

التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر: دراسة تحليلية في ضوء التجارب الدولية الرائدة

Digital transformation of tax administration in Algeria: An analytical study in light of leading international experiences

عبد الوهاب نصرات^{*1}

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، nesrat-abdelouahab@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2026/05/25

تاريخ الاستلام: 2026/04/07

Abstract :

The study aimed to analyze the reality of digital transformation of tax administration in Algeria, assess its progress in light of international evaluation standards, and compare it with the experiences of some leading countries. The study addressed the main problem concerning the ability of the Algerian tax administration to achieve comprehensive and effective digitalization, focusing on identifying the digital gap compared to leading countries such as Estonia, South Korea, and Canada. The study adopted the descriptive-analytical approach and the comparative approach, relying on some international reports that addressed digital transformation indicators.

The results of the study showed that Algeria has a clear strategic vision for a comprehensive and effective digital transformation, which is reflected in the objectives of the National Digital Transformation Strategy 2025-2030

Keywords: Digital transformation; tax administration; E-government; international experiences.

JEL Classification: H20; O33 ; P52.

مستخلص:

هدفت الدراسة الى تحليل واقع التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر، وتقييم مدى تقدمها في ضوء معايير التقييم الدولية ومقارنتها بالتجارب لبعض الدول الرائدة، حيث تناولت الدراسة الإشكالية الرئيسية المتعلقة بقدرة الإدارة الضريبية الجزائرية على تحقيق رقمنة شاملة وفعالة، مع التركيز على تحديد الفجوة الرقمية مقارنة بدول رائدة مثل استونيا وكوريا الجنوبية وكندا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، وذلك بالاستناد على بعض التقارير الدولية التي تناولت مؤشرات التحول الرقمي.

أظهرت نتائج الدراسة بأن الجزائر لها رؤية استراتيجية واضحة من أجل تحول رقمي شامل وفعال، وهو ما تجسد في أهداف الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي؛ إدارة الضرائب؛ حكومة إلكترونية؛ تجارب دولية.

تصنيفات JEL: H20 ؛ O33 ؛ P52

مقدمة

يشهد العالم تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لم يعد التحول الرقمي خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحسين أداء الإدارات العمومية. ومن بين هذه الإدارات الإدارة الضريبية والتي تعتبر من أهم القطاعات التي يمكن أن تستفيد من التحول الرقمي، نظرا لدورها المحوري في تعبئة الموارد المالية للدولة وضمان الامتثال الضريبي، فنجد أن الدولة الجزائرية بدأت خطوات ملموسة نحو تبني التحول الرقمي للإدارة الضريبية، من خلال اعتماد منصات الكترونية للتصريح بالضرائب ودفعها، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك وفق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي "من أجل جزائر رقمية 2030"، ومع ذلك تواجه الجزائر تحديات كبيرة الأمر الذي يستدعي دراسة هذا التحول في ضوء خبرات سابقة وتجارب دولية رائدة يمكن الاستفادة منها.

إشكالية الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة في تحديث قطاع المالية، لاتزال الجزائر تواجه تحديات في تحقيق الفعالية للإدارة الضريبية، وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للإدارة الضريبية الجزائرية أن تحقق تحولا رقميا شاملا وفعالا، مستفيدة من تجارب الدول الرائدة لتجاوز التحديات الراهنة وتحسين أدائها؟.

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الاشكالية قمنا بتقسيمها الى أسئلة فرعية، هي كالآتي:

- ✗ ما هو واقع التحول الرقمي في الادارة الضريبية الجزائرية في ظل القوانين الحالية؟؛
- ✗ ما هي التحديات التي تحول دون الوصول الى رقمنة شاملة للمنظومة الضريبية في الجزائر؟؛
- ✗ كيف تقيم المؤشرات الدولية للتحول الرقمي الفجوة الرقمية بين الجزائر والتجارب الدولية الرائدة (مثل استونيا، كوريا الجنوبية، كندا)؟.

فرضيات الدراسة:

- بناء على الاشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:
- ✗ تمتلك الجزائر بيئة تشريعية تدعم التحول الرقمي، ومبادرات لرقمنة الادارة الضريبية مثل إطلاق منصات رقمية "جبايتك" و"مساهمتك" وغيرها؛
- ✗ تتمثل التحديات الرئيسية التي تحول دون تحقيق رقمنة شاملة للإدارة الضريبية في تحديات تقنية وتنظيمية؛

✕ تُظهر المؤشرات الدولية للتحول الرقمي فجوة رقمية كبيرة بين الجزائر والدول الرائدة (مثل استونيا، كندا، وكوريا الجنوبية).

أهمية الدراسة:

✕ اثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي في الادارة الضريبية:
✕ تسليط الضوء على أفضل الممارسات الدولية التي يمكن تكييفها لتجاوز العوائق الراهنة وتحسين كفاءة الادارة الضريبية في الجزائر.

أهداف الدراسة:

✕ تحليل واقع التحول الرقمي في الادارة الضريبية الجزائرية في ظل التشريعات الحالية:
✕ تقييم الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول الرائدة (استونيا، كندا، وكوريا الجنوبية) باستخدام المؤشرات الدولية المعتمدة:
✕ تحديد وتحليل العوائق التقنية والتنظيمية والبشرية التي تحول دون تحقيق رقمنة شاملة للإدارة الضريبية في الجزائر.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الادارة الضريبية في الجزائر في ظل التحول الرقمي، مع استخدام المنهج المقارن لتحليل تجارب بعض الدول الرائدة في هذا المجال، وذلك بالاعتماد على تقارير الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للاتصالات، مع تدعيم الدراسة ببيانات احصائية خاصة بالمؤشرات الدولية المعنية بتقييم التحول الرقمي.

1- التحول الرقمي في الادارة الضريبية

يعد التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي مست مختلف القطاعات الحكومية، بما في ذلك الادارة الضريبية، فهو يمثل نقلة نوعية شاملة تتجاوز مجرد ادماج التكنولوجيا الى اعادة هيكلة جذرية للعمليات وأساليب تقديم الخدمات.

1-1 مفهوم التحول الرقمي:

تتخذ استراتيجيات التحول الرقمي منظورا مختلفا، حيث تسعى إلى تحقيق غايات متباينة، فانطلاقا من منظور يركز على الأعمال، تركز هذه الاستراتيجيات على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية استنادا إلى التقنيات الجديدة (Matt, Hess, & Benlian, 2015, p. 339).

ينظر بعض المتخصصين إلى التحول الرقمي على أنه دمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، لتمكين المؤسسات من

البقاء والازدهار في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة (Abdelmalek & Mahdjar, 2025, p. 732).

ومن جهة أخرى يشمل إطار التحول الرقمي على ربط الجهات الفاعلة، كالشركات والعملاء، عبر جميع قطاعات سلسلة القيمة المضافة، بالإضافة إلى تطبيق التقنيات الجديدة، وبناء على ذلك، يتطلب التحول الرقمي مهارات تتعلق باستخلاص البيانات وتبادلها، وكذلك تحليل تلك البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، وينبغي استخدام هذه المعلومات لحساب الخيارات وتقييمها، بهدف تمكين عمليات اتخاذ القرار و/أو بدء الأنشطة، ومن أجل تعزيز أداء الشركة ومدى وصولها، يتضمن التحول الرقمي معالجة عناصر تشمل الشركات، ونماذج الأعمال، والعمليات، والعلاقات، والمنتجات، وغيرها (Kraus, 2022, p. 3).

