



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي طاهر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور الإدارة الإلكترونية في التحصيل الجبائي دراسة حالة مركز الضرائب (سعيدة)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : الإدارة المحلية

إشراف الأستاذ:

د- شيناوي أحمد

إعداد الطالب:

مباركي محمد

لجنة المناقشة

الأستاذ: د- خداوي محمد رئيساً

الأستاذ: د- شيناوي أحمد مشرفاً ومقرراً

الأستاذ: د- بن زايد محمد عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019م

[illegible]

الف لحة: ١ - ٧

تشكرات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم التنزيل: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ سورة إبراهيم الآية 07.

"كن عالماً.... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد توصلنا إلى إنجاز هذا البحث، أحمد الله عز وجل على النعم التي منَّ بها علينا، فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ (شيخاوي أحمد) لما قدمه لنا من دعم ونصح ومعرفة طويلة إنجاز هذا البحث، فكان نعم المشرف.

وكما نخص بأسمى عبارات الشكر الموصول والجزيل إلى طالب الماستر تخصص قانون إداري (ميموني عبد القادر) لما قدمه لنا من يد العون والمساعدة في إنجاز بحثنا المتواضع هذا.

إلى زملاء العمل من ضباط وأعوان الحماية المدنية الذين كان لهم الفضل في مزاولة الدراسة الجامعية.

إلى موظفي مديرية الضرائب الذين لم يخلوا بالمعلومات والتوجيهات في الجانب التطبيقي.

إلى الإخوة الذين سهروا على كتابة وإخراج هذه المذكرة.

وفي الأخير، نتقدم بخالص امتناني إلى الأساتذة الكرام من أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوا من جهد في قراءة البحث وتصحيحه وتقويمه.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما ومتعهم بالصحة والعافية

إلى من لهم الفضل في تربيتي جدي رحمه الله والجدة أطال الله عمرها وحفظها

إلى أساتذتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية

إلى جميع الأصدقاء.

محمد

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أنماط الإدارة الإلكترونية:	21
02	يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية:	32
03	يوضح مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:	48
04	يوضح الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب:	107
05	يوضح التمثيل البياني لمتغير الجنس:	120
06	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي:	121

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:	35
02	المكونات الأساسية للتنظيم التقليدي:	36
03	الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين:	41
04	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:	57
05	الفرق بين نظام تسير الملفات القديم ونظام المعلوماتي جبايتك:	117
06	درجات مقياس ليكارت الرابعي:	119
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس:	120
08	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:	121
09	ثبات الاستبيان:	122
10	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة الإلكترونية على مستوى مركز الضرائب:	123
11	نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على الدخل الإجمالي IRG بين سنتي 2016 و2019: ..	124
12	نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على أرباح الشركات IBS بين سنتي 2016 و2019:	125
13	نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على النشاط المهني TAP بين سنتي 2016 و2019:	126
14	نسب تطور الحصيلة الضريبية الإجمالية بين سنتي 2016 و2019:	127

المقدمة

لقد تطور مفهوم الدولة الحديثة من مجرد القيام ببعض المهام التقليدية إلى الاضطلاع بمهام متعددة، "فشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة معلوماتية هائلة أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطوير مختلف الإدارات العمومية والخاصة وتحديد أساليبها وآليات العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف والخدمات بصورة أكثر تطوراً"¹، ومن أبرز هذه التطورات الإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر من أهم المداخل الحديثة الهادفة إلى تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمات العمومية وإدارتها، من خلال نزع الصفة المادية عن المعاملات الإدارية وجعلها معاملات افتراضية تتم عبر التكنولوجيات الحديثة، فمصطلح الإدارة الإلكترونية ظهر نتيجة التطورات التي شاهدها العالم في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي استفادت منها المؤسسات العمومية، فأصبحت كثيراً من المعاملات والخدمات العمومية تتم عبر شبكة الانترنت باستخدام الحاسوب والوسائط التقنية الحديثة، وهذا من خلال توفير المؤسسات العمومية للمعلومات والبيانات على المواقع الافتراضية الخاصة بها وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، مما ساهم في تخفيض وقت وتكلفة تقديمها.

