



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة

جودة التحصيل الجبائي في ظل التحول الرقمي دراسة حالة بالمركز الجوي للضرائب Cpi - لولاية سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: المالية

تحت إشراف:

- د. شلابي عمار

من إعداد الطالبين :

- صلصول إيمان

- رحيم رضا

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قمرى زينة	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
كلوش أمينة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
شلابي عمار	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2025/ 2026





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة

جودة التحصيل الجبائي في ظل التحول الرقمي دراسة حالة بالمركز الجوي للضرائب Cpi - لولاية سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: المالية

تحت إشراف:

- د. شلابي عمار

من إعداد الطالبين :

- صلصول إيمان

- رحيم رضا

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قمرى زينة	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
كلوش أمينة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
شلابي عمار	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2025/ 2026



الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

من قال انا لها نالها وانا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها

اهدي بكل حب تخرجي الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات و الصعوبات.

الى الذي زين اسمي بأجمل الالقاب من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل من علمني ان الدنيا كفاح
وسلاحها العلم دعمي الأول وسندي ابي الغالي.

الى الراحلة من حياتي الحاضرة في قلبي أهديك ثمرة جهدي و تعب سنوات راجية من الله ان يتقبلها صدقة
جارية لروحك الطاهرة امي رحمك الله.

الى من فرقنا الظروف وابعدتك عني اهديك هذا الإنجاز الذي كنت اتمنى ان تكون الى جانبي لحظة
تحقيقه و رغم ما فرضته الايام من بعد فإنك لم تغب عن قلبي و دعائي و اسأل الله ان يكتب لك الفرج
القريب اخي الغالي عبد الرؤوف.

الى تلك النجوم التي تنير حياتي الى من حبهم يعلو فوق كل حب اخواتي الغاليات.





الشكر والعرفان

الحمد لله ذي الفضل و الإحسان حمدا يليق بجلالته و عظمته و لله الحمد و الشكر اولا و
اخيرا على كريم عونه في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما اتقدم بخالص الشكر و التقدير الى من انار طريق العلم أمامنا اساتدتي الافاضل دون
استثناء.

واتقدم بالشكر الى الاستاذ المشرف " شلابي عمار " حفظه الله ورعاه.

واتوجه بالشكر و الامتنان الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل
المتواضع.

كما يشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر الى المشرف علي في فترة التربص " بولخصايم عمار "
جزاه الله خيرا.

وفي الاخير اشكر كل من ساعدني من قريب وبعيد لإنجاز هذا البحث.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) في الارتقاء بجودة التحصيل الجبايي بالمركز الجوايي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة، من خلال تقييم دوره في تطوير الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات وتعزيز فعالية تسيير مختلف العمليات ذات الصلة ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب دراسة ميدانية استندت إلى تحليل الوثائق الرسمية والإحصائيات وإجراء مقابلات شبه موجهة، فضلاً عن الملاحظة بالمركز الجوايي للضرائب.

وأظهرت النتائج أن نظام جبايتك أسهم في الرفع من جودة التحصيل الجبايي عبر تسريع معالجة الملفات وتوفير بيانات وإحصائيات دقيقة والحد من الأخطاء الإدارية وتعزيز الرقابة على مختلف العمليات بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويرفع من كفاءة العمل الإداري. كما كشفت النتائج عن وجود بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي تستدعي مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج التكوين المستمر لفائدة المستخدمين، بما يضمن الاستغلال الأمثل للنظام وتحقيق أهدافه.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، نظام جبايتك، التحصيل الجبايي، جودة التحصيل الجبايي، الإدارة الجبايية، المركز الجوايي للضرائب.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de l'application du système JIBAYATIC sur l'amélioration de la qualité du recouvrement fiscal au sein du Centre de Proximité des Impôts (CPI) de la wilaya de Skikda, en évaluant son rôle dans le renforcement de la performance administrative, la simplification des procédures et l'optimisation de la gestion des opérations fiscales. Pour atteindre cet objectif, une approche descriptive et analytique a été adoptée, complétée par une étude de terrain fondée sur l'analyse des documents officiels, des statistiques, des entretiens semi-directifs ainsi que l'observation au sein du Centre de Proximité des Impôts.

Les résultats ont montré que le système JIBAYATIC a contribué à améliorer la qualité du recouvrement fiscal grâce à l'accélération du traitement des dossiers, à la mise à disposition de données et de statistiques fiables, à la réduction des erreurs administratives et au renforcement du contrôle des opérations fiscales, ce qui favorise la prise de décision et améliore l'efficacité du travail administratif. L'étude a également révélé l'existence de certaines contraintes techniques et organisationnelles, nécessitant la poursuite du développement de l'infrastructure numérique ainsi que le renforcement de la formation continue des utilisateurs afin d'assurer une exploitation optimale du système et d'atteindre les objectifs escomptés.

Mots-clés : Transformation numérique, JIBAYATIC, recouvrement fiscal, qualité du recouvrement fiscal, administration fiscale, Centre de Proximité des Impôts (CPI).

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للتحوّل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحصيل الجبائي وجودته
08	المطلب الأول: ماهية التحصيل الجبائي
08	1. مفهوم التحصيل الجبائي وأهميته
10	2. تعريف التحصيل الجبائي في تشريع الجزائري ومنظمات العالمية والمراحل القانونية والإجرائية للتحصيل الجبائي
12	3. أساليب التحصيل الجبائي والضمانات القانونية المرتبطة به
15	المطلب الثاني: جودة التحصيل الجبائي
15	1. مفهوم جودة التحصيل الجبائي وأهميته
15	2. معايير جودة التحصيل الجبائي
16	3. ابعاد ومؤشرات قياس جودة التحصيل
18	المطلب الثالث: التحوّل الرقمي الجبائي ونظام جبايتك JIBAYATIC
18	1. مفهوم التحوّل الرقمي والتميز بين الرقمنة والميكنة والتحوّل الرقمي
19	2. ماهية نظام جبايتك JIBAYATIC
21	3. دوافع وتحديات التحوّل الرقمي في الادارة الجبائية
22	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التحوّل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

23	المطلب الأول: ماهية التحصيل الإلكتروني للضرائب
23	1. مفهوم التحصيل الإلكتروني للضرائب
23	2. خصائص الدفع الإلكتروني
24	3. وسائل وأنظمة الدفع الإلكتروني
25	المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي ونظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي
26	1. تحسين الدقة والاعتمادية
26	2. تسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية
26	3. تحسين سهولة الوصول ورفع الامتثال الجبائي
27	المطلب الثالث: متطلبات نجاح التحول الرقمي في الإدارة الجبائية
27	1. المتطلبات التقنية
28	2. المتطلبات البشرية والتنظيمية
28	3. المتطلبات القانونية والأمن السيبراني
29	المبحث الثالث: دراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات العربية والجزائرية
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية والدولية
33	المطلب الثالث: التعليق النقدي والقيمة المضافة لدراسة
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول: الإطار التعريفي بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة
38	المطلب الأول: الإدارة الجبائية في الجزائر
38	1. لمحة عن الإدارة الجبائية في الجزائر
41	2. مكانة المراكز الجوارية للضرائب ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية
45	3. دور المراكز الجوارية في التحصيل الجبائي وتقديم الخدمات للمكلفين بالضريبة
45	المطلب الثاني: تقديم المركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة
46	1. النشأة والتعريف بالمركز

46	2. الاختصاص الإقليمي والوظيفي
46	3. الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتقنية
48	المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي ومصلحة التحصيل بالمركز
49	1. تنظيم مصلحة التحصيل
50	2. كيفية استخدام نظام جبايتك (JIBAYATIC) داخل المركز
53	3. الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق النظام
54	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي
55	المطلب الأول: منهجية الدراسة
56	1. منهج الدراسة وحدودها (الزمانية، المكانية، والبشرية)
55	2. مجتمع الدراسة والعينة
56	3. أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة، تحليل الوثائق) وأساليب تحليلها
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	1. تحليل الوثائق والإحصاءات
60	2. تحليل نتائج المقابلات
62	3. تحليل الملاحظة الميدانية
63	المطلب الثالث: مناقشة النتائج والاقتراحات
63	1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
64	2. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
66	3. التوصيات والاقتراحات لتحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	تطور حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة خلال الفترة 2022-2025	01
59	تطور حصيلة أهم الضرائب اعتماد نظام JIBAYATIC بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة(2022-2025)	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	الهيكل التنظيمي للمركز الجوازي للضرائب لولاية سكيكدة	01
50	واجهة تسجيل الدخول إلى نظام SAP NetWeaver Business Client	02
51	الواجهة الرئيسية Menu du comptable	03
51	قائمة تقارير التحصيل Rapports constatation et recouvrement	04
52	واجهة استخراج الوضعية الشهرية للتحصيل	05
53	نموذج التقرير الإحصائي لعمليات التحصيل	06
58	تطور حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة خلال الفترة 2022-2025	07
59	تطور حصيلة أهم الضرائب اعتماد نظام JIBAYATIC بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة (2022-2025)	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	التصريح التقديري برقم الأعمال نظام الضريبة الجزافية الوحيدة	01
78	غلاف الدليل الرسمي لاستعمال نظام جبايتك	02
79	هدف الدليل والجهات المستفيدة والوثائق التي يعتمد عليها ونطاق تطبيقه	03

مقدمة

توطئة:

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها الإدارات العمومية بهدف تحسين الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، حيث لم يعد الاعتماد على الوسائل التقليدية قادرا على مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والإدارية المعاصرة، حيث برزت الإدارة الجبائية باعتبارها من أكثر القطاعات التي استفادت من تطبيق التقنيات الرقمية لما لها من دور في تبسيط الإجراءات وتسريع معالجة البيانات وتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة التحصيل الجبائي.

كما شهدت الإدارة الجبائية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة جهود متزايدة في مجال التحول الرقمي تجسدت من خلال تبني أنظمة معلوماتية حديثة تهدف إلى تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات الجبائية ويعد نظام "جبائتك" أحد أهم المشاريع التي اعتمدتها المديرية العامة للضرائب في إطار عصرنة الإدارة الجبائية، حيث يسعى إلى تبسيط الإجراءات وتحسين تسيير الملفات الجبائية وتعزيز كفاءة التحصيل الجبائي بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

1. إشكالية الدراسة:

وانطلاقا مما سبق تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:
إلى أي مدى ساهم تطبيق نظام "جبائتك" في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجبائي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة؟

2. التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي وما طبيعة العلاقة بينهما؟
- ما واقع التحصيل الجبائي بالمركز الجبائي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة قبل تطبيق نظام "جبائتك"؟
- ما أبرز مؤشرات التحسن التي عرفها التحصيل الجبائي بعد تطبيق النظام؟

3. فرضيات الدراسة على ضوء إشكالية الدراسة المطروحة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: يساهم تطبيق نظام جبائتك في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجبائي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة من خلال رفع كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات وتحسين فعالية تسيير العمليات الجبائية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم نظام جبائتك في تعزيز الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمة الجبائية.

مقدمة

-الفرضية الفرعية الثانية: يسهم نظام جبايتك في دعم الامتثال الطوعي وتقليل بعض مظاهر النزاع أو التأخر في الدفع.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يسهم نظام جبايتك في رفع كفاءة الأداء الإداري للمركز الجوازي للضرائب (CPI) من خلال أتمتة العمليات الجبائية وتقليل الأخطاء وتسريع إنجاز المعاملات.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

أولاً: المبررات الذاتية

-الرغبة الشخصية في التعمق في دراسة والميل إلى القضايا المرتبطة بتطوير الإدارة العمومية وتحسين كفاءة الخدمات الجبائية.

-الرغبة في توظيف المعارف المكتسبة خلال المسار الجامعي في دراسة تطبيقية تعالج واقع الإدارة الجبائية الجزائرية.

-توفر فرصة إجراء الدراسة الميدانية بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة مما يسهم في الحصول على بيانات واقعية تخدم أهداف البحث.

ثانياً: المبررات الموضوعية

-تزايد أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة الجبائية وتحسين جودة الخدمات العمومية.
-الأهمية الاقتصادية للحصول الجبائي باعتباره أحد أهم مصادر تمويل الخزينة العمومية ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-الحاجة إلى تقييم أثر نظام "جبايتك" في تحسين جودة التحصيل الجبائي والوقوف على النتائج المحققة بعد تطبيقه بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

-إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم توصيات تسهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي وتحسين أداء الإدارة الجبائية.

5. أهداف وأهمية الدراسة

أولاً: أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

-توضيح الإطار المفاهيمي لكل من التحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي وبيان طبيعة العلاقة بينهما.
-التعرف على نظام جبايتك ودوره في عصنة الإدارة الجبائية الجزائرية.
-تقييم واقع جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة قبل وبعد تطبيق نظام جبايتك.

-قياس مدى مساهمة نظام جبايتك في تحسين كفاءة وفعالية عمليات التحصيل الجبائي.
-الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق نظام جبايتك بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

-تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية التحول الرقمي والارتقاء بجودة التحصيل الجبائي.

ثانيا: أهمية الدراسة تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجانبين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو الآتي:

1 -الأهمية العلمية

-إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي.

-إبراز أهمية الأنظمة الرقمية الحديثة في تطوير الإدارة الجبائية وتحسين أدائها.

-توفير مرجع علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والطلبة في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

2 -الأهمية التطبيقية

-تقييم أثر تطبيق نظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجواري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

-المساهمة في تحديد نقاط القوة والقصور في تطبيق النظام بما يساعد الإدارة الجبائية على تحسين أدائها.

-تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي بالإدارة الجبائية.

6. منهج الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع حيث

تم توظيفه في عرض الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي وتحليل المفاهيم

والنظريات ذات الصلة كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة

المركز الجواري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة بهدف تقييم أثر تطبيق نظام جبايتك على جودة

التحصيل الجبائي وذلك بالاستناد إلى البيانات والوثائق المتاحة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات

المناسبة تمثلت في المقابلة والاستبيان وتحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات موضوعية.

7. حدود الدراسة

1 -الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على المركز الجواري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

2 -الحدود الزمنية: قصد جمع مختلف جوانب الدراسة تم تخصيص الفترة الزمنية ابتداء من 2022- 2025

3 -الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أثر تطبيق نظام جبايتك في تحسين جودة التحصيل

الجبائي دون التطرق إلى بقية الأنظمة الرقمية أو مختلف جوانب الأداء الإداري للإدارة الجبائية إلا بالقدر الذي

يخدم موضوع البحث.

8. صعوبات الدراسة واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات من أهمها:

-محدودية المراجع والدراسات التي تناولت موضوع نظام جبايتك من الناحية التطبيقية لكونه من المواضيع

الحديثة نسبيا.

-صعوبة الحصول على بعض البيانات والإحصائيات المتعلقة بالتحصيل الجبائي نظرا لطبيعتها الإدارية وارتباطها بسرية المعلومات.

-ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها.

- الحاجة إلى التنسيق المسبق مع مسؤولي المركز الجوازي للضرائب من أجل الحصول على المعلومات والوثائق الضرورية لإتمام الدراسة.

9. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات، وتحقيق الأهداف المرجوة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، سبقهما مقدمة عامة وتلتها خاتمة عامة.

يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة التحصيل الجبائي في ظل التحول الرقمي وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتحصيل الجبائي وجودته والتحول الرقمي بينما تناول المبحث الثاني العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي من خلال عرض مفهوم التحصيل الإلكتروني للضرائب وأثر نظام جبايتك على تحسين جودة التحصيل الجبائي أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة العربية والجزائرية والأجنبية مع تقديم تعليق نقدي يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة بهدف الوقوف على أثر نظام جبايتك في تحسين جودة التحصيل الجبائي وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالإدارة الجبائية الجزائرية والمركز الجوازي للضرائب محل الدراسة ومصلحة التحصيل والتحول الرقمي داخله بينما تناول المبحث الثاني منهجية الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على الوثائق والمقابلات والملاحظة الميدانية أما المبحث الثالث فقد خصص لمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة مع تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات العملية الرامية إلى تعزيز جودة التحصيل الجبائي في ظل التحول الرقمي.

وتختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن الإجابة النهائية عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وعرض أهم النتائج المتوصل إليها إلى جانب تقديم جملة من التوصيات العملية واقتراح آفاق لدراسات مستقبلية في مجال التحول الرقمي والإدارة الجبائية.

الفصل الأول: الإطار النظري
للتحويل الرقمي وجودة التحصيل
الجبائي

تمهيد الفصل الأول

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحول رقمي متسارع شمل مختلف القطاعات ومن بينها الإدارة الجبائية التي سعت إلى تبني الأنظمة الرقمية الحديثة بهدف تحسين جودة خدماتها والرفع من كفاءة عمليات التحصيل الجبائي ويعد التحصيل الجبائي من أهم المراحل التي تعتمد عليها الدولة في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل الخزينة العمومية مما يجعل تطوير آلياته وتحسين أدائه ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق مبادئ الفعالية والشفافية والسرعة في تقديم الخدمة العمومية.

وفي هذا الإطار عملت الإدارة الجبائية الجزائرية على تجسيد التحويل الرقمي من خلال اعتماد نظام جبايتك (JIBAYATIC) الذي يهدف إلى رقمنة الإجراءات الجبائية وتبسيط عمليات التحصيل وتحسين دقة معالجة البيانات وتقليل آجال إنجاز المعاملات بما يساهم في الرفع من جودة التحصيل الجبائي وتعزيز الثقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

ولفهم مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة والتأسيس للدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتحصيل الجبائي وجودته والتحويل الرقمي بينما يخصص المبحث الثاني لدراسة العلاقة النظرية بين التحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي من خلال إبراز دور التحصيل الإلكتروني وأثر نظام جبايتك في تحسين جودة التحصيل أما المبحث الثالث فيتناول عرض وتحليل أهم الدراسات السابقة العربية والجزائرية والأجنبية مع تقديم تعليق نقدي يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحصيل الجبائي وجودته

يعد التحصيل الجبائي من أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة الجبائية إذ يمثل المرحلة النهائية في تنفيذ السياسة الضريبية والتي يتم من خلالها تحصيل المبالغ المستحقة لفائدة الخزينة العمومية وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها ولا تقتصر أهمية التحصيل الجبائي على توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل النفقات العامة بل تمتد إلى تحقيق العدالة الجبائية وضمان التزام المكلفين بالضريبة بأداء واجباتهم وتعزيز فعالية النظام الجبائي وفي هذا المبحث سنتطرق لذلك.

المطلب الأول: ماهية التحصيل الجبائي

للإحاطة بمفهوم التحصيل الجبائي من مختلف جوانبه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحصيل الجبائي وأهميته ثم استعراض أساليب التحصيل الجبائي والضمانات القانونية المرتبطة به وأخيرا بيان المراحل القانونية والإجرائية التي تمر بها عملية التحصيل الجبائي.

1. مفهوم التحصيل الجبائي وأهميته

تزداد أهمية التحصيل الجبائي في ظل التوجه نحو التحويل الرقمي الذي أصبح وسيلة أساسية لتطوير إجراءات التحصيل وتحسين جودة الخدمات الجبائية وتبسيط المعاملات وتقليص الوقت والجهد بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة الجبائية وتعزيز الثقة بينها وبين المكلفين بالضريبة.

أولاً: مفهوم التحصيل الجبائي

يعرف التحصيل الجبائي بأنه مجموع التدابير والإجراءات القانونية والفنية التي تعتمدها الإدارة الجبائية سواء في الصورة الودية أو الجبرية بهدف استيفاء الضرائب والرسوم والإتاوات وسائر الديون التي أوكل القانون تحصيلها إلى مصالح الضرائب ويفهم من هذا التعريف أن التحصيل ليس إجراء وحيد بل سلسلة عمليات تبدأ بالتكفل بالدين وتستمر عبر التبليغ والمتابعة وقد تنتهي بالحجز أو الإشعار للغير الحائز عندما يتخلف المكلف عن الوفاء التلقائي¹.

وعرفه علي زغودو بأنه: مجموعة العمليات التي تقوم بها الإدارة المالية من أجل تنفيذ القوانين والأنظمة الجبائية وتحويل حصيلة الضرائب إلى خزينة الدولة وقد ركز هذا التعريف على الدور التنفيذي للإدارة الجبائية في تطبيق التشريع الضريبي².

¹ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 190-195.

² علي زغودو، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2012، ص 230.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحوّل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

كما يعرف التحصيل الجبائي بأنه: مجموعة العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها ويركز هذا التعريف على الجانب القانوني والإجرائي لعملية التحصيل¹.

وترى بعض الدراسات أن التحصيل الجبائي هو الوسيلة التي تمكن الدولة من تحويل الحقوق الضريبية إلى إيرادات فعلية لذلك فإن نجاح السياسة الضريبية لا يقاس بفرض الضرائب فقط وإنما بمدى قدرة الإدارة الجبائية على تحصيلها بكفاءة وفعالية².

ثانيا: الأهمية المالية والاقتصادية والاجتماعية للتحصيل الجبائي

تتبع أهمية التحصيل الجبائي من كونه الحلقة التي تمنح النظام الضريبي قيمته العملية إذ لا معنى لتشريع ضريبي واسع أو لوعاء ضريبي مضبوط إذا ظلت المبالغ المستحقة محصورة في الجداول والتصرّيات من دون انتقال فعلي إلى الخزينة ولهذا السبب ينظر إلى التحصيل باعتباره مؤشرا على كفاءة الدولة في تحويل السلطة الجبائية إلى مورد مالي حقيقي وعلى قدرة الإدارة على متابعة الديون وتحقيق التوازن بين حقوق الخزينة وضمنات المكلفين³.

وتتجلى الأهمية المالية للتحصيل الجبائي في كونه الأداة الأساسية لتمويل النفقات العمومية وضمن الاستمرارية المالية للدولة والجماعات المحلية فحين يرتفع مستوى التحصيل وتقل المتأخرات تتحسن قدرة الخزينة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الرواتب والاستثمارات العمومية والخدمات الأساسية أما حين يضعف التحصيل، فإن الدولة تضطر إلى البحث عن بدائل تمويلية أكثر كلفة أو أقل استدامة فإن جودة التحصيل ليست مجرد مسألة إدارية بل ركيزة من ركائز الاستقرار المالي العام⁴.

أما من الناحية الاقتصادية فإن التحصيل الجبائي يساهم في تعبئة الموارد الداخلية وتوسيع مجال الحماية العادية وتقليل الهشاشة المرتبطة بالاعتماد المفرط على الموارد الريعية أو الظرفية كما أن فعالية التحصيل تؤثر في مناخ الأعمال لأن وضوح الإجراءات وشفافيتها واستقرارها يقلص تكلفة الامتثال بالنسبة للمؤسسات ويحد من عدم اليقين ومن هنا فإن الإدارة الجبائية الكفؤة لا تقتصر وظيفتها على جمع المال بل تساهم أيضا في ضبط الاقتصاد ومحاربة الاقتصاد الموازي ورفع قابلية النظام الجبائي للتنبؤ والثقة⁵.

¹ محمد الداودي، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2013، ص23
² عيسى برش، يمينه بليمان، التحصيل الجبائي في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1،

مج32، ع2، 2021، ص562

³ محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 203-215.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ المرجع نفسه.