1-2 مفهوم التحول الرقمي في الادارة الضريبية

شهدت عمليات تحصيل الضرائب مؤخرًا تحولًا نحو الرقمنة في جميع أنحاء العالم، حيث تم دمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتقنية سلسلة الكتل (Blockchain) في مختلف أنشطة تحصيل الضرائب وإدارتها، ويُضفي هذا التحول الرقمي خصائص فريدة، مثل الإبلاغ عن البيانات في الوقت الفعلي، وعمليات التحقق الآلية، وتعزيز القدرات التحليلية للسلطات الضريبية (Tu, Du, & Saddler, 2025, p. 2) وفي تعريف آخر يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل إدارة الضرائب لأداء مهامها ومسؤولياتها، بهدف تحسين خدماتها وتبسيط الإجراءات للمكلفين، حيث يساعد ذلك على توفير الوقت والجهد في إنجاز المهام، مما يزيد من فعالية تحصيل الضرائب ويقلل من حالات التهرب الضريبي (Boussag & Boussag, 2025, p. 254). وفي سياق آخر نجد بأن جوهر رؤية إدارة الضرائب 3.0، كما ورد في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الرئيسي لعام 2020 بعنوان "إدارة الضرائب 3.0: التحول الرقمي لإدارة الضرائب" هو أن إدارة الضرائب المستقبلية ستكون مُركزة بالكامل على دافعي الضرائب، مع التركيز على كيفية جعل عملية فرض الضرائب سلسلة وخالية من الأعباء (OECD, 2025, p. 13).

مما سبق من مفاهيم للتحول الرقمي في الإدارة الضريبية، يمكن اعتباره تحولًا من النمط التقليدي إلى نموذج قائم على التكنولوجيا الرقمية، حيث يعزز الكفاءة التشغيلية، وترسيخ الشفافية، ورفع مستوى الامتثال الضريبي.

3-1 المكونات الأساسية للإدارة الضريبية الرقمية

يتألف نظام الإدارة الضريبية الرقمي من عدة مكونات متكاملة تعمل بشكل تعاوني على تبسيط العمليات الضريبية، وتعزيز دقة البيانات، وتعزيز امتثال المكلفين، وفيما يلي عرض لهذه المكونات (Salahova, 2025, pp. 81-82):

- ✗ أنظمة جمع ومعالجة المعلومات: تعتمد البنية التحتية الضريبية الرقمية الحديثة بشكل كبير على جمع البيانات الآلي من المكلفين وأنظمة الجهات الخارجية، وتشمل التقنيات الرئيسية: الفوترة الإلكترونية، الأجهزة الجبائية الإلكترونية، واجهات برمجة التطبيقات؛
- ✗ أنظمة التحليل الآلي ودعم القرار: مع تزايد حجم بيانات المكلفين بالضريبة، تستخدم الإدارات الضريبية أدوات متقدمة لضمان دقة الرقابة والتنفيذ، مثل لوحات التحكم، ونماذج المخاطر المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، وأنظمة كشف الحالات الشاذة عبر الذكاء الاصطناعي؛
- ✗ قواعد البيانات الضريبية المتكاملة: تعتمد الإدارة الضريبية الرقمية على مركزية البيانات والتكامل بين المؤسسات، من خلال تدفقات بيانات آنية، وربط الأنظمة بين الضرائب والجمارك والعمل والمؤسسات المالية، إضافة إلى بوابات المكلفين الإلكترونية؛
- ✗ الخدمات الرقمية المتمحورة حول المستخدم: لضمان مشاركة دافعي الضرائب وثقتهم، تركز أنظمة الضرائب الرقمية من خلال تطبيقات الهاتف والمواقع الإلكترونية، وتصميم واجهات سهلة الاستخدام، وتوفير أدوات الهوية الرقمية مثل التوقيع الإلكتروني لضمان معاملات آمنة وقانونية.

4-1 أهداف التحول الرقمي في الإدارة الضريبية

تسعى إدارة الضرائب من خلال التحول الرقمي، إلى أتمتة الإجراءات والمهام الوظيفية المتكررة، والتي غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً وتكون مرهقة عند القيام بها يدوياً، كما يسعى هذا التحول إلى تقليل مخاطر الأخطاء في إدخال بيانات تقييم دافعي الضرائب، ورقمنة الملفات الضريبية تدريجياً، والاستغناء عن الأرشيفات الورقية، وتساهم هذه العملية في ضمان توفر المعلومات في جميع الأوقات، مما يمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة. علاوة على ذلك، يتيح التحول الرقمي تطوير برامج تدقيق تستند إلى معايير موضوعية وقابلة للتحقق، كما يتيح التخزين الآلي والمنظم لملفات دافعي الضرائب، ويخلق مساحات تفاعلية مع مختلف المؤسسات العامة وغيرها، ضمن إطار لتبادل المعلومات والتحقق منها بدقة وكفاءة أكبر (Boussag & Boussag, 2025, p. 255).

2- تحليل واقع التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر

تعد رقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر ركيزة أساسية في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي رؤية "الجزائر رقمية لأفاق 2030"، حيث انتقلت من مرحلة التخطيط الى التنفيذ المكثف عبر إطلاق منصات رقمية مثل منصة جبايتك ومساهماتك وغيرها، بحيث يهدف هذا المسار الى عصنة آليات التحصيل الضريبي وتحليل واقع الإدارة لتجاوز العقبات البيروقراطية، بما يضمن تحقيق الشفافية المالية والعمل على التقليل من التهرب الضريبي في ظل التحديات التقنية والبشرية الراهنة.

1-2 مظاهر التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر

تعمل الإدارة الضريبية في الجزائر على تنفيذ برنامج عصنة القطاع الذي يتم من خلاله التخطيط لإصلاح شامل لهيكل وطريقة عمل المصالح، حيث يعتبر هذا النظام المعلوماتي الجبائي قيد الإنشاء ويشكل تحسين العلاقة مع المؤسسة أساسا استراتيجيا.

1-1-2 المنصات والخدمات الرقمية

تمثل المنصات والخدمات الرقمية حجر الزاوية في استراتيجية عصنة الإدارة الضريبية الجزائرية، وتعد هذه الواجهات الالكترونية الأداة التنفيذية لتجسيد الشفافية والنجاعة المالية، من خلال رقمنة كافة مراحل الالتزام الضريبي بدءا من التسجيل والتصريح وصولا الى الدفع الالكتروني.

1-1-2-1 بوابة جبايتك:

✖ تعريف بوابة جبايتك:

هي نظام معلوماتي متكامل طورته وأطلقته 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، بدءا من التصريح بالضرائب وصولا إلى دفعها وتتبع الملفات، حيث تجسد بوابة "جبايتك" التوجه الاستراتيجي للدولة نحو الرقمنة الشاملة للعمليات الجبائية، وتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات الإدارية (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

حيث أضفى قانون المالية لسنة 2026 صبغة قانونية إلزامية على هذا التحول بموجب المادة 111 التي تفرض الاككتاب الإلكتروني على الخاضعين لنظام الربح الحقيقي أو نظام الربح

الحقيقي المبسط، وذلك ابتداء من الفاتح جانفي 2026، مع الإبقاء على الطابع الطوعي للمكلفين الخاضعين لنظام الضريبة الجرافية الوحيدة (المديرية العامة للضرائب).

