأعمال

والتجارة الدولية والرقمنة فيما بينها، خاصة بعد ظهور ما يعرف بعولمة الاقتصاد التي تتضح صورها من خلال الشركات متعددة الجنسيات وتزايد تأثيرها على العالم المتقدم

4- تحولات في مشاريع الأعمال: لقد مكنت الرقمنة من القيام بالأعمال عبر حدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا

في قيامها بما داخلها هذا يعني أن الشركات لم تعد تقتصر في أعمالها على الحدود التنظيمية التقليدية أو المكانية المتعارف عليها.

5- ظهور المؤسسات الرقمية: إن التغيرات التكنولوجية الجديدة كلها مصحوبة بإعادة تصميم منظمي أساسي،

حيث أن هذا التغيير يمكن أن يؤمن للمؤسسة الاقتصادية ظروف مناسبة اتجاه المؤسسة الرقمية، وهذه الأخيرة تقوم بمجمل علاقات الأعمال المهمة تقريبا سواء مع الزبائن أو الموردين أو العاملين حيث يتم تكليفها الكترونيا أو تمكينها رقميا، مما يساهم في السيادية العمل وتسهيل عملية إنجازها.

¹ عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجاني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 34-

الفرع الثاني: الفرص الإستراتيجية التي وفرتها الرقمنة:

أتاح استعمال الرقمنة للمنظمات على مختلف أشكالها العديد من الفرص والتسهيلات في إدارة أعمالها المختلفة وكذا الاستثمار في هذه التكنولوجيات، ومن بين هذه الفرص على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي¹:

1- إدارة رأس المال :

أصبحت الرقمنة تمثل أكبر العناصر والمكونات في استثمار رأس المال، فقد تضاعف هذا النوع من الاستثمار في العديد من الدول والمجتمعات الصناعية منذ 1980 ليصل إلى أكثر من ثلث رأس المال المستثمر في العالم سنة 2015.

2- إدارة الأعمال :

أصبحت الرقمنة تلعب دورا مهما في إنجاز مختلف الأعمال بدليل أن جميع الأنشطة الاقتصادية بما فيها الحياضية تدار بالحاسوب لهذا سميت بالأنشطة المحوسبة وهذا ما تجده في التجارة الإلكترونية التي لا يمكن لها أن تستمر وتنشط بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3- الإنتاجية :

الرقمنة هي الأداة الأكثر فعالية في زيادة الإنتاج، إذ أنها أحد أهم الأدوات والوسائل التي تؤمن الابتكارات والإبداعات المطلوبة.

4- فرص وامتيازات إستراتيجية :

تعطي الرقمية فرصا مهمة، وامتيازات إستراتيجية تسويقية للمنظمة بمختلف أنواعها وتوجهاتها وإن هذه الفرص ستكون كبيرة إذا ما تم تأمين استثمارات كبيرة ووافية فيها للصمود أمام المنافسين.

الفرع الثالث : مجال تطبيقات الرقمنة

يوجد العديد من التطبيقات التي تستخدمها المؤسسة على مستوى محيطها الداخلي والخارجي، كما أن استعمالات الرقمنة ليست حكرا على المؤسسات الاقتصادية فقط بل تعدت ذلك لتشمل جميع القطاعات كالتعليم الصحة والطب العسكري، وهو ما دفعنا نحو التطرق إلى أهم تطبيقاتها بالنحو الثاني²:

1- استخدام داخلي :

من أهم استعمالات الرقمية على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

❖ تستعمل الرقمنة كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من الانترنت المؤسسة نشاطها، هيكلها التنظيمي أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج وغيرها؛

1 عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجاني، مرجع سابق، ص 34.

2 بنجي إبراهيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في التعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 48-49.

- ❖ وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية الوظيفة، الترتيبات، ومختلف المعلومات المتعلقة بقاعدة البيانات¹؛
 - ❖ ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في مواقع مختلفة، ومهما تباعدت أجزاؤها أو في جغرافيا، إذ تسمح لكل جزء فيها معرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية؛
 - ❖ الاستعمال الإلكتروني البطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وكذا سرعة الوصول إليها؛
 - ❖ تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة كطلب عطلة مثلا؛
 - ❖ تحديد الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها؛
 - ❖ وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتفادي تكرار الشرح عدة مرات؛
 - ❖ الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة، وميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة؛
 - ❖ تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديد الوظائف ومسؤولياتها؛
 - ❖ الانتقال السهل والسريع داخل المؤسسة؛
 - ❖ النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك؛
- 2- استخدام خارجي :

- ❖ من أهم استعمالات الرقمية الخارجية للمؤسسة ما يلي:
- ❖ نشر الإعلانات والإشهارات الخاصة بمنتجات المؤسسة على شبكة الإنترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- ❖ السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الإنترنت وتحقيق التجارة الإلكترونية؛
- ❖ سرعة الاتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني، فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير؛
- ❖ تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير؛
- ❖ الحصول على معرفة خارجية من الخبراء أو المستثمرين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف؛
- ❖ الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة؛
- ❖ اختيار سوق منتجاتها المعرفة مدى رضا المستهلكين عنها، حتى يفيدتها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية؛

¹ بنحّي إبراهيم، مرجع سابق، ص 48-49.

- ❖ إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين كميزات المنتجات أو المواد الأولية والسعر؛
- ❖ متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات¹.

¹بختي ابراهيم، مرجع سابق، ص ص 48-49.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية .

أدت التطورات المتسارعة في تقنية الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح لها كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم بسرعة ودقة فائقة وبكثافة زهيدة، كما أن تقنية المعلومات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق العديد من الفوائد فتعتبر الرقمنة عملية إجرائية أولية لتحقيق إدارة إلكترونية مما يتطلب من تحديد مفهوم ومبادئ الإدارة الإلكترونية (المطلب الأول) وبعد ذلك نحدد دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية (المطلب الثاني) وكذلك الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ومبادئها

أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز مخرجات التطور التكنولوجي المعاصر، إذ أسهمت في إحداث تحول جذري في طرق وأساليب التسيير التقليدية، من خلال الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة. وقد فرضت نفسها كخيار استراتيجي لمواكبة التغيرات المتسارعة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع التطرق إلى أبرز المبادئ التي تقوم عليها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

ولد مفهوم الإدارة الإلكترونية في تسعينات القرن الماضي، تزامن ذلك ظهور شبكة الإنترنت، حيث بدأت المؤسسات في استخدام ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما بادرت جميع المؤسسات العامة أو الخاصة إلى التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتغييرات التي طرأت نتيجة استخدامها فيما يخص تنظيم مهام الإدارات وتحسين مستوياتها¹.

في هذا السياق، تذكر جملة من التعاريف التي اجتهد فيها الباحثين والمفكرين من أجل إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وتوضيحه أكثر :

تعريف 01: يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة، لذلك وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق لها².

تعريف 02: الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتسم بين الطرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات .

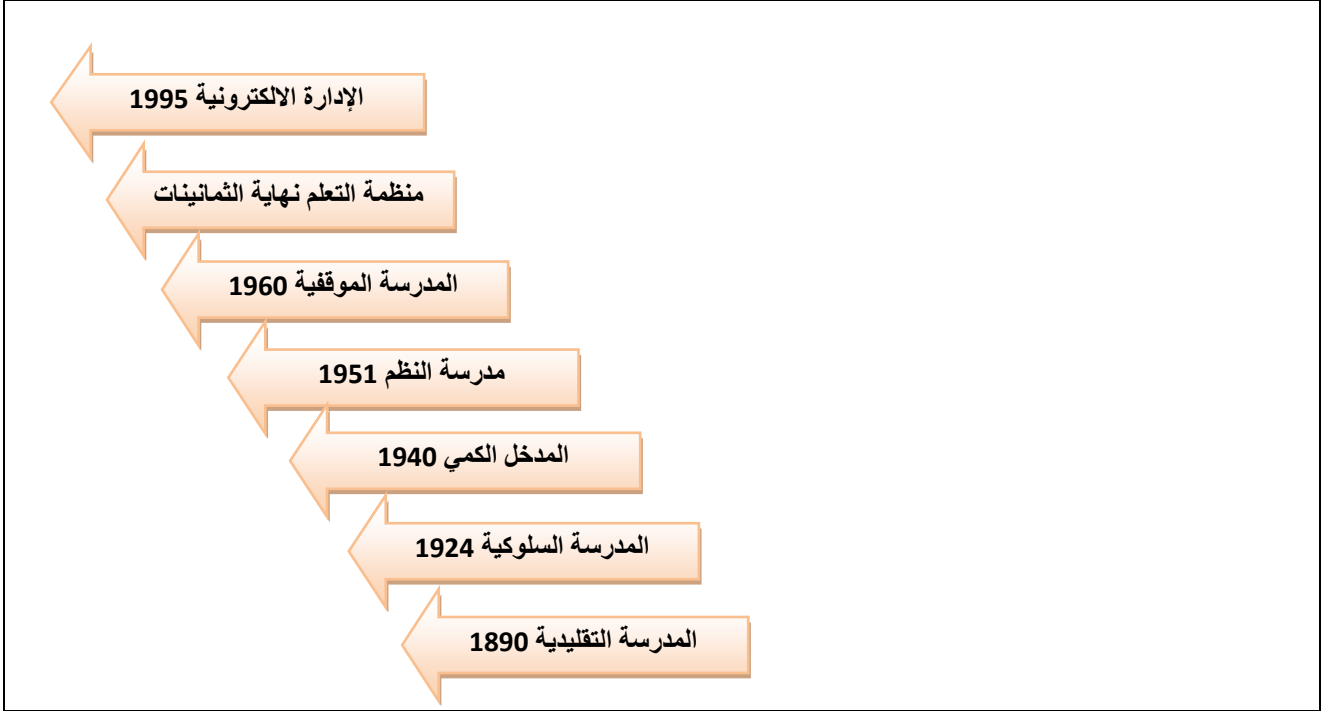
من التعاريف أيضا المقدمة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية: " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد

¹ - Jacques Sauret, 'L'administration électronique un bouleversement sans précédent', Réalités industrielles revue, Les publications des Annales des mines. Paris. novembre 2005, p57.

² منصف شرقي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص232.

المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة¹.

الشكل 01-01: الإدارة الإلكترونية إمتداد للفكر الإداري



المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر، 2007، ص 07.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الإدارة فكرا وممارسة شهدت تطورا ملاحظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنيات المعلومات، إذ أن التحولات التي شهدتها القرن الحالي، إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، تعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته. ففي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على خطى التجارب والممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، أصبحت اليوم تسير على معطيات التقنية وتطورها.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الالكترونية

تشكل مبادئ الإدارة الإلكترونية الركائز الأساسية التي تنظم سير العمل الرقمي وتضمن تحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات.

¹علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مقال منشور على موقع مجلة آراء حول الخليج، تم الاطلاع يوم 02 فيفري 2024 على 14:15.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية الإدارة الرقمية (Digital or E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية¹.

نعني بمصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق وهي الإدارة التي تقوم على استخدام تقنيات الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة². كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"³. وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي⁴:

- ❖ إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل؛
- ❖ إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
- ❖ إعادة بناء الأدوار والوظائف؛
- ❖ إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛
- ❖ تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛
- ❖ التفاعل الآلي.

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية:⁵

¹فريد كورتل وأسيا تيش إسمايل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص18.

²ريحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، كلية التخطيط والإدارة الجامعية للقاء التطبيقية، الأردن، ط1، 2012، ص ص 26-31.

³نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

⁴مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47.

⁵عمار يوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

- 1 **التركيز على النتائج Resultsoriented:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
 - 2 **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
 - 3 **التغير المستمر :** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.
- ساعدت هذه المبادئ مجموعة من التغيرات التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة، إنعكست على الوظائف والمهام الإدارية للمؤسسات.

المطلب الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية. ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسة وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات¹.

تنحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:

أولاً: عامل الزمن:

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالمياً أو محلياً بصدد تقديم منتجاتها ، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فثم عنصر آخر كثيراً ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن.

فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا بمنتجاتهم، فإن ن من يصل بمنتجه أولاً هو الذي يحوز قصب السبق، وعندما تسعى أي دائرة إلى كسب سباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات

¹ بشري عبد العزيز العبيدي ،مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية وأثرها في درجة تطبيقها دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، العدد 22، جامعة المنصور، العراق، 2014، ص70.

² حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، ط1، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 104-117.

التقنية، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها حلولاً جديدة كل يوم لاختصار مزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة و انجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس، فلا احد يمكنه التضحية بعنصر الزمن.

ثانياً : قفزة الحاسوب:

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانيات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي (pc) مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق انجازات لم تكن متصورة فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الأستاتيكي القديم، فبدأت الآلات تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل.

ثالثاً : تطور الاتصالات:

ونعني هنا الاتصالات الالكترونية التي مرت بطفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول الأيدي، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق ما لا حصر له من التكاليف الباهظة، بالإضافة إلى الوقت الذي كان يستغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها.

إن تقدم التقنية شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة، إذ رفدت شبكات الانترنت تلك بمد هائل من المعلومات فكونت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الانترنت الإدارات التقنية¹.

رابعا: الإجماع على التقنية انتشار الثقافة الإلكترونية):

هناك فجوة بن الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات.

كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية. فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والفنون

¹حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 105-107.

الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة وشبكة الإنترنت.

خامسا: العوامل السياسية:

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة ووالنا كيد من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، مما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الالكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الأمال لشعوبها.

سادسا : أزمات القطاع العام:

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام، فقد بدا أدائه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الخصخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات وغرس ثقافة الترشيذ والمسؤولية عند المواطن، وإن بدت الخصخصة في ظاهرها عملية ترشيذ للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، أو الحصول على تلك الموارد أصلا، ولم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيذ جهودها ونفقاتها ، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد؛ مما يضاعف من أعباء الحكومات، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية متكامل فيما بينها لتشكل حكومة إلكترونية تساعد على تحديد مواضع الخلل، وتضع أيديها على الاحتياجات وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها، وما يمكن خصخصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها في الجانب الخدمي، ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة¹.

سابعا : ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (القرية الكونية):

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 105-107.

وقانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية الخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس¹.

كما تعتبر القرية الكونية أحد البدائل لاصطلاح العولمة، والتي تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تجاوز المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم، وكذلك عقد الاتفاقيات وإنجاز الصفقات وإجراء الجراحات من خلال شبكة الانترنت في مختلف الدول.

من هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي أصبحت تمثل وعيا مغايرا للوعي القديم المحدود الذي طالما قعد بالمجتمعات دون اللحاق بطموحاتها، ومن تلك الأفكار : تحرر الأسواق والسلع والتجارة حول العالم وعبر الحدود، بل تحرر الأفكار نفسها وانتقالها، مما أتاح فرصة لتكامل الأفكار والآراء والثقافات والمقترحات وبرامج العمل، الأمر الذي استفادت منه الدول المتقدمة على النحو الأمثل، وبقيت دول العالم الثالث تحاول الاستفادة منه.

ولقد تجاوز الأمر انتقال الأفكار والمشروعات إلى انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالميا بشأن السلع والخدمات المتنوعة، فبدأت المؤسسات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون وتوحيد المقاييس والمعايير والمواصفات، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر الشاشات الأنترنت بخصوص شيء محدد متعارف عليه لجئ الجميع بالمقاييس والمواصفات نفسها، من أجل توفير جو من الشفافية التي يمكن في ضوئها تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع.

ولعل ظهور الاتفاقيات العالمية التي رعتها المؤسسات بشأن توحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم بخصوص عدد من السلع والخدمات أحد إفرازات تلك الثقافة الجديدة والواقع الجديد، وبدأت تلك المؤسسات تستبعد المنتجات غير الخاضعة لتلك المواصفات، حتى أنه أصبح من شروط الاعتراف بجودة سلعة ما عالميا، وصلاحياتها للتداول والاتجار وتوقيع الاتفاقيات بشأنها أن تخضع لمقاييس الجودة العالمية، كالحصول على شهادة (ISO)، وهذا يعكس في جانب منه ما وفره تعميم تطبيقات التقنية في تلك الدول من هيمنة لها على مقدرات التجارة والإنتاج حول العالم، فأصبح القرار بيد تلك الدول المالكة لحق الانتفاع بتلك التقنية.

ثامنا: الحوار والتواصل:

إن الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعا من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانيا، ومعلوماتيا، واقتصاديا، وإداريا، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل

¹خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص49.

منقوصة محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج.¹

كما يمكن اختصار الأسباب الداعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- ❖ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ❖ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ❖ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ❖ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ❖ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ❖ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ❖ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- ❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

والإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على التحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات و لزيائنها الإدارة الخاصة منهم)، مع استغلال امثل المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من اجل استقلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

الحكومة الإلكترونية: هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت و الاكسترنيت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة. الدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع، بشفافية وكفاءة وبعداة عالية².

ونظرا إلى إنقسام الآراء إنقساما كبيرا حول ها دين المفهومين، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، وعند تتبع وقائع ذلك الاختلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وان تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وان الإدارة الإلكترونية بمثابة منصة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء إن تعبير الإدارة

¹محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن، 2011، ص293.

² - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة لجودة الشاملة، إدارة المعرفة الإلكترونية بمصر: المجموعة العربية

للتدريب والنشر، 2012 ص 324-323.

الالكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، واله العمل وأعمق، وحجة هذا الفريق انه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية .

ويضيف هؤلاء إلى أدلتهم على محدودية اصطلاح الحكومة الالكترونية وعدم دقته، أن الذين يرشحون هذا الاصطلاح للتداول ويستخدمونه بديلا للإدارة الالكترونية غاب عنهم أن حكومة ما من حكومات العالم لا يمكنها بحال من الأحوال أن تنجز جميع أعمالها عن طريق الانترنت أو حتى الأنترنت، فموارد الميلاد وأعمالها وبعض معلوماتها ذات الطبيعة الخاصة والحساسية لا يمكن تداولها عن طريق الشبكة العالمية، ومن هذا المنطلق يرى أصحاب هذا الرأي عجز مصطلح الحكومة الالكترونية عن تحقيق المفهوم العام المراد منه، ويقي تعبیر الإدارة الالكترونية الأدق تعبيرا عن إجراء لها و ممارستها¹.

إن استخدام مصطلح الحكومة الالكترونية يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة الجاد المواطنين بشكل عام، والدوائر ذات العلاقة المباشرة أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الخلفات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الالكترونية في القطاع الحكومي.

وقد داع استعمال مصطلحي الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية في السنوات الست الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية، ولا يقف الأمر عند القطاع الحكومي فحسب في تطبيق مفهوم الإدارة أو الحكومة الالكترونية وإنما يمكن أن يساهم القطاع الخاص كذلك في دعم الإدارة الالكترونية، ولاسيما وان الألفية الثالثة تشهد تحولات واسعة وسريعة نحو خصخصة الإدارة الالكترونية ولو بشكل جزئي، قد توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة العمل الالكتروني أو الإدارة بلا ورق وتعمل الإدارة الالكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى ان تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فحسب.

أما الحكومة الالكترونية فهي المثل الكل، وتعني بها العمليات التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات. التي تطبق الإدارة الالكترونية، وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي في التقنية العالية، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الالكترونية.

ويقصد بالإدارة الالكترونية إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان وتعتمد بالأساس على التليفون المحمول، إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي أربعة وعشرون ساعة في اليوم.

¹ - حسن محمد الحسين ، الإدارة الالكترونية - المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، د.س.ن، ص ص52-54.

ومن سمات الإدارة الالكترونية عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، وعدم وجود دعائم أو أرضية، ووجود وثائق ودعم الكترونية والتفاعل الجمعي أو المتوازي بين عدة أطراف في وقت واحد. وإمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونياً، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل. والحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية أو الحكومة الذكية وكلها مصطلحات ظهرت في الوقت. الحالي قرينة بتطور الثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته وكافة تطبيقاته، الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن متعددة، وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى تكوين وحدة. حاسوبية واحدة، ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية¹.

¹ - محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 22-24.

المبحث الثالث: عموميات حول الرقمنة في الجزائر

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة توجها متزايدا نحو الرقمنة، في إطار سعيها لمواكبة التحولات الرقمية العالمية وتحديث بنيتها الإدارية والخدماتية. وقد جاءت هذه الخطوة كجزء من إستراتيجية وطنية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الشفافية، ومكافحة البيروقراطية.

بدأت الرقمنة في الجزائر بشكل تدريجي، وشملت عددا من القطاعات الحيوية، غير أن مستوى تطبيقها لا يزال متفاوتا من قطاع إلى آخر، ويعد النظام الجبائي من بين المجالات التي شهدت جهودا ملموسة في هذا الإطار، بهدف تحسين عمليات التحصيل، توسيع الوعاء الجبائي، وتسهيل التعامل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تعيق تحقيق رقمنة شاملة وفعالة في هذا القطاع.

المطلب الأول: نشأة الرقمنة في الجزائر

من خلال تقديم حصيلة الرقمنة في بيان السياسة العامة للحكومة، يتضح بأن هذا النمط الجديد لتعامل الإدارة مع المواطن لم يرقى إلى المستوى المنشود في بعض القطاعات بالرغم من أن الهدف الأساسي من استغلال التحول الرقمي في الجزائر هو ضمان خدمات نوعية لصالح المواطنين تمكنه من الابتعاد عن التصرفات السلبية كالبيروقراطية¹.

للتذكير، انخرطت الجزائر في مشروع الحكومة الإلكترونية من خلال حضور القمة العالمية لمجتمع المعلومات في مرحلته الأولى التي انعقدت في شهر ديسمبر 2003 بجنيف (سويسرا) والتي كان من بين أهدافها صياغة إرادة سياسية واضحة المعالم واتخاذ تدابير ملموسة لإرساء أسس مجتمع معلومات يكون في متناول الجميع. وكانت الغاية من القمة الثانية المنعقدة بتونس العاصمة في شهر نوفمبر 2005، تنفيذ خطة عمل جنيف والتوصل إلى حلول و اتفاقيات حول إدارة الإنترنت بالإضافة إلى آليات التمويل.

تشمل خطوط العمل لمجتمع المعلومات، تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال الإدارة، التجارة، التعليم عن بعد، الرعاية الصحية، التوظيف، البيئة، الزراعة. ويتضح من خلال القمتين بأن الحكومة الإلكترونية أصبحت أمرا لا مفر منه بالنسبة لكل الدول (متقدمة أو نامية). وحضور الجزائر في هذا الإطار يدل على أنها من بين الدول الساعية لتطبيق هذا النظام الجديد و الدليل على ذلك برنامج الجزائر الإلكترونية 2009-2013 والذي يعتبر من أهم المشاريع التنموية التي كانت تراهن عليها الحكومة الجزائرية.