وتظهر الأهمية الاجتماعية للتحصيل الجبائي في كونه وسيلة عملية لتحقيق التضامن والعدالة في تحمل الأعباء العامة إذ إن الحصيلة الجبائية تمول المرافق والخدمات التي ينتفع بها المجتمع ككل من صحة وتعليم وبنى تحتية وأمن وخدمات بلدية كما أن التحصيل العادل والشفاف يعمق الثقة بين المكلف والإدارة ويحول الامتثال الضريبي من فعل إكراهي محض إلى سلوك مدني يرتبط بإدراك المواطن أن ما يدفعه يعود عليه وعلى المجتمع في صورة منافع عامة ملموسة¹.

كما تكمن أهمية التحصيل الجبائي في الحد من التهرب الضريبي، إذ إن تحسين إجراءات التحصيل واعتماد وسائل رقابية فعالة يسهمان في رفع مستوى الامتثال الضريبي لدى المكلفين، ويعززان مبدأ العدالة الجبائية والمساواة بين جميع الملزمين بأداء الضريبة².

ويتربط على هذه الأهداف الثلاثة أن التحصيل الجبائي لا يقاس فقط بحجم الأموال المحصلة بل أيضا بدرجة انتظام التحصيل وسرعة استيفائه وكلفته وعدالة إجراءاته ومدى مساهمته في رفع الامتثال الطوعي وتقوية العلاقة بين الإدارة والمكلف ولذلك فإن الحديث عن جودة التحصيل يصبح امتدادا طبيعيا لفكرة أهمية التحصيل لأن الأهمية المالية والاقتصادية والاجتماعية لا تتحقق بتمامها إلا إذا اقترنت بكفاءة إدارية وجودة خدمة³. وفي ظل التحويل الرقمي ازدادت أهمية التحصيل الجبائي نتيجة اعتماد الإدارة الجبائية على الأنظمة الرقمية التي ساهمت في تسريع عمليات التحصيل وتحسين جودة الخدمات وتقليص الأخطاء الإدارية وتوفير الوقت والجهد لكل من الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، الأمر الذي انعكس إيجابا على زيادة المردودية الجبائية وتحسين الأداء المالي للدولة⁴.

2. تعريف التحصيل الجبائي في تشريع الجزائري ومنظمات العالمية والمراحل القانونية والإجرائية للتحصيل الجبائي

أولا: تعريف الجبائية في التشريع الجزائري

لم يضع المشرع الجزائري تعريف صريح للجبائية في نص واحد إلا أن أحكام قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وقانون الإجراءات الجبائية تبين أن الجبائية تمثل مجموع القواعد القانونية والإجراءات التي تنظم فرض

¹ محمد عباس محرز، مرجع سابق.

² الأشهب ميلود، علاق ياسين، لغدامسي عبد الله، زبيدي حاج إبراهيم، تأثير عصرنة الإدارة الجبائية على زيادة التحصيل الجبائي في الجزائر، دراسة منشورة، جامعة الوادي، 2024 ص 67.

³ المرجع نفسه.

⁴ بارش عيسى، بليمان يمين، التحصيل الجبائي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، المجلد 32، العدد 3، 2021، ص ص 91-107.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحوّل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

الضرائب والرسوم وتحصيلها ومراقبتها وتحصيل الحقوق الجبائية لفائدة الخزينة العمومية¹ بما يضمن تمويل النفقات العامة وتحقيق المصلحة العامة².

ثانيا: تعريف الجبائية وفق المنظمات العالمية

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الجبائية بأنها الإيرادات الإلزامية التي تفرضها السلطات العامة على الأفراد والمؤسسات دون مقابل مباشر بهدف تمويل الإنفاق العام وتوفير الموارد اللازمة للدولة لأداء وظائفها الاقتصادية والاجتماعية³.

يرى صندوق النقد الدولي أن الجبائية تمثل الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الحكومات لتعبئة الموارد المالية، من خلال فرض الضرائب والرسوم وفق التشريعات الوطنية بما يساهم في تمويل الخدمات العمومية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتعزيز التنمية⁴.

يعرف البنك الدولي الجبائية بأنها نظام تعبئة الموارد المالية الذي تعتمد عليه الدولة لتمويل الإنفاق العام وتحسين الخدمات العمومية وتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال إدارة فعالة للضرائب وتوسيع الوعاء الضريبي وتحسين التحصيل⁵.

ثالثا: المراحل القانونية والإجرائية للتحصيل الجبائي

لا يتحقق التحصيل الجبائي دفعة واحدة، بل يمر بعدة مراحل مترابطة قانونيا وإجرائيا ويؤدي اختلال أي منها إلى المساس بصحة المتابعة أو بإمكان تنفيذ الدين ولذلك فإن فهم هذه المراحل يعد ضروري لتمييز ما يدخل في مرحلة إنشاء الضريبة عما يدخل في مرحلة تنفيذها ولتحديد النقطة التي يبدأ منها دور القابض الجبائي ومتى تنتقل الإدارة من المسار الودي إلى المسار الجبري.

تبدأ أولى هذه المراحل بمرحلة التكفل بالدين الجبائي وفيها تنتقل المبالغ المنقولة في الجداول أو السندات التنفيذية من مرحلة الإثبات أو التصفية إلى مرحلة التحصيل الفعلي على مستوى المصلحة المختصة وتكتسي هذه المرحلة أهمية مركزية لأنها تمنح القابض السند التنفيذي الذي يباشر على أساسه المتابعة كما تضبط تاريخ نشوء المسؤولية التحصيلية وآثارها الزمنية ومنها احتساب الأجل المتعلقة بالتبليغ والنقادم.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، آخر تعديل بموجب قانون المالية لسنة 2025، الموقع الوزاري الرسمي.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الإجراءات الجبائية، آخر تعديل بموجب قانون المالية لسنة 2025.

³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، Revenue Statistics 2024: Tax Revenue Trends in OECD Countries، باريس، 2024.

⁴ International Monetary Fund (IMF)، Government Finance Statistics Manual 2014، Washington, D.C..2014،

⁵ World Bank، Domestic Resource Mobilization، World Bank Publications، Washington, D.C.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

ثم تأتي المرحلة الودية التي تمنح فيها للمكلف فرصة التسديد التلقائي قبل مباشرة أي إجراء جبري وفي هذه المرحلة يبلغ المكلف بالمبالغ المستحقة وبآخر أجل للدفع وتظل العلاقة بينه وبين الإدارة محكومة بفكرة الاستجابة الطوعية لا بفكرة الإكراه وتعد هذه المرحلة ضرورية من زاويتين: فهي من جهة تحقق مبدأ العلم بالدين وتمكن المكلف من ترتيب وضعيته ومن جهة ثانية تمنح الإدارة أساس إجرائي سليم للانتقال إلى المتابعة إذا انقضت الآجال من دون تسديد .

وإذا انقضت المرحلة الودية من دون وفاء تنتقل الإدارة إلى مرحلة الملاحقة القانونية التي يفتتحها عادة الإنذار أو الإعذار القانوني وتكمن قيمة هذه المرحلة في أنها لا تعد مجرد شكليات بل تشكل ضمانات إجرائية فاصلة بين الامتناع البسيط وبين التنفيذ الجبري إذ تمنح للمكلف مهلة أخيرة وينبذ إلى العواقب القانونية المترتبة على استمرار عدم الدفع ولهذا فإن أي عيب في التبليغ أو في احترام الآجال قد يؤدي إلى إبطال ما يليه من إجراءات¹.

أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة التنفيذ الجبري وفيها تستعمل الإدارة الوسائل التي تخولها القانون لاستيفاء الدين مباشرة من أموال المكلف كالحجز أو الإشعار للغير الحائز أو غيرها من الوسائل التنفيذية بحسب الحالة وتزداد أهمية هذه المرحلة في البيئة الرقمية لأن رقمنة الملفات والتبليغات والتتبع المحاسبي قد تجعل الانتقال من الإنذار إلى التنفيذ أكثر سرعة ودقة، لكنها في الوقت نفسه تفرض رفع مستوى الانضباط الإجرائي حتى لا تتحول السرعة التقنية إلى سبب في المساس بالضمانات القانونية².

3. أساليب التحصيل الجبائي والضمانات القانونية المرتبطة به

أولاً: أساليب التحصيل الجبائي

يقوم التحصيل الجبائي في التشريع والممارسة الإدارية على مسارين رئيسيين التحصيل الودي والتحصيل الجبري ولا يعكس هذا التقسيم اختلاف في الوسيلة والمرحلة فالتحصيل الودي ينطلق من افتراض استعداد المكلف لأداء ما عليه في المواعيد القانونية بينما يتدخل التحصيل الجبري عندما يثبت الامتناع أو التأخير بما يهدد حق الخزينة ويبرر اللجوء إلى امتيازات التنفيذ المباشر الممنوحة للإدارة³.

ويعد التحصيل الودي الصورة الأصلية والطبيعية لاستيفاء الدين الجبائي لأنه ينسجم مع فلسفة الامتناع الطوعي ويُجنب الإدارة والمكلف معا أعباء المنازعات وإجراءات المتابعة ويتجسد هذا الأسلوب في التسديد التلقائي للضرائب التي ترتبط بالتصريح الذاتي أو في تسديد المبالغ المثقلة في الجداول خلال الآجال المحددة بعد

¹ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 200 و215.

² Revue de presse du 14 Novembre 2023, «Fiscalité: les fonctionnalités du système Jibayatic présentées aux cadres du secteur», Ministère des Finances, Alger, 2023, p. 2

³ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

التبليغ وتزداد فعالية هذا النمط كلما كانت النصوص واضحة ومسار الدفع ميسرا والمعلومات الجبائية متاحة للمكلف دون تعقيد¹.

يقصد بالتحصيل الاختياري قيام المكلف بالضريبة بتسديد الدين الجبائي تلقائيا داخل الآجال القانونية المحددة دون الحاجة إلى اتخاذ إجراءات جبرية من قبل الإدارة الجبائية² ويعد هذا الأسلوب الأكثر فعالية والأقل تكلفة لأنه يعكس امتثال المكلفين لأحكام التشريع الجبائي³.

ويمتاز التحصيل الودي في بيئة الرقمنة بقدرته على تقليص الاحتكاك المادي بين الإدارة والمكلف وتحويل الالتزام الضريبي إلى مسار إلكتروني أبسط وأكثر انتظاما فحين تتوفر خدمات التصريح والدفع عن بعد وتظهر للمكلف وضعيته الجبائية بوضوح تقل احتمالات السهو والتأخير كما تنخفض الكلفة الزمنية والمادية للتنقل والانتظار والبحث عن المعلومة ولذلك ترتبط جودة التحصيل الودي اليوم بجودة المنصات الرقمية وسهولة استخدامها وأمنها⁴.

أما التحصيل الجبري فهو أسلوب استثنائي تلجأ إليه الإدارة عندما تنتضي الآجال القانونية من دون وفاء أو عندما يفشل التذكير والتبليغ في حمل المكلف على التسديد وتستند شرعية هذا الأسلوب إلى كون الضريبة دين عمومي محمي بامتيازات قانونية خاصة وإلى حاجة الخزينة إلى وسائل فعالة تمنع تعطيل الموارد العامة بسبب الامتناع أو المماطلة غير أن استثنائية هذا المسار تفرض في المقابل التقيد الصارم بالإجراءات والآجال والضمانات⁵.

ويتخذ التحصيل الجبري صور متعددة من أهمها الإنذار القانوني والحجز على الأموال المنقولة أو العقارية والإشعار للغير الحائز وغيرها من الوسائل التي تمكن القابض الجبائي من تنفيذ الدين الجبائي على أموال المدين في الحدود التي يقرها القانون وتبرز هنا أهمية التوازن بين السرعة والنجاعة من جهة وحماية النشاط الاقتصادي وحقوق المكلف من جهة ثانية لأن الإفراط في استعمال الوسائل الجبرية قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا أضر بالوعاء الضريبي أو قوّض الثقة في الإدارة⁶.

¹ وزارة المالية الجزائرية، la Direction Générale des Impôts: Données générales، صفحة رسمية لوزارة المالية، محدثة سنة 2026

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الإجراءات الجبائية، الأمر رقم 104-76 المؤرخ في 09 ديسمبر 1976، المعدل والمتمم.

³ بارش عيسى، بليمان، يمينة، التحصيل الجبائي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، المجلد 32، العدد 3، 2021 ص 54.

⁴ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 195-200.

⁵ محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 203.

⁶ وزارة المالية الجزائرية، Fiscalité: E-Services، صفحة رسمية لوزارة المالية، محدثة سنة 2026؛ وزارة المالية الجزائرية

ثانيا: الضمانات القانونية المرتبطة بالتحصيل

إذا كان التحصيل الجبري يعبر عن امتيازات استثنائية تتمتع بها الإدارة فإن المشروعية تقتضي موازنة هذه الامتيازات بحزمة من الضمانات المقررة لفائدة المكلف حتى لا ينقلب حق الخزينة إلى تعسف إجرائي ولهذا فإن قانون التحصيل لا يقوم فقط على قواعد الاستيفاء بل أيضا على قواعد الحماية الإجرائية والزمنية والموضوعية التي تضبط ممارسة سلطة الإدارة وتخضعها لمبدأ الشرعية.

وتأتي قاعدة السند التنفيذي في مقدمة هذه الضمانات إذ لا يجوز للقباض الجبائي أن يباشر التنفيذ على أموال المكلف من دون سند صحيح يثبت وجود الدين ويحدد مبلغه وصفته التنفيذية وتكمن أهمية هذه القاعدة في أنها تفصل بين مجرد الادعاء بالدين وبين الدين القابل للتنفيذ وتجعل رقابة الشكل والاختصاص والتكفل جزء من رقابة المشروعية في ميدان التحصيل.

كما يشكل احترام التبليغ والأجال القانونية ضمانات أساسية لأن التنفيذ لا يتصور من دون علم المكلف بالدين وبالمرحلة الإجرائية التي بلغتھا المتابعة فالإنذار الصحيح ليس مجرد تنبيه إداري وإنما إجراء جوهري يترتب على إغفاله أو بطلانه فساد ما يليه من حجز أو إشعار للغير الحائز ومن ثم فإن صرامة الإدارة في التحصيل يجب أن تقابلها صرامة مماثلة في احترام الشكل والإثبات والمهل¹.

ومن الضمانات المهمة أيضا التقادم الذي يمنع بقاء الدين الجبائي معلقا إلى غير نهاية ويلزم الإدارة بمباشرة التحصيل داخل الأجال التي يحددها القانون أو اتخاذ الإجراءات القاطعة لهذا التقادم. وتتبع أهمية التقادم من كونه يحقق الأمن القانوني للمكلف ويمنع أن تتحول سلطة الإدارة إلى تهديد دائم غير محدد الزمن كما يدفعها في المقابل إلى تحسين كفاءة التتبع والمبادرة وعدم ترك الملفات تتراكم بلا معالجة².

وتشمل الضمانات كذلك احترام الحدود التي لا يجوز أن يتجاوزها التنفيذ على أموال المكلف سواء فيما يتعلق بالأموال غير القابلة للحجز أو بما يتصل بإمكانية التظلم والطعن والمراجعة في الحالات التي يجيزها القانون فالتحصيل الفعال لا يعني سحق المكلف وإنما استيفاء الحق العام ضمن إطار من التناسب والإجراءات المشروعة بما يحفظ استمرار النشاط الاقتصادي ويضمن إمكانية تصحيح الخطأ إذا وقع³.

¹ عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 200 و 215-220.

² محمد عباس محرز، الرقابة والتحصيل في النظام الجبائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 345-340.

³ Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), Field 'uide, Prepared by the TADAT Secretariat, April 2019 Edition, pp. 98-100

المطلب الثاني: جودة التحصيل الجبائي

في ظل التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية واعتماد التحويل الرقمي برز مفهوم جودة التحصيل الجبائي باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لتقييم أداء الإدارة الجبائية وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المالية والخدمية ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المطلب التطرق لذلك.

1. مفهوم جودة التحصيل الجبائي وأهميته

أولاً: مفهوم الجودة

تعرف الجودة بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير التي تضمن الكفاءة والفعالية والتحسين المستمر كما تعبر الجودة عن مدى مطابقة الأداء للمواصفات والمعايير المحددة بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي¹.

ثانياً: مفهوم جودة التحصيل الجبائي

يقصد بجودة التحصيل الجبائي قدرة الإدارة الجبائية على تحصيل الإيرادات الضريبية المستحقة بكفاءة وفعالية وفقاً للتشريعات المعمول بها مع ضمان السرعة في الإنجاز وتقليل الأخطاء والتكاليف وتحقيق رضا المكلفين بالضريبة بما يساهم في تعظيم الموارد المالية للدولة وتحسين أداء الإدارة الجبائية².

ثالثاً: أهمية جودة التحصيل الجبائي

تتمثل أهمية جودة التحصيل الجبائي في تعزيز كفاءة الإدارة الجبائية وضمان تحصيل الإيرادات في الآجال القانونية والحد من التهرب الضريبي وتحسين الامتثال الجبائي وترشيد تكاليف التحصيل فضلاً عن رفع مستوى رضا المكلفين بالضريبة وتحقيق العدالة الجبائية مما ينعكس إيجاباً على تمويل الميزانية العامة ودعم التنمية الاقتصادية³.

2. معايير جودة التحصيل الجبائي

أولاً: الفعالية في التحصيل: تعبر الفعالية في التحصيل الجبائي عن مدى قدرة الإدارة الجبائية على تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة أساساً في تحصيل أكبر نسبة ممكنة من الإيرادات الجبائية المستحقة ضمن الآجال القانونية مع الحد من الديون الجبائية غير المحصلة والتهرب الضريبي وتعد الفعالية مؤشراً أساسياً لتقييم أداء الإدارة الجبائية ومدى نجاحها في تعبئة الموارد المالية للدولة⁴.

¹ بن عامر عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 33.

² بارش عيسى، بليمان يمين، مرجع سابق، ص 74.

³ محمد لمين حساب، جمال الدين بكيري، نموذج مقترح لتحسين عملية التحصيل الضريبي: تطبيق منهجية ستة سيجما، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، 2020، ص 177.

⁴ حساب محمد لمين، بكيري جمال الدين، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

ثانيا: الكفاءة في استخدام الموارد: يقصد بالكفاءة قدرة الإدارة الجبائية على تحقيق أفضل نتائج ممكنة في مجال التحصيل باستغلال الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة بأقل تكلفة وأعلى مردودية ويعكس هذا المعيار حسن تنظيم العمل وترشيد النفقات وتحسين استغلال الإمكانيات المتوفرة¹.

ثالثا: السرعة في إنجاز عمليات التحصيل: تمثل سرعة الإنجاز أحد أهم معايير جودة التحصيل الجبائي إذ تسهم في تقليص مدة معالجة الملفات وتحصيل المستحقات في الآجال المحددة قانونا مما يقلل من تراكم الديون الجبائية ويعزز ثقة المكلفين بالإدارة الجبائية خاصة مع اعتماد الوسائل الرقمية الحديثة².

رابعا: الدقة والموثوقية في الإجراءات: تعني الدقة والموثوقية تنفيذ جميع إجراءات التحصيل وفقا للتشريعات الجبائية مع ضمان صحة البيانات والعمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء الإدارية والفنية بما يضمن سلامة الإجراءات القانونية وحماية حقوق كل من الإدارة والمكلف بالضريبة³.

خامسا: الشفافية والنزاهة: تتحقق الشفافية من خلال وضوح الإجراءات الجبائية وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالضرائب في حين تتمثل النزاهة في التزام أعوان الإدارة الجبائية بالقوانين والأخلاقيات المهنية بما يحد من الفساد ويعزز الثقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة⁴.

3. أبعاد ومؤشرات قياس جودة التحصيل

أولا: أبعاد جودة التحصيل الجبائي

1 - البعد المالي: يقصد بالبعد المالي مدى قدرة الإدارة الجبائية على تعبئة الموارد المالية المستحقة لصالح الخزينة العمومية من خلال تحقيق أعلى نسبة تحصيل ممكنة والحد من الديون الجبائية المتراكمة وتقليص حالات التهرب الضريبي ويعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي تعكس كفاءة الإدارة الجبائية في توفير الإيرادات اللازمة لتمويل النفقات العامة وتعزيز الاستقرار المالي للدولة⁵.

2 - البعد الإداري: يرتبط البعد الإداري بكفاءة التنظيم الداخلي للإدارة الجبائية ومدى فعالية الإجراءات الإدارية وتأهيل الموارد البشرية وتنسيق العمل بين مختلف المصالح الجبائية بما يضمن سرعة إنجاز عمليات التحصيل وتقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي⁶.

¹ بارش عيسى، بليمان يمين، مرجع سابق، ص 76.

² الأشهب ميلود، وعلاق ياسين وغيره، مرجع سابق، ص 55.

³ قرقوس فتيحة، الدور الوقائي لقابض الضرائب في الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية في ظل النصوص القانونية

السائدة، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص 31.

⁴ بنادي رميساء، مكافحة الفساد في مجال التحصيل الجبائي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص

42.

⁵ بارش عيسى، بليمان يمين، مرجع سابق، ص 79.

⁶ حساب محمد لمين، بكيري جمال الدين، مرجع سابق، ص 59.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

3 -البعد القانوني: يقوم البعد القانوني على احترام الإدارة الجبائية لجميع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتحصيل الجبائي وضمان حماية حقوق المكلفين بالضريبة مع تطبيق الإجراءات القانونية بعدالة وشفافية بما يعزز الثقة في الإدارة الجبائية ويحد من المنازعات الجبائية¹.

4 -البعد التكنولوجي (الرقمنة): يتمثل البعد التكنولوجي في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مراحل التحصيل الجبائي من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية والتصريح والدفع الإلكتروني وربط قواعد البيانات مما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء وتعزيز الشفافية ورفع كفاءة الإدارة الجبائية².

5 -البعد الخدمي: يقصد بالبعد الخدمي جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة الجبائية للمكلفين من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين الاستقبال وتوفير المعلومات وسرعة الاستجابة للانشغالات واعتماد الخدمات الإلكترونية بما يحقق رضا المكلفين ويشجعهم على الامتثال الطوعي للواجبات الجبائية³.

ثانياً: مؤشرات قياس جودة التحصيل الجبائي

1 -نسبة التحصيل الجبائي: تعبر عن نسبة الإيرادات الجبائية المحصلة فعلياً مقارنة بإجمالي الإيرادات المستحقة وتعد من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم كفاءة الإدارة الجبائية⁴.

2 -نسبة الديون الجبائية غير المحصلة: يقيس هذا المؤشر حجم الديون الجبائية المتبقية دون تحصيل مقارنة بإجمالي الديون المستحقة ويعد ارتفاعه دليلاً على وجود صعوبات في عملية التحصيل⁵.

3 -مدة إنجاز عملية التحصيل: يقصد بها المدة الزمنية التي تستغرقها الإدارة الجبائية منذ نشوء الدين الجبائي إلى غاية تحصيله وكلما انخفضت هذه المدة دل ذلك على تحسن جودة الأداء⁶.

4 -تكلفة التحصيل: تعبر عن حجم الموارد المالية والبشرية التي تنفقها الإدارة الجبائية لتحصيل وحدة نقدية واحدة من الإيرادات الجبائية ويعد انخفاض تكلفة التحصيل مؤشراً على ارتفاع الكفاءة⁷.

5 -نسبة الامتثال الجبائي: يقيس هذا المؤشر مدى التزام المكلفين بالضريبة بالتصريح وتسديد مستحقاتهم في الآجال القانونية دون اللجوء إلى إجراءات التحصيل الجبري⁸.

المطلب الثالث: التحويل الرقمي الجبائي ونظام جبايتك

1 قرقوس فتيحة، مرجع سابق، ص 34.

2 الأشهب ميلود، وعلاق ياسين وغيره، مرجع سابق، ص 57.

3 حساب محمد لمين، بكيري جمال الدين، مرجع سابق، ص 62.

4 بارش عيسى، بليمان، يمين، مرجع سابق، ص 79.