☒ الخدمات التي تقدمها بوابة جبايتك:

تتمحور الوظائف الإجرائية لنظام "جبايتك" حول رقمنة الدورة الضريبية بالكامل، حيث يتيح للمكلفين آلية التصريح الإلكتروني بالضرائب الدورية والسنوية بما يقلص هامش الخطأ، مع توفير خيارات الدفع الرقمي عبر البطاقات البنكية أو التحويلات البنكية، كما يمنح النظام المستخدمين صلاحية تتبع المسار الإداري للملفات والاطلاع اللحظي على مستجدات معالجتها، فضلا عن كونه منصة مرجعية للاستعلام عن النصوص القانونية والإجراءات الجبائية المحينة، وتكتمل هذه المنظومة بتقديم حزمة من الخدمات الإضافية، كاستصدار الشهادات الجبائية الرقمية، وإيداع الشكاوى، وتفعيل قنوات التواصل المباشر مع الإدارة الضريبية، مما يكرس مبادئ الشفافية والخدمة عن بُعد (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

☒ مزايا استخدام بوابة جبايتك:

توفر بوابة جبايتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة، من خلال توفير بيئة رقمية آمنة ومجانية، تتميز بجاهزية عالية تضمن سلاسة الولوج وحماية البيانات المتبادلة وفق معايير التشفير الحديثة، كما تساهم الأدوات المدمجة في المنصة في مساعدة لتسهيل الاستخدام والمرافقة العملية في ادخال البيانات وفقا للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب الأخطاء الحسابية والمطبعة التي كانت تلازم الإجراءات الورقية، فضلا عن تعزيز الموثوقية الإدارية من خلال الإصدار الآلي الفوري لإشعارات الدفع، مما يكرس مبادئ الشفافية والنجاعة في تسيير العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة (المديرية العامة للضرائب).

2-1-1-2 بوابة مساهمتك:

☒ تعريف بوابة مساهمتك:

هي منصة رقمية حديثة بدابة تطبيقها كانت في 2021/07/22، تم تطويرها من قبل المديرية العامة للضرائب لتسهيل عملية التصريح ودفع الضرائب عن بعد، تعتبر هذه البوابة إضافة نوعية للخدمات الإلكترونية التي تقدمها المديرية، حيث تتيح للمواطنين والشركات إنجاز معاملاتهم الضريبية بكل سهولة ويسر عبر الإنترنت. وذلك باستخدام بطاقات الدفع الإلكتروني عن بعد عبر البطاقة الذهبية لبريد الجزائر أو بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB).

حيث صُممت هذه البوابة لدفاعي الضرائب التابعين إلى مديريات الضرائب الولائية، والتي لا تتوفر على مركز للضرائب (CDI) أو مركز جوارى للضرائب (CPI) حيز الخدمة (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

✶ الخدمات التي تقدمها بوابة مساهمتك:

تتعدد الخدمات الإجرائية التي تتيحها بوابة "مساهمتك" لتعزيز كفاءة الامتثال الضريبي، حيث توفر للمكلفين منصة متكاملة لإيداع التصريحات الجبائية إلكترونيا، سواء كانت ذات طبيعة دورية أو سنوية، مع مرونة تامة في التنفيذ من حيث الزمان والمكان، كما تدعم البوابة تفعيل نظام الدفع الإلكتروني لمختلف الرسوم والضرائب، مما يقلص من الحاجة للتعامل المادي مع المصالح الجبائية، وعلاوة على الجانب الإجرائي، تضمن البوابة وظيفة الرقابة الذاتية من خلال تمكين المستخدمين من تتبع مسار تصريحاتهم والاطلاع على وضعيتهم الجبائية بصفة آنية (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

✶ مزايا استخدام بوابة مساهمتك:

تتميز هذه البوابة بتقديم جملة من المزايا والتي تتمحور حول تحقيق النجاعة والشفافية، إذ تضمن توفير الوقت والجهد من خلال مرونة الوصول للخدمات على مدار الساعة ومن أي مكان، وقد صممت الواجهة بأسلوب يراعي سهولة الاستخدام لضمان تدفق العمليات بسلاسة حتى لغير المتخصصين في مجال الضرائب، مع الاعتماد على بروتوكولات أمان وتشفير عالية المستوى لحماية سرية بيانات المكلفين، ومن الناحية الإجرائية، تكرس البوابة مبدأ الشفافية عبر وضوح المسارات الإدارية، مما يمنح المكلف رؤية دقيقة حول حقوقه وواجباته، ويؤسس لعلاقة تفاعلية حديثة قائمة على الثقة والرقمنة الشاملة (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

3-1-2 منصة طابعكم:

✶ تعريف منصة طابعكم:

منصة "طابعكم" تطبيق تم إنشاؤه وتطويره من طرف المديرية العامة للضرائب بكفاءات جزائرية، وهي منصة رقمية تهدف إلى تسهيل عملية دفع الطوابع الجبائية إلكترونيا وعن بعد، تم إطلاق هذه المنصة بتاريخ 08 أوت 2024، في إطار جهود وزارة المالية تماشيا مع التوجهات الإستراتيجية الرقمية للسلطات العليا، والتي تهدف إلى رقمنة الخدمات وتوفير تجربة دفع أكثر سلاسة وفعالية للمواطنين والشركات، حيث وإلى غاية شهر نوفمبر 2024 تم استخراج 75614

وصل دفع لحقوق الطابع المستخرجة عبر المنصة الرقمية (حوالي 04 أشهر) (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

✗ الخدمات التي تقدمها منصة طابعكم:

تقدم منصة "طابعكم" مجموعة من الخدمات الرقمية التي تتيح للمستخدمين آلية الدفع الإلكتروني للطابع الجبائية المرتبطة بمختلف الوثائق والمعاملات عبر شبكة الإنترنت، مما يساهم في اختصار الوقت والجهد المبذول، كما توفر المنصة خاصية الاستعلام عن الطابع للتعرف على أصنافها المتاحة وأسعارها المحددة، وتكتمل العملية بتمكين المستخدم من استخراج إيصالات الدفع الإلكترونية وقابلية طابعها (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

2-1-1-4 بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني (NIF) :

✗ تعريف بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني (NIF) :

هي خدمة تقدمها المديرية العامة للضرائب. تهدف هذه البوابة إلى تسهيل عملية الحصول على رقم التعريف الجبائي للأفراد والشركات (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

✗ الخدمات التي تقدمها بوابة التقييم الجبائي الإلكتروني (NIF) :

تقدم البوابة حزمة من الخدمات الرقمية المتعلقة بالهوية الجبائية للمكلفين، حيث تتيح للأفراد والشركات إمكانية طلب رقم التعريف الجبائي إلكترونياً، مع توفير خاصية تتبع حالة الطلب للوقوف على آخر مستجدات معالجته، وبمجرد الموافقة، تُمكن المنصة المستخدمين من طباعة شهادة التسجيل الجبائي مباشرة، بالإضافة إلى إتاحة أداة تقنية لتأكيد صحة الشهادة والتحقق من بياناتها لضمان الوثوقية الإدارية (وزارة المالية الجزائرية، 2025).

2-1-2 عصرنة الهياكل الادارية

لا تقتصر الرقمنة على مواقع ومنصات الكترونية، بل لا بد من وجود ترتيب داخلي، يشمل تغيير نمط التسيير الإداري، ويهدف مواكبة التطورات الحديثة، والتحكم بشكل فعال في تسيير المكلفين بالضريبة قامت الإدارة الجبائية باستحداث هياكل جديدة بداية من 2002.

1-2-1-2 مديرية كبريات المؤسسات DGE:

أنشأت بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002، والتي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 02-303 المؤرخ في 2022/09/28، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 05-494 المؤرخ في 2005/12/26، حيث لها صلاحيات على المستوى الوطني، ومكلفة بتسيير مهام الوعاء والتحصيل والرقابة والمنازعات (عوادي وزين، 2010، صفحة 37).