لكن وبالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات على طرح مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، لا يزال مجال الرقمنة يسير بوتيرة بطيئة في بعض الهياكل الإدارية.

¹عبد الوهاب زعنون، الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في الجزائر، الشباب الجزائري إخبارية وطنية، 11 نوفمبر 2023.

لكن في سنة 2022 عرفت عملية التحول الرقمي في الجزائر تسارعا كبيرا بفضل إطلاق منصة المستثمر في شهر أكتوبر و البوابة الحكومية للخدمات العمومية في شهر ديسمبر وذلك تجسيدا للالتزام رقم 25 من بين 54 التزام لرئيس الجمهورية والمتعلق بتحقيق تحول رقمي لتحسين الاتصال.

في البداية، احتوت البوابة الحكومية للخدمات العمومية على 338 خدمة معتمدة من بين 450 خدمة رقمية تم إحصاؤها. نستطيع من خلالها الحصول على معلومات مفصلة عن كافة الإجراءات والخدمات العمومية من خلال عدة روابط، نذكر على سبيل المثال: التجارة-المالية، الضمان الاجتماعي، التربية و التعليم،... الخ.

بالنسبة لمجال التربية الوطنية و التعليم العالي و التكوين المهني. تشمل البوابة حاليا 352 منصة رقمية متعلقة بمختلف الوزارات لتسهيل الحصول على الوثائق الإدارية. بالرغم من ذلك لم يتم القضاء على النقائص التي تعيق إستراتيجية السلطات العليا و المنصوص عليها في الالتزام¹.

لهذا وجب اتخاذ إجراءات واضحة وصارمة للقضاء على مسببات العرقلة و التي تتطلب أولا القيام بمعاينة الوضع من طرف خبراء لسن إستراتيجية جديدة تساهم في تبسيط الاستعمال من أجل الاستفادة الشاملة من التكنولوجيات الحديثة مع تسطير برنامج تطبيقي واضح و إلزامية التنفيذ من خلال جدول زمني تتفق عليه كل الأطراف الفاعلة. كما يمكن الاعتماد على النموذج الناجح الذي اعتمدت عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الميدان.

بالنسبة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي والتي تعتبر من بين الوزارات الرائدة في المجال فقد مر برنامج الرقمنة بعدة مراحل، نذكر منها: انعقاد أول ندوة وطنية خاصة التعليم عن بعد في سنة 2012 ، اعتماد منصة بروغرس (progres) في سنة 2016 لتسهيل عملية التسجيل على مستوى المؤسسات الجامعية وذلك نظرا للعدد المتزايد للطلبة.

بناء على توصيات الندوة الوطنية الخاصة بالتعليم عن بعد تم تقديم حوصلة فيما يخص الدروس التي تم وضعها على الانترنت والمنتجات التي تمت على المستوى الإقليمي مع سرد المشاكل الرئيسية التي واجهتها العملية، و خلال السنة الدراسية 2020/2019 فرض التعامل مع وباء فيروس كورونا تعميم التعليم عن بعد عبر الإنترنت من خلال استراتيجيات إدارة الأزمات والتي ساهمت في انقراض الموسم الدراسي. بالرغم من فجائية الوضعية كان لتوصيات الندوة الوطنية وكذلك تأهيل الأساتذة الذين تم تعيينهم منذ عام 2016 وتدريبهم على التعليم عن بعد ومشاركتهم في تدريب أساتذة لم يستفيدوا من هذا التدريب، دور كبير في تجاوز الأزمة.

انطلاقا من شهر سبتمبر 2022 عرف استعمال الرقمنة على مستوى قطاع التعليم العالي قفزة نوعية بشهادة كل المستعملين و ذلك مباشرة بعد تولى الأستاذ كمال بداري مهامه كوزير للتعليم العالي والبحث العلمي خلفا للأستاذ عبد

¹عبد الوهاب زعنون، الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في الجزائر، الشباب الجزائري إخبارية وطنية، 11 نوفمبر 2023.

الباقى بن زيان. قام السيد الوزير بإدخال أسلوب جديدة للوصول إلى رقمنة شاملة للقطاع معتمدا على إستراتيجية احترام أجال التنفيذ و المتابعة الميدانية لكل المراحل المسطرة.

فمن خلال برنامج خاص وواضح يشمل كل الميادين تم الإعلان في 24 أكتوبر 2022 عن الرؤية الرقمية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مذكرة "المخطط الرئيسي للرقمنة" (7) "Le Schéma Directeur du Numérique (SDN)". انطلق البرنامج فعليا يوم 20 نوفمبر 2022 وذلك بعد تعيين الهيئات والموارد البشرية على كل المستويات (المحلي، الجهوي والوطني) للتكفل بالمخطط والذي يحتوي على اثنا عشر رهانا موزعة على سبعة محاور تشمل كل الجوانب: مرافقة تكوين الأساتذة، خدمة عروض التكوين، دعم نجاح الطلبة، خدمة نشاطات البحث، دعم الهياكل القاعدية، الوصول إلى إدارة عصرية و مجال التبادل الجامعي الوطني والدولي. تنفيذ المحاور السبعة تم وفق ستة عشر برنامجا استراتيجيا، وزعت بالتساوي على كل محور ماعدا المحورين 6 و 7 ألدان يشملان ثلاثة برامج إستراتيجية لكل واحد وذلك من خلال برامج إستراتيجية موزعة على 102 مشروع عملياتي كما هو مدون في الملحق 4 من المخطط التوجيهي للرقمنة ودليل الاستعمال (7). من خلال هذا المشروع تم إنشاء أكثر من 40 منصة لتسهيل الحياة الجامعية على كل المستويات ووضع خدمات تكنولوجية لفائدة الأسرة الجامعية وذلك لتحسين الحوكمة. نجد كذلك من بين الأهداف الرئيسية: تحقيق جودة التكوين وإخضاعه للمرئية، بالإضافة إلى الوصول لإدارة حديثة يسودها مبدأ صفر ورقة¹.

بالفعل تم إطلاق المنصات، كما صرح مستشار وزير التعليم العالي والبحث العلمي الدكتور عبد الكريم تفركنيت يوم 03 سبتمبر 2023 في جريدة يومية وهران (Le quotidien d'Oran) (8) بأن "برنامج الرقمنة الذي وضعته الوزارة تم تنفيذه بتوجيهات وإشراف الجهات العليا في الدولة من خلال إنشاء 46 منصة رقمية، منها 42 منصة في المجال التعليمي و 4 في مجال الخدمات".

بداية من سنة 2023 تم إطلاق المنصات كالم منصة الالكترونية الخاصة بتدريس اللغة الانجليزية عن بعد لفائدة الأساتذة. كما أكد الوزير مرارا، تتمحور كل المنصات حول كيفية مساعدة الطالب على النجاح في مختلف مراحل مساره التكويني، من التوجيه إلى التخرج، والانخراط في الحياة المهنية، بالإضافة إلى الابتكار البيداغوجي، وعصرنة الحوكمة بمختلف جوانبها. في المجال الخدماتي تم إطلاق يوم الخميس 12 أكتوبر 2023 منصة (منحتي) و الخاصة بالطلبة.

من مسببات النجاح الباهر لقطاع التعليم العالي في مجال الرقمنة والتي وصلت إلى مستوى مرموق في أقل من سنة هو انتهاج إستراتيجية عملية مبنية على الوضوح في اتخاذ القرارات والمتابعة الميدانية للتنفيذ. تجربة وجب الاقتداء بها في الميادين التي تعرف تأخر في الاستعمال الأمثل للرقمنة.

¹عبد الوهاب زعنون، الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في الجزائر، الشباب الجزائري إخبارية وطنية، 11 نوفمبر 2023.

يجب علينا الإسراع في تعميم استعمال الرقمنة في الجزائر حتى نتمكن من مواكبة التعامل الرقمي في عالم يتطور بسرعة كبيرة خاصة منذ سنة 2011 بفضل الاستعمال الواسع للأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية والانتشار الشاسع للإنترنت من خلال نتائج الثورة الصناعية الحالية (الرابعة) والتي أدت إلى التقدم في مجالات عديدة كالطباعة الثلاثية الأبعاد، انتشار العملات الرقمية، الذكاء الصناعي و التحكم عن بعد في الطائرات و نظام (GPS) الذي يستعمل عدة تقنيات حديثة في مجال الملاحة مثل الأقمار الصناعية لاستخدام خرائط جغرافية لمناطق المختلفة بجانب وجود خادم صوتي يساعد في إرشاد الأشخاص إلى الوجهات والأماكن التي يرغبون في الوصول إليها.

من أبرز النتائج الناجمة عن استخدام هذا التطور التكنولوجي، تسريع التحول الرقمي لاسيما في الإدارات والخدمات العامة والقطاع الاقتصادي حيث أدى إلى تقليص الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة التي كانت منتشرة بشكل كبير في المعاملات الكلاسيكية. كيفية التعامل مع الإدارة على المستوى العالمي يتطلب في الوقت الحالي إلزامية استعمال الرقمنة وبالتالي لا يمكن الهروب من هذا الواقع المفروض والذي لا مفر منه.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق الرقمنة في الجزائر

أكد وزير المالية، لعزیز فايد، اليوم الخميس من البليلة أن سنة 2025 ستكون سنة “تعزيز مسار الرقمنة بامتياز”، الذي شرعت فيه الجزائر تنفيذا لالتزامات رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون. وقال الوزير على هامش زيارة عمل وتفقد إلى العديد من الهياكل التابعة لقطاعه بالولاية، إن سنة 2025 “ستكون سنة تعزيز مسار الرقمنة بامتياز الذي يُعد من أبرز التزامات رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون”، لافتاً إلى أن الجزائر “قطعت أشواطاً كبيرة” في هذا المجال¹.

واستدل الوزير بقطاع الجمارك الذي استكمل رقمنة مصالحه بنسبة 100%، وكذا قطاع الضرائب الذي تمكن هو الآخر من بلوغ مراحل جد متقدمة من الرقمنة، وهذا “سينعكس بالنفع على المواطن، ويعمل على تسهيل مهام المتعاملين الاقتصاديين ومرافقتهم”.

ولدى استعراضه لمختلف الإنجازات التي حققها الاقتصاد الوطني، الذي يحتل حالياً “المرتبة الثالثة أفريقيا”، أكد السيد فايد أن الجزائر “بمقدورها بعد خمس أو ست سنوات أن تتبوأ المرتبة الأولى لما تتوفر عليه من طاقات وبفضل تضافر الجهود”.

وتطرق الوزير إلى قانون المالية لسنة 2025، الذي وقع عليه رئيس الجمهورية يوم الأحد الماضي، لافتاً إلى أنه جاء بعدة تدابير وإجراءات لحماية الاقتصاد الوطني، وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين على الاستثمار، وتحسين القدرة الشرائية للمواطن، وتشجيع استعمال الدفع الإلكتروني. وهي تدابير “تندرج جميعها في إطار عصنة الإدارات الجزائرية، وبالخصوص المصالح التابعة لوزارة المالية”.

¹وزير المالية، أخبار الوطن، 28 نوفمبر 2024.

ولدى إشرافه على تدشين مجمع عقاري للشركة الوطنية للتأمين يشمل مديرية جهوية ووكالة تجارية ومنصة أرضية رقمية لمعالجة ملفات الحوادث، وكذا مركز تكوين، دعا الوزير القائمين على هذا القطاع إلى نشر ثقافة التأمين في أوساط المواطنين.

وبعدما ثمن الإنجازات التي حققتها هذه المؤسسة، لا سيما تلك المتعلقة باستحداث منصة رقمية لمعالجة الحوادث التي دشنها ضمن هذه الزيارة، دعا السيد فايد إلى تطوير المنتجات التأمينية وتقديم حلول مبتكرة في هذا المجال لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.

وشدد في هذا السياق على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، خاصة الرقمية منها، وتكثيف الندوات المفتوحة لتوعية المجتمع بأهمية التأمين ودوره في التنمية الاقتصادية.

للتذكير، تفقد الوزير خلال زيارته للبلدية عدة هيئات تابعة لقطاعه، مثل المديرية الجهوية للجمارك ومركز الضرائب بأولاد يعيش ومقر المراقب المالي، حيث أعطى عدة توجيهات للقائمين عليها بتكثيف الجهود ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين وحسن استقبال المواطنين، ضمن مقاربة جديدة في تسيير المال العام تقوم على التسيير بالنتائج.

المطلب الثالث: واقع رقمنة النظام الجبائي الجزائري

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة جهودًا حثيثة لتحديث وتطوير الإدارة الجبائية، وذلك في إطار سعيها لتحسين الإدارة العامة ورفع كفاءة الجهاز الإداري. وقد أسفر هذا المشروع عن تحقيق العديد من الإنجازات التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

الرقمنة والتحول الرقمي:

❖ **نظم معلومات متكاملة:** تم تطوير أنظمة معلومات متكاملة تغطي مختلف العمليات الجبائية، مما ساهم في تسهيل الإجراءات وتقليل الأخطاء.

❖ **خدمات إلكترونية:** تم إطلاق العديد من الخدمات الإلكترونية التي تتيح للمكلفين بالضرائب إنجاز معاملاتهم عن بعد، مثل تقديم الإقرارات الضريبية وتسديد الضرائب.

❖ **تبادل البيانات الإلكتروني:** تم إنشاء منصات لتبادل البيانات الإلكترونية بين الإدارة الجبائية والمكلفين، مما ساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأعباء الإدارية.

❖ **تحسين كفاءة الإدارة الجبائية:**

❖ **تدريب الموظفين:** تم تنظيم العديد من الدورات التدريبية لتطوير كفاءات الموظفين في مجال الضرائب وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة.

❖ **تبسيط الإجراءات:** تم تبسيط الإجراءات الجبائية وتوحيدها، مما ساهم في تسهيل التعامل مع الإدارة الجبائية.

¹الموقع الرسمي لوزارة المالية، 2-<https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/concours>

❖ **مكافحة التهرب الضريبي:** تم اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة التهرب الضريبي، مثل تبادل المعلومات مع الإدارات الضريبية للدول الأخرى وتطبيق عقوبات رادعة.

❖ **نشر المعلومات:** تم نشر العديد من المعلومات حول النظام الضريبي والقوانين المنظمة له، مما ساهم في زيادة الشفافية.

❖ **تفعيل آليات المراقبة:** تم تفعيل آليات المراقبة والتدقيق لضمان احترام القوانين واللوائح الجبائية.

❖ **مكافحة الفساد:** تم اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد في الإدارة الجبائية.

❖ **بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني: (NIF) Numéro d'Identification Fiscal**

بوابة التقييم الجبائي الإلكترونية هي خدمة تقدمها المديرية العامة للضرائب. تهدف هذه البوابة إلى تسهيل عملية الحصول على رقم التعريف الجبائي للأفراد والشركات¹.
الخدمات التي تقدمها البوابة:

❖ **طلب رقم التعريف الجبائي:** يمكن للمستخدمين من خلال البوابة تقديم طلب للحصول على رقم التعريف

الجبائي الخاص بهم، سواء كانوا أفرادًا أو شركات. عبر

الرابط: <https://nifenligne.mfdgi.gov.dz>

❖ **تتبع الطلب:** يمكن للمستخدمين تتبع حالة الطلب المقدم للاطلاع على آخر المستجدات بشأنه.

❖ **طباعة شهادة التسجيل الجبائي:** بعد الموافقة على الطلب، يمكن للمستخدمين طباعة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة بهم من خلال البوابة.

❖ **تأكيد شهادة التسجيل الجبائي:** يمكن للمستخدمين التأكد من صحة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة بهم عن طريق البوابة.

كيفية استخدام البوابة:

للاستفادة من خدمات البوابة، يجب على المستخدمين إتباع الخطوات التالية:

زيارة البوابة: الدخول إلى بوابة التقييم الجبائي الإلكترونية من خلال موقع المديرية العامة للضرائب.

❖ **إنشاء حساب:** إنشاء حساب جديد على البوابة إذا لم يكن المستخدم يمتلك حسابًا بالفعل وذلك

باستخدام رقم السجل التجاري والإيميل الشخصي.

❖ **تسجيل الدخول:** تسجيل الدخول إلى البوابة باستخدام المعلومات المسجلة سابقا.

❖ **تقديم الطلب:** اختيار الخدمة المطلوبة (طلب رقم التعريف الجبائي، تتبع الطلب، إلخ) وملء الاستمارات المطلوبة.

¹الموقع الرسمي لوزارة المالية، <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/concours-2>

- ❖ **متابعة الطلب:** في حالة تقديم طلب، يمكن للمستخدم تتبع حالة الطلب من خلال البوابة.
- ❖ **طباعة الشهادة:** بعد الموافقة على الطلب، يمكن للمستخدم طباعة شهادة التسجيل الجبائي الخاصة به.
- ❖ **مزايا استخدام البوابة:**
- ❖ **توفير الوقت والجهد:** يمكن للمستخدمين إنجاز معاملاتهم الجبائية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب.
- ❖ **سهولة الاستخدام:** البوابة مصممة بطريقة سهلة الاستخدام، مما يجعلها في متناول جميع المستخدمين.
- ❖ **إمكانية الوصول على مدار الساعة:** يمكن للمستخدمين الوصول إلى خدمات البوابة في أي وقت ومن أي مكان.

ويهدف إنجاح هذا المشروع والوقوف على مدى تطبيقه على أرض الواقع أتاحته الإدارة المركزية للمستخدمين فرصة الحصول على المزيد من المعلومات حول بوابة التقييم الجبائي الإلكترونية من خلال زيارة موقع المديرية العامة للضرائب أو الاتصال بها¹.

كما تقدم المديرية العامة للضرائب أيضاً خدمات دعم للمستخدمين الذين يحتاجون إلى مساعدة في استخدام البوابة.

النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب "جبائتك" "jibaya'tic"

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

- ❖ **التصريح بالضرائب:** يتيح النظام للمكلفين بالضريبة تقديم تصريحاتهم الضريبية إلكترونياً، سواء كانت تصريحات دورية أو سنوية، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من احتمالية الأخطاء.
- ❖ **دفع الضرائب:** يمكن للمستخدمين من خلال "جبائتك" دفع مختلف أنواع الضرائب والرسوم إلكترونياً، باستخدام بطاقات الدفع الإلكتروني أو عن طريق التحويل البنكي.
- ❖ **تتبع الملفات:** يوفر النظام خدمة تتبع الملفات المقدمة من قبل المكلفين بالضريبة، مما يمكنهم من معرفة مراحل معالجة ملفاتهم والاطلاع على أي مستجدات.

¹الموقع الرسمي لوزارة المالية، 2-<https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/concours>

❖ **الحصول على المعلومات:** يمكن للمستخدمين من خلال "جبايتك" الاطلاع على مختلف النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالضرائب، بالإضافة إلى الحصول على معلومات حول الإجراءات الجبائية المختلفة.

❖ **خدمات أخرى:** يقدم النظام خدمات أخرى متنوعة، مثل طلب شهادات جبائية، وتقديم الشكاوى، والتواصل مع مصالح الضرائب.

مزايا استخدام نظام "جبايتك"

❖ **توفير الوقت والجهد:** يمكن للمستخدمين إنجاز معاملاتهم الجبائية عبر الإنترنت من خلال الولوج إلى منصة

جبايتك عبر الرابط: <https://jibayatic.mfdgi.gov.dz>

(<https://jibayatic.mfdgi.gov.dz/>) دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب الضرائب.

❖ **سهولة الاستخدام:** النظام مصمم بطريقة سهلة الاستخدام، مما يجعله في متناول جميع المستخدمين، حتى غير المتخصصين في مجال الضرائب.

❖ **الأمان:** يتميز النظام بمستوى عال من الأمان، حيث يتم تشفير البيانات وحماية المعلومات الشخصية للمستخدمين.

❖ **الشفافية:** يوفر النظام معلومات شفافة حول الإجراءات الجبائية، مما يساعد المستخدمين على فهم حقوقهم وواجباتهم.

➤ **التواصل الفعال:** يتيح النظام للمستخدمين التواصل بسهولة مع مصالح الضرائب لطرح الاستفسارات وتقديم الشكاوى¹.

كيفية استخدام نظام "جبايتك".

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

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

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

نظام "جبايتك" يمثل خطوة هامة نحو رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر، ويهدف إلى تسهيل وتيسير الإجراءات الجبائية على المواطنين والمؤسسات، وتعزيز الشفافية والفعالية في هذا المجال.

¹الموقع الرسمي لوزارة المالية، 2-<https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/concours>

تتيح "مساحة التصريح عن بعد" الخاصة بجميع المشتركين الوصول إلى مجموعة من الخدمات:

- ❖ إدخال تصريحاً جديداً؛
- ❖ تصحيح التصاريحات السابقة؛
- ❖ عرض التصاريحات الضريبية المدرجة سابقاً؛
- ❖ إرسال التصاريح الضريبية و تتبع حالة المدفوعات¹.

¹الموقع الرسمي لوزارة المالية، <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/concours-2>

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإدارة الإلكترونية والرقمنة تمثلان ركيزتين أساسيتين في مسار تحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها، فقد تناولنا من خلال المبحث الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية، مبادئها والدوافع التي أدت إلى تبنيها، إلى جانب التمييز بينها وبين الحوكمة الإلكترونية، حيث تبين أن لكل منهما أهدافا ونطاقا مختلفا رغم وجود تقاطعات بينهما، أما المبحث الثاني، فقد عالج موضوع الرقمنة باعتبارها آلية محورية في تطوير نظم العمل، من خلال الوقوف على مفهومها، أهدافها، خصائصها، أشكالها، ومتطلباتها التقنية والتنظيمية، إلى جانب استعراض أهم الإجراءات التي تؤثر عمليات الرقمنة، وفيما يخص المبحث الثالث، فقد تم التطرق إلى واقع الرقمنة في الجزائر، من خلال تتبع نشأتها، تقييم مستوى تطبيقها في مختلف القطاعات، مع التركيز على مجال الجباية كنموذج يعكس التحديات والجهود المبذولة لتحقيق التحول الرقمي، ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الرقمنة والإدارة الإلكترونية تمثلان خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق الحوكمة الرشيدة.



الفصل الثاني: رقمنة الإدارة الجبائية



تمهيد:

أصبحت الرقمنة عنصرا أساسيا في تحسين فعالية الإدارة الجبائية وتسهيل الإجراءات الضريبية. لم تعد الإدارة الجبائية التقليدية قادرة على مواكبة التحديات المعاصرة، مما دفع إلى استخدام النظم الرقمية لتحسين جودة الخدمات الضريبية وتسريع إنجاز المهام. وفي هذا السياق، تسهم الرقمنة في تحسين الشفافية، وتسهيل التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الضريبي.