5 المرجع نفسه.

6 حساب محمد لمين، بكيري جمال الدين، مرجع سابق، ص 62.

7 المرجع نفسه.

8 قرقوس فتيحة، مرجع سابق، ص 34.

شرعت الإدارة الجبائية الجزائرية في تنفيذ برامج لتحديث وعصرنة تسييرها كان من أبرزها اعتماد نظام جبايتك (JIBAYATIC) الذي يمثل إحدى أهم أدوات التحول الرقمي في المجال الجبائي إذ يهدف إلى رقمنة الإجراءات الجبائية وتسهيل عمليات التسيير والتحصيل بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين جودة التحصيل الجبائي.

1. مفهوم التحول الرقمي والتميز بين الرقمنة والميكنة والتحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

1 -تعريف التحول الرقمي: يشير التحول الرقمي إلى عملية إحداث تغيير جذري في أساليب عمل المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يساهم في إعادة تصميم العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء وتعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين¹ ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا بل يشمل تغيير في الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة ونماذج تقديم الخدمات².

2 -خصائص التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص أهمها الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكامل بين الأنظمة الرقمية والمرونة في تقديم الخدمات والسرعة في إنجاز المعاملات³ والتحسين المستمر للأداء بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية ورفع جودة الخدمات العمومية كما يتطلب قيادة إدارية فعالة وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير⁴.

3 -أهداف التحول الرقمي في الإدارة العمومية

يهدف التحول الرقمي في الإدارة العمومية إلى تحسين جودة الخدمات العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل مدة إنجاز المعاملات⁵ وترشيد النفقات العمومية وتعزيز الشفافية والنزاهة وتحسين التواصل مع

¹ حرفوش مداني، التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 37، العدد 2، 2023 ص32.

² لخضر دلال، بن ديلمي إسماعيل، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: مفاهيم أساسية مع الإشارة إلى بعض الخدمات العمومية الإلكترونية الجزائرية، جامعة غرداية، 2023، ص 44.

³ سفاحلو رشيد، دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر (حالة رقمنة الإدارة الجبائية)، Beam Journal of Economic Studies، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 132.

⁴ حرفوش مداني، المرجع السابق، ص33.

⁵ بن عمارة دليلة، جمعي سميرة، التحول الرقمي لإدارة الجباية الضريبية لتعزيز كفاءة الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 17، العدد 1، 2026 ص156.

المواطنين ورفع كفاءة الموارد البشرية¹ ودعم اتخاذ القرار من خلال استغلال البيانات الرقمية بما يسهم في تحقيق إدارة عمومية أكثر فعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين².

ثانيا: التمييز بين الميكنة والرقمنة والتحول الرقمي

1 - مفهوم الميكنة (Automation) : الميكنة هي استخدام الأجهزة والبرمجيات لأتمتة الأعمال والعمليات التقليدية بهدف تقليل التدخل البشري وتسريع إنجاز المهام والحد من الأخطاء دون إحداث تغيير جوهري في طريقة عمل المؤسسة أو هيكلها التنظيمي³.

2 - مفهوم الرقمنة (Digitization / Digitalization) : الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والوثائق والإجراءات من الشكل الورقي أو التقليدي إلى الشكل الرقمي بما يسمح بحفظها ومعالجتها وتبادلها إلكترونيا وتمثل مرحلة أساسية تسبق التحول الرقمي إذ تركز على تحويل المعلومات والعمليات دون إعادة تصميم شاملة للمؤسسة⁴.

3 - مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) : يمثل التحول الرقمي مرحلة متقدمة تتجاوز الرقمنة إذ يعتمد على إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير نماذج العمل وتغيير الثقافة التنظيمية وتوظيف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين⁵.

4 - أوجه التشابه والاختلاف بين الميكنة والرقمنة والتحول الرقمي: تشترك الميكنة والرقمنة والتحول الرقمي في اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء وتطوير الخدمات إلا أنها تختلف في نطاق التغيير فالميكنة تقتصر على أتمتة المهام التقليدية بينما تركز الرقمنة على تحويل البيانات والوثائق إلى صيغة رقمية أما التحول الرقمي فيمثل تحول استراتيجي شامل يشمل إعادة تصميم العمليات وتطوير نماذج العمل وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة والمستفيدين⁶.

2. ماهية نظام جبايتك JIBAYATIC

يعد إنشاء نظام المعلوماتية للمديرية العامة للضرائب جبايتك خطوة هامة بالنسبة للإدارة الجبائية وقد تم تحقيقه بفضل تعزيز القاعدة التكنولوجية وترقية الخدمات عن بعد وتحسين ظروف المؤسسات وتعزيز التحضر الجبائي وقد تم أولا اقتراح خدمات بوابة جبايتك على المؤسسات التابعة لمركز الضرائب وسيتم تعميمه تدريجيا ليشمل مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب الأخرى وكذا مديرية كبريات المؤسسات.

¹ سفاحلو رشيد، المرجع السابق ص 133.

² حساني حنان، وبودية هبة، تأثير التحول الرقمي على الإدارة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، المركز الجامعي النعامة، 2024، ص 45.

³ لخضر دلال، بن ديليمي إسماعيل، المرجع السابق، ص 45.

⁴ لخضر دلال، بن ديليمي إسماعيل، المرجع السابق، ص 45.

⁵ حرفوش مداني، المرجع السابق، ص 34.

⁶ حرفوش مداني، المرجع السابق، ص 34.

أولاً: تعريف نظام المعلومات الجبائي جبايتك JIBAYATIC:

حسب بلاغ وزارة المتابعة ممثلة بالمديرية العامة للضرائب سنة 2013 على مستوى موقعها الإلكتروني تنهي وزارة المالية إلى علم المكلفين بالضريبة أنه من الآن فصاعداً يسمى النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب الجاري إنجازه (JIBAYATIC) جبايتك.

وأصل مصطلح (IIBAYATIC) هو لفظ كلمة (جبائية) باللغة العربية و (TIC) الموافقة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبالجمع بين الإسمين المختصرين ويبقى المستعمل المحرك الرئيسي باعتباره الفاعل الأساسي المتواجد في صميم نشاط الإدارة وبالتالي فهو يشارك في النظام الجبائي ويستفيد بالمقابل من أفضل خدمة مقدمة له.

ويركز هذا النظام على لا مادية كل العمليات الجبائية والآلية الكاملة لجميع إجراءات معالجة السندات بهدف تقديم دعامة في مجال تكنولوجيا المعلومات للإدارة الجبائية لإتمام مهامها وبلوغ أهدافها وتطوير فرص جديدة في جمع المعلومات الجبائية وتسهيل تداولها وبذلك يعد نظام المعلومات جبايتك من أهم تكنولوجيات الشبكة الحديثة التي تعتمد عليها المراكز الضريبية في رقمنة الإجراءات.

وبالتالي تعتبر جبايتك البوابة الجديدة لإدارة الضرائب الجزائرية حيث تقدم خدمات الإقرار الضريبي عن بعد وتتيح هذه الخدمة لدافعي الضرائب الفرصة لتصفية مسؤوليتهم الضريبية عبر الأنترنت وبدء عملية دفع مناسبة عن طريق التحويل عبر النظام المصرفي للدفع الجماعي ويجب أن يكون الإعلان عبر الأنترنت مصحوباً بإصدار أمر التحويل المرتبط على النحو المنصوص عليه في هذه الخدمة¹.

ثانياً: مزايا النظام المعلوماتي جبايتك JIBAYATIC

تتمثل في عدة نقاط فيما يخص الإدارة وفيما يخص المكلفين بالضريبة يمكن تلخيصها فيما يلي²:

❖ فيما يخص الإدارة:

- ✓ التشغيل الآلي الكلي لجميع الإجراءات الإدارية بدءاً من استقبال المكلف بالضريبة وصولاً إلى الوعاء والتحصيل وتسيير الملف الجبائي
- ✓ التبادل السريع للمعلومات بين المصالح ومع مختلف المصالح المؤسساتية من خلال تطوير واجهات متعددة رقمنة عمليات تسيير المادة الضريبية
- ✓ التشغيل الآلي لعمليات المحاسبة ويعني عمليات الخزينة وتوزيع الرسم على النشاط المهني والحساب الفعلي للمبلغ الرئيسي للتصريح والتعريف بالمكلفين بالضريبة

¹ قوادي محمد، رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 / العدد 02 (2022)، ص 240_241.

² المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

- ✓ رقمنة التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة مع إعطاء المحققين إمكانية القيام بعملية مقارنة بين المعلومات الواردة بعد إنشاء العرائض
 - ✓ الحصول على جداول في الوقت المناسب والتي من شأنها أن تسمح بتقييم أداء المصالح ومتابعة مستوى التحصيل حسب صنف الضرائب وقطاع النشاط
 - ✓ تقديم معطيات تلخيصية موثوقة للدراسات الإستشرافية والتحليلية واتخاذ القرارات
 - ✓ تقليص تكاليف الطلبات المتعلقة بالمطبوعات الجبائية.
 - ❖ فيما يخص المكلفين بالضريبة¹
 - ✓ إجراء العمليات من المقر مع المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات من أجل تقديم التصريحات الجبائية
 - ✓ الولوج إلى الإدارة الجبائية 24/24 ساعة خلال كامل أيام الأسبوع
 - ✓ تزويد المكلف بالضريبة بالمعلومات حول رزنامته الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية
 - ✓ الولوج إلى إستمارته التصريحية المودعة والإطلاع عليها
 - ✓ الدفع عن طريق الأنترنت الضرائب ورسومه
 - ✓ الإطلاع على دينه الجبائي الكلي
 - ✓ طلب الشهادات الجبائية
 - ✓ تقديم طعون (طعون ولائية، تخفيض مشروط وغيرها)
 - ✓ طلب امتيازات جبائية.
3. دوافع وتحديات التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية

المنصة الرقمية لا يمكن أن تدعم جودة التحصيل إذا كانت تتعرض للأعطال أو البطء أو الانقطاع المتكرر لأن ذلك ينقل المكلف من مشقة الورق إلى مشقة التكنولوجيا غير المستقرة ويضعف الثقة في المنظومة كلها ويبرز تحد يتعلق بأمن المعلومات وحماية البيانات الجبائية وهو بالغ الحساسية لأن الملفات الضريبية تتضمن معطيات مالية وشخصية ومحاسبية لا يمكن التساهل في حمايتها وكل توسع في التبليغ والتصريح

¹ قوادري محمد، مرجع سابق، ص 240_241.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

والدفع الإلكترونيين يفرض بالتبعية رفع مستوى الأمن السيبراني وتدقيق الصلاحيات وتوثيق العمليات وإرساء آليات موثوقة لإثبات التبليغ والاستلام والمعالجة.¹

كما يواجه التحويل الرقمي تحدي بشري يتمثل في مقاومة التغيير وضعف الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين وبعض المكلفين على السواء فالمنظومة الجديدة قد تقشّل أو تتعثر إذا ظلت العقلية الإدارية أسيرة منطق الورق والختم والحضور المادي أو إذا لم يُدعم المكلف بالشرح والتكوين والمرافقة التقنية الكافية ولذلك فإن الرقمنة الناجحة في الجبائية ليست فقط اقتناء برمجيات وإنما أيضا استثمار في المهارات والثقافة التنظيمية وآليات المساندة.²

ويبقى التحدي القانوني والتنظيمي قائم كلما سبقت التكنولوجيا النصوص أو لم تواكبها بالسرعة الكافية إذ إن التحويل الرقمي يثير مسائل مرتبطة بحجية الوثيقة الإلكترونية وإثبات التبليغ وحدود الاعتماد على المنصات وعلاقة النظام المعلوماتي بالإجراءات التقليدية وكيفية دمج القنوات الرقمية في منظومة الطعون والمتابعة والتنفيذ ومن ثم فإن جودة التحويل الرقمي الجبائي تظل رهينة التناسق بين القاعدة القانونية والبنية التقنية والكفاءة البشرية، والثقة المؤسسية.³

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

أصبح التحويل الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي من خلال رقمنة الإجراءات وتبسيط المعاملات وتسريع إنجازها وتعزيز الشفافية والدقة في معالجة البيانات بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المكلفين بالضريبة، ويعد نظام جبائتك JIBAYATIC من أبرز مظاهر التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية الجزائرية حيث أنشئ بهدف تحديث منظومة التسيير الجبائي وتحسين فعالية عمليات التحصيل من خلال توفير خدمات إلكترونية تسهل التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة

¹ عاشور شواقي، الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية في الجزائر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 105-118.

² يوسف الطائي وهاشم العبادي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 201-215.

³ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 240-255.

وتدعم اتخاذ القرار اعتماد على بيانات دقيقة وآنية وانطلاقاً من ذلك يتناول هذا المبحث العلاقة النظرية بين التحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي.

المطلب الأول: ماهية التحصيل الإلكتروني للضرائب

يقوم التحصيل الإلكتروني على استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية في إنجاز عمليات دفع الضرائب والرسوم بما يضمن السرعة والدقة والأمان ويحد من الإجراءات التقليدية ويقلل من الوقت والجهد والتكاليف بالنسبة للإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة على حد سواء كما يساهم في تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات الجبائية ورفع مستوى الامتثال الجبائي مما يجعله ركيزة أساسية في مسار التحويل الرقمي للإدارة الجبائية.

1. مفهوم التحصيل الإلكتروني للضرائب

يعد التحصيل الإلكتروني للضرائب من أهم مظاهر التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية حيث يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ مختلف مراحل تحصيل الضرائب والرسوم بدءاً من تسجيل المكلفين بالضريبة وإيداع التصريحات الجبائية وانتهاء بتسديد المستحقات ومتابعة الملفات الجبائية إلكترونياً ويهدف هذا النظام إلى تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من التعاملات الورقية وتحسين كفاءة الإدارة الجبائية بما يضمن سرعة إنجاز المعاملات ورفع جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة¹.

ويرى جانب من الفقه الإداري أن التحصيل الإلكتروني للضرائب يمثل منظومة متكاملة تعتمد على التطبيقات والأنظمة الرقمية لإدارة العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة من خلال توفير خدمات التصريح والدفع والاستعلام الإلكتروني وهو ما يسمح بتحقيق السرعة والدقة والشفافية ويعزز الامتثال الجبائي الطوعي حيث يساهم في تخفيض تكاليف التحصيل وتحسين مردودية الإدارة الجبائية².

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الإدارة الضريبية الرقمية بأنها توظيف التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات الجبائية بما يسمح بتقديم خدمات ضريبية متكاملة وآمنة وتحسين الامتثال وتسهيل تحصيل الإيرادات الضريبية والاعتماد على البيانات والأنظمة الرقمية في جميع مراحل إدارة الضريبة³.

2. خصائص الدفع الإلكتروني

يتميز الدفع الإلكتروني في المجال الجبائي بمجموعة من الخصائص التي جعلته من أهم الأدوات الحديثة في تطوير الإدارة الجبائية وتحسين جودة التحصيل ويمكن توضيحها فيما يلي⁴:

¹ بن عمارة دليلة، جمعي سميرة، التحويل الرقمي لإدارة الجبائية الضريبية لتعزيز كفاءة الخدمات العمومية في الجزائر (الواقع، التحديات والآفاق)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 17، العدد 1، 2026، ص 221.

² سفاحلو رشيد، دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر (حالة رقمنة الإدارة الجبائية)، Beam Journal of Economic Studies، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 341.

³ Organisation for Economic Co-operation and Development، Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration، OECD Publishing، Paris 2020.

⁴ بن عمارة دليلة، جمعي سميرة، مرجع سابق، ص 222.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

- ✓ السرعة في إنجاز المعاملات: تعد السرعة من أبرز خصائص الدفع الإلكتروني حيث يسمح بإنجاز عمليات تسديد الضرائب والرسوم في وقت وجيز دون الحاجة إلى التنقل إلى المصالح الجبائية أو الانتظار في الطوابير الأمر الذي يختصر الوقت والجهد لكل من الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة ويساهم في تسريع عملية التحصيل ورفع مردوديتها.
- ✓ الدقة في تنفيذ العمليات: يعتمد على أنظمة معلوماتية متطورة تقلل من الأخطاء البشرية المرتبطة بإدخال البيانات أو معالجة العمليات المالية كما تضمن تسجيل المعاملات بصورة دقيقة مما يعزز موثوقية المعلومات ويسهل عملية مراجعتها واسترجاعها عند الحاجة.
- ✓ الأمان وحماية البيانات: يركز على مجموعة من الوسائل التقنية التي تضمن حماية البيانات والمعاملات المالية كالتشفير وأنظمة التحقق من الهوية وآليات المصادقة الإلكترونية وهو ما يحد من مخاطر التزوير أو التلاعب بالبيانات ويعزز ثقة المكلفين في الخدمات الجبائية الرقمية.
- ✓ الشفافية وقابلية التتبع: يتميز بإمكانية تتبع جميع العمليات المنجزة إلكترونياً حيث يتم الاحتفاظ بسجل رقمي لكل عملية دفع مما يعزز الشفافية ويسهل عمليات الرقابة والتدقيق ويحد من فرص الفساد والتلاعب في تحصيل الإيرادات الجبائية.
- ✓ تقليل التكاليف: يساهم في خفض تكاليف التحصيل الجبائي من خلال التقليل من استخدام الوثائق الورقية وتخفيض تكاليف الأرشفة وتقليص عدد المعاملات الحضورية الأمر الذي يساعد الإدارة الجبائية على استغلال مواردها المالية والبشرية بكفاءة أكبر.
- ✓ سهولة الاستخدام وإتاحة الخدمة: تتيح أنظمة الدفع الإلكتروني للمكلفين بالضريبة إمكانية تسديد مستحقاتهم في أي وقت ومن أي مكان باستخدام الحاسوب أو الهاتف الذكي وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمات الجبائية ويزيد من مستوى رضا المكلفين.
- ✓ التكامل مع الأنظمة المعلوماتية: يتكامل نظام الدفع الإلكتروني مع مختلف الأنظمة المعلوماتية للإدارة الجبائية والبنوك والخزينة العمومية بما يسمح بتبادل البيانات بصورة فورية وتحديث المعلومات آنياً وتحسين كفاءة إدارة الملفات الجبائية.
- ✓ تعزيز الامتثال الجبائي: يساهم في تشجيع المكلفين بالضريبة على الوفاء بالتزاماتهم الجبائية من خلال تبسيط إجراءات الدفع وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإتمام المعاملات وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع نسبة الامتثال الجبائي وتحسين مستوى التحصيل.

3. وسائل وأنظمة الدفع الإلكتروني

-البطاقات البنكية الإلكترونية¹: تعد البطاقات البنكية الإلكترونية من أكثر وسائل الدفع الإلكتروني انتشارا إذ تتيح للمكلف بالضريبة تسديد مستحققاته المالية بطريقة آمنة وسريعة عبر شبكة الإنترنت أو من خلال أجهزة الدفع الإلكتروني دون الحاجة إلى استخدام النقود الورقية وتسهم هذه الوسيلة في تسهيل المعاملات المالية وتقليل مخاطر حمل النقود وتحسين كفاءة التحصيل الجبائي من خلال تسجيل العمليات بصورة إلكترونية دقيقة كما تسمح بمتابعة عمليات الدفع والتحقق منها بسهولة مما يعزز الشفافية ويقلل من الأخطاء الإدارية .

-التحويل المصرفي الإلكتروني: يقوم على تحويل الأموال مباشرة من الحساب البنكي للمكلف إلى حساب الخزينة العمومية باستخدام الأنظمة المصرفية الإلكترونية وتمتاز هذه الوسيلة بالأمان والدقة وسرعة تنفيذ العمليات كما تقلل من التكاليف الإدارية وتساعد على تحسين إدارة التدفقات المالية للدولة وهو ما يجعلها من أهم وسائل الدفع المعتمدة في الإدارات الجبائية الحديثة².

-بوابات الدفع الإلكتروني: تمثل بوابات الدفع الإلكتروني منصات رقمية تربط بين المكلف بالضريبة والمؤسسة المالية والإدارة الجبائية حيث تسمح بإتمام عمليات الدفع بطريقة آمنة باستخدام تقنيات التشفير والتحقق الإلكتروني وتتميز هذه البوابات بسهولة الاستخدام وسرعة معالجة العمليات وإمكانية متابعة حالة الدفع إلكترونيا مما يسهم في رفع جودة الخدمات الجبائية وتحسين تجربة المكلفين بالضريبة³.

-أجهزة الدفع الإلكتروني(TPE) : تستخدم في المؤسسات والإدارات العمومية لاستقبال المدفوعات بواسطة البطاقات البنكية حيث ترتبط مباشرة بالشبكة البنكية مما يسمح بتنفيذ العمليات بصورة فورية وآمنة وتسهم هذه الأجهزة في تقليل الاعتماد على الدفع النقدي والحد من الأخطاء وتسريع إجراءات التحصيل وهو ما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الجبائي⁴.

-المنصات الإلكترونية للإدارة الجبائية: تمكن المنصات الإلكترونية المكلفين بالضريبة من التصريح الإلكتروني وتسديد الضرائب واستخراج الوثائق الجبائية ومتابعة ملفاتهم عن بعد وفي الجزائر اعتمدت الإدارة الجبائية نظام جبايتك JIBAYATIC الذي يعد أحد أهم مشاريع الرقمنة إذ يهدف إلى تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات والرفع من فعالية التحصيل الجبائي مع توفير خدمات إلكترونية متكاملة للمكلفين بالضريبة⁵.

¹ هشام كلو، بطاقة الدفع الإلكتروني في القانون الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، العدد 41، 2014، ص 323.

² بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كآلية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 4، 2019، ص 60-70.

³ بلول فهيم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الضريبي (جبايتك ومساهمته نموذجاً)، Revue Critique de Droit et Sciences Politiques، المجلد 17، العدد 2، 2022، ص 398-416.

⁴ بصيري محفوظ، المرجع السابق، ص 66.

⁵ شعوادي سفيان، قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص 19-28.

المطلب الثاني: أثر التحويل الرقمي ونظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي

وتبرز أهمية دراسة أثر التحويل الرقمي ونظام جبايتك في كونهما يساهمان في الارتقاء بمختلف أبعاد جودة التحصيل الجبائي من خلال تعزيز الاعتمادية والدقة وتسريع إجراءات التحصيل وتحسين الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الجبائية وهو ما يدعم كفاءة الإدارة الجبائية ويعزز ثقة المكلفين بالضريبة في الخدمات الرقمية.

1. تحسين الدقة والاعتمادية

ساهم التحويل الرقمي في تطوير جودة التحصيل الجبائي من خلال الاعتماد على قواعد بيانات رقمية موحدة تضمن تسجيل المعلومات الجبائية ومعالجتها بصورة آلية الأمر الذي يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية¹ كما يسمح نظام جبايتك بربط مختلف المصالح الجبائية ضمن نظام معلوماتي واحد مما يسهل التحقق من صحة البيانات وتحيينها بشكل مستمر ويعزز موثوقية المعلومات المتبادلة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة ونتيجة لذلك تصبح عمليات التحصيل أكثر دقة وتحسن جودة القرارات الإدارية المبنية على البيانات الرقمية مما يرفع مستوى الثقة في الإدارة الجبائية².

2. تسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية

أصبحت عمليات التصريح والدفع والمتابعة تتم إلكترونيا وهو ما ساهم في تقليص مدة معالجة الملفات والحد من التعقيدات الإدارية كما أن رقمنة مسار المعاملة الجبائية تجعل جميع العمليات قابلة للتتبع والمراجعة الأمر الذي يعزز الشفافية ويحد من التدخلات الشخصية ويقلل من فرص الفساد الإداري ويساعد ذلك الإدارة الجبائية على تحسين الرقابة الداخلية وضمان تطبيق التشريعات الجبائية بصورة أكثر كفاءة³.