ففي ظل الإدارة الإلكترونية تتحول كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة المباشرة والورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، مما يسمح لها بتوفير الكثير من فرص النجاح على غرار السرعة في التقديم، الاقتصاد في التكلفة، الوضوح والدقة والسهولة التامة في إنجاز وتقديم الخدمات²، وكذلك ظهور المحاسبة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب والتجارة الإلكترونية التي تشغل فضاء الإنترنت، وبالتالي يمثل هذا فضاءاً للتحويل المفاهيمي ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية، مما ألزم على الدولة الجزائرية مسايرة هذه التطورات لتحسين وتفعيل أداء إدارتها العمومية.

ومن بين القطاعات التي تسعى الحكومة الجزائرية إلى تطويرها نجد الإدارة الضريبية، إذ تعد الضريبة الركيزة الأساسية للنظام المالي وهي من أقدم المصادر المالية لأي دولة، نظراً لكثرة الأموال التي توفرها للخزينة العمومية والجماعات المحلية، لدى نجد اهتمام كبير من أغلبية المفكرين الماليين وذلك بالبحث عن مختلف الأساليب والطرق

¹ - عبد الرزاق ساطور، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الرقابة والتحصيل الجبائي (دراسة حالة بمركز الضرائب لولاية أم البواقي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018م، ص "أ".

² - ناصر طهار، كمال معيوف، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية-دراسة حالة: المديرية العامة للضرائب-، المجلد 3، العدد 2، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2019م، ص 18.

التي تمكنها من تحقيق التوازن بين تحصيلها وتحقيق هدف الدولة من جهة وتحقيق العدالة الاجتماعية لأفراد المجتمع وعدم إرهاقهم بالعبء من جهة أخرى، وهذا ما يجعل تطوير التحصيل الجبائي أمر مهم بالنسبة لميزانية الدولة في ظل وجود التهرب الضريبي، وهو ليس وليد عصرنا الحالي بل اقترن وجوده بوجود الضريبة نفسها منذ القدم سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة أو النامية.

"وعلى هذا الأساس لابد من العمل على إيجاد السبل الناجحة لتطوير نظام التحصيل الجبائي، وذلك من خلال التطور المستمر لهم للتفاعل مع الخدمات الضريبية الالكترونية لتحقيق هدف الإدارة الضريبية في تعظيم إيراداتها الضريبية على النحو الذي يحقق الرضا التام للمكلف من سداد الضريبة بصورة طوعية¹، لدى نجد أن المديرية العامة للضرائب تعتبر الطرف الأساسي المعني في القطاع المالي، "فهو يحظى بالعديد من الإنجازات الفعلية في إطار مشروع عصرنه الإدارة الضريبية، من خلال إعادة هيكلة مصالحه وتبسيط إجراءاتها، وذلك بالاعتماد على نظام الإدارة الالكترونية كأحد أولوياتها الأساسية والذي يركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي يساهم في تحسين الفعالية والشفافية ونوعية خدماتها وبرقمنة جميع العمليات الجبائية وكذا التشغيل الآلي الشامل لجميع إجراءات معالجة المعطيات ذات الصلة بفرض الضريبة والرقابة الجبائية والتحصيل الضريبي والمنازعات، والهدف من وراء كل هذا هو تحسين العلاقة الموجودة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة"²، وعلى هذا الأساس فقد تحول شكل الخدمات العمومية من نمط تقليدي مباشرة إلى نمط الكتروني جديد يركز على البعد التكنولوجي والافتراضي.

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية هذه الدراسة واختيار موضوع هذا البحث فيما لما له من أهمية بالغة في نفوس العامة من المواطنين أولاً وعموماً، ثم وبالأخص لما تقتضيه ضرورة دراسته واستيعابه لدى طلبة العلوم السياسية لاسيما أن الإدارة الالكترونية ترتبط بالإدارة العامة، والجباية ترتبط بالمالية العامة، وكلاهما يعتبران من المقاييس الأساسية التي تندرج ضمن الرزنامة البيداغوجية والبرنامج المقرر لتدريس الطالب في مشواره الدراسي، كما أن كلاهما لا يقتصر

¹ - المالك عيشاوي وآخرون، إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية أدرار)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص جباية مؤسسة، جامعة أدرار، الجزائر، 2015/2014م، ص "أ".