ويعتد فهم الإطار النظري للرقمنة الجبائية خطوة هامة لفهم تأثيرها في تحسين أداء الإدارة الضريبية. لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الرقمنة الجبائية

المبحث الثاني: جودة الخدمات الجبائية

المبحث الثالث: رقمنة النظام الجبائي الجزائري بين التطبيق والتطوير المستقبلي

المبحث الأول: ماهية الرقمنة الجبائية

تعد الرقمنة الجبائية إحدى أهم الآليات التي تعتمدها الدول لتطوير منظومتها المالية وتعزيز كفاءة إدارة الإيرادات العامة. وقد أصبح إدماج التكنولوجيا الرقمية في المجال الجبائي ضرورة حتمية، نظراً لما توفره من شفافية، دقة وسرعة في جمع المعطيات وتحليلها، وكذا تسهيل التعامل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة. وتندرج هذه الرقمنة ضمن رؤية شاملة لتحديث النظام الجبائي وجعله أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات العصر. كما تهدف إلى تحقيق عدة أهداف مالية وتنظيمية، على غرار تحسين الامتثال الجبائي، توسيع الوعاء الضريبي، ومكافحة التهرب الضريبي. غير أن تطبيق هذا التحول الرقمي يتطلب جملة من الإجراءات الدقيقة والفعالة، ويواجه في المقابل عدة تحديات ومعوقات تنظيمية، بشرية وتقنية، تعرقل تحقيق النتائج المرجوة بشكل كامل.

المطلب الأول: مفهوم الجبائية والرقمنة الجبائية

تعد الجبائية من أهم الموارد المالية التي تعتمد عليها الدولة في تمويل نفقاتها وتحقيق التوازن الاقتصادي. ومع التطورات التكنولوجية، ظهرت الرقمنة الجبائية كآلية حديثة تهدف إلى تحسين فاعلية التحصيل الجبائي وتبسيط الإجراءات، ويهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الجبائية والرقمنة الجبائية وأهميتها في الإدارة الحديثة.

الفرع الأول: تعريف الرقمنة الجبائية

تعرف رقمنة الإدارة الضريبية على أنها "عملية تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية وبدون استخدام الورق Management pearless، ومن هنا نقول أن رقمته الإدارة الضريبية تتمثل في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات لإدارية وتوفيراً لوقت والجهد¹. وتعرف كذلك على أنها "تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال في النظام الضريبي الجزائري، وتحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، من خلال تحديث هذا النظام في صورة إقرار الوثائق والعقود الإلكترونية، ونظام المراجعة الإلكترونية²."

وتعرف كذلك على أنها "تلك الأجهزة الحكومية تستبدل التعامل التقليدي الورقي بالتعامل الإلكتروني باستخدام شبكات الاتصال عموماً ومن بينها شبكة الانترنت على وجه الخصوص لإجراء التعاملات التالية:

❖ تعامل الأجهزة الحكومية مع بعضها إلكترونياً؛

❖ تعاملات الأجهزة الحكومية مع مؤسسات الأعمال؛

¹- لطفي بن شيخ، متطلبات تطبيق الرقمنة وتحدياتها في الإدارة الضريبية، الملتقى الوطني حول : تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، الجزائر، 2023، ص 4.

²- مشفق الحسين بشيش عبد المالك ،متطلبات التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهر التهرب الضريبي الملتقى الوطني حول تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش و التهرب الضريبي، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، الجزائر ، 2023، ص 9.

❖ تقديم خدمات حكومية للمواطنين.

وهذا لهدف الحصول على مزايا استخدام شبكات الاتصال والتي تتمثل في إنجاز كافة العمليات بسرعة فائقة وسهولة عالية في أي وقت ومكان ممكن.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية: هي عبارة عن تعاملات إلكترونية بديلة عن التعامل التقليدي بين المكلفين بالضريبة وبين الإدارة الضريبية بواسطة وسائل إلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائل الإعلام الآلي وغيرها¹.

وتعرف كذلك على أنها: "استبدال التعاملات الورقية في ميدان الضرائب بنظام المعلومات إلكتروني ينفذ جميع الوظائف والأعمال الضريبية على الفور وبشكل متسلسل. .

يهدف هذا النهج إلى تحقيق جميع الأهداف المرجوة في ميدان الإدارة الضريبية."

وتعرف كذلك على أنها" الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق ومزج الموارد المادية والمالية والبشرية لتحويل البيانات و المعطيات الجبائية، والتي تحول من مداخلات نظام المعلومات الجبائي إلى مخرجات،وهي المعلومة الجبائية لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة الجبائية

الفرع الثاني: تعريف الجباية

نلاحظ بأنه هناك عدة تعاريف للجبابة من أهمها :

التعريف الأول: الجباية هي مساهمة نقدية تفيض على المكلفين بها حسب قدراتهم التساهمية، والتي تفرض جبرا بتحويل أموال محصلة وبشكل نهائي وبدون مقابل محدد نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف السلطة العمومية².

التعريف الثاني: الجباية هي ذلك النظام التشريعي الموضوعي حيز التطبيق لضمان الإيرادات وتغطية النفقات الخاصة بالدولة بصفة مستمرة³.

التعريف الثالث: الجباية هي مجموع الاقتطاعات الإلزامية المفروضة من طرف الدولة والتي تتكون من الضرائب والرسوم والإتاوات والمساهمات الاجتماعية⁴.

¹عوادي مصطفى، شيمي حسين، الإدارة الضريبية ودورها في مكافحة الغش والتهرب الضريبي في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الضريبي الملتقى الوطني حول تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والتهرب الضريبي مبادرات وتحديات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص 4.

²Pierre Beltrame, **la fiscalité en france**, hachette, 6ème édition, 1998, p: 12

³حميدبوزيدة ، **جباية المؤسسات** ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 15.

⁴سليمان عتير، دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2011-2012، ص 69.

المطلب الثاني: أهداف ومهام الرقمنة الجبائية.

الفرع الأول: أهداف الرقمنة

- ❖ تتمثل أهداف رقمنة الإدارة الجبائية في :
- ❖ تخفيف وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية؛
- ❖ زيادة الإتقان وتحقيق الشفافية؛
- ❖ إعلام المكلفين بالضريبة بحقوقهم وواجباتهم في مجال الجبائية؛
- ❖ تحسين مختلف النصوص القانونية والتنظيمية وتوفير معلومات عبر بوابة إلكترونية؛
- ❖ حصر المجتمع الضريبي وإمكانية تتبع المكلفين بالضريبة؛
- ❖ المساهمة الفعالة في الحد من التهرب الضريبي عن طريق تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف؛
- ❖ المصالح والإدارات ذات الصلة محليا وخارجيا مع الدول في ظل الإتفاقيات الجبائية؛
- ❖ حصر المجتمع الضريبي وإمكانية تتبع المكلفين بالضريبة ملفهم الجبائي؛
- ❖ التبادل السريع للمعلومات ما بين المصالح الضريبية والمصالح الأخرى ذات الصلة؛
- ❖ محاربة الإقتصاد الموازي وغير القانوني، ومكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛
- ❖ التخفيض في التكاليف الناتجة عن الإستخدام الورقي وطلب المطبوعات. تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج والمراقبة؛
- ❖ العمل على بناء منظومة خالية من الأخطاء والإزدواج الضريبي¹؛
- ❖ زيادة الكفاءة والدقة تحسين أداء عمليات الضرائب بشكل أفضل وأسرع، تقديم بيانات وحسابات ضريبية لتجنب الأخطاء؛
- ❖ تعزيز الأمان: حماية البيانات الضرائب؛
- ❖ إسترداد الأموال الضريبية بشكل الكتروني إمكانية استلام إسترداد الأموال الضريبية بسرعة؛
- ❖ زيادة الشفافية في النظام الضريبي وتعزيز المسائلة.

¹ - لطفي بن شيخ، مرجع سابق، ص ص 5-6.

الفرع الثاني : مهام الإدارة الجبائية

تقوم الإدارة الجبائية بعدة مهام منها :

- ❖ تفسير التشريع الضريبي من خلال إصدار القرارات التنظيمية؛
- ❖ تحصيل الديون الضريبية من الممولين وتقدير العقوبات الضريبية وغرامات التأخير ؛
- ❖ تنظيم وتسيير المصالح الضريبية وضبط انتشارها عبر الأقاليم؛
- ❖ إدارة الموارد البشرية الضريبية وتأهيلها، وتوظيفها وتكوينها وفق الإجراءات المتعمدة في الإدارات العمومية.

- ❖ والقيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي؛
- ❖ إدارة تكنولوجيا المعلومات الضرورية لعملها والقيام بالمراقبة الضريبية؛
- ❖ الشفافية في تزويد المكلفين بالمعلومات الجبائية ونشر التقارير والإحصاءات الجبائية؛
- ❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين من أجل تعزيز التحصيل التلقائي.

المطلب الثالث: مقومات والتزامات الإدارة الجبائية

الفرع الأول: مقومات نجاح الإدارة الجبائية

من أجل نجاح الإدارة الجبائية يتطلب توفر عدة مقومات ونذكر منها¹ :

- ❖ توفر عناصر التقنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة المعتبرة وذلك من خلال تكوين متخصص في الميدان؛
- ❖ ترقية وتطوير العلاقة ما بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية وكسب الثقة بين الطرفين؛
- ❖ يجب على الإدارة الجبائية أن تضمن أحسن تطبيق للنظام الضريبي وتوفر له الظروف اللازمة لذلك؛
- ❖ توفير أنظمة رقابة فعالة وناجعة، تتميز بدقتها وسرعتها في اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة، مع فرض العقوبات المناسبة؛
- ❖ الحد من تلك التصرفات الإدارية البيروقراطية المتعسفة، التي تشكل بؤرة النزاع بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة؛
- ❖ تبسيط قوانين التشريع الجبائي وإجراءات تنفيذها، حتى يسهل عمل موظفين من جهة، وانخفاض عدد المنازعات الضريبية من جهة أخرى؛
- ❖ وجود تعاون وثيق ما بين الإدارة الجبائية ومختلف الإدارات الأخرى، مثل إدارة الجمارك والبنوك، وهذا حتى يسهل متابعة ومراقبة وضعية المكلفين بالضريبة؛
- ❖ إن تحقيق هذه المقومات في الإدارة الجبائية سيولد جهاز تقني وتنفيذي فعال قادر على تحصيل الموارد الجبائية.

¹ Annales des sciences financières, juridiques et économiques, n°6, année 1990, p. 130.

الفرع الثاني: التزامات الإدارة الجبائية

تعتبر إدارة الضرائب إحدى الإدارات العامة، حيث تلتزم بالالتزامات العامة التي يشار إليها في تنظيمات الإدارة العامة والقوانين المنظمة للسلطات العامة فهي إدارة تختص بتأسيس وتحصيل الضرائب، لما لها من التزامات في هذا المجال ويمكن تصنيفها حسب طبيعتها إلى التزامات عامة وخاصة التي سنتطرق إليها فيما يلي¹:

أولاً: الالتزامات العامة:

تتمثل هذه الالتزامات فيما يلي:

1- عدم التعسف في استخدام الصلاحيات والسلطات الممنوحة:

يقصد بذلك انحراف الجهة الإدارية بالسلطة المخولة لها عن هدفها المقرر، وذلك سعياً وراء أهداف وأغراض أخرى غير معترف بيها، فإذا كان الهدف معيناً بنص قانوني وجب على الإدارة التزامه عند إصدار قراراتها ولا تتعداه إلى غيره، أما إذا جاء النص خالياً من تحديد الهدف فإن على الإدارة الالتزام في قراراتها بتحقيق المصلحة العامة، لا الكيد بأحد المكلفين أو استخدام الحقوق والسلطات الممنوحة لها من طرف القانون بدون تعسف واستخدام للسلطة في غير موضعه يعرض على القضاء لإعادة الأمور الموازين ورفع التعسف.

2- التطبيق الصحيح للقانون وعدم إصدار تفسيرات متناقضة:

يوصف الإدارة الضريبية إدارة تنفيذية يجب عليها تطبيق القوانين الضريبية تطبيقاً سليماً ودقيقاً، وعليها أيضاً عند إصدار الأوامر والتعليمات المتعلقة بتلك القوانين التزام مبدأ المشروعية القانونية الذي يعني احترام نصوص القانون والدستور وألا تكون متعارضة معها، وذلك كي لا يظل المكلف في شرح التفسيرات المختلفة والمتناقضة للقوانين الضريبية الصادرة أو التي ستصدر بالمستقبل، وذلك لزيادة ثقة المكلف بالإدارة الضريبية ولتقليل النزاعات الضريبية أمام القضاء والتي قد تؤخر مدة تحصيل الضريبة.

3- احترام الحريات الشخصية والفردية للمكلف:

المكلف هو فرد من أفراد المجتمع، وبالتالي فهو يتمتع بحماية القانون له، وإن كل القوانين والدساتير الصادرة منذ قيام الثورة الفرنسية تنص على حق الفرد في احترام حريته واحترام حياته الشخصية، والتمتع بالحرية هو إحدى الصفات المهمة التي يتمتع بها الفرد كإنسان في المجتمع، وبالتالي ينبغي صيانة هذه الحرية والالتزام كل السلطات في الدولة بمراعاتها وعدم المساس بها إلا في أضيق الحدود التي تستدعي ذلك وبناء على القانون وتحت رقابة القضاء، والإدارة الضريبية بوصفها تتعامل مع المكلفين كأفراد فهي ملتزمة بمراعاة هذا الحق، وإن تطبيق هذا الالتزام يفرض على الإدارة الضريبية مراعاة ما يلي:

¹ سليمان عزيز الفندي، منى أدلي، السياسات الجبائية ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم المالية والمالية القانونية والاقتصادية، العدد 6، سنة 1990، ص 120-122.

4- عدم التدخل في الحياة الشخصية للمكلف:

فالقاعدة أن من واجب الإدارة الضريبية إحاطة الحياة الخاصة بالمكلف بالسرية التامة، والمتمثلة في الذمة المالية له التي تعتبر من عناصر الحياة، فأى خروج عليها يجب أن ينظم بصرامة كبيرة.

5- تمكين المكلف من الدفاع عن نفسه:

حيث يعتبر دفاعه عن نفسه حق دستوري منحه له القضاء المختص وأكدت عنه اللجنة الأوروبية الحقوق الإنسان، ويلجأ لهذا الحق عندما يتعلق الأمر بتطبيق الخاطئ للقانون من طرف الإدارة الضريبية أو إثر التعدي على حياته الخاصة وحياته من دون وجه حق.

6- احترام وقت المكلف:

كاحترام أوقات عمله وعدم مراجعته إلا في تلك الأوقات. بعد بيان الالتزامات العامة للإدارة الضريبية باعتبار الإدارة الضريبية مثلها مثل الإدارات العامة الأخرى في الدولة، تلتزم بالالتزامات التي يشار إليها في القانون الإداري أو اللوائح والقوانين العامة في الدولة تنتقل إلى الالتزام الثاني من التزامات الإدارة الجبائية وهي الالتزامات الخاصة.

المطلب الرابع: معوقات رقمنة الإدارة الجبائية.

معوقات رقمنة الإدارة الجبائية والجهود المبذولة في سبيل رقمنة الإدارة الجبائية

تواجه رقمنة الإدارة الضريبية العديد من المعوقات وفي ما يلي سنبرز أهمها و بيان الجهود المبذولة في سبيلها

الفرع الأول : معوقات رقمنة الإدارة الجبائية

لعل أهم العقبات التي تواجه الإدارة الضريبية اليوم هي عدم مواكبتها لثورة الإعلام والاتصال والتجارة الإلكترونية هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل تحديا ورهانا صعبا أمام الأنظمة الضريبية والمتمثلة فيمايلي¹:

أولا: عدم توافق البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وهو الذي يستدعي تحسين مستوى الخدمات التقنية وتوفيرها في جميع مصالح الإدارة الضريبية كذلك إنشاء وتطوير شبكة رقمية لخدمات الإنترنت والعمل على خفض تكاليف إستخدامها، إلا أنه بالرجوع إلى حالة الجزائر نجد أن هذه التكنولوجيا تتسم بالضعف وعدم السرعة في التنفيذ، إلى جانب أنه مازالت بعض المناطق لم تزود بخدمة الإنترنت.

¹ - لطفي بن شيخ، مرجع سابق، ص ص 8-10.

ثانيا: عدم توافر وسائل الدفع والسداد الإلكتروني

تطلب ذلك توافر وسائل الدفع والسداد الإلكتروني ، حيث يتطلب نجاح تطبيق معاملات الإدارة الضريبية الإلكترونية ضرورة تكامل عدة عناصر والعمل على إستبدال الوسائل التقليدية بوسائل إلكترونية تصلح لهذا الغرض، مع ضرورة توفير الحماية لها من كل الجرائم، وهو الأمر الذي لم تصل إليه الجزائر بعد، في حين نجد أن بعض الدول مثل كينيا قد عملت على جعل المكلفين بالضريبة يدفعون ضرائبهم بإستخدام هواتفهم المحمولة¹.

ثالثا: غياب تعميم التعامل بنظام التصريح الإلكتروني

إن عملية تقديم التصريحات إلكترونيا تلعب دورا هاما في عملية تحسين التحصيل الضريبي وكذلك مكافحة التهرب الضريبي، إلا أنه نجد أن المشرع الجزائري لم يعمم نظام التصريح الإلكتروني بالنسبة لكل الفئات، إذ نجد أنها تقتصر على المكلفين بالضريبة التابعين لمجال إختصاص مديرية كبريات المؤسسات فقط.

رابعا: عدم وجود منظومة تشريعية تتلاءم مع الإدارة الضريبية الإلكترونية

يقتضي نجاح وتحقيق فعالية تطبيق الإدارة الضريبية ضرورة إعادة النظر في التشريع والتحول نحو العمل بتشريع جديد يتلاءم مع طبيعة الإدارة الضريبية الإلكترونية، ويعترف بكل المعاملات التي تتم من خلالها.

خامسا: عدم وجود حماية المعاملات الإدارية الضريبية الإلكترونية

يحتاج نجاح ذلك لضرورة توفير المتطلبات الخاصة بتأمين وحماية خصوصية البيانات والمعلومات وكذلك حمايتها من الإختراق والإحتيال، لأنه بالرغم من مزايا تبني الإدارة الإلكترونية التي لا تعد بديلا عن الإدارة التقليدية، وإنما هي وسيلة حديثة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية، فهناك العديد من المخاطر التي يواجهها الأمن الإلكتروني، مثل صعوبة تتبع ومراقبة العمليات الإلكترونية نظرا لخصوصية هذه الرسائل التي قد لا تترك أثرا لتدفقها، كذلك الإحتيال الذي يمكن أن يقع جراء سرقة البيانات أو إختراق حسابات خير مثال على ذلك ما وقعت فيه مصالح ضرائب الأمريكية، الأمر الذي كشف عن وجود ثغرات وهذا ما دل على ضعف النظم الحكومية.

سادسا: التحديات البشرية

طرحت الإدارة الرقمية تحديات جديدة للبشرية تمثلت في نقل العديد من المجالات إلى مجال الإحتراف والمهارة التي تخص العنصر البشري في عصر التكنولوجيا العالية وهذا يقف عقبة أمام تنفيذ إستراتيجية الرقمنة. ومن هنا تأتي أهمية الإستثمار في رأس المال البشري ليحل محل رأس المال المادي في ظل التسارع التكنولوجي، ويمكن تلخيص أهم التحديات البشرية فيما يلي:

أ - عدم توافر القيادات المؤهلة والقادرة على قيادة التحول الرقمي؛

ب - قلة المهارات والكفاءات المتخصصة على مستوى الإدارة الضريبية أو سوق العمل؛

¹الطفي بن شيخ، مرجع سابق، ص ص 8-10.

ت - عدم إلمام أعوان الإدارة الضريبية بتقنيات الإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال، لقلة البرامج التدريبية المتخصصة.

ت - ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي وندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجيه نحو الرقمي

ج - ضعف الوعي الثقافي لتكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة الضريبية مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. ح - غياب ثقافة المعلوماتية لدى غالبية المكلفين الضريبة¹.

سابعاً: التحديات المالية النمط وتتمثل فيما يلي:

أ - قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البيئة التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي، خاصة إنشاء شبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛

ب - قلة الموارد المتاحة لبعض الإدارات الضريبية، بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة الإنفاق؛

ت - قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية؛

ث - التكلفة العالية للبرمجيات الخاصة بمعالجة البيانات المختلفة لغرض الحصول على نتائج تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.

¹الطفي بن شيخ، مرجع سابق، ص ص 8-10.

المبحث الثاني: جودة الخدمات الجبائية.

تشكل جودة الخدمات الجبائية من المؤشرات الأساسية التي تعكس فعالية الإدارة الجبائية وقدرتها على تلبية احتياجات المكلفين بالضريبة وتحقيق أهداف الدولة المالية. فمع تنامي الوعي بضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، أصبح الاهتمام بجودة الخدمة الجبائية مطلباً ملحاً لضمان الشفافية، الثقة، وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات. وقد ساهم التطور التكنولوجي في بروز الإدارة الجبائية الإلكترونية كبديل حديث عن الإدارة التقليدية، حيث أتاح هذا التحول تحسين طرق تقديم الخدمة، تقليص الوقت والجهد، والحد من مظاهر البيروقراطية. ومن أجل تحقيق رقمنة فعالة وشاملة للإدارة الجبائية، يتم اعتماد جملة من الآليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تسهيل الإجراءات، تحسين التفاعل مع المكلفين، وضمان نجاعة النظام الجبائي في بيئة رقمية متطورة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات الجبائية.

جودة الخدمات الجبائية تُعرف بأنها القدرة على تقديم خدمات ضريبية تلبي احتياجات المكلفين بالضريبة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وتعتبر جودة هذه الخدمات من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الالتزام الضريبي وزيادة رضا المكلفين بالضريبة¹.

أ. مفهوم جودة الخدمات الجبائية:

تعرف جودة الخدمة على أنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمكن أن تكون موضوعية أو ذاتية، وتعتبر جودة الخدمة الضريبية التي يتمتع بها المكلفين بالضريبة (الطبيعيين والمعنويين) من المصالح الجبائية أو الحكومة أمراً بالغ الأهمية لتحسين التحصيل الجبائي وتحقيق امتثال المكلفين بالضريبة وبالتالي يمكن القول بأن جودة الخدمات الجبائية هي درجة العناية بالخدمات الجبائية بالشكل الذي ينعكس ويقاس رضا المكلفين بالضريبة على أداء مختلف المصالح الجبائية وكذا رضاهم على الخدمات المقدمة لهم وإقبالهم عليها.

