

The Reality of Digitalization in the Tax Administration in Algeria - A Case Study of the Tax Directorate
of the Boumerdès Province

جعنيط عادل

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

djonit.adel@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2026/05/31

تاريخ القبول: 2025/02/01

تاريخ الإستلام: 2025/12/26

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص وتحليل واقع التحول الرقمي في الإدارة الجبائية الجزائرية، وتقييم مدى تطبيقه وفعاليتها على المستوى المحلي من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بومرداس.

اعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم وتوزيع 40 استبانة على عينة من الموظفين بمديرية الضرائب. شمل الاستبيان على محاور رئيسية كانت كالتالي المعلومات الديموغرافية (الخبرة المهنية، المستوى الدراسي)، البوابات الرقمية «جبايتك»، «مساهمتك»، «طابعكم».

أشارت النتائج إلى مدى أهمية البوابات الرقمية المستحدثة من خلال وجود وعي عام بين الموظفين بأهمية التحول الرقمي وأثره الإيجابي على تقليل الوقت وتنظيم العمل.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة الجبائية، الدفع الإلكتروني، جبايتك، مساهمتك، طوابعكم

تصنيف JEL: O32، M15

Abstract:

This study aims to diagnose and analyze the reality of digital transformation in the Algerian tax administration, assessing its implementation and effectiveness at the local level through a case study of the Boumerdès Provincial Tax Directorate.

The research used a descriptive-analytical method, collecting primary data via 40 questionnaires distributed to the directorate's employees. The questionnaire covered demographic information (experience, profession, educational level) and key digital portals: "Jibayatik," "Mousahamatik," and "Tabaakoum."

The results highlighted the importance of the new digital portals, showing general employee awareness of digital transformation's positive impact on reducing processing time and organizing workflow.

Keywords: Digitalization, Tax Administration, E-payment, Jibayatik, Mousahamatik, Tabaakoum.

Jel Classification Codes : O32، M15

1. مقدمة:

تشهد الأنظمة الضريبية على مستوى العالم تحولا جذريا مدفوعة بقوة التطور التكنولوجي المتسارع ومتطلبات الحوكمة الاقتصادية الحديثة. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تحسيني ثانوي، بل أصبحت ركيزة إستراتيجية لا غنى عنها لبناء إدارة جبائية عصرية، قادرة على تعبئة الموارد المالية بكفاءة وشفافية، وترسيخ ثقافة الالتزام الطوعي، ومجابهة تحديات التهرب الضريبي في اقتصاد يتسم بالتعقيد والتشابك. وفي هذا السياق العالمي، تبلورت التجربة الجزائرية في مجال رقمنة الإدارة الجبائية كاستجابة وطنية لهذه التحولات، تجسد محاولة جادة لمواكبة هذا المسار والتكيف مع معطيات العصر الرقمي.

انطلق هذا المسار الطموح في الجزائر ضمن رؤية أوسع لإصلاح المنظومة المالية والإدارية للدولة، حيث تم إدراج الرقمنة كأولوية في البرامج الحكومية المتعاقبة، بهدف تجاوز إكراهات النموذج البيروقراطي التقليدي القائم على الورق والتواصل المباشر. وقد تجسدت هذه الإرادة السياسية عبر إطلاق منصات رقمية محورية، أبرزها منصة "جبائتك"، منصة "مساهمتك"، ومنصة طابعكم التي هدفت إلى رقمنة دورة الإجراء الجبائي بالكامل، من التسجيل والتصريف إلى الدفع والمنازعات. كما مثل إقرار وتطبيق نماذج رقابية رقمية متقدمة نقلة نوعية في آليات التبادل الإلكتروني للمعلومات بين الفاعلين الاقتصاديين، سعيا لتعزيز الشفافية وبناء قاعدة بيانات ضريبية موحدة ودقيقة.

إشكالية الدراسة: ماهو واقع رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: إلى أي مدى يساهم نظام «جبائتك» في تسهيل أداء المهام اليومية لموظفي الإدارة الجبائية؟

السؤال الثاني: تساعد بوابة «مساهمتك» الموظفين على تحسين عملية متابعة ومراقبة التصريحات الجبائية بشكل كافي؟

السؤال الثالث: هل ساهمت بوابة «طابعكم» في تسريع معالجة المعاملات المرتبطة بالطوابع الجبائية داخل المصالح

الجبائية؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى: يساهم نظام المعلومات الجبائي «جبائتك» في تحسين أداء موظفي الإدارة الجبائية ورفع كفاءة تسيير

العمليات الجبائية.

الفرضية الثانية: توفر بوابة التصريح الإلكتروني «مساهمتك» معلومات دقيقة تساعد الموظفين على متابعة التصريحات

الجبائية بفعالية.

الفرضية الثالثة: تعمل البوابة الرقمية «طابعكم» في تبسيط وتسريع إجراءات التعامل مع الطوابع الجبائية داخل

المصالح الجبائية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تشخيص وتحليل مدى التطبيق الفعلي للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية الجزائرية، وذلك ضمن إطارها التنظيمي والعملي على مستوى المديرية الولائية في بومرداس.
- قياس الأثر العملي للأنظمة الرقمية الثلاثة ("جبائتك"، "مساهمتك"، "طابعكم") على أداء الموظفين وسير العمليات الجبائية اليومية (كالمعالجة والمتابعة).

- تقييم درجة فعالية هذه البوابات في تحقيق أهدافها المتمثلة في التبسيط، والتسريع، وتحسين الدقة والرقابة في المعاملات الجبائية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- تزود مديرية الضرائب في بومرداس بتقييم دقيق من وجهة نظر المستخدمين الداخليين (الموظفين)، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في التطبيق.
- تظهر النتائج كيف يمكن للرقمنة أن تعزز الكفاءة عبر تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء وتسهيل المتابعة، وهو أمر ضروري لتحسين التحصيل الضريبي.
- دعم صناع القرار: تقدم لصناع السياسات والمخططين بيانات ومؤشرات ملموسة حول فعالية استثمارات الرقمنة، مما يدعم عملية اتخاذ القرار لتطويرها وتعميمها.

منهج الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، يعد هذا المنهج الأنسب لوصف ظاهرة الرقمنة كما هي قائمة في الميدان، ودراسة الحالة التي ستركز بشكل مكثف على مديرية الضرائب لولاية بومرداس. يسمح هذا التصميم بالتعمق في تفاصيل التجربة المحلية وفهم السياق الخاص الذي تعمل فيه الأنظمة الرقمية الثلاثة " مساهمتك " ، " طابعكم " . و طوابعكم

2. الإطار النظري لرقمنة الإدارة الجبائية:

2.1. مفهوم رقمنة الإدارة الجبائية:

2.1.1 مفهوم الرقمنة:

تعددت التعريفات المرتبطة بمصطلح الرقمنة باختلاف السياقات التي استخدم فيها، إذ يقصد بالرقمنة العملية أو المنهج الذي يسمح بتحويل المعطيات والمعلومات من شكلها التناظري إلى شكل رقمي قابل للمعالجة الإلكترونية، بما يتيح سهولة التخزين والاسترجاع والاستعمال. (حميدبوزيدة و حميدوش، 2020)

كما تعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل المحتوى الفكري والعلمي المتاح على وسائط التخزين التقليدية، مثل الكتب والمقالات والمخطوطات، إلى محتوى رقمي يمكن تداوله وحفظه عبر وسائط إلكترونية حديثة، بما يسمح بتوسيع دائرة الاستفادة منه. (عمار، 2023)

تتضمن بعض التعريفات الأخرى إلى أن الرقمنة لا تقتصر فقط على نقل البيانات والمعلومات، بل تتجاوز ذلك لتشمل معالجتها وتنظيمها وتخزينها وإتاحتها لأكبر عدد ممكن من الأفراد والمؤسسات، مع التمييز بين منتجي المعلومة ومستخدميها وفق مستوى المهارة والقدرة على توظيفها.