2-2-1-2 مركز الضرائب CDI:

تطمح المديرية العامة للضرائب أن تتحول الى ادارة عصرية، فعالة وكفؤة، ومن أجل ذلك فقد تقرر في إطار اعادة تنظيم مصالحها الخارجية الى استحداث مراكز الضرائب، وهذا بغية توحيد المهام الضريبية وجمعها في مصلحة واحدة تتكفل بعمليات الاستقبال والاعلام والتسيير، التحصيل، المراقبة والمنازعات، حيث تسير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات (سفيان، 2023، صفحة 422).

3-2-1-2 المركز الجوي للضرائب CPI:

يعتبر المركز الجوي للضرائب مصلحة عملية جديدة للمديرية العامة للضرائب، وهي مخصصة حصريا لتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من فئة واسعة ممثلة في المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة (سفيان، 2023، صفحة 422).

3-1-2 الإطار القانوني والتنظيمي للتحويل الرقمي في الإدارة الضريبية

يبرز الإطار القانوني والتنظيمي باعتباره الركيزة الأساسية التي تحكم هذه التحولات وتضمن أمنها واستدامتها، من خلال وضع القواعد المنظمة لحماية البيانات، والأمن السيبراني، والمعاملات الالكترونية.

1-3-1-2 التصريح الالكتروني للضرائب:

حيث تحدده المواد من قوانين المالية لسنة 2008 و2017 كالتالي: (المديرية العامة للضرائب)

☒ الأمر رقم 02-08 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 و67 (الجريدة الرسمية، رقم 77، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2016).

وفي المادة 111 من قانون المالية 2026 نصت: "... يجب على الأشخاص الخاضعين للربح الحقيقي أو للنظام المبسط للمهن غير التجارية، التابعين للمصالح الجبائية المزودة بحلول معلوماتية، اكتتاب تصريحاتهم الجبائية الكترونيا، يمكن أن يتم دفع الضرائب والرسوم الكترونيا".

2-3-1-2 الدفع الإلكتروني للضرائب:

ويقصد به قيام المكلف بسداد ما بذمته من استحقاقات ضريبية اتجاه إدارة الضرائب، من خلال استخدام استمارات خاصة محفوظة على الموقع الإلكتروني بالمديرية العامة للضرائب وبالتحديد ما يتعلق منها بإدارة التحصيل (سفيان، 2023، صفحة 425).
حيث تحدده المواد من قوانين المالية لسنة 2008 و2017 كالتالي: (المديرية العامة للضرائب)

✕ الأمر رقم 02-08 المؤرخ في 21 رجب 1429 الموافق 24 جويلية 2008، يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008، المادة 15 (الجريدة الرسمية، رقم 42، الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2008)؛

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

2-2 تقييم التجربة الجزائرية في سياق التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تعد عملية تقييم التجربة الجزائرية في رقمنة الإدارات العمومية ومن ضمنها الإدارة الضريبية خطوة أساسية، لمدى نجاح السياسات المالية المنتهجة في الانتقال من التسيير التقليدي الى الحوكمة الرقمية، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المؤشرات الدولية لتقييم التحول الرقمي في الجزائر.

1-2-2 مؤشر جاهزية الشبكات (NRI):

يستخدم هذا المؤشر لتقييم التأثير متعدد الأوجه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المجتمع وتنمية الأمم، حيث يتكون من أربعة ركائز رئيسية (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الحوكمة والأثر) تشكل الأبعاد الأساسية لجاهزية الشبكات (Portulans Institute, 2025, p. 32).
والجدول التالي يوضح موقع الجزائر من بين 127 دولة شملها هذا التقرير:

الجدول رقم (01): ترتيب الجزائر ضمن مؤشر جاهزية الشبكات (NRI) لسنة 2025

الدرجة	الترتيب	الركائز الرئيسية لمؤشر جاهزية الشبكات NRI			
		التأثير	الحوكمة	الأشخاص	التكنولوجيا
39.85	110	32.93	31.06	37.23	35.27
110	119	99	84	109	

المصدر: (Portulans Institute, 2025, p. 76)

يشير الجدول رقم (01) الى ترتيب الجزائر المتأخر في المؤشر الكلي لجاهزية الشبكات حيث توجد في المرتبة 109 من بين 127 دولة، وهو ما يدل على أن الجزائر تعاني من ضعف بنيوي

في جميع ركائز الجاهزية الرقمية، خاصة في ركيزة الحوكمة الرقمية والتأثير والتي احتلت فيها المرتبة 119 و110 على الترتيب، تعتبر ركيزة التكنولوجيا الأقل سوءا حيث تحتل فيها الجزائر المرتبة 84 من بين 127 دولة، كل هذا الضعف في المؤشر العام راجع الى تأخر الجزائر في الدخول المبكر في غمار التحول الرقمي، وهو ما تم تداركه مؤخرا حيث صدر في أوت 2024 الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030، حيث وضع فيه 25 هدفا مقسمة على خمسة محاور (البنية التحتية، رأس المال البشري والتكوين، الحوكمة الرقمية، الاقتصاد الرقمي، المجتمع الرقمي)، فبتطبيق هذه المحاور في أرض الواقع والتي تعتبر تحديات للتحول الرقمي، ستكون الجزائر في طليعة الدول التي لها تأثير كبير في التحول الرقمي.

2-2 مؤشر تنمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال (IDI):

تجدر الإشارة الى أن مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يصدره الاتحاد الدولي للاتصالات يعتبر أهم مؤشر لقياس وتقييم مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دول العالم، وهو يركز على مجموعة من المؤشرات الفرعية، ضمن محورين أساسيين هما: الاتصال الشامل (مدى توصيل الأسر والأفراد بالإنترنت)، والاتصال الهادف (يتعلق بالاستعمال المفيد للإنترنت في مختلف المجالات وبتكلفة معقولة). (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2025).

والجدول التالي يوضح موقع الجزائر من بين 164 دولة شملها هذا التقرير:

الجدول رقم (02): ترتيب الجزائر ضمن مؤشر تنمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال (IDI) لسنة 2025

مؤشر تنمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال		الركائز الأساسية للمؤشر 2025		السنة
2024	2025	الاتصال الشامل	الاتصال الهادف	
80.90	86.10	82.60	89.50	الدرجة
89	74	/	/	الترتيب

المصدر: (International Telecommunication Union (ITU), 2025, p. 5)

يوضح الجدول رقم (02) أن الجزائر احتلت المرتبة 74 عالميا في سنة 2025 من بين 164 دولة، بعد ان كانت في المرتبة 89 في سنة 2024، وهذا من خلال تسجيلها 86.10 نقطة، حيث يدل هذا على أن هناك تعميم لتكنولوجيات الاعلام والاتصال عبر ربوع الوطن، وإتاحة الفرصة لكل فرد للاستفادة من كل المؤشرات العالمية المتعلقة بالاتصال الشامل والهادف، وهو ما أشارت اليه الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030 في المحور الخامس: المجتمع الرقمي والذي يحتوي على ثلاثة أهداف، بداية من الهدف رقم 23 (ضمان ولوج متكافئ وشامل لتكنولوجيا والخدمات الرقمية)، والهدف رقم 24 (رفع مشاركة السكان في الحياة العامة

عبر الفضاء الرقمي)، وأما الهدف رقم 25 فهو لترقية محتوى رقمي وطني موجه لجميع فئات المجتمع، وهو ما سينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية ومن بينها إدارة الضرائب.

3-2-2 مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI):

يعتبر مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية مكونا مرجعيا لتطور الحكومة الإلكترونية في الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وهو مؤلف من متوسط ثلاثة مكونات مستقلة: مؤشّر الخدمة عبر الانترنت، ومؤشّر البنية التحتية للاتصالات، ومؤشّر رأس المال البشري، والذي يعكس كيفية استخدام الدولة لتقنيات المعلومات لتعزيز وصول مواطنيها الى الخدمات الإلكترونية ومدى سهولة استخدامها، حيث أن هذا المؤشّر محدد على مقياس من 0 الى 1 (الأمم المتحدة، 2024، صفحة 35).