3. تحسين سهولة الوصول ورفع الامتثال الجبائي

أتاح التحويل الرقمي للمكلفين بالضريبة إمكانية الاستفادة من الخدمات الجبائية عن بعد دون التقيد بالمكان أو أوقات العمل من خلال منصات التصريح والدفع الإلكتروني وقد أدى ذلك إلى تبسيط الوفاء بالالتزامات الضريبية وتقليل الأعباء الإدارية التي كانت تواجه المكلفين مما انعكس إيجابا على زيادة الامتثال

¹ سليمان سعيدي، بحاوة محمد الأمين، التحويل الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز الضرائب لولاية قسنطينة، جامعة غرداية، 2023، ص 45.

² بولحية عفاف، بوجاجة إبراهيم، التحويل الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر في ظل تبني نظام جبايتك: دراسة تقييمية، مداخلة علمية، 2022، ص 20.

³ حموش رمزي، بوضياف سامية، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، 2021، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

الجبائي الطوعي كما أظهرت الدراسات أن استخدام الأنظمة الرقمية كجبايتك ساهم في تحسين الحصيلة الجبائية نتيجة ارتفاع معدلات التصريح والدفع الإلكتروني وتقليص حالات التأخر في التسديد¹.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية

يعتمد نجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية على توافر مجموعة من المتطلبات التي تضمن التطبيق الفعّال للأنظمة الرقمية وتحقيق أهدافها في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة التحصيل الجبائي ولا يقتصر الأمر على توفير الوسائل التقنية بل يشمل أيضا تأهيل الموارد البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية وتوفير إطار قانوني يضمن أمن المعلومات وحماية البيانات وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى المتطلبات التقنية والمتطلبات البشرية والتنظيمية ثم المتطلبات القانونية والأمن السيبراني باعتبارها الركائز الأساسية لنجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية.

1. المتطلبات التقنية

تعد المتطلبات التقنية الأساس الذي يقوم عليه نجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية إذ لا يمكن تحقيق إدارة جبائية رقمية فعالة دون توفير بنية تحتية معلوماتية متطورة تضم شبكات اتصال ذات كفاءة عالية وخوادم وقواعد بيانات مركزية وأنظمة معلومات متكاملة تضمن تبادل البيانات بين مختلف المصالح الجبائية بصورة آمنة وفورية² كما يتطلب الأمر توفير تجهيزات معلوماتية حديثة وتحديث البرمجيات باستمرار بما يسمح بمواكبة التطورات التشريعية والتنظيمية وتحسين جودة الخدمات الجبائية المقدمة للمكلفين بالضريبة وقد أظهرت التجارب العربية أن نجاح مشاريع الرقمنة يرتبط ارتباط وثيق بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية وتكامل الأنظمة المعلوماتية³.

يتطلب التحويل الرقمي إنشاء قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة وربطها بمختلف الإدارات والهيئات العمومية ذات العلاقة بما يسمح بتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي ويحد من ازدواجية البيانات والأخطاء الإدارية كما يعد توفير مراكز بيانات مؤمنة وأنظمة النسخ الاحتياطي وخطط استمرارية العمل من العناصر الأساسية لضمان استقرار الخدمات الرقمية واستمرارها حتى في حالات الأعطال أو المخاطر التقنية وهو ما ينعكس مباشرة على رفع كفاءة التحصيل الجبائي وجودة الخدمات الإلكترونية⁴.

¹ شعواوي سفيان، جرد نور الدين، أثر رقمنة الإدارة الجبائية على الامتثال الضريبي والحصيلة الجبائية، مجلة دراسات جبائية، المجلد 13، العدد 2، 2024، ص 33.

² عمران عبد الحكيم، دراسة تحليلية لاستراتيجية التحويل الرقمي للإدارة الضريبية في إطار التجربة المصرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 1، 2025، ص 22.

³ بن عروس حمزة، علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية: دراسة حالة المغرب، مجلة آفاق علمية، المجلد 15، العدد 1، 2023، ص 552.

⁴ مريبعي محفوظ، تنظيم وصلاحيات الإدارة الجبائية في ظل إصلاحات الجيل الثالث للإدارة الجبائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2017، ص 23.

كما ان توفير منصات رقمية متكاملة تتيح للمكلفين بالضريبة إنجاز مختلف معاملاتهم عن بعد وربطها بوسائل الدفع الإلكتروني وأنظمة التصريح الجبائي بما يضمن سرعة معالجة الملفات وسهولة الوصول إلى الخدمات وتحسين التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين وفي الجزائر يمثل نظام جبايتك JIBAYATIC أحد أهم مشاريع العصرية حيث ساهم في توحيد الإجراءات الجبائية وتطوير الخدمات الرقمية إلا أن فعاليته تظل مرتبطة باستمرار تحديث البنية التحتية التقنية وتوسيع استخدامها على مستوى مختلف الهياكل الجبائية¹.

2. المتطلبات البشرية والتنظيمية

العنصر البشري يعد من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية إذ إن كفاءة الأنظمة الرقمية تبقى مرتبطة بمدى قدرة الموظفين على استخدامها واستيعاب متطلباتها حيث يتطلب التحويل الرقمي توفير برامج تكوين وتدريب مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين وتمكينهم من التعامل مع التطبيقات والأنظمة المعلوماتية الحديثة بكفاءة كما يستوجب الأمر نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقبل التغيير والعمل الجماعي بما يحد من مقاومة التحويل نحو الإدارة الرقمية.

ومن الجانب التنظيمي يقتضي نجاح التحويل الرقمي إعادة هيكلة أساليب العمل بما يتوافق مع البيئة الرقمية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد المسؤوليات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح الجبائية مع اعتماد آليات حديثة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء كما ينبغي أن تتبنى الإدارة قيادة إدارية تدعم مشاريع الرقمنة وتعمل على توفير الموارد اللازمة لضمان استمرارية تطوير الخدمات الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة من التحويل الرقمي².

3. المتطلبات القانونية والأمن السيبراني

اولا - مفهوم الأمن السيبراني

يعرف الأمن السيبراني بأنه مجموعة السياسات والتشريعات والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية الأنظمة المعلوماتية والشبكات والأجهزة والبرمجيات والبيانات من مختلف التهديدات والهجمات الإلكترونية بما يضمن المحافظة على سرية المعلومات وسلامتها وإتاحتها للمستخدمين المصرح لهم ويهدف الأمن السيبراني إلى الحد من المخاطر الإلكترونية وتأمين البيئة الرقمية بما يعزز الثقة في استخدام الخدمات الإلكترونية ويضمن استمرارية عمل الأنظمة الرقمية³.

¹ بارش عيسى، رهانات إصلاح هياكل الإدارة الجبائية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 1، 2019، ص 667.

² عمران عبد الحكيم، دراسة تحليلية لاستراتيجية التحويل الرقمي للإدارة الضريبية في إطار التجربة المصرية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 1، 2025، ص 204-223.

³ الحديدي أيمن أحمد علي، الأمن السيبراني في ظل الانفجار المعرفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 25.

ثانيا - أهمية الأمن السيبراني في نجاح التحويل الرقمي للإدارة الجبائية

يعد الأمن السيبراني أحد المقومات الأساسية لإنجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية نظرا للطبيعة الحساسة للبيانات الجبائية التي تشمل معلومات شخصية ومالية للمكلفين بالضريبة لذلك فإن توفير بيئة رقمية آمنة يساهم في حماية قواعد البيانات من الاختراق أو التعديل أو الإتلاف ويضمن سلامة المعاملات الإلكترونية واستمرارية الخدمات الرقمية كما يؤدي تطبيق سياسات الأمن السيبراني إلى تعزيز ثقة المكلفين بالضريبة في الأنظمة الإلكترونية وتشجيعهم على استخدام خدمات التصريح والدفع الإلكتروني الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين جودة التحصيل الجبائي ورفع كفاءة الإدارة الجبائية¹.

ثالثا - المتطلبات القانونية

يتطلب نجاح التحويل الرقمي في الإدارة الجبائية وجود منظومة قانونية متكاملة تنظم المعاملات الإلكترونية وتعترف بالحجية القانونية للوثائق والتوقيع الإلكتروني وتكفل حماية البيانات الشخصية مع وضع قواعد قانونية لمكافحة الجرائم الإلكترونية كما ينبغي تحديث التشريعات الجبائية بما يتلاءم مع استخدام الأنظمة الرقمية بما يضمن سلامة الإجراءات الإلكترونية ويعزز الثقة في الخدمات الرقمية ويوفر الحماية القانونية لكل من الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة².

المبحث الثالث: دراسات السابقة

ان الدراسات السابقة من أهم ركائز البحث العلمي إذ تساهم في تكوين خلفية علمية حول موضوع الدراسة والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة كما تساعد في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها وعليه سيتم في هذا المبحث استعراض أهم الدراسات العربية والجزائرية ثم الدراسات الأجنبية والدولية ذات الصلة بموضوع الدراسة مع تقديم تعليق نقدي يبرز أوجه الاستفادة منها والقيمة المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية والجزائرية

في البداية غلب التركيز على التحصيل الجبائي وفعالية آلياته في الدراسات العربية والجزائرية حيث انتقل الاهتمام إلى عصريّة الإدارة الجبائية والرقمنة ثم إلى جودة الخدمة العمومية قبل أن تتبلور دراسات أحدث تعالج جبايتك والتصريح الإلكتروني والدفع الإلكتروني واللامادية داخل الإدارة الجبائية الجزائرية.

الدراسة الأولى

¹ بن عروس حمزة، علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية: دراسة حالة المغرب (2015-2019)، مجلة آفاق علمية، المجلد 15، العدد 1، 2023، ص 57.

² مريبعي محفوظ، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

الباحث/السنة	لعبدالله ياسين، بهاليل مهدي عمار، 2024 ¹
عنوان الدراسة	التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية: دراسة حالة البوابتين الإلكترونية وجبايتك ومساهمته
إشكالية الدراسة	تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة الضريبية الجزائرية من خلال بوابتي جبايتك ومساهمته؟
الهدف	هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تطوير خدمات الإدارة الضريبية والتعرف على واقع استخدام البوابات الإلكترونية وقياس مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة مع إبراز أهم التحديات التي تواجه عملية الرقمنة.
المنهج المتبع	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية بالاعتماد على استبيان وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
العينة	تكونت عينة الدراسة من 48 مكلفا بالضريبة ممن يستفيدون من الخدمات الرقمية للإدارة الضريبية الجزائرية.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين خدمات الإدارة الضريبية من خلال تطوير أنظمة المعلومات وتفعيل المنصات الرقمية وتحسين التواصل الإلكتروني مع المكلفين بالضريبة كما بينت أن استخدام بوابتي جبايتك ومساهمته يساعد في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمات مع ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوسيع استخدام الخدمات الإلكترونية لتحقيق نتائج أفضل.
الدراسة الثانية	
الباحث/السنة	أحمد سعد محمد أبو العينين، 2023 ²
عنوان الدراسة	أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة نظرية-ميدانية
إشكالية الدراسة	تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في إطار تحقيق مستهدفات رؤية مصر 2030؟
الهدف	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير كفاءة النظام الضريبي المصري وبيان دوره في الحد من التهرب الضريبي وقياس مدى مساهمته في تحسين الامتثال الضريبي وزيادة الحصيلة الضريبية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية مصر 2030.

¹ لعبدالله ياسين، وبهاليل مهدي عمار، التحول الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية: دراسة حالة البوابتين الإلكترونية وجبايتك ومساهمته، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024.

² حمد سعد محمد. (2023). أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة نظرية-ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، الجزء الثاني، 205-249.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

المنهج المتبع	اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي كما استعانت بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً.
العينة	شملت الدراسة 195 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين كفاءة النظام الضريبي كما أثبتت أن تطبيق الأنظمة الرقمية يسهم في الحد من التهرب الضريبي وتحسين جودة الخدمات الضريبية وزيادة الامتثال الضريبي ورفع الحصيلة الضريبية الأمر الذي يدعم تحقيق أهداف التنمية ورؤية مصر 2030.
الدراسة الثالثة	
الباحث/السنة	إبراهيم ناصر جودة، 2022 ¹
عنوان الدراسة	أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف الأنظمة الضريبية: النظام الضريبي الأردني حالة دراسية
إشكالية الدراسة	جاءت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف النظام الضريبي الأردني وتحسين كفاءة التحصيل الضريبي وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين؟
الهدف	هدفت الدراسة إلى قياس أثر الخدمات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف النظام الضريبي الأردني وبيان مدى مساهمتها في رفع كفاءة التحصيل الضريبي وتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المكلفين بالضريبة.
المنهج المتبع	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مؤشرات النظام الضريبي الأردني خلال الفترة (2005-2020)، وقياس أثر التوسع في الخدمات الإلكترونية على متغيرات الدراسة.
العينة	اعتمدت الدراسة على بيانات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية خلال الفترة من 2005 إلى 2020 باعتبارها حالة للدراسة.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للخدمات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف النظام الضريبي حيث ساهمت في رفع كفاءة التحصيل الضريبي وزيادة قبول الإقرارات الضريبية الإلكترونية وتحسين رضا المكلفين وأوصت باستكمال رقمنة جميع الخدمات الضريبية لتحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية.
الدراسة الرابعة	
الباحث/السنة	حمزة بن عروس، لمين علوطي، 2023 ²

¹ إبراهيم ناصر جودة، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف الأنظمة الضريبية: النظام الضريبي الأردني حالة دراسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، 2022.

² بن عروس، حمزة، علوطي لمين. (2023). الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية: دراسة حالة المغرب (2015-2019). مجلة آفاق علمية، 15(1).

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية - دراسة حالة المغرب (2015-2019)	عنوان الدراسة
سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الآتي: إلى أي مدى أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الإدارة الضريبية المغربية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة؟	إشكالية الدراسة
هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية المغربية وبيان دورها في تحسين الأداء الضريبي وتقييم مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية وإبراز أثر استخدام التطبيقات الإلكترونية في تطوير الخدمات الضريبية.	الهدف
اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تجربة الإدارة الضريبية المغربية خلال الفترة (2015-2019).	المنهج المتبع
اعتمدت على بيانات وتقارير المديرية العامة للضرائب بالمغرب ووثائق الإصلاح الضريبي خلال الفترة محل الدراسة.	العينة
توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهم في تبسيط الإجراءات الضريبية وتحسين جودة الخدمات وتقليص مدة إنجاز المعاملات وزيادة شفافية الإدارة الضريبية مع التأكيد على ضرورة مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتوسيع الخدمات الإلكترونية.	أبرز النتائج
الدراسة الخامسة	
سعيدة سليمان، محمد الأمين بجاوة، 2023 ¹	الباحث/السنة
لتحول الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز الضرائب لولاية قسنطينة	عنوان الدراسة
تمحورت الدراسة حول التساؤل الآتي: ما مدى مساهمة التحول الرقمي للإدارة الجبائية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة؟	إشكالية الدراسة
هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي في تطوير الإدارة الجبائية وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية وقياس مساهمة الأنظمة الرقمية في رفع كفاءة الأداء الجبائي وتحسين العلاقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة.	الهدف
اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان وتحليل النتائج إحصائياً.	المنهج المتبع
تمثلت عينة الدراسة في موظفي مركز الضرائب لولاية قسنطينة.	العينة
أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات الجبائية وتبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء الإدارية وتسريع معالجة الملفات مع التأكيد على ضرورة تطوير البنية التحتية	أبرز النتائج

¹ سليمان، سعيدة، وبجاوة، محمد الأمين. (2023). التحول الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز الضرائب لولاية قسنطينة. جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

الرقمية وتكوين الموارد البشرية وتعميم استخدام الأنظمة الرقمية مثل جبايتك لتحقيق جودة أعلى في الأداء الجبائي.	
--	--

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية والدولية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والمتمثلة في:

الدراسة الأولى	
الباحث/السنة	وآخرون، 2023 Sonia B. Dhaliwal ¹
عنوان الدراسة	Digitalization of Tax Administration: A Review of the OECD Guidelines
الهدف	تقييم تطبيق مبادئ OECD في رقمنة الإدارة الضريبية وقياس أثرها على الكفاءة والشفافية
العينة	تجارب كندا وعدد من الدول المتقدمة المطبقة للتحويل الرقمي الضريبي
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى أن رقمنة الإدارة الضريبية تقلل التهرب الضريبي وترفع كفاءة التحصيل وتعزز الشفافية وجودة الخدمات الضريبية
الدراسة الثانية	
الباحث/السنة	2026 Merve Yolal ²
عنوان الدراسة	The Rise of the Digital State in Public Finance: Digital Governance and Taxation Practices in Estonia
الهدف	تحليل تجربة إستونيا في التحويل الرقمي للإدارة الضريبية وإبراز أثرها في تحسين الأداء المالي
العينة	تجربة الإدارة الضريبية الإستونية ونظام e-Tax.
أبرز النتائج	بينت الدراسة أن الرقمنة ساهمت في رفع الامتثال الضريبي وتقليل التهرب الضريبي وتحسين سرعة إنجاز الخدمات وزيادة الشفافية.

المطلب الثالث: التعليق النقدي والقيمة المضافة لدراسة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة لعبادلة ياسين، بهاليل مهدي عمار	تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول موضوع التحويل الرقمي بالإدارة الجبائية وبيان أثر	اختلفت الدراسة الحالية في تركيزها على قياس أثر نظام جبايتك على

¹ Dhaliwal, S. B., Sohail, D., Hafer, K., Azam, S., & Hafer, B. (2023). Digitalization of Tax Administration: A Review of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines. Accounting & Taxation, 15(1).

² Yolal, M. (2026). The Rise of the Digital State in Public Finance: Digital Governance and Taxation Practices in Estonia. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 25(1), 92–113. <https://doi.org/10.21547/jss.1748965>

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

جودة التحصيل الجبائي بينما ركزت الدراسة السابقة على تحسين الخدمات الجبائية الإلكترونية بصفة عامة.	الأنظمة الرقمية في تحسين أداء الإدارة الضريبية كما اعتمدت كلاهما على المنهج الوصفي التحليلي.	(2024): التحويل الرقمي كآلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية
اختلفت الدراسة الحالية في أنها تناولت نظام جبائيك كأحد تطبيقات التحويل الرقمي في الجزائر بينما تناولت الدراسة السابقة النظام الضريبي المصري بصورة شاملة كما اختلفت البيئة القانونية والإدارية للدراستين.	اتفقت الدراستان في دراسة أثر التحويل الرقمي على تطوير الإدارة الضريبية وتحسين الأداء وزيادة الامتثال الضريبي.	دراسة أحمد سعد محمد أبو العينين (2023): أثر التحويل الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري
اختلفت الدراسة الحالية في تركيزها على جودة التحصيل الجبائي في حين ركزت الدراسة الأردنية على أثر الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف النظام الضريبي.	تشابهت الدراستان في إبراز أهمية استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات في تحسين الأداء الضريبي وتطوير الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.	دراسة إبراهيم ناصر جودة (2022): أثر الحكومة الإلكترونية في تحقيق أهداف النظام الضريبي الأردني
اختلفت الدراسة الحالية في اعتمادها على دراسة ميدانية لتقييم أثر نظام جبائيك على جودة التحصيل الجبائي بينما ركزت الدراسة المغربية على تقييم تجربة الإدارة الإلكترونية بالإدارة الضريبية المغربية بصورة عامة.	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة المغربية في تناول موضوع رقمنة الإدارة الضريبية ودورها في تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.	دراسة حمزة بن عروس ولمين علوطي (2023): الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية بالمغرب
اختلفت الدراسة الحالية في تركيزها على قياس أثر نظام جبائيك على جودة التحصيل الجبائي بينما ركزت الدراسة السابقة على جودة الخدمات الجبائية بصفة عامة.	تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول موضوع التحويل الرقمي بالإدارة الجبائية الجزائرية وبيان أثر الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء والخدمات الجبائية كما اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية.	دراسة سعيدة سليمان، محمد الأمين بجاوة (2023): التحويل الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة
اختلفت الدراسة الحالية في كونها دراسة تطبيقية على الإدارة الجبائية الجزائرية من خلال نظام جبائيك بينما اعتمدت الدراسة الأجنبية على مراجعة وتحليل إرشادات منظمة OECD	تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في إبراز أهمية التحويل الرقمي في تطوير الإدارة الضريبية وتحسين الكفاءة والشفافية وتعزيز الامتثال الضريبي كما تناولت كلاهما أثر الرقمنة في تحسين الأداء الضريبي.	دراسة Sonia B. Dhaliwal وآخرون (2023): Digitalization of Tax

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي

والتجارب الدولية دون إجراء دراسة ميدانية داخل إدارة ضريبية محددة.		Administration: A Review of the OECD Guidelines
اختلفت الدراسة الحالية في أنها ركزت على أثر نظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي في الجزائر بينما تناولت الدراسة الأجنبية تجربة الحكومة الرقمية في إستونيا كنموذج متكامل للإدارة الرقمية مع التركيز على الممارسات الضريبية الرقمية دون دراسة نظام جباية جزائري أو مركز ضرائب محلي.	انفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول دور التحول الرقمي في تحسين الإدارة الضريبية ورفع جودة الخدمات وتعزيز الامتثال الضريبي مع التأكيد على أهمية التكنولوجيا في تطوير الأداء الجبائي.	دراسة Merve Yolal (2026): The Rise of the Digital State in Public Finance: Digital Governance and Taxation Practices in Estonia

خلاصة الفصل الأول

من خلال الفصل الأول تم استخلاص أن التحويل الرقمي أصبح من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمدها الإدارات الجبائية لتحسين جودة التحصيل الجبائي من خلال رقمنة الإجراءات وتبسيطها وتوفير خدمات إلكترونية تساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء وزيادة الامتثال الجبائي كما تبين أن نجاح هذا التحويل يرتبط بتوفير متطلبات تقنية وبشرية وتنظيمية وقانونية مناسبة إلى جانب تطوير الأنظمة المعلوماتية وفي مقدمتها نظام جبايتك (JIBAYATIC) وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التحويل الرقمي يحقق نتائج إيجابية في تحسين أداء الإدارة الجبائية إلا أن دراسة أثر نظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة تمثل إضافة علمية وتطبيقية تسعى هذه الدراسة إلى إبرازها من خلال الجانب الميداني في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI)
بولاية سكيكدة

تمهيد الفصل الثاني

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالتحصيل الجبائي وجودته والتحول الرقمي يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي للدراسة من خلال الوقوف على واقع تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة وتحليل مدى مساهمته في تحسين جودة التحصيل الجبائي.

واعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق وذلك من أجل تشخيص واقع استخدام النظام وبيان انعكاساته على أداء مصلحة التحصيل ومدى مساهمته في تحسين سرعة الإجراءات ودقتها وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول للتعريف بالإدارة الجبائية الجزائرية والمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة مع إبراز واقع التحول الرقمي ومصلحة التحصيل بالمركز بينما تناول المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائجها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين جودة التحصيل الجبائي.

المبحث الأول: الإطار التعريفي بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة

أمام هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة من خلال إبراز مكانته ضمن التنظيم الإداري للمديرية العامة للضرائب والتعريف بمهامه واختصاصاته مع توضيح دوره في تحسين الخدمة الجبائية وتعزيز فعالية التحصيل الضريبي ويهدف ذلك إلى تكوين إطار نظري يساعد على فهم طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة قبل الانتقال إلى الجانب التطبيقي.