2.2 تعريف الرقمنة الجبائية:

يوجد العديد من التعاريف لرقمنة الإدارة الجبائية فهناك من عرفها على أنها " استخدام الإدارة الجبائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند قيامها بأداء المهام والمسؤوليات المنوطة بها، رغبة منها في تبسيط الإجراءات على المكلفين بالضريبة من جهة وتحسين خدمات الإدارة الجبائية من جهة أخرى ". (سعيد، 2024)

قصد رقمنة الإدارة الجبائية بالتحويل من الاعتماد على الأساليب الورقية التقليدية إلى اعتماد الطرق الرقمية القائمة على أجهزة الاتصال ونظم المعلومات الإلكترونية، بما يضمن السرعة والدقة العالية في تنفيذ المعاملات الجبائية. ويسمح هذا التحويل

بتحقيق هدفين أساسيين، يتمثلان في بلوغ إدارة جبائية ذات كفاءة وفعالية، والرفع من مستوى الامتثال الجبائي لدى المكلفين بالضريبة (بوعكاز و عبد الله، ، 2024).

2.2. متطلبات رقمنة الإدارة الجبائية:

تتطلب عملية رقمنة الإدارة الجبائية حد أدنى من المتطلبات نذكر أهمها في الآتي:

2.2.1 متطلبات إدارية:

وتمثل المتطلبات الإدارية في (سامية، 2021)

- وضع الأطر التشريعية: والمتعلق بإصدار القوانين التي تسهل التحول نحو رقمنة الإدارة الجبائية.
- دعم وتشجيع الإدارة العليا (المركزية).
- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

2.2.2 متطلبات بشرية:

يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع، ذلك أنه لا بد من وجود العنصر البشري المؤهل مهما كانت درجة تقنية وحداثة التكنولوجيا المستعملة (بوخاري و يحيوي، 2022)

2.2.3 متطلبات تقنية:

والمتمثلة في البنية التحتية اللازمة، والتي تشمل مختلف التوصيلات الأرضية والأجهزة والبرمجيات الضرورية لإنجاز الأعمال الالكترونية. (سامية، 2021)

يتطلب مشروع رقمنة الإدارة الجبائية، شأنه شأن أي مشروع إصلاحي، توفير مجموعة من الشروط الأساسية الكفيلة بضمان نجاحه وتحقيق أهدافه. وعليه، يتعين على رقمنة الإدارة الجبائية مراعاة جملة من المتطلبات، من أبرزها: (برحمون، 2024)

- توفير بنية تحتية حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تسمح بتسهيل التواصل الداخلي بين مختلف أعوان الإدارة الجبائية، وضمان التواصل الخارجي الآمن والفعال بين الإدارة والمكلفين بالضريبة؛
- توفير مختلف الوسائل والمعدات الإلكترونية، مثل أجهزة الحاسوب الشخصية والمحمولة والهواتف الذكية، بما يسمح بتسهيل الاتصال بالشبكات العالمية ودعم إنجاز العمليات الجبائية؛
- ضمان توفير خدمة الإنترنت بشكل مستمر ودون انقطاع، بما يساهم في تحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، مع تقليص الجهد والوقت والتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن؛
- تكوين وتدريب أعوان الإدارة الجبائية على استخدام التكنولوجيات الحديثة، ولا سيما أجهزة الحاسوب، نظم المعلومات، والبرمجيات المتخصصة، وذلك من خلال المعاهد ومراكز التكوين المتخصصة.

3. أنظمة المعلومات الجبائية:

تسعى الإدارة الجبائية من خلال إدخال الرقمنة الى تحرير المبادرة وخلق شفافية في مختلف التعاملات الإدارية، وستسمح هذه الاجراءات أيضا باستقطاب الأموال المهدورة أو التي لا يرغب أصحابها في دفع مستحقات الدولة، كما أن الإدارة الالكترونية وتعميم الرقمنة تسمح بتعزيز التحصيل الضريبي باعتماد الشفافية في التعامل مع المستثمرين، وكذا التصريح الاجباري لرقم الأعمال والأرباح والثروة والممتلكات ما يخلق سهولة في التعامل، لذلك يجب أن تكون لمصلحة الضرائب علاقة الكترونية آلية. القطاعات الأخرى. (حنيش، 2022) وذلك من خلال الأنظمة التالية:

1.3 نظام المعلومات الجبائي جبايتك: " System Information JibayaTic "

يعد نظام جبايتك https://mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الجبائية في معالجة العمليات الجبائية آليا وبصفة شاملة، بدأ العمل به في 7 ماي 2017 إذ يهدف إلى عصنة مختلف المعاملات الجبائية وتحسين أدائها بما يخدم مهام الإدارة الجبائية ويسهم في تحقيق أهدافها. وقد جاء هذا النظام استجابة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وسعيا إلى تجاوز أوجه القصور التي كانت تعاني منها الإدارة الجبائية في ظل الأساليب التقليدية.

ويعتبر نظام جبايتك نظام معلومات متكامل مبنيا على أحدث التقنيات، حيث تم تطويره في إطار نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) من طرف شركة INDRA الإسبانية، المختصة في إدماج الأنظمة المعلوماتية. وقد تم الشروع في إنجازه سنة 2011، بهدف إرساء قاعدة معلومات جبائية موحدة وآمنة. (بن شهرة و قمان، 2020)

الشكل 1: البوابة الالكترونية جبايتك

المصدر: البوابة الالكترونية جبايتك <https://jibayatic.mfdgi.gov.dz/#/Logon>

1.1.3 خصائص ومميزات نظام المعلومات الجبائي جبايتك:

ومن بين أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النظام، تمكنه للإدارة الجبائية من معالجة العمليات الجبائية بسرعة ودقة عاليتين، وضمان أمن المعلومات الجبائية، إلى جانب تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة. كما يسمح نظام جبايتك بتبسيط الإجراءات الجبائية، وتسهيل القيام بالتصريح والدفع الإلكترونيين، مما يقلص من الأعباء الإدارية ويعزز من مستوى الامتثال الجبائي. (سفيان، 2023)

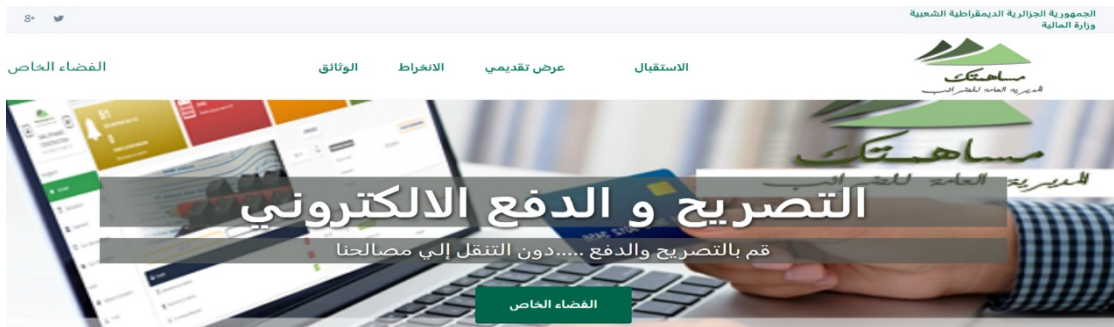
1.1.3.1 مزايا نظام "جبايتك" بالنسبة للإدارة: (المجيد، 2025)

- اعتماد التشغيل الآلي الكامل لكافة الإجراءات الإدارية، ابتداء من استقبال المكلفين، مروراً بعمليات الوعاء والتحصيل، وصولاً إلى تسيير الملف الجبائي.
- تعزيز سرعة التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والهياكل المؤسسية.
- تحقيق رقمنة شاملة لعمليات تسيير المادة الجبائية.
- أتمتة العمليات المحاسبية والجبائية، مع احتساب فعلي للمبلغ الواجب التصريح به، والتعرف الدقيق على المكلفين بالضريبة.
- رقمنة البيانات الجبائية الخاصة بالمكلفين، مع تمكين المحققين من إجراء مقارنات بين المعطيات الواردة بعد إنشاء الإقراض.