أظهر التقرير الصادر عن الأمم المتحدة ترتيب الجزائر 116 من بين 193 دولة شملها المسح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): ترتيب الجزائر ضمن مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية EGDI لسنة 2024

الدولة	الترتيب الدولي	مؤشّر الخدمة عبر الانترنت	مؤشّر رأس المال البشري	مؤشّر البنية التحتية للاتصالات	مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية 2024	مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية 2022
الجزائر	116	0.3320	0.6418	0.8129	0.5956	0.5611

المصدر: (الأمم المتحدة، 2024، صفحة 96)

يشير الجدول رقم (03) بأن الجزائر حست من أدائها في مؤشّر تطور الحكومة الإلكترونية، ودخلت في فئة الأداء المرتفع (من 0.50 الى 0.75) حيث تحسّلت على درجة 0.5956، أي أنها ليست من الدول ذات الأداء المتوسط (من 0.25 الى 0.50)، أو الضعيف أي الدول التي تقل قيمتها عن 0.25، مع أن هناك فجوة تصنيفية واحدة يجب تحسينها من أجل الدخول مع فئة الدول ذات الأداء المرتفع جدا وهو مؤشّر الخدمة عبر الانترنت بدرجة 0.3320.

من خلال معطيات الجدول رقم (03)، يمكن القول بأن الإدارة الضريبية في الجزائر تمتلك الأرضية القانونية والتقنية للتحول الرقمي، حيث أنها أصبحت في مرحلة الاستخدام الفعلي لهذه الآليات، وهو ما ظهر جليا في إطلاق مجموعة من المنصات الرقمية مما يرفع من مؤشّر الخدمة عبر الانترنت، وهذا ناتج عن التطبيق التدريجي للأهداف الموجودة في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030، حيث أنها من بين محاورها الخمسة يوجد

محورين: المحور الأول (البنية التحتية للتكنولوجيا)، والمحور الثاني (رأس المال البشري والتكوين)، وهو ما نجده مطابقا لما جاء في المؤشر الدولي "مؤشر تطور الحكومية الإلكترونية".

4-2-2 مؤشر الأمن السيبراني (GCI):

يُعدّ الأمن السيبراني مجالا متعدد التخصصات، ويشمل تطبيقه جميع القطاعات والصناعات والجهات المعنية، ولتعزيز القدرات الوطنية، لا بد من بذل جهود من قبل القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كالأجهزة التشريعية، وزارة العدل، والمؤسسات التعليمية، وشركات القطاع الخاص، ومطوري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشركات بين القطاعين العام والخاص، والتعاون بين الدول.

حيث يركز هذا المؤشر على خمسة ركائز (الجانب القانوني، التقني، التنظيمي، تطوير القدرات، التعاون)، والتي تشكل اللبنة الأساسية لثقافة الأمن السيبراني الوطنية، حيث يتم حساب درجة كل ركيزة من أصل 20 نقطة كحد أقصى (International Telecommunication Union, 2024, p. 128).

الجدول رقم (04): درجات الجزاء ضمن مؤشر الأمن السيبراني (GCI) لسنة 2024

الدرجة	الاجراءات القانونية	الاجراءات التقني	الاجراءات التنظيمي	تطوير القدرات	إجراءات التعاون
19.18	8.57	11.02	13.91	13.19	

المصدر: (International Telecommunication Union, 2024, p. 70)

يوضح الجدول رقم (04) أن الجزائر تتميز بنقاط قوة كبيرة في الاجراءات القانونية المتعلقة بالأمن السيبراني حيث وصلت الدرجة الى 20/19.18، بينما تظهر نقاط ضعف واضحة في الاجراءات التقنية والتنظيمية، بالمقارنة مع درجة تطوير القدرات واجراءات التعاون فهي أفضل قليلا.

وعلى هذا الأساس فقد انتهجت الجزائر سياسة التحول الرقمي من خلال الاستراتيجية الوطنية أوت 2024، والتي من ركائزها الأساسية "أمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029" والتي هي جزء لا يتجزأ وشرط أساسي لنجاح الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.

3-2 التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر

من خلال ما سبق من تقييم للتحول الرقمي في الجزائر، وما حققته من قفزة نوعية في توجهها الى تبني الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي لجزائر رقمية آفاق 2030، الا أن هناك مجموعة من التحديات التي تستوجب من الإدارة الضريبية مراعاتها والتغلب عليها في مسعاها للتحول الرقمي، من بينها (وسام، 2024، الصفحات 30-31):

1-3-2 تكلفة الاستثمار:

وذلك من خلال تطوير حلول تدعم الذكاء الاصطناعي، حيث يتطلب تطوير أنظمة أمنية متقدمة.

2-3-2 تكوين الموظفين:

يتطلب التحول الرقمي إعادة تدريب الموظفين على المهارات الجديدة التي تتطلبها بيئة العمل الرقمية.

3-3-2 الأمن السيبراني:

يعتبر الأمن السيبراني من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي للإدارة الجبائية لحماية البيانات الضريبية من الاختراق، مما يستوجب عليها اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لحماية البيانات الضريبية من الهجمات الإلكترونية، وبما أن نماذج الذكاء الاصطناعي يتم تدريبها انطلاقاً من جمع كميات هائلة من البيانات التي يوفرها المستخدمون لتحسين أدائها وتطوير قدراتها باستمرار، وهذا يشكل تهديداً لخصوصية البيانات وخطر تسريبها، مما يستوجب تدريب الموظفين على الأمن السيبراني والتعرف على التهديدات الإلكترونية وكيفية الوقاية منها.

4-3-2 التنظيم التشريعي:

إن التفاوت في التطور بين التقنيات التكنولوجية الحديثة والتشريعات والقوانين التي تنظمها، يستدعي متابعة التطور التكنولوجي عن كثب ووضع إطار قانوني واضح لتنظيم استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في الإدارة الجبائية، واستخدامها بطريقة تضمن العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، وهو ما نادى به الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، من خلال: "اعداد قانون شامل ينظم مجال الرقمنة في الجزائر ويضمن تسريع عملية التحول الرقمي".

3- تجارب بعض الدول الرائدة في التحول الرقمي للإدارة الضريبية

أصبح التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من إدارة الضرائب في السنوات الأخيرة، حيث تستثمر الإدارات موارد بشكل متزايد في إصلاح عملياتها لتصبح رقمية بالكامل، وفيما يلي سيكون عرض تجارب لثلاثة دول رائدة في مجال التحول الرقمي حسب القارات، فمن قارة أوروبا تم اختيار دولة استونيا، ومن أمريكا الشمالية كندا، ومن آسيا كوريا الجنوبية، وهذا من أجل الاستفادة من خبراتهم في الرقمنة، بما يضمن تبني حلول ناجعة تساهم في تجاوز العقبات وتقليص الفجوة الرقمية في الإدارة الضريبية.