المطلب الأول: الإدارة الجبائية في الجزائر

تعد الإدارة الجبائية في الجزائر الركيزة الأساسية لتنفيذ السياسة الضريبية للدولة إذ تتولى تطبيق التشريع الجبائي وضمان تحصيل الإيرادات الضريبية وتقديم الخدمات للمكلفين بالضريبة وقد شهدت هذه الإدارة عدة إصلاحات تنظيمية وهيكلية بهدف تحديث أساليب التسيير وتحسين مردودية التحصيل الجبائي.

1. لمحة عن الإدارة الجبائية في الجزائر

منذ عقود تواجه الإدارة الجبائية في الجزائر تحديات وضغوط ناجمة عن النهج التقليدي للإدارة المعتمد على العمل اليدوي. كان من المتوقع أن تعيد الدولة النظر في أساليب إدارة الضرائب في إطار نظرية الحكم الراشد (الحوكمة) ووسائلها الشاملة لتحسين الجودة الإدارية. ويسعى تطبيق الجودة الشاملة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبتين وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة كفاءة تحصيل الإيرادات¹.

✓ تطوير هياكل الاستقبال:

إن تطوير وتحديث مكونات هيكلية الإدارة الجبائية يعتبر خطوة جيدة في عملية الإصلاح الإداري حيث يساعد ذلك على رفع مستوى أداء موظفي الضرائب ومن ناحية أخرى يعزز الثقة بين الإدارة الجبائية والمكلف ويجعله شريكا في العملية كما يساهم ذلك في رفع الوعي الضريبي لدى المكلفين وفي هذا الإطار تم إنشاء مديرية كبريات المؤسسات «DGE» للمؤسسات التي يتجاوز رقم أعمالها 100 مليون دينار جزائري والتي دخلت حيز الخدمة في عام 2006 حيث تهدف هذه المديرية إلى تحقيق تسيير جبائي فعال وتقديم خدمات ذات جودة للمكلفين كما تم إنشاء مراكز الضرائب «CDI» والمراكز الجوّارية للضرائب.. «CPI» .

تهدف خطوة إنشاء مراكز الضرائب إلى تجميع مختلف الوحدات الأساسية للإدارة الجبائية في مركز واحد حيث سيساهم ذلك في تقليل معاناة المكلفين بالضريبة فلن يضطروا إلى التنقل بين المصالح داخل الإدارة كما سيتيح

¹ أحمد الصالح سباع، تحديث الإدارة الجبائية ركيزة فعالة لتعزيز الرقابة الضريبية واحتواء الممارسات الضريبية غير المشروعة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01 (2024)، ص159.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

للمكلفين التصريح الضريبي في الوقت المناسب مما يجنبهم غرامات ناجمة التأخير في الدفع كما يساهم ذلك في تجميع مختلف المصالح مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء الادارية كما يساهم في الاتصال بين المصالح ويخفض تكلفة التسيير¹.

✓ مرجع نوعية الخدمة:

إن مرجع نوعية الخدمة تم تأسيسه بناء على التعليمات الصادرة من المدير العام للضرائب بتاريخ 07/06/2012 وهو عبارة عن أسلوب جديد للتعامل مع المكلفين بالضريبة الهدف منه ترسيخ ثقافة الاستقبال وتحسين الخدمات المقدمة من طرف أعوان الإدارة الجبائية سواء كانوا في مراكز الضرائب المراكز الجوّارية للضرائب مديرية كبريات المؤسسات لذلك برز هذا المشروع التغطية العجز في الخدمات التي كانت تقدمها الهياكل القديمة.

✓ النظام المعلوماتي:

ركيزة أساسية لعصرنة إدارة الضرائب تتزايد أهمية برنامج تحديث الإدارة الجبائية بشكل ملحوظ مع تزايد توقعات المستخدمين والموظفين لهذا السبب قامت المديرية العامة للضرائب بتنفيذ نظام معلوماتي فعال كجزء أساسي من أولوياتها يعتمد هذا النظام على تقنيات مبتكرة وإجراءات مبسطة مما يساهم في تعزيز كفاءة وشفافية وجودة الخدمات الادارية

تركز استراتيجية الإدارة الجبائية في مجال تحديث الخدمات على تحقيق أهداف محددة أهمها رقمنة جميع العمليات الجبائية وتشغيل جميع إجراءات معالجة البيانات المتعلقة بفرض الضريبة بصفة تلقائية. تسعى المديرية العامة للضرائب إلى إقامة نظام إدارة إلكتروني يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كوسيلة لتعزيز التفاعل والتواصل بين الإدارة الجبائية وبيئتها، بهدف تحسين الأداء وتسهيل العمليات وتلعب هذه التقنيات دورا ضروريا في هذا الانتقال حيث تساعد على تحسين التواصل بين الإدارة والمكلفين وتسهيل الإجراءات وتعزيز الشفافية.

لسد احتياجاتها من نظام معلوماتي فعال باشرت المديرية العامة للضرائب بتنفيذ "النظام المعلوماتي الجبائي" من المشروع بمرحلتين:

المرحلة الأولى: مرحلة التأطير بتاريخ 29/01/2013

المرحلة الثانية: مرحلة التقارب بتاريخ 22/06/2014 وواجهت بعض التأخيرات نتيجة تعقيدها تم اعتبار جميع المناهج الكبرى المتضمنة في المشروع وتمت المصادقة من قبل لجنة القيادة على جميع التسليمات المحددة في هذه المرحلة.

¹ أحمد الصالح سباع، مرجع سابق، ص 159.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

➤ المخطط العام للتكوين 2D2 ، استراتيجية التنصيب 2D3 ، تقرير النشاط الشهري D4 2 ، تحليل الثغرات مخطط الإختبار ، تصميم نظام D1-V22 (وثيقة ملية بتاريخ 03 أوت 2015)؛

➤ تم الانتهاء من إعداد الحصة 02 المتعلقة بمرحلة التقارب بعد التنسيق الجماعي الذي أجراه فريق المشروع التابع للمديرية العامة للضرائب. حيث يتمثل التقدم في الانتقال إلى الحصة 02 وتقديمها بشكل نهائي لـ DIV22 ، والذي من شأنه أن يمكن تنفيذ الحصة 03 التي تتناول الضبط والتطورات الخاصة؛

➤ في الوقت الحالي يعمل فريق مشروع المديرية العامة للضرائب بالتعاون مع خبراء من الشركة الإسبانية "إنذار" يتولى كل فريق مسؤوليته في إطار منهاج الوظيفة" ويتم القيام بنفس العملية بالنسبة للورشات الخمس الأخرى، والتي تشمل إدارة النظام والشبكات، والتأهيل الأمني، وتسيير البيئات، وتسيير المنشآت الأساسية¹.

✓ عناصر المشروع:

➤ العناصر التقنية: يحقق الفريق التقني المشروع نظام المعلومات الضريبي تقدما حيث يتولى تنفيذ الجوانب ذات الصلة بالبيانات يشمل ذلك:

تنصيب الأنظمة حيث تم انشاء أنظمة تتلاءم وتتوافق مع عناصر كل بيئة وتم من خلال الشركة الاسبانية (إنذار) وفرق التابعة للمديرية العامة للضرائب بوضع نظام حماية الفيروسات كاسبر سكي أد بوانت 10 ، ونظام تسيير ومراقبة المحال؛

كما تم خلق نظام التسيير الضريبي (SGF) لتجربة قاعدة البيانات التي تم تحديثها واعادة ضبطها؛ اعادة النظر في تثبيات شبكات وعتاد الاعلام الآلي المركز الضرائب بالحراش.

➤ العناصر العملية: تركز الإجراءات الحديثة في السياق العملي على اعتبار جميع الوظائف والضرائب ذات الأهمية الكبيرة لتأسيس وتشغيل مركز الضرائب وخاصة فيما يتعلق بإطلاق موقع نموذجي لمركز الضرائب حيث تمت معالجة جميع الوظائف والضرائب التي حصلت على الموافقة من قبل المديرية العامة للضرائب، بما في ذلك:

- مخطط المحاسبة NCT ؛
- توزيع الرسوم على الأنشطة المهنية لكل بلدية في مرحلة التعديل؛
- جمع الرسوم من خلال مختلف الوسائل (وثيقة، دفع، حساب، نقد...) ².

¹ أحمد الصالح سباع، مرجع سابق، ص 160.

² المرجع نفسه.

2. مكانة المراكز الجوّارية للضرائب CPI ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية

تمثل عملية إحداث المراكز الجوّارية للضرائب المرحلة الختامية للإصلاحات الجارية لإعادة تنظيم مصالح الإدارة الجبائية حيث تهتم بتسيير ملفات صغار المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب.

حدد عدد المراكز الجوّارية للضرائب المزمع إحداثه بموجب مشروع الهياكل المختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الخاضعة للضريبة الجزافية الوحيدة بـ 250 مركزا 30 ليتم مراجعته إلى حدود 244 مركزا.

غير أنه من خلال المعلومات المستقاة من طرف مسؤولي المديرية العامة للضرائب والتي تقيد بأن عددا قليلا من المراكز الجوّارية للضرائب دخلت مجال الخدمة ويتعلق الأمر على سبيل الاستدلال وليس الحصر بالمركز الجوّاري للضرائب للحراش، والمركز الجوّاري للضرائب بمستغانم، والمركز الجوّاري لبني صاف، والمركز الجوّاري الحمام بوججر والمركز الجوّاري للضرائب للعمارية.

نستنتج مما تقدم، اكتفاء عدد كبير من المفتشيات والقباضات بشغل المقرات الجديدة مع استمرار مزاولة مهامها التقليدية غير تلك المنصوص عليها قانونا¹.

• صلاحيات المركز الجوّاري للضرائب

يعد المركز الجوّاري للضرائب المحور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الجزافي والأشخاص الذين يحققون مداخيل مهنية الضريبة على الدخل الإجمالي التابعة لمكان وجود مسكنه، وكذا الأشخاص الذين يحققون مداخيل عقارية.

يسير المركز الجوّاري للضرائب رئيس المركز الجوّاري للضرائب المعين بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية، تطبيقا لأحكام المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327.

يحتل المركز المذكور على صعيد الأهمية بالنسبة للخاضعين للضريبة المرتبة الأولى قبل مديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب إذ تمثل ما يقارب عن 70% من مجموع المكلفين بالضريبة.

¹ آيت دحمان سيد علي، جباية المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات، المجلد 14، العدد 01-2023 ص353.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

وينشط المركز الجوّاري للضرائب تطبيقاً لأحكام المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327، في المجالات التالية:

أولاً - في مجال الوعاء: مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها، وإصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها.

ثانياً - في مجال التحصيل: التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم والأتاوى، وتنفيذ العمليات المادية للدفع والتحصيل واستخراج النقود دون إغفال عملية ضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم.

ثالثاً - في مجال الرقابة: البحث وجمع واستغلال المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات مع إعداد وتنظيم التدخلات.

رابعاً - في مجال المنازعات: دراسة ومعالجة الشكاوى ومتابعة المنازعات الإدارية والقضائية وكذا دراسة طلبات التخفيض الإداري.

خامساً - في مجال الاستقبال والإعلام: ضمان مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة والتكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل وتنظيم وتسيير المواعيد دون إغفال عمليات نشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص المركز الجوّاري للضرائب¹.

• تنظيم المصالح التابعة للمركز الجوّاري للضرائب

ينظم المركز الجوّاري للضرائب في ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصالحتين، تطبيقاً لأحكام المادة 102 من القرار الوزاري المشترك².

أولاً - مصلحة الرئيسية للتسيير: تكلف المصلحة الرئيسية للتسيير، وفقاً لأحكام المادة 103 من القرار الوزاري المشترك أعلاه، بما يأتي:

1 - إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات.

¹ آيت دحمان سيد علي، مرجع سابق، ص 354.

² راجع أحكام المواد من 102 إلى 118 من أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير سنة 2009 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، ج ر ج، العدد 20.

2-المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب.

3-إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

وتتضمن المصلحة الرئيسية للتسيير أربع (04) مصالح وهي: مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية ومصلحة الجباية الزراعية، ومصلحة جباية المداخل والممتلكات ومصلحة الجباية العقارية، تطبيقا لأحكام المواد من 104 إلى 107 من القرار الوزاري المشترك المذكور.

ثانيا - المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: تكلف المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث تطبيقا لنص المادة 108 من القرار الوزاري المشترك أعلاه، على وجه الخصوص بما يأتي:

1-تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوّاري للضرائب والممتلكات العقارية المتواجدة فيه.

2-متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

وتتضمن المصلحة المذكورة، تطبيقا لأحكام المواد 109 إلى 111 من النص التنظيمي المذكور، ثلاث (03) مصالح وهي: مصلحة البطاقات والمقارنات، ومصلحة البحث والتدخلات ومصلحة المراقبة¹.

ثالثا - المصلحة الرئيسية للمنازعات: تكلف المصلحة الرئيسية للمنازعات، تطبيقا لأحكام المادة 112 من القرار الوزاري المشترك أعلاه، بما يأتي:

-دراسة كل طعون نزاعية أو إعفائية موجهة للمركز الجوّاري للضرائب.

-التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة.

-متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

¹ آيت دحمان سيد علي، مرجع سابق، ص 354.

وتضم المصلحة الرئيسية للمنازعات ثلاث (03) مصالح وهي: مصلحة الاحتجاجات، ومصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية ومصلحة التبليغ والأمر بالدفع، تطبيقاً لأحكام المواد من 113 إلى 115 من القرار الوزاري المشترك السابق ذكره.

رابعا - القباضة: تكلف القباضة، تطبيقاً لأحكام المادة 116 من القرار الوزاري المشترك المذكور، لاسيما بما يأتي:

1 -التكفل بعمليات الدفع التلقائية التي يقوم بها المكفون بالضريبة أو بجداول عامة أو فردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.

2- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم سارية المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.

3- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

كما تضم القباضة ثلاث (03) مصالح وهي: مصلحة الصندوق، ومصلحة المحاسبة ومصلحة المتابعات المتممة في شكل فرق.

خامسا - المصلحتان تم تنظيم المصلحتين أدناه بموجب أحكام المادتين 117 و 118 من القرار الوزاري المشترك أعلاه.

1-مصلحة الاستقبال والإعلام: التي تختص لاسيما بما يأتي : تنظيم استقبال المكفين بالضريبة وإعلامهم، ونشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكفين بالضريبة التابعين لاختصاص المركز الجوّاري للضرائب.

2 -مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: التي تكلف على وجه الخصوص بما يأتي: استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها، وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها، وإحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات والإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات¹.

¹ آيت دحمان سيد علي، مرجع سابق، ص354.

3. دور المراكز الجوّارية في التحصيل الجبائي وتقديم الخدمات للمكلفين بالضريبة

تعد المراكز الجوّارية للضرائب حلقة الوصل الأساسية بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة حيث تضطلع بدور مهم في تنفيذ إجراءات التحصيل الجبائي على المستوى المحلي وتتولى هذه المراكز تسيير الملفات الجبائية للمكلفين الخاضعين لاختصاصها واستقبال التصريحات الجبائية وإعداد جداول التحصيل وسندات الإيرادات ومتابعة تسديد المستحقات الجبائية إضافة إلى معالجة الشكاوى والطعون الإدارية وفقا للتشريع المعمول به وتسهم هذه المهام في ضمان تحصيل الإيرادات الجبائية بانتظام، بما يدعم موارد الخزينة العمومية ويعزز فعالية الإدارة الجبائية¹.

وإلى جانب مهام التحصيل تعمل المراكز الجوّارية للضرائب على تحسين جودة الخدمة العمومية الجبائية من خلال توفير فضاء إداري موحد يضم مختلف الخدمات التي يحتاجها المكلف بالضريبة كاستقبال الملفات وتقديم الإرشادات وتسليم الوثائق الجبائية ومرافقة المكلفين في استكمال الإجراءات الإدارية وقد ساهم هذا التنظيم في تبسيط المسار الإداري وتقليص آجال معالجة الملفات وتحسين التواصل بين الإدارة والمكلفين الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى رضا المرتفقين وتعزيز الامتثال الضريبي الطوعي².

وفي إطار عصرنة الإدارة الجبائية أصبحت المراكز الجوّارية تعتمد بصورة متزايدة على الوسائل الرقمية لتطوير الخدمات المقدمة للمكلفين من خلال إتاحة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالإعلام الجبائي والتصريح الإلكتروني وتسهيل الحصول على المعلومات والوثائق الجبائية ويساهم هذا التوجه في الرفع من كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء الإجرائية وتخفيف الضغط على المصالح الجبائية فضلا عن دعم الشفافية وتسريع إنجاز المعاملات بما يتماشى مع أهداف الإصلاح الإداري وتحديث المنظومة الجبائية في الجزائر³.

المطلب الثاني: تقديم المركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة

بعد استعراض الإطار العام للإدارة الجبائية يأتي هذا المطلب لتقديم المركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة باعتباره ميدان الدراسة من خلال التعريف بنشأته وبيان اختصاصه الإقليمي والوظيفي والتعرف على هيكله التنظيمي وإمكاناته البشرية والتقنية بما يساهم في فهم طبيعة نشاطه ودوره في أداء مهامه الجبائية.

¹ مغاري عبد الرحمان، شيخي بلال، دور الإدارة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي عن طريق تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد 2، العدد 1، 2013، ص32.

² نوي نجا، دور مركز الضرائب في تحسين الخدمة المقدمة للمكلفين – مركز الضرائب البويرة نموذجاً، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص338.

³ شعواي سفيان، قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص 21.

1. النشأة والتعريف بالمركز

دخل المركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة حيز الخدمة بتاريخ 16 ديسمبر 2018 في إطار سياسة عصنة الإدارة الجبائية الرامية إلى تقريب المرفق الجبائي من المكلفين بالضريبة وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم ويعمل المركز تحت إشراف رئيس المركز الجوّاري الذي يشرف على مختلف المصالح المكلفة بتسيير الملفات الجبائية والرقابة الجبائية والتحصيل وتسوية المنازعات بما يضمن تكامل الوظائف الأساسية للإدارة الجبائية داخل هيكل تنظيمي موحد.

ويعد المركز الجوّاري للضرائب المخاطب الإداري والجبائي الرئيسي للمكلفين بالضريبة الخاضعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) (الملحق 01)، حيث يتولى معالجة مختلف الإجراءات المرتبطة بالتصريح والوعاء والتحصيل والمتابعة مع توفير خدمات الإرشاد والمراقبة بما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الامتثال الجبائي وتحسين فعالية التحصيل الضريبي على المستوى المحلي.

2. الاختصاص الإقليمي والوظيفي

يمارس المركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة اختصاصه الإقليمي ضمن الحدود الجغرافية المحددة له تنظيما ويتكفل بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين التابعين له وفق التنظيم المعتمد من المديرية العامة للضرائب ويهدف هذا التقسيم إلى تقريب الإدارة من المكلفين وتحسين سرعة وجودة معالجة الملفات. أما اختصاصه الوظيفي فيشمل استقبال التصريحات الجبائية وتسجيلها ومعالجتها ومسك الملفات الجبائية وتحيينها، وتحديد الوعاء الضريبي ومتابعة التحصيل إلى جانب دراسة الطعون والمنازعات المرتبطة بمجال عمله، مع ضمان تطبيق التشريع الجبائي. كما يساهم المركز في مرافقة المكلفين من خلال تقديم الإرشادات والمعلومات الجبائية وتبسيط الإجراءات وتسهيل استخدام الخدمات الرقمية بما يدعم الامتثال الضريبي ويحسن الخدمة العمومية.

3. الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتقنية

يظهر الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة اعتماد تنظيم إداري وظيفي يقوم على توزيع الاختصاصات بين مجموعة من المصالح المتخصصة بما يضمن التكامل في أداء المهام الجبائية وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية ويتولى رئيس المركز الإشراف العام على جميع المصالح مع تنسيق أعمالها ومتابعة تنفيذ التشريع الجبائي والتعليمات الصادرة عن المديرية العامة للضرائب والسهر على حسن سير النشاط الجبائي داخل المركز.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

ويتضمن الهيكل التنظيمي للمركز مصلحة الاستقبال والاستعلام التي تعد الواجهة الأولى للمركز حيث تتولى استقبال المكلفين بالضريبة وتوجيههم وتقديم المعلومات والإرشادات المتعلقة بالإجراءات الجبائية بما يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

كما يضم المركز المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات التي تشرف على تسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة وتتدرج ضمنها عدة مصالح متخصصة تتمثل في مصلحة جباية النشاطات الخاضعة للضريبة الجزافية الوحيدة، المكلفة بمتابعة ملفات المكلفين الخاضعين لهذا النظام الضريبي ومصلحة الجباية الزراعية المختصة بمعالجة الملفات الجبائية المتعلقة بالنشاطات الفلاحية ومصلحة جباية المداخل والممتلكات التي تتولى تسيير الضرائب المرتبطة بمختلف أنواع المداخل والأموال إضافة إلى مصلحة الجباية العقارية المكلفة بمتابعة الضرائب والرسوم المفروضة على العقارات.

ويشمل الهيكل القباضة كذلك التي تمثل الهيئة المكلفة بتنفيذ عمليات التحصيل الجبائي وتضم مصلحة الصندوق المختصة باستقبال الإيرادات الجبائية وتسجيل عمليات القبض ومصلحة المحاسبة التي تتولى مسك الحسابات الجبائية وتسجيل مختلف العمليات المالية إلى جانب مصلحة المتابعات التي تسهر على متابعة الديون الجبائية واتخاذ الإجراءات القانونية لتحصيلها.