- توفير جداول زمنية دقيقة وفي الوقت المناسب، بهدف تقييم أداء المصالح ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضريبة وقطاع النشاط.
 - إتاحة معلومات ومعطيات إحصائية موثوقة لدعم الدراسات الاستشرافية والتحليلية وصنع القرار.
 - تقليص تكاليف معالجة الطلبات المرتبطة بالمطبوعات الجبائية.
- 2.1.1.3 مزاي نظام "جبائتك" بالنسبة للمكلفين بالضريبة: (للضرائب، 2024)
- تمكين المكلف من إنجاز معاملاته الجبائية عن بعد، دون الحاجة إلى التنقل إلى المديرية العامة للضرائب، مما يحد من الاحتكاك المباشر أثناء التصريح.
- إتاحة الولوج إلى الإدارة الجبائية على مدار الساعة (24/24) وطوال أيام الأسبوع.
 - تزويد المكلف بمعلومات دقيقة حول وضعيته الجبائية وعلاقته مع الالتزامات الجبائية.
 - تمكين المكلف من الاطلاع على استماراته التصريحية المودعة، ومتابعة وضعيته الجبائية بشكل كامل.
 - إتاحة دفع الضرائب والرسوم الجبائية إلكترونيا.
 - توفير خدمات طلب الشهادات الجبائية عن بعد.
 - تمكين المكلف من ممارسة الطعون بمختلف أشكالها (طعون ولائية، تخفيض مشروط، وغيرها).
 - تسهيل إجراءات طلب الامتيازات الجبائية.
- 2.3 بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك"

تعد البوابة الجديدة "مساهمتك" <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar>!! تجربة جديدة في الإجراءات عن بعد، الغرض منها تسهيل الإجراءات الإدارية وتبسيط القيام بالالتزامات الجبائية للمكلفين بالضريبة من خلال السماح لهم بالتصريح ودفع الضرائب عبر الأنترنت، وقد تم إدراج هذه البوابة على مستوى قباضات الضرائب التابعة للمديريات الولائية التي لا تتوفر على مركز للضرائب ولا على مركز جوارى للضرائب وقد اختارت المديرية العامة للضرائب التعميم التدريجي لبوابة "مساهمتك" على مستوى قباضات الضرائب (كماش و بوخدوني، 2022)

الشكل 1: البوابة الإلكترونية "مساهمتك"



المصدر: البوابة الإلكترونية "مساهمتك" <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar>!!

2.1.2.3 خصائص ومميزات بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك": (للضرائب، 2024)

- تتيح هذه الخدمة للمكلف بالضريبة مالي:
- فرصة تصفية التزاماته الجبائية عبر الإنترنت ومباشرة عملية دفع ملائمة عن طريق التحويل المالي عبر النظام البنكي للدفع الجماعي.

- ولكي يتم أخذ التصريح الإلكتروني بعين الاعتبار، يجب أن يصحب التصريح إصدار الأمر الدفع مرتبط بالعمليّة، على النحو المنصوص عليه في هذه الخدمة.
- يتم تقديم هذه الخدمة للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب حيز الخدمة.
- تزيل هذه الخدمة الطابع المادي عن الإجراءات اليدوية التالية:
التصريح الجبائي الشهري (سلسلة ج رقم 50)، التصريحات المتعلقة بنظام الضريبة الجزافية التصريح التقديري سلسلة ج رقم 12 والتصريح النهائي؛ سلسلة ج رقم 12 مكرر؛ طلب التوطين البنكي؛ دفع الضرائب والرسوم المتعلقة بالتصريحات الصادرة.
- بمجرد إرسال التصريح، يتم تحويله الى قسم الدفع، ويعتبر ذلك إعلان ضمان استلام الصحيح للتصريح

3.3 البوابة الرقمية "طابعكم" : (للضرائب، 2024)

جاء إطلاق البوابة الرقمية «طابعكم» <https://tabioucom.mf.gov.dz> في إطار سعي المديرية العامة للضرائب إلى تعميم الحلول الرقمية في مجال الخدمات الجبائية، لاسيما تلك المرتبطة بالطوابع الجبائية التي تعد عنصرا أساسيا في العديد من المعاملات الإدارية والقانونية. وقد عانت الطوابع الورقية التقليدية من عدة نقائص، مثل صعوبة اقتنائها، وإمكانية تزويرها، وكثرة ضياعها، إضافة إلى الأعباء التنظيمية المرتبطة بتوزيعها ومراقبتها. وانطلاقا من هذه الإشكالات، تم استحداث بوابة «طابعكم» كمنصة رقمية تتيح للمكلفين بالضريبة اقتناء الطابع الجبائي إلكترونيا بطريقة آمنة وسريعة، بما ينسجم مع التوجه العام للدولة نحو رقمنة الخدمات العمومية.

الشكل 3 : بوابة طابعكم

مرحبا بكم في منصة الدفع الإلكتروني لحقوق الطوابع الجبائية

توفر لكم هذه المنصة إمكانية الدفع الإلكتروني لحقوق الطوابع الجبائية على مدار 24 ساعة / 24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام بسرعة وأمان، دون الحاجة إلى التنقل

لدفع حق الطابع المستحق، يرجى إتباع الخطوات التالية:



الخطوة 03: عرض وتأكيّد فئة و نوع الوثيقة وكذلك تعريف حاف الطابع المطبق



الخطوة 02: التحقق من المعلومات الشخصية واختيار فئة ونوع الوثيقة



الخطوة 01: ملء إستمارة المعلومات الشخصية

المصدر: البوابة الإلكترونية طابعكم <https://tabioucom.mf.gov.dz>

3.3 1. التعريف بالبوابة الرقمية "طابعكم" وخصائصها (للضرائب، 2024)

تعد البوابة الرقمية «طابعكم» منصة إلكترونية رسمية تشرف عليها المديرية العامة للضرائب، وتهدف إلى تمكين المستخدمين من اقتناء الطوابع الجبائية وتسديدتها إلكترونيا. وتتميز هذه البوابة بعدة خصائص، من أهمها سهولة الولوج، وتوفيرها على مدار الساعة، واعتمادها على نظام تحقق إلكتروني يضمن موثوقية الطابع الرقمي وعدم قابليته للتزوير. كما تسمح البوابة بتتبع العمليات المنجزة، والاحتفاظ بسجل رقمي للطوابع المقتناة، ما يسهل عملية المراقبة الجبائية ويعزز دقة المعلومات.