1-3 عرض تجارب دول رائدة (استونيا، كندا، كوريا الجنوبية) في التحول الرقمي للإدارة الضريبية

حسب التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لسنة 2025 "مبادرات رقمنة إدارة الضرائب والتحول الرقمي"، والذي يقدم فيه الركائز الستة من أجل إدارة ضريبية رقمية (نموذج نضج التحول الرقمي)، وهي على النحو الآتي (OECD, 2025, pp. 13-14):

- ☒ الهوية الرقمية: بدونها لا يمكن بناء نظام رقمي موثوق؛
- ☒ نقاط تواصل دافعي الضرائب: وتعني وجود منصات رقمية؛
- ☒ إدارة البيانات ومعاييرها: يتم من خلالها تحليل البيانات الضريبية للمكلف بالضريبة؛
- ☒ إدارة القواعد الضريبية وتطبيقها: تخص التطورات والابتكارات في إدارة قواعد الضرائب؛
- ☒ مهارات جديدة: بناء ثقافة رقمية من خلال (تنمية المهارات، تخطيط القوى العاملة)؛
- ☒ أطر الحوكمة: مساعدة إدارة الضرائب في تحديد الأهداف الرئيسية وأولويات التحول الرقمي.

1-3-1 تجربة استونيا:

تعد تجربة استونيا في التحول الرقمي للإدارة الضريبية نموذجا عالميا رائدا يشار إليه بـ "e-Tax" أو النظام الضريبي الإلكتروني، حيث اعتمد نجاحها في التحول الرقمي على ركيزتين أساسيتين مكنت الإدارة الضريبية من العمل بكفاءة:

- ☒ نظام "X-Road": يعد نظام "X-Road" والذي أطلق عام 2001 ركيزة أساسية للبنية التحتية الرقمية للبلاد، وعنصرا محوريا في استراتيجية الحوكمة الإلكترونية، صمم النظام كمنصة آمنة ولا مركزية لتبادل البيانات بشكل آمن، وتسمح لقواعد بيانات مختلف المؤسسات (البنوك، الإدارة الضريبية، الجمارك، ... الخ) بالتواصل فيما بينها بشكل سهل وبسيط (Nguyen, 2025, p. 4).

- ☒ الهوية الرقمية: تعد الهوية الرقمية ركيزة مهمة في برنامج التحول الرقمي، حيث أن اعتمادها في استونيا يعتبر أحد الأركان الأساسية لنجاح حكومتها الإلكترونية، ان نظام الهوية الإلكترونية هو البوابة الرئيسية التي سمحت بالتفاعل والوصول الى كل الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الدولة، كما سهلت جميع المعاملات للمواطنين بشكل آمن عبر الانترنت من خلال اعتماد التوقيع الإلكتروني، والذي قلل من ظاهرة الاحتيال وعزز ثقة المواطن بهذا النظام (محمد، 2024، صفحة 415).

3-1-2 تجربة كندا:

تعد التجربة الكندية في التحول الرقمي للإدارة الضريبية والتي تقودها وكالة الإيرادات الكندية CRA، نموذجا عالميا ملهما يجمع بين الكفاءة التقنية والتركيز على تجربة المستخدم، حيث اعتمدت على دمج الذكاء الاصطناعي في المشاريع الضريبية، وأصدرت الوكالة في جانفي 2021 توجهات بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات الضريبية (OECD, 2021, p. 32).

سنقدم تجربة كندا في استخدام الذكاء الاصطناعي في الادارة الضريبية من خلال عنصر الهوية الرقمية، حيث تستفيد خدمة التحقق من الهوية الرقمية من الذكاء الاصطناعي للتحقق من هويات المستخدمين عبر الانترنت، حيث ساهمت هذه الخدمة في توفير تجربة رقمية سلسلة، تمكن المكلفين من الوصول الفوري والكامل الى مختلف الخدمات الالكترونية دون تعقيدات، كما ألغت الحاجة الى انتظار استلام رمز التحقق عبر البريد التقليدي (OECD, 2025, p. 39). وبناء على تقرير وكالة الإيرادات الكندية 2024/2023 تم التطرق فيه الى بوابات رقمية تقدم خدمات متطورة والتفاعل الرقمي مع المكلفين، مثال ذلك (موقع حسابي My Account، حساب أعمال My Business Account، خدمة SimpleFile by Phone، ذكاء الأعمال business intelligence... الخ) (Canada Revenue Agency, 2024).

3-1-3 تجربة كوريا الجنوبية:

منذ عام 2017، شهدت كوريا تحولا جذريا نحو حكومة ذكية، تميز بانتقالها إلى منصة رقمية تُعرف باسم الإدارة الذكية، ويجري تطبيق هذه الحكومة الإلكترونية في مجالات متنوعة، تشمل الضرائب والتأمين الصحي والخدمات العامة (Kim, 2023, p. 4).

سنقدم تجربة كوريا الجنوبية في عنصر يخص نقاط التواصل لدافعي الضرائب، حيث أطلقت منصة Hometax الآلية لتقديم الإلكتروني، والتي تضم 37 مليون مستخدم و8.8 مليون زيارة يومية، حيث تعد Hometax أكبر منصة حكومية إلكترونية في كوريا (OECD, 2025, p. 45)، وهي منصة رائدة لإدارة الضرائب الرقمية في جمهورية كوريا، فهي تُمكن دافعي الضرائب من الوصول بسهولة إلى مجموعة واسعة من البيانات والمعلومات الضريبية، وإجراء التصحيحات والوفاء بالتزاماتهم دون الحاجة إلى زيارة مكاتب الضرائب شخصيا، من خلال Hometax يستطيع دافعوا الضرائب من الحصول على الشهادات، وإصدار فواتير ضريبية إلكترونية، وتقديم الطعون، وإنجاز مهام ضريبية متنوعة (Kim, 2023, p. 8).

2-3 تقييم التجارب الدولية الرائدة (استونيا، كندا، كوريا الجنوبية) في سياق التحول الرقمي للإدارة الضريبية والدروس المستفادة منها

لتقييم تجارب الدول في التحول الرقمي سيتم التسليط الضوء على مؤشرين فقط من المؤشرات السابق ذكرها، وكيفية الاستفادة منها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): مؤشر جاهزية الشبكات NRI لسنة 2025

الدولة	/	مؤشر جاهزية الشبكات NRI	الركائز الرئيسية لمؤشر جاهزية الشبكات NRI		
			التكنولوجيا	الأفراد	الحكومة
كوريا الجنوبية	الدرجة	72.38	66.07	72.55	82.05
	الترتيب	10	10	2	20
كندا	الدرجة	70.11	65.57	61.37	82.96
	الترتيب	12	11	12	18
استونيا	الدرجة	69.95	54.15	66.91	88.05
	الترتيب	13	32	7	5

المصدر: (Portulans Institute, 2025, pp. 97-111-171)

يوضح الجدول رقم (05) البيئة الرقمية القوية في الدول الثلاثة، وأنها دول لها القدرة والجاهزية في عملية التحول الرقمي من أجل حكومة إلكترونية وهو ما يوضحه الجدول رقم (06)، حيث احتلت كوريا الجنوبية المرتبة العاشرة من بين 127 دولة شملها المسح، وكندا المرتبة الثانية عشر تلتها استونيا المرتبة الثالثة عشر، في حين احتلت الجزائر المرتبة 109 وهو دليل على الفجوة الرقمية بين الدول الثلاثة والجزائر.