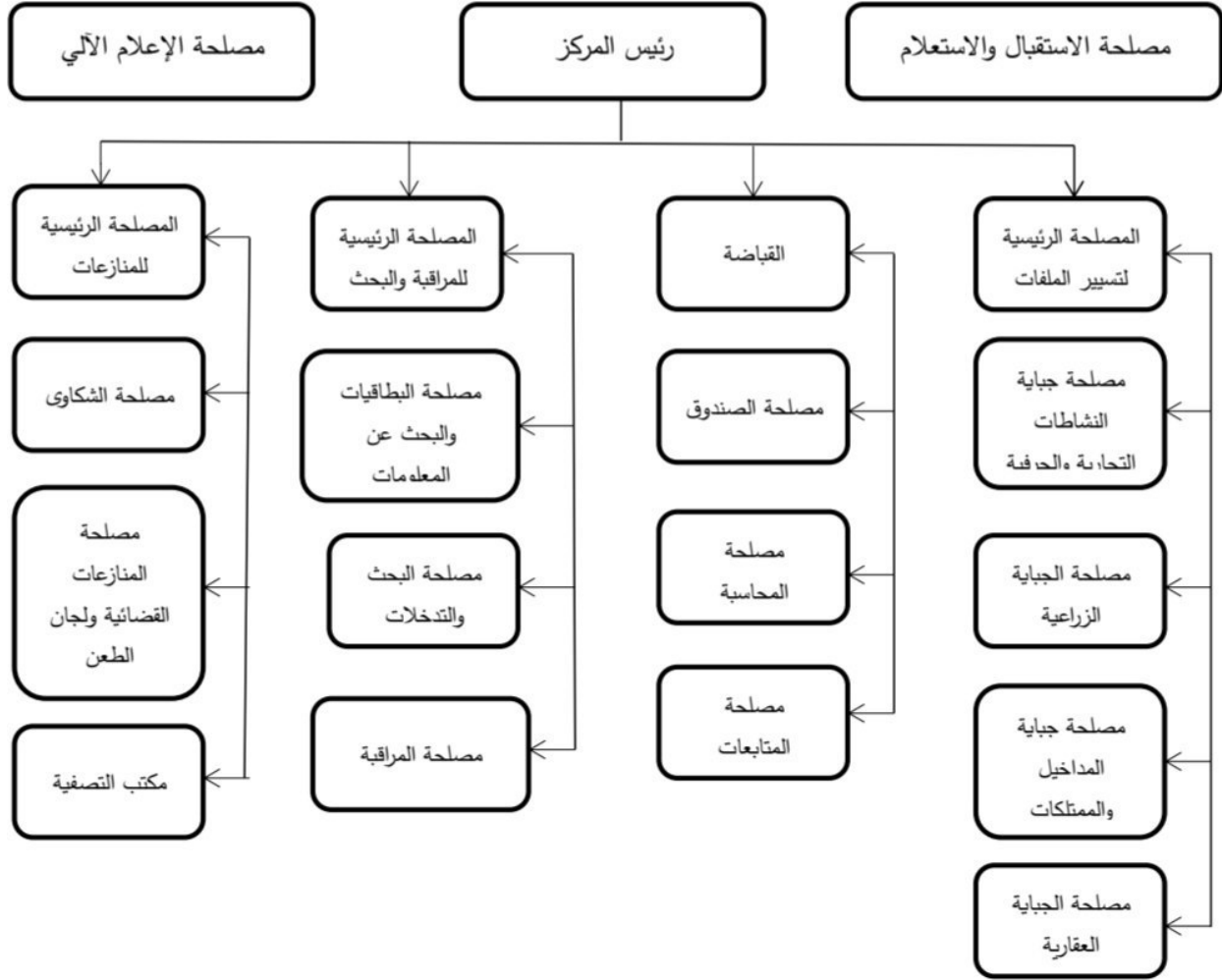
ومن بين المصالح الأساسية أيضا المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث التي تضطلع بالإشراف على عمليات الرقابة الجبائية والتحري وتضم مصلحة البطاقات والبحث عن المعلومات المكلفة بجمع وتحيين المعلومات الخاصة بالمكلفين بالضريبة ومصلحة البحث والتدخلات التي تقوم بإجراء التحريات الميدانية والكشف عن حالات التهرب الضريبي إضافة إلى مصلحة المراقبة التي تتولى التحقق من صحة التصريحات الجبائية ومدى التزام المكلفين بأحكام التشريع الجبائي.

وفي مجال تسوية النزاعات يضم المركز المصلحة الرئيسية للنزاعات التي تشرف على دراسة المنازعات الجبائية وتتدرج تحتها مصلحة الشكاوى المكلفة باستقبال ودراسة تظلمات المكلفين بالضريبة ومصلحة المنازعات القضائية ولجان الطعن التي تتولى متابعة القضايا الجبائية أمام الجهات القضائية ولجان الطعن بالإضافة إلى مكتب التصفية الذي يعالج ملفات غلق النشاط وتسوية الوضعيات الجبائية النهائية.

كما يتوفر المركز على مصلحة الإعلام الآلي التي تتولى إدارة وصيانة الأنظمة المعلوماتية وضمان استمرارية عمل الشبكات والتطبيقات الرقمية وتقديم الدعم التقني لمختلف المصالح بما يواكب توجه الإدارة الجبائية نحو الرقمنة وعصرنة أساليب التسيير.

ويعكس هذا الهيكل التنظيمي توزيع واضح للاختصاصات بين مختلف المصالح الأمر الذي يضمن التكامل بين وظائف التسيير والتحصيل والرقابة والنزاعات والدعم التقني ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة وتعزيز كفاءة الأداء الإداري والرفع من مردودية التحصيل الجبائي.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي ومصلحة التحصيل بالمركز

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها الإدارة الجبائية بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة التحصيل الجبائي ومن هذا المنطلق يتناول هذا المطلب واقع التحول الرقمي ومصلحة التحصيل بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة مع إبراز أهم الوسائل الرقمية المعتمدة ودورها في تحسين أداء التحصيل الجبائي.

1. تنظيم مصلحة التحصيل

مصلحة التحصيل تعد من أهم المصالح التقنية بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة إذ تتولى تنفيذ مختلف العمليات المتعلقة بتحصيل الضرائب والرسوم المستحقة لفائدة الخزينة العمومية وذلك في إطار أحكام قانون الإجراءات الجبائية والتشريعات الجبائية السارية وتمثل هذه المصلحة المرحلة النهائية في المسار الجبائي حيث يتم تحويل الحقوق الجبائية المثبتة إلى إيرادات فعلية للدولة بما يساهم في ضمان التمويل المستمر للنفقات العمومية وتحقيق أهداف السياسة المالية.

تخضع مصلحة التحصيل لإشراف رئيس المركز الجوّاري للضرائب ويتولى تسييرها رئيس المصلحة الذي يسهر على تنظيم العمل وتوزيع المهام بين الأعوان ومتابعة تنفيذ العمليات اليومية وضمان احترام الآجال القانونية الخاصة بالتحصيل كما تعمل المصلحة بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية داخل المركز ولا سيما مصلحة التسيير ومصلحة الرقابة والبحث بالإضافة إلى قباضة الضرائب بما يضمن تبادل المعلومات المتعلقة بالملفات الجبائية وتحقيق فعالية أكبر في عمليات التحصيل.

وتتولى مصلحة التحصيل بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة مجموعة من المهام الأساسية من أهمها:

- استقبال المكلفين بالضريبة ومعالجة عمليات تسديد الضرائب والرسوم.
- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين والتأكد من تسوية الديون الجبائية في الآجال القانونية.
- تسجيل عمليات التحصيل ومسك الحسابات المتعلقة بالإيرادات الجبائية.
- إصدار إشعارات الدفع والتنبيهات الخاصة بالمبالغ غير المسددة.
- اتخاذ إجراءات التحصيل الجبري عند الاقتضاء وفقا لأحكام قانون الإجراءات الجبائية.
- إعداد التقارير والإحصائيات المتعلقة بنسبة التحصيل والديون المتبقية، ورفعها إلى الجهات المختصة.

ومن خلال الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة تبين أن تنظيم مصلحة التحصيل يعتمد على توزيع واضح للاختصاصات بين الأعوان مع الحرص على التنسيق المستمر بين مختلف المصالح بما يسمح بسرعة معالجة الملفات وضمان دقة العمليات المالية كما يشهد عمل المصلحة تطور ملحوظ بفضل إدماج الوسائل الرقمية خاصة من خلال اعتماد النظام المعلوماتي JIBAYATIC ، الذي مكن من أتمتة العديد من عمليات التحصيل وتحسين متابعة الحسابات الجبائية وتوفير معلومات آنية حول وضعية المكلفين بالضريبة وهو ما ساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليص الأخطاء الإدارية وتعزيز جودة الخدمة العمومية.

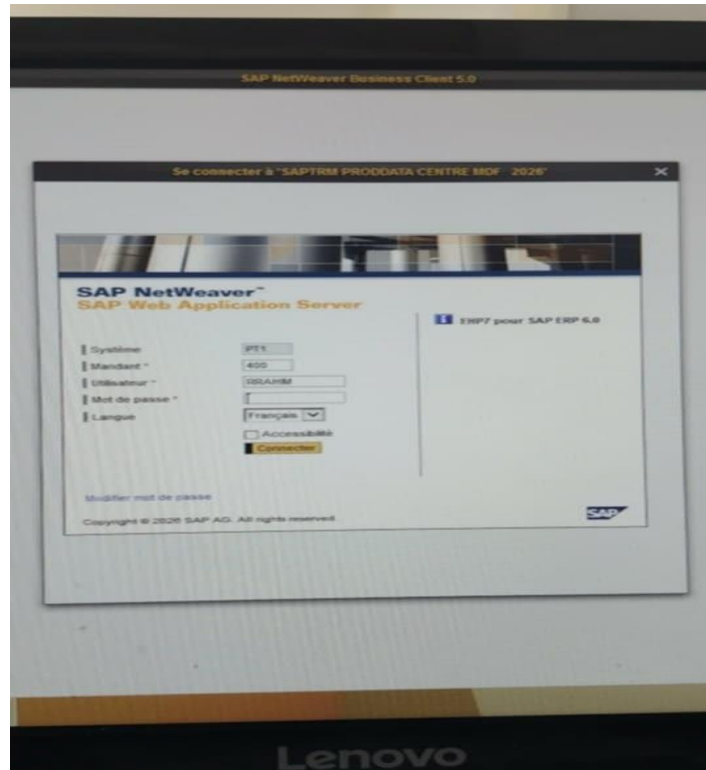
2. كيفية استخدام نظام جبايتك (JIBAYATIC) داخل المركز

يؤدي نظام JIBAYATIC داخل مصلحة التحصيل بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة دور مهم حيث يعتمد عليه الموظفون في الاطلاع على الوضعية الجبائية للمكلفين ومتابعة الديون الضريبية وتسجيل مختلف العمليات المتعلقة بالتحصيل إضافة إلى تحيين البيانات بصورة مستمرة بما يضمن توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار وتعزيز فعالية التحصيل الجبائي.

غير أن معالجة العمليات المحاسبية وإعداد التقارير المالية لا تتم من خلال JIBAYATIC وحده وإنما يتم الاعتماد على نظام معلوماتي آخر هو SAP NetWeaver Business Client الذي يمثل البيئة المحاسبية المعتمدة داخل الإدارة الجبائية لتسيير العمليات المالية والمحاسبية المرتبطة بعملية التحصيل ويعمل بصورة متكاملة مع نظام JIBAYATIC .

ومن خلال الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة تبين أن الموظف يقوم أولاً بالدخول إلى نظام SAP NetWeaver Business Client 5.0 باستعمال اسم المستخدم وكلمة المرور المهنية حيث تظهر واجهة تسجيل الدخول التي تضمن حماية النظام من خلال منح صلاحيات استعمال تختلف حسب طبيعة مهام كل موظف.

الشكل (2): واجهة تسجيل الدخول إلى نظام SAP NetWeaver Business Client

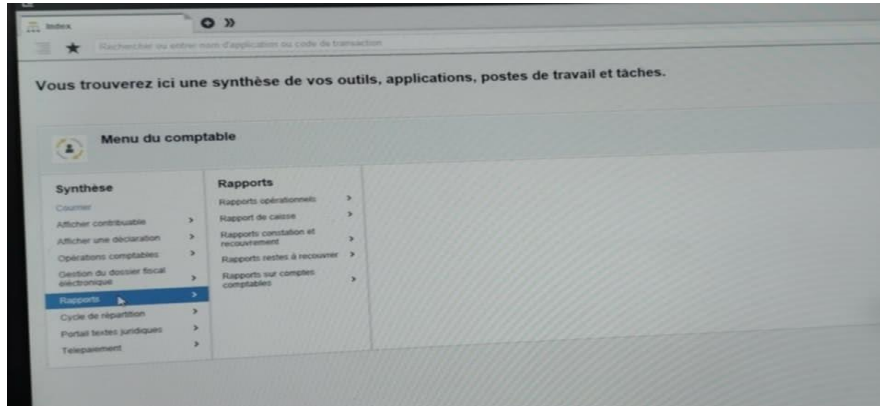


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

بعد نجاح عملية الولوج ينتقل المستخدم إلى الواجهة الرئيسية Menu du comptable التي تضم مجموعة من الوظائف الخاصة بمصلحة التحصيل من بينها عرض بيانات المكلفين والعمليات المحاسبية وإدارة الملف الجبائي الإلكتروني والتقارير المحاسبية وتقارير الصندوق بالإضافة إلى تقارير التحصيل والمتابعة المالية.

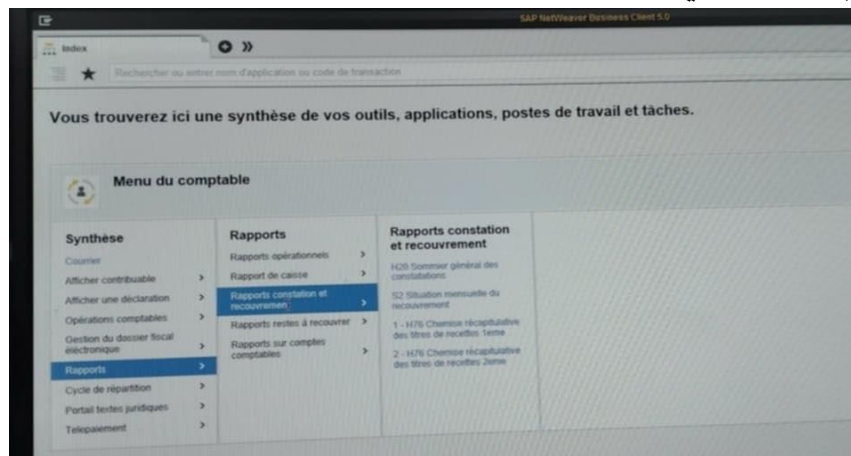
الشكل (3): الواجهة الرئيسية Menu du comptable



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

ومن خلال قائمة Rapports يستطيع الموظف الوصول إلى قسم Rapports constatation et recouvrement، الذي يتيح استخراج التقارير المتعلقة بعمليات التحصيل ومن أهم هذه التقارير Situation mensuelle du recouvrement، والذي يسمح بإعداد الوضعية الشهرية للتحصيل من خلال تحديد المؤسسة وقطاع النشاط وطبيعة الإيراد والفترة الزمنية المراد تحليلها ثم يقوم النظام تلقائيا بإعداد تقرير إحصائي مفصل.

الشكل (4): قائمة تقارير التحصيل Rapports constatation et recouvrement

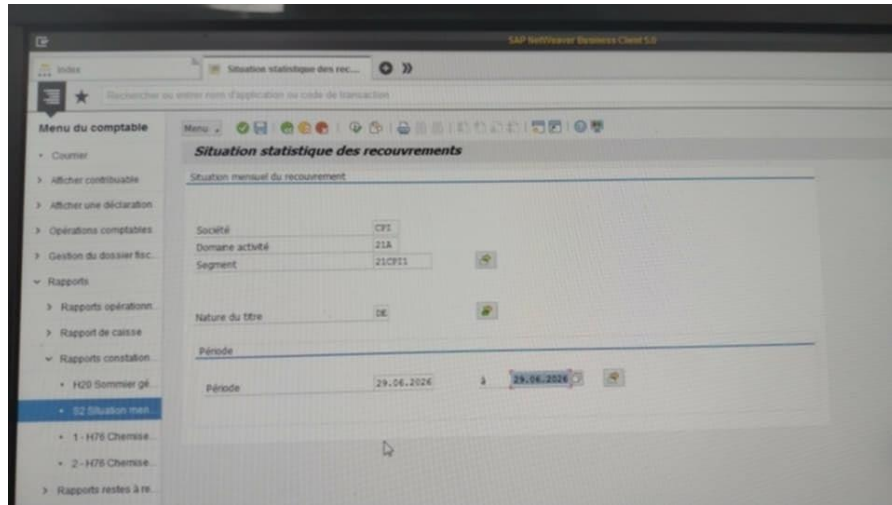


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

وتظهر هذه التقارير مختلف الموارد الجبائية مثل الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) والضريبة على أرباح الشركات (IBS) وغيرها من الضرائب والرسوم مع بيان المبالغ المحصلة والديون المتبقية ونسب الإنجاز الأمر الذي يساعد مسؤولي مصلحة التحصيل على تقييم الأداء ومتابعة تطور الإيرادات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مردودية التحصيل.

الشكل (5): واجهة استخراج الوضعية الشهرية للتحصيل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

ويتضح من خلال التطبيق الميداني أن التكامل بين JIBAYATIC و SAP أسهم في تطوير عمل مصلحة التحصيل بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة حيث يتولى JIBAYATIC تسيير الملف الجبائي للمكلف وتتبع وضعيته، بينما يتكفل SAP بالجانب المحاسبي وإعداد التقارير والإحصائيات المالية وقد انعكس هذا التكامل إيجاباً على سرعة إنجاز المعاملات ودقة البيانات وتعزيز الرقابة الداخلية وتقليص الاعتماد على الوثائق الورقية بما ينسجم مع أهداف التحول الرقمي وعصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر.

الشكل (6): نموذج التقرير الإحصائي لعمليات التحصيل

Période : 29.06.2026 - 29.06.2026

		Devise	Recouvrement	Application	Annulation
201001	Produit des Contributions Directes		718.174	0	0
100	Impôt sur le Revenu Global / Salaires		0	0	0
PRO	Impôt sur le Revenu Global / Salaires	2010011090	0	0	0
101	IRG / Autres catégories		718.174	0	0
A	PRO_IRG/retenue à la source sur les revenus des créances, dépôts et cautionnements	2010011101	0	0	0
B	PRO_IRG/retenue à la source sur les bénéfices distribués par les sociétés	2010011102	0	0	0
C	PRO_IRG perçu par voie de rôles	2010011103	33.790	0	0
D	PRO_IRG Agricole acompte et solde de liquidation	2010011109	0	0	0
E	PRO_IRG autres retenues à la source	2010011105	0	0	0
G	PRO_IRG sur plus value des cessions immobilières et droits immobiliers	2010011107	684.474	0	0
E	PRO_IRG sur plus value des cessions mobilières et actions parts sociales	2010011108	0	0	0
	Déclaration IRG Professionnelle	2010011105	0	0	0
	PRO_Acompte provisionnels sur l'IRG		0	0	0
102	Impôt sur le bénéfice des Sociétés IRS		0	0	0
A	PRO_IRS/ retenue à la source sur le revenu des sociétés non installées en Algérie & IRSV	2010011201	0	0	0
B	PRO_IRS/ Autres retenues à la source	2010011202	0	0	0
C	PRO_IRS perçu par voie de rôles	2010011203	0	0	0
E	PRO_Acompte provisionnels sur l'IRS	2010011205	0	0	0
F	PRO_Imputation solde de liquidation	2010011206	0	0	0
G	PRO_Imputation du minimum d'imposition	2010011207	0	0	0
104	Autres contributions directes		0	0	0
F	PRO_Part Autres Contributions Directes	2010011406	0	0	0
106	Produit des taxes forfaitaires pour conformité fiscale IRS		0	0	0

PT1 (1) 40

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الضرائب لولاية سكيكدة

3. الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق النظام

رغم المكاسب التي حققتها الإدارة الجبائية الجزائرية من خلال اعتماد الأنظمة الرقمية وعلى رأسها IBAYATIC و SAP فإن تطبيق هذه الأنظمة داخل مصلحة التحصيل بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة لا يخلو من بعض الصعوبات والتحديات التي قد تؤثر على فعالية العمل وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة وتعود هذه الصعوبات إلى عوامل تقنية وبشرية وتنظيمية الأمر الذي يستدعي مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز قدرات الموارد البشرية.

من أبرز التحديات التي تمت ملاحظتها خلال فترة التريبص بطء استجابة النظام في بعض الفترات خاصة عند ارتفاع عدد المستخدمين أو عند تنفيذ عمليات استخراج التقارير الإحصائية مما يؤدي إلى إطالة مدة معالجة الملفات وتأخير إنجاز بعض المعاملات.

كما يواجه الموظفون أحيانا مشكلات في الاتصال بالشبكة الداخلية أو بالخادم المركزي وهو ما يؤدي إلى توقف مؤقت عن العمل إلى حين استعادة الاتصال ويؤثر سلبا على سير عمليات التحصيل خاصة خلال الفترات التي تعرف إقبالا كبيرا من المكلفين بالضريبة.

ومن بين التحديات كذلك الحاجة المستمرة إلى تكوين وتأهيل الموظفين لمواكبة التحديثات الدورية التي تطرأ على نظامي JIBAYATIC و SAP، حيث إن التحول الرقمي لا يقتصر على توفير الوسائل التقنية بل يتطلب أيضا تنمية الكفاءات الرقمية للموظفين بما يضمن الاستغلال الأمثل للأنظمة المعلوماتية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

كما أظهرت الدراسة الميدانية أن التكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية قد يواجه في بعض الحالات صعوبات تقنية كتأخر انتقال البيانات أو الحاجة إلى إعادة إدخال بعض المعلومات عند حدوث أعطال تقنية وهو ما قد يزيد من عبء العمل ويؤثر على سرعة تقديم الخدمة.

وتتمثل إحدى التحديات المهمة أيضا في ضمان أمن المعلومات الجبائية وحماية البيانات الشخصية للمكلفين بالضريبة وهو ما يفرض على الإدارة الجبائية تطبيق إجراءات أمنية صارمة تشمل تحديد صلاحيات المستخدمين والاعتماد على كلمات مرور آمنة وإنجاز نسخ احتياطية دورية للبيانات مع تحديث الأنظمة بشكل مستمر لمواجهة المخاطر السيبرانية.

ومن جهة أخرى لا يزال بعض المكلفين بالضريبة يفضلون الإجراءات التقليدية في إنجاز معاملاتهم مما يحد من الاستفادة الكاملة من الخدمات الرقمية ويستدعي تكثيف حملات التوعية والتحسيس بأهمية الرقمنة ومزاياها في تبسيط الإجراءات وتسريع عمليات التحصيل.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة أن اعتماد نظامي JIBAYATIC و SAP ساهم بصورة واضحة في تحسين أداء مصلحة التحصيل من خلال تسريع معالجة الملفات ورفع دقة البيانات وتعزيز الرقابة الداخلية وتحسين متابعة الإيرادات الجبائية غير أن تحقيق الأهداف الكاملة للتحويل الرقمي يظل مرتبطا بالاستثمار المستمر في البنية التحتية المعلوماتية والتكوين المتواصل للموظفين والتطوير الدوري للأنظمة بما يتلاءم مع تطور الإدارة الجبائية ومتطلبات المكلفين بالضريبة.

➤ أهم الصعوبات بإيجاز

- بطء استجابة النظام خلال فترات الضغط.
- انقطاع أو ضعف الاتصال بالشبكة والخادم المركزي.
- الحاجة إلى التكوين المستمر للموظفين على الأنظمة الرقمية.
- بعض الصعوبات التقنية في تبادل البيانات بين الأنظمة.
- متطلبات أمن المعلومات وحماية البيانات الجبائية.
- استمرار اعتماد بعض المكلفين على الإجراءات التقليدية وعدم الإقبال الكافي على الخدمات الرقمية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام جبايتك على جودة التحصيل الجبائي

يهدف هذا المبحث إلى دراسة أثر نظام جبايتك (JIBAYATIC) على جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة من خلال الوقوف على واقع استخدامه داخل مصلحة التحصيل ومدى مساهمته

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

في تحسين سرعة إنجاز العمليات ودقة معالجة الملفات وتعزيز فعالية التحصيل كما يتناول المبحث كيفية استخدام النظام مع إبراز دوره إلى جانب نظام SAP في تسيير العمليات المحاسبية وإعداد التقارير.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها تم اعتماد منهجية علمية تتناسب مع طبيعة الموضوع من خلال الجمع بين الجانب النظري والدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بسكيكدة ويعرض هذا المطلب المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة حول أثر نظام JIBAYATIC على جودة التحصيل الجبائي.

1. منهج الدراسة وحدودها (الزمانية، المكانية، والبشرية)

تتطلب طبيعة أي دراسة علمية تحديد المنهج المتبع والحدود التي تؤطر مجالها باعتبارهما عنصرين أساسيين لضبط مسار البحث وتحديد نطاق النتائج المتوصل إليها وعلى هذا الأساس تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لموضوع البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) على جودة التحصيل الجبائي داخل المركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة.