3.3 2. أهداف البوابة الرقمية "طابعكم" :

تسعى البوابة الرقمية «طابعكم» إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها:

- تبسيط إجراءات اقتناء الطابع الجبائي وتقريب الخدمة من المكلفين بالضريبة.
- تقليص الأجل الزمني لإنجاز المعاملات الإدارية.
- تحسين تحصيل الإيرادات الجبائية المرتبطة بالطوابع.
- الحد من ظواهر التزوير والتلاعب بالطوابع الورقية.
- دعم الشفافية والحوكمة في تسيير الموارد الجبائية.

3.3.3 آليات عمل البوابة الرقمية "طابعكم" (للضرائب، 2024)

تعتمد البوابة الرقمية «طابعكم» على منظومة تقنية متكاملة، تبدأ بإنشاء حساب إلكتروني للمستخدم، ثم اختيار نوع الطابع الجبائي المطلوب حسب طبيعة المعاملة. بعد ذلك، يتم تسديد قيمة الطابع عبر وسائل الدفع الإلكترونية المعتمدة، ليتم في المرحلة الأخيرة توليد طابع رقمي يحتوي على بيانات تعريفية ورمز تحقق إلكتروني. ويستخدم هذا الطابع مباشرة في الملف الإداري أو القانوني المعني، دون الحاجة إلى طباعته أو لصقه، ما يعكس التحول من المنطق الورقي إلى المنطق الرقمي في تسيير المعاملات الجبائية.

4. عرض وتحليل بيانات الظاهرة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة كل المكلفين بالضريبة لمديرية الضرائب لولاية بومرداس. وقد اخترنا مجموعة من الموظفين كعينة للدراسة بسبب صعوبة دراسة كل أفراد المجتمع، حيث تم توزيع 45 استمارة بطريقة عشوائية، وقد تم استرجاع 40 منها، وقد تم استبعاد 05 استمارات غير صالحة، وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 40 استبياناً ثانياً: أداة الدراسة المستعملة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وذلك بغرض توضيح واقع التجربة الجزائرية في مجال رقمنة الإدارة الجبائية لدى موظفي إدارة الضرائب محل الدراسة، حيث تضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- ✓ نظام المعلومات الجبائي جبايتك: خصص له 07 عبارات من العبارة 01 إلى العبارة رقم (07)؛
- ✓ بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك": خصص له 07 عبارات من العبارة 08 إلى العبارة رقم (14)؛
- ✓ البوابة الرقمية "طابعكم": خصص له 06 عبارات من العبارة 15 إلى العبارة رقم (20).

ثالثاً: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي، لإدخال البيانات في برنامج (SPSS) ومعالجتها.

الجدول 1: نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي.

مقياس "ليكارت- LIKERT" الخماسي					
الوزن	1	2	3	4	5
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.2 - 3.41]	[5 - 4.21]
درجة الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

2.3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

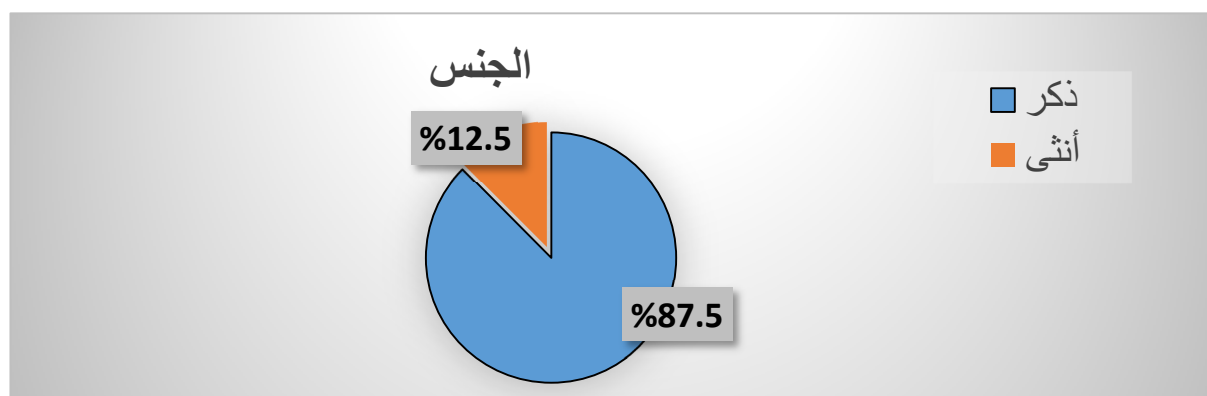
سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بداية بعرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وسنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

1.2.3 وصف خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة كما يلي:

الجدول 2: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

المتغير	البيان	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الجنس	أنثى	05	% 12.5
	ذكر	35	% 87.5
المجموع		40	% 100
السن	أقل من 30 سنة	5	% 12.5
	30-40 سنة	5	% 12.5
	40-50 سنة	12	% 30
	أكثر من 51 سنة	8	% 20
المجموع		40	% 100
المستوي التعليمي	إبتدائي	4	% 10
	متوسط	7	% 17.5
	ثانوي	14	% 35
	جامعي	12	% 30
	أخرى	3	% 7.5
المجموع		40	% 100
مدة الخبرة	أقل من 3 سنوات	3	% 7.5
	من 4 إلى 08 سنوات	5	% 12.5
	من 9 إلى 14 سنة	14	% 35
	أكثر من 15 سنة	18	% 45
المجموع		40	% 100



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

أولاً: متغير الجنس:

يشير الشكل الموالي أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (35) شخصا بنسبة (87,5%)، وبلغ عدد الإناث (5) أنثى بنسبة (12,5%).

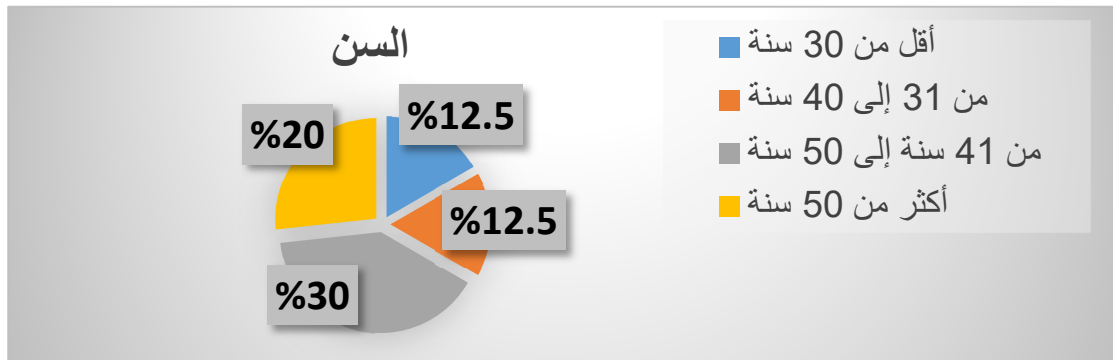
الشكل 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

ثانياً: متغير السن

يتضح من خلال الشكل الموالي أن أغلب أفراد العينة يتركزون ضمن الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) حيث بلغ عددهم (12) شخصا بنسبة (30%)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 51) بعدد (8) شخصا بنسبة (20%)، لتليها الفئتين (أقل من 30 سنة) و (من 31 إلى 40 سنة) بالتساوي بعدد (5)، ونسبة (12,5%) من إجمالي العينة حيث مثلتا أدنى عدد.