ب. معايير قياس جودة الخدمات الجبائية:

يتم قياس الخدمات العمومية بصفة عامة والخدمات الجبائية بصفة خاصة بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يمكن تناولها كما يلي :

❖ **الاعتمادية:** أي تقديم خدمات آنية ومرضية تتمتع بالقدرة على تقديم الخدمات بدقة كما وعدت به المصالح الجبائية؛

❖ **الاستجابة:** هي قدرة الموظفين على مساعدة المكلفين بالضريبة بتقديم الخدمات الجبائية بسرعة وفقاً لما يرغب فيه المكلف؛

❖ **الأمان:** أي قدرة أعوان الإدارة الجبائية على تقديم الخدمات بالشكل المطلوب وآمن؛

¹ سعيدة سليمان، مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية - دراسة ميدانية العينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 7 / العدد 2 / أكتوبر، 2023، ص 582-584.

❖ **التعاطف:** أي الاهتمام الذي يعطيه أعوان الإدارة الضريبية بشكل فردي للمكلفين بالضريبة وفهم احتياجاتهم؛

❖ **الأدلة المادية (الملموسة):** هي العناصر التي تركز على السلع أو الخدمات، والتي تتعلق بمظهر المرافق المادية المعدات الأدوات الشخصية وأدوات الاتصال.

ج. التحول الرقمي للإدارة الضريبية الجزائرية:

سعت الجزائر كغيرها من الدولة العربية والدول الأوروبية المتقدمة إلى رقمنة الإدارة الضريبية وبالتركيز أكثر على الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة لما لها من أهمية بالغة في تحقيق امتثالهم الجبائي، وقد اعتمدت الجزائر في هذا الصدد على مجموعة من البوابات الالكترونية نذكر منها¹:

❖ إنشاء موقع الكتروني للإدارة الضريبية:

هي بوابة الكترونية للإدارة الضريبية تقدم العديد من الخدمات وتعرف بالموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب (<https://www.mfdgi.gov>).

❖ التقييم الجبائي الالكتروني:

في إطار تنفيذ برنامج عصنة الإدارة الضريبية الخاص بتبسيط الإجراءات الإدارية والتسهيلات الممنوحة للمكلفين بالضريبة قامت المديرية العامة للضرائب ابتداء من تاريخ 08 ماي 2016 بتحويل إجراءات التقييم الجبائي من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني، وتمكن هذه التقنية المكلفين بالضريبة الذين تم إحصائهم من طلب رقم التعريف الجبائي (NIF) عن بعد، على الموقع الالكتروني. <https://nifenlignemfdgi.gov.dz>، المستحدث لهذا الإجراء.

❖ الخدمات الضريبية الالكترونية:

لقد أدى التطور التكنولوجي وإدخال التقنيات الرقمية في الإدارة الضريبية إلى إنشاء موقع رقمي يمكن المكلفين بالضريبة من الحصول على كافة المعلومات الخاصة بهم وبنشاطهم كقوانين المالية، القوانين الجبائية الكتيبات والدلائل الجبائية وكذا المناشير والتعليمات والنصوص المختلفة، كما تسعى الإدارة الضريبية إلى نشر مختلف المعلومات الجبائية وتولي كافة انشغالات المكلفين من خلال هذا الموقع.

❖ نظام مرجعية الخدمة:

بتاريخ 07 جوان 2004 قام المدير العام للضرائب وطبقا للتعليمات العامة رقم 01 بإنشاء مرجع نوعية الخدمة كوسيلة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة وترقية ثقافة الاستقبال، فهو يتضمن مجموعة من المعايير (الداخلية والخارجية) التي من الضروري احترامها من طرف أعوان الإدارة الضريبية في مختلف الهياكل الجديدة، ويسعى النظام المرجعي لجودة الخدمة إلى تحسين العلاقة القائمة بين المكلفين بالضريبة والإدارة الضريبية من خلال التركيز على نوعية الخدمات التي تقدمها لتكون ذات فعالية وتوفير الاستقبال النوعي بمختلف أشكاله:

¹ سعيدة سليمان، مرجع سابق، ص 582-584.

الاستقبال الشخص البريد، الهاتف والبريد الإلكتروني عبر العنوان «contact.dgi» من خلال الاتصال بالمديرية العامة للضرائب DGI»، والأسئلة المتكررة «FAQ»، أما بالنسبة للشركات التابعة لمديريات كبريات المؤسسات فقد اعتمدت على الإجراء الذاتي الذي يساهم في ترقية القيم ذات العلاقة باللباقة والإعلام وأخذ المواعيد وكذا الإجابة على الطلبات في وقتها المطلوب.

❖ نظام التصريح الجبائي الإلكتروني (نظام جبايتك):

بوابة جبايتك بوابة خاصة بالإدارة الضريبية، الجزائرية تمكن المكلفين بالضريبة من الحصول على خدمات التصريح والدفع بمختلف الضرائب والرسوم إلكترونياً، في وسط يمتاز بالسهولة وبساطة الاستخدام وهذه البوابة وجهت في بدايتها لمديريات كبريات المؤسسات DGE وتعد ضمان لتحسين الدائم بحيث توفر هذه البوابة كافة الوثائق الخاصة بالنظام الجبائي الجزائري وهي متاحة لكل المكلفين بالضريبة، تتضمن العديد من الخدمات الموجهة للمكلف يلي¹:

- ✓ تمكن المكلف بالضريبة من الوصول إلى بياناته العامة؛
- ✓ تتيح للمكلف بالضريبة اكتتاب تصريحاته الجبائية، بالإضافة إلى الحساب التلقائي والاختيار مختلف الخيارات المتاحة في قائمة المتابعة، حيث تمكن هذه الخدمة المكلف بالضريبة من تقديم تصريحاته وفق للإجراءات الجبائية التي تم تحديثها؛
- ✓ تحويل التصريحات الجبائية للدفع بواسطة المتابعة الدائمة للعمليات بكاملها من خلال منصة جبايتك.

نظام التصريح والدفع الإلكتروني "مساهمتك":

تعتبر بوابة مساهمتك من الإجراءات الجديدة للتصريح والدفع الجبائي الإلكتروني، تسعى إلى تحقيق مساعي عصرة الإدارة الضريبية في تبسيط وتسهيل الإجراءات للمكلفين بالضريبة لأداء التزاماتهم الجبائية الخاصة بالتصريح والدفع لمختلف الضرائب والرسوم المفروضة عليهم، وقد تم إدخال بوابة مساهمتك على مستوى قباضات الضرائب التابعة للمديريات الولائية للضرائب التي ليس لديها مراكز ضريبية أو مراكز جواريه للضرائب، وقد توجهت المديرية العامة للضرائب إلى تعميم استخدام بوابة مساهمتك على مستوى قباضات الضرائب.

¹ سعيدة سليمان، مرجع سابق، ص 582-584.

المطلب الثاني: الإدارة الجبائية التقليدية والإدارة الجبائية الإلكترونية.

باشرت الإدارة الضريبية إصلاحات جوهرية ترمي إلى التحول من أسلوب التسيير التقليدي إلى أسلوب التسيير الإلكتروني، وتمثلت الإجراءات المتبعة للوصول إلى إدارة إلكترونية على وجه الخصوص الخطوات التالية¹:

الفرع الأول : تعميم تقنية الربط عن بعد بالإنترنت والإنترنت بين مصالح الإدارة الجبائية نفسها، رامية لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح وسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كل حسب اختصاصه.

الفرع الثاني : إنشاء موقع إلكتروني للمديرية العامة للضرائب، وهو بمثابة نافذة للمعلومات الجبائية من منشورات جبائية، تصريحات جبائية قوانين ومجلات..... إلخ، والتفاعل مع مستخدمي الإنترنت ونقل إنشغالهم.

الفرع الثالث : اعتماد تقنية جديدة للحصول على التعريف الجبائي عن طريق إرسال طلب الترقية من طرف مكلف بالضريبة عبر البريد الإلكتروني للإدارة الضريبية ، مما يسهل على المكلف بالضريبة سرعة التعرف والحصول على هذا الرقم عن طريق الموقع الإلكتروني، وفي هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بوضع تحت تصرف المكلفين بالضريبة (أشخاص طبيعيين أو معنويين خدمة عبر الإنترنت تتيح لهم تقديم طلب الرقيم الجبائي عبر الإنترنت من خلال العنوان الإلكتروني التالي: www.mfdji.gov.dz

الفرع الرابع : وضع نظام التصريح عن بعد في سياق الإدارة الرقمية لخدمة المكلفين بالضريبة كخطوة تجريبية بالنسبة للمؤسسات والشركات التابعة لمديرية المؤسسات ، حيث سمحت للمكلفين بالضريبة إمكانية إكتتاب تصريحاتهم الجبائية عن طريق الإنترنت عبر موقع "جبائتك" الذي تم تصميمه لهذا الغرض.

الفرع الخامس : 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، إلى التحصيل الضريبي.

الفرع السادس : اعتماد طريقة الحصول على المستخرج الضريبي بإستعمال تقنية الإنترنت، أو ما يعرف بالمستخرج الضريبي الإلكتروني، فيكفي أن يقوم المكلف بالضريبة بإدخال المعلومات والبيانات الخاصة به على الموقع الإلكتروني لإدارة الضرائب للحصول على المستخرج الضريبي الخاص به، ويهدف المشروع وراء ذلك إلى اضماء الطابع الغير مادي المستخرج الجدول الضريبي.

¹ صبرينة حذيري ، عمر جنبنة ، مداخلة بعنوان : نظام المعلومات الجبائي جبائتك رهان العصرية الإدارة الجبائية وقمع النهب الضريبي الملتقى الوطني حول تحديث ورقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر في مواجهة الغش والنهب الضريبي مبادرات وتحديات ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر . 2023 ، ص ص

الفرع السابع : التحول التدريجي نحو إرساء قواعد الفحص الضريبي الإلكتروني في إطار الإستراتيجية الجديدة للفحص التي تسعى السلطات إلى تجسيدها لتطوير آليات الفحص وتكييفه مع الرهانات الجديدة المتمثلة في التجارة الإلكترونية، وإعتماد العديد من الشركات والمؤسسات لنظام المحاسبة والفوترة الإلكترونية.

المطلب الثالث: السبل المتبعة لرقمنة الإدارة الجبائية.

قامت الإدارة الضريبية بعدد من الجهود من أجل أن تكون إدارة عصرية ومتطورة، و لهذا الغرض جهزت الأرضية الأساسية لنجاح ذلك المشروع من خلال إصدار التشريعات المناسبة لمثل هذه الإصلاحات وتنفيذها وفق الرقمنة في المجال الضريبي¹.

الفرع الأول: الإطار التشريعي

إنجهدت الجزائر من خلال مساعيها لتحقيق العصرية في كافة المجالات وخاصة في مجال الضريبي إلى صياغة عديد من التشريعات لتسهيل العمل وتبسيط الإجراءات وكل هذا وفق متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية الضريبية، وعلى غرار عديد من الدول المتقدمة في مجال الضريبي ومواكبتها، ونذكر منها أبرز التشريعات:

أ - الاعتراف بالإمضاءات الإلكترونية وتضمن هذا التعريف؛

ب - التعاقد الإلكتروني؛

ت - التشريعات الخاصة بتأمين الموارد التكنولوجية.

الفرع الثاني: الإطار التنفيذي

إنخذت المصالح الضريبية ممثلة بالمديرية العامة للضرائب عديد من الإصلاحات والإجراءات التنفيذية في سبيل نجاح الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

أ - إدخال تكنولوجيا المعلومات؛

ب - رقمنة الإدارة الفرعية .

¹وزارة المالية، دليل التشريعات الخاصة برقمنة الإدارة الضريبية، الجزائر، 2023، ص. 18.

المبحث الثالث: رقمنة النظام الجبائي الجزائري بين التطبيق والتطوير المستقبلي.

يعد توجه الجزائر نحو رقمنة نظامها الجبائي خطوة إستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المالي وتعزيز الشفافية والفعالية في تسيير الموارد الجبائية. وقد شهدت السنوات الأخيرة إطلاق عدة مبادرات رقمية في هذا المجال، شملت تبسيط الإجراءات، رقمنة الوثائق والمعاملات، وتوسيع خدمات الدفع والتصريح الإلكتروني. ورغم هذه الجهود، إلا أن الواقع يكشف عن مجموعة من التحديات التي تعرقل تجسيد رقمنة شاملة وناجعة، سواء من حيث البنية التحتية، الجاهزية التقنية، أو الكفاءات البشرية. غير أن الطموحات المستقبلية تبقى كبيرة، حيث تسعى الدولة إلى مواصلة هذا التحول من خلال تطوير الأدوات الرقمية، تعزيز ثقافة الرقمنة، وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية ومتطلبات الحوكمة الحديثة.

المطلب الأول: تطبيقات الرقمنة في النظام الجبائي الجزائري

أصبحت الرقمنة ضرورة ملحة في الإدارة الجبائية لما توفره من فعالية في الأداء ودقة في المعالجة. وقد ساهمت التطبيقات الرقمية في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات الجبائية، وسيتناول هذا المطلب أبرز تطبيقات الرقمنة المعتمدة في هذا المجال¹.

✓ برنامج جبايتيك:

أولاً : التعريف بالبرنامج والخدمات التي يقدمها

يعتبر مصطلح "جباية تيك" لفظ يدل على كلمة جباية في اللغة العربية ويشير مختصر تيك إلى مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

جبايتيك 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 لمديرية كبريات المؤسسات ومركز للضرائب والمركز الجوي للضرائب، هذه البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات. ولهذا فنحن نعول على المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة الإصغاء لهم. عند الانتهاء من إجراءات الانخراط في بوابة جبايتيك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن، أين تقدم له العديد من الخدمات:

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

❖ اكتتاب استمارة التصريح مع الاستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي، والحساب التلقائي

واختيار الخيارات في شكل قوائم إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضا تحين التصريح الذي أدخلت

بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛

¹المديرية العامة للضرائب mfda.gov.dz: 2024,220

بالإضافة إلى نظام لإرسال التصريحات للدفع مع المتابعة المستمرة على مدار سنة النشاط؛ كما تقدم البوابة وثائق كاملة عن النظام الجبائي، الجزائري، يمكن للجميع الوصول إليها.

ثانيا : المكلفون بالضريبة المعنيين

تقدم بوابة جباية تيك عروض خدمات عبر الإنترنت للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب والمراكز الضرائب الجوارية، ويخضع اللجوء إلى هذه الصيغة من التصريح بالضرائب إلى الانخراط الطوعي المسبق¹.

ثالثا : الانخراط

يعتبر الاكتتاب إجراء ضروري من أجل الولوج إلى خدمات "جباية تيك" وهو يهدف إلى إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة المنخرط. هذا الاكتتاب قابل للتجديد سنويا باتفاق ضمني، ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين. يتضمن ملف الاكتتاب:

- ❖ استمارة طلب الاكتتاب؛
- ❖ دفتر الأحكام العامة؛
- ❖ كشف أو كشوف التعريف البنكي (RIB)؛
- ❖ تفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص فيه للموقع على استمارة الاكتتاب بالتصرف نيابة عنه، إذا لم يكن الموقع على الاستمارة الممثل القانوني للمكتب.
- بعد تكوين ملف الانخراط، يقوم المكلف بالضريبة بحجز موعد من اختياره على بوابة "جباية تيك" من أجل إيداع الملف على مستوى مصلحة الاستقبال للهيئة التابع لها يستلم المكلف بالضريبة يوم إيداعه للملف ظرفا مغلقا يحتوي على رمز الدخول إلى الفضاء الخاص به على بوابة الإجراءات عن بعد.

رابعا : الإطار القانوني

❖ التصريح الإلكتروني:

الأمر رقم 08-2002 المؤرخ في 21 رجب 1429 الموافق 24 جويلية 2008، يتضمن القانون المالية التكميلي لسنة 2008، المادة 23 (الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2008 القانون رقم 16-14 المؤرخ في 28 ديسمبر 2016، يتضمن قانون المالية لسنة 2017، المادتان 34 و 67 (الجريدة الرسمية رقم 77، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2016

❖ الدفع عن بعد:

الأمر رقم 08-2012 المؤرخ في 21 رجب 1429 الموافق 24 جويلية 2008، يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 المادة 15 (الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2008)

¹المديرية العامة للضرائب mfda.gov.dz: 2024,220

القانون رقم 16-14 المؤرخ في 28 ديسمبر 2016، يتضمن قانون المالية لسنة 2017، المادة 68 (الجريدة الرسمية رقم 77، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر (2016)¹.

❖ الإثبات بالكتابة / التوقيع الإلكتروني:

القانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-8 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم، المتضمن القانون المدني، المادة 44، قسم المسؤولية عن فعل الغير (الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة بتاريخ 26 جوان (2005).

❖ الشهادة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني:

الإطار القانوني الذي يحكم الشهادة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني محدد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق 1:30 ماي 2007 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق 1:9 ماي 2001 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات، بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية (الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة بتاريخ 7 جوان (2007) يمكن الاطلاع على تفاصيل هذه النصوص في وثيقة الإطار القانوني، والتي يمكن تحميلها من قسم الوثائق

خامسا : المزايا

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

- ❖ مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية؛
- ❖ مساعدة لتسهيل الاستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتمين شأنها تجنب أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق ؛
- ❖ جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت من خلال الفضاء الخاص؛
- ❖ يوفر أفضل تعقب وتحكم لعمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريحات المرسلة ؛
- ❖ توفر لوحة تحكم للعمليات المنجزة.

¹المديرية العامة للضرائب mfda.gov.dz: 2024,220

سادسا : كيفية الدفع والتصريح الالكتروني

بمجرد حصولكم على رمز الدخول للفضاء الخاص، يمكنكم الدخول إلى الفضاء الخاص بكم والبدء في استخدام الخدمات المقدمة فيه.

يتم الدخول إلى الفضاء الخاص من خلال البوابة العامة عبر نافذة فضاء التصريح عن بعد سيطلب منك إدخال رمز الدخول المقدم من طرف المديرية العامة للضرائب. وللتذكير، تتوفر بوابة الإجراءات عن بعد على شهادة أمان SSL التي تؤمن تبادلات البيانات مع المكلفين بالضريبة.

يمنحكم فضاء التصريح عن بعد إمكانية الولوج إلى مجموعة من الخدمات

- ✓ إدخال بيانات تصريح جديد؛
- ✓ تصحيح التصريحات قيد الانتظار؛
- ✓ الاطلاع على التصريحات التي تم إدخالها؛
- ✓ إرسال تصريحكم؛
- ✓ متابعة وضعية تسديداتكم؛
- ✓ الاطلاع على بيانات الاكتتاب.

مساهمتك¹:

أولا : التعريف بالبرنامج والخدمات التي يقدمها

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 للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مركز للضرائب (م) (ض) ولا على مركز جوازي للضرائب م ج (ض) حيز الخدمة البوابة بصدد تحسن مستمر و إثراء وظيفي وتوسيع للخدمات و لهذا فنحن نعول على المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم للإصغاء على العنوان التالي : moussahamatic@mf.gov.dz عند الانتهاء من إجراءات الانخراط في بوابة مساهمتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن، أين تقدم له العديد من الخدمات

- ❖ اكتتاب استمارة التصريح مع الاستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي، و الحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم؛
- ❖ إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضا تحين التصريح الذي أدخلت بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛

¹المديرية العامة للضرائب 2024,220 mfda.gov.dz

- ❖ تقديم طلب التوطين البنكي ومتابعة معالجته؛
 - ❖ إجراء دفع عن بعد للضرائب والرسوم؛
 - ❖ السماح لممثلكم (المفوض مسبقا) بتنفيذ جميع أ أنشطة التصريح والدفع الآمن عبر الإنترنت؛
 - ❖ الوصول والاطلاع على استثمارات التصريحات المودعة؛
 - ❖ الاطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة، العنوان رقم الهاتف وغيرها) بالإضافة إلى إمكانية تعديل إذا لزم الأمر البيانات الشخصية؛
- تمنح هذه الخدمة للمكلف بالضريبة اكتبها صحيحا وفقا للقواعد الضريبية المحينة بالإضافة إلى نظام لإرسال التصريحات و الدفع مع المراقبة المستمرة على مدار سنة النشاط¹.

ثانيا : المكلفون بالضريبة المعنيين

تقدم بوابة مساهمتك " خدمات للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر علي مركز للضرائب (م) (ض) ولا علي مركز جوارى للضرائب (م ج ض) حيز الخدمة.

في البداية ، سيتم تنفيذ خدمات بوابة مساهمتك على مستوى قبضات الضرائب التابعة لمديريات الضرائب وهران شرق وهران غرب نتيجة لذلك، سيتمكن المكلفون بالضريبة التابعين للمديريات الولائية المذكورة أعلاه من الاستفادة من عروض هذه البوابة. يخضع اللجوء إلى هذه الصيغة من التصريح و دفع الضرائب عبر الانترنت إلى الانخراط الطوعي المسبق.

ثالثا : الانخراط

يعتبر الاكتتاب إجراء ضروري من أجل الولوج إلى خدمات مساهمتك و هو يهدف إلى إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة المنخرط إن الاكتتاب قابل للتجديد سنويا باتفاق ضمني، ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين حيث يتضمن ملف الاكتتاب ما يلي :

- دفتر الأحكام العامة يحمل التوقيع الصحيح للمكلف بالضريبة؛
 - استمارة طلب الاكتتاب؛
 - تفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص للموقع على استمارة الاكتتاب بالتصرف نيابة عنه إذا لم يكن الموقع على الاستمارة ممثلا قانونيا له؛
- بعد تشكيل ملف الانخراط ، يقوم المكلف بالضريبة بالتقرب من مصالح الضرائب من اجل إيداع الملف و يتم ذلك على مستوى قبضة الضرائب التابع لها والتي تقوم بتحدد موعد له من أجل استلام رمز الدخول إلى الفضاء الخاص به.
- في اليوم الموعد يستلم المكلف بالضريبة في ظرف مغلق رمز الدخول الذي يسمح له بالولوج إلى الفضاء الخاص به على بوابة الإجراءات عن بعد.

¹المديرية العامة للضرائب 2024,220 mfda.gov.dz

رابعاً: الإطار القانوني

التصريح والدفع الإلكترونيين:

يخضع النظام القانوني لتصريح و لدفع الضرائب والرسوم عن بعد للمواد التالية أحكام المادة 370 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة "

❖ أحكام المادة 68 من قانون المالية لسنة 2017؛

❖ أحكام المادة 47 من قانون المالية لسنة 2019 المعدلة و المتممة؛

❖ أحكام المادة 65 من قانون المالية لسنة 2020 المعدلة و المتممة . الإثبات بالكتابة / التوقيع الإلكتروني¹.