كيف يمكن للجزائر الاستفادة من التجارب الدولية (استونيا، كندا، كوريا الجنوبية) في سياق مؤشر جاهزية الشبكات؟

من خلال ما سبق من معطيات، ووفق ما جاءت به المحافظة السامية للرقمنة من خلال اصدار الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، فانه يمكن للجزائر أن تصبح من الدول الرائدة في هذا المؤشر (جاهزية الشبكات)، من خلال التطبيق الفعلي لهذه الأهداف (وهي الأهداف المذكورة في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي):

- في ركيزة التكنولوجيا، الاستفادة من تجربة كوريا الجنوبية باعتبارها من الدول العشرة الأولى في التكنولوجيا، وهي في المرتبة الأولى عالميا في مؤشر الأمن السيبراني من خلال بناء مراكز بيانات متطورة وفائقة السرعة لأمن أنظمة المعلومات (الهدف رقم 04)؛

- في ركيزة الأفراد، الاستفادة من تجربة كوريا الجنوبية، من خلال التركيز على الشمول الرقمي بتوفير 500 ألف مختص ناشط في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدعم القطاعين العام والخاص باليد العاملة المؤهلة (الهدف رقم 07)؛
- في ركيزة الحوكمة، الاستفادة من تجربة استونيا في نموذج التشغيل البيئي بين الإدارات بنسبة 100% (الهدف رقم 13)؛
- في ركيزة التأثير، الاستفادة من التجارب الدولية في توفير بيئة رقمية شاملة للجميع تساهم في التنمية المستدامة (الأهداف رقم 17، 18، 19).

الجدول رقم (06): مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية EGI لسنة 2024

الدولة	الترتيب الدولي	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	مؤشر رأس المال البشري	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية 2024	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية 2022
استونيا	2	0.9954	0.9497	0.9731	0.9727	0.9393
كوريا الجنوبية	4	1	0.9120	0.9917	0.9679	0.9529
كندا	47	0.8552	0.8725	0.8078	0.8452	0.8511

المصدر: (الأمم المتحدة، 2024، الصفحات 103-111-119)

من خلال الجدول رقم (06) يتضح بأن دولة استونيا متطورة جدا ورائدة في مجال رقمنة خدماتها باحتلالها المرتبة الثانية من بين 193 دولة عضو في الأمم المتحدة، وفي السياق نفسه نجد كوريا الجنوبية في المرتبة الرابعة مما يدل على كفاءة القطاع العام، وبالنسبة لدولة كندا فقد احتلت المرتبة 47، في حين احتلت الجزائر المرتبة 116 كما يشير إليها الجدول رقم (03). كيف يمكن للجزائر الاستفادة من التجارب الدولية (استونيا، كندا، كوريا الجنوبية) في سياق مؤشر الحكومة الالكترونية؟

من خلال ما سبق من معطيات، ووفق ما جاءت به المحافظة السامية للرقمنة من خلال اصدار الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، فانه يمكن للجزائر أن تصبح من الدول الرائدة في هذا المؤشر (الحكومة الالكترونية)، من خلال التطبيق الفعلي لهذه الأهداف (وهي الأهداف المذكورة في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي):

- تعزيز الاستقلالية التكنولوجية والسيادة الرقمية من خلال انشاء أكثر من 05 مراكز بيانات وطنية (الهدف رقم 04)، حيث يمكن الاستفادة من تجربة كوريا الجنوبية في بناء مراكز بيانات وطنية عملاقة تدعم الحكومة الذكية؛
- رقمنة الإدارة العمومية (الأهداف رقم 09 و 10)؛

- الاستثمار في رأس المال البشري (الأهداف رقم 07 و08)؛
- ضمان هوية رقمية للمواطنين والمؤسسات بنسبة 100% (الهدف رقم 12)؛
- التشغيل البيئي من خلال خلق انسجام بين الحكومة والمجتمع المدني وكافة القطاعات العمومية والخاصة (الهدف رقم 13)، حيث يمكن الاستفادة من تجربة استونيا من خلال نظام X-Road في ربط قواعد البيانات الحكومية، ففي المرسوم الرئاسي رقم 25-320 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025 المتضمن وضع منظومة وطنية لحكومة البيانات والتي من بين أهدافها (نظام وطني للتشغيل البيئي).

الخلاصة

يمثل التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر تحديا وفرصة في آن واحد، فعلى الرغم من الجهود المبذولة التي تعكس الإرادة الواضحة نحو التحديث والعصرنة، إلا أن تحقيق رقمنة شاملة وفعالة يظل مرهونا بمعالجة معمقة لمختلف العوائق التقنية والتنظيمية والبشرية، والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة مثل استونيا وكندا وكوريا الجنوبية، باعتبارها نماذج مرجعية من ثلاثة قارات مختلفة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

✗ بالنسبة للفرضية الأولى: "ما هو واقع التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الجزائرية في ظل القوانين الحالية؟"، وبناء على ما تم سرده في العنصر الخاص بـ "مظاهر التحول الرقمي للإدارة الضريبية في الجزائر" تم اثبات صحة الفرضية مع وجود فجوة بين الترسانة القانونية في التحول الرقمي والواقع التطبيقي الذي لا يزال يواجه تحديات تقنية، وهو ما أكدته وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030؛

✗ بالنسبة للفرضية الثانية: "ما هي التحديات التي تحول دون الوصول إلى رقمنة شاملة للمنظومة الضريبية في الجزائر؟"، تم اثبات صحة الفرضية من خلال تحليل مؤشرات التحول الرقمي الصادرة عن الهيئات الدولية والاستراتيجية الوطنية 2025-2030، حيث تبين بأن هناك تأخر في الترتيب الدولي ناتج عن مجموعة من التحديات من بينها: تحديات تقنية، وتحديات تأهيل المورد البشري.

✗ بالنسبة للفرضية الثالثة: "كيف تُقيم المؤشرات الدولية للتحول الرقمي الفجوة الرقمية بين الجزائر والتجارب الدولية الرائدة (مثل استونيا، كوريا الجنوبية، كندا)"، أثبتت المقارنة القياسية لمؤشر جاهزية الشبكات وتطور الحكومة الإلكترونية صحة الفرضية، حيث تبين

بأن هناك فجوة رقمية للجزائر مقارنة بالدول محل الدراسة، بسبب التأخر في في تأهيل رأس المال البشري، والبنية التحتية للاتصالات، والحوكمة الرقمية.

نتائج الدراسة:

تأسيسا لما سبق في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، ومن خلال اختبار صحة الفرضيات، فقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج، هي كالآتي:

✗ وجود رؤية استراتيجية موحدة مع ترسانة قانونية كافية تهدف الى تحفيز والزامية التحول الرقمي، الا أن هناك حاجة ملحة لتسريع عملية التطبيق الفعلي، وتحقيق رقمنة 100% لكافة الاجراءات الادارية؛

✗ هناك فجوة واضحة في مؤشرات التحول الرقمي (مؤشر جاهزية الشبكات، وتطور الحكومة الالكترونية) بين الجزائر والدول الرائدة عالميا؛

✗ تواجه الجزائر تحديات عدة مثل: ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات المؤهلة، والتي تعيق تحقيق رقمنة شاملة للإدارة الضريبية؛

✗ أظهرت الدراسة توجه الجزائر بالتطبيق الفعلي ببناء سحابة حكومية ومراكز بيانات وطنية، وهو شرط أساسي لضمان أمن البيانات الضريبية وتحقيق الاستقلالية التقنية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السالفة الذكر، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الرامية الى تسريع وتيرة التحول الرقمي في الادارة الضريبية الجزائرية، وتقليص الفجوة مع الدول الرائدة:

✗ تعزيز دور المحافظة السامية للرقمنة كجهة وصية موحدة للمشاريع الرقمية بين وزارة المالية والقطاعات الحكومية الأخرى؛

✗ تسريع وتيرة الربط البيني بين القطاعات الحكومية، من خلال ربط مصالح الضرائب بقواعد بيانات الجمارك، السجل التجاري، والبنوك ... الخ؛

✗ الاستثمار في الحوسبة السحابية السيادية للدولة لتكون قاعدة تكنولوجية مركزية ورافعة أساسية لتسريع انجاز مشاريع التحول الرقمي؛

✗ نشر الثقافة الرقمية للمكلفين من خلال إطلاق حملات توعوية ومنصات تعليمية تفاعلية لتبسيط استخدام البوابات الرقمية؛