الشكل 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

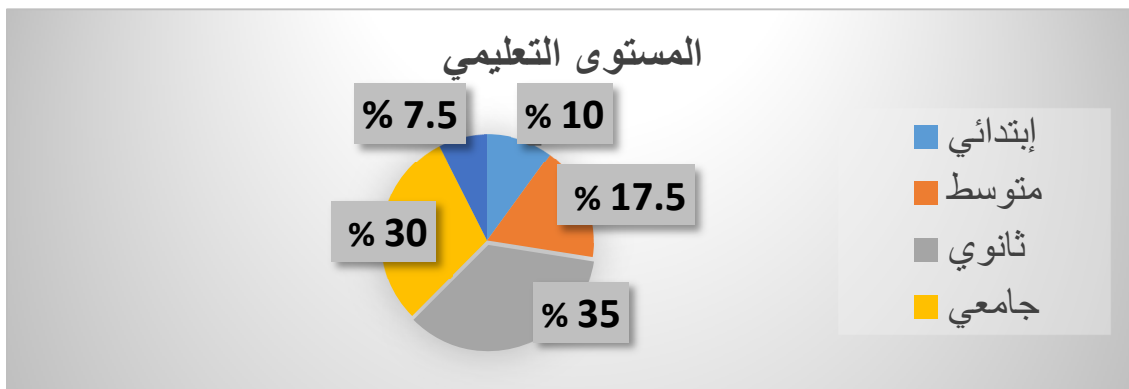


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

يبين الشكل الموالي أن أكبر نسبة للمستجوبين كانت ضمن فئة مستوى الثانوي وعددهم (14) حيث قدرت نسبتهم بـ (35%)، تليها فئة المستوى الجامعي وعددهم (12) شخصا وذلك بنسبة بلغت (30%)، تليها فئة الحاملين للمستوى المتوسط بعدد (7) بنسبة (17,5%)، أما فئة المستوى الابتدائي فعددهم (4) أشخاص بنسبة (10%)، وفي الأخير جاءت فئة دراسات أخرى في المرتبة الأخيرة بعدد (3) ونسبة (7,5%)، وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين.

الشكل 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

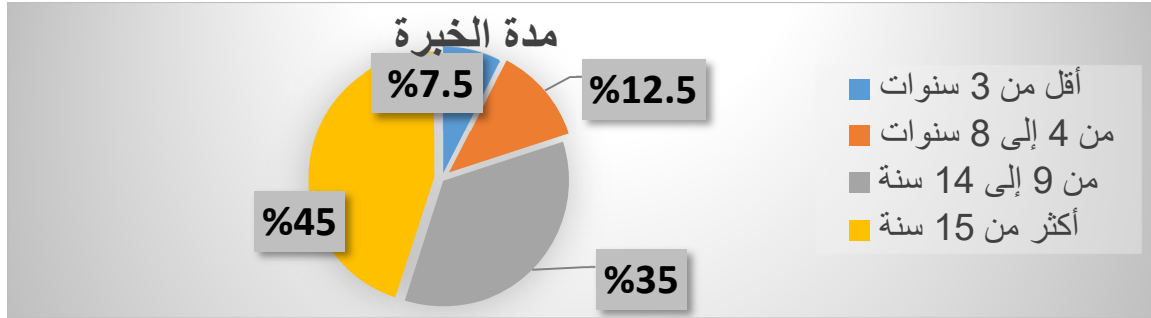


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

رابعاً: متغير مدة الخبرة:

يبين الشكل الموالي أن معظم أفراد العينة ينتمون لفئة مدة خبرة مع مديرية الضرائب (أكثر من 15 سنة) وعددهم (18) شخصا، بنسبة (45%)، بينما بلغ عدد المنتمين إلى الفئة (من 9 إلى 14 سنوات) مايعادل (14) شخصا بنسبة (35%)، كما بلغ عدد الفئة (من 4 إلى 8 سنوات) مايعادل (5) شخصا بنسبة (12,5%)، بينما جاءت فئة المجال (أقل من 3 سنة) في المرتبة الأخيرة بعدد (3) أشخاص ونسبة (7,5%) وهي أقل نسبة.

الشكل 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

2.2.3 تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

سنحاول عرض إجابات أفراد عينة الدراسة، حول كل عبارات نظام المعلومات الجبائي جبايتك، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية وترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيمة للمتوسط الحسابي.

أولاً: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نظام المعلومات الجبائي جبايتك

يوضح الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نظام المعلومات الجبائي جبايتك، المكون من 07 عبارات.

الجدول 3: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نظام المعلومات الجبائي جبايتك

الدرجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
5	مرتفع	1.0462	3.4390	يساعد نظام المعلومات الجبائي «جبايتك» الموظفين على تسيير الملفات الجبائية بكفاءة أعلى.	1
3	مرتفع	1.2032	3.6726	يساهم نظام المعلومات الجبائي «جبايتك» في تقليص الوقت اللازم لمعالجة العمليات الجبائية.	2
1	مرتفع	1.0178	4.0390	يوفر نظام «جبايتك» معلومات دقيقة وموثوقة تسهل أداء المهام اليومية للموظفين.	3
4	مرتفع	1.0039	3.5634	يساهم نظام «جبايتك» في الحد من الأخطاء الإدارية الناتجة عن المعالجة اليدوية للملفات.	4
6	متوسط	1.1223	3.1756	يسهل نظام المعلومات الجبائي «جبايتك» عمليات المتابعة والمراقبة الجبائية للمكلفين بالضريبة.	5
2	مرتفع	1.0663	3.7756	يتميز نظام «جبايتك» بسهولة الاستخدام ووضوح	6
7	منخفض	1.1245	2.1756	يتلقى الموظفون تكوين بشكل دوري على نظام المعلومات الجبائي «جبايتك»	7

نظام المعلومات الجبائي جبايتك	3.4629	0.8261	مرتفع
-------------------------------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

(العبارة 3، المتوسط 4.04، المرتبة 1): يأتي في صدارة المزايا توفير النظام لمعلومات "دقيقة وموثوقة". هذا يعكس نجاح النظام في معالجة أحد أهم أوجه القصور في النظم الورقية التقليدية، وهو خطأ البيانات، مما يزيد من مصداقية العمل الجبائي ويوفر أساسا سليما لاتخاذ القرار.

سهولة الاستخدام والقبول التقني (العبارة 6، المتوسط 3.78، المرتبة 2): حصول "سهولة الاستخدام ووضوح الإجراءات" على تقييم مرتفع جدا هو مؤشر إيجابي حاسم. فهو يشير إلى أن تصميم النظام لم يكن معقدا مما يسهل عملية تبني الموظفين له ويقلل من مقاومة التغيير التي غالبا ما ترافق مشاريع الرقمنة.

تحسين الكفاءة الإدارية (العبارة 1، 2، 4): يسجل النظام تقييما مرتفعا في مجالات "تقليص الوقت" (العبارة 2)، "تسيير الملفات بكفاءة" (العبارة 1)، و "الحد من الأخطاء الإدارية" (العبارة 4). هذه النتائج الثلاث مترابطة وتؤكد تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للرقمنة، وهو تحويل الإدارة من نموذج بيروقراطي بطيء إلى نموذج أكثر كفاءة وسرعة ودقة.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك" يوضح الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك"، المكون من 07 عبارات.