السند القانوني الذي يعترف بالكتابة في شكلها إلكتروني كدليل وبنفس درجة الكتابة على الورق محدد في أحكام المادتين 323 مكرر و 323 مكرر 1 من القانون المدني، و اللتان أستا بموجب المادة 44 من القانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق لـ 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-8 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون المدني المادة 44 الفصل الأول - الإثبات بالكتابة (الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة بتاريخ 26 جوان (2005) الشهادة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني:

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

خامساً : المزايا

فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب والرسوم، توفر بوابة مساهمتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط منها مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية .

مساعدة لتسهيل الاستخدام و المرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب أخطاء.

❖ جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي

وقت من خلال الفضاء الخاص؛

❖ الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق ؛

¹المديرية العامة للضرائب mfda.gov.dz: 2024,220

❖ يوفر أفضل تعقب و تحكم العمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريحات المرسلات التسديدات المنجزة؛

❖ توفر لوحة تحكم للعمليات المنجزة.

سادسا : كيفية الدفع والتصريح الإلكتروني

بمجرد استلام رمز الدخول للفضاء الخاص ، يمكنك الدخول إلى فضاءك الخاص والبدء في استخدام الخدمات المقدمة فيه.

المطلب الثاني: تحديات رقمنة النظام الجبائي الجزائري

تتمثل الخدمات الإلكترونية الجديدة في الإدارة الضريبية في¹:

أولا: إنشاء موقع إلكتروني لإدارة الضريبة:

ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وربط الإدارة الضريبية بتقنية العالم الآلي و الانترنت بإحداث موقع الإلكتروني لإدارة الضرائب، حيث يسمح هذا الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من قوانين جبائية، قوانين المالية، الدلائل التطبيقية للمكلفين بالضريبة، نصوص و مناشير جبائية و تعليمات مختلفة، حيث تهدف الإدارة الضريبية من خلال هذا الموقع الإلكتروني إلى نشر المعلومة الجبائية و التكفل بالانشغالات وتطلعات المكلفين بالضريبة من خلال إحداث فضاء تشاوري عبر الإنترنت.

ثانيا: رقم التعريف الجبائي الإلكتروني:

أصبح بإمكان المكلف بالضريبة الحصول على رقم التعريف الجبائي الكترونيا عن طريق الدخول إلى الموقع الإلكتروني الذي أعدته المديرية العامة للضرائب لهذا الغرض فيكفي إدخال البيانات الخاصة للمكلف بالضريبة على الموقع الإلكتروني و تباعا لخطوات، كما يوفر هذا الموقع على مزايا عديدة كإمكانية التأكد من صحة رقم التعريف الجبائي.

ثالثا: نافذة التوثيق الجبائي:

في إطار جهود إصلاح و عصرنة الإدارة الضريبية، تم مؤخرا إحداث موقع أو نافذة عبر الانترنت للتوثيق الجبائي الخاصة برقم التعريف الجبائي للمكلف بالضريبة حيث يسمح هذا الموقع بالتأكد من صحة رقم التعريف المقدم من طرف المكلف للهيئات و المؤسسات وكافة المتعاملين و هو ما يساعد إضفاء الشفافية و المصداقية في التعاملات.

¹فارقو سخنون، محمد اعرية، دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إصلاحات الإدارة المالية والجبائية في الدول المغاربية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012، ص ص 516-517.

رابعاً: اعتماد قواعد الفحص الضريبي الإلكتروني:

في إطار التحول التدريجي من الإدارة التقليدية أو الورقية إلى الإدارة الإلكترونية , فبعدما إقتصر المشرع في السابق على أن عملية الرقابة و الفحص تكون في الدفاتر الورقية ، نص المشرع الجزائري على قبول إمكانية فحص المحاسبة المسوكة وفق نظام الإعلام الآلي حيث يعكس هذا الإجراء الإستراتيجية الجديدة و هي تكييف آليات الرقابة الجبائية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية و هو ما تسعى الإدارة الضريبية إلى تحقيقه عن طريق إضفاء الصبغة الغير المادية لإدارة الجبائية¹.

خامساً: تطوير نظام لتحميل الوثائق و التصريحات الجبائية عن بعد:

في إطار رقمته الخدمة العمومية تسعى الإدارة الضريبية إلى تبسيط و تخفيف الإجراءات الضريبية و تقريب الإدارة من المواطن ، في هذا الإطار تم وضع نظام لتحميل التصريحات و الوثائق الجبائية عبر الإنترنت من خلال الولوج إلى الموقع الإلكتروني لإدارة الضريبة ، فأصبح بإمكان المكلف بالضريبة الحصول على جميع الوثائق التصريحات الجبائية وحساب الضريبة واكتتاب التصريحات من خلال الموقع الإلكتروني المخصص لهذا الغرض.

سادساً: طلب التوطين البنكي عن بعد:

أصبح بإمكان المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب و المنخرطين في قاعدة النظام المعلوماتي جبايتك أن يحصلوا على طلب التوطين البنكي عبر الإنترنت من خلال بوابة التصريح الإلكتروني حيث تعتبر هذه خدمة جديدة تم إضافتها مؤخراً في البوابة.

¹فأروق سخنون، محمد اعربية، مرجع سابق، ص ص516-517.

المطلب الثالث: عصرنة الإدارة الجبائية الجزائرية

يعبر عنه بمصطلح "modernity" الذي يعني العصرنة والتحديث عن أي عملية تتضمن تحديث وتحدد ما هو قديم لذلك فهو يستخدم في مجالات عدة، ويعني أيضا التنظيم بطريقة عصرية والتأقلم مع أذواق واحتياجات العصرنة.

فعصرنة إدارة الضرائب بالجزائر يعتبر جزءا من التجديد والتحديث والإصلاح الضريبي، يهدف إلى مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين ومواجهة تحديات الألفية الثالثة، لتحقيق فعالية أفضل في تسيير الملفات الجبائية الخاصة بالمكلفين وتبسيط الإجراءات الإدارية¹.

الفرع الأول: دواعي عصرنة الإدارة الجبائية:

يمكن عرض أهم دواعي عصرنة الإدارة الجبائية في النقاط التالية²:

تضخم عدد الهياكل الإدارية:

تعاني الإدارة الجبائية الجزائرية من تضخم عدد الهياكل الإدارية وتماثل مهامها، وهذا ما يتناقض مع الهدف المنشود والمتمثل في التوصل إلى إدارة بأقل تكلفة، وفي هذا الشأن يرمي برنامج العصرنة إلى تقليص عدد الهياكل الإدارية بتجميع الإدارات المتشابهة في إدارة واحدة حسب طبيعة نشاط المكلفين وأرقام أعمالهم المحققة.

تدهور وضعية الهياكل الإدارية:

إن وضعية أكثر من نصف الهياكل الإدارية تتراوح ما بين المتوسطة والسيئة، وأن ملكية بعضها لا تعود للمديرية العامة للضرائب، وهذا ما يضيف صورة سلبية على الإدارة الجبائية مما استدعى عملية عصرنتها بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمكلفين والاستجابة لتطلعاتهم.

استفحال ظاهري الغش والتهرب الضريبي واتساع حجم الاقتصاد الموازي لقد نتج عن الانفتاح الفوضوي لاقتصاد السوق بروز ممارسات غير مهنية من طرف بعض الشركات والتجار، كعدم التصريح بأرقام الأعمال والأرباح المحققة والتلاعب بالفواتير بغية الغش والتهرب الضريبي وأمام خطورة هذا الوضع الذي بات يهدد الاقتصاد الوطني، أصبح من الضروري عصرنة الإدارة الجبائية من خلال خلق هياكل متخصصة تتولى متابعة الشؤون الضريبية للمكلفين وتسهيل مهام التحصيل الضريبي.

¹ شعواي سفيان الإصلاحات الجبائية كآلية لعصرنة الإدارة الضريبية ورقمنة وإجراءات التصريحات الجبائية وتبسيطها، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث

الاقتصادية، المجلد 7، العدد 02، 2023، ص 420.

² حراش إبراهيم، عصرنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 3،

2011/2012 ص ص 164_166_167.

الفرع الثاني: أهداف وأفاق عصنة الإدارة الجبائية

أولاً: أهداف عصنة الإدارة الجبائية

تسعى المديرية العامة للضرائب من وراء هذا المسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيجازها النقاط التالية¹:

- ❖ التخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان من خلال تبسيط الإجراءات الجبائية؛
- ❖ نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة؛
- ❖ التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى؛
- ❖ تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح؛
- ❖ تقديم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل انجاز دراسات استشرافية وتحليل واتخاذ القرار ؛
- ❖ مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها، والتقليص في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة؛
- ❖ التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات، وتسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم؛
- ❖ إدراج إجراءات التصريح عن بعد وإدراج إجراءات الدفع عن بعد.

ثانياً: أفاق عصنة الإدارة الجبائية

تحتاج عصنة الضرائب بالجزائر إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة العمل الجديدة لتنفيذ ما هو مطلوب منها، فلتحقيق النجاح والزيادة في التحصيل، ومكافحة أشكال التهرب الجبائي والاقتصاد الموازي، يتعين على الإدارة إن تتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فمشروع عصنة الضرائب يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

- ❖ توافر وسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والحمول والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها؛
- ❖ نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمكلفين، مع توفر مستوى مناسب من التمويل لإجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار الإدارة الضريبية؛

¹ المديرية العامة للضرائب، تقرير عصنة الإدارة الجبائية في الجزائر، الجزائر، 2022، ص. 45.

- ❖ وجود مرونة للتشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية الضريبية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها ؛
- ❖ وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات والبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية للضرائب نفسها من جهة وبين المؤسسات والمكلف من جهة أخرى؛
- ❖ توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت وأن تكون الأسعار مناسبة من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الضريبية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة، مسايرة مع التوجه الأمريكي والألماني الذي يرى أن التجارة الإلكترونية يجب أن تخضع لمبادئ سهلة الإعلان وصعبة التطبيق¹؛
- ❖ تدريب معظم الموظفين على أحدث الطرق في استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة الضرائب وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ؛
- ❖ توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية للمكلف ولصون الأرشيف الإلكتروني للدولة والأفراد؛
- ❖ خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام عنصر المعلوماتية الضريبية وإبراز محاسنها والعمل على مشاركة جميع المكلفين فيها والتفاعل معها وإقامة الندوات والمؤتمرات في حلقات نقاش حول موضوع لتهيئة مناخ قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية الضريبية؛
- ❖ تبادل البرامج مع الدول الأوروبية وغيرها مما يشكل فرصة لتحسين أداء هذه الهيئات، وتقريب عمل إدارة الضرائب من المعايير المعمول بها دوليا في مجال التسيير الضريبي خصوصا في ظل تراجع الجباية البتروولية وهو ما يفرض تحسين تحصيل الجباية العادية بطرق عصرية بما يتلاءم مع الوضع الراهن؛
- ❖ توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها، توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل العناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

¹المديرية العامة للضرائب، تقرير عصرة الإدارة الجبائية في الجزائر، الجزائر، 2022، ص. 45.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، نستخلص أن الرقمنة الجبائية تمثل تحولا حاسما في تحسين كفاءة النظام الجبائي وتعزيز الشفافية والإنتاجية. فقد تناولنا في المبحث الأول مفهوم الرقمنة الجبائية وأهدافها، بالإضافة إلى الإجراءات الضرورية لتطوير الإدارة الجبائية، مع الإشارة إلى المعوقات التي تواجه هذا التحول، والتي تتطلب حلولاً تقنية وتنظيمية. كما تم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات الجبائية في المبحث الثاني، مع مقارنة بين الإدارة الجبائية التقليدية والإلكترونية، وسبل رقمنة الإدارة الجبائية بشكل يضمن تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات. وفي المبحث الثالث، استعرضنا واقع رقمنة النظام الجبائي الجزائري، مع إبراز التطبيقات الحالية لهذا النظام، التحديات التي تعوق تقدمه، وآفاق التطوير المستقبلية التي من شأنها تعزيز كفاءته. في النهاية، تظل الرقمنة الجبائية خياراً استراتيجياً هاماً لضمان نظام جبائي أكثر عدالة وفعالية في الجزائر.



الفصل الثالث:
دراسة ميدانية لمديرية الضرائب
بولاية خنشلة



تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية خنشلة، من خلال تحليل هيكلتها وأهدافها وتقييم أداء الخدمات الجبائية المقدمة فيها. كما يتناول الفصل تأثير الرقمنة على تحسين الأداء الضريبي في هذه المديرية.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من الاستبيان المتعلق بمعرفة رأي موظفي وإطارات مديرية الضرائب بولاية خنشلة.

وقمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها باعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية خنشلة.

تعتبر مديرية الضرائب لولاية خنشلة من المؤسسات الجبائية الهامة التي تلعب دورًا أساسيًا في تحصيل الإيرادات الضريبية وضمان التزام المكلفين بالضريبة بالقوانين والتشريعات الضريبية. تهدف المديرية إلى تحسين وتطوير الأداء الضريبي من خلال تفعيل الرقابة الجبائية وتعزيز خدماتها الإلكترونية لتسهيل العمليات الضريبية. في هذا الفصل، سنتناول دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية خنشلة بهدف تقييم فعالية الإجراءات الجبائية المعتمدة ومدى تأثير الرقمنة على تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: نشأة هيكلية المديرية الولائية للضرائب:

تم تأسيس مديرية الضرائب لولاية خنشلة في إطار الهيكلية الإدارية العامة التي تهدف إلى تحسين فعالية تحصيل الضرائب وتنظيم الأعمال الجبائية على مستوى الولاية. وتعد المديرية جزءًا من الهيكل الإداري المركزي لوزارة المالية، وقد تم تصميمها لتلبية احتياجات المكلفين بالضريبة في الولاية، من خلال توفير خدمات ضريبية تساهم في تسهيل الإجراءات وتعزيز الالتزام الضريبي. تم تنظيم المديرية وفق هيكل تنظيمي يتضمن عدة أقسام إدارية مختصة، مثل الرقابة الجبائية، الإدارة الإلكترونية، والاستشارات الضريبية، مما يساهم في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات¹.

الفرع الأول: نشأة المديرية الولائية للضرائب:

تلعب مديرية الضرائب الولائية بولاية خنشلة دورًا مميزًا في النظام الجبائي على مستوى الولاية، حيث تعد الهيئة الجبائية العليا وتسهر على احترام التنظيم التشريعي الجبائيين مع مراقبه ومتابعه المصالح الخارجية، كما أنها إدارة عمومية غير مركزه تابعة لوزارة المالية.

المديرية العامة للضرائب، تم إنشاؤها ابتداء من تاريخ 01/10/1991، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23/02/1991 المعدل والمتمم، الكائن مقرها بنهج صحراوي عمار دار المالية طريق بار ولاية خنشلة.

الفرع الثاني: نشاطات المديرية:

حدد مهام المديرية الولائية للضرائب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/02/2009 وهي كالآتي:

1. تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها؛
2. تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية؛
3. معالجة الشكايات الجبائية؛

¹ وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

4. الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

الفرع الثالث : المخطط الهيكلي:

تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327-06 المؤرخ في 18/09/2006 ، والقرار المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ، مهيكلة على النحو التالي¹:

❖ المديرية الولائية للضرائب؛

❖ مديرية فرعية؛

❖ مفتشيات الضرائب؛

❖ قباضات الضرائب؛

❖ مراكز الضرائب؛

❖ مراكز جواريه للضرائب.

¹ وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

جدول رقم: (03-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية

الرقم	تنظيم المديرية	تنظيم مصالح المفتشيات والقبضات	تنظيم مصالح المديريات الفرعية	الاختصاص
01	المديرية الفرعية للوسائل.		مكتب المستخدمين والتكوين. مكتب عمليات الميزانية. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف. مكتب الإعلام الآلي.	تسيير الوسائل العامة ، المالية والموارد البشرية.
02	المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.	رئيس المفتشية. مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة. مصلحة المداخل والأشخاص الطبيعيين. مصلحة الجباية العقارية. مصلحة التدخلات.	مكتب الجوال. مكتب الإحصائيات. مكتب التنظيم والعلاقات العمومية. مكتب التنشيط والمساعدة. 10 مفتشيات موزعة على الدوائر منها 04 على مستوى دائرة خنشلة. مفتشية التسجيل والطابع 01.	تأسيس الضريبة.
03	المديرية الفرعية للتحصيل.	القباض. الوكيل المفوض للقباض.	مكتب مراقبة التحصيل. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله. مكتب التصفية. 07 قباضات ضرائب موزعة على الدوائر منها 02 على مستوى دائرة خنشلة.	تحصيل الضرائب والغرامات والرسوم.

		مصلحة المحاسبة.		
		مصلحة المتابعات.		
		الصندوق.		
المراقبة الجبائية والبحث عن المعلومات الجبائية.	مكتب البحث عن المعلومة الجبائية.		المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.	04
	مكتب البطاقة والمقارنات.			
	مكتب المراجعات الجبائية.			
	مكتب مراقبة التقييمات.			
	فرقة التحقيقات الجبائية (محقق المحاسبة)			
	فرقة التقييمات (محقق التقييمات)			
المنازعات الجبائية.	مكتب الاحتجاجات.		المديرية الفرعية للمنازعات.	05
	مكتب لجان الطعن.			
	مكتب المنازعات القضائية.			
	مكتب التبليغ والأمر بالصرف.			

المصدر: مديرية الضرائب لولاية خنشلة

الجدول رقم : (03-2) يوضح تنظيم مصالح مركز الضرائب لولاية خنشلة.

مركز الضرائب	تنظيم مصالح مراكز الضرائب	الملاحظة
مركز واحد في طور الإنجاز على مستوى ولاية خنشلة	رئيس مركز	
	I. المصلحة الرئيسية للتسيير.	
	1 المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي.	
	2 المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية.	
	3 المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري.	
	4 المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات.	
	5 المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.	
	II. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.	
	1 مصلحة البطاقية والمقارنة.	
	2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية.	
	3 مصلحة التدخلات.	
	4 مصلحة المراقبة.	
	III. المصلحة الرئيسية للمنازعات.	
	1 مصلحة الاحتجاجات.	
	2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية.	
	3 مصلحة التبليغ والأمر بالدفع.	
	IV. القباضة (القابض).	
	1 مصلحة الصندوق.	
	2 مصلحة المحاسبة.	
	3 مصلحة المتابعات.	
	V. المصالح المشتركة.	
	1 مصلحة الاستقبال والاستعمال.	
	2 مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.	
	3 مصلحة المراقبة.	

المصدر: مديرية الضرائب لولاية خنشلة.

تزاوّل القباضات و المفتشيات مهامها إلى غاية فتح مركز الضرائب والمراكز الجوية.

المطلب الثاني: نشأة هيكلية المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

جاءت نشأة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية استجابة لحاجة ملحة إلى تنظيم عمليات الرقابة وتعزيز الشفافية في المجال الجبائي. وقد تطورت هيكلتها بما يواكب متطلبات العمل الرقابي ويضمن فعاليتها في مكافحة التهرب الضريبي.

الفرع الأول: نشأة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية:

تعمل المديرية الفرعية للرقابة الجبائية على إعداد برامج البحث و مراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، حيث تم إنشاؤها وفق التعليم رقم : 930 للمديرية العامة للضرائب بتاريخ 14 أفريل 1994 قصد البحث والتفتيش عن المادة الخاضعة للضريبة.

أما المهام الموكلة لهذه المديرية الفرعية للرقابة الجبائية فهي عديدة نذكر منها:

- ❖ البرمجة والتحقيق والمتابعة المستمرة مع القيام بالأبحاث والمراجعات لكل نقطة من إقليم الولاية؛
- ❖ السهر على تحصيل الضرائب والرسوم الناتجة عن عمليات الرقابة الجبائية المسؤولة عنها؛
- ❖ البحث وتحليل أسباب التهرب والغش الضريبي مع إيجاد الحلول الناجعة والاقتراحات المناسبة؛
- ❖ دراسة وتقييم نتائج التقارير المتعلقة بالتدقيق المحاسبية والتدقيق المعمق لإجمالي الوضعية الجبائية

الفرع الثاني: هيكل المديرية الفرعية للرقابة الجبائية:

تتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من اربع مكاتب تعمل بالتنسيق فيما بينها أو العمل في شكل فرق كفرقة التحقيقات الجبائية وفرقة التقييمات ، وفق وظائف مستقلة عن بعضها البعض وهي موضحة في الشكل كالتالي¹:

¹ ينظر الملحق 02.

الشكل رقم : (03-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للرقابة الجبائية :

المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

فرقة

التحقيقات
الجبائية

فرقة

التقويمات

مكتب

مراقبة
تقييمات

مكتب

المراجعات
الجبائية

مكتب

البحث عن
المعلومة
الجبائية

مكتب

البحث
عن
المعلومة
الجبائية

تكوين وتسيير مختلف
البطاقات المسوكة
-التكفل بطلبات
التعريف الجبائية
للمكلفين بالضريبة
مراقبة استغلال المصالح
لمعينة لمعطيات المقارنة
وإعداد وضعيات
إحصائية وحواصل
دورية لتقييم نشاطات
المكتب

-تشكيل فهرس
للمصادر المحلية
لمعلومات التي تعني
وعاء الضريبة
ومراقبتها وكذا
تحصيلها.
-تنفيذ برامج
التدخلات
والبحث وكذا
نفيذ حق الاطلاع
وحق الزيارة.

-متابعة تنفيذ برامج
المراقبة والمراجعة
-تسجيل المكلفين
بالضريبة الخاضعين
لمختلف أنواع المراقبة
-إعداد الوضعيات
الإحصائية والتقارير
الدورية التقريرية

-استلام استغلال
عقود نقل الملكية
بالمقابل او مجانا
-المشاركة في
أشغال التحيين
للمعايير المرجعية
-متابعة أشغال
الخبرة في إطار
الطلبات التي
تقدمها السلطات
العمومية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من المديرية الولائية للضرائب.

المطلب الثالث: تطور وأهداف مديرية الضرائب

تعد مديرية الضرائب بولاية خنشلة من المؤسسات الأساسية التي تلعب دورا محوريا في إدارة النظام الضريبي بالولاية. شهدت المديرية تطورا ملحوظا في هيكلتها وأدواتها منذ تأسيسها، حيث تبنت التقنيات الحديثة لتحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءتها. كما أن أهداف المديرية تتمثل في تطبيق القوانين الضريبية، تحسين تحصيل الإيرادات، وتطوير الإجراءات بشكل يواكب التطورات التقنية الحديثة. هذا التطور يتضمن أيضا تعزيز الشفافية، تقليل الأخطاء الإدارية، وتقديم خدمات أفضل للمكلفين بالضريبة¹.