✗ الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة مثل استونيا وكوريا الجنوبية وكندا، وتكييف أفضل الممارسات والحلول التقنية والادارية لتناسب السياق الجزائري؛

✉ التسريع في وتيرة انجاز أهداف الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بما يتناسب مع القدرة الحالية للدولة الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع:

- Abdelmalek, B., & Mahdjar, Y. (2025). Digital transformation gaps in Algeria: A comparative analysis of the global digital transformation and technology indices for 2024. *Lex Localis—Journal of Local Self-Government*, 23(10), pp. 729-742. doi:<https://doi.org/10.52152/tc30kd83>
- Boussag , A., & Boussag, B. (2025). The Effectiveness of Digital Transformation in Enhancing Tax Collection in Algeria. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*(7), pp. 253-262. doi:doi:10.56352/sei/8.7.28
- International Telecommunication Union (ITU). (2025). Measuring digital development: The ICT Development Index 2025. Geneva: International Telecommunication Union (ITU).
- International Telecommunication Union. (2024). . (2024). Global Cybersecurity Index 2024 . Geneva: ITU.
- Kim, D. (2023). Digital transformation of tax administration in the Republic of Korea: Lessons from experience and ways forward. *Governance Brief*(52), pp. 1-20.
- Kraus, S. e. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). . (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), pp. 339-343. doi:<http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Nguyen, C. T. (2025). Estonia's X-Road and the digital state: A socio-technical approach to public governance transformation. *Gradus*, 12(2). doi:<https://doi.org/10.47833/2025.2.ART.015>
- OECD. (2025). Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en>
- OECD. (2025). Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/c076d776-en>
- Portulans Institute. (2025). Network Readiness Index 2025: AI Governance in a Global Context: Policy and Regulatory Approaches. Portulans Institute.
- Salahova, S. (2025). Criteria for Assessing the Effectiveness of Digital Tax Administration. *Accounting and Finance*(108), pp. 79-88. doi:[https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-79-88](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-79-88)
- Tu, W., Du, A., & Saddler, S. (2025). Digital tax administration, investor risk perception, and stock return volatility. *International Review of Economics & Finance*, pp. 1-15. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025005970>
- الأمم المتحدة. (2024). مسح الحكومة الإلكترونية 2024: تسريع التحول الرقمي من أجل التنمية المستدامة. نيويورك. تاريخ الاسترداد 30 03, 2026, من <https://publicadministration.un.org/egovkb>
- المديرية العامة للضرائب. (بلا تاريخ). ا. تاريخ الاسترداد 29 03, 2026, من https://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/index.htm

- شعواوي سفيان. (2023). . (2023). الإصلاحات الجبائية كآلية لعصرنة الإدارة الضريبية ورقمنة إجراءات التصريحات الجبائية وتبسيطها: دراسة حالة البوابة الرقمية للتصريح ودفع الضرائب عن بعد "مساهمتك". مجلة منتدى الدراسات والأبحاث الاقتصادية، الصفحات 417-432.
- عزاوي محمد. (2024). العوامل الحاسمة لنجاح عمليات التحول الرقمي في دولة استونيا: قراءة في مؤشر الاقتصاد الرقمي والمجتمعي (DESI) لسنة 2022. مجلة دراسات اقتصادية، 18(3)، الصفحات 411-423.
- مصطفى عواوي، و يونس زين. (2010). الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة في النظام الجبائي الجزائري (المجلد 2). الوادي: مطبعة سخري.
- نهاب وسام. (2024). الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي للإدارة الجبائية: نحو مستقبل أكثر كفاءة وشفافية. مجلة المديرية العامة للضرائب(1)، الصفحات 28-31. تم الاسترداد من <https://www.mfdgi.gov.dz>
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (02 07 2025). الجزائر تتقدم بـ 15 مرتبة في مؤشر تنمية تكنولوجيات الاعلام والاتصال (<https://www.mpt.gov.dz/>) للاتحاد الدولي للاتصالات. تاريخ الاسترداد 28 03 2026، من IDI)
- وزارة المالية الجزائرية. (2025). عصرنة وتحديث الإدارة الجبائية في الجزائر. تاريخ الاسترداد 28 03 2026، من <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar/2173-2025-02-06-14-34-12>

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdelmalek, B., & Mahdjar, Y. (2025). Digital transformation gaps in Algeria: A comparative analysis of the global digital transformation and technology indices for 2024. *Lex Localis—Journal of Local Self-Government*, 23(10), pp. 729-742. doi:<https://doi.org/10.52152/tc30kd83>
- Boussag , A., & Boussag, B. (2025). The Effectiveness of Digital Transformation in Enhancing Tax Collection in Algeria. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*(7), pp. 253-262. doi:doi:10.56352/sei/8.7.28
- International Telecommunication Union (ITU). (2025). Measuring digital development: The ICT Development Index 2025. Geneva: International Telecommunication Union (ITU).
- International Telecommunication Union. (2024). . (2024). Global Cybersecurity Index 2024 . Geneva: ITU.
- Kim, D. (2023). Digital transformation of tax administration in the Republic of Korea: Lessons from experience and ways forward. *Governance Brief*(52), pp. 1-20.
- Kraus, S. e. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). . (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), pp. 339-343. doi:<http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Nguyen, C. T. (2025). Estonia's X-Road and the digital state: A socio-technical approach to public governance transformation. *Gradus*, 12(2). doi:<https://doi.org/10.47833/2025.2.ART.015>
- OECD. (2025). Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en>
- OECD. (2025). Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/c076d776-en>

- Portulans Institute. (2025). Network Readiness Index 2025: AI Governance in a Global Context: Policy and Regulatory Approaches. Portulans Institute.
- Salahova, S. (2025). Criteria for Assessing the Effectiveness of Digital Tax Administration. *Accounting and Finance*(108), pp. 79-88. doi:[https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-79-88](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-79-88)
- Tu, W., Du, A., & Saddler, S. (2025). Digital tax administration, investor risk perception, and stock return volatility. *International Review of Economics & Finance*, pp. 1-15. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025005970>
- United Nations. (2024). E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York. Retrieved 30 March 2026 from <https://publicadministration.un.org/egovkb>
- General Directorate of Taxes. (n.d.). Retrieved 29 March 2026 from https://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic_ar/index.htm
- Chaouadi Sofiane. (2023). Tax reforms as a mechanism for modernizing tax administration and digitizing and simplifying tax declaration procedures: A case study of the digital portal for remote tax declaration and payment "Your Contribution". *Journal of the Forum of Economic Studies and Research*, pp. 417-432.
- Azzawi Mohamed. (2024). The decisive factors for the success of digital transformation in Estonia: A reading of the 2022 Digital and Social Economy Index (DESI). *Journal of Economic Studies*, 18(3), pp. 411-423.
- Mustafa Aouadi and Younes Zin. (2010). Tax control of taxpayers in the Algerian tax system (Volume 2). El Oued: Sakhri Press.
- Nahab Wissam. (2024). Artificial intelligence and the digital transformation of tax administration: Towards a more efficient and transparent future. *Journal of the General Directorate of Taxes* (1), pp. 28-31. Retrieved from <https://www.mfdgi.gov.dz/>
- Ministry of Post and Telecommunications. (July 2, 2025). Algeria advances 15 places in the ITU's ICT Development Index (IDI). Retrieved March 28, 2026, from <https://www.mpt.gov.dz/>
- Algerian Ministry of Finance. (2025). Modernization and Updating of Tax Administration in Algeria. Retrieved March 28, 2026, from <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar/2173-2025-02-06-14-34-12>.