الجدول 4: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد بوابة التصريح الإلكتروني "مساهمتك"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الدرجة
8	تساهم بوابة التصريح الإلكتروني «مساهمتك» في تسهيل معالجة التصريحات الجبائية داخل المصالح الجبائية.	3.2834	0.8462	متوسط	3
9	تساعد بوابة «مساهمتك» الموظفين على تقليص الوقت والجهد المبذولين في معالجة التصريحات الجبائية.	3.3625	1.1732	متوسط	2
10	هناك دورات تكوينية للموظفين بخصوص المنصة الإلكترونية «مساهمتك»	2.1380	1.0178	منخفض	7
11	تساهم بوابة «مساهمتك» في الحد من الأخطاء الإدارية المرتبطة بالتصريحات الجبائية.	3.1634	1.2037	متوسط	5
12	توفر بوابة التصريح الإلكتروني «مساهمتك» معطيات دقيقة تسهل متابعة التصريحات الجبائية.	3.0254	1.0243	متوسط	6
13	تتميز بوابة «مساهمتك» بسهولة الاستخدام ووضوح إجراءاتها بالنسبة للموظفين.	3.2356	1.4527	متوسط	4
14	تساهم بوابة التصريح الإلكتروني «مساهمتك» في تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح الجبائية	3.4747	1.1526	مرتفع	1

بوابة التصريح الالكتروني "مساهمتك"	3.0532	0.8132	متوسط
------------------------------------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

تحسين التنسيق الداخلي (العبارة 14، المتوسط 3.47، المرتبة 1): هذا هو أعلى تقييم للمنصة، وهو مؤشر إيجابي بالغ الأهمية. يشير إلى أن قيمتها الكبرى قد تكون في ربط المصالح الداخلية وتحسين تدفق المعلومات بينها، مما يقلل العزلة الإدارية ويخلق بيئة عمل أكثر تكاملاً.

توفير الجهد والوقت (العبارة 9، المتوسط 3.36، المرتبة 2): يقر الموظفون بأن البوابة تساعد في تقليص الوقت والجهد المبذولين. هذا يلمس الهدف الأساسي من أي عملية رقمنة ويشكل دليلاً على اتجاه إيجابي، رغم أن مستوى التأثير لا يزال في المدى المتوسط. التحدي الأكبر: غياب التكوين (العبارة 10، المتوسط 2.14، المرتبة 7): كما هو الحال مع نظام "جبايتك"، يبرز الافتقار للتدريب كأكبر عقبة. هذا الانخفاض الحاد (2.14) مع انحراف معياري معتدل (1.02) يعني أن غياب التكوين ظاهرة عامة متفق عليها، مما يحرم الموظفين من القدرة على استخدام البوابة بمستوى الكفاءة المطلوب ويقوض أي أثر إيجابي محتمل لها.

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد البوابة الرقمية "طابعكم"

يوضح الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد البوابة الرقمية "طابعكم"، المكون من 06 عبارات.

الجدول 5: عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد البوابة الرقمية "طابعكم"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الدرجة
15	تساهم البوابة الرقمية «طابعكم» في تسهيل إجراءات اقتناء واستعمال الطابع الجبائي داخل الإدارة الجبائية.	3.5390	0.8432	مرتفع	4
16	تساعد البوابة الرقمية «طابعكم» الموظفين على تقليص الوقت والجهد المبذولين في معالجة المعاملات.	3.4726	0.9642	مرتفع	5
17	توفر بوابة «طابعكم» معلومات دقيقة وموثوقة حول الطوابع الجبائية المستخدمة في المعاملات الإدارية.	4.1390	1.0187	مرتفع	1
18	هناك دورات تكوينية للموظفين بخصوص المنصة الإلكترونية «طابعكم»	3.0634	1.0132	متوسط	6
19	تتميز بوابة «طابعكم» بسهولة الاستخدام ووضوح إجراءاتها بالنسبة لموظفي الإدارة الجبائية.	3.8756	1.0325	مرتفع	3
20	تساهم البوابة الرقمية «طابعكم» في تحسين التنسيق والرقابة الجبائية بين مختلف المصالح الإدارية.	4.0756	1.0214	مرتفع	2
	البوابة الرقمية "طابعكم"	3.6579	0.8147	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26.

الموثوقية والدقة العالية (العبارة 17، المتوسط 4.14، المرتبة 1): حصول البوابة على أعلى متوسط على الإطلاق (4.14) في توفير معلومات دقيقة وموثوقة هو إنجاز كبير. هذا يعد حجر الأساس لأي نظام رقمي، ويبني الثقة في مخرجاته، مما يمكن الموظفين من الاعتماد عليها في معاملاتهم اليومية دون الحاجة للتحقق اليدوي المكثف.

تعزيز التنسيق والرقابة (العبارة 20، المتوسط 4.08، المرتبة 2): تأتي في المرتبة الثانية مساهمتها في تحسين التنسيق والرقابة بين المصالح. هـ. ذا مؤشر على أن البوابة لا تجرد العملية فحسب، بل تحولها إلى نظام متكامل يسمح بمتابعة مركزية ورقابة أفضل، مما يحد من الثغرات والتداخلات الإدارية.

سهولة الاستخدام (العبارة 19، المتوسط 3.88، المرتبة 3): تقييم مرتفع لسهولة الاستخدام يوضح أن البوابة صممت بانسيابية تخفف من حاجر التعلم التقليدي. هذا عامل حاسم في قبول الموظفين للنظام وتبنيهم السريع له، مما يحقق الهدف من الرقمنة.

التبسيط والتسريع (العبارة 15 و 16): سجلت العبارتان المرتبطتان مباشرة بجوهر الفرضية (تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت والجهد) متوسطات مرتفعة (3.54 و 3.47 على التوالي). هذا دليل مباشر على تحقيق البوابة للهدف الأساسي من وجودها، وهو تبسيط وتسريع معاملات الطوابع الجبائية.

5. تحليل النتائج:

الفرضية الأولى: يساهم نظام المعلومات الجبائي «جبائتك» في تحسين أداء موظفي الإدارة الجبائية ورفع كفاءة تسيير العمليات الجبائية.

الفرضية الأولى	الدليل من البيانات	الحكم (قبول/رفض)
رفع كفاءة تسيير العمليات الجبائية	متوسطات مرتفعة (3.44 - 3.67) للعبارات 1، 2، 4	مقبول بقوة
تحسين أداء الموظفين	أعلى متوسط (4.04) لتسهيل المهام، ولكن أدنى متوسط (2.18)	مقبول جزئيا مع تحفظ هام

يتم قبول الفرضية الأولى بشكل عام، ولكن مع تفسير دقيق. يدعم نظام "جبائتك" كفاءة العمليات ويحسن أداء الموظفين من خلال توفير معلومات دقيقة وواجهة سهلة. ومع ذلك، فإن الافتقار إلى التكوين الدوري (العبارة 7) يشكل عائقا رئيسيا يحد من درجة هذا التحسين ويعرض استدامته للخطر. بمعنى آخر، النظام نفسه يساهم بشكل إيجابي، لكن البيئة التنظيمية (التي تهمل التدريب) تمنع تحقق أقصى إمكاناته في تحسين الأداء.

الفرضية الثانية: توفر بوابة التصريح الإلكتروني «مساهمتك» معلومات دقيقة تساعد الموظفين على متابعة التصريحات الجبائية بفعالية.

الفرضية الثانية	الدليل من البيانات	الحكم (قبول/رفض)
توفر معلومات دقيقة	متوسط 3.03 فقط (فئة متوسطة ضعيفة)	غير مدعوم بشكل قوي
تساعد على المتابعة بفعالية	متوسط كلي 3.05 يشير إلى تقييم متوسط	غير مدعوم بشكل قوي
مساهمة البوابة بشكل عام	أفضل أداء في التنسيق الداخلي (3.47)	تساهم في جوانب أخرى

تشير البيانات إلى ضعف الدعم الإحصائي للفرضية الثانية:

رفض الفرضية الثانية، حيث لا تدعمها البيانات الإحصائية بشكل كافٍ. بدلا من ذلك، تشير النتائج إلى أن:

- مساهمة "مساهمتك" في توفير معلومات دقيقة للمتابعة محدودة (متوسط 3.03 فقط)
- قيمة البوابة الحقيقية قد تكمن في مجال مختلف وهو تحسين التنسيق الداخلي بين المصالح الجبائية
- غياب التكوين يمثل عائقا رئيسيا يحد من فعالية أي استخدام للمنصة

الفرضية الثالثة: تعمل البوابة الرقمية «طابعكم» في تبسيط وتسريع إجراءات التعامل مع الطوابع الجبائية داخل المصالح الجبائية.