تطور مديرية الضرائب:

عرفت مديرية الضرائب تحولات تدريجية على مختلف الأصعدة، سواء على مستوى التنظيم أو الوسائل المعتمدة، في سبيل تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها. ويتضح هذا التطور من خلال ما يلي:

- ❖ نشأت المديرية كهيئة متخصصة في إدارة النظام الضريبي على مستوى الوطن؛
- ❖ شهدت المديرية تطورا في هيكلتها التنظيمية والإدارية على مر السنوات؛
- ❖ تبني تقنيات الرقمنة كأداة لتحسين الأداء الإداري وضمان الشفافية؛
- ❖ تحديث الإجراءات الضريبية بما يتماشى مع تطور الأنظمة الإلكترونية الحديث؛
- ❖ تطوير الأنظمة المحاسبية والجبائية لتحسين عملية التحصيل وتبسيط الإجراءات

أهداف مديرية الضرائب:

تسعى مديرية الضرائب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تضمن فعالية النظام الجبائي، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والمكلف بالضريبة. وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

- ❖ تطبيق القوانين الضريبية بشكل فعال؛
- ❖ تحسين تحصيل الإيرادات الضريبية وتوجيهها بشكل صحيح؛
- ❖ تبسيط وتسهيل الإجراءات الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- ❖ تعزيز الشفافية في الإجراءات الضريبية وتقليل الأخطاء الإدارية؛
- ❖ توفير بيئة عمل رقمية تساهم في تسريع تقديم الخدمات الجبائية؛
- ❖ تعزيز التعاون مع المكلفين بالضريبة عبر تقديم خدمات متطورة وسهلة الاستخدام.

¹ المديرية العامة للضرائب 2024,220 mfda.gov.dz

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث، قمنا بتوضيح المنهجية التي اتبعناها في الدراسة لتجميع وتحليل البيانات. اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من موظفي مديرية الضرائب بولاية خنشلة. بعد جمع البيانات، قمنا باستخدام أساليب إحصائية لتحليل النتائج بشكل دقيق، حيث ساعدتنا هذه المنهجية في اختبار فرضيات البحث والوصول إلى استنتاجات موضوعية تدعم أهداف دراستنا.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

في هذه الدراسة، اعتمدنا على موظفي مديرية الضرائب بولاية خنشلة كمجتمع بحثي، حيث كانوا الأكثر قدرة على تقديم المعلومات الدقيقة والمتعلقة بموضوع الرقمنة وتحسين الخدمات الجبائية. استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك لأنها تتيح لنا الحصول على إجابات شاملة وموضوعية تساعدنا في تحليل الواقع الفعلي للخدمات الجبائية في هذه المديرية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تم اختيار مديرية الضرائب لولاية خنشلة محل الدراسة ومجتمعها حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين على مستوى المديرية .

عينة الدراسة: اختيار عينة الدراسة هي البنية الأساسية في بداية الدراسة الميدانية فحسن اختيار العينة المناسبة يمكننا من الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

حيث أن عينة الدراسة تشكلت من 35 فرد مست كل التشكيلات وتم اختيارها بطريقة عشوائية حيث تم استعمال طريقة الاستبيان في عملية الدراسة وقمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 35 فرد من موظفي المديرية وقد وصل عدد الردود التي تحصلنا عليها إلى 30 رد وبالتالي تم إجراء الدراسة والتحليل عليها.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

في دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على طريقة الاستبيان في جمع المعلومات الأولية حيث يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي تقدم للمستجيب الذي يختار الإجابة من بين البدائل المقترحة والمحددة وذلك بقصد الحصول على البيانات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف ما معين محل الدراسة.

الجدول رقم (3-03) يوضح مقياس لكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجالات المتوسط الافتراضي	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

هيكل الاستبيان:

قسم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

❖ جزء خاص بالمعلومات العامة للعينة: الفئة العمرية؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة؛ المسمى الوظيفي.

❖ جزء خاص بمحاور الاستبانة كما يلي:

المحور الأول: واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة يحتوي على 10 عبارات.

المحور الثاني: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية يحتوي على 9 عبارات.

الجدول رقم (4-03) يوضح نموذج تصميم الإستبيان.

ترتيب المحاور	المحاور	محددات وأبعاد المحور	العبارات
أولا	بيانات عامة	الفئة العمرية؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة؛ المسمى الوظيفي.	4-1
ثانيا	واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة	الإمكانيات التكنولوجية؛ الموارد البشرية؛ البنية التحتية الرقمية؛ مستوى التكوين والتدريب؛ مدى تبني الرقمنة في الأداء اليومي.	10-1
ثالثا	تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية	السرعة والدقة؛ الشفافية والوضوح؛ رضا المكلفين بالضريبة؛ تخفيف العبء الإداري؛ تحسين الكفاءة والفعالية.	19-11

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني : أساليب تحليل البيانات.

اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، بهدف استخراج النتائج بدقة وتفسيرها بطريقة علمية تدعم اختبار فرضيات البحث.

الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :

لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، ومن خلاله اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية مفصلة كمايلي:

الجدول رقم : (03-5) يوضح الأساليب الإحصائية المستعملة.

الأسلوب الإحصائي	التحليل
التكرارات والنسب المئوية	للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة " التحليل الوصفي "
المتوسط الحسابي	هو من مقاييس النزعة المركزية " يستخدم لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ، فهو القيمة الوسطية لمجموعة من القيم وهو نقطة التوازن.
الانحراف المعياري	هو من مقاييس تشتت الإحصائي " يستخدم لمعرفة مقدار تشتت الإجابات لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث يقيس تشتت البيانات وبعدها ومدى إختلافها عن المتوسط الحسابي ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد العينة والعكس صحيح .
معامل ألفا كرونباخ	يستعمل لتحليل البيانات الإحصائية للإستبيان وإعطاءه الشرعية ، مع التأكد من ثبات عبارات الاستبيان وصدقها، يرمز له ب: α

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا :

-حمزة دودين،"التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات بإستخدام SPSS"،دار المسيرة للنشر،عمان،2010،ص137.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

نقوم بتفسير العبارات الواردة في الاستبيان؛ ثم بتحليل البيانات الشخصية؛ ثم اختبار فرضيات الدراسة.

وفي دراستنا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي؛ حيث كما اشرنا كل عبارة يقابلها بدائل من 1 الى 5 على التوالي موضحة كما يلي :

الجدول رقم (03-6) يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

لتحليل ومناقشة الآراء الواردة في الردود على الموافقة أو عدم الموافقة على محاور الاستبيان ومحاوره، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، حيث يجب أولا وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت likert الخماسي ، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس .

المدى = أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس.

$$(1-5) = 4$$

ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي :

$$0.8 = (5/4) = \text{طول الفئة}$$

ثم بعدها نضيف هذه القيمة إلى قيمة المقياس في كل مرة للحد الأدنى من الموافقة لنحصل على المجالات وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03-7) يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

رقم الفئة	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
المجال	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الدرجات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
مستوى الأهمية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

حيث سنتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وعرض البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وإبراز نتائج

الاستبيان التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عباراته، بالإضافة لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة.

قمنا في هذه الدراسة على التأكد من صدق أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وذلك بهدف ضمان أن الأداة تقيس فعلا ما وضعت لقياسه. ولتحقيق ذلك، قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمختصين للحصول على آرائهم وملاحظاتهم، مما ساعدنا على تعديل بعض العبارات وتصحيح بعض الصياغات لضمان وضوحها ودقتها. ويعتبر صدق الأداة من أهم شروط جودة البحث العلمي ومصادقية نتائجه.

أولا:الصدق الظاهري :

قبل إرسال الاستبانة إلى عينة البحث تم مراجعتها من قبل الأستاذ المشرف للتحقق من مدى صدق فقراتها ووضوحها وسلامة لغتها ومضمونها، وكذا قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وتم عرضها على أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لإبداء ملاحظته وإجراء التعديلات في صياغة العبارات، والتأكد من موافقتها مع موضوع الدراسة، حيث تم الأخذ بآرائهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

ثانيا: اختبار صدق وثبات الدراسة :

تم اختبار مدى الثبات في استمارة الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ، ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى صدق واتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ومع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وذلك بحساب معاملات الثبات بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، حيث أن معامل ألفا كرونباخ إذا كان أكبر من 0.6 دلالة على وجود ثبات داخلي للأداة المستخدمة والعكس صحيح ، وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم: (03-8)يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات متغيرات الدراسة.

عبارات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	0,942
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	0,941
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث (الأنترنت، الإكسترانت أو الأنترنت).	0,947
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات	0,942

	والوصول إليها بسهولة.
0,944	↪ تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيس بوك مثلا).
0,940	↪ تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.
0,943	↪ تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.
0,941	↪ تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.
0,943	↪ تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
0,946	↪ تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية...
0,942	↪ تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.
0,943	↪ تُتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون الحجيء إلى مقر المديرية.
0,941	↪ تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار إصلاح الخدمة العمومية.
0,943	↪ تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.
0,944	↪ تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.
0,945	↪ تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة .
0,944	↪ تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.

0,944	↪ تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.
0,944	↪ يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.
0.946	↪ الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

الجدول رقم: (03-9) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة	10	0.889
تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية	9	0.912
الثبات العام للاستبيان	19	0.946

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

يبين الجدولين مايلي :

- ❖ بلغ معامل ألفا كرونباخ للنموذج الكلي " أي مجموع عبارات الاستمارة " والمقدرة بـ 19 عبارة قيمة 0.946 وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا كونها أعلى من النسبة المتفق عليها والمقدرة بـ 0.6.
- ❖ بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل والمتمثل في واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة بـ 10 عبارات قيمة 0.889 وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا .
- ❖ بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع والمتمثل في تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية بـ 9 عبارات قيمة 0.912 وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا . ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وبالتالي يمكن الإطمئنان إلى نتائج الدراسة وتعميمها وتطبيقها على عينة الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.

يتضمن هذا الجزء الأول من الاستبيان بيانات متعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تضم (الفئة العمرية؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة؛ المسمى الوظيفي)؛ حيث يتم التطرق إليها كما يلي:

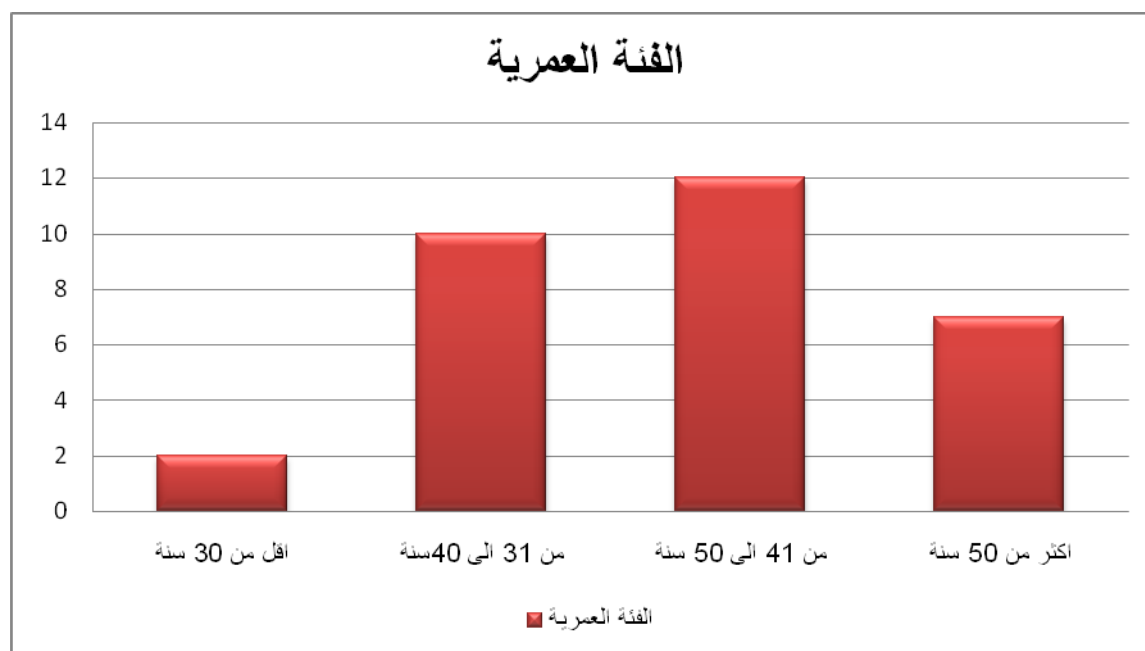
1/ توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم: (03-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	6,5%
من 31 سنة إلى 40 سنة	10	32,3%
من 41 سنة إلى 50 سنة	12	38,7%
أكثر من 50 سنة	7	22,6%
المجموع	31	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS

الشكل رقم: (03-2) يوضح أعمدة بيانية للتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن 12 فرد من أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل 38,7% تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة أي ما يقارب ثلث أفراد العينة أما بالنسبة للفئة التي تتراوح ما بين 31 و40 سنة فقد بلغ عددهم 10 أفراد

بنسبة 32,3%؛ أكثر من 50 سنة قدر عددهم ب 7 أفراد أي بنسبة 22,6% وأخيرا فئة الأقل من 30 سنة ب 2 فرد ونسبة 6,5%.

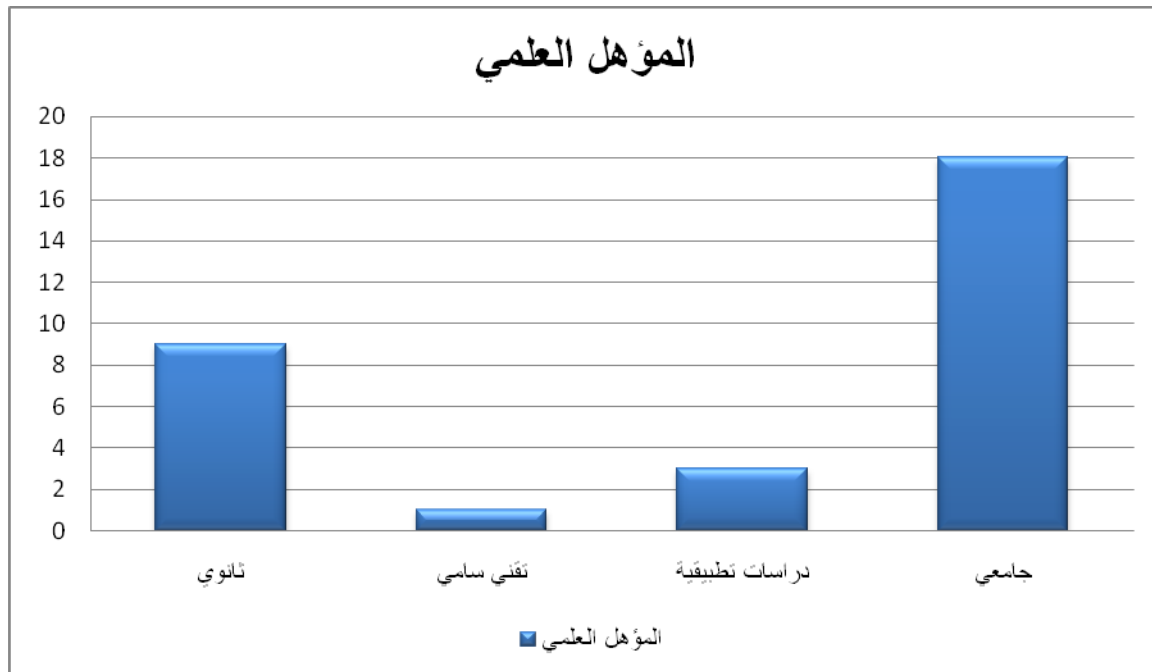
2/ توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم: (03-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	29,0%
تقني سامي	1	3,2%
دراسات تطبيقية	3	9,7%
جامعي	18	58,1%
المجموع	31	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

الشكل رقم: (03-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن 18 فرد من أفراد عينة لدراسة أي مايعادل 58.1% لديهم مستوى جامعي مايقارب ثلثي العينة المقدرة ب 31 فرد وذلك لان معظم أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية؛ بالنسبة

لأصحاب المستوى الثانوي 9 أفراد بلغت نسبتهم 29.0%؛ أصحاب دراسات تطبيقية قدر عددهم 3 أفراد بنسبة 9.7%؛ وبالنسبة لتقني سامي بلغ عددهم 1 فرد بنسبة 3.2%

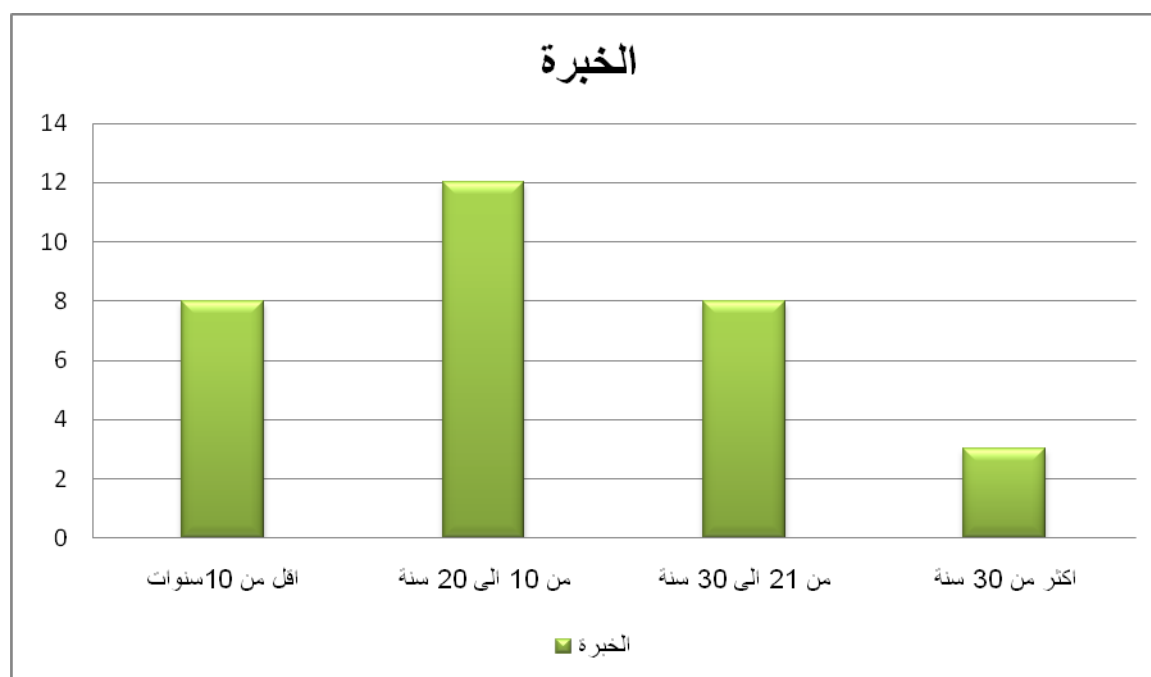
3/ توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم: (03-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	8	25,8%
من 10 إلى 20 سنة	12	38,7%
من 21 إلى 30 سنة	8	25,8%
أكثر من 30 سنة	3	9,7%
المجموع	31	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

الشكل رقم: (03-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن 12 فرد من أفراد عينة الدراسة أي مايعادل 38.7% تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة؛ بالنسبة للفئتين أقل من 10 سنوات خبرة ومن 21 إلى 30 سنة بلغ عددهم 8 أفراد أي بنسبة 25.8%؛ وأخيرا أكثر من 30 سنة خبرة قدر عددهم 3 أفراد أي بنسبة 9.7%.

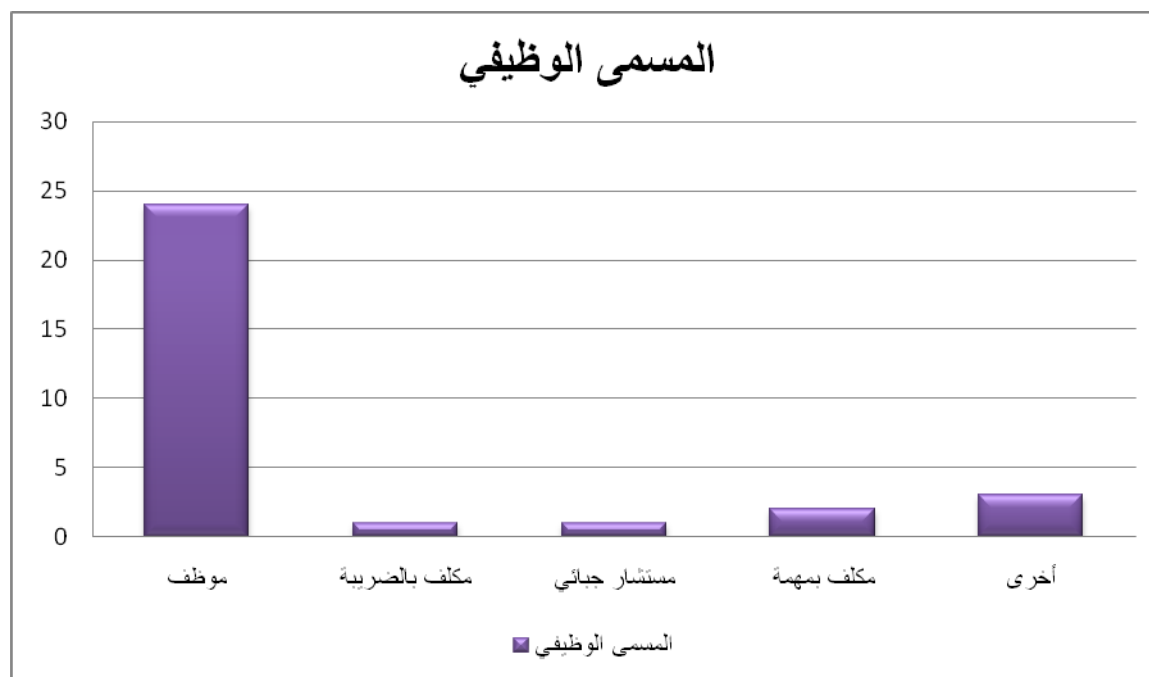
4/توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم: (03-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
77,4%	24	موظف
3,2%	1	مكلف بالضريبة
3,2%	1	مستشار جبائي
6,5%	2	مكلف بمهمة
9,7%	3	أخرى
100,0%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

الشكل رقم: (03-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن 24 فرد من أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل 77.4% يشغلون منصب موظف إي ما يمثل ثلاث أرباع أفراد العينة كونه من المناصب الأساسية في المديرية أما بالنسبة لمناصب أخرى غير المدرجة في الاستبيان فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 9.7% ؛ منصب مكلف بمهمة بلغ عدد أفراد 2 فرد أي بنسبة 6.5% ؛ وأخيرا مناصبي مكلف بالضريبة ومستشار جبائي لبلغ عددهم 1 فرد بنسبة 3.2%.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها.