حيث تم توظيف المنهج الوصفي من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالتحصيل الجبائي، الرقمنة الإدارية ونظام جبايتك إلى جانب التعريف بمهام المركز الجوّاري للضرائب ومكانته ضمن التنظيم الهيكلي للإدارة الجبائية الجزائرية كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال دراسة وتحليل واقع استخدام النظام ميدانيا وتقييم مدى مساهمته في تحسين إجراءات التحصيل وتسهيل معالجة المعلومات الجبائية والرفع من مستوى الأداء الإداري.

• أولا: الحدود الزمانية للدراسة

تحدد الإطار الزمني للدراسة بالفترة التي تم خلالها إنجاز الجانب التطبيقي وجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث وذلك خلال السنة الجامعية 2025/2026 حيث تم الاعتماد على المعلومات والوثائق المتوفرة لدى المركز الجوّاري للضرائب بالإضافة إلى المعطيات الميدانية المرتبطة بطريقة تطبيق نظام جبايتك وآثاره على سير عملية التحصيل الجبائي.

• ثانيا: الحدود المكانية للدراسة

تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى المركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة (CPI Skikda) ، باعتباره إحدى المصالح التابعة للإدارة الجبائية الجزائرية والمكلفة بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة ومتابعة تصريحاتهم وضمان تحصيل مختلف الحقوق الجبائية وقد تم اختيار هذا الهيكل باعتباره يمثل مجالا مناسباً

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

لدراسة انعكاسات التحول الرقمي على الممارسة الجبائية خاصة من خلال اعتماد نظام جبايتك في تسيير العمليات الإدارية والجبائية.

• ثالثاً: الحدود البشرية للدراسة

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في مجموعة الموظفين والإطارات العاملين بالمركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في استخدام نظام جبايتك والتعامل مع مختلف تطبيقاته وإجراءاته اليومية وقد تم التركيز على هذه الفئة بهدف التعرف على آرائهم وتقييماتهم حول فعالية النظام ومدى مساهمته في تحسين جودة التحصيل الجبائي إضافة إلى رصد أهم العراقيل التي قد تحد من فعالية تطبيقه كما ترتبط الدراسة بالمكلفين بالضريبة باعتبارهم الطرف المستفيد من الخدمات التي تقدمها الإدارة الجبائية في إطار التحول الرقمي.

وتسمح هذه الحدود بتحديد مجال الدراسة بدقة مما يساعد على الوصول إلى نتائج أكثر ارتباطاً بواقع تطبيق نظام جبايتك داخل المركز محل الدراسة مع إمكانية الاستفادة منها في فهم دور الرقمنة في تطوير أداء الإدارة الجبائية الجزائية.

2. مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة باعتبارهم يمثلون المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بمدى فعالية نظام جبايتك في تحسين إجراءات التحصيل الجبائي. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بين الموظفين الذين لديهم تعامل مباشر مع النظام وذلك لضمان الحصول على معطيات مرتبطة بالتجربة العملية وليس مجرد آراء عامة وقد سمح هذا الاختيار بتقييم مستوى استفادة المصلحة من النظام والتعرف على النقائص التي قد تؤثر على تحقيق أهدافه.

3. أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة، تحليل الوثائق) وأساليب تحليلها

لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع طبيعة البحث وتتمثل أساساً في:

أولاً: المقابلة

تم استخدام المقابلة للحصول على معلومات مباشرة من الموظفين والمسؤولين حول كيفية تطبيق نظام جبايتك ومدى تأثيره على سير العمل داخل المصلحة و الذين بلغ عددهم 7.

ثانياً: الملاحظة

تم الاعتماد على الملاحظة الميدانية لمتابعة الإجراءات العملية المرتبطة باستخدام النظام والتعرف على طريقة إدماجه ضمن النشاط اليومي للمركز.

ثالثا: تحليل الوثائق

تمت الاستعانة بالوثائق الإدارية المتوفرة بالمركز باعتبارها مصدر داعم للبيانات الميدانية حيث ساعد تحليلها في فهم طبيعة الإجراءات والمعطيات المرتبطة بالتحصيل الجبائي. أما تحليل البيانات فقد تم بالاعتماد على الأسلوب الوصفي التفسيري من خلال تنظيم المعلومات المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الدراسة قصد استخلاص مدى مساهمة نظام جبايتك في تحسين جودة التحصيل الجبائي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد ضبط الإطار المنهجي للدراسة سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية بهدف تقييم أثر نظام جبايتك (JIBAYATIC) على جودة التحصيل الجبائي داخل المركز الجوّاري للضرائب لولاية سكيكدة وذلك بالاعتماد على المعطيات المجمعة من مختلف أدوات الدراسة.

1. تحليل الوثائق والإحصاءات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوثائق الرسمية بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة والمتمثلة في دليل استعمال نظام المعلومات JIBAYATIC (الملحق 02) بالإضافة إلى الإحصائيات السنوية الخاصة بالتحصيل الجبائي للفترة (2022-2025).

أظهر تحليل الوثائق أن الإدارة الجبائية الجزائرية تعتمد على منصة SAP NetWeaver باعتبارها البنية التقنية التي تمكن الموظفين من الولوج إلى مختلف التطبيقات الجبائية وعلى رأسها نظام JIBAYATIC ، باستعمال اسم مستخدم وكلمة مرور وصلاحيات محددة لكل موظف وهو ما يعزز أمن المعلومات وسرية البيانات الجبائية.

كما أوضحت الوثائق أن نظام JIBAYATIC يتيح استخراج مختلف التقارير والإحصائيات الخاصة بالتصريحات والتحصيل مثل تقارير H61 و H61 bis و D31 و H61 ter، الأمر الذي يسمح بتوفير بيانات دقيقة تساعد في متابعة التحصيل الجبائي واتخاذ القرار في الوقت المناسب (الملحق 03).

الجدول (01): تطور حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة

خلال الفترة 2025-2022

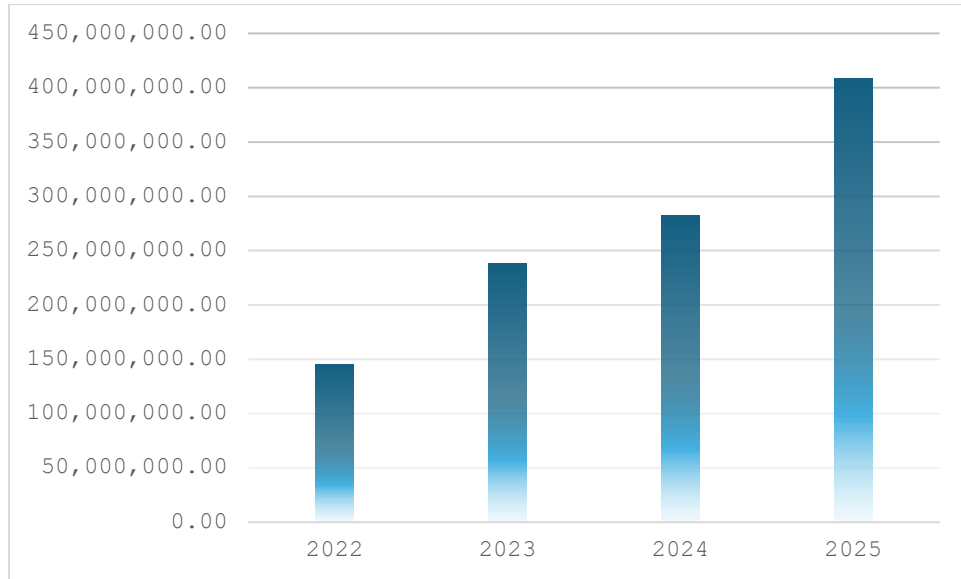
السنة	2022	2023	2024	2025
قيمة التحصيل (دج)	145,561,678.50	238,263,430	282,038,145	408,487,934

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق وإحصائيات المركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

الشكل (7): تطور حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة

خلال الفترة 2022-2025



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (01).

يتضح من خلال بيانات أن حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) عرفت منحنى تصاعديا خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى سنة 2025 حيث ارتفعت قيمة التحصيل من 145,561,678.50 دج سنة 2022 إلى 238,263,430 دج سنة 2023، أي بزيادة قدرها 92,701,751.50 دج، وهو ما يعكس تحسن ملحوظ في أداء التحصيل الجبائي.

واستمر هذا الارتفاع خلال سنة 2024 إذ بلغت الحصيلة 282,038,145 دج بزيادة تقدر بـ 43,774,715 دج مقارنة بسنة 2023 وهو ما يدل على استمرار فعالية الإجراءات المتخذة في مجال الرقمنة وتحسين تسيير الملفات الجبائية.

أما سنة 2025 فقد سجلت أعلى حصيلة خلال فترة الدراسة حيث بلغت 408,487,934 دج أي بزيادة قدرها 126,449,789 دج مقارنة بسنة 2024 وهي أكبر زيادة سنوية خلال الفترة المدروسة مما يعكس تحسن واضح في مردودية التحصيل الجبائي.

ويرجع هذا التطور حسب نتائج الدراسة الميدانية والوثائق التي تم تحليلها إلى اعتماد الإدارة الجبائية على نظام المعلومات JIBAYATIC العامل عبر منصة SAP NetWeaver Business Client الذي ساهم في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

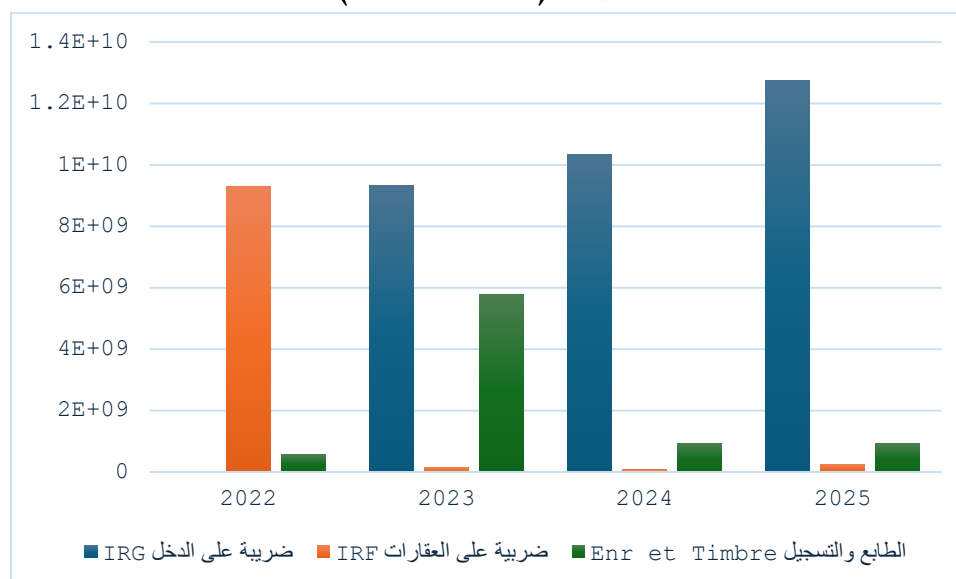
رقمنة عمليات التصريح والتحصيل وتحسين متابعة المكلفين بالضريبة وتوفير إحصائيات دقيقة وفورية إضافة إلى تقليص الأخطاء الإدارية وتسريع معالجة الملفات.

الجدول (02): تطور حصيلة أهم الضرائب اعتماد نظام JIBAYATIC بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة (2022-2025)

2025	2024	2023	2022	ضريبة والرسوم
12753986235	10345839408	9317910581	246 6916243	ضريبة على الدخل IRG
255524534	69675282	146198498	9307224100	ضريبة على العقارات IRF
934006800	917970052	5797038281	581539221	الطابع والتسجيل Enr et Timbre

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق وإحصائيات المركز الجوازي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

الشكل (8): تطور حصيلة أهم الضرائب اعتماد نظام JIBAYATIC بالمركز الجوازي للضرائب بولاية سكيكدة (2022-2025)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (02)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

يبرز الجدول (02) والشكل (8) تطور حصيلة أهم الضرائب المحصلة بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى سنة 2025 مع التمييز بين مرحلة ما قبل اعتماد نظام JIBAYATIC ومرحلة ما بعد اعتماده وذلك بهدف إبراز أثر التحول الرقمي على جودة التحصيل الجبائي.

تشير بيانات إلى أن الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) سجلت ارتفاع متواصل خلال سنوات الدراسة حيث انتقلت من حوالي 691.6 مليون دج سنة 2022 إلى أكثر من 931.8 مليون دج سنة 2023، ثم إلى حوالي 1.084 مليار دج سنة 2024 لتبلغ حوالي 1.275 مليار دج سنة 2025 ويعكس هذا التطور تحسن ملحوظ في متابعة المكلفين بالضريبة وفي فعالية إجراءات التحصيل وهو ما يمكن ربطه برقمنة عمليات التسجيل والمتابعة عبر نظام JIBAYATIC.

كما تبين نتائج أن الضريبة على العقارات (IRF) سجلت بدورها تطور معتبر حيث ارتفعت من حوالي 93 مليون دج سنة 2022 إلى أكثر من 146 مليون دج سنة 2023 ثم إلى حوالي 696 مليون دج سنة 2024، لتبلغ حوالي 255 مليون دج سنة 2025 ورغم تسجيل بعض التفاوت بين السنوات فإن الاتجاه العام يعكس تحسن في عمليات حصر الوعاء الضريبي ومتابعة المكلفين وهو ما ساهم في رفع مستوى التحصيل. وفيما يخص حقوق الطابع والتسجيل فقد سجلت هي الأخرى منحنى تصاعدي حيث ارتفعت من حوالي 58 مليون دج سنة 2022 إلى حوالي 58 مليون دج سنة 2023، ثم إلى حوالي 91 مليون دج سنة 2024، لتتجاوز 93 مليون دج سنة 2025 ويشير ذلك إلى أن رقمنة الإجراءات الإدارية ساهمت في تسهيل إنجاز المعاملات المتعلقة بالتسجيل والطابع وتحسين عملية تحصيل الرسوم المرتبطة بها.

2. تحليل نتائج المقابلات

في إطار الدراسة الميدانية تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من موظفي المركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة شملت رئيس المركز (1) ورئيس مصلحة التسيير (1) وأعاون التحصيل (2) وبعض مستعملي نظام JIBAYATIC (3) بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة التحصيل الجبائي.

السؤال الأول: ما هو النظام المعلوماتي المعتمد داخل المركز في تسيير العمليات الجبائية؟

الإجابة: أكد جميع المبحوثين أن المركز يعتمد على نظام JIBAYATIC الذي يتم تشغيله عبر منصة SAP NetWeaver Business Client، حيث يتم الولوج إلى النظام بواسطة اسم مستخدم وكلمة مرور تمنح لكل موظف حسب صلاحياته الوظيفية وأوضحوا أن النظام يربط مختلف المصالح الجبائية ويتيح معالجة البيانات بصورة موحدة وأمنة.

تشير هذه الإجابات إلى أن الإدارة الجبائية انتقلت من أساليب العمل التقليدية إلى بيئة رقمية متكاملة وهو ما يساهم في تحسين أمن المعلومات وتوحيد قواعد البيانات وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح.

السؤال الثاني: ما مدى مساهمة نظام JIBAYATIC في تحسين جودة التحصيل الجبائي؟
الإجابة: أجمع أغلب الموظفين على أن النظام ساهم بصورة كبيرة في تحسين عملية التحصيل من خلال تسريع معالجة التصريحات الجبائية واستخراج الإحصائيات والتقارير ومتابعة وضعية المكلفين بالضريبة بصورة آنية إضافة إلى تقليص الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية.
تؤكد هذه النتائج أن الرقمنة أسهمت في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة التحصيل من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

السؤال الثالث: ما أهم الخدمات التي يوفرها نظام SAP NetWeaver و JIBAYATIC للموظفين؟
الإجابة: أوضح المبحوثون أن النظام يسمح بما يلي:

- ✓ تسجيل التصريحات الجبائية.
- ✓ استخراج التقارير والإحصائيات.
- ✓ متابعة عمليات التحصيل.
- ✓ مراقبة الملفات الجبائية.
- ✓ تحديد صلاحيات المستخدمين.
- ✓ حفظ البيانات واسترجاعها بسرعة.

تعكس هذه الخدمات الدور المحوري الذي تؤديه الأنظمة المعلوماتية في تحسين الأداء الإداري حيث ساهمت في تقليل الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.

السؤال الرابع: هل ساهم النظام في تقليل الأخطاء الإدارية؟

الإجابة: أكد أغلب الموظفين أن نسبة الأخطاء انخفضت بصورة ملحوظة مقارنة بالنظام الورقي بسبب الاعتماد على قواعد بيانات موحدة وآليات التحقق الآلي من المعلومات إضافة إلى تسجيل جميع العمليات داخل النظام. تبين هذه النتائج أن الرقمنة ساهمت في تعزيز مصداقية البيانات وتقوية الرقابة الداخلية والحد من الأخطاء البشرية.

السؤال الخامس: ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم أثناء استخدام النظام؟

الإجابة: تمثلت أهم الصعوبات فيما يلي:

- ✓ بطء النظام خلال فترات الضغط.
- ✓ انقطاع الاتصال بالشبكة في بعض الأحيان.
- ✓ الحاجة إلى التكوين المستمر عند إدخال تحديثات جديدة.
- ✓ التأخر أحياناً في معالجة بعض العمليات نتيجة الأعطال التقنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

رغم النتائج الإيجابية للتحوّل الرقمي فإن استمرار هذه العراقيل قد يؤثر على جودة الخدمة مما يستوجب تطوير البنية التحتية المعلوماتية وتوفير الدعم التقني المستمر.

السؤال السادس: هل ساهم النظام في تحسين عملية اتخاذ القرار؟

الإجابة: أكد معظم المبحوثين أن النظام يوفر إحصائيات وتقارير دقيقة وفورية تساعد المسؤولين على متابعة تطور التحصيل الجبائي واكتشاف النقائص واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. تبرز هذه النتيجة أهمية نظم المعلومات في دعم القرارات الإدارية حيث أصبحت التقارير المستخرجة من نظام JIBAYATIC أداة أساسية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

السؤال السابع: ما هي اقتراحاتكم لتطوير النظام؟

الإجابة: اقترح أغلب الموظفين:

✓ تحسين سرعة النظام.

✓ تحديث التجهيزات الإعلامية.

✓ تعزيز أمن المعلومات.

✓ تنظيم دورات تكوينية دورية للموظفين.

✓ تحسين الربط بين مختلف المصالح الجبائية.

تؤكد هذه الاقتراحات أن نجاح التحوّل الرقمي لا يقتصر على توفير البرمجيات فقط وإنما يتطلب الاستثمار في الموارد البشرية والبنية التحتية التقنية.

3. تحليل الملاحظة الميدانية

اعتمدت الطالبين على الملاحظة الميدانية باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات وذلك من خلال متابعة سير العمل اليومي بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة خلال فترة التبرص وقد أتاحت هذه الأداة الوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل التحصيل الجبائي ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات الجبائية.

من خلال الملاحظة المباشرة تبين أن الموظفين يعتمدون بشكل أساسي على نظام JIBAYATIC الذي يعمل عبر منصة SAP NetWeaver Business Client حيث يتم الولوج إلى النظام بواسطة حساب خاص بكل موظف يتضمن اسم المستخدم وكلمة المرور مع منح صلاحيات تختلف حسب طبيعة المهام الوظيفية ويساهم هذا الإجراء في تعزيز أمن المعلومات والمحافظة على سرية البيانات الجبائية.

كما لوحظ أن النظام يتيح تنفيذ مختلف العمليات الجبائية إلكترونياً ابتداء من تسجيل المكلفين بالضريبة ومعالجة التصريحات الجبائية واستخراج أوامر التحصيل وصولاً إلى إعداد التقارير والإحصائيات الخاصة بالإيرادات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

الجبائية وقد ساهم ذلك في تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتسهيل استرجاع المعلومات وتحسين سرعة إنجاز المعاملات.

ومن خلال متابعة العمل داخل المركز لاحظ الباحث أن التقارير والإحصائيات المستخرجة من النظام أصبحت تمثل أداة أساسية يعتمد عليها المسؤولون في متابعة تطور التحصيل الجبائي وتقييم الأداء حيث يتم استخراجها بصورة دورية لاتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة مستوى الإيرادات المحققة.

كما أظهرت الملاحظة الميدانية أن اعتماد نظام JIBAYATIC ساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات بفضل الاعتماد على قاعدة بيانات موحدة وآليات التحقق الإلكتروني الأمر الذي انعكس إيجاباً على دقة المعلومات وسرعة معالجة الملفات الجبائية.

ورغم هذه الإيجابيات لوحظ وجود بعض التحديات التي قد تؤثر على سير العمل من بينها بطء النظام خلال فترات الضغط أو حدوث انقطاعات مؤقتة في الاتصال بالشبكة وهو ما يؤدي إلى تأخير إنجاز بعض العمليات كما تبين أن الاستفادة المثلى من النظام تتطلب تكوين مستمر للموظفين خاصة عند إدخال تحديثات جديدة على النظام.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج والاقتراحات

1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الوثائق والإحصائيات وإجراء المقارنات مع موظفي المركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة إضافة إلى الملاحظات الميدانية تمت مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وذلك للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: إلى أي مدى ساهم تطبيق نظام "جبائتك" في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة؟

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن تطبيق نظام جبائتك يساهم في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة من خلال رفع كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات وتحسين فعالية تسيير العمليات الجبائية.

أظهرت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية بدرجة كبيرة حيث بينت الوثائق والإحصائيات تطور في حصيلة التحصيل الجبائي خلال سنوات الدراسة كما كشفت المقارنات أن النظام ساهم في تسريع معالجة الملفات الجبائية وتسهيل استخراج التقارير والإحصائيات وتحسين متابعة المكلفين بالضريبة وتقليص الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية كما أكدت الملاحظات الميدانية أن الاعتماد على نظام جبائتك ضمن بيئة SAP

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

NetWeaver Business Client ساعد على تنظيم سير العمل وتوحيد قاعدة البيانات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح مما انعكس إيجاباً على جودة التحصيل الجبائي.

ثانياً: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن نظام جبايتك يساهم في تعزيز الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمة الجبائية.

أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية إذ أظهرت الوثائق الرسمية أن النظام يعتمد على قاعدة بيانات موحدة مع تحديد صلاحيات المستخدمين وتسجيل مختلف العمليات المنجزة بما يعزز الشفافية وإمكانية تتبع العمليات الجبائية كما أوضح موظفو المركز أن النظام يتيح الوصول السريع إلى ملفات المكلفين بالضريبة واستخراج المعلومات والتقارير في وقت وجيز الأمر الذي ساهم في تحسين جودة الخدمة وتسريع الاستجابة لمختلف الطلبات، مع توفير معلومات أكثر دقة وموثوقية.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن نظام جبايتك يساهم في دعم الامتثال الطوعي وتقليص بعض مظاهر النزاع أو التأخر في الدفع.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مؤشرات تدعم هذه الفرضية حيث ساهم النظام في تحسين متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وإتاحة بيانات دقيقة ومحدثة تساعد على اكتشاف حالات التأخر في الدفع واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كما أشار الموظفون إلى أن رقمنة الإجراءات وتوفير المعلومات بصورة فورية أسهما في تسهيل تعامل المكلفين مع الإدارة الجبائية والحد من الأخطاء المرتبطة بالملفات الجبائية وهو ما انعكس إيجاباً على مستوى الامتثال الجبائي ومع ذلك بينت الدراسة أن تحقيق نتائج أفضل في هذا المجال يظل مرتبطاً بمواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية وتعزيز التكوين المستمر للموظفين.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن نظام جبايتك يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة من خلال تسريع معالجة الملفات الجبائية وتقليل الأخطاء الإدارية وتبسيط الإجراءات.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق نظام جبايتك ساهم في تحسين سير العمل داخل المركز حيث أصبح إنجاز مختلف العمليات الجبائية يتم بصورة أكثر سرعة ودقة مقارنة بالأساليب التقليدية كما ساهم النظام في تقليص الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية وتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلفين بالضريبة، إضافة إلى توفير إحصائيات وتقارير تساعد الموظفين على متابعة العمليات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة من بينها دراسة سليمان وبجاوة (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات الجبائية ورفع كفاءة الأداء الإداري ودراسة بن عروس وعلوطي (2023) التي أبرزت دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز فعالية الإدارة الضريبية، كما تتوافق مع دراسة Dhaliwal وآخرون (2023) التي أوضحت أن رقمنة الإدارة الضريبية وفق إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة إدارة العمليات الضريبية.

2. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة أسهم في تحسين جودة التحصيل الجبائي من خلال رفع كفاءة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات وتحسين دقة البيانات وتسريع معالجة الملفات الجبائية وتوفير تقارير وإحصائيات آنية تدعم عملية اتخاذ القرار. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات التقنية مثل بطء النظام في فترات الضغط والحاجة إلى التكوين المستمر للموظفين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة لعبادلة ياسين وبهاليل مهدي عمار (2024) التي توصلت إلى أن التحول الرقمي يمثل آلية فعالة لتحسين خدمات الإدارة الضريبية وأن استخدام المنصات الرقمية وعلى رأسها جبايتك يساهم في رفع جودة الخدمات وتطوير أداء الإدارة الضريبية .

كما انسجمت نتائج الدراسة مع دراسة أحمد سعد محمد أبو العينين (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يؤدي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتسريع تقديم الخدمات بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية وقد أكدت الدراسة الحالية هذه النتائج من خلال ما أظهرته الوثائق الرسمية والمقابلات من تحسن في سرعة إنجاز العمليات الجبائية وتقليص الأخطاء الإدارية.

وتوافقت أيضاً مع دراسة إبراهيم ناصر جودة (2022) التي بينت أن نظم المعلومات الحديثة تساهم في تحسين جودة المعلومات ودعم اتخاذ القرار وهو ما أكدته الدراسة الحالية من خلال الدور الذي يؤديه نظام جبايتك في توفير بيانات دقيقة وتقارير إحصائية تساعد المسؤولين على متابعة عمليات التحصيل الجبائي واتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة حمزة بن عروس ولمين علوطي (2023) التي خلصت إلى أن رقمنة الإدارة الجبائية تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية التحصيل الضريبي وتقليلص المعاملات الورقية وهي النتائج نفسها التي أبرزتها الدراسة الحالية من خلال الارتقاء التدريجي في حصيلّة التحصيل وتحسن سير العمليات الجبائية.

وتتسجم كذلك مع دراسة سعيدة سليمانى ومحمد الأمين بجاوة (2023) التي أكدت أن رقمنة الإدارة الضريبية تعزز الامتثال الضريبي وتحسن جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة مع الإشارة إلى أن نجاح الرقمنة يبقى مرتبطا بتوفير البنية التحتية الرقمية المناسبة وتأهيل الموارد البشرية وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتيجة نفسها حيث أظهرت المقابلات أن بعض الصعوبات التقنية والتكوينية ما زالت تحد من الاستفادة الكاملة من النظام .

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة Sonia B. Dhaliwal وآخرون (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي في الإدارات الضريبية يسهم في تحسين كفاءة الإدارة وزيادة الشفافية ورفع معدلات الامتثال الضريبي شريطة توفير بيئة تقنية وتنظيمية داعمة كما تتوافق مع دراسة Merve Yolal (2026) التي أوضحت أن نجاح الرقمنة في الإدارة الضريبية لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها بل يتطلب الاستثمار في العنصر البشري وتطوير البنية التحتية وتعزيز الثقة في الخدمات الرقمية.

3. التوصيات والاقتراحات لتحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز

يمكن تقسيمه إلى عنصرين كما يلي:

أولاً: التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات الآتية:

✓ مواصلة تطوير وتحديث نظام جبايتك (JIBAYATIC) بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي في الإدارة الجبائية.

✓ تحسين البنية التحتية الرقمية بالمركز من خلال توفير تجهيزات معلوماتية حديثة وضمان استقرار شبكة الاتصال.

✓ تنظيم دورات تكوينية دورية للموظفين قصد رفع كفاءتهم في استخدام النظام والاستفادة من مختلف وظائفه.

✓ تعزيز أمن المعلومات الجبائية من خلال تطوير وسائل الحماية والرقابة على البيانات.

✓ الاستغلال الأمثل للتقارير والإحصائيات التي يوفرها النظام في متابعة التحصيل الجبائي ودعم عملية اتخاذ القرار.

✓ المتابعة الدورية لأداء النظام ومعالجة الأعطال التقنية في أسرع وقت لضمان استمرارية العمل.

ثانيا: الاقتراحات

- ✓ استنادا إلى نتائج الدراسة يمكن تقديم:
- ✓ توسيع الخدمات الجبائية الإلكترونية بما يسمح بإنجاز مختلف الإجراءات عن بعد.
- ✓ تطوير آليات الربط الإلكتروني بين المركز الجوّاري للضرائب ومختلف الإدارات والهيئات ذات الصلة لتسهيل تبادل المعلومات.
- ✓ إنشاء منصة إلكترونية لاستقبال انشغالات المكلفين بالضريبة والرد عليها وتتبعها.
- ✓ تكثيف الحملات التحسيسية للتعريف بالخدمات الرقمية وتشجيع المكلفين بالضريبة على استخدامها.
- ✓ إدماج تقنيات حديثة في تحليل البيانات الجبائية للمساهمة في تحسين الرقابة ورفع كفاءة التحصيل.
- ✓ تشجيع إنجاز المزيد من الدراسات التطبيقية حول التحول الرقمي في الإدارة الجبائية للاستفادة من نتائجها في تطوير نظام جبايتك وتحسين جودة التحصيل الجبائي.

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير يمكننا القول إن الدراسة الميدانية بالمركز الجوي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة أثبتت أن تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) أسهم بصورة واضحة في تحسين جودة التحصيل الجبائي من خلال رقمنة الإجراءات ورفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين دقة البيانات وتسريع معالجة الملفات الجبائية بما انعكس إيجاباً على مردودية التحصيل كما بينت الدراسة أن تحقيق الاستفادة القصوى من النظام يظل مرتبطاً بمواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث النظام بصورة مستمرة وتعزيز تكوين الموارد البشرية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي ويضمن تحسين أداء الإدارة الجبائية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد رقمنة الإدارة الجبائية من أهم الإصلاحات التي تبنتها الدولة الجزائرية بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية وتطوير أساليب تسيير الموارد الجبائية ورفع من كفاءة التحصيل الجبائي وانطلاقاً من ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق نظام جبايتك (JIBAYATIC) في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة.

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري تناول مفاهيم التحول الرقمي وجودة التحصيل الجبائي ونظام جبايتك ودوره في تطوير الإدارة الجبائية وجانب تطبيقي اعتمد على دراسة ميدانية بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة من خلال تحليل الوثائق والإحصائيات وإجراء المقابلات مع الموظفين والاستعانة بالملاحظة الميدانية قصد تقييم أثر النظام على جودة التحصيل الجبائي.

وقد بينت نتائج الدراسة أن نظام جبايتك ساهم في تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات وتسريع معالجة الملفات الجبائية وتحسين دقة المعلومات وتوفير تقارير وإحصائيات تساعد في متابعة عمليات التحصيل واتخاذ القرارات مع بقاء بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي تستدعي مواصلة تطوير النظام والبنية التحتية الرقمية.

1. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: ثبتت صحة الفرضية الرئيسية حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق نظام جبايتك أسهم في تحسين جودة التحصيل الجبائي بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة من خلال رفع كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات، وتحسين فعالية تسيير العمليات الجبائية.

الفرضية الفرعية الأولى: ثبتت صحة الفرضية الأولى إذ ساهم نظام جبايتك في تعزيز الشفافية وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات الجبائية من خلال رقمنة الإجراءات وتوفير قاعدة بيانات موحدة.

الفرضية الفرعية الثانية: ثبتت صحة الفرضية الثانية بدرجة كبيرة حيث ساهم النظام في تحسين متابعة المكلفين بالضريبة ودعم الامتثال الطوعي وتقليل حالات التأخر في الدفع بفضل دقة المعلومات وسهولة متابعتها.

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج أن نظام جبايتك يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري بالمركز الجوي للضرائب (CPI) بولاية سكيكدة من خلال تسريع معالجة الملفات الجبائية والحد من الأخطاء الإدارية وتبسيط الإجراءات، مما انعكس إيجاباً على جودة التحصيل الجبائي.

2. النتائج النظرية والتطبيقية

- أبرزت الدراسة أهمية التحول الرقمي كمدخل أساسي لتطوير الإدارة الجبائية وتحسين جودة التحصيل.
- أكدت أن نظام جبايتك يعد من أهم تطبيقات الرقمنة المعتمدة في الإدارة الجبائية الجزائرية.
- بينت الدراسة الميدانية وجود تحسن في مؤشرات التحصيل الجبائي خلال فترة الدراسة.
- ساهم النظام في تقليص الأخطاء الإدارية وتسريع معالجة الملفات الجبائية.
- وفر النظام معلومات وإحصائيات دقيقة دعمت عملية اتخاذ القرار داخل المركز.
- كشفت الدراسة عن استمرار بعض التحديات التقنية، خاصة المتعلقة بسرعة النظام والتكوين المستمر للموظفين.

3. التوصيات

- مواصلة تطوير نظام جبايتك بما يتوافق مع المستجدات التكنولوجية.
- تحسين البنية التحتية الرقمية وشبكات الاتصال داخل المراكز الجبائية.
- تنظيم دورات تكوينية مستمرة لمستخدمي النظام.
- تعزيز أمن المعلومات وحماية قواعد البيانات الجبائية.
- توسيع الخدمات الرقمية المقدمة للمكلفين بالضريبة.
- إجراء تقييم دوري لفعالية النظام والاستفادة من نتائجه في تحسين الأداء.

4. آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي على مختلف جوانب الإدارة الجبائية كما يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل مراكز جوارية أخرى أو مديريات الضرائب على المستوى الوطني وإجراء دراسات مقارنة بين الأنظمة الرقمية المعتمدة في الجزائر وبعض التجارب الدولية بالإضافة إلى دراسة أثر التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تطوير الإدارة الجبائية وتحسين جودة التحصيل.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا- المراجع باللغة العربية

• الكتب

- ✓ عاشور شواقي، الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية في الجزائر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،
- ✓ يوسف الطائي وهاشم العبادي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2021،
- ✓ الحديدي أيمن أحمد علي، الأمن السيبراني في ظل الانفجار المعرفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022،
- ✓ آيت دحمان سيد علي، جباية المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات، المجلد 14 ، العدد 01-2023
- ✓ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،
- ✓ علي زغود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2012،
- ✓ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- ✓ عمار بوضياف، الوسيط في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار ريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،

• الأطروحات والمذكرات

- ✓ بنادي رميساء، مكافحة الفساد في مجال التحصيل الجبائي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020
- ✓ بولحية عفاف، بوجاجة إبراهيم، التحول الرقمي للإدارة الجبائية في الجزائر في ظل تبني نظام جبايتك: دراسة تقييمية، مداخلة علمية، 2022.
- ✓ حساني حنان، وبودية هبة، تأثير التحول الرقمي على الإدارة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، المركز الجامعي النعامة، 2024.
- ✓ لخضر دلال، بن ديليمي إسماعيل، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: مفاهيم أساسية مع الإشارة إلى بعض الخدمات العمومية الإلكترونية الجزائرية، جامعة غرداية، 2023
- ✓ مربيعي محفوظ، تنظيم وصلاحيات الإدارة الجبائية في ظل إصلاحات الجيل الثالث للإدارة الجبائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2017.

- ✓ الأشهب ميلود، علاق ياسين، لغدامسي عبد الله، زبيدي حاج إبراهيم، تأثير عصرنة الإدارة الجبائية على زيادة التحصيل الجبائي في الجزائر، دراسة منشورة، جامعة الوادي، 2024
- ✓ محمد الداودي، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2013
- **المجلات**
- ✓ بارش عيسى، رهانات إصلاح هياكل الإدارة الجبائية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 1، 2019.
- ✓ أحمد الصالح سباع، تحديث الإدارة الجبائية ركيزة فعالة لتعزيز الرقابة الضريبية واحتواء الممارسات الضريبية غير المشروعة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01 (2024)،
- ✓ بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كآلية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 4، 2019،
- ✓ بن عامر عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 2، 2017.
- ✓ بن عروس حمزة، علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية: دراسة حالة المغرب (2015-2019)، مجلة آفاق علمية، المجلد 15، العدد 1، 2023
- ✓ بن عمارة دليلة، جمعي سميرة، التحول الرقمي لإدارة الجباية الضريبية لتعزيز كفاءة الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 17، العدد 1، 2026
- ✓ حرفوش مداني، التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 37، العدد 2، 2023
- ✓ حموش رمزي، بوضياف سامية، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1،
- ✓ سفاحلو رشيد، دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر (حالة رقمنة الإدارة الجبائية)، Beam Journal of Economic Studies، المجلد 8، العدد 1، 2024

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ سليمان سعيدة، بحاوة محمد الأمين، التحول الرقمي للإدارة الجبائية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مركز الضرائب لولاية قسنطينة، جامعة غرداية، 2023
- ✓ شعوادي سفيان، جرد نور الدين، أثر رقمنة الإدارة الجبائية على الامتثال الضريبي والحصيلة الجبائية، مجلة دراسات جبائية، المجلد 13، العدد 2، 2024
- ✓ شعوادي سفيان، قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 7، العدد 1، 2023،
- ✓ بلول فهيمة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الضريبي (جبائك ومساهمتك نموذجا) ، Revue Critique de Droit et Sciences Politiques، المجلد 17، العدد 2، 2022،
- ✓ عمران عبد الحكيم، دراسة تحليلية لاستراتيجية التحول الرقمي للإدارة الضريبية في إطار التجربة المصرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 1، 2025.
- ✓ قرقوس فتيحة، الدور الوقائي لقابض الضرائب في الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية في ظل النصوص القانونية السائدة، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 9، العدد 2، 2021
- ✓ قواري محمد، رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 / العدد 02 (2022)،
- ✓ محمد عباس محرز، الرقابة والتحصيل في النظام الجبائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023،
- ✓ محمد لمين حساب، جمال الدين بكيري، نموذج مقترح لتحسين عملية التحصيل الضريبي: تطبيق منهجية ستة سيجما، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، 2020
- ✓ مغاري عبد الرحمان، شيخي بلال، دور الإدارة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي عن طريق تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد 2، العدد 1، 2013،
- ✓ نوي نجا، "دور مركز الضرائب في تحسين الخدمة المقدمة للمكلفين - مركز الضرائب البويرة نموذجا"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021،
- ✓ هشام كلو، بطاقة الدفع الإلكتروني في القانون الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، العدد 41، 2014
- ✓ بارش عيسى، بليمان يمين، التحصيل الجبائي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، المجلد 32، العدد 3، 2021،

• المواد والقوانين

- ✓ أحكام المواد من 102 إلى 118 من أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير سنة 2009 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، ج ر ج، العدد 20.
- ✓ وزارة المالية الجزائرية، Fiscalité: E-Services، صفحة رسمية لوزارة المالية، محدثة سنة 2026؛ وزارة المالية الجزائرية
- ✓ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الإجراءات الجبائية، آخر تعديل بموجب قانون المالية لسنة 2025.
- ✓ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الإجراءات الجبائية، الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 09 ديسمبر 1976، المعدل والمتمم.
- ✓ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، آخر تعديل بموجب قانون المالية لسنة 2025.
- ✓ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، Revenue Statistics 2024: Tax، Revenue Trends in OECD Countries، باريس، 2024

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ International Monetary Fund (IMF)، Government Finance Statistics Manual 2014، Washington, D.C..2014،
- ✓ Organisation for Economic Co-operation and Development، Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration، OECD Publishing، Paris2020.
- ✓ Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)، Field 'uide، Prepared by the TADAT Secretariat، April 2019 Edition، pp. 98-100
- ✓ World Bank، Domestic Resource Mobilization، World Bank Publications، Washington, D.C.
- ✓ Revue de presse du 14 Novembre 2023، «Fiscalité: les fonctionnalités du système Jibayatic présentées aux cadres du secteur»، Ministère des Finances، Alger، 2023،

الملاحق

الملحق رقم 01: التصريح التقديري برقم الأعمال نظام الضريبة الجزافية الوحيدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE

Seite G N°12

CPI/Inspection des Impôts de :

Recette des Impôts de :

Commune de :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

نظام الشريبة الوظيفية الموحدة -

التصريح التقديرى برقم الأصل أو الإقرارات المرفقة - نسخة -

REGIME DE L'IMPOI FORFAITAIRE UNIQUE (IFU)

DECLARATION PREVISIONNELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OU DES REVENUS PROFESSIONNELS DE L'ANNEE

تكتب هذه المذكرة الضريبية في أول جوان 30 جوان السنة 20

A soucrire après la recette des impôts au plus tard le 30 juin de l'année 20

I - IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE

Nom, Prénoms/ Raison sociale :

Activité (A) ou autre (B) :

Date du début d'activité :

Adresse courante :

ANADE (Ex ANPP) ☐ CNAC ☐ ANADE ☐ Entrepreneurs des activités artisanales ☐ Artisans et commerçants ☐

Adresse du lieu d'exercice de l'activité :

Adresse du domicile du contribuable :

Numéro d'identification Fiscale (NIF) :

Numéro d'activité d'exploitation :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

II - CHIFFRE D'AFFAIRES/REVENUS PROFESSIONNELS PREVISIONNELS EN (DA)

طبيعة النشاط Nature de l'activité	معدل الشريبة Taux de l'IFU	رقم الأصل الإقرارات الضريبية المتكافئة N° de l'original des déclarations fiscales équivalentes			الشريبة الموزعة أو نسبة الضريبة Taux de répartition
		البلدية العامة Commune	البلدية العامة Commune	البلدية العامة Commune	
التجارة أو الإنتاج أو بيع السلع Activités de production ou de vente de biens matériels	1%				
خدمات أو نشاطات أخرى Prestations de services ou autres activités	12%				
المجموع Total					

رقم الأصل الإقرارات الضريبية المتكافئة
N° de l'original des déclarations fiscales équivalentes

الشريبة الموزعة أو نسبة الضريبة
Taux de répartition

المساهمون والشركاء في نظام الشريبة الوظيفية الموحدة حسب قانون رقم 14

Contribuables du régime de l'IFU suivant la marge bénéficiaire (1)

III - MARGE BENEFICIAIRE EN DA

طبيعة النشاط Nature de l'activité	معدل الشريبة Taux de l'IFU	رقم الأصل التقديرى N° de l'original des déclarations			معدل الشريبة التقديرى Taux de répartition
		البلدية العامة Commune	البلدية العامة Commune	البلدية العامة Commune	
التجارة أو الإنتاج أو بيع السلع Activités de production ou de vente de biens matériels	5%				

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

البلدية العامة لبلدية :

أشهد بصحة المعلومات الواردة في هذا التصريح.

Fatteste de l'exactitude des renseignements portés sur la présente déclaration.

في : _____

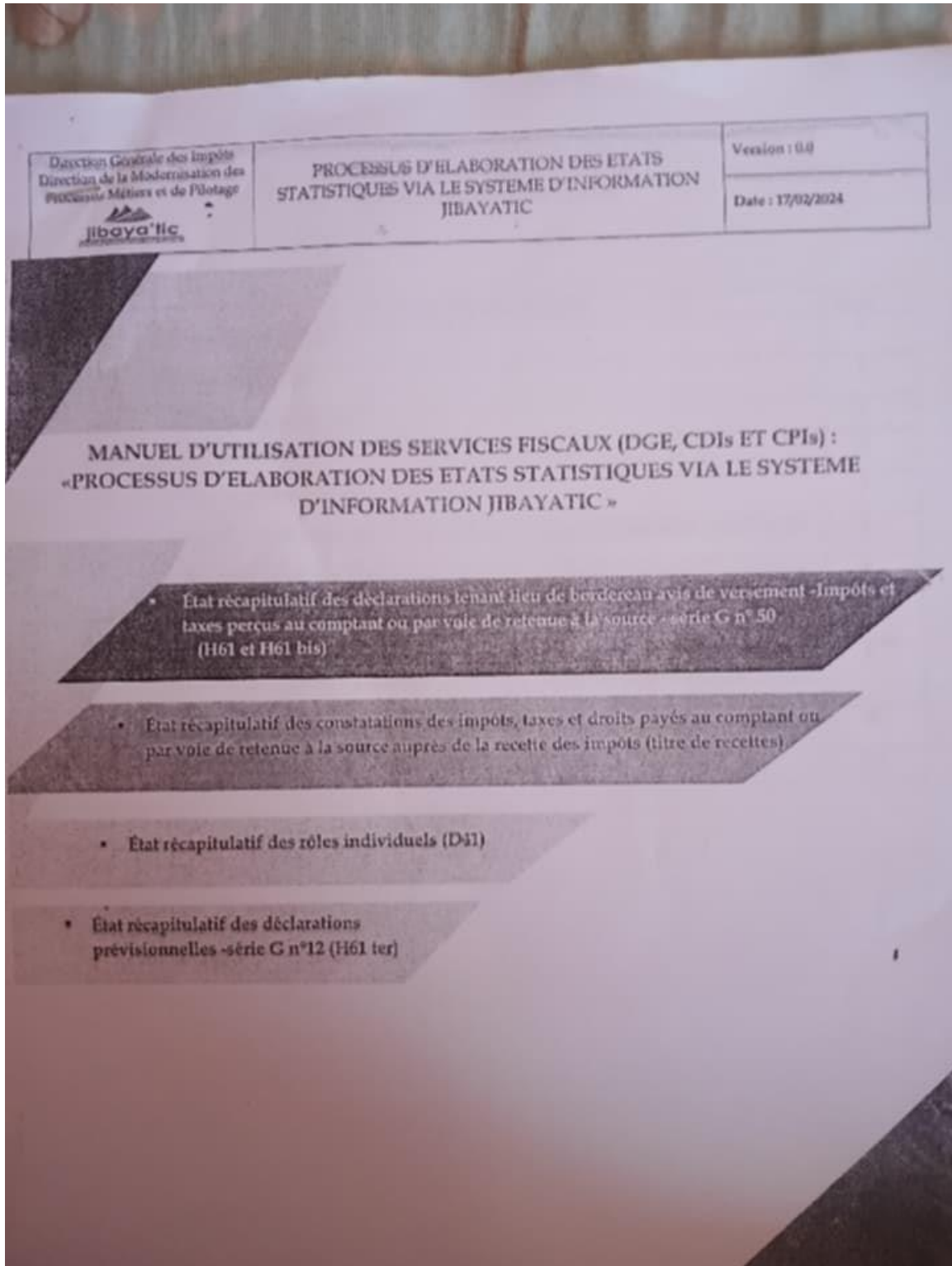
أ : _____

شتم وإمضاء الممثل بالشريبة :

Tachet et signature du contribuable :

البلدية العامة لبلدية :

الملحق رقم 02: غلاف الدليل الرسمي لاستعمال نظام جبايتك



الملحق 03: هدف الدليل والجهات المستفيدة والوثائق التي يعتمد عليها ونطاق تطبيقه