الفرضية الثالثة	الدليل من البيانات	الحكم (قبول/رفض)
تبسيط الإجراءات	متوسط مرتفع (3.54)	مدعوم بقوة
تسريع الإجراءات	متوسط مرتفع (3.47)	مدعوم بقوة
تحقيق الهدف العام	متوسط عام مرتفع (3.66) وخمسة مؤشرات من ستة في فئة "مرتفع"	الفرضية مقبولة كليا

تدعم نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية الثالثة كليا حيث سجلت بوابة 'طابعكم' أعلى متوسط عام بين الأنظمة الثلاثة (3.66)، وحقت تقييمات مرتفعة في جميع الجوانب الوظيفية الأساسية. ففي مجال تبسيط الإجراءات، حصلت العبارة الخاصة بتسهيل عمليات اقتناء واستعمال الطوابع على متوسط 3.54 (مرتفع). أما في مجال تسريع الإجراءات، فقد حصلت العبارة الخاصة بتقليص الوقت والجهد على متوسط 3.47 (مرتفع). كما تميزت البوابة بسهولة استخدام ملحوظة (3.88)، مما سهل تبنيها من قبل الموظفين. الجدير بالذكر أن البوابة تجاوزت الأهداف الأساسية لتحقيق أعلى متوسطين في توفير معلومات دقيقة (4.14) وتحسين التنسيق والرقابة (4.08)، مما يعكس قيمة مضافة استراتيجية تتعدى مجرد التحسين الإجرائي.

التحديات والصعوبات

كشفت الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الضرائب لولاية بومرداس عن مجموعة من التحديات البنيوية التي تحول دون تحقيق الرقمنة الجبائية لأهدافها الكاملة، ويمكن تصنيفها وفق ثلاثة مستويات مترابطة:

أولاً: تحديات بشرية وتكوينية، وتتمثل في غياب التكوين الدوري والمستمر للموظفين حول الأنظمة الرقمية، وهو ما تجلّى بوضوح من خلال تسجيل أدنى متوسط للعبارة المتعلقة بالتكوين حول نظام "جبائتك" (2.18 من 5)، في تناقض صارخ مع قدرة النظام نفسه على تسهيل المهام (4.04). هذه الفجوة بين الفعالية التقنية للأدوات وضعف تأهيل الموارد البشرية تخلق رقمنة ناقصة، حيث يتحسن الأداء بشكل مؤقت لكنه يظل مهدداً بعدم الاستدامة في غياب برامج تكوينية منتظمة.

ثانياً تحديات تقنية ووظيفية، وأبرزها محدودية فعالية بوابة "مساهمتك" التي لم تحقق الغرض الأساسي من إنشائها، إذ جاء تقييم دقة المعلومات التي توفرها للموظفين في مستوى متوسط ضعيف (3.03)، كما أن فعاليتها في متابعة التصريحات الجبائية كانت محدودة (3.05). هذا الوضع يطرح إشكالية جدوى الاعتماد على هذه البوابة في مهام جوهرية، خاصة في ظل غياب التكوين المصاحب، مما يضاعف من فجوة الأداء ويهدد الاستثمارات المرصودة للرقمنة.

ثالثاً تحديات هيكلية وتنظيمية، يتجلى أبرزها في التفاوت الكبير في مستويات نجاح الأنظمة الرقمية الثلاثة المدروسة، حيث تصدرت بوابة "طابعكم" المؤشرات بمتوسط عام مرتفع (3.66)، بينما بقيت "مساهمتك" في مرتبة متأخرة (3.05). هذا التباين الحاد لا يعكس فقط غياب رؤية موحدة لتقييم وتطوير هذه المنظومات، بل يكشف أيضاً عن ضعف التكامل فيما بينها، مما ينتج بيئة رقمية مجزأة تفتقر إلى الانسجام التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي المتكامل. ويبقى التحدي الأعمق هو أن الرقمنة وحدها لا تكفي، إذ يظل تحسين الأداء الحقيقي رهيناً باقتران جودة الأنظمة بجودة تأهيل مستخدميها.

6. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل واقع رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر على المستوى المحلي، مديرية الضرائب لولاية بومرداس. وتمحورت حول تقييم أثر ثلاثة أنظمة رقمية أساسية (نظام المعلومات الجبائي "جبائتك"، بوابة التصريح

الإلكتروني "مساهمتك"، والبوابة الرقمية "طابعكم") على أداء الموظفين وكفاءة العمليات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية عبر استبيان وزع على عينة من موظفي المديرية، بهدف قياس تصوراتهم وتجاربهم المباشرة مع هذه المنصات.

أسفرت الدراسة عن صورة دقيقة ومركبة، ظهر أن عملية التحول الرقمي في الإدارة الجبائية الجزائرية تقف عند مرحلة انتقالية: فهي قد تجاوزت مرحلة التأسيس التقني بوجود أنظمة رقمية فعالة جزئيا لكنها لم تبلغ بعد مرحلة النضج والتفعيل الكامل، حيث لا تزال تواجه تحديات تنظيمية وبشرية جوهرية تحد من استغلال كامل إمكانياتها.

1.6 أبرز النتائج المتوصل إليها:

بناء على تحليل البيانات الإحصائية، يمكن استخلاص النتائج الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى (نظام "جبائتك"): قبلت بشكل عام لكن مع تحفظ هام. أثبت النظام فعاليته في رفع كفاءة العمليات (تسريع المعاملات، الحد من الأخطاء، تسيير الملفات بكفاءة) وتحسين أداء الموظفين من خلال توفير معلومات دقيقة (أعلى متوسط: 4.04). إلا أن غياب التكوين الدوري (أدنى متوسط: 2.18) يشكل عائقا رئيسيا يمنع تحقيق أقصى إمكانات النظام.

الفرضية الثانية (بوابة "مساهمتك"): لا يمكن قبولها بالصيغة المطلقة. فشلت البوابة في تقديم دليل قوي على توفير معلومات دقيقة لمتابعة التصاريح بفعالية (متوسط ضعيف: 3.03). بالمقابل، برزت قيمتها الأساسية في تحسين التنسيق الداخلي بين المصالح الجبائية (أعلى متوسط: 3.47). وكشفت أيضا عن نفس الإشكال السابق لغياب التكوين (2.14).

الفرضية الثالثة (بوابة "طابعكم"): قبلت بشكل قوي وكامل. مثلت البوابة نموذجا ناجحا للرقمنة، حيث حققت أعلى متوسط عام (3.66) وبرزت في تبسيط وتسريع الإجراءات، مع تحقيق قيمة مضافة استثنائية في موثوقية المعلومات (4.14) وتعزيز التنسيق والرقابة (4.08). كما سجلت تحسنا نسبيا في جانب التكوين (3.06)، وإن بقي بحاجة إلى تطوير.

مفارقة الفجوة بين الإمكانيات التقنية والتفعيل البشري: أكدت النتائج بشكل قاطع أن التحدي الرئيسي لا يكمن في جودة الأنظمة التقنية نفسها (خاصة "جبائتك" و "طابعكم")، بل في البيئة التنظيمية والبشرية المحيطة بها، والتي تتجلى أبرز مظاهرها في نقص التكوين المهني.