² - عبد الرزاق ساطور، المرجع السابق، ص "أ".

على شعبة العلوم السياسية فقط وإنما يدرس كمقياس في شعبة علوم التسيير والاقتصاد والعلوم التجارية وكذلك في شعبة الحقوق. وحرصا منا أن نتيح لإخواننا الطلبة وأخواتنا الطالبات المقبلين في الدفعات المقبلة على اجتياز طور اليسانس أو الماستر، وأن نقدم لهم عينة بسيطة من عملنا المتواضع والذي سيظل يشهد على مستوانا العلمي، والتي حاولنا قدر الإمكان أن نعالج من خلالها كل ما تلقيناه في هذا التخصص مع اعتمادنا على بعض الاقتباسات من مصادر مختلفة.

بالإضافة إلى الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة وجمع ما تم الإجماع عليه نسبيا ضمن الآراء الفقهية وأهل الاختصاص، مما ورد ضمن ما توفر لدينا من المراجع المتنوعة معتمدين في ذلك على أساليب بسيطة موجزة دون إطناب أو تركيز على الجزئيات، وهذا حتى تتمكن من التطرق والإلمام بأهم وأبرز المحاور والزوايا التي تندرج ضمن موضوع الإدارة الالكترونية والجباية، حتى يتمكن القارئ من استيعاب كل ما يتعلق بذلك ولو نسبيا تاركين التوغل في الجزئيات والتطرق للموضوع جملة وتفصيلا للدراسات المقبلة في طور الدكتوراه إن شاء الله.

1. الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية كونها تعالج موضوعا مهما ومعاصرا بشكل عام، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، حيث تعد الإدارة الالكترونية من الأساسيات الحديثة لتحسين جودة الخدمات العمومية وأداء الإدارة الجبائية الكترونيا، بالإضافة إلى تشجيع الدارسين في هذا الاختصاص للتعمق أكثر والاجتهاد ومحاولة إثراء هذا الموضوع في كل جوانبه النظرية والتطبيقية.

2. الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة من الجانب العملي أهميتها من المكانة التي تحتلها الضريبة في الاقتصاد الوطني بشكل عام وفي تمويل الخزينة العمومية بشكل خاص، كما نجد أن ظاهرة التهرب الضريبي من أبرز العقبات التي تواجهها الدولة في رسم وتنفيذ مختلف سياساتها مما يستدعي مجابهة هذه الآفة¹. ويأتي ذلك من خلال مواكبة التطورات في مجال تحصيل الضرائب وتطبيق مفهوم الخدمة الضريبية الالكترونية وتحويله إلى واقع فعلي يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تعد الخدمة التي تقدمها الإدارة الالكترونية في مجال التحصيل الجبائي وسيلة لإعادة الثقة إلى المكلفين لدفع الضرائب بسهولة مطلقة على أساس النزاهة والمساواة والشفافية والقضاء على الهدر للوقت والجهد والمال.

¹ - خلوفي سفيان، بوجريو عبد الرؤوف، دور الرقابة الجبائية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي خلال الفترة 2010-2014 (دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية ميلة)، المجلد 5، العدد 1، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، جوان 2019م، ص 197.

وبهذا فمن المنتظر أن يتم من خلال هذه الدراسة بعد الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية الوقوف على واقع تأثير الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تطوير التحصيل الضريبي في مركز الضرائب لولاية سعيدة، وذلك من خلال تحديد سلبيات وإيجابيات هذا التطبيق الالكتروني كما يراها المكلفون المستفيدون من الخدمات الضريبية أو الإدارة الضريبية عند عملية التحصيل الجبائي، ويتضح ذلك من خلال الاستفادة التطبيقية من النتائج المتحصل عليها، من أجل مساعدة المديرية العامة للضرائب على وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية تيسر التحول نحو الإدارة الالكترونية، وهذا من خلال تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، وهو يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر بمواكبتها من خلال عصنة الإدارة¹.