سعى منا لتحقيق أهداف دراستنا، قمنا بعد جمع بيانات الاستبيان بعملية تحليل ومناقشة دقيقة للنتائج المتحصل عليها، وقد عملنا معا على تفسير المعطيات وفق منهج علمي، قصد اختبار صحة الفرضيات المطروحة، وتقييم مدى تأثير رقمنة الإدارة الجبائية على جودة الخدمات المقدمة، مع الحرص على تقديم قراءة موضوعية وواقعية للنتائج.

أولا: عرض وتحليل محور واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة

الجدول رقم: (03-14) يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	3.35	1.226	متوسط (محايد)
2	يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	3.00	1.265	متوسط (محايد)
3	تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث (الأنترنت ،الإكسترنات أو الأنترنت).	3.42	1.361	مرتفع (موافق)
4	تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	3.52	1.208	مرتفع (موافق)
5	تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).	4.29	0.902	مرتفع جدا (موافق تماما)
6	تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	3.97	1.048	مرتفع (موافق)
7	تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	3.94	1.063	مرتفع (موافق)
8	تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد	4.06	0.814	مرتفع (موافق)

			الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	
9	تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات البرمج المستخدمة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.	4.13	1.088	مرتفع(موافق)
10	تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كإلضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية...	3.23	1.175	متوسط(محايد)
	المجموع	3.74	1.094	مرتفع(موافق)

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

❖ **العبارة 01:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.35 والذي ينتمي إلى المجال (2.6-3.4)؛

والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.226، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن مديرية الضرائب تتوفر على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية.

❖ **العبارة 02:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.00 والذي ينتمي إلى المجال (2.6-3.4)؛

والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.265، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن مكتب الموظف بمديرية الضرائب يتوفر على مكتب مجهز بتقنيات وشبكات التواصل الحديثة

❖ **العبارة 03:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.42 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛

والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.361، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تعتمد في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث (الإنترنت، الإكسترنال أو الإنترنت).

❖ **العبارة 04:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.52 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛

والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.208، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تستخدم تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة

❖ **العبارة 05:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.29 والذي ينتمي إلى المجال (4.2-5)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.902، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تستفيد من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).

❖ **العبارة 06:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.97 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.048، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تقوم بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.

❖ **العبارة 07:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.94 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.063، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تتوفر على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الالكترونية.

❖ **العبارة 08:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.06 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.814، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تعتمد على استخدام البريد الالكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني والأكاديمي.

❖ **العبارة 09:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.13 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.088، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مديرية الضرائب تعمل على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات والبرامج المستخدمة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

❖ **العبارة 10:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.23 والذي ينتمي إلى المجال (2.6-3.4)؛ والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.175، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن مديرية الضرائب تعمل على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات محور واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة بلغت قيمته 3.74 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.094؛ وهذا يدل على أن "الرقمنة مفعلة وذات أهمية في مديرية الضرائب ولاية خنشلة" كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل محور تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية

الجدول رقم: (03-15) يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	3.94	0.998	مرتفع(موافق)
2	تُتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون الحجيء إلى مقر المديرية.	3.74	1.264	مرتفع(موافق)
3	تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية.	4.06	0.892	مرتفع(موافق)
4	تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	4.03	0.875	مرتفع(موافق)
5	تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	3.74	1.094	مرتفع(موافق)
6	تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة .	3.74	0.965	مرتفع(موافق)
7	تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	3.97	0.912	مرتفع(موافق)
8	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	4.19	0.792	مرتفع(موافق)
9	يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	4.06	0.814	مرتفع(موافق)

المجموع	4.19	0.792	مرتفع(موافق)
---------	------	-------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

- ❖ **العبارة 01:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.94 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.998، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تفتح للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.
- ❖ **العبارة 02:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.74 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.264، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تتيح الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.
- ❖ **العبارة 03:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.06 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.892، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تعمل على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار إصلاح الخدمة العمومية.
- ❖ **العبارة 04:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.03 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.875، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تعمل على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.
- ❖ **العبارة 05:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.74 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.094، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب توفر قاعات الانتظار تحتوي على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.
- ❖ **العبارة 06:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.74 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.965، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تتوافر على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.
- ❖ **العبارة 07:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.97 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره

0.912، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن مديرية الضرائب تعمل على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.

❖ **العبارة 08:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.19 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.792، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مديرية الضرائب تساعد على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.

❖ **العبارة 09:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.06 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.814، و بالتالي فأفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب يساهم في تطبيق وتعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات محور تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية بلغت قيمته 4.19 والذي ينتمي إلى المجال (3.4-4.2)؛ والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.792؛ وهذا يدل على أن مساهمة الرقمنة في جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب ولاية خنشلة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار.

من أجل إختبار صحة فرضيات الدراسة سنعتمد على قاعدة القرار التالية:

❖ إذا كان مستوى الدلالة $\text{significant}(\text{sig})$ أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل

الفرضية الصفريّة. H_0

❖ إذا كان مستوى الدلالة $\text{significant}(\text{sig})$ أصغر أو يساوي من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة

0.05 نقبل الفرضية البديلة .

1-الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "تتوفر مديرية الضرائب بولاية خنشلة على مقومات الإدارة الرقمية الحديثة"

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيا على برنامج SPSS يعاد صياغتها بشكلين، فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

❖ H_0 : لا تتوفر مديرية الضرائب بولاية خنشلة على مقومات الإدارة الرقمية الحديثة,

فتكون الفرضية البديلة كما يلي:

❖ H_1 : تتوفر مديرية الضرائب بولاية خنشلة على مقومات الإدارة الرقمية الحديثة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل العبارات العشر ضمن محور "واقع الإدارة الرقمية"، حيث بلغت القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي 3.74 مما يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، وهو ما يدعم الفرضية بأن المديرية تمتلك مقومات الإدارة الرقمية.

بناءً على المتوسط العام المرتفع (3.74) والانحراف المعياري المنخفض نسبيا (1.094)، يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، مما يؤكد على توفر مقومات الإدارة الرقمية في المديرية.

2-الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "تسعى مديرية الضرائب بولاية خنشلة على تعميم تطبيق تقنيات الرقمنة في جميع معاملاتها الإدارية"

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيا على برنامج SPSS يعاد صياغتها بشكلين، فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) كمايلي:

❖ H_0 : لا تسعى مديرية الضرائب بولاية خنشلة على تعميم تطبيق تقنيات الرقمنة في جميع معاملاتها الإدارية.

فتكون الفرضية البديلة كمايلي:

❖ H_1 : تسعى مديرية الضرائب بولاية خنشلة على تعميم تطبيق تقنيات الرقمنة في جميع معاملاتها الإدارية.

الجدول (03-16): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقنيات الرقمنة والخدمات الإدارية الجبائية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة β	قيمة الثابت a	قيمة معامل الانحدار b
تقنيات الرقمنة	0.702	0.493	0.004	0.764	12.157	3.114

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط $R=0.702$ يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تقنيات الرقمنة (المتغير المستقل) والخدمات الإدارية الجبائية (المتغير التابع)؛ كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.493$ أي أنه 49.3% أي أن المتغير المستقل تقنيات الرقمنة مسؤول عن 49.3% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع الخدمات الإدارية الجبائية والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى. عند مستوى دلالة $Sig=0.004$ وهذه القيمة أقل من 0.05 مما يبين وجود دال إحصائية لتقنيات الرقمنة في مديرية الضرائب على الخدمات الإدارية الجبائية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

حيث:

X: المتغير المستقل تقنيات الرقمنة.

Y: المتغير التابع الخدمات الإدارية الجبائية.

معادلة الانحدار البسيط: $Y=a+Bx$

$$Y=12.157+3.114X$$

وبالتالي نقول لقياس درجة التأثير نقول؛ إذا تغير X بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير Y ب 3.114

هذا النموذج الإحصائي يدل على أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الرقمنة في المديرية، تحسنت جودة الخدمات الإدارية الجبائية

3- الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "تعتبر تقنيات الرقمنة مطلبا أساسيا في تحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب بولاية خنشلة."

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيا على برنامج SPSS يعاد صياغتها بشكلين، فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

❖ H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب بولاية خنشلة.

فتكون الفرضية البديلة كمايلي:

❖ H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب خنشلة.

جدول رقم (03-17): يوضح العلاقة بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب خنشلة

Pearson Correlation		جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب
تقنيات الرقمنة	معامل ارتباط بيرسون	0.791 **
	(Sig) مستوى المعنوية	0.000
	العينة	31

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب ، والفرضية مقبولة لأن مستوى الدلالة $\text{sig}0.0000.05 >$

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقنيات الرقمنة وجودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب خنشلة. أي أن هناك تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع وتستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل ، ودرجة التأثير قوية لان القيمة الارتباط Correlation بلغت 0.791 وهي تقترب إلى الواحد علاقة طردية)، بمستوى هامش خطأ 1%.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل، قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الضرائب بولاية خنشلة، حيث بدأنا بتقديم فكرة عامة عن هيكل المديرية وتاريخها، وركزنا على أهدافها وكيف تطورت مع مرور الوقت، بعد ذلك، تناولنا المنهجية التي اعتمدناها في جمع البيانات، حيث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من الموظفين في المديرية. ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية، وناقشنا نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي وضعناها في البداية. وأوضحنا أيضاً مدى مصداقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها.



الخاتمة



الخاتمة :

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يتّضح أن تقنيات الرقمنة لم تعد خيارًا ترفيئًا بل ضرورة ملحة فرضها الواقع التكنولوجي الراهن، خاصة في قطاع حساس ومحوري كقطاع الضرائب. وقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على مدى تأثير هذه التقنيات على جودة الخدمات الجبائية، مع التركيز على الحالة التطبيقية لمديرية الضرائب لولاية خنشلة.

لقد أجابت الدراسة على الإشكالية المطروحة من خلال تحليل واقع استخدام الرقمنة، وبيّنت من خلال المعطيات الميدانية أن الإدارة الجبائية قد قطعت أشواطاً معتبرة نحو التحول الرقمي، رغم وجود بعض العراقيل التنظيمية والتقنية والبشرية. كما كشفت الإجابات على الأسئلة الفرعية أن العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة الجبائية علاقة طردية، حيث ساهم إدخال تقنيات حديثة في تسريع المعالجة، رفع درجة الشفافية، وتقليل التكاليف الزمنية والمادية.

ومن جهة أخرى، خلصت النتائج إلى أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على وفرة البرمجيات أو الأنظمة، بل يتطلب بنية تحتية متطورة، وتكوينًا مستمرًا للكفاءات البشرية، بالإضافة إلى ضرورة تبني ثقافة رقمية شاملة داخل الإدارة الجبائية.

أولاً- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم في هذه الدراسة اختبار فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، وأسفرت النتائج عن ما يلي:

الفرضية الرئيسية: التي تنص على أن تقنيات الرقمنة تؤثر إيجابياً على جودة الخدمات الجبائية، تم قبولها لأن النتائج بينت وجود علاقة قوية وواضحة بين الرقمنة وتحسين جودة الخدمات.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** الخاصة بتوفر مقومات الإدارة الرقمية في المديرية، أيضاً تم قبولها بناءً على نتائج التحليل اللي وضحت وجود بنية تحتية وتقنيات رقمية مناسبة.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص عن سعي المديرية لتعميم استخدام الرقمنة في كل معاملاتها، تم قبولها لأن البيانات أظهرت أن المديرية تبذل جهوداً كبيرة في هذا الاتجاه.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تؤكد أن الرقمنة مطلب أساسي لتحسين جودة الخدمات، تم تأكيدها أيضاً من خلال وجود ارتباط قوي بين الرقمنة وجودة الخدمات.

بالتالي، كل فرضيات الدراسة تم قبولها وهذا يؤكد أن الرقمنة ليست خيار فقط، بل ضرورة مهمة لتحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة.

ثانيا-نتائج الدراسة:

من خلال الجانب النظري والتحليل الميداني الذي شمل مديرية الضرائب لولاية خنشلة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، نلخصها كما يلي:

- ❖ تعد الرقمنة أداة فعالة في تحسين جودة الخدمات الجبائية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات؛
- ❖ كشفت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية مثل المنصات الإلكترونية والبرمجيات المتخصصة ساهم في تقليص آجال معالجة الملفات الجبائية وزيادة دقة البيانات؛
- ❖ لوحظ ارتفاع نسبي في رضا المواطنين حول بعض الخدمات الرقمية، خاصة ما يتعلق بالتسجيل، التصريح، والدفع عن بعد؛
- ❖ على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال بعض العراقيل تعيق التحول الرقمي الشامل، منها نقص الكفاءات التقنية، ضعف الصيانة، وانقطاع الشبكة أحيانا؛
- ❖ الرقمنة عززت الشفافية في التعاملات، وقصّصت من التدخل البشري الذي كان يمثل إحدى بؤر البيروقراطية والفساد الإداري؛
- ❖ هناك تفاوت في مدى الاستفادة من الرقمنة بين الأقسام المختلفة داخل المديرية، مما يشير إلى ضرورة توحيد الجهود الرقمية.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقترح ما يلي:

- ❖ تدعيم البنية التحتية التكنولوجية لمديريات الضرائب، خصوصا على مستوى الولايات الداخلية، لضمان ديمومة الخدمات الرقمية؛
- ❖ إعداد برامج تكوين مستمر لفائدة الموظفين في مجال تسيير الأنظمة الرقمية وتطوير مهاراتهم في التعامل مع مختلف البرمجيات؛

- ❖ توسيع نطاق الرقمنة لتشمل كل العمليات الجبائية دون استثناء، بما في ذلك ملفات الطعون، الرقابة، والتحصيل؛
- ❖ تطوير البوابات الإلكترونية الخاصة بالإدارة الجبائية لتكون أكثر تفاعلية وشمولية، مع تقديم محتوى إرشادي مبسط وواضح للمواطن؛
- ❖ تعزيز ثقافة الرقمنة لدى المواطن من خلال حملات توعية وتحفيز على استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة.
- ❖ ضمان الدعم الفني المستمر للأنظمة الرقمية لتفادي الأعطال والانقطاعات التي تؤثر على فعالية الأداء.

آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة المجال لعدة آفاق بحثية مستقبلية، نذكر منها:
- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين مديريات الضرائب عبر ولايات مختلفة لقياس مدى تقدم التحول الرقمي على المستوى الوطني؛
 - ❖ التعمق في تحليل أثر الرقمنة على التحصيل الجبائي من الناحية الكمية والمالية؛
 - ❖ دراسة تجربة الرقمنة من منظور الموظف الجبائي وتحديد انعكاساتها على بيئة العمل والأداء الإداري،
 - ❖ اقتراح نموذج معلوماتي موحد لإدارة الضرائب يتلاءم مع خصوصيات الإدارة الجزائرية ويساهم في التكامل الرقمي بين مختلف المؤسسات،
 - ❖ التوسع في دراسة أثر الرقمنة على الحد من التهرب والغش الجبائي، ومدى فعاليتها في دعم الإصلاحات الجبائية الكبرى.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الرهان على الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمات الجبائية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة هو رهان واقعي وقابل للتحقق، بشرط تدارك النقائص المسجلة وتبني رؤية إصلاحية متكاملة تُراعي الخصوصية المحلية وتستشرف التحديات المستقبلية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع و المصادر:

الكتب بالعربية :

- 1 عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجاني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 2 عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية الأسس النظرية والتعليقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 2006.
- 3 عمار يوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 4 فريد كورتل، آسيا تيش إسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 5 قندلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجاني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 6 خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 7 سعيد يقطين، مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، المركز الثقافي العربي، بيروت، ط1، 2005.
- 8 السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 9 عمار يوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 10 عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية الأسس النظرية والتعليقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 2006.
- 11 فريد كورتل، آسيا تيش إسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 12 قندلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجاني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 13 محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14 محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15 مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2012.

قائمة المراجع و المصادر

- 16 مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
- 17 نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 18 نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
- 19 حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 20 حميد بوزيدة، جباية المؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

الأطروحات والمذكرات الجامعية :

- 21 بنختي إبراهيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في التعليم، مذكرة ماستر منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 22 حراش إبراهيم، عصرنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 23 سليمان عتير، دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011-2012.

المقالات:

- 24 أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة المتحدة، العدد 4، 2009.
- 25 أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
- 26 عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 7.
- 27 عبد الوهاب زعنون، الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في الجزائر، صحيفة الشباب الجزائري الإخبارية، 11 نوفمبر 2023.
- 28 علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مقال منشور بموقع مجلة آراء حول الخليج، اطلع عليه يوم 2 فيفري 2024.
- 29 عوادي مصطفى، شيمي حسين، الإدارة الضريبية ودورها في مكافحة الغش والتهرب الضريبي في ظل التحول الرقمي، ملتقى جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023.

- 30 فاروق سخنون، محمد اعربية، دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي، ملتقى دولي، جامعة سطيف 1، 2012.
- 31 سعيدة سليمان، مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2023.
- 32 شعوادي سفيان، الإصلاحات الجبائية كآلية لعصرية الإدارة الضريبية ورقمنة التصاريحات الجبائية وتبسيطها، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2023.
- 33 صبرينة حذيري، عمر جنيبة، نظام المعلومات الجبائي "جبائتك" رهان عصرة الإدارة الجبائية وقمع التهرب الضريبي، ملتقى جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023.
- 34 مشفق الحسين بشيش عبد المالك، متطلبات التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر لمواجهة مظاهر التهرب الضريبي، ملتقى جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023.
- 35 منصف شرقي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 2019.

الكتب والمراجع الأجنبية:

- 36 Annales des sciences financières, juridiques et économiques, n°6, année 1990.
- 37 Jacques Sauret, L'administration électronique un bouleversement sans précédent, Réalités industrielles revue, Les publications des Annales des mines, Paris, novembre 2005.
- 38 Pierre Beltrame, La fiscalité en France, Hachette, 6^e édition, 1998.

مواقع إلكترونية رسمية:

- 39 المديرية العامة للضرائب الجزائرية <https://www.mfda.gov.dz>
- 40 الموقع الرسمي لوزارة المالية الجزائرية <https://www.mf.gov.dz>



الملاحق



الملحق رقم (01): نسخة الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الميدانية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص محاسبة



استبيان :

إستقصاء آراء موظفي مديرية الضرائب بولاية خنشلة

بغرض استكمال الفصل التطبيقي لمذكرة التخرج .

تحت عنوان :

تقنيات الرقمنة كألية لتحسين جودة الخدمات الجبائية-دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية خنشلة-

السنة الثانية ماستر تخصص محاسبة

تحت إشراف الأستاذة:

أ / بوروية ليليا.

من إعداد الطلبة:

- بوهلالة خير الدين.
- غلوج فخر الدين.

السنة الجامعية :

2025/2024

الملاحق

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته..... وبعد

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

يرجى من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة التي يشملها الاستبيان بكل دقة وموضوعية لتكونوا بذلك ساهتم في تسهيل العمل بما يخدم الصالح العام ولنصل معا الى إصلاح وتحديث أساليب تقديم الخدمات الجبائية.

و أود أن أحيط سيادتكم بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ،كما أنها تحظى بالسرية التامة ، وأننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل التقدير و الاحترام.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الفقرة التي تقتنع بها.

أسئلة الاستمارة:

المحور الأول :البيانات الشخصية

❖ الفئة العمرية:	- أقل من 30 سنة - من 41 إلى 50 سنة	☐ ☐	من 30 إلى 40 سنة - أكثر من 50 سنة	☐ ☐
❖ المؤهل العلمي:	- ثانوي - دراسات تطبيقية	☐ ☐	- تقني سامي - جامعي	☐ ☐
❖ الخبرة:	- أقل من 10 سنة - من 21 إلى 30 سنة	☐ ☐	- من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 30 سنة	☐ ☐
❖ المسمى الوظيفي:	- موظف - رئيس مصلحة الخزينة - مكلف بمهمة	☐ ☐ ☐	- مكلف بالضريبة - مستشار جبائي - أخرى	☐ ☐ ☐

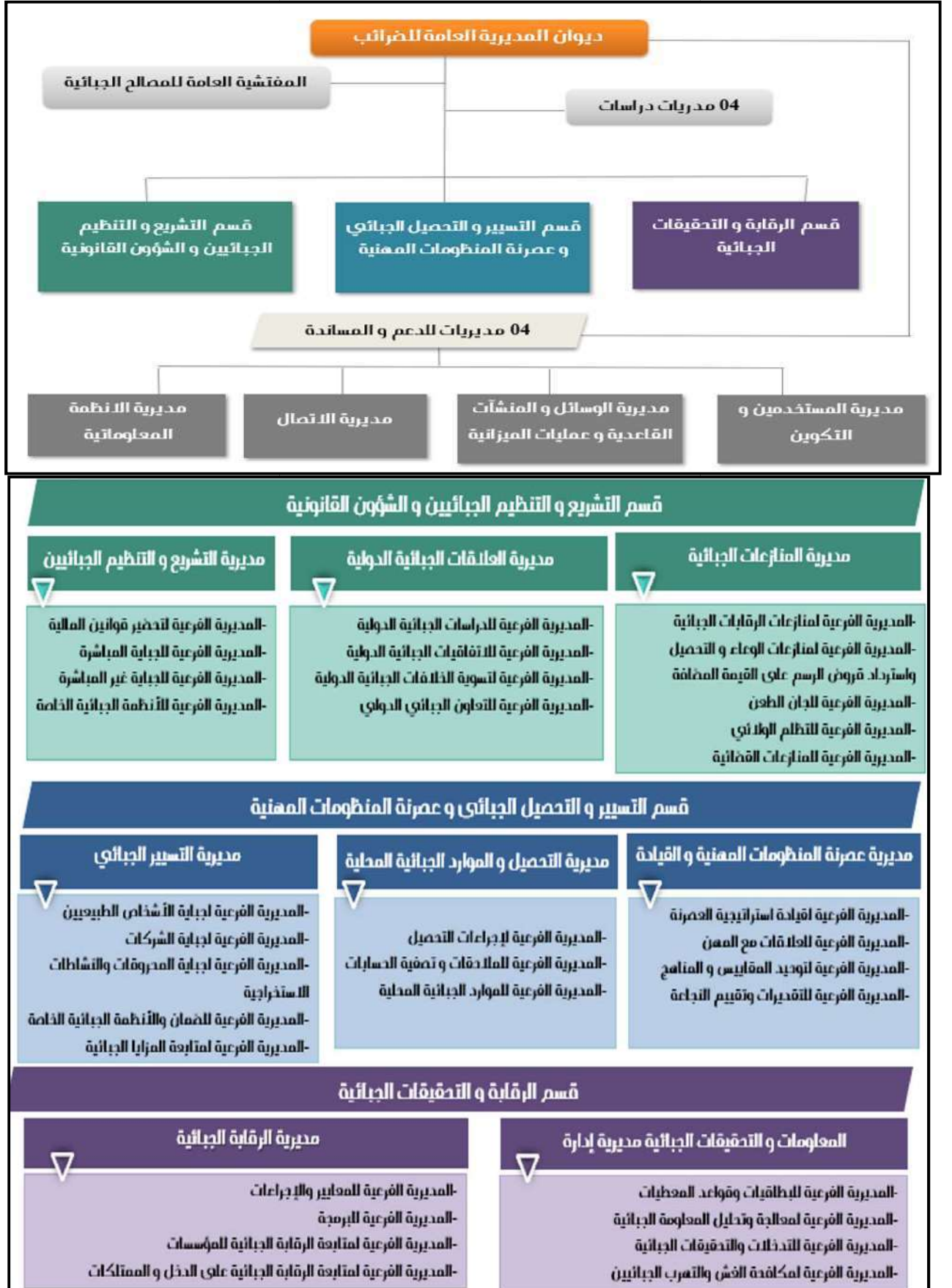
المحور الثاني: واقع الإدارة الرقمية بمديرية الضرائب لولاية خنشلة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية					
02	يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة					
03	تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث (الإنترنت، الإكسترنت أو الأنترنت).					
04	تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.					
05	تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).					
06	تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.					
07	تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.					
08	تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.					
09	تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.					
10	تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية...					

المحور الثالث: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.					
02	تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.					
03	تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية.					
04	تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.					
05	تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.					
06	تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة .					
07	تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.					
08	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.					
09	يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.					

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب وقسم التشريع والمديريات الفرعية





الملحق رقم (03): جدول معاملات الثبات (Alpha de Cronbach) للمحور الأول والثاني .

المحور الاول		المحور الثاني	
Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	10	,889	9

الملحق رقم (04): جدول معاملات الثبات للمحورين مجتمعين.

محور 1+2

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	19

الملحق رقم (05): جدول إحصائيات لمعامل الثبات (Alpha de Cronbach).

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	68,45	181,723	,763	,942
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	68,65	178,037	,700	,943
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	68,32	182,959	,808	,941
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية	68,35	186,237	,680	,943
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن	68,65	184,037	,607	,944
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة	68,65	187,037	,579	,945
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي	68,42	187,518	,596	,944
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن	68,19	189,361	,608	,944
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	68,32	188,092	,649	,944
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	69,03	176,766	,766	,942
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	69,39	175,112	,793	,941
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	68,97	182,099	,525	,947

الملاحق

تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	68,87	177,783	,745	,942
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة (.تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا	68,10	186,290	,656	,944
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة	68,42	178,852	,831	,940
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية	68,45	182,656	,678	,943
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي	68,32	184,292	,828	,941
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات البرامج المستخدمة	68,26	181,865	,689	,943
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	69,16	185,540	,510	,946

الملحق رقم (06): جدول التوزيع العمري لعينة الدراسة.

الفئة العمرية		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		تكرار	النسب المئوية	valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,5	6,5	6,5
	من 31 سنة الى 40 سنة	10	32,3	32,3	38,7
	من 41 سنة الى 50 سنة	12	38,7	38,7	77,4
	أكثر من 50 سنة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): جدول التوزيع حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valide	ثانوي	9	29,0	29,0	29,0
	تقني سامي	1	3,2	3,2	32,3
	دراسات تطبيقية	3	9,7	9,7	41,9
	جامعي	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (08): جدول التوزيع حسب سنوات الخبرة.

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	8	25,8	25,8	25,8
	من 10 الى 20 سنة	12	38,7	38,7	64,5
	من 21 الى 30 سنة	8	25,8	25,8	90,3
	أكثر من 30 سنة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): جدول التوزيع حسب المسمى الوظيفي.

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	24	77,4	77,4	77,4

الملحق رقم (10): النتائج الإحصائية للاستبيان حول أثر الرقمنة على جودة الخدمات الجبائية.

Statistiques

		تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترايط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,35	3,00	3,42	3,52
Ecart type		1,226	1,265	1,361	1,208

Statistiques

		تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).	تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,29	3,97	3,94	4,06
Ecart type		,902	1,048	1,063	,814

Statistiques

		تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,13	3,23	3,94	3,74
Ecart type		1,088	1,175	,998	1,264

Statistiques

		تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى مثلي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية ووطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.
N	Valide	31	31	31
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,06	4,03	3,74
Ecart type		,892	,875	1,094

Statistiques

		تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب على تسريع وتبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.
N	Valide	31	31
	Manquant	0	0
Moyenne		3,97	4,19
Ecart type		,912	,792

الملاحق

الملحق رقم (11): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة.

Corrélations

تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترايط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث		
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,774**	,707**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	31	31	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson	,774**	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترايط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson	,707**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson	,750**	,742**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	31	31	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).	Corrélation de Pearson	,477**	,497**	,169
	Sig. (bilatérale)	,007	,004	,363
	N	31	31	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson	,580**	,628**	,290
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,113
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات والوثائق من القرصنة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson	,325	,546**	,135
	Sig. (bilatérale)	,074	,002	,470
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,678**	,583**	,306
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,094
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson	,514**	,460**	,323
	Sig. (bilatérale)	,003	,009	,077
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,359*	,471**	,272
	Sig. (bilatérale)	,047	,007	,138
	N	31	31	31

Corrélations

		تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيديوك مثلاً).	تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson	,750**	,477**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,001
	N	31	31	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson	,742**	,497**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson	,696**	,169	,290
	Sig. (bilatérale)	,000	,363	,113
	N	31	31	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson	1	,440*	,540**
	Sig. (bilatérale)		,013	,002
	N	31	31	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيديوك مثلاً).	Corrélation de Pearson	,440*	1	,680**
	Sig. (bilatérale)	,013		,000
	N	31	31	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson	,540**	,680**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من الفرصة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson	,442*	,542**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,013	,002	,000
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,643**	,564**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson	,531**	,538**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كإلزام الإكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,385*	,471**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,032	,007	,001
	N	31	31	31

Corrélations

تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.		
			Corrélation de Pearson	,514**
			Sig. (bilatérale)	,003
			N	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة			Corrélation de Pearson	,460**
			Sig. (bilatérale)	,009
			N	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث			Corrélation de Pearson	,323
			Sig. (bilatérale)	,077
			N	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.			Corrélation de Pearson	,531**
			Sig. (bilatérale)	,002
			N	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).			Corrélation de Pearson	,538**
			Sig. (bilatérale)	,002
			N	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.			Corrélation de Pearson	,676**
			Sig. (bilatérale)	,000
			N	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.			Corrélation de Pearson	,700**
			Sig. (bilatérale)	,000
			N	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.			Corrélation de Pearson	,630**
			Sig. (bilatérale)	,000
			N	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة			Corrélation de Pearson	1
			Sig. (bilatérale)	,000
			N	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية			Corrélation de Pearson	,159
			Sig. (bilatérale)	,393
			N	31

Corrélations

		تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson	,359*	,564**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,047	,001	,000
	N	31	31	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson	,471**	,634**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson	,272	,291	,511**
	Sig. (bilatérale)	,138	,113	,003
	N	31	31	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson	,385*	,471**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,032	,007	,000
	N	31	31	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيس بوك مثلا).	Corrélation de Pearson	,471**	,540**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,002
	N	31	31	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson	,547**	,699**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson	,332	,593**	,434*
	Sig. (bilatérale)	,068	,000	,015
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,437*	,785**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson	,159	,592**	,510**
	Sig. (bilatérale)	,393	,000	,003
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,496**	,422*
	Sig. (bilatérale)		,005	,018
	N	31	31	31

Corrélations

		تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson	,557**	,517**	,369*
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,041
	N	31	31	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson	,561**	,482**	,313
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,086
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson	,334	,324	,142
	Sig. (bilatérale)	,066	,075	,445
	N	31	31	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson	,587**	,489**	,356*
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,049
	N	31	31	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيس بوك مثلا).	Corrélation de Pearson	,556**	,579**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,003
	N	31	31	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson	,680**	,583**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات والوثائق من القرصنة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson	,567**	,468**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,001	,008	,000
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,775**	,605**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات والتجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson	,472**	,416*	,505**
	Sig. (bilatérale)	,007	,020	,004
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,526**	,447*	,280
	Sig. (bilatérale)	,002	,012	,127
	N	31	31	31

Corrélations

		تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنثلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson	,643**	,368*	,442*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,013
	N	31	31	31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson	,573**	,318	,399*
	Sig. (bilatérale)	,001	,082	,026
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط و التواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson	,517**	,199	,386*
	Sig. (bilatérale)	,003	,283	,032
	N	31	31	31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات و الوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson	,461**	,409*	,449*
	Sig. (bilatérale)	,009	,022	,011
	N	31	31	31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).	Corrélation de Pearson	,281	,255	,479**
	Sig. (bilatérale)	,126	,166	,006
	N	31	31	31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson	,486**	,522**	,409*
	Sig. (bilatérale)	,006	,003	,022
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson	,406*	,582**	,332
	Sig. (bilatérale)	,023	,001	,068
	N	31	31	31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني و التطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,489**	,542**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,004
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson	,763**	,508**	,279
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,128
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,053	,256	,488**
	Sig. (bilatérale)	,777	,165	,005
	N	31	31	31

Corrélations

		يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.
تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,377* ,036 31
يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,421* ,018 31
تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الإتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,276 ,133 31
تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,338 ,063 31
تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيس بوك مثلا).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,519** ,003 31
تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,000 31
تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,468** ,008 31
تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,648** ,000 31
تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,442* ,013 31
تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,403* ,025 31

Corrélations

تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية	يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة	تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترايط و التواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث	
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,634** ,000 31	,291 ,113 31
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,771** ,000 31	,511** ,003 31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافه و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,561** ,001 31	,334 ,066 31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,482** ,006 31	,324 ,075 31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,313 ,086 31	,142 ,445 31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,573** ,001 31	,517** ,003 31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,318 ,082 31	,199 ,283 31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,399* ,026 31	,386* ,032 31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,421* ,018 31	,276 ,133 31

Corrélations

		تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة المحاسبية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.	تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلا).	تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson	,471**	,540**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,000
	N	31	31	31
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson	,702**	,536**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافه في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,587**	,556**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson	,489**	,579**	,583**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,001
	N	31	31	31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson	,356*	,518**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,049	,003	,000
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson	,461**	,281	,486**
	Sig. (bilatérale)	,009	,126	,006
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,409*	,255	,522**
	Sig. (bilatérale)	,022	,166	,003
	N	31	31	31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson	,449*	,479**	,409*
	Sig. (bilatérale)	,011	,006	,022
	N	31	31	31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان و حماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	,338	,519**	,589**
	Sig. (bilatérale)	,063	,003	,000
	N	31	31	31

Corrélations

		تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.	تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.	تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson	,593**	,785**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	31	31	31
تشجع مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson	,434*	,600**	,510**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,003
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,567**	,775**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,007
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson	,468**	,605**	,416*
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,020
	N	31	31	31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson	,644**	,581**	,505**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson	,406*	,489**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,023	,005	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,582**	,542**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,004
	N	31	31	31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson	,332	,497**	,279
	Sig. (bilatérale)	,068	,004	,128
	N	31	31	31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	,468**	,648**	,442*
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,013
	N	31	31	31

Corrélations

		تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson	,496**	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000
	N	31	31	31
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson	,422*	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافا و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,526**	,641**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,005
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى مثقلي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson	,447*	,461**	,219
	Sig. (bilatérale)	,012	,009	,237
	N	31	31	31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson	,280	,412*	,143
	Sig. (bilatérale)	,127	,021	,443
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson	,053	,605**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,777	,000	,002
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,256	,474**	,224
	Sig. (bilatérale)	,165	,007	,226
	N	31	31	31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson	,488**	,396*	,284
	Sig. (bilatérale)	,005	,028	,121
	N	31	31	31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان و حماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	,403*	,580**	,438*
	Sig. (bilatérale)	,025	,001	,014
	N	31	31	31

Corrélations

تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية		
Corrélacion de Pearson	,461**	,641**	تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	
Sig. (bilatérale)	,009	,000		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,219	,488**	تتبع مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	
Sig. (bilatérale)	,237	,005		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,766**	1	تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	
Sig. (bilatérale)	,000			
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	1	,766**	تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	
Sig. (bilatérale)		,000		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,740**	,735**	تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	
Sig. (bilatérale)	,000	,000		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,287	,291	تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	
Sig. (bilatérale)	,118	,112		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,586**	,740**	تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	
Sig. (bilatérale)	,001	,000		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,568**	,689**	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	
Sig. (bilatérale)	,001	,000		
N	31	31		
Corrélacion de Pearson	,512**	,683**	يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	
Sig. (bilatérale)	,003	,000		
N	31	31		

Corrélations

		تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson	,605**	,474**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,028
	N	31	31	31
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson	,545**	,224	,284
	Sig. (bilatérale)	,002	,226	,121
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,291	,740**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,112	,000	,000
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson	,287	,586**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,118	,001	,001
	N	31	31	31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson	,219	,659**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,237	,000	,001
	N	31	31	31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson	1	,293	,111
	Sig. (bilatérale)		,109	,552
	N	31	31	31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,293	1	,654**
	Sig. (bilatérale)	,109		,000
	N	31	31	31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson	,111	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,552	,000	
	N	31	31	31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والا اتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	,319	,497**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,080	,004	,000
	N	31	31	31

Corrélations

		يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.
تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.	Corrélation de Pearson	,580**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	31
تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الإنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.	Corrélation de Pearson	,438*
	Sig. (bilatérale)	,014
	N	31
تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.	Corrélation de Pearson	,512**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	31
تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطن.	Corrélation de Pearson	,506**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	31
تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنثلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.	Corrélation de Pearson	,319
	Sig. (bilatérale)	,080
	N	31
تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تناسب مع التطور التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,497**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	31
تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.	Corrélation de Pearson	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم (12): الجداول التكرارية والنسب المئوية لإجابات الاستبيان الميداني.

تتوفر مديرية الضرائب على بنية تحتية متكاملة تشتمل على التجهيزات التقنية، الحواسيب... تساعد على رقمنة العملية الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	9	29,0	29,0	35,5
	موافق	16	51,6	51,6	87,1
	موافق بشدة	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتوفر مكتب الموظف بمديرية الضرائب على مكتب مجهز بتقنيات و شبكات التواصل الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	12	38,7	38,7	48,4
	محايد	1	3,2	3,2	51,6
	موافق	12	38,7	38,7	90,3
	موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تعتمد مديرية الضرائب في عملية الترابط والتواصل الداخلي والخارجي على شبكات الاتصال الإلكترونية بمستوياتها الثلاث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	12	38,7	38,7	41,9
	موافق	9	29,0	29,0	71,0
	موافق بشدة	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تستخدم مديرية الضرائب تطبيقات الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والوصول إليها بسهولة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	4	12,9	12,9	19,4
	محايد	9	29,0	29,0	48,4
	موافق	8	25,8	25,8	74,2
	موافق بشدة	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملاحق

تستفيد مديرية الضرائب من شبكات التواصل الاجتماعي، أي تمتلك صفحة تواصل باسمها (الفيسبوك مثلاً).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
	موافق	15	48,4	48,4	54,8
	موافق بشدة	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تقوم مديرية الضرائب بعملية صيانة للشبكات بصورة مستمرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
	محايد	2	6,5	6,5	19,4
	موافق	15	48,4	48,4	67,7
	موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتوافر مديرية الضرائب على منظومة أمنية رقمية لحماية المعلومات و الوثائق من القرصنة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
	محايد	3	9,7	9,7	22,6
	موافق	14	45,2	45,2	67,7
	موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تعتمد مديرية الضرائب على استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية الأخرى للتواصل المهني أو الأكاديمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
	موافق	22	71,0	71,0	77,4
	موافق بشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملاحق

تعمل مديرية الضرائب على تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) بما يتماشى مع متطلبات التقنيات و التجهيزات و البرامج المستخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	1	3,2	3,2	19,4
	موافق	10	32,3	32,3	51,6
	موافق بشدة	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تعمل مديرية الضرائب على الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية كالإمضاء الإلكتروني، الختم الإلكتروني، البصمة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	12	38,7	38,7	41,9
	موافق	15	48,4	48,4	90,3
	موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تفتح مديرية الضرائب للمواطن باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت، سواء لتقديم خدماتها، أو لاستقبال اقتراحات المواطنين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
	محايد	1	3,2	3,2	16,1
	موافق	18	58,1	58,1	74,2
	موافق بشدة	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتيح مديرية الضرائب الحصول على بعض الوثائق الرقمية عن طريق الأنترنت دون المجيء إلى مقر المديرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	2	6,5	6,5	16,1
	محايد	5	16,1	16,1	32,3
	موافق	11	35,5	35,5	67,7
	موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملاحق

تعمل مديرية الضرائب على وضع برامج خاصة شفافة و واقعية في إطار اصلاح الخدمة العمومية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
	محايد	2	6,5	6,5	12,9
	موافق	18	58,1	58,1	71,0
	موافق بشدة	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تعمل مديرية الضرائب على تغيير نظرتها إلى متلقي الخدمة من مجرد مواطن مستهلك للخدمة إلى زبون متفاعل مع الإدارة العمومية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	5	16,1	16,1	22,6
	موافق	14	45,2	45,2	67,7
	موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتوفر قاعات الانتظار بمديرية الضرائب على أجهزة وشاشات عرض إلكترونية لإعلام وتوجيه المواطنين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	5	16,1	16,1	19,4
	محايد	2	6,5	6,5	25,8
	موافق	16	51,6	51,6	77,4
	موافق بشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتوافر مديرية الضرائب على قاعدة بيانات محلية و وطنية إلكترونية (خاصة بجميع مواطني خنشلة و الجزائر) للتحقق من المعلومات المقدمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	7	22,6	22,6	32,3
	موافق	15	48,4	48,4	80,6
	موافق بشدة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملاحق

تعمل مديرية الضرائب على تطوير الخدمات و المعاملات الإلكترونية تتناسب مع التطور التكنولوجي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	1	3,2	3,2	12,9
	موافق	20	64,5	64,5	77,4
	موافق بشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب على تسريع و تبسيط الخدمات المقدمة، ما يرفع من مستوى رضا المواطن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	1	3,2	3,2	9,7
	موافق	17	54,8	54,8	64,5
	موافق بشدة	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية الضرائب في تعزيز الأمان وحماية البيانات الشخصية عند تقديم الخدمات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	3	9,7	9,7	12,9
	موافق	19	61,3	61,3	74,2
	موافق بشدة	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Iqbal University Khouchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم المحاسبة

خنشلة في : 2025-01-29

إلى السيد: مدير الضرائب
لمولاية خنشلة

الرقم: 13 ك ع ا ت ع ا ق م و 2025

تسهيل مهم

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص محاسبة ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : بوهلالة خير الدين

مكان الميلاد: خنشلة

تاريخ الميلاد: 2002-07-18

التخصص: محاسبة

رقم التسجيل: 20203404829533

عنوان المذكرة: تقنيات الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمات الجبائية _ دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية خنشلة .

*ونذك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم :



أعقاب نور الدين
رئيس قسم المالية والمحاسبة



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas laghrour University Khenchela

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

Department of Economic Sciences



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBS LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وإدارة الأعمال

قسم العلوم الاقتصادية

خنشلة في :
رئيس القسم

الرقم: 104 ك ع ا ت ع ق م و / 2025

الاسم و اللقب : بوهلولة حنير الدين

تاريخ الميلاد: 07.08.2002

• عنوان تقرير التبريس: تعديلات الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمات الجامعية - دراسة حالة -

• مكان التبريس: مديرية الخرابي خنشلة

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...03...	المواظبة
	04/...04...	المبادرة
	04/...04...	المعارف التطبيقية
	04/...04...	فترة العمل
	04/...04...	العلاقة مع العمال
	04/...04...	العلامة النهائية
20/...	04/...04...	

ملاحظات أخرى:

رئيس القسم

أ. عبد الحليل جباري

ممثل المؤسسة

المدير الفني للتعليم
إمضاء: رمزي عمار

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Iqbal University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم المحاسبة

خنشلة في : 29-01-2025

إلى السيد: مدير الضرائب
لولاية خنشلة

الرقم 4/ك ع إ ت ع ق م و 2025

تسليم محاسبة

- سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص محاسبة ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : غلوج فخر الدين

مكان الميلاد: أولاد رشاش خنشلة

التخصص: محاسبة

تاريخ الميلاد: 29 - 11 - 2001

رقم التسجيل: 202034051957

عنوان المذكرة: تقنيات الرقمية كأداة لتحسين جودة الخدمات الجبائية _ دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية خنشلة _ .

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم :



رئيس قسم المالية والمحاسبة
اعقاب لغزور الدين



وزارة التعليم
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
قسم الاقتصاد



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrou University Khنشلة
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

الرقم: 04 / ل ع ا ع ت / ق م و / 2025

الاسم و اللقب : مخلوج وضر الدين
تاريخ الميلاد: 29. 07. 2007

• عنوان تقرير التبرص: خنشات الرقمنة كآلية لتحسين جودة الخدمات الجماعية - دراسة حالة -
• مكان التبرص: مديرية الرضاب خنشلة

خنشة في : 04/03/2025

مكان الميلاد: 04/03/2025
مدة الخدمات الجماعية - دراسة حالة -
فترة التبرص من: 04/03/2025 إلى: 04/03/2025

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/03/2025	المواظبة
	04/03/2025	المبادرة
	04/03/2025	المعارف التطبيقية
	04/03/2025	قدرة العمل
	04/03/2025	العلاقة مع العمال
	04/03/2025	العلامة النهائية
	20/03/2025	

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

المدير المالي
إمضاء: زكريا خزان



رئيس القسم

أ.د. عبد الجليل جباري
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وإدارة الأعمال