تفاوت كبير في درجة النجاح: أظهرت النتائج تفاوتوا واضحا في تقييم الأنظمة الثلاثة، مما يشير إلى أن نجاح الرقمنة مرتبط بشكل وثيق بخصوصية المهام وطبيعة العمليات وحجم التعقيد الإداري الذي يتم أتمتته. فالنظام الأكثر تحديدا ("طابعكم") كان الأكثر نجاحا.

استمرار العمل بنمط "مزدوج": تشير النتائج، خاصة ضعف تقييم "مساهمتك"، إلى استمرار الاعتماد على الآليات الورقية التقليدية إلى جانب الرقمية، مما ينفي أحد أهم مكاسب الرقمنة ألا وهو "اللاورقية" ويرفع من الأعباء الإدارية.

2.6 الاقتراحات والتوصيات

انطلاقا من هذه النتائج، تقدم الدراسة الاقتراحات العملية التالية:

1.2.6 على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي:

وضع استراتيجية تكوينية شاملة ومستدامة: تطوير وتنفيذ خطة تكوينية إلزامية ومتدرجة للموظفين، تركز على المهارات الرقمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للأنظمة، مع ربط الترقيات والحوافز باكتساب هذه الكفاءات.

تعميق الرقمنة نحو "الإدارة اللاورقية": العمل بشكل تدريجي على إلغاء النمط المزدوج، وجعل الإجراءات الرقمية إلزامية نهائيا لكافة العمليات التي توفرها الأنظمة، بدءا بالعمليات الأبسط التي تشبه نموذج "طابعكم".

تطوير آليات التقييم والمتابعة الداخلية: إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تأثير كل نظام رقمي على الإنتاجية وجودة الخدمة، واستخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير المنصات بشكل مستمر.

2.2.6 على المستوى التقني والتشغيلي:

تحسين وتطوير بوابة "مساهمتك" بشكل عاجل: إعادة تصميم واجهة المستخدم وتبسيط إجراءاتها، مع تطوير أدوات

تحليلية وتقارير ذكية داخلها لتمكين الموظفين من المتابعة والرقابة الفعالة لحقل على غرار ما توفره "طابعكم".

تعزيز التكامل بين الأنظمة: العمل على تحقيق التكامل التقني الكامل بين منصات "جبايتك" و"مساهمتك" و"طابعكم" وقواعد البيانات الأخرى، لتشكيل منظومة رقمية موحدة تزيل تكرار الإدخال وتعزز دقة البيانات. نشر ثقافة التغيير والابتكار: تنظيم ورش عمل وحملات توعية داخلية لتشجيع قبول التغيير الرقمي، والاستماع لمقترحات الموظفين الميدانيين كشركاء في عملية التطوير، واستخلاص الدروس من نجاح "طابعكم" وتعميمها.

3.2.6 آفاق بحثية مستقبلية:

دعوة لمزيد من الدراسات: تقترح الدراسة إجراء بحوث لاحقة تقيس أثر هذه الأنظمة من وجهة نظر المكلفين بالضريبة (المستخدم الخارجي)، أو تقارن تجربة ولاية بومرداس مع ولايات أخرى، أو تتناول بالتحليل الكلفة/العائد للاستثمار في هذه المشاريع الرقمية.

ختلما تؤكد هذه الدراسة أن رحلة التحول الرقمي في الإدارة الجبائية الجزائرية هي رحلة غير مكتملة وغير متكافئة. وقد قطعت أشواطاً إيجابية ثبت الجدوى، لكن الطريق نحو التحول الكامل لا يزال يتطلب مزجاً أكثر حكمة بين الاستثمار في التقنية والاستثمار في الإنسان، وإرادة حقيقية لإعادة هندسة الإجراءات وليس مجرد نقلها من الورقة إلى الشاشة.

4.2.6 أوصت الدراسة بما يلي:

- تفعيل برامج تدريبية مكثفة ومستمرة ومصممة حسب احتياجات كل قسم، مع تقييم أثر هذه التدريبات.
- العمل على إنهاء النظام المزدوج تدريجياً من خلال تعميم وت obligator الإجراءات الرقمية، مع دعم المرحلة الانتقالية.
- تحسين البنية التحتية التقنية وضمان الصيانة الدورية للأنظمة لمعالجة مشاكل البطء والتوقف.
- تعزيز ثقافة التنظيم الرقمي عبر تحفيز الموظفين وتشجيع الابتكار، وخلق قنوات اتصال فعالة للإعلان عن التحديثات.
- إشراك الموظفين في عملية تطوير الأنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بالرقمنة، باعتبارهم المستخدم الرئيسي والأكثر دراية بالمعوقات الميدانية.

7. قائمة المراجع:

1. أحمد حنيش. (2022). انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر. مجلة دراسات جبائية، 96.
2. المديرية العامة للضرائب. (2024). البوابة الرقمية «طابعكم». تم الاسترداد من المديرية العامة للضرائب: <https://tabioucom.mf.gov.dz/acheter>
3. بن كادي حسن، وزيدان، عمار. (2023). التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي. المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1، 153.
4. حسين كماش، و لقمان بوخدوني. (2022). رقمنة الإدارة الجبائية كتوجه لتحسين الخدمات في ظل الإصلاحات الضريبية في الجزائر 1992-2022. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، 776-775.
5. حموش رمزي، و بوضياف سامية. (2021). فعالية عناصر الإدارة الجبائية الالكترونية و دورها في تحسين الخدمات الجبائية - من وجهة نظر موظفي الإدارات الجبائية الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، 206.

6. حميدبوزيدة، و علي حميدوش. (2020). اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر. المجله العلميه المستقبل الاقتصادي المجلد 8 العدد 1، 44.
7. حياة برحمون. (2024). مساهمة رقمنة الإدارة الجبائية في الرفع من التحصيل الجبائي مركز الضرائب لروية كنموذج. مجلة دراسات اقتصادية المجلد 24 العدد 2، 142.
8. سعدي بن شرة، و عمر قمان. (2020). عصنة المنظومة الجبائية الجزائرية كسبيل لتفعيل النظام الجبائي وتطويره. مجلة اقتصاد المال والاعمال 4 (3)، 266، 277.
9. شعواي سفيان. (2023). الإصلاحات الجبائية كآلية لعصنة الإدارة الضريبية ورقمنة إجراءات التصريحات الجبائية وتبسيطها "دراسة حالة البوابة الرقمية للتصريح ودفع الضرائب عن بعد مساهمتك". مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 425.
10. عوان عز الدين . سعيداني محمد سعيد. (2024). رقمنة الإدارة الجبائية كآلية لتفعيل التحقيق الجبائي وتشخيص الخطر الجبائي - مركز الضرائب بالجلفة أنموذجا. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 169.
11. مليكة بوخاري ، و سمير يحياوي. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة. دراسات اقتصادية، 459.
12. موزارين عبد المجيد. (2025). التصريحات الجبائية الالكترونية في الجزائر: بين الواقع والمأمول مع الاشارة الى بوابتي جبايتك ومساهمتك. دفاتر MECAS المجلد 21 العدد 2 ، 476.
13. ويام بوعكاز، و يوسف عبد الله، . (2024). رقمنة الإدارة الجبائية كخيار استراتيجي للمساهمة في تحسين جودة التصريحات الجبائية في الجزائر: بوابتا جبايتك ومساهمتك نموذجا. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد 11، العدد 1، 55.