أهداف الموضوع:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية :
- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية ومدى قدرتها في المساهمة في تفعيل عملية التحصيل الجبائي،
 - محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية والفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية ومدى تطبيق هذه الأخيرة على أرض الواقع،
 - الوقوف على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر على مستوى مركز الضرائب لولاية سعيدة،
 - معرفة كيف تساهم الإدارة الالكترونية في التحصيل الجبائي، وهل وافقت هذه التقنية الجديدة في التقليل من الأخطاء والإغفالات في سبيل ذلك،
 - زيادة عوائد ومداخيل الإيرادات الضريبية من خلال عملية تفعيل التحصيل الضريبي الالكتروني المقدمة عبر بوابة الإدارة الإلكترونية على مستوى مركز الضرائب لولاية سعيدة،
 - تقديم مقترحات وتوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لدراسة هذا الموضوع لم يأتي محض الصدفة، بل هو مبني على مبررات ذاتية وأخرى موضوعية هي :

¹ - ناصر طهار، كمال معيوف، المرجع السابق، ص-ص18-19.

1. المبررات الذاتية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث في مجال الجبائية؛
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تفعيل عملية التحصيل الجبائي؛
- معرفة أسباب تقدم الإدارات الأجنبية وتختلف الإدارات العربية خاصة الإدارة الجزائرية في مجال التحصيل الجبائي؛

- حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية يلفت انتباه ورغبة الباحث لدراسة هذا الموضوع؛
- إثراء المكتبة بمرجع يخص الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في عملية التحصيل الجبائي.

2. المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- التعريف بالإدارة الالكترونية وكيفية استغلالها في مجال التحصيل الجبائي¹؛
- إبراز أهمية الضريبة في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام وفي تمويل الخزينة العمومية بشكل خاص؛
- العجز الواضح للإدارة الجبائية التقليدية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يجعل من الباحث محاولة إيجاد حلول أخرى أكثر حداثة لتحقيق هذا الغرض؛
- الوقوف على مشروع الحكومة الجزائرية في عصنة الإدارة الجبائية وكيفية تحسين أدائها وعلاقتها مع المكلفين بالضريبة²؛
- الكشف عن مدى مساهمة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رقمته الإدارة الضريبية في مركز الضرائب لولاية سعيدة.

أدبيات الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الجديرة بالدراسة كونها أنها تقنية حديثة النشأة على مستوى القطاعات لاسيما إدارة الضرائب، لدى يتطلب دراسة أي موضوع جديد التطرق والرجوع إلى الدراسات السابقة وهي أدبيات الدراسة المعتمدة في بناء البحث العلمي الأكاديمي الجيد الذي تميزه عدة خصائص على غرار التراكمية والاستمرارية، فالباحث يبني عمله على الجهود السابقة ويبدأ من حيث انتهى الآخرون، فكلما استمر البحث العلمي كلما استمر العلم في النماء والازدهار، فالدراسات السابقة بمختلف أشكالها تضيف أشياء جديدة

¹ - المالك عيشاوي، وآخرون، المرجع السابق، ص "ج".

² - عبد الرزاق ساطور، المرجع السابق، ص "ب".

ومفيدة، فهي مثل حلقات السلسلة التي تكمل بعضها البعض الآخر في السلسلة الواحدة في مجال من مجالات المعرفة البشرية، بالإضافة إلى ذلك أنهما: "تفتح باب النقاش والمجال لطرح إشكاليات جديدة تسهم في إثراء الموضوع محل الدراسة لتواصل مسيرة البحث العلمي واستلهاهم المعلومات حديثة الطرح سواء من حيث الزمان أو المكان"¹، ومن أهم هذه الدراسات المعتمدة نجد ما يلي:

1. دراسة عبد الرزاق ساطور، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الرقابة والتحصيل الجبائي (دراسة حالة بمركز الضرائب لولاية أم البواقي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018،

2. مسعودة مسعودي، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (دراسة حالة بلدية أولاد خالد ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017،

3. عيشاوي المالك واليماني عيسى والتوجي عبد الله، إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية أدرار)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص جباية مؤسسة، جامعة أدرار، 2015/2014،

4. خلوفي سفيان وبوجريو عبد الرؤوف، دور الرقابة الجبائية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي خلال الفترة 2010-2014 (دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية ميلة)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، المجلد 5، العدد 1، جوان 2019،

5. ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (دراسة حالة: المديرية العامة للضرائب)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الشلف، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019،

¹ - مسعودة مسعودي، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (دراسة حالة بلدية أولاد خالد ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2018/2017م، ص"د".

6. شعباني لطفي وزقوم وسام وسعيج عبد الحكيم، (مداخلة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري)، المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن، 06 و08 نوفمبر 2017،

7. عمور فاطمة وداود سولاف، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة (دراسة حالة بمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018/2019.

موضوع الدراسة:

وعليه فإن كل هذه الدراسات قد عالجت موضوع الإدارة الالكترونية انطلاقا بتوضيح مفهومها والدور الذي تلعبه هاته الأخيرة في تقديم الخدمة للمواطنين في شتى المجالات، أما دراستنا فهي تتعلق بعملية التحصيل الجبائي وما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية بتقديم الخدمة للمكلفين بدفع الضريبة بطريقة الكترونية، وهذا من خلال التحول من النمط التقليدي إلى النمط الافتراضي بغية زرع الثقة في نفوس المكلفين لدفع الضريبة على أساس النزاهة والمساواة والشفافية بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال.

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تفعيل عملية التحصيل الجبائي في مركز الضرائب لولاية سعيدة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية والضريبة ؟
- ما هي مرتكزات التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية وآثار تطبيقه ؟
- ما هي سبل تطوير التحصيل الضريبي من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الإدارة الالكترونية وعملية التحصيل الجبائي ؟
- ما هو واقع الإدارة الالكترونية على مركز الضرائب لولاية سعيدة في مجال التحصيل الجبائي ؟

فرضيات الدراسة:

- تنطلق الدراسة على افتراض أن للإدارة الإلكترونية دور في تحريك نفسية المكلف بالضريبة للامتثال الطوعي والثقة في الإدارة الجبائية، وكإجابة مبدئية للتساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
1. **الفرضية الأولى:** الإدارة الإلكترونية هي تحول الخدمات العمومية من نمط تقليدي يعتمد على المعاملات الورقية مباشرة إلى نمط الكتروني جديد يركز على البعد التكنولوجي والافتراضي.
 2. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وعملية التحصيل الجبائي.
 3. **الفرضية الثالثة:** تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التحصيل الجبائي.
 4. **الفرضية الرابعة:** إذا كان مركز الضرائب لولاية سعيدة لا يتوفر على كل متطلبات الإدارة الإلكترونية، فإن هذا ينعكس سلبا عليها في تفعيل عملية التحصيل الجبائي.

حدود الدراسة:

للبحث حدود مكانية كما له حدود زمانية تتمثل في:

1. **الإطار المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مركز الضرائب لولاية سعيدة.
2. **الإطار الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.

مناهج وإقترابات الدراسة:

للقوف على إجابات منطقية للتساؤلات المطروحة وفي سبيل اختبار صحة الفرضيات المذكورة، اعتمدنا على مناهج وإقترابات والتي قد تساعد في تحليل الموضوع الذي بين أيدينا وفقا ما يلي :

1. **المناهج:** اعتمدت هذه الدراسة على عدة مناهج والمتمثلة فيما يلي :
- أ. **منهج دراسة حالة:** يعد المنهج الرئيسي بحكم أن البحث ينصب موضوعه حول دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التحصيل الجبائي في مركز الضرائب لولاية سعيدة كنموذج، وكذلك تعميم النتائج المحصل عليها على باقي مديريات الضرائب على المستوى الوطني.
- ب. **المنهج التاريخي:** والذي نركز من خلاله التعرف على التطور التاريخي لمفهوم كل من الإدارة الإلكترونية والضريبة واستخلاص أهم النتائج الممكنة.
- ت. **المنهج الوصفي:** استعملنا هذا المنهج في الفصلين الأول والثاني وذلك من خلال الوصف الدقيق بخصوص كل المتغيرات التي لها علاقة بالدراسة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية والتحصيل الجبائي، وهذا بغية الحصول على

نتائج علمية دقيقة وصحيحة عن طريق جمع المعلومات الموجودة المتراكمة في الساحة العلمية بشتى الطرق بخصوص موضوع الدراسة.

ث. **المنهج التحليلي:** يتجلى استعمال هذا المنهج في تحليل أهم الملاحظات والنتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية للإدارة الالكترونية على أجهزة الإدارة الضريبية والخدمات التي تنعكس من جراء تطبيقها، تحسيدا لكل ما تم وصفه على أرض الواقع.

ج. **المنهج الإحصائي:** وذلك من خلال استخدام الإحصائيات المقدمة من طرف مركز الضرائب للوصول إلى الحصيلة الضريبية قبل وبعد اعتماد أسلوب الإدارة الالكترونية في التحصيل الضريبي.

2. **الإقترابات:** أما بخصوص الاقترابات فتم الاعتماد على ما يلي:

أ. **الاقتراب الوظيفي:** يتجسد هذا الاقتراب في الوظيفة التي تؤديها الإدارة الالكترونية في تفعيل عملية التحصيل الجبائي في نمطها الافتراضي الجديد مقارنة مع النمط الورقي القديم.

ب. **الاقتراب القانوني:** وذلك بالرجوع والاستناد على النصوص القانونية للمشرع الجزائري وكيفية تقنين التحولات الحاصلة على مستواها.

ت. **الاقتراب المؤسسي:** يتجسد لإبراز المؤسسة المنوطة بعملية التحصيل الجبائي عبر الإدارة الإلكترونية ومدى نجاعتها؛

صعوبات الدراسة:

ودون أدنى شك فإنه لا يمكن لأي بحث علمي أو دراسة أكاديمية كانت أن تتم بدون أن تحول دونها جملة من الصعوبات التي تتعرض اليها الباحث أو الدارس، بحيث تختلف هذه الأخيرة من دراسة إلى دراسة ومن بحث إلى بحث، وتتنوع حسب تنوع الطرق والأساليب التي اعتمدها الباحث لإنجاز وإعداد البحث محل الدراسة لاسيما وأن موضوع دراستنا حديث النشأة، خاصة وارتباطه بمشروع جديد سطرته الحكومة الجزائرية مؤخرا يهدف إلى عصرنه الإدارة الجبائية الكترونيا، والذي هو قيد الإنجاز إلى يومنا هذا، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا ونحن بصدد إعداد بحثنا ما يلي:

- عدم استقرار النظام الجبائي الجزائري من حيث الهياكل والإجراءات الجبائية، وكذلك قلة المراجع المهمة به؛
- نقص المراجع والدراسات الخاصة بالإدارة الالكترونية في التحصيل الجبائي، وذلك لحداثة الموضوع وارتباطه بالعديد من التخصصات، مما يستوجب الإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه؛

- نقص الإحصائيات السنوية الخاصة بعملية التحصيل الجبائي؛
- نقص الكتب باللغة العربية في هذا المجال؛
- تقيد الموظفين بمهامهم، وهذا ما أثر على جمع المعلومات الكافية للدراسة؛
- سرية المعلومات المقدمة وصعوبة الحصول عليها بخصوص التحصيل الضريبي في مركز الضرائب.

تقسيم الدراسة:

ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع وتحليل الإشكالية المطروحة، وطرح هذه الدراسة بين أيدي القراء تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة (03) فصول هي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: التحصيل الجبائي في الجزائر وسبل تطويره.

الفصل الثالث: التحصيل الجبائي عبر الإدارة الالكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل:

في ظل التطور الهائل في كافة الميادين شهد العالم تغيرات جذرية في جميع مناحي الحياة، يلمسها ويعيشها الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومن أبرز هذه التغيرات على الإطلاق الثورة التكنولوجية والتي كان من إفرازاتها بروز مفاهيم جديدة، منها ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تعبر عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء وعمل المنظمات التقليدية وإدارتها المختلفة.

حيث أنه وبالرغم من أن العديد من هذه المنظمات تتطلع للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارتها واستخدام الحاسوب في عملياتها لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل، باعتبار أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة التي ينشط فيها، وخصوصا التغيرات التكنولوجية هذا التغير يشوبه غموض مفاهيمي، وعليه جاء هذا الفصل لإبراز الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كانت عناوينها كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تطوير حوسبت عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها، الذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن تسارع نطاقه يكون مؤشراً لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة. والإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها تأثرت نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتها، من ناحية ومن ناحية أخرى السعي لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

تشير بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج، حيث بدأت الحكومات في الاتجاه نحو تحقيق الشفافية في التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية كانت عبارة عن موضوع لإحدى روايات الخيال العلمي The Shack WAVE WIDER التي كتبها الروائي "جون برنر" JONN BRUNNER سنة 1970، حيث دار موضوع الرواية حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها وتركز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب عملاقة ومن الأمور العجيبة في الرواية أن الكاتب تحدث عن دودة تقوم بعمل تخريبي تخترق من خلاله الحاسب الآلي وتخترق ما فيه من معلومات وبيانات وقد سمى المؤلف هذا العمل (برنامج الدودة). وبعد ذلك قام أحد دارسي الحاسب الآلي في جامعة "كورنيل" بأمريكا وهو "روبرت موريس" بتحقيق الفكرة ونقلها من الخيال العلمي إلى الواقع العملي وقد كان ذلك تحديداً في 02 نوفمبر عام 1988²، وبعد مضي ست سنوات على ذلك أخذت فكرة الإدارة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري وكانت إرهاباً الأولى عام 1992 أثناء الحملة

¹ - سعيد بن علاء العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموانئ)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص14.

² - نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2018م، ص-ص7-8.

الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون"، حيث أعلن أنه يريد أن يجعل من طريق المعلومات السريع حيز الزاوية في البنية الأساسية القومية وذكر أن بناء المعلومات فائق السرعة صار ضرورة قومية، وفي سنة 1995 بدأت هيئة البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيق الإدارة الأمريكية في إدارتها، وفي عام 1999 أعلنت بريطانيا تطبيقه أيضاً، ثم أخذت دول أوروبية إتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية مثل: هولندا، السويد، النرويج...¹.

لقد كانت الإدارة الإلكترونية قبل ظهور الانترنت في مرحلة تطور بطيئة ولكنها قفزت إلى مرحلة نوعية بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت لتشمل أهم ظاهرة تاريخية وتكنولوجية رافقت ولادة القرن 21². وقد تبدو للبعض أنها جاءت مع الانترنت، إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك، فأتمت المكاتب وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن من خلال الهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكرو فيلم والحاسوب وغيرها، كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، والمشروع المؤتمت، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الحاسوبية في الإدارة محل العاملين وكذلك محل المديرين، وكل هذا حدث في العقود السابقة للانترنت³.

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية عبر مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة النموذج البيروقراطي المثالي "ماكس ويبر"، ومبادئ الإدارة العلمية "الفريدريك تايلور" ووظائف الإدارة "هنري فايول"، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثورن للفترة 1933-24)، والتي تنامت وتوجهت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية، فهي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهذا ما يجعل الإدارات الحكومية تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على تحقيق إنجازاتهم المناطة بهم وتنفيذها على أكمل

¹ - نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع السابق، ص-ص 9-10.

² - رجي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 13.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص-ص 156-157.

وجه، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعتها فيما بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة وباقي الدول الأوروبية خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹.

أما على مستوى العالم العربي بادرت دولة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منطقة للتكنولوجيا سميت دبي، وكان ذلك على إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وفي دولة الكويت أعلن عن تنفيذ خطط التحول إلى الإدارة الإلكترونية عام 2001، كما تم انتهاز أسلوب الإدارة الإلكترونية منذ بداية القرن 21 ميلادي ولو بصفة جزئية في العديد من بلدان العالم العربي مثل: المملكة العربية السعودية، جمهورية مصر، جمهورية العراق، لبنان، المغرب، تونس، الأردن وعمان وغيرها من الدول العربية على نحو يكاد يجعل من الإدارة الإلكترونية تطورا نوعيا في المنطلقين السياسي والإداري².

أما الجزائر والتي هي موضوع بحثنا فقد أطلقت الحكومة الجزائرية سنة 2008 مشروعا أطلق عليه "مبادرة الجزائر الإلكترونية 2011"، واستخدمت لجنة سميت باللجنة الإلكترونية تحت وصاية رئيس الحكومة، وكلفت بصياغة المحاور الكبرى للمشروع، وأصدرت هذه اللجنة في ديسمبر 2008 مطبوعة مختