



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2026

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

في العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

## التحول الرقمي كآلية لتحسين فعالية الإدارة الجبائية

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة

إشراف الدكتور:

أ.د. سليم جابو

إعداد الطالبة:

دعاء مقدم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 22 ماي 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حسام مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
سليم جابو	أستاذ	مشرفا ومقررا
مروة حمايدية	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

إلى من كلّل العرق جبينه ومن علمني أن دروب النجاح لا تفتح إلا بالصبر والإصرار إليك يا نور دربي وسندي الغالي، إلى من لا ينطفئ نوره بقلبي ابداً من بذل الغالي والنفيس لأجلي وألهمني القوة واعتزالي بذاتي

## والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها إلى غاليتي وحببتي، إلى القلب الذي إحتواني حباً والتي سهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقرّ عينها لرؤيتي في يوم كهذا

## أمي العزيزة

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى أعلى الأشخاص بحياتي

## إلى أختي وأخي الغاليين

إلى نفسي التي صبرت حتى أزهرت، وأصرت حتى وصلت، لك هذا التخرّج، فكنت له أهلاً فاللهم لك الحمد على كل لحظة رفعتني فيها، وكل طريق سهلته لي لك الحمد على التمام ومسك الختام.

## إلى نفسي "دعاء"

إلى رفقاء الحلم، ومن زرع حرقاً في طريقي لكم في قلبي أثر لا يمحوه الزمن، ولكم في نجاحي نبضة شكر أبدية. هذه الصفحة... تحملكم جميعاً بين حروفها وتخبئكم بين نبضاتها إلى كل عزيز بحياتي، ترك بصمة خير فيها. دعائي لكم أن تكونوا كما كنتم لي: نورا، وأثراً لا يزول.

## إلى صديقاتي وأقاربي

إليكم عائلي أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي التي لا طالما تمنيتها ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا لها ونلتها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام وآخر دعواهم أن.....

## الحمد لله رب العالمين

## شكرو عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، الحمد والشكر لله عز وجل الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضله ها نحن اليوم ننظر إلى حلم طال انتظاره وقد أصبح واقعا ونفتخر به.

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾

بعد شكر المولى عز وجل على فضله ونعمه التي من بها علينا، وانطلاقا من قول رسولنا الحبيب (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور: سليم جابو

على ما قدمه لي من توجيه ونصائح في إنجاز وإثراء هذه المذكرة، الذي لم يبخل عليّ بعلمه ووقته، فكان لدعمه وتوجيهاته الفضل الكبير في إتمام هذا العمل على أحسن وجه فقد كان أستاذًا مثلاً للعلماء المتواضعين في توجيهاتك المتواصلة. "جزاك الله عني خير الجزاء".

الشكر موصول إلى الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم إلى جميع أساتذتي بالجامعة من قدموا لنا علمهم بسخاء وتركوا بصمة لا تُمحى في مسيرتنا.

وأوجه، شكري وتقديري أيضا إلى موظفي قطاع الضرائب الذين قدموا لي يدي العون والمساعدة اللازمة لإتمام هذه المذكرة.

والشكر الجزيل لكل من ساهم في مساعدتنا في إعداد هذا الموضوع سواء من قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء تحية تقدير واحترام.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية، من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة. وقد سعت إلى تقييم مستوى التحول الرقمي وأثره على جودة التصريحات الجبائية، والامتثال الضريبي، وكفاءة التحصيل، إضافة إلى تحديد التحديات ومستوى الجاهزية الرقمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 60 موظفاً، مدعومة بالمقابلة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التحول الرقمي، مع تأثير إيجابي واضح على جودة التصريحات الجبائية، في حين كان تأثيره متوسطاً على الامتثال الضريبي وكفاءة التحصيل. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات معتبرة، خاصة المرتبطة بالبنية التحتية والتكوين ومقاومة التغيير، إلى جانب مستوى متوسط من الجاهزية الرقمية. وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تعزيز الموارد التقنية والبشرية، ودعم التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق إدارة جبائية أكثر كفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، إدارة جبائية، جودة التصريحات الجبائية، امتثال ضريبي، كفاءة التحصيل الجبائي.

## Abstract

This study aims to analyze the **contribution of digital transformation to enhancing the effectiveness of tax administration**, through a case study of the Tax Directorate of Tebessa Province. It seeks to assess the level of digital transformation and its impact on the quality of tax declarations, tax compliance, and tax collection efficiency, as well as to identify the main challenges and the level of digital readiness. The study adopts a descriptive-analytical approach and relies primarily on a questionnaire administered to a sample of 60 employees, supported by interviews. Data were analyzed using SPSS, applying both descriptive and inferential statistical methods.

The findings reveal a high level of digital transformation, with a clear positive impact on the quality of tax declarations, while its effect on tax compliance and collection efficiency remains moderate. The study also highlights significant challenges, particularly related to technological infrastructure, training, and resistance to change, alongside a moderate level of digital readiness. These results indicate that the success of digital transformation requires strengthening both technical and human resources, as well as reinforcing strategic support to achieve a more efficient and effective tax administration.

**Keywords:** Digital Transformation, Tax Administration, Quality of Tax Declarations, Tax Compliance, Tax Collection Efficiency

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

.....	الإهداء
.....	شكروعرفان
I.....	ملخص
II .....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX .....	قائمة الأشكال
X .....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي والإدارة الجبائية
4.....	المطلب الأول: الخلفية النظرية للتحول الرقمي
4.....	أولاً: ماهية التحول الرقمي
5.....	ثانياً: خصائص التحول الرقمي
6.....	ثالثاً: أهداف التحول الرقمي
7.....	المطلب الثاني: المقومات المميزة للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية
8.....	أولاً: الطابع المؤسسي المتكامل للتحول الرقمي تهميش
8.....	ثانياً: ارتباط التحول الرقمي بالوظائف الجوهرية للمؤسسة
9.....	ثالثاً: الاعتماد على أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)
10 .....	المطلب الثالث: الأسس النظرية للإدارة الجبائية في ظل التحول الرقمي
10.....	أولاً: مفاهيم عامة عن الإدارة الجبائية
11.....	ثانياً: وظائف ومهام الإدارة الجبائية

12	ثالثا: إجراءات التحول نحو الإدارة الجبائية الرقمية.....
14	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسات السابقة.....
15	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في مهنة المحاسبة.....
15	أولا: واقع مهنة المحاسبة في ظل التحول الرقمي.....
15	ثانيا: تأثير التقنيات الرقمية على الممارسة المحاسبية.....
15	ثالثا: تحديات ومتطلبات تطوير مهنة المحاسبة رقمياً.....
	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة برقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على الامتثال والحصيلة
16	الضريبية.....
16	أولا: أثر الرقمنة الجبائية على الامتثال الضريبي وجودة التصريحات.....
17	ثانيا: دور الرقمنة في تحسين الحصيلة الجبائية وتعزيز العلاقة الضريبية.....
17	ثالثا: متطلبات نجاح الرقمنة الجبائية والتحديات التطبيقية.....
	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في الجزائر وتقييم الأنظمة الجبائية
18	.....
18	أولا: تقييم واقع التحول الرقمي في الجزائر وانعكاساته الهيكلية.....
19	ثانيا: اختلالات النظام الضريبي ومتطلبات إصلاحه في ظل التحول الرقمي.....
19	ثالثا: التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لإصلاح النظام الجبائي.....
21	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية لمديرية الضرائب تبسة 22
23	تمهيد.....
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
25	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
25	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
38	ثانيا: المتغيرات ومصادر جمع البيانات في الدراسة.....
41	ثالثا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.....
42	رابعا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
45	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....

45	أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان).....
46	ثانياً: مقياس أداة الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي).....
47	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة.....
51	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
51	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
51	أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب تبسة..
	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية بمديرية
53	الضرائب تبسة.....
55	ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة
	رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب
57	تبسة.....
59	خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة.....
	سادساً: عرض النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب
61	تبسة.....
64	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
64	أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية.....
65	ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية.....
65	ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي.....
66	رابعاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي.....
67	خامساً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي.....
68	سادساً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي.....
69	خلاصة الفصل الثاني.....
70	خاتمة عامة.....
76	قائمة المراجع.....
80	الملاحق.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم: 1 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المراكز ..... 32
- الجدول رقم: 2 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... 33
- الجدول رقم: 3 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... 34
- الجدول رقم: 4 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... 35
- الجدول رقم: 5 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ..... 36
- الجدول رقم: 6 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة ..... 37
- الجدول رقم: 7 يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي ..... 47
- الجدول رقم: 8 يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي ..... 47
- الجدول رقم: 9 يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحاور ..... 48
- الجدول رقم: 10 يوضح معامل الثبات ..... 49
- الجدول رقم: 11 يوضح طبيعة توزيع البيانات ..... 50
- الجدول رقم: 12 يوضح النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية ..... 51
- الجدول رقم: 13 يوضح إختبار الفروقات لمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة ..... 53
- الجدول رقم: 14 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية بمديرية الضرائب تبسة ..... 54
- الجدول رقم: 15 يوضح إختبار الفروقات حول مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة ..... 55
- الجدول رقم: 16 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة ..... 56

- الجدول رقم: 17 يوضح إختبار الفروقات حول مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي  
بمديرية الضرائب تبسة ..... 57
- الجدول رقم: 18 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل  
الجبائي بمديرية الضرائب تبسة ..... 58
- الجدول رقم: 19 يوضح إختبار الفروقات لمحور دور المراجعة الداخلية ..... 59
- الجدول رقم: 20 يوضح النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية  
الضرائب تبسة ..... 60
- الجدول رقم: 21 يوضح إختبار الفروقات المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في  
مديرية الضرائب تبسة ..... 61
- الجدول رقم: 22 يوضح النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في  
مديرية الضرائب تبسة ..... 62
- الجدول رقم: 23 يوضح إختبار الفروقات لمحور دور المراجعة الداخلية ..... 63

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم: 1 يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب.....27
- الشكل رقم: 2 يوضح متغيرات الدراسة.....38

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم: 1 اتفاقية التريص ..... 81
- الملحق رقم: 2 : استثمارة تحكيم ..... 84
- الملحق رقم: 3 قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان ..... 85
- الملحق رقم: 4 الاستبيان المعتمد ..... 86
- الملحق رقم: 5 مخرجات برنامج spss ..... 89

# مقدمة عامة



## 1. توطئة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات، نتيجة التطور المتسارع لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، مما أفرز أنماطاً جديدة في التسيير تعتمد على السرعة، الشفافية، والكفاءة. وتعد الإدارة الجبائية من بين أهم الإدارات التي تأثرت بهذا التحول، نظراً لدورها الحيوي في تمويل الخزينة العمومية وتعزيز الامتثال الضريبي. وفي هذا السياق، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات الجبائية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، بما يواكب متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة.

## 2. طرح الإشكالية

في ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر، وما تحمله هذه العملية من آمال في تحسين فعالية الأداء وتعزيز الامتثال الضريبي، تبرز تساؤلات جوهرية حول مدى انعكاس هذا التحول فعلياً على الواقع الميداني للإدارة الجبائية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والكفاءات البشرية، ومستوى تبني المكلفين للأنظمة الرقمية. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية العامة كما يلي:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية

تبسة؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع إرتأينا تجزئة هذه الإشكالية إلى التساؤلات

الجزئية أدناه:

☞ ما مدى تبني التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟؛

☞ ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة التصريحات الجبائية؟؛

✍ ما مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تعزيز الامتثال الضريبي لدى المكلفين بالضرائب؟؛

✍ ما أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية التحصيل الجبائي؟؛

✍ ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارة الجبائية؟؛

✍ ما مدى جاهزية الإدارة الجبائية لتبني التحول الرقمي؟.

### 3. فرضيات البحث

كمحاولة مبدئية للإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

✓ يوجد مستوى مرتفع للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية؛

✓ يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التصريحات الجبائية؛

✓ يساهم التحول الرقمي في تعزيز الامتثال الضريبي؛

✓ يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؛

✓ توجد تحديات تعيق التحول الرقمي في الإدارة الجبائية؛

✓ الإدارة الجبائية جاهزة لتبني التحول الرقمي بشكل كامل .

### 4. مبررات اختيار البحث

إختيار موضوع هذا البحث المعنون بـ " التحول الرقمي كآلية لتحسين فعالية الإدارة الجبائية

بمديرية الضرائب لولاية تبسة، لم يكن وليد الصدفة بل كان لعدة إعتبارات أهمها:

- إرتباط الموضوع بمجال تخصص الباحثين وهو محاسبة ومالية؛

- الأهمية المتزايدة لموضوع التحول الرقمي في الإدارات العمومية؛

- الدور الحيوي للإدارة الجبائية في دعم الاقتصاد الوطني؛

- الحاجة إلى تقييم واقع الرقمنة في المؤسسات الجبائية الجزائرية؛

- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع على المستوى المحلي؛
- الرغبة في تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء الجبائي .

### 5. أهداف الدراسة

يعتبر الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية تبسة، ويمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقييم مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية؛
- تحليل أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية؛
- دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز الامتثال الضريبي؛
- قياس تأثير الرقمنة على كفاءة التحصيل الجبائي؛
- تحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي؛
- تقييم مدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي .

### 6. أهمية البحث

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية، لذا تنبع هذه الأهمية من جانبين رئيسيين:

الأهمية العلمية: إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والإدارة الجبائية، وتقديم نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية؛

الأهمية العملية: مساعدة صناع القرار في الإدارة الجبائية على فهم واقع التحول الرقمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزه .

## 7. إطار البحث

يهتم البحث دراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية ويقتصر هذا البحث على إجراء دراسة تطبيقية بمديرية الضرائب لولاية تبسة خلال الفترة (2025-2026).

كما تم استخدام المقابلة كأداة مساعدة

كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

## 8. منهج البحث والأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة البحث وبغية إنهاء تطلعات الدراسة سوف يتم الإعتماد على جل المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، حيث يتم توظيف كل منهج كلما دعت الحاجة البحثية لذلك.

وبشكل عام، فقد تم إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي لوصف معطيات الدراسة سواء نظريا أو تطبيقيا مع إستخدام بعض الاحصاءات الخاصة بالمؤسسة وتحليلها، ومن بين الأدوات المنهجية المتبعة أيضا فقد تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة إذ تم تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية تبسة. حيث تم جمع المعطيات والبيانات عبر توزيع إستمارات إستبيان في المديرية الولائية للضرائب، ومفتشيات وقباضات الضرائب بالولاية، وكذا المراكز الجوية للضرائب، كما تم استخدام المقابلة كأداة مساعدة، ومن أجل عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، تم إستخدام الصيغ الرياضية والمعايير القياسية المتبوعة برسومات بيانية وذلك بالإستعانة ببعض البرامج المعلوماتية المتخصصة مثل SPSS و EXCEL.

## 9. مرجعية البحث

استندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع العربية والأجنبية، شملت كتباً أكاديمية، مقالات علمية، رسائل جامعية، وتقارير رسمية، تناولت موضوعات التحول الرقمي، الإدارة الجبائية، والامتثال الضريبي، بما وفر أساساً نظرياً متيناً للدراسة.

## 10. صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة صعوبات، من أبرزها:

- محدودية البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارة الجبائية؛
- صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الرسمية؛
- تباين استجابات أفراد العينة؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية .

## 11. هيكل الدراسة

للتوصل إلى النتائج المطلوبة وفقاً لمنهجية علمية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين مسبقين بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة عامة تحتوي على جملة من التوصيات والأفاق.

الفصل الأول بمثابة مقدمة تهدف إلى تقديم تأصيل نظري وتحليلي لمفاهيم التحول الرقمي والإدارة الجبائية، من خلال استعراض أهم الأدبيات ذات الصلة، بما يسمح بفهم أبعادهما وانعكاساتهما على الأداء الجبائي. كما يسعى إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الجزائر وتحديد أبرز التحديات المرتبطة به. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: يتناول الأول الإطار النظري، بينما يُخصص الثاني لعرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمنها؛

الفصل الثاني عبارة عن ترجمة المرتكزات النظرية إلى واقع عملي ملموس، من خلال دراسة ميدانية تستهدف مديرية الضرائب لولاية تبسة باعتبارها نموذجًا تطبيقيًا يعكس واقع الإدارة الجبائية في الجزائر. إذ تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين متكاملين؛ حيث حُصص المبحث الأول لتقديم الإطار المنهجي للدراسة، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض مجتمع وعينة البحث، إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات، واختبارات الصدق والثبات، وكذا النماذج والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. أما المبحث الثاني، فقد تم تخصيصه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، من خلال تفسير العلاقات الإحصائية واختبار الفرضيات، وربط النتائج المحصل عليها بما ورد في الأدبيات السابقة، وصولاً إلى استخلاص دلالات علمية وتطبيقية تسهم في تقييم مدى فعالية التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية محل الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة



## تمهيد

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التحولات الهيكلية التي يشهدها الاقتصاد المعاصر، إذ تجاوز كونه مجرد إدماج للتقنيات الحديثة ليصبح توجهاً استراتيجياً لإعادة تنظيم عمل المؤسسات وتحديث أساليب تسييرها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. وفي هذا الإطار، تبرز الإدارة الجبائية كأحد أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحول، نظراً لدورها المحوري في تعبئة الموارد المالية وارتباطها المباشر بالملكفين، مما يفرض عليها تبني أدوات رقمية تعزز الكفاءة والشفافية وجودة الخدمات.

شهدت الأدبيات الاقتصادية والمحاسبية اهتماماً متزايداً بدراسة انعكاسات الرقمنة على مهنة المحاسبة والإدارة الجبائية، حيث بينت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين دقة المعالجة، وتعزيز الامتثال الضريبي، وتبسيط الإجراءات، وزيادة فعالية التحصيل، رغم ما يطرحه من تحديات تتعلق بالبنية التحتية والموارد البشرية والأطر التنظيمية.

انطلاقاً مما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري وتحليلي لمفاهيم التحول الرقمي والإدارة الجبائية، من خلال استعراض أهم الأدبيات ذات الصلة، بما يسمح بفهم أبعادهما وانعكاساتهما على الأداء الجبائي. كما يسعى إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الجزائر وتحديد أبرز التحديات المرتبطة به. وعليه، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: يتناول الأول الإطار النظري، بينما يُخصص الثاني لعرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمنها.

✓ المبحث الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي والإدارة الجبائية؛

✓ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي والإدارة الجبائية

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه لم يعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، حيث تلاشت تدريجيًا الحدود التقليدية بين القطاعات الاقتصادية، وبرزت في المقابل نماذج أعمال جديدة تقوم على الابتكار المستمر، والمرونة التشغيلية، والقدرة على التكيف الفوري مع المتغيرات المتسارعة. وفي هذا السياق، أضحت التحول الرقمي يمثل استجابة استراتيجية لتحديات التعقيد وعدم اليقين، بما يفرض على مختلف المنظمات، لاسيما الإدارات الجبائية، إعادة النظر في أنماط تسييرها وآليات اشتغالها، بما يضمن تحسين الكفاءة وتعزيز فعالية الأداء.

انطلاقًا مما سبق، لا يمكن مقارنة مفهوم التحول الرقمي بمعزل عن التحول الهيكلي في أنماط التفكير القيادي والإداري، إذ يتجاوز هذا التحول مجرد إدماج للتكنولوجيا أو رقمنة للإجراءات، ليشمل إعادة صياغة شاملة للمنظومات التنظيمية والثقافة المؤسسية. فهو في جوهره عملية "إعادة ابتكار" متكاملة تستهدف خلق قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين، من خلال تحقيق انسجام ديناميكي بين القدرات البشرية من جهة، والإمكانات التقنية المتطورة من جهة أخرى، بما يعزز من جودة الخدمات، ويرسخ مبادئ الشفافية، ويُسهم في تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة ضمن بيئة رقمية متكاملة.

## المطلب الأول: الخلفية النظرية للتحويل الرقمي

يندرج التحويل الرقمي ضمن التحولات الهيكلية التي تمسّ طبيعة العمل الإداري وأساليبه، حيث يُنظر إليه كعملية انتقال منهجية من نموذج تقليدي يعتمد على الوثائق الورقية والإجراءات اليدوية، إلى نموذج رقمي يعتمد على الأنظمة المعلوماتية والتقنيات الحديثة. ويعكس هذا التحويل توجهاً نحو تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، من خلال تقليل الزمن المستغرق في المعالجة، والرفع من دقة المعلومات، وضمان سهولة الوصول إليها. كما يُعدّ هذا المفهوم امتداداً طبيعياً لتطور الإدارة الإلكترونية، إذ يشمل رقمنة مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، بما في ذلك التخطيط، والتنفيذ، والرقابة.

وفي السياق الجبائي، يكتسي التحويل الرقمي أهمية خاصة، حيث يساهم في تحسين إدارة الموارد الجبائية، وتسهيل عمليات التصريح والدفع الإلكتروني، وتعزيز قدرات الإدارة على المراقبة والتحصيل، مما ينعكس إيجاباً على مردودية النظام الضريبي. كما يتيح هذا التحويل إمكانية بناء قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، تدعم عملية اتخاذ القرار، وتساهم في تحقيق العدالة الجبائية من خلال الحد من التهرب الضريبي.

### أولاً: ماهية التحويل الرقمي

يُعدّ التحويل الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجةً للتطور المتسارع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والإعلام الآلي، وأنظمة الشبكات، حيث أصبح يشكّل في الوقت الراهن أحد أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم مدى تقدم الدول وكفاءة مؤسساتها، لا سيما في القطاعات الحساسة كالإدارة الجبائية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والشفافية وسرعة الأداء. وقد تعددت المقاربات النظرية لتعريف هذا المفهوم، غير أنها تلتقي في كونه عملية تحويل شاملة للمعلومات والبيانات من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الرقمي، بما يسمح بمعالجتها وتخزينها واسترجاعها بفعالية أكبر، فضلاً عن ارتباطه الوثيق بمفهوم الإدارة الإلكترونية التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية (وزناحي، 2024).

ومن هذا المنظور، يمكن القول إن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يتعداه ليشمل بعداً تنظيمياً واستراتيجياً يهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير أساليب التسيير، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن أو المكلف، خاصة في المجال الجبائي الذي يشهد تحولات متسارعة نحو الرقمنة. كما تتجلى أهميته في تحقيق جملة من المزايا، من أبرزها تسريع وتيرة إنجاز المعاملات، وتقليص البيروقراطية، وخفض التكاليف التشغيلية، إضافة إلى تعزيز الشفافية والحد من الممارسات غير القانونية، وهو ما يعكس البعد الإصلاحي لهذا التوجه في الإدارة الحديثة.

### ثانياً: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بجملة من الخصائص التي تعكس طبيعته المتطورة والديناميكية، ومن أبرزها: (أرفيس و قيمر، 2020-2021، الصفحات 12-13)

1. تقليص الوقت: حيث تساهم التقنيات الرقمية في تقليص الفجوات الزمنية بشكل كبير، إذ أصبح بالإمكان إنجاز العمليات الإدارية في وقت قياسي، متجاوزة بذلك القيود الجغرافية والزمنية؛
2. الاستغلال الأمثل للمكان: يتيح التحول الرقمي تخزين كميات هائلة من البيانات في وسائط صغيرة الحجم، مما يقلل من الحاجة إلى المساحات الفيزيائية، ويحسن من كفاءة إدارة الأرشيف؛
3. التكامل المعرفي بين الإنسان والآلة: لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة، بل أصبحت شريكاً في إنتاج المعرفة، خاصة مع تطور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تدعم اتخاذ القرار؛
4. تطوير الشبكات الاتصالية: حيث يتم ربط مختلف الأنظمة والتجهيزات ضمن شبكات متكاملة، مما يعزز من تدفق المعلومات وسهولة تبادلها بين مختلف الأطراف؛
5. التفاعلية وتبادل الأدوار: أصبح المستخدم فاعلاً في العملية الاتصالية، قادراً على إرسال واستقبال المعلومات في آن واحد؛

6. التحرر من القيد الزمني: تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول إلى الخدمات في أي وقت، دون التقيد بزمن محدد؛
7. اللامركزية: تضمن استقلالية الأنظمة الرقمية واستمرارية عملها، بعيداً عن التحكم المركزي المطلق؛
8. قابلية الربط: تسمح بدمج مختلف الأجهزة والأنظمة رغم اختلاف مصادرها، ضمن بيئة رقمية موحدة؛
9. الحركية: تتيح التقنيات الحديثة استخدام الخدمات الرقمية أثناء التنقل عبر الأجهزة المحمولة؛
10. اللامجاهرية: تمكّن من تخصيص الرسائل الاتصالية وتوجيهها بدقة نحو فئات محددة؛
11. الشبوع والانتشار: يتميز التحول الرقمي بقدرته على التوسع الجغرافي والوصول إلى نطاق واسع من المستخدمين؛
12. العالمية: يتجاوز الحدود الوطنية، ويساهم في خلق فضاء عالمي لتبادل المعلومات والخدمات.

### ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعزز من كفاءة الأداء الإداري، ومن أهمها: (أرفيس و قيمر، 2020-2021، صفحة 15)

1. الحفاظ على المعلومات: من خلال حمايتها من التلف المادي عبر تحويلها إلى صيغ رقمية أكثر استدامة؛
2. تحقيق كفاءة التخزين: عبر تقليص المساحات اللازمة لحفظ البيانات، مع إمكانية تخزين كميات ضخمة في وسائط صغيرة؛

3. الإتاحة والتشارك: تمكين عدد كبير من المستخدمين من الوصول إلى نفس المعلومات في الوقت ذاته؛

4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: بفضل أنظمة البحث المتطورة التي تتيح الوصول إلى المعلومات بسرعة وكفاءة .

كما تشمل أهدافاً إضافية تتمثل في:

- أتمتة الخدمات: من خلال تقليل الاعتماد على التدخل البشري في تقديم الخدمات؛
- تحقيق عوائد اقتصادية: عبر تسويق المنتجات الرقمية أو تقديم الخدمات عبر المنصات الإلكترونية، بما يضمن استمرارية الأنشطة الرقمية.

وعليه، فإن التحول الرقمي يمثل إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والاستراتيجية، ويُعدّ ركيزة أساسية لتحديث الإدارة الجبائية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

### المطلب الثاني: المقومات المميزة للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية

في ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها المجال الرقمي، يمكن اعتبار التحول الرقمي إطاراً متكاملًا يتجاوز مجرد استخدام الوسائل الإلكترونية التقليدية، ليشمل إعادة بناء شاملة للأنظمة الإدارية والوظيفية داخل المؤسسات، لا سيما في الإدارة الجبائية التي تُعدّ من أكثر القطاعات حاجةً إلى الدقة والشفافية وسرعة الأداء. وبناءً على ذلك، فإن التحول الرقمي يتميز بجملة من المقومات الأساسية التي تميّزه عن الأنشطة الإلكترونية الجزئية، حيث يقوم على تكامل مؤسسي شامل، وارتباط وثيق بالوظائف الجوهرية، واعتماد متزايد على أنظمة الحاسوب المتقدمة، خاصة أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات.

## أولاً: الطابع المؤسسي المتكامل للتحويل الرقمي

يُمارس التحويل الرقمي في إطار نظام مؤسسي متكامل، يشمل مختلف الكيانات الاقتصادية والإدارية، سواء كانت هذه الكيانات ذات طبيعة ربحية أو غير ربحية، عمومية أو خاصة. ويُقصد بالنظام المؤسسي في هذا السياق وجود منشأة تمارس نشاطها بشكل منتظم وممّني، معتمدة على بنية معلوماتية متطورة تركز على قواعد بيانات إلكترونية مرتبطة بشبكات الاتصال، وعلى رأسها شبكة الإنترنت (السيد مصطفى، 2022، الصفحات 21-26).

لا يشترط في هذا الإطار أن يكون للمؤسسة وجود مادي كامل، إذ يمكن التمييز بين عدة أنماط من المؤسسات في البيئة الرقمية، من بينها المؤسسات ذات الوجود المادي الكامل التي تعتمد جزئياً على الرقمنة، والمؤسسات ذات الوجود المادي المحدود التي تركز أساساً على منصاتها الرقمية، فضلاً عن المؤسسات الافتراضية التي تمارس نشاطها بالكامل عبر الفضاء الرقمي دون الحاجة إلى أصول مادية كبيرة. وقد أفرزت شبكة الإنترنت نماذج جديدة من المؤسسات تعتمد على التوزيع الرقمي للخدمات والسلع، مثل منصات تقديم المحتوى الرقمي أو خدمات النقل الذكي، وهو ما يعكس التحويل العميق في طبيعة النشاط الاقتصادي والإداري.

وفي السياق الجبائي، يساهم هذا الطابع المؤسسي في تعزيز قدرة الإدارة الضريبية على إدارة المعلومات الجبائية بشكل مركزي ومنظم، من خلال بناء قواعد بيانات متكاملة للمكلفين، وتسهيل عمليات المراقبة والتتبع، مما يعزز من فعالية التحصيل الضريبي ويحد من مظاهر التهرب والغش.

### ثانياً: ارتباط التحويل الرقمي بالوظائف الجوهرية للمؤسسة

يتميّز التحويل الرقمي بكونه لا يقتصر على الأنشطة الثانوية أو التكميلية، بل يمتد ليشمل الوظائف الجوهرية للمؤسسة، سواء كانت إنتاجية، تجارية، خدمية أو إدارية. ويشمل ذلك وظائف أساسية مثل الإنتاج (أو تقديم الخدمة)، والتسويق، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الوظائف الإدارية المرتبطة بها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة.

ويترتب على هذا التوجه أن تصبح المؤسسة قادرة على أداء مختلف أنشطتها بشكل إلكتروني، من خلال تبني أنظمة معلومات متكاملة تسمح بإدارة العمليات عن بُعد، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين جانبين أساسيين لأداء الوظائف في ظل التحول الرقمي: (خير، 2022، صفحة 617)

- الجانب الإداري: ويتمثل في تبادل البيانات والمعلومات المرتبطة بالوظائف المختلفة، حيث يتم هذا التبادل عبر الوسائط الإلكترونية، مثل إرسال طلبات الشراء، والفواتير، والتصريحات، والوثائق المالية، باستخدام الشبكات الرقمية، مما يضمن السرعة والدقة في المعالجة.
- الجانب الفني: ويشمل تنفيذ العمليات الميدانية المرتبطة بالنشاط، كالإنتاج أو نقل السلع أو تقديم الخدمات، والتي يمكن أن تتم إما بطرق تقليدية أو باستخدام تقنيات رقمية متطورة.

أما في مجال الإدارة الجبائية، فإن هذا الارتباط بالوظائف الجوهرية يتجسد في رقمنة مختلف العمليات الضريبية، مثل التصريح الإلكتروني، والدفع عن بعد، وإدارة الملفات الجبائية رقمياً، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، وتقليص آجال المعالجة، وتعزيز الشفافية في التعاملات (خير، 2022، صفحة 617).

### ثالثاً: الاعتماد على أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)

يُعدّ الاعتماد على أنظمة الحاسوب المتقدمة، وخاصة أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI - Electronic Data Interchange)، من أهم المقومات الأساسية للتحول الرقمي، حيث تتيح هذه الأنظمة نقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف بشكل إلكتروني مهيكل، دون الحاجة إلى التدخل اليدوي. ويقوم نظام التبادل الإلكتروني للبيانات على استخدام شبكات الحاسوب، سواء كانت خاصة أو عامة، لنقل الوثائق التجارية والإدارية بصيغ رقمية موحدة، مما يضمن سرعة المعالجة، وتقليل الأخطاء، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة المعلوماتية. كما يسهم هذا النظام في تعزيز موثوقية البيانات، من خلال تقليل الاعتماد على المستندات الورقية، وتوفير آليات تحقق إلكترونية متقدمة.

وفي إطار الإدارة الجبائية، يكتسي هذا النظام أهمية بالغة، حيث يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المصالح الضريبية، وبين الإدارة والمكلفين، بشكل فوري وآمن، مما يسهم في تحسين كفاءة التحصيل، وتسهيل عمليات الرقابة الجبائية، وتطوير آليات الفحص، خاصة في ظل انتشار التجارة الإلكترونية واعتماد الأنظمة المحاسبية الرقمية (السيد مصطفى، 2022، الصفحات 21-26).

بناءً على ما سبق، يتضح أن المقومات المميزة للتحويل الرقمي تشكل منظومة متكاملة تركز على البعد المؤسسي، والتكامل الوظيفي، والدعم التكنولوجي المتقدم، وهو ما يجعل من هذا التحويل خياراً استراتيجياً حتمياً لتحديث الإدارة الجبائية، والرفع من كفاءتها، وتحقيق أهداف السياسة المالية للدولة في ظل البيئة الرقمية المعاصرة.

### المطلب الثالث: الأسس النظرية للإدارة الجبائية في ظل التحويل الرقمي

تُعدّ الإدارة الجبائية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظومة المالية للدولة، إذ تمثل الأداة التنفيذية التي تُعنى بتجسيد السياسة الضريبية وتحويل النصوص التشريعية إلى موارد مالية فعلية تدعم الخزينة العمومية. غير أنّ التطورات الرقمية المتسارعة أفرزت تحولات عميقة في طبيعة عمل هذه الإدارة، مما استوجب إعادة النظر في أسسها النظرية والتنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. وعليه، فإن دراسة الإدارة الجبائية في ظل التحويل الرقمي تقتضي الوقوف على مفاهيمها الأساسية، ووظائفها، ومهامها، وكذا آليات انتقالها من النموذج التقليدي إلى النموذج الإلكتروني.

#### أولاً: مفاهيم عامة عن الإدارة الجبائية

تُعرف الإدارة الجبائية بأنها الجهاز الإداري المختص بتطبيق وتنفيذ القوانين والتشريعات الضريبية، بما يضمن حماية حقوق كل من الدولة والمكلفين بالضريبة. وهي بذلك تمثل حلقة وصل بين المشرّع الضريبي والمكلف، حيث تضطلع بدور محوري في تفسير النصوص القانونية وتبسيطها، وضمان التطبيق السليم لها في الواقع العملي.

كما تُعدّ الإدارة الجبائية نظاماً تنظيمياً متكاملًا يجمع بين الأبعاد القانونية، والإدارية، والمالية، حيث تندرج ضمن إطار الإدارة العامة، وتستند في عملها إلى الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وتتولى هذه الإدارة مهام متعددة، من بينها حصر الأوعية الضريبية، وتحديد الوعاء الضريبي، وتحصيل الضرائب، ومتابعة تنفيذ الالتزامات الجبائية، فضلاً عن إصدار التعليمات والتفسيرات التي تضمن وضوح النصوص القانونية ودقة تطبيقها (خير، 2022، صفحة 617).

وتسعى الدول، من خلال إصلاح إدارتها الجبائية، إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، من أهمها:

- الرفع من الحصيلة الضريبية مع مراعاة القدرة التكليفية للمكلفين؛
- تحسين كفاءة الأداء الإداري والرفع من جودة الخدمات؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التكاليف المرتبطة بها؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمكلف .

### ثانياً: وظائف ومهام الإدارة الجبائية

تضطلع الإدارة الجبائية بجملة من الوظائف الأساسية التي تضمن حسن سير النظام الضريبي، ويمكن إبرازها فيما يلي: (بن عروس و بوعزة، 2020)

#### 1. وظائف الإدارة الجبائية

- التخطيط الضريبي: يُمثل المرحلة الاستشرافية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف ورسم السياسات الضريبية بناءً على تحليل المعطيات الحالية والتوقعات المستقبلية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- التنظيم: يتمثل في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات داخل الهيكل الإداري، مع توفير الموارد البشرية المؤهلة وضمان التنسيق بين مختلف المصالح؛

- التوجيه: يهدف إلى إصدار التعليمات وتوحيد الإجراءات، مع تحفيز العاملين ومتابعة تنفيذ الخطط المرسومة؛
- الرقابة: تُعدّ أداة أساسية لتقييم الأداء، من خلال رصد الانحرافات وتحليلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.

## 2. مهام الإدارة الجبائية

تتجسد مهام الإدارة الجبائية في مجموعة من الأنشطة التطبيقية، من أبرزها: (بن عروس و بوعزة، 2020)

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم؛
- ضمان الشفافية في نشر المعلومات الجبائية والتقارير الإحصائية؛
- تفسير التشريعات الضريبية وتطبيقها وفق الأطر القانونية؛
- تحصيل الديون الضريبية ومتابعة تنفيذها؛
- تقدير الغرامات والعقوبات الجبائية؛
- تنظيم المصالح الضريبية وتسييرها على المستوى الإقليمي؛
- إدارة الموارد البشرية وتطوير كفاءتها؛
- مكافحة الغش والتهرب الضريبي من خلال آليات الرقابة والتحقيق؛
- إدارة نظم المعلومات وتطوير البنية التكنولوجية الداعمة للعمل الجبائي.

## ثالثاً: إجراءات التحول نحو الإدارة الجبائية الرقمية

في إطار مواكبة التحولات الرقمية، تبنت الإدارة الجبائية استراتيجية إصلاحية تهدف إلى الانتقال من النمط التقليدي القائم على الوثائق الورقية إلى نموذج رقمي متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد تجسدت هذه الاستراتيجية في مجموعة من الإجراءات العملية، من أهمها: (صوطة و طرشون، 2023-2024، الصفحات 51-52)

1. تعميم الربط الشبكي: من خلال ربط مختلف المصالح الجبائية بشبكات معلوماتية موحدة، بما يسهل تبادل المعلومات ويعزز التنسيق بين الوحدات الإدارية .
  2. إنشاء منصات رقمية رسمية: مثل المواقع الإلكترونية التي توفر معلومات جبائية، وتتيح التفاعل مع المكلفين، واستقبال استفساراتهم .
  3. اعتماد نظام التعريف الجبائي الإلكتروني: الذي يسمح للمكلفين بالحصول على رقم التعريف الجبائي عن بعد، بطريقة سريعة وفعالة .
  4. إطلاق خدمات التصريح الإلكتروني: التي تمكّن المكلفين من تقديم تصريحاتهم الجبائية عبر الإنترنت، من خلال منصات مخصصة مثل "جبائتك" .
  5. رقمنة الملف الجبائي: عبر إضفاء الطابع غير المادي على الملفات، مما يسهل إدارتها وتتبعها في مختلف مراحل المعالجة .
  6. توفير المستخرج الضريبي الإلكتروني: الذي يمكن الحصول عليه عن بعد دون الحاجة إلى التنقل .
  7. تطوير الفحص الجبائي الإلكتروني: من خلال اعتماد أدوات رقمية متقدمة لتحليل البيانات ومراقبة الأنشطة الاقتصادية، خاصة في ظل تنامي التجارة الإلكترونية.
- مما سبق، فإن التحول نحو الإدارة الجبائية الرقمية لا يُعدّ مجرد تحديث تقني، بل يمثل تحولاً هيكلياً شاملاً يعيد صياغة العلاقة بين الإدارة والمكلف، ويعزز من كفاءة النظام الضريبي وفعاليتته، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الحديثة والتنمية المستدامة .

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسات السابقة

يمثل استعراض الأدبيات التطبيقية مرحلة محورية في البناء المنهجي لأي بحث أكاديمي، إذ يتيح الإحاطة بمختلف الجهود العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا متعددة، ويسهم في تأطير الإشكالية البحثية ضمن سياقها النظري والتطبيقي. كما يوفر هذا العرض أرضية تحليلية تساعد على فهم الاتجاهات العامة للبحوث السابقة، واستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى تحديد أوجه القصور والفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة، وهو ما يبرر ويعزز من أهمية الدراسة الحالية.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا المبحث إلى تقديم قراءة تحليلية لأبرز الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بمهنة المحاسبة والإدارة الجبائية، مع التركيز على أثر الرقمنة في تحسين الامتثال الضريبي، وجودة التصريحات الجبائية، وكفاءة التحصيل. كما يسعى إلى إبراز واقع التحول الرقمي في الجزائر، وتحديد أهم التحديات التي تواجهه، إلى جانب عرض مختلف المقاربات التي اقترحتها الدراسات السابقة لتفعيل هذا التحول وتحقيق فعاليته.

وعليه، سيتم تنظيم هذا المبحث في ثلاثة مطالب رئيسية، يتناول الأول الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي في مهنة المحاسبة، بينما يخصص الثاني لعرض الدراسات المتعلقة برقمنة الإدارة الجبائية وآثارها، في حين يعالج المطلب الثالث واقع التحول الرقمي في الجزائر وعلاقته بإصلاح النظام الجبائي، وصولاً إلى استخلاص قراءة تحليلية مقارنة تبرز موقع الدراسة الحالية ضمن هذا المسار البحثي.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في مهنة المحاسبة

تشير الأدبيات الحديثة إلى تزايد الاهتمام بدراسة انعكاسات التحول الرقمي على مهنة المحاسبة، باعتبارها من أكثر المهن تأثراً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة.

### أولاً: واقع مهنة المحاسبة في ظل التحول الرقمي

تناولت دراسة (بن موسى كمال الدين، 2025) واقع مهنة المحاسبة في الجزائر في ظل التحول الرقمي، حيث سعت إلى تقديم تصور شامل لمستوى تبني التكنولوجيا داخل الممارسة المحاسبية. وقد بينت الدراسة أن البيئة المحاسبية الجزائرية لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على الأساليب التقليدية في معالجة البيانات المالية وإعداد التقارير، وهو ما يعكس بطء وتيرة التحول الرقمي داخل هذا القطاع. كما أوضحت أن هذا النمط التقليدي يحد من قدرة المحاسبين على التفاعل مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة، ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء المهني.

### ثانياً: تأثير التقنيات الرقمية على الممارسة المحاسبية

اعتمدت دراسة (بن موسى كمال الدين، 2025) على المنهج الوصفي لتحليل أثر مجموعة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، والحوسبة السحابية، حيث أبرزت أن هذه الأدوات قادرة على إحداث نقلة نوعية في الممارسة المحاسبية من خلال تحسين دقة المعالجة وسرعة الإنجاز. غير أن توظيف هذه التقنيات لا يزال محدوداً في الجزائر، ويقتصر غالباً على الاستخدامات الإدارية البسيطة، دون الاستفادة من إمكاناتها التحليلية والاستراتيجية.

### ثالثاً: تحديات ومتطلبات تطوير مهنة المحاسبة رقمياً

أظهرت نتائج الدراسة (بن موسى كمال الدين، 2025) وجود مجموعة من التحديات الجوهرية، من أبرزها؛ ضعف الإطار التنظيمي الداعم للتحول الرقمي؛ ومحدودية المهارات الرقمية لدى المحاسبين؛ وكذا ندرة البرامج التكوينية المتخصصة في التقنيات الحديثة؛ وغياب رؤية استراتيجية

واضحة لتحديث الأنظمة المحاسبية. كما أكدت الدراسة أن استخدام المحاسبة في الجزائر لا يزال يركز على الجوانب التوثيقية، مع ضعف في توظيفها كأداة للتحليل المالي ودعم اتخاذ القرار.

في سياق مكمل، قدمت دراسة Juniardi وآخرون (2024)، رؤية مستقبلية لمهنة المحاسبة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، حيث أكدت على ضرورة تطوير مهارات متعددة الأبعاد لدى المحاسبين، تشمل المهارات التقنية (تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي) والمهارات الفكرية (التفكير النقدي، حل المشكلات، التواصل). كما أشارت إلى وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي، داعية إلى تحديث المناهج التعليمية ومواءمتها مع متطلبات البيئة الرقمية.

وبشكل عام، تتفق هذه الدراسات على أن التحول الرقمي يمثل ضرورة حتمية لتطوير مهنة المحاسبة، غير أن نجاحه يبقى رهيناً بتطوير الكفاءات البشرية، وتحديث الأطر التنظيمية، وتعزيز التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة برقمنة الإدارة الجبائية وأثرها على الامتثال والحصيلة الضريبية**  
حظيت رقمنة الإدارة الجبائية باهتمام واسع في الأدبيات التطبيقية، نظراً لدورها المحوري في تحسين الامتثال الضريبي وتعزيز فعالية التحصيل.

**أولاً: أثر الرقمنة الجبائية على الامتثال الضريبي وجودة التصريحات**

تشير الأدبيات التطبيقية إلى وجود علاقة وثيقة بين رقمنة الإدارة الجبائية وتعزيز الامتثال الضريبي، حيث أوضحت دراسة (شعوادي سفيان وجراد نور الدين، 2024) أن تبني الأنظمة الإلكترونية، على غرار "جبايتيك" و"مساهمتك"، قد ساهم بشكل ملموس في رفع مستوى التزام المكلفين بالضريبة. ويُعزى ذلك إلى ما أفرزته هذه الأنظمة من تبسيط للإجراءات الإدارية، وتقليص للتعقيدات البيروقراطية، فضلاً عن تمكين المكلفين من إجراء التصريحات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل، الأمر الذي عزز من سهولة الامتثال وخفض من تكاليفه.

وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة (يوسف بوعكاز وآخرون، 2024) أن الرقمنة لا تقتصر آثارها على الامتثال فحسب، بل تمتد إلى تحسين جودة التصريحات الجبائية، من خلال توفير بيئة رقمية تفاعلية تسمح بالكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل الإرسال، مع إتاحة الوصول إلى المعلومات الضريبية المحيطة بشكل مستمر. وهو ما ينعكس إيجاباً على دقة البيانات المصرّح بها، ويحد من مظاهر الغش والتهرب الضريبي، بما يعزز مصداقية النظام الجبائي ككل.

### ثانياً: دور الرقمنة في تحسين الحصيلة الجبائية وتعزيز العلاقة الضريبية

تُبرز نتائج الدراسات التطبيقية أن الرقمنة الجبائية تمثل أداة فعالة في تحسين مردودية التحصيل الضريبي، حيث بيّنت دراسة (شعواي سفيان وجراد نور الدين، 2024) أن إدخال الأنظمة الرقمية خلال الفترة (2019-2023) كان له أثر إيجابي مباشر على زيادة الحصيلة الجبائية. ويُفسّر ذلك بقدرة هذه الأنظمة على تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة التصريحات، وتمكين المكلفين من مراجعة بياناتهم بشكل مسبق، مما يؤدي إلى تقليص المخاطر الجبائية وتعزيز فعالية عملية التحصيل. من جهة أخرى، أظهرت دراسة (قناص علي وزين يونس، 2021) أن التصريحات الجبائية الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة، من خلال تعزيز الشفافية وتقليل الاحتكاك المباشر، وهو ما يساهم في بناء الثقة بين الطرفين. كما تتيح هذه الأنظمة إمكانية الدفع الإلكتروني في الآجال القانونية، الأمر الذي يساعد على تفادي الغرامات والعقوبات، ويشجع على الالتزام الطوعي، بما ينعكس إيجاباً على استقرار النظام الجبائي وزيادة فعاليته.

### ثالثاً: متطلبات نجاح الرقمنة الجبائية والتحديات التطبيقية

على الرغم من النتائج الإيجابية المرتبطة برقمنة الإدارة الجبائية، إلا أن نجاح هذا التحول يظل مشروطاً بتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، في مقدمتها الموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية التكنولوجية المناسبة. وفي هذا الإطار، تشير دراسة (رمزي حموش وسامية بوضياف، 2021) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عناصر الإدارة الجبائية الإلكترونية—خاصة الكفاءات

البشرية والوسائل التقنية—وبين تحسين جودة الخدمات الجبائية المقدمة، مما يؤكد أن الرقمنة ليست مجرد أدوات تقنية، بل منظومة متكاملة تتطلب تأهيلاً بشرياً مستمراً.

وفي المقابل، تكشف دراسة Fouka و Fellag (2024) عن وجود تحديات تطبيقية تعيق تعميم الرقمنة، من أبرزها التفاوت في مستوى تبني الأنظمة الرقمية بين مختلف الولايات، حيث لا تزال بعض الإدارات الجبائية تعاني من تأخر نسبي في هذا المجال. ويعكس هذا الوضع الحاجة إلى تبني سياسات دعم مؤسسي، ووضع استراتيجيات وطنية متكاملة تهدف إلى توحيد مستوى التحول الرقمي، مع توفير الإمكانيات التقنية والتكوينية اللازمة لضمان تحقيق الفعالية المرجوة من الرقمنة الجبائية.

وعموماً، تُجمع هذه الدراسات على أن رقمنة الإدارة الجبائية تمثل أداة فعالة لتحسين الامتثال الضريبي، وزيادة الحصيلة، وتبسيط الإجراءات، غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب معالجة التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والتكوين، والتخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في الجزائر وتقييم الأنظمة الجبائية

تناولت مجموعة من الدراسات واقع التحول الرقمي في الجزائر من زاوية شمولية، مع التركيز على تقييم الأنظمة الجبائية والتحديات الهيكلية المرتبطة بها.

#### أولاً: تقييم واقع التحول الرقمي في الجزائر وانعكاساته الهيكلية

تناولت دراسة Khalfallah و Bendjelloul (2023) واقع التحول الرقمي في الجزائر من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات الدولية المعتمدة في قياس جاهزية الدول رقمياً، حيث خلصت إلى أن الجزائر لا تزال تحتل مراتب متأخرة نسبياً مقارنة بالمعايير العالمية والإقليمية. ويعكس هذا الترتيب وجود فجوة رقمية واضحة، تعود إلى مجموعة من العوامل الهيكلية المرتبطة بضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومحدودية الاستثمار في الابتكار الرقمي، إضافة إلى غياب التكامل بين السياسات العمومية في مجال الرقمنة. كما تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في مرحلة انتقالية، تتطلب إصلاحات عميقة وشاملة لضمان الانتقال نحو اقتصاد رقمي متكامل، قادر على دعم مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع الجبائي.

## ثانياً: اختلالات النظام الضريبي ومتطلبات إصلاحه في ظل التحول الرقمي

في سياق متصل، أبرزت دراسة Almi وMehadjebia (2023) أن النظام الضريبي الجزائري يعاني من مجموعة من الاختلالات البنيوية التي تحد من فعاليته، من بينها ضعف مستويات التحصيل الضريبي، ومحدودية الإطار التشريعي والتنظيمي، إضافة إلى الاعتماد المفرط على التمويل المركزي، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الجبائي على المستوى المحلي. وانطلاقاً من هذا التشخيص، اقترحت الدراسة حزمة من الإصلاحات الضرورية، تمثلت أساساً في تعزيز الإطار القانوني بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، وتحسين كفاءة الإدارة الجبائية المحلية من خلال تحديث آليات التسيير، فضلاً عن تكثيف برامج التوعية الضريبية لترسيخ ثقافة الامتثال لدى المكلفين. كما أكدت على أهمية دعم جهود التحصيل على المستوى المحلي، بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية المالية وتحسين مردودية النظام الضريبي.

## ثالثاً: التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لإصلاح النظام الجبائي

تُجمع مختلف الدراسات على أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لإصلاح وتحديث النظام الجبائي، بالنظر إلى قدرته على معالجة العديد من الاختلالات الهيكلية التي يعاني منها هذا النظام. إذ يتيح اعتماد التقنيات الرقمية تحسين كفاءة الإدارة الجبائية، وتعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات، مما يساهم في رفع مستويات الامتثال وزيادة الحصيلة الضريبية. غير أن تحقيق هذه الأهداف يظل رهيناً بتبني مقاربة شمولية ومندمجة، تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد التقنية (البنية التحتية والأنظمة المعلوماتية)، والمؤسسية (الحوكمة والتشريعات)، والبشرية (تأهيل الموارد البشرية وتطوير الكفاءات). وعليه، فإن نجاح مسار التحول الرقمي في المجال الجبائي يتطلب تنسيقاً فعالاً بين هذه المكونات، ضمن رؤية استراتيجية واضحة تستهدف تحقيق تحول رقمي مستدام وشامل.

تُظهر هذه الدراسات أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في مرحلة انتقالية، ويواجه تحديات متعددة تتعلق بالحكمة، والبنية التحتية، والموارد البشرية، ما يستدعي تبني مقاربة شمولية ومندمجة لتحقيق التحول الرقمي الفعال.

يتضح من خلال استعراض الأدبيات وجود تقارب واضح في التأكيد على أهمية التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء الإدارة الجبائية وجودة التصريحات الضريبية، مع اتفاق عام على أثره الإيجابي في تعزيز الامتثال وزيادة الحصيلة الجبائية. كما تشترك معظم الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات إحصائية مماثلة.

في المقابل، تظهر أوجه اختلاف تتجلى في تنوع البيئات التطبيقية، واختلاف القطاعات المدروسة، وتباين مستويات التحول الرقمي بين الإدارات، إضافة إلى اختلاف المتغيرات محل الدراسة.

أما الدراسة الحالية، فتتميز بتركيزها على تحليل أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الجبائية في سياق ميداني محدد (مديرية الضرائب لولاية تبسة)، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يعزز من إسهامها في إثراء الأدبيات، خاصة على المستوى المحلي.

## خلاصة الفصل الأول

يتبين من خلال هذا الفصل، أن التحول الرقمي يشكل محورًا جوهريًا في تطوير الإدارة الجبائية وتعزيز فعاليتها، حيث أظهرت الأدبيات النظرية في المبحث الأول أن هذا التحول يمثل مقاربة شاملة تتجاوز الرقمنة التقنية إلى إعادة بناء المنظومة الجبائية على أسس تنظيمية وبشرية وتكنولوجية متكاملة، بما يساهم في تحسين الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية وجودة الخدمات.

كما أبرزت نتائج المبحث الثاني وجود اتفاق واسع بين الدراسات التطبيقية على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة التصريحات الضريبية، وتعزيز الامتثال الجبائي، وزيادة الحصيلة الضريبية، رغم وجود تباينات مرتبطة باختلاف البيئات التطبيقية ومستويات تبني الرقمنة والمتغيرات المدروسة. وهو ما يعكس الطابع السياقي لهذا التحول، وارتباط نتائجه بخصوصيات كل بيئة إدارية واقتصادية.

وفي هذا الإطار، تندرج الدراسة الحالية كمحاولة علمية للإسهام في سد فجوة معرفية على المستوى المحلي، من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الجبائية في سياق ميداني محدد، يتمثل في مديرية الضرائب لولاية تبسة. وبذلك، فإن هذا الفصل يرسخ الأساس النظري والتطبيقي الذي تنبني عليه الدراسة، ويمهد للانتقال إلى الجانب الميداني بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من مدى انسجام النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مع مراعاة خصوصية البيئة الجزائرية.

## الفصل الثاني:

مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة

الجبائية لمديرية الضرائب تبسة



تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري والمفاهيمي في الفصل الأول، والذي تم من خلاله التطرق إلى مختلف الأدبيات المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة الجبائية، وبيان أبعاده المفاهيمية وخصائصه وأهدافه، إلى جانب تحليل الدراسات التطبيقية التي تناولت أثره في تحسين فعالية الأداء الجبائي، يتجه هذا الفصل إلى ترجمة تلك المرتكزات النظرية إلى واقع عملي ملموس، من خلال دراسة ميدانية تستهدف مديرية الضرائب لولاية تبسة باعتبارها نموذجًا تطبيقيًا يعكس واقع الإدارة الجبائية في الجزائر.

يكتسي هذا الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي أهمية بالغة، إذ يسمح باختبار مدى انسجام الطروحات النظرية مع الممارسات الفعلية، كما يتيح الوقوف على حقيقة إسهام التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة، أو مستوى الامتثال الضريبي، أو كفاءة التحصيل، فضلاً عن الكشف عن مختلف التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعالية هذا التحول في البيئة المحلية.

وفي هذا السياق، سيتم الاعتماد على مقاربة منهجية تقوم على جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم أو تفسر الفرضيات التي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري. كما سيتم التركيز على تحليل العلاقة بين متغير التحول الرقمي كمتغير مستقل، وفعالية الإدارة الجبائية كمتغير تابع، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الفرعية لكل منهما. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين متكاملين؛ كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يُعدّ الإطار المنهجي للدراسة الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث في تنظيم مسار البحث وضبط مراحلها المختلفة، إذ يوفرّ الأسس العلمية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى عرض مختلف الجوانب المنهجية المعتمدة في دراسة موضوع مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية، من خلال التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة من جهة، وتحديد الأدوات المعتمدة في جمع البيانات ومعالجتها من جهة أخرى.

وللوقوف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز فعالية الإدارة الجبائية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة، فإن الأمر يقتضي تبني إجراءات منهجية دقيقة تشكّل إطاراً إجرائياً متكاملًا يقود إلى الكشف عن الحقائق العلمية. إذ يُعتبر هذا الإطار بمثابة المسار المنظم الذي يسمح بترتيب الأفكار وتنسيق المعلومات بطريقة منطقية، بما يُمكن من تحليل الظاهرة المدروسة من مختلف جوانبها، وفهم العلاقات القائمة بين متغيراتها. كما يساهم هذا النهج المنهجي في تبسيط عملية الدراسة وجعلها أكثر وضوحًا ودقة، من خلال اعتماد خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة، مرورًا بجمع البيانات، وصولاً إلى تحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري. وفي هذا الصدد، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بوصف واقع التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية وتحليل أثره على مستوى الفعالية.

وعليه، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين؛ حيث يُخصّص المطلب الأول لعرض مجتمع الدراسة وعينتها، مع بيان خصائصها وكيفية اختيارها بما ينسجم مع أهداف البحث، بينما يتناول المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها، مع توضيح مختلف التقنيات الإحصائية المعتمدة في معالجة المعطيات الميدانية.

## المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سيتم في المطلب التطرق إلى الطريقة المستخدمة في الدراسة، حيث يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات وبيانات الدراسة الميدانية

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال هذا الفرع .

#### 1- مجتمع الدراسة

يُعدّ تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية في أي بحث ميداني، لما له من دور محوري في توجيه عملية جمع البيانات وضمان دقة النتائج المتوصل إليها. وفي هذا الإطار، تم اختيار مديرية الضرائب لولاية تبسة كمجتمع للدراسة، باعتبارها الهيئة الجبائية العليا على مستوى الولاية، والمسؤولة عن تنفيذ السياسات الضريبية وتطبيق التشريعات الجبائية، الأمر الذي يجعلها بيئة ملائمة لدراسة أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الجبائية.

ويستند هذا الاختيار إلى الأهمية الاستراتيجية التي تحتلها هذه المديرية ضمن المنظومة الجبائية الوطنية، حيث تمثل الحلقة الأساسية التي يتم على مستواها تجسيد مختلف الإجراءات المرتبطة بتأسيس الضريبة، تحصيلها، مراقبتها، ومعالجة المنازعات المرتبطة بها، بما يعكس واقع الأداء الجبائي في صورته التطبيقية.

#### 1-1- التعريف بالمديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة

تُعدّ المديرية الولائية للضرائب إدارة عمومية ذات طابع تنظيمي وتنفيذي، تمثل أحد أهم الهياكل اللامركزية التابعة للإدارة الجبائية، حيث تضطلع بدور محوري في تسيير الشأن الجبائي على المستوى المحلي. وقد أنشئت هذه المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 160/91 المؤرخ في

23 فيفري 1991، المتضمن تنظيم واختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، المعدل والمتمم، وذلك في إطار سعي الدولة إلى تعزيز فعالية التسيير الجبائي وتحسين آليات التحصيل والمراقبة (المدير، 2026).

وتتكون المديرية الولائية للضرائب بتبسة من مجموعة من المديريات الفرعية المتخصصة، التي تعمل بشكل تكاملي لضمان حسن سير المرفق الجبائي، وهي كما يلي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية؛
- المديرية الفرعية للتحصيل؛
- المديرية الفرعية للمنازعات؛
- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية؛
- المديرية الفرعية للوسائل .

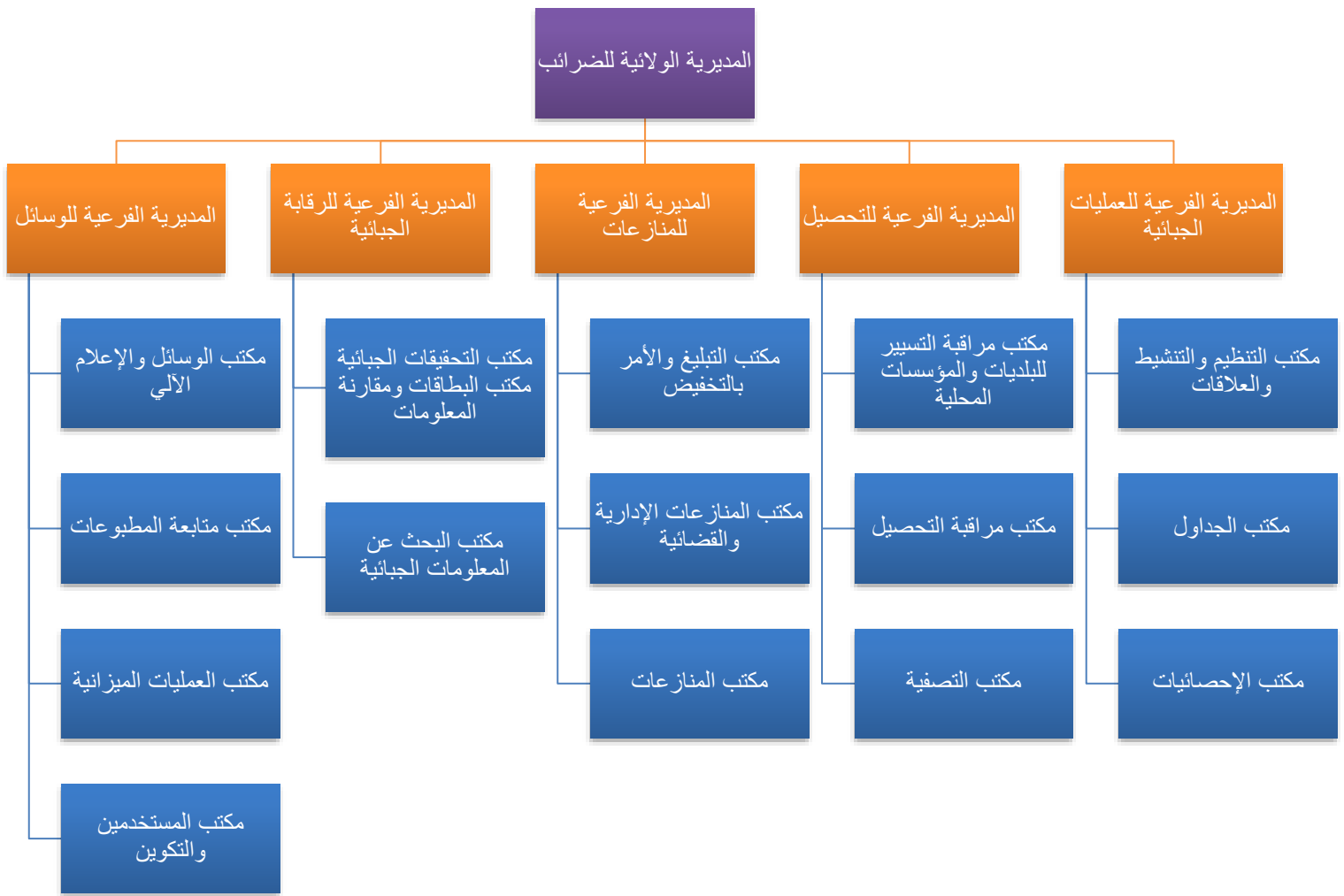
كما تضم هذه المديرية شبكة من الهياكل القاعدية، تشمل 12 مفتشية ضرائب، منها عشر (10) مفتشيات مختصة بتأسيس الوعاء الضريبي، إضافة إلى مفتشيتين (02) متخصصتين في الضمان والتسجيل والطابع، إلى جانب 10 قباضات ضرائب مكلفة بعمليات التحصيل، موزعة عبر مختلف دوائر الولاية، وقد خضعت هذه المديرية لإعادة هيكلة تنظيمية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 106-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006، وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، والذي حدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، حيث أصبحت تتكون من: (المدير، 2026)

- المديرية الولائية للضرائب؛
- مفتشيات الضرائب؛
- قباضات الضرائب؛

- مراكز الضرائب؛
- المراكز الجوارية للضرائب.

تعكس هذه الهيكلية التنظيمية الطابع الهرمي والتكاملي للإدارة الجبائية، بما يسمح بتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح وضمنان فعالية الأداء.

### الشكل رقم: 1 يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المصدر: من وثائق المؤسسة

## 2-1- مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب

تُعدّ المديرية الولائية للضرائب جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الجبائية الوطنية، حيث تمثل المستوى التنفيذي الذي تُطبّق فيه القوانين والتشريعات الضريبية، ويتم من خلاله التعامل المباشر مع المكلفين بالضريبة. وتتمثل مهامها الأساسية في جمع المعلومات الجبائية، متابعة المكلفين، السهر على تطبيق القوانين، وضمان تحصيل الموارد المالية لفائدة الخزينة العمومية. وتتوزع هذه المهام على مختلف المديريات الفرعية، وفق تنظيم وظيفي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ويمكن عرض أبرز مهامها كما يلي:

### 1-2-1 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تضطلع هذه المديرية بدور أساسي في تأسيس الوعاء الضريبي ومعالجة البيانات الجبائية، وتتكون من عدة مكاتب، من أهمها:

- مكتب الجداول: يتولى المصادقة على الجداول الضريبية، إعداد وتسليم الإنذارات، ومتابعة سجلات مسح الأراضي.
- مكتب الإحصائيات: يختص بجمع وتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بالوعاء والتحصيل، ومتابعة وضعية المكلفين، خاصة المتأخرين عن الدفع، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العامة: يُعنى بتطبيق التعليمات التنظيمية، متابعة برامج العمل، وتوجيه وإعلام المكلفين بالضريبة.

### 1-2-2-1 - المديرية الفرعية للتحصيل

تتولى هذه المديرية مهام تحصيل الموارد الجبائية ومراقبة العمليات المالية المرتبطة بها، ومن أبرز مكاتبها:

- مكتب المراقبة والتحصيل: مسؤول عن متابعة تحصيل الضرائب والغرامات، ومعالجة المتأخرات، واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.
- مكتب مراقبة تسيير البلديات والمؤسسات: يتكفل بمراقبة تنفيذ الميزانيات المحلية وتقييم الأداء المالي.
- مكتب التصفية: يعالج ملفات الغرامات والعقوبات، ويتابع عمليات التصفية وفق التشريع الجبائي.

### 1-2-3-1 - المديرية الفرعية للمنازعات

تختص هذه المديرية بمعالجة النزاعات الجبائية، وتشمل:

- مكتب الشكاوى: استقبال ودراسة شكاوى المكلفين ومساعدتهم على فهم التزاماتهم الجبائية.
- مكتب المنازعات القضائية: يتولى متابعة الطعون والدفاع عن الإدارة أمام الجهات القضائية.
- مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض: مسؤول عن تبليغ القرارات وتنفيذ إجراءات التخفيض والإلغاء.

## 4-2-1- المديرية الفرعية للوسائل

تُعنى بتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لسير العمل، وتشمل:

- مكتب المستخدمين والتكوين: مهتم بتسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات .
- مكتب الميزانية: يتولى إعداد وتنفيذ الميزانية .
- مكتب الوسائل: مسؤول عن التجهيزات والصيانة والأرشفة .

## 5-2-1- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

تُعدّ من أهم الهياكل الرقابية، حيث تهدف إلى مكافحة التهرب الضريبي وتعزيز الامتثال،

وتشمل:

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: يجمع المعلومات الضرورية لتأسيس الوعاء الضريبي .
- مكتب البطاقات: يتولى تنظيم البيانات الجبائية وتحليلها .
- مكتب المراجعات الجبائية: يشرف على عمليات التحقيق والمراقبة .
- مكتب التقييمات العقارية: يختص بتقييم الممتلكات لأغراض ضريبية .

وبناءً على ما سبق، يتضح أن المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة تمثل نموذجاً متكاملًا للإدارة الجبائية، من حيث تعدد هياكلها وتكامل وظائفها، مما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء الجبائي، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو رقمنة الخدمات وتحسين جودة التسيير.

## 2- عينة الدراسة

تُعدّ عينة الدراسة إحدى الركائز الأساسية في البحث الميداني، إذ تمثل الجزء الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها، بما يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي بدرجة مقبولة من الدقة. وفي هذا الإطار، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة، على اختلاف رتبهم ومسمياتهم الوظيفية، نظرًا لارتباطهم المباشر أو غير المباشر بعمليات التسيير الجبائي، سواء في مجالات الوعاء، التحصيل، أو الرقابة الجبائية.

ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع الكلي بكافة مفرداته، تم الاعتماد على عينة قصدية (Intentional Sample)، تم اختيارها بعناية لتشمل الفئات الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة باستخدام الأنظمة الرقمية وتطبيقات الإدارة الجبائية الحديثة. وقد بلغ حجم العينة (60) موظفًا، موزعين على عدد من الهياكل الجبائية التي تمثل مختلف مستويات العمل الجبائي، بما يضمن تنوع وجهات النظر وثراء البيانات المتحصل عليها.

وقد شملت العينة موظفين من:

- المديرية الولائية للضرائب؛
- مفتشيات الضرائب؛
- قباضات الضرائب؛
- مصلحة الرقابة الجبائية؛
- المراكز الجوارية للضرائب .

ويهدف هذا التنوع في توزيع العينة إلى تحقيق تمثيل نسبي لمختلف الوظائف الجبائية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويُسهّم في تحليل أثر التحول الرقمي بشكل أكثر شمولية. وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة وفق التوزيع الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 1 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المراكز

الرقم	إسم المركز	عدد أفراد العينة	نسبة حجم العينة
01	المديرية الولائية للضرائب	17	28.33%
02	مفتشيات وقباضات الضرائب	25	41.67%
03	المراكز الجوارية للضرائب	18	30.00%
	المجموع	60	100%

## المصدر: إعداد الطالبة بناء على الاستمارات الموزعة

يتضح من خلال هذا التوزيع أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز على مستوى مفتشيات وقباضات الضرائب، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة المهام التي تضطلع بها هذه المصالح، خاصة فيما يتعلق بتأسيس الضريبة وتحصيلها، وهي المجالات الأكثر تأثيراً بعمليات التحول الرقمي. كما يساهم تمثيل المديرية الولائية والمراكز الجوارية في تقديم رؤية شمولية حول مستوى تبني الرقمنة داخل مختلف الهياكل الجبائية.

وعليه، يمكن القول إن العينة المختارة تتميز بدرجة مقبولة من التمثيل والتنوع، بما يسمح بإجراء تحليل إحصائي موثوق، واستخلاص نتائج تعكس إلى حد كبير واقع التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية محل الدراسة.

تهدف دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة البحث إلى تقديم صورة شاملة عن السمات العامة للمستجوبين، مما يساعد في تفسير النتائج وتحليلها بشكل أكثر دقة وموضوعية. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخصائص:

## 1-2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس جاء متقاربًا إلى حدٍ كبير، حيث بلغ عدد الذكور (33) موظفًا بنسبة (55%)، في حين بلغ عدد الإناث (27) موظفة بنسبة (45%)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 2 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
55%	33	ذكور
45%	27	إناث
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

ويلاحظ من خلال هذه النتائج وجود تمثيل معتبر للعنصر النسوي داخل الإدارة الجبائية، وهو ما يعكس التوجه العام نحو تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف داخل القطاع العمومي. كما أن هذا التوازن النسبي بين الجنسين يُعد مؤشرًا إيجابيًا يُضفي نوعًا من الموضوعية على نتائج الدراسة، إذ يحدّ من التحيز المرتبط بالتركيبة الديموغرافية.

## 2-2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

تشير نتائج التحليل إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم (48.3%)، يليهم الحاصلون على مستوى ثانوي بنسبة (26.7%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (25%)، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 3 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
26.7%	16	ثانوي
48.3%	29	جامعي
25%	15	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يعكس هذا التوزيع مستوى علمياً مقبولاً داخل الإدارة الجبائية، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية والدراسات العليا نسبة معتبرة، وهو ما يُعد عنصراً داعماً لنجاح التحول الرقمي، باعتبار أن تبني التكنولوجيا الحديثة يتطلب مستوى معرفياً وتقنياً معيناً. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الدراسات العليا يعزز من القدرة على فهم واستيعاب الأنظمة الرقمية المتقدمة.

### 3-2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتضح من البيانات الإحصائية أن الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت (40%)، تليها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (25%)، ثم فئة (40 إلى 50 سنة) بنسبة (23.3%)، في حين جاءت فئة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.7%) وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 4 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
%11.7	7	أقل من 30 سنة
%40	24	من 30 إلى 40 سنة
%23.3	14	من 40 إلى 50 سنة
%25	15	أكبر من 50 سنة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية المتوسطة والكبرى، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات المقدمة، خاصة فيما يتعلق بتقييم التحول الرقمي وفعالية الإدارة الجبائية. كما يشير ضعف نسبة الشباب إلى احتمال وجود فجوة عمرية قد تؤثر على وتيرة تبني التقنيات الرقمية داخل الإدارة.

#### 4-2- توزيع أفراد العينة الخبرة المهنية

أظهرت النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة تفوق 15 سنة تمثل النسبة الأكبر (30%)، تليها فئة (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (26.7%)، ثم فئتا (أقل من 5 سنوات) و(10 إلى 15 سنة) بنسبة متساوية بلغت (21.7%) لكل منهما. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 5 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
%21.7	13	أقل من 5 سنوات
%26.7	16	من 5 إلى 10 سنوات
%21.7	13	من 10 إلى 15 سنة
%30	18	أكثر من 15 سنة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يُستنتج من هذا التوزيع أن عينة الدراسة تتميز بمستوى خبرة مرتفع نسبياً، مما يضيف على نتائج الدراسة طابعاً من العمق والواقعية. كما أن تنوع مستويات الخبرة يتيح إمكانية تحليل آراء مختلفة تعكس تجارب مهنية متعددة، خاصة فيما يتعلق بمدى تقبل التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الجبائي.

## 2-5- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

بيّنت النتائج أن فئة مفتشي الضرائب تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (50%)، تليها فئة الإطار الإداري بنسبة (23.3%)، ثم فئة "أخرى" بنسبة (18.3%)، وأخيراً الأعدان الإداريون بنسبة (8.3%) وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 6 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	البيان
50%	30	مفتش ضرائب
23.3%	14	إطار إداري
8.3%	5	عون إداري
18.3%	11	وظائف أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يعكس هذا التوزيع تركيز الدراسة على الفئات الأكثر ارتباطاً بالوظائف الجبائية الأساسية، خاصة مفتشي الضرائب الذين يشكلون العمود الفقري للعمل الجبائي، سواء من حيث تأسيس الوعاء الضريبي أو الرقابة والتحقيق. كما أن تمثيل الإطارات الإدارية يساهم في تقديم رؤية تنظيمية واستراتيجية حول التحول الرقمي، في حين تضيف باقي الفئات بعداً تكميليًا يعكس مختلف مستويات العمل داخل الإدارة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بتنوع ديموغرافي ومهني معتبر، من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة. وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها، ويجعلها أكثر قابلية للتعميم على مجتمع الدراسة.

كما تُظهر هذه الخصائص أن البيئة المدروسة تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة، وهو ما يُعد عاملاً مساعداً على إنجاح مسار التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالفجوة العمرية أو تفاوت المهارات الرقمية.

ثانياً: المتغيرات ومصادر جمع البيانات في الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على اعتبار التحول الرقمي متغيراً مستقلاً رئيسياً، يؤثر على فعالية الإدارة الجبائية من خلال مجموعة من الأبعاد الوسيطة، وفيما يلي سيتم عرض متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات.

### 1- متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1-1- المتغير المستقل: ويتمثل أساساً في مستوى التحول الرقمي (DT)

1-2- المتغير التابع: ويتمثل في فعالية الإدارة الجبائية (TE)

1-3- المتغيرات الوسيطة والضابطة: ويتمثل في جودة التصريحات الجبائية (QR) ، الامتثال

الضريبي (TC) ، جاهزية الموارد البشرية (HRR) ، البنية التحتية الرقمية (INF)

الشكل رقم: 2 يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

## 2- مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف الإحاطة الشاملة بموضوع البحث وتعزيز دقة النتائج ومصداقيتها. ويُعد تنوع مصادر البيانات من المرتكزات المنهجية الأساسية في الدراسات التطبيقية، لما يتيح من تكامل بين الجانب النظري والجانب الميداني، ويساهم في تفسير الظاهرة المدروسة من زوايا متعددة.

### 1-2-البيانات الأولية

تُعرف البيانات الأولية بأنها تلك البيانات التي يتم جمعها مباشرة من الميدان، من خلال أدوات بحثية مصممة خصيصًا لخدمة أهداف الدراسة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين، هما:

#### 2-1-1-الاستبيان

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الكمية، حيث تم تصميمه بعناية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، خاصة ما يتعلق بقياس أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الجبائية.

تم إعداد الاستبيان وفق منهجية علمية تراعي وضوح العبارات وتسلسلها المنطقي، مع الحرص على صياغة الأسئلة بطريقة دقيقة تضمن سهولة الفهم من قبل أفراد العينة، مما يساهم في الحصول على إجابات موضوعية وقابلة للتحليل الإحصائي. كما تم تطويره بشكل يسمح بقياس مختلف أبعاد الدراسة، بما يمكن من معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واستخلاص نتائج دقيقة تدعم فرضيات البحث.

## 2-1-2- المقابلة

إلى جانب الاستبيان، تم الاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة مكملة، بهدف تعميق الفهم النوعي للموضوع المدروس. وقد ساهمت المقابلات في جمع معلومات تفصيلية لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان فقط، خاصة تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والتطبيقية للتحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية.

كما أتاحت هذه الأداة فرصة للتفاعل المباشر مع بعض الموظفين، مما ساعد على تفسير بعض النتائج الكمية، وإضفاء بعد تفسيري أكثر عمقاً على الدراسة. وعليه، فقد شكلت المقابلة دعامة أساسية لتعزيز مصداقية البيانات الأولية وربطها بالواقع العملي لمجتمع الدراسة.

## 2-2- البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في مختلف المصادر العلمية التي تم الرجوع إليها لتأطير الجانب النظري للدراسة، حيث شملت مجموعة من الكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والإدارة الجبائية.

كما تم الاستعانة بمراجع أجنبية حديثة، بهدف إثراء الإطار النظري وتوسيع نطاق التحليل، من خلال الاطلاع على التجارب الدولية في مجال رقمنة الإدارات الضريبية. وقد ساهمت هذه المصادر في بناء خلفية نظرية متينة، تُعد أساساً لفهم أبعاد الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

من خلال الاعتماد على هذا التنوع في مصادر البيانات، تمكنت الدراسة من تحقيق تكامل منهجي بين البيانات الكمية والنوعية، وبين الجانب النظري والتطبيقي، مما يعزز من قوة النتائج المتوصل إليها، ويدعم مصداقية الاستنتاجات التي سيتم عرضها وتحليلها في المباحث اللاحقة.

### ثالثاً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

تحقيقاً لأهداف الدراسة، واعتماداً على طبيعتها التطبيقية التي تستند إلى تحليل بيانات كمية، تم توظيف مجموعة من البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتيح معالجة البيانات بدقة وكفاءة عالية. وقد مرّت عملية التحليل بعدة مراحل منهجية، بدءاً من جمع الاستبيانات، ثم ترميز الإجابات وتفرغها، وصولاً إلى إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة.

في هذا الإطار، تم الاعتماد على البرامج التالية: (سليم، 2024، صفحة 17)

#### 1- تعريف برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية The Social Sciences Statistical Package For

يُعد برنامج (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) من أكثر البرامج استخداماً في البحوث العلمية، خاصة في مجالات العلوم الاجتماعية والإدارية، نظراً لما يتمتع به من قدرات متقدمة في تحليل البيانات الكمية واختبار الفرضيات.

وقد استُخدم هذا البرنامج في الدراسة الحالية نظراً لمرونته وسهولة التعامل معه، إضافة إلى احتوائه على مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. كما يتميز بقدرته على معالجة كميات كبيرة من البيانات بدقة عالية، وإنتاج جداول ومخرجات إحصائية تسهّل عملية تفسير النتائج. فضلاً عن توافقه مع بيئة التشغيل (Windows)، مما يجعله أداة فعّالة في تحليل البيانات واستخلاص المؤشرات العلمية.

## 2- برنامج مايكروسوفت إكسل (Microsoft Excel)

تم الاعتماد على برنامج Microsoft Excel كأداة مساعدة في تنظيم البيانات الأولية، وإعداد الجداول، وإجراء بعض العمليات الحسابية البسيطة. ويُعتبر هذا البرنامج من أشهر برامج الجداول الإلكترونية، حيث يوفر إمكانيات متعددة تشمل:

- إدخال البيانات وتنظيمها في جداول؛
- إجراء العمليات الحسابية المختلفة؛
- استخدامه كقاعدة بيانات أولية؛
- إنشاء الرسوم البيانية التوضيحية.

وقد ساهم استخدام هذا البرنامج في تسهيل مرحلة التحضير الأولي للبيانات قبل معالجتها

إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نظراً لتعدد أهداف الدراسة وسعيها إلى اختبار فرضيات ذات طابع تفسيري وتحليلي، فقد تم الاعتماد على مزيج من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يضمن تقديم تحليل علمي دقيق وشامل للبيانات.

وقد خضعت البيانات لعمليات الفحص، والترميز، والتفريغ، ثم الجدولة، قصد تسهيل معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك لاستخراج مؤشرات ذات دلالة إحصائية تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة والإجابة عن تساؤلات البحث.

وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة:

### 1- التكرارات والنسب المئوية

استُخدمت هذه الأدوات في وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد توزيع إجابات المبحوثين على مختلف فقرات الاستبيان، مما يتيح تكوين صورة أولية عن اتجاهات العينة.

### 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم الاعتماد عليه لقياس درجة ثبات وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث تتراوح قيمته بين (0 و1)، وتعد القيمة التي تفوق (0.60) مقبولة إحصائياً، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

### 3- المتوسط الحسابي

يُستخدم المتوسط الحسابي كمؤشر لقياس النزعة المركزية، حيث يساعد في تحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، ومعرفة درجة موافقتهم على عبارات الاستبيان.

### 4- الانحراف المعياري

يُعد من أهم مقاييس التشتت، حيث يُستخدم لقياس مدى تباين إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وكلما كان الانحراف المعياري منخفضاً دلّ ذلك على تقارب الآراء ووجود اتفاق نسبي بين المبحوثين.

### 5- اختبار (T-test) للعينات المستقلة

استُخدم لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين، بهدف الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يعكس مستوى ثقة قدره 95%.

### 6- اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U)

تم استخدام هذا الاختبار كبديل غير معلمي لاختبار (T-test) ، خاصة في الحالات التي لا تتبع فيها البيانات التوزيع الطبيعي، وذلك لتحليل الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

### 7- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

استُخدم هذا الأسلوب لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين، خصوصًا فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية مثل: المستوى التعليمي، الوظيفة، العمر، وسنوات الخبرة.

### 8- اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis Test)

يُعد هذا الاختبار بديلاً غير معلمي لتحليل التباين الأحادي، ويُستخدم عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، بهدف اختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

### 9- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test)

تم الاعتماد عليه للتحقق من طبيعة توزيع البيانات (طبيعي أو غير طبيعي)، وهو ما يساعد في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (معلمية أو غير معلمية).

من خلال توظيف هذه البرامج والأساليب الإحصائية المتنوعة، تمكنت الدراسة من تحليل البيانات بشكل علمي دقيق، يجمع بين الوصف الكمي والتفسير الإحصائي، بما يضمن اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تقييم أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الجبائية.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف جمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداة رئيسية تمثلت في الاستبيان، مع إخضاعها لمجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدقها وثباتها. ويمكن عرض مكونات أداة الدراسة ومقاييسها على النحو الآتي:

#### أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تُعرف أداة جمع البيانات بأنها الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يسمح بتحليلها واستخلاص النتائج العلمية. ونظراً لطبيعة الموضوع المدروس، والمنهج الوصفي التحليلي المعتمد، إضافة إلى نوع البيانات المطلوبة والإمكانات المتاحة، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

يُقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة بشكل منهجي، والتي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عنها وفق بدائل محددة، بما يتلاءم مع أهداف البحث العلمي. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية الإدارة الجبائية، حيث وُجّه إلى موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة بمختلف رتبهم ووظائفهم. وقد تضمّن الاستبيان قسمين رئيسيين:

#### 1-القسم الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا القسم بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة المهنية. ويهدف إلى وصف عينة الدراسة وتحليل مدى تأثير هذه المتغيرات على اتجاهات المبحوثين.

## 2- القسم الثاني: محاور الدراسة

يتضمن هذا القسم مجموعة من المحاور المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ستة (06) محاور رئيسية كما يلي:

- المحور الأول: مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية (10 عبارات).
  - المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية (05 عبارات).
  - المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي (05 عبارات).
  - المحور الرابع: أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي (05 عبارات).
  - المحور الخامس: التحديات التي تواجه التحول الرقمي (05 عبارات).
  - المحور السادس: جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي (08 عبارات).
- وقد صيغت هذه المحاور بطريقة تتيح قياس مختلف أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل متكامل.

ثانياً: مقياس أداة الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس اتجاهات أفراد العينة، نظراً لكونه من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات السلوكية والإدارية، لما يتميز به من بساطة في الفهم وتوازن في درجات الإجابة.

وقد تم ترميز بدائل الإجابة على النحو الموالي:

## الجدول رقم: 7 يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، تم تحديد أطوال الفئات باستخدام المدى (5-4=1)، حيث قُسم على عدد الفئات (5) للحصول على طول الفئة (0.8)، ومنه تم تحديد المجالات كما يلي:

## الجدول رقم: 8 يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5]
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

وهذا التصنيف يتيح تفسيرًا دقيقًا لاتجاهات أفراد العينة.

## ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة وثباتها تم اتباع الخطوات التالية:

## 1- صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين، حيث أبدوا ملاحظات علمية تم أخذها بعين الاعتبار، مما ساهم في تحسين صياغة الفقرات وضمان ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها جاءت موجبة ومرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على قوة الترابط الداخلي بين فقرات كل محور وقدرتها على قياس نفس البعد.

الجدول رقم: 9 يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحاور

عبارة 10	عبارة 9	عبارة 8	عبارة 7	عبارة 6	عبارة 5	عبارة 4	عبارة 3	عبارة 2	عبارة 1	
0,636	0,732	0,680	0,583	0,655	0,779	0,530	0,700	0,714	0,714	محور 1
					0,756	0,865	0,743	0,642	0,741	محور 2
					0,697	0,870	0,829	0,868	0,812	محور 3
					0,807	0,789	0,862	0,829	0,828	محور 4
					0,675	0,735	0,659	0,751	0,629	محور 5
		0,709	0,732	0,644	0,682	0,805	0,687	0,776	0,610	محور 6

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

## 2- ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alpha)

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم: 10 يوضح معامل الثبات

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	إسم المحور
0.864	المحور الأول: مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية
0.800	المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية
0.873	المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي
0.876	المحور الرابع: أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي
0.718	المحور الخامس: التحديات التي تواجه التحول الرقمي
0.857	المحور السادس: جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي
0.935	إجمالي المحاور

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا:

- تراوحت قيم الثبات بين (0.718) و(0.876) على مستوى المحاور؛
- بلغت قيمة الثبات الإجمالية (0.935)، وهي قيمة مرتفعة جداً.

وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

## 3- طبيعة توزيع البيانات

تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق

من طبيعة توزيع البيانات، فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

## الجدول رقم: 11 يوضح طبيعة توزيع البيانات

Kolmogorov-Smirnov Test (Sig)	إسم المحور
,001	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية
,000	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية
,004	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي
,003	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي
,000	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
,055	جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن:

- معظم المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي ( $Sig < 0.05$ ) ؛
- في حين أن المحور السادس (جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي) يتبع التوزيع الطبيعي ( $Sig = 0.055$ ).

بناءً على هذه النتائج، تم اعتماد مزيج من الاختبارات الإحصائية المعلمية وغير المعلمية بما يتناسب مع طبيعة البيانات، وهو ما يعزز من دقة النتائج ومصداقيتها.

يتضح من خلال ما سبق أن أداة الدراسة قد صُممت وفق أسس علمية دقيقة، وتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام أساليب إحصائية معتمدة، مما يجعلها أداة مناسبة لقياس متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الإدارة الجبائية.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى عرض النتائج الخاصة بالدراسة في المطلب الأول وفي المطلب الثاني تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض النتائج المتعلقة بالدراسة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب تبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 12 يوضح النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
01	تعتمد الإدارة الجبائية على أنظمة رقمية في تسيير الملفات الجبائية.	3,9500	,85222	مرتفع	2
02	تستخدم الإدارة الجبائية منصات رقمية فعالة لتقديم خدماتها (مثل جبايتك).	3,9000	,91503	مرتفع	3
03	يتم الاعتماد على التصريح الإلكتروني بشكل واسع داخل الإدارة الجبائية.	3,5667	,92730	مرتفع	9
04	تسهل الأنظمة الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية.	3,7833	,88474	مرتفع	6
05	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.	3,8500	,93564	مرتفع	4

10	مرتفع	1,0162 5	3,5333	توجد شبكة رقمية تربط مختلف المصالح الجبائية وتسمح بتبادل المعلومات بسرعة.	06
8	مرتفع	1,0133 3	3,5833	ساهمت الرقمنة في تقليل استخدام الوثائق الورقية داخل الإدارة.	07
7	مرتفع	1,0245 6	3,6333	تشمل الرقمنة مختلف الوظائف والمصالح داخل الإدارة الجبائية.	08
5	مرتفع	,92958	3,8167	شرعت الإدارة الجبائية فعليا في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.	09
1	مرتفع	,86358	4,0000	يُعد التحول الرقمي أولوية استراتيجية داخل الإدارة الجبائية.	10
/	مرتفعة	,62926	3,7617	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه متوسط حسابي عالي يقدر ب 3.7617 وهذا يدل على أن هناك مستوى عالي للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة، كما سجل إنحراف معياري منخفض قدر ب 0.62926 مما يدل على توافق في الآراء حول مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية ولا معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 13 يوضح إختبار الفروقات لمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة

القرار	القيمة الحرجة	الإختبار المستخدم	العامل الديمغرافي
لا يوجد فروقات	0.254	Mann-Whitney U	الجنس
يوجد فروقات	0.040	Kruskal Wallis Test	العمر
يوجد فروقات	0.005	Kruskal Wallis Test	المستوى التعليمي
يوجد فروقات	0.002	Kruskal Wallis Test	الخبرة المهنية
لا يوجد فروقات	0.385	Kruskal Wallis Test	المركز الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه يوجد فروق لأراء المستجوبين حول مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب بتبسة تبعا للعوامل للعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، بينما لا توجد فروق تبعا للجنس والمركز الوظيفي.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية بمديرية الضرائب بتبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 14 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية بمديرية الضرائب تبسة

الترتيب العبارات	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	,91117	3,9833	تقل الأنظمة الرقمية من الأخطاء في التصريحات الجبائية.	11
1	مرتفع	,77824	4,0667	تسهم الرقمنة في تحسين دقة البيانات المصرح بها.	12
5	مرتفع	1,1172	3,3500	توفر الأنظمة الرقمية أدوات لمراجعة التصريحات قبل إرسالها.	13
4	مرتفع	,89821	3,8000	تساهم الرقمنة في تسريع معالجة التصريحات الجبائية.	14
3	مرتفع	1,0708	3,8500	تساعد الرقمنة في تقليص الأخطاء البشرية أثناء معالجة الملفات الجبائية.	15
/	مرتفعة	,71821	3,8100	مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي على مستوى عالي يقدر ب3.81 وهذا يدل على مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة، وكذا إنحراف معياري منخفض قدر ب0.71821 مما يدل توافق في الآراء حول مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية ولا معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 15 يوضح إختبار الفروقات حول مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة

القرار	القيمة الحرجة	الإختبار المستخدم	العامل الديمغرافي
لا يوجد فروقات	0.686	Mann-Whitney U	الجنس
لا يوجد فروقات	0.076	Kruskal Wallis Test	العمر
لا يوجد فروقات	0.179	Kruskal Wallis Test	المستوى التعليمي
يوجد فروقات	0.003	Kruskal Wallis Test	الخبرة المهنية
لا يوجد فروقات	0.458	Kruskal Wallis Test	المركز الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه لا يوجد فروق لأراء المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية في مديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية الجنس، العمر، المستوى، المركز الوظيفي، في حين هناك فروق تبعا للخبرة المهنية.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 16 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
16	ساهمت الرقمنة في زيادة التزام المكلفين بالتصريح الجبائي.	3,5167	1,1570	مرتفع	4
17	تسهل الأنظمة الرقمية عملية الامتثال الضريبي للمكلفين.	3,5833	1,0623	مرتفع	2
18	تقلل الرقمنة من حالات التهرب الضريبي.	3,5167	1,0494	مرتفع	3
19	تعزز الرقمنة الثقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية.	3,8000	1,0218	مرتفع	1
20	يتم التواصل مع المكلفين بالضريبة عبر منصات رقمية بشكل فعال.	2,9333	1,0714	محايد	5
	مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي	3,4700	,87359	مرتفعة	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي على مستوى عالي يقدر ب3.47 وهذا يدل على مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة، غير أن الانحراف المعياري مرتفع ويقدر ب0.87359 مما يدل على تشتت في الآراء حول مدى مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية ولا معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 17 يوضح إختبار الفروقات حول مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة

القرار	القيمة الحرجة	الإختبار المستخدم	العامل الديمغرافي
لا يوجد فروقات	0.570	Mann-Whitney U	الجنس
لا يوجد فروقات	0.438	Kruskal Wallis Test	العمر
لا يوجد فروقات	0.208	Kruskal Wallis Test	المستوى التعليمي
لا يوجد فروقات	0.061	Kruskal Wallis Test	الخبرة المهنية
لا يوجد فروقات	0.456	Kruskal Wallis Test	المركز الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه لا يوجد فروق لأراء المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي بمديرية الضرائب تبسة تبعا لجميع العوامل الديموغرافية.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى عرض النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 18 يوضح النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
21	ساهمت الرقمنة في زيادة الحصيلة الجبائية.	3,3833	1,0750	محايد	4
22	تقلل الأنظمة الرقمية من حالات التأخر في دفع الضرائب.	3,6167	,94046	مرتفع	3
23	تساهم الرقمنة في تحسين متابعة الديون الجبائية.	3,7500	,89490	مرتفع	2
24	تسهل الأنظمة الرقمية عمليات الدفع الإلكتروني.	3,8000	,85964	مرتفع	1
25	تقلل الرقمنة من التكاليف التشغيلية المرتبطة بعملية التحصيل.	3,1833	1,1422	محايد	5
	مساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي	3,5467	,80832	مرتفعة	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي على مستوى عالي يقدر ب3.5467 وهذا يدل على مساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة، غير أن الانحراف المعياري مرتفع يقدر ب0.80832 مما يدل تشتت في الآراء حول مدى مساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية ولا معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

## الجدول رقم: 19 يوضح إختبار الفروقات لمحور دور المراجعة الداخلية

العامل الديمغرافي	الإختبار المستخدم	القيمة الحرجة	القرار
الجنس	Mann-Whitney U	0.659	لا يوجد فروقات
العمر	Kruskal Wallis Test	0.318	لا يوجد فروقات
المستوى التعليمي	Kruskal Wallis Test	0.507	لا يوجد فروقات
الخبرة المهنية	Kruskal Wallis Test	0.183	لا يوجد فروقات
المركز الوظيفي	Kruskal Wallis Test	0.404	لا يوجد فروقات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه لا يوجد فروق لأراء المستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب تبسة تبعا لجميع العوامل الديموغرافية.

خامسا: عرض النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى عرض النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 20 يوضح النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة

الترتيب العبارات	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	1,1363	3,7167	تعاني الإدارة الجبائية من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية.	26
3	مرتفع	1,0188	3,7500	يوجد نقص في التكوين والتدريب في المجال الرقمي.	27
2	مرتفع	,90370	3,7833	توجد مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين أو المكلفين.	28
1	مرتفع	,95964	3,8333	تواجه الأنظمة الرقمية مشاكل تقنية تؤثر على فعاليتها.	29
5	مرتفع	1,1194	3,6333	يوجد نقص في الدعم الإداري أو الاستراتيجي لمشاريع التحول الرقمي.	30
/	مرتفعة	,70743	3,7433	التحديات التي تواجه التحول الرقمي	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي على مستوى عالي يقدر بـ 3.7433 وهذا يدل على وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة، كما أن الانحراف المعياري منخفض قدر بـ 0.70743 مما يدل توافق في الآراء حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية ولا معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 21 يوضح إختبار الفروقات المتعلقة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة

القرار	القيمة الحرجة	الإختبار المستخدم	العامل الديمغرافي
لا يوجد فروقات	0.327	Mann-Whitney U	الجنس
لا يوجد فروقات	0.158	Kruskal Wallis Test	العمر
لا يوجد فروقات	0.907	Kruskal Wallis Test	المستوى التعليمي
لا يوجد فروقات	0.232	Kruskal Wallis Test	الخبرة المهنية
لا يوجد فروقات	0.731	Kruskal Wallis Test	المركز الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه لا يوجد فروق لأراء المستجوبين حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة تبعا لجميع العوامل الديموغرافية.

سادسا: عرض النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة

سيتم التطرق في الجدول التالي إلى عرض النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: 22 يوضح النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
31	تتوفر لدى الإدارة الجبائية كفاءات بشرية مؤهلة في المجال الرقمي.	3,1000	1,0688	محايد	6
32	تنظم الإدارة برامج تدريب مستمرة لمواكبة التحول الرقمي.	3,1167	1,1363	محايد	5
33	تتوفر بنية تحتية تقنية متطورة قادرة على استيعاب الأنظمة الرقمية.	3,0000	1,1932	محايد	7
34	توجد أنظمة أمن سيبراني فعالة لحماية البيانات الجبائية.	2,9667	1,2068	محايد	8
35	يتم دعم التحول الرقمي على المستوى القيادي داخل الإدارة.	3,6500	,98849	مرتفع	2
36	تتوفر تشريعات وتنظيمات تدعم التعاملات الإلكترونية في المجال الجبائي.	3,5500	1,0155	مرتفع	3
37	يتم تخصيص موارد مالية كافية لتمويل مشاريع التحول الرقمي.	3,3500	1,1323	محايد	4
38	الإدارة الجبائية مستعدة لتبني التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام.	3,7167	1,0750	مرتفع	1
	جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي	3,3062	,78060	محايد	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي على مستوى متوسط يقدر بـ 3.3062 وهذا يدل على وجود نية للإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة، كما أن

الإنحراف المعياري منخفض قدر ب0.7806 مما يدل توافق في الآراء حول مدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة.

من خلال نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين حول جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة تبعا للعوامل الديموغرافية تم استخدام الاختبارات معلمية، وهذا حسب طبيعة توزيع البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 23 يوضح إختبار الفروقات لمحور دور المراجعة الداخلية

العامل الديمغرافي	الإختبار المستخدم	القيمة الحرجة	القرار
الجنس	Independent Samples Test	0.779	لا يوجد فروقات
العمر	ANOVA	0.206	لا يوجد فروقات
المستوى التعليمي	ANOVA	0.112	لا يوجد فروقات
الخبرة المهنية	ANOVA	0.089	لا يوجد فروقات
المركز الوظيفي	ANOVA	0.225	لا يوجد فروقات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الفروقات بين إجابات المستجوبين أنه لا يوجد فروق لآراء المستجوبين حول جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي في مديرية الضرائب تبسة تبعا لجميع العوامل الديموغرافية.

## المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم قراءة تحليلية معمّقة للنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، من خلال تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أبعاد العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الإدارة الجبائية، مع إبراز دلالاتها التطبيقية في سياق مديرية الضرائب لولاية تبسة.

## أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية تبسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.7617)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة بخصوص تبني الإدارة للأنظمة الرقمية في مختلف وظائفها.

وتؤكد هذه النتيجة أن الإدارة الجبائية قد قطعت أشواطاً معتبرة في مسار الرقمنة، خاصة فيما يتعلق باعتبار التحول الرقمي أولوية استراتيجية، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة التي ترى أن الرقمنة لم تعد خياراً، بل ضرورة تنظيمية تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

كما أن تقارب إجابات المبحوثين (انحراف معياري منخفض) يعكس وجود اتفاق إدراكي حول مستوى الرقمنة، مما يدل على وضوح الرؤية الرقمية داخل الإدارة. غير أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب (العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية) يشير إلى أن إدراك التحول الرقمي يتأثر بعوامل الخبرة والمعرفة، وهو ما ينسجم مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت أن الكفاءة الرقمية والخبرة المهنية تلعب دوراً حاسماً في استيعاب التحولات التكنولوجية.

## ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في جودة التصريحات الجبائية

أبرزت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بدرجة مرتفعة في تحسين جودة التصريحات الجبائية (3.81)، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وتعزيز دقة البيانات. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات التطبيقية، خاصة تلك التي أكدت أن الرقمنة تساهم في:

- تقليل الأخطاء البشرية؛
- تحسين موثوقية المعلومات؛
- تسهيل مراجعة التصريحات قبل إرسالها.

كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب معظم المتغيرات الديموغرافية (باستثناء الخبرة المهنية) يدل على أن أثر الرقمنة في تحسين جودة التصريحات شامل ومُدرك بشكل عام من قبل مختلف الفئات، غير أن العامل الخبراتي يبقى مؤثراً في تقييم هذا الأثر، وهو ما يمكن تفسيره بارتباط جودة التصريحات بمهارات الاستخدام الفعلي للأنظمة الرقمية.

## ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في الامتثال الضريبي

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بدرجة مرتفعة نسبياً في تعزيز الامتثال الضريبي (3.47)، غير أن هذا المستوى كان أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مع تسجيل تشتت نسبي في الآراء، ويعكس ذلك أن الرقمنة ساهمت في:

- تسهيل إجراءات الامتثال؛
- تقليل حالات التهرب الضريبي؛

- تعزيز الثقة بين الإدارة والمكلفين .

غير أن ضعف التقييم النسبي لعبارة "فعالية التواصل الرقمي" يشير إلى وجود قصور في قنوات التفاعل الإلكتروني مع المكلفين، وهو ما يحد من تعظيم أثر الرقمنة على الامتثال، وتتوافق هذه النتيجة جزئيًا مع الدراسات السابقة التي أكدت أن الرقمنة تعزز الامتثال، لكنها شددت في الوقت نفسه على أن هذا الأثر يبقى مشروطًا بجودة الخدمات الرقمية ومستوى التفاعل مع المكلفين، كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب الخصائص الديموغرافية يدل على أن أثر الرقمنة في الامتثال يُنظر إليه بشكل متجانس، ما يعكس طابعًا مؤسسيًا عامًا لهذا الأثر.

رابعًا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في كفاءة التحصيل الجبائي

تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بدرجة مرتفعة نسبيًا (3.5467)، وهو ما يعكس دور الأنظمة الرقمية في:

- تسهيل عمليات الدفع الإلكتروني؛
- تحسين متابعة الديون الجبائية؛
- تقليل التأخر في السداد .

غير أن تسجيل بعض العبارات لمستوى "محايد" (مثل أثر الرقمنة على الحصيلة والتكاليف) يدل على أن أثر الرقمنة في هذا الجانب لم يصل بعد إلى مستواه الأمثل، وهو ما يمكن تفسيره بوجود عوامل أخرى مؤثرة مثل:

- الإطار التشريعي؛
- سلوك المكلفين؛

- فعالية آليات الرقابة .

تنسجم هذه النتائج مع الأدبيات التي ترى أن التحول الرقمي يُحسن التحصيل، لكنه لا يُعد العامل الوحيد المحدد له، بل يتطلب تكاملاً مع إصلاحات هيكلية أوسع.

خامساً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي جاءت بمستوى مرتفع (3.7433)، وهو ما يعكس وجود معوقات حقيقية تواجه تجسيد الرقمنة، ومن أبرز هذه التحديات:

- المشاكل التقنية للأنظمة الرقمية؛

- مقاومة التغيير؛

- ضعف التكوين والتأهيل؛

- محدودية البنية التحتية .

تتوافق هذه النتائج بشكل واضح مع الدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب:

- تأهيل الموارد البشرية؛

- دعمًا مؤسسيًا واستراتيجيًا؛

- تطوير البنية التحتية الرقمية .

كما أن غياب الفروق الإحصائية بين مختلف الفئات يدل على أن هذه التحديات ذات طابع شامل تمس جميع العاملين داخل الإدارة.

سادسا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمدى جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

أظهرت النتائج أن جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي جاءت بمستوى متوسط (3.3062)، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو الرقمنة، لكنه لا يزال غير مكتمل، وتشير النتائج إلى:

- توفر دعم قيادي وتشريعي نسبي؛
- مقابل ضعف في البنية التحتية؛
- ونقص في الكفاءات الرقمية والتدريب؛
- محدودية في الأمن السيبراني .

تنسجم هذه النتيجة مع ما خلصت إليه الدراسات التي أكدت أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في مرحلة انتقالية، ويعاني من فجوات هيكلية، كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية يعكس وجود تصور موحد لدى العاملين حول مستوى الجاهزية، وهو ما يعزز مصداقية النتائج.

## خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق الميداني من خلال دراسة واقع التحول الرقمي داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة، وذلك عبر تحليل بيانات الاستبيان واستخلاص أهم المؤشرات المرتبطة بفعالية الإدارة الجبائية. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الجبائية تعرف مستوى مرتفعاً نسبياً من التحول الرقمي، تجسد في تبني الأنظمة الإلكترونية وتوظيفها في مختلف العمليات الجبائية، الأمر الذي يعكس وجود توجه استراتيجي واضح نحو رقمنة الخدمات وتحسين الأداء الإداري.

كما بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة التصريحات الجبائية وتعزيز الامتثال الضريبي وكذا رفع كفاءة التحصيل، وهو ما يتماشى مع ما أكدته الأدبيات والدراسات السابقة. غير أن هذا الأثر الإيجابي لم يكن بنفس الدرجة في جميع الأبعاد، حيث سجلت بعض المؤشرات مستويات متوسطة، خاصة فيما يتعلق بالتواصل الرقمي مع المكلفين وتأثير الرقمنة على الحصيلة الجبائية، مما يدل على أن التحول الرقمي، رغم أهميته، لا يزال يحتاج إلى دعم وتطوير لتحقيق أقصى درجات الفعالية.

في المقابل، كشفت الدراسة عن وجود جملة من التحديات التي تعيق تجسيد التحول الرقمي بشكل كامل، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التكوين في المجال الرقمي، إلى جانب محدودية الجاهزية المؤسسية. وعليه، فإن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام في الإدارة الجبائية يستوجب تبني مقاربة شمولية تركز على تطوير الموارد البشرية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأطر التنظيمية، بما يضمن تحسين جودة الخدمات الجبائية ورفع كفاءة الأداء العام للإدارة.

خاتمة عامة



## خاتمة عامة

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة، تم الاعتماد على منهجية علمية جمعت بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تم في الفصل الأول عرض الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي والإدارة الجبائية، بينما حُصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة. وقد مكنت هذه الدراسة من تقديم تصور شامل حول واقع التحول الرقمي في الإدارة الجبائية، ومدى انعكاسه على مختلف أبعاد الأداء الجبائي، مع الوقوف على أبرز التحديات التي تعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل.

تتضمن خاتمة هذا البحث جملة من النتائج والإقتراحات المتعلقة بمدى مساهمة التحول الرقمي في فعالية الإدارة الجبائية، إضافة إلى عرض آفاق البحث لغرض فتح مجال البحث في هذا الموضوع، وذلك فيما يلي:

## 1. نتائج إختبار الفرضيات

إنطلاقاً من الفرضيات الأساسية وبالاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تم قبول الفرضية الأولى والمتعلقة بوجود مستوى مرتفع للتحول الرقمي في الإدارة الجبائية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التحول الرقمي (3.76)، وهو يقع ضمن الفئة المرتفعة وفق مقياس ليكارت المعتمد. ويعكس هذا القبول وجود توجه فعلي داخل الإدارة الجبائية نحو تبني الأنظمة الرقمية وتكريسها في مختلف الوظائف، مما يدل على إدراك إداري متزايد لأهمية الرقمنة كخيار استراتيجي لتحسين الأداء؛

- تم قبول الفرضية الثانية والمتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة التصريحات الجبائية، حيث سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً مرتفعاً (3.81)، ما يؤكد أن الرقمنة تسهم بفعالية في تقليل الأخطاء، وتحسين دقة البيانات، وتسريع معالجة التصريحات. ويُفسّر ذلك بتوفر أدوات رقمية داعمة للمراجعة والتدقيق، مما يعزز موثوقية المعلومات الجبائية؛
- الفرضية الثالثة والمتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الامتثال الضريبي تم قبولها بشكل جزئي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، غير أن ارتفاع الانحراف المعياري يعكس تبايناً في آراء المبحوثين. ويشير ذلك إلى أن تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي لا يزال محدوداً نسبياً، وقد يرجع ذلك إلى عوامل خارجية مثل ضعف الثقافة الضريبية، أو محدودية التفاعل الرقمي مع المكلفين، مما يستدعي تعزيز الجوانب التوعوية والتواصلية؛
- الفرضية الرابعة والمتعلقة بمساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي تم قبولها بشكل جزئي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع، إلا أن تشتت الإجابات يدل على عدم تجانس الآراء. ويُفهم من ذلك أن التحول الرقمي ساهم في تحسين بعض جوانب التحصيل، مثل الدفع الإلكتروني ومتابعة الديون، لكنه لم يحقق بعد التأثير الشامل المطلوب، خاصة فيما يتعلق بزيادة الحصيلة وتقليل التكاليف؛
- تم قبول الفرضية الخامسة والمتعلقة بوجود تحديات تعيق التحول الرقمي في الإدارة الجبائية، حيث سجلت التحديات متوسطاً مرتفعاً (3.74)، ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المبحوثين بوجود معوقات حقيقية، سواء كانت تقنية (ضعف البنية التحتية)، أو بشرية (نقص التكوين ومقاومة التغيير)، أو تنظيمية (ضعف الدعم الإداري). ويؤكد ذلك أن نجاح التحول الرقمي يتطلب معالجة شاملة لهذه التحديات؛

- تم رفض الفرضية السادسة والمتعلقة بجاهزية الإدارة الجبائية لتبني التحول الرقمي بشكل كامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، وهو مستوى متوسط لا يرقى إلى مستوى الجاهزية الكاملة. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين التوجه نحو الرقمنة وبين الإمكانيات الفعلية المتاحة، خاصة فيما يتعلق بالكفاءات البشرية، والبنية التحتية، وأنظمة الأمن المعلوماتي، مما يستوجب تعزيز عناصر الجاهزية قبل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي الشامل.

## 2. نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- وجود توجه استراتيجي واضح نحو التحول الرقمي داخل الإدارة الجبائية، تجسد في اعتماد الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية؛
- مساهمة التحول الرقمي بشكل فعال في تحسين جودة التصريحات الجبائية من خلال تقليل الأخطاء وتعزيز دقة المعلومات؛
- تأثير التحول الرقمي على الامتثال الضريبي لا يزال محدوداً نسبياً، بسبب ضعف التواصل الرقمي مع المكلفين وبعض العوائق السلوكية والتنظيمية؛
- تحقيق تحسن نسبي في كفاءة التحصيل الجبائي، خاصة فيما يتعلق بتسهيل عمليات الدفع الإلكتروني ومتابعة الديون؛
- استمرار وجود تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التكوين، ومقاومة التغيير؛
- تسجيل مستوى متوسط من الجاهزية الرقمية، ما يعكس وجود فجوة بين التوجه الاستراتيجي والتطبيق الفعلي.

## 3. الاقتراحات والتوصيات

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز فعالية التحول الرقمي في الإدارة الجبائية:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة المعلوماتية وضمان استقرارها وكفاءتها؛
- تطوير برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين في المجال الرقمي، بما يرفع من كفاءتهم ويقلل من مقاومة التغيير؛
- تحسين التواصل الرقمي مع المكلفين بالضريبة عبر تطوير منصات إلكترونية تفاعلية تسهل الامتثال الطوعي؛
- تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات الجبائية وضمان الثقة في الأنظمة الرقمية؛
- زيادة الدعم المالي والاستراتيجي لمشاريع التحول الرقمي لضمان استدامتها؛
- إعادة تصميم الإجراءات الجبائية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية ويقلل من التعقيد الإداري .

## 4. الآفاق الدراسية

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تعمق الفهم حول موضوع التحول الرقمي في الإدارة الجبائية، ومن بين أهم الآفاق المقترحة:

- إجراء دراسات مقارنة بين مختلف المديريات الجبائية على المستوى الوطني لقياس درجة نضج التحول الرقمي؛
- دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي الكلي للدولة وليس فقط على مستوى الإدارة المحلية؛

- توسيع النموذج التحليلي باستخدام تقنيات متقدمة مثل نماذج المعادلات الهيكلية (SEM/PLS) لقياس العلاقات السببية بدقة أكبر؛
- إدماج متغيرات جديدة مثل الثقافة التنظيمية، الثقة الرقمية، والقيادة التحويلية في تفسير نجاح التحول الرقمي؛
- تحليل تجربة المكلفين بالضريبة أنفسهم (دراسات من جانب الطلب) لفهم معوقات الامتثال الرقمي.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

- بسام وزناجي. (ديسمبر، 2024). أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. *مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 9 (العدد 2)، 380.
- حمزة بن عروس، و صبرين بوعزة. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية. *مجلة أبعاد إقتصادية*، 10 (1)، 26.
- رمزي حموش، و سامية بوضياف. (2021). فعالية عناصر الإدارة الجبائية الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات الجبائية -من وجهة نظر موظفي الإدارات الجبائية الجزائرية-. *مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 5 (1)، الصفحات 201-220.
- سليم جابو. (2024). تقنيات الاستقصاء. *دار إلباء للنشر والتوزيع*، ط (1). الجزائر.
- سفيان شعوادي، و نورالدين جرد. (2024). أثر رقمنة الإدارة الجبائية على الإمتثال الضريبي والحصيلة الجبائية. *مجلة دراسات جبائية*، 13 (25)، الصفحات 7-21.
- سمية أرفيس، و شيماء قيصر. (2020-2021). دور الرقمنة في تخفيض التكاليف في مؤسسة التعليم العالي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- سهام عباد. (2022). الإدارة الضريبية في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التفعيل. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة*، 4 (1)، 61-62.
- عبد العزيز السيد مصطفى. (2022). *التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال*. القاهرة، الجيزة.

علي قناص، و يونس زين. (2021). التصريحات الجبائية الإلكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصنة الإدارة الجبائية. *مجلة المقرزي للدراسات الإقتصادية والمالية*، (2)5، الصفحات 215-235.

فضيلة خير. (2022). إصلاح الإدارة الضريبية وإنعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر. *المجلة الدولية للأداء الإقتصادي*، (2)5، 617.

كلثوم صوطة، و خولة طرشون. (2023-2024). دور الرقمنة الجبائية في الرفع من كفاءة التحصيل الضريبي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8ماي 1945.

كمال الدين بن موسى. (2025). مهنة المحاسبة في بيئة التحول الرقمي-واقع وتحديات-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

يوسف بوعكاز، عبد الله مايو، و مسعود كسكس. (2024). الرقمنة الجبائية كتوجه للمساهمة في تحسين جودة التصريحات الجبائية في الجزائر-بوابتي " جبايتيك " و" مساهمتك " كنموذج-. *المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية*، 11(01)، الصفحات 53-64.

Juniardi, E., & Maha Putra, D. (2024, 07). Digital Transformation in Accounting: Navigating the Future of the Profession Through Systematic Review and Meta-analysis. *Knowledge E*, 03, pp. 17-35.

khalfallah, H., & bendjelloul, k. (2023, 06). Journal of Economic & Financial Research. *The reality of digital transformation in Algeria: an analysis of international indicators*, 10(01), pp. 776-802.

---

FOUKA , F., & FELLAG , S. (2024). Journal of Economic Additions. *Reflections of Digitalization on the Effectiveness of Tax Supervision and Enhancement of Tax Collection: A Case Study of Tax Directorate of Chlef Province, 08(02)*, pp. 621-639.

Mehadjebia , N., & Almi, H. (2023). Journal Of North African Economies. *Assessing Algeria's Local Taxation: An Analysis of Current Realities and Emerging Challenges, 19(33)*, pp. 203-220.

الملاحق



## الملحق رقم: 1 اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نفاذ عمادة الكلية مكافئة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالعبارة  
مصلحة التعليم والتكوين

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضيظ علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المديرية الولائية للصناعات - تبسة  
مقرها: شارع هواري بومدين  
ممثلة من طرف: المسيد عبد المالك عزيز الوظيفية: المدير الفني  
الطيار الطرعي للوجوه  
مهد المالك

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- مقدم دعاء 2- .....

ماستر التخصص ..... مجانسة و مجانسة

عنوان المذكرة: النحول الرقمي كآلية لتحسين فعالية الإدارة الجماعية

الاستاذ (ة) المشرف (ة) :

د. سليم جابو

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدرامات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : 2026 / 01 / 02 الى : 2026 / 05 / 01

المادة الرابعة : برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص يبلغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة الكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . السكن . الطعام.

لج إدارة المؤسسة المستقبلية



العدير الفرعي للوسايل  
ف . عهد الخالفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة المالية

المديرية العامة للضرائب  
المديرية الجهوية للضرائب عنابة  
المديرية الولائية للضرائب تبسة  
المديرية الفرعية للوسائل  
مكتب المستخدين والتكوين

رقم 2025 / 33

2026/01/04

إلى السيد: مهووبي رياض - تقني سامي إعلام السي  
تحت إشراف رئيس المركز ايجواري للضرائب - تبسة

\* توجيه \*

توجه الطالبة من جامعة الشيوخ العربي التبسي تبس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير  
- تريض تطبيقي على مستواكم - دراسة حالة مديرية الضرائب -  
وهذا ابتداء من 2026/01/02 إلى غاية 2026/05/01

1- مقدم دعاء

تسهيل وإعطاء المعلومات في حدود البحث العلمي  
استئصال المترجمين وفق رزمة التوقيت التي ترونها مناسبة.

المدير الولائي للضرائب

المدير الفرعي للوسائل  
ف. عبد الملك



## الملحق رقم 2 : استثمارة تحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والبحث العلمي  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## إستثمارة تحكيم



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة ومالية، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، والموسومة بعنوان: "التحول الرقمي كآلية لتحسين فعالية الإدارة الجبائية: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم، أستاذي الفاضل/أستاذتي الفاضلة، هذه الاستثمارة قصد تحكيمها، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية. نظراً لأهمية هذا العمل، نرجو منكم التفضل بتحكيم هذه الأداة بكل موضوعية، من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول محتواها، بما يسهم في تحسينها وتطويرها، والاستفادة من خبرتكم العلمية لإتمام هذه الدراسة على الوجه الأمثل.

وفي الأخير، تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم ودعمكم.

اسم ولقب الأستاذ المحكم: ..... إشراف الأستاذ: أد. سليم جابو  
الدرجة العلمية: ..... إعداد الطالبة: دعاء مقدم  
التخصص: .....  
الجامعة: .....

السنة الجامعية: 2026/2025

الملحق رقم: 3 قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الأساتذة المحكمين لاستمارة الإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الامضاء
01	عتال عبد العزيز	أستاذ	
02	عناية محمد لقيال	أستاذة محاضرة ب	
03	شرفي عمار	أستاذ محاضر (أ)	
04	منصور عبد الصالح	أستاذ محاضر ب	
05	ذراع ربابا	أستاذة محاضرة ب	

## الملحق رقم: 4 الاستبيان المعتمد



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والبحث العلمي  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



## إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة ومالية، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على آرائكم حول موضوع: "التحول الرقمي كآلية لتحسين فعالية الإدارة الجبائية: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة".

وعليه، نرجو من سيادتكم التكرم بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة، من خلال الإجابة عن عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً. كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما نرجو منكم، في حال وجود أية ملاحظات أو اقتراحات، تدوينها في ظهر الاستبيان لما لها من أهمية في إثراء الدراسة.

وفي الأخير، تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم القيّم.

إشراف الأستاذ:  
أ.د. سليم جابو

إعداد الطالبة:  
دعاء مقدم

السنة الجامعية: 2026/2025

يرجى وضع علامة (√) أمام درجة موافقتكم على كل عبارة

معلومات عامة (البيانات الشخصية)

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 30  30-40  40-50  أكثر من 50

المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  5-10  10-15  أكثر من 15

الوظيفة:  إطار إداري  مفتش ضرائب  عون إداري  أخرى أذكرها .....

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد الإدارة الجبائية على أنظمة رقمية في تسيير الملفات الجبائية .					
2	تستخدم الإدارة الجبائية منصات رقمية فعالة لتقديم خدماتها (مثل جبايتك) .					
3	يتم الاعتماد على التصريح الإلكتروني بشكل واسع داخل الإدارة الجبائية .					
4	تسهم الأنظمة الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية .					
5	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية .					
6	توجد شبكة رقمية تربط مختلف المصالح الجبائية وتسمح بتبادل المعلومات بسرعة .					
7	ساهمت الرقمنة في تقليل استخدام الوثائق الورقية داخل الإدارة .					
8	تشمل الرقمنة مختلف الوظائف والمصالح داخل الإدارة الجبائية .					
9	شرعت الإدارة الجبائية فعلياً في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي .					
10	يُعد التحول الرقمي أولوية استراتيجية داخل الإدارة الجبائية .					
11	تقلل الأنظمة الرقمية من الأخطاء في التصريحات الجبائية .					
12	تسهم الرقمنة في تحسين دقة البيانات المصرح بها .					
13	توفر الأنظمة الرقمية أدوات لمراجعة التصريحات قبل إرسالها .					
14	تساهم الرقمنة في تسريع معالجة التصريحات الجبائية .					

					15	تساعد الرقمنة في تقليص الأخطاء البشرية أثناء معالجة الملفات الجبائية .
					16	ساهمت الرقمنة في زيادة التزام المكلفين بالتصريح الجبائي .
					17	تسهل الأنظمة الرقمية عملية الامتثال الضريبي للمكلفين .
					18	تقلل الرقمنة من حالات التهرب الضريبي .
					19	تعزز الرقمنة الثقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية .
					20	يتم التواصل مع المكلفين بالضريبة عبر منصات رقمية بشكل فعال .
					21	ساهمت الرقمنة في زيادة الحصيلة الجبائية .
					22	تقلل الأنظمة الرقمية من حالات التأخر في دفع الضرائب .
					23	تساهم الرقمنة في تحسين متابعة الديون الجبائية .
					24	تسهل الأنظمة الرقمية عمليات الدفع الإلكتروني .
					25	تقلل الرقمنة من التكاليف التشغيلية المرتبطة بعملية التحصيل .
					26	تعاني الإدارة الجبائية من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية .
					27	يوجد نقص في التكوين والتدريب في المجال الرقمي .
					28	توجد مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين أو المكلفين .
					29	تواجه الأنظمة الرقمية مشاكل تقنية تؤثر على فعاليتها .
					30	يوجد نقص في الدعم الإداري أو الاستراتيجي لمشاريع التحول الرقمي .
					31	تتوفر لدى الإدارة الجبائية كفاءات بشرية مؤهلة في المجال الرقمي .
					32	تنظم الإدارة برامج تدريب مستمرة لمواكبة التحول الرقمي .
					33	تتوفر بنية تحتية تقنية متطورة قادرة على استيعاب الأنظمة الرقمية .
					34	توجد أنظمة أمن سيبراني فعالة لحماية البيانات الجبائية .
					35	يتم دعم التحول الرقمي على المستوى القيادي داخل الإدارة .
					36	تتوفر تشريعات وتنظيمات تدعم التعاملات الإلكترونية في المجال الجبائي .
					37	يتم تخصيص موارد مالية كافية لتمويل مشاريع التحول الرقمي .
					38	الإدارة الجبائية مستعدة لتبني التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام.

شكرا على تعاونكم

## الملحق رقم: 5 مخرجات برنامج spss

## تحليل العوامل الديمغرافية

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	55,0	55,0	55,0
أنثى	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	11,7	11,7	11,7
من 30 إلى 40 سنة	24	40,0	40,0	51,7
من 40 إلى 50 سنة	14	23,3	23,3	75,0
أكثر من 50 سنة	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	16	26,7	26,7	26,7
جامعي	29	48,3	48,3	75,0
دراسات عليا	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	13	21,7	21,7	21,7
من 5 إلى 10 سنوات	16	26,7	26,7	48,3
من 10 إلى 15 سنة	13	21,7	21,7	70,0
أكثر من 15 سنة	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار إداري	14	23,3	23,3	23,3
مفتش ضرائب	30	50,0	50,0	73,3
عون إداري	5	8,3	8,3	81,7
أخرى	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## معامل الثبات

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	10

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	8

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	38

## الاتجاهات

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد الإدارة الجبائية على أنظمة رقمية في تسيير الملفات الجبائية.	60	3,9500	,85222
تستخدم الإدارة الجبائية منصات رقمية فعالة لتقديم خدماتها (مثل جبايتك).	60	3,9000	,91503
يتم الاعتماد على التصريح الإلكتروني بشكل واسع داخل الإدارة الجبائية.	60	3,5667	,92730
تسهل الأنظمة الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات الجبائية.	60	3,7833	,88474
يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.	60	3,8500	,93564
توجد شبكة رقمية تربط مختلف المصالح الجبائية وتسمح بتبادل المعلومات بسرعة.	60	3,5333	1,01625
ساهمت الرقمنة في تقليل استخدام الوثائق الورقية داخل الإدارة.	60	3,5833	1,01333
تشمل الرقمنة مختلف الوظائف والمصالح داخل الإدارة الجبائية.	60	3,6333	1,02456
شرعت الإدارة الجبائية فعلياً في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.	60	3,8167	,92958
يُعد التحول الرقمي أولوية استراتيجية داخل الإدارة الجبائية.	60	4,0000	,86358
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	60	3,7617	,62926
تقلل الأنظمة الرقمية من الأخطاء في التصريحات الجبائية.	60	3,9833	,91117
تسهل الرقمنة في تحسين دقة البيانات المصرح بها.	60	4,0667	,77824
توفر الأنظمة الرقمية أدوات لمراجعة التصريحات قبل إرسالها.	60	3,3500	1,11728
تساهم الرقمنة في تسريع معالجة التصريحات الجبائية.	60	3,8000	,89821
تساعد الرقمنة في تقليص الأخطاء البشرية أثناء معالجة الملفات الجبائية.	60	3,8500	1,07080
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	60	3,8100	,71821
ساهمت الرقمنة في زيادة التزام المكلفين بالتصريح الجبائي.	60	3,5167	1,15702
تسهل الأنظمة الرقمية عملية الامتثال الضريبي للمكلفين.	60	3,5833	1,06232
تقلل الرقمنة من حالات التهرب الضريبي.	60	3,5167	1,04948
تعزز الرقمنة الثقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الجبائية.	60	3,8000	1,02180
يتم التواصل مع المكلفين بالضريبة عبر منصات رقمية بشكل فعال.	60	2,9333	1,07146
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	60	3,4700	,87359
ساهمت الرقمنة في زيادة الحصيلة الجبائية.	60	3,3833	1,07501
تقلل الأنظمة الرقمية من حالات التأخر في دفع الضرائب.	60	3,6167	,94046
تساهم الرقمنة في تحسين متابعة الديون الجبائية.	60	3,7500	,89490
تسهل الأنظمة الرقمية عمليات الدفع الإلكتروني.	60	3,8000	,85964
تقلل الرقمنة من التكاليف التشغيلية المرتبطة بعملية التحصيل.	60	3,1833	1,14228
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	60	3,5467	,80832
تعاني الإدارة الجبائية من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية.	60	3,7167	1,13633
يوجد نقص في التكوين والتدريب في المجال الرقمي.	60	3,7500	1,01889
توجد مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين أو المكلفين.	60	3,7833	,90370
تواجه الأنظمة الرقمية مشاكل تقنية تؤثر على فعاليتها.	60	3,8333	,95964
يوجد نقص في الدعم الإداري أو الاستراتيجي لمشاريع التحول الرقمي.	60	3,6333	1,11942
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	60	3,7433	,70743
تتوفر لدى الإدارة الجبائية كفاءات بشرية مؤهلة في المجال الرقمي.	60	3,1000	1,06882
تنظم الإدارة برامج تدريب مستمرة لمواكبة التحول الرقمي.	60	3,1167	1,13633
تتوفر بنية تحتية تقنية متطورة قادرة على استيعاب الأنظمة الرقمية.	60	3,0000	1,19320
توجد أنظمة أمن سيبراني فعالة لحماية البيانات الجبائية.	60	2,9667	1,20685
يتم دعم التحول الرقمي على المستوى القيادي داخل الإدارة.	60	3,6500	,98849

تتوفر تشريعات وتنظيمات تدعم التعاملات الإلكترونية في المجال الجبائي.	60	3,5500	1,01556
يتم تخصيص موارد مالية كافية لتمويل مشاريع التحول الرقمي.	60	3,3500	1,13234
الإدارة الجبائية مستعدة لتبني التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام.	60	3,7167	1,07501
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي	60	3,3062	,78060
Valid N (listwise)	60		

## دراسة توزيع البيانات

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	,161	60	,001	,935	60	,003
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	,238	60	,000	,890	60	,000
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	,142	60	,004	,900	60	,000
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	,145	60	,003	,923	60	,001
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	,175	60	,000	,962	60	,057
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي	,113	60	,055	,959	60	,044

a. Lilliefors Significance Correction

## دراسة الفروقات حسب متغير الجنس

Test Statistics<sup>a</sup>

	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
Mann-Whitney U	369,000	419,000	407,500	416,000	380,000
Wilcoxon W	747,000	980,000	968,500	977,000	758,000
Z	-1,141	-,404	-,568	-,442	-,980
Asymp. Sig. (2-tailed)	,254	,686	,570	,659	,327

a. Grouping Variable: الجنس

## Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي	ذكر	33	3,2803	,71537	,12453
	أنثى	27	3,3380	,86659	,16678

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي	Equal variances assumed	,679	,413	-,282	58	,779	-,05766	,20416	-,46634	,35102
	Equal variances not assumed			-,277	50,356	,783	-,05766	,20814	-,47564	,36033

## دراسة الفروقات حسب بقية المتغيرات

		Ranks	
	العمر	N	Mean Rank
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أقل من 30 سنة	7	31,43
	من 30 إلى 40 سنة	24	24,38
	من 40 إلى 50 سنة	14	29,46
	أكثر من 50 سنة	15	40,83
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أقل من 30 سنة	7	30,79
	من 30 إلى 40 سنة	24	24,27
	من 40 إلى 50 سنة	14	32,21
	أكثر من 50 سنة	15	38,73
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أقل من 30 سنة	7	35,50
	من 30 إلى 40 سنة	24	26,94
	من 40 إلى 50 سنة	14	29,21
	أكثر من 50 سنة	15	35,07
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	أقل من 30 سنة	7	29,00
	من 30 إلى 40 سنة	24	26,00
	من 40 إلى 50 سنة	14	36,21
	أكثر من 50 سنة	15	33,07
	Total	60	
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	أقل من 30 سنة	7	17,21
	من 30 إلى 40 سنة	24	33,46
	من 40 إلى 50 سنة	14	29,36
	أكثر من 50 سنة	15	33,03
	Total	60	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
Chi-Square	8,328	6,879	2,711	3,518	5,190
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.040	.076	.438	.318	.158

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks			
	المستوى	N	Mean Rank
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	ثانوي	16	35,97
	جامعي	29	22,97
	دراسات عليا	15	39,23
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	ثانوي	16	36,00
	جامعي	29	26,52
	دراسات عليا	15	32,33
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	ثانوي	16	35,44
	جامعي	29	26,50
	دراسات عليا	15	32,97
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	ثانوي	16	34,81
	جامعي	29	28,78
	دراسات عليا	15	29,23
	Total	60	
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	ثانوي	16	31,28
	جامعي	29	30,95
	دراسات عليا	15	28,80
	Total	60	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
Chi-Square	10,790	3,438	3,142	1,357	,196
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,005	,179	,208	,507	,907

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

Ranks			
	الخبرة	N	Mean Rank
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أقل من 5 سنوات	13	29,54
	من 5 إلى 10 سنوات	16	22,63
	من 10 إلى 15 سنة	13	23,73
	أكثر من 15 سنة	18	43,08
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أقل من 5 سنوات	13	26,04
	من 5 إلى 10 سنوات	16	20,63
	من 10 إلى 15 سنة	13	31,69
	أكثر من 15 سنة	18	41,64
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أقل من 5 سنوات	13	30,62
	من 5 إلى 10 سنوات	16	28,91
	من 10 إلى 15 سنة	13	21,46
	أكثر من 15 سنة	18	38,36
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	أقل من 5 سنوات	13	30,12
	من 5 إلى 10 سنوات	16	26,88
	من 10 إلى 15 سنة	13	25,46
	أكثر من 15 سنة	18	37,64
	Total	60	
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	13	24,54
	من 5 إلى 10 سنوات	16	27,72
	من 10 إلى 15 سنة	13	31,27
	أكثر من 15 سنة	18	36,72
	Total	60	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
Chi-Square	14,688	14,074	7,362	4,855	4,292
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.002	.003	.061	.183	.232

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable:  
الخبرة

Ranks			
	الوظيفة	N	Mean Rank
مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	إطار إداري	14	25,61
	مفتش ضرائب	30	30,13
	عون إداري	5	30,40
	أخرى	11	37,77
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	إطار إداري	14	26,04
	مفتش ضرائب	30	32,65
	عون إداري	5	23,60
	أخرى	11	33,45
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	إطار إداري	14	25,82
	مفتش ضرائب	30	30,30
	عون إداري	5	30,30
	أخرى	11	37,09
	Total	60	
أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	إطار إداري	14	26,54
	مفتش ضرائب	30	29,43
	عون إداري	5	31,50
	أخرى	11	38,00
	Total	60	
التحديات التي تواجه التحول الرقمي	إطار إداري	14	26,96
	مفتش ضرائب	30	30,28
	عون إداري	5	32,50
	أخرى	11	34,68
	Total	60	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	مستوى التحول الرقمي في الإدارة الجبائية	أثر التحول الرقمي على جودة التصريحات الجبائية	أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي	أثر التحول الرقمي على كفاءة التحصيل الجبائي	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
Chi-Square	3,040	2,599	2,611	2,920	1,293
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,385	,458	,456	,404	,731

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable:  
الوظيفة

ANOVA  
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,797	3	,932	1,575	,206
Within Groups	33,154	56	,592		
Total	35,951	59			

ANOVA  
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,662	2	1,331	2,279	,112
Within Groups	33,289	57	,584		
Total	35,951	59			

ANOVA  
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,916	3	1,305	2,282	,089
Within Groups	32,035	56	,572		
Total	35,951	59			

ANOVA  
جاهزية الإدارة الجبائية للتحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,673	3	,891	1,499	,225
Within Groups	33,278	56	,594		
Total	35,951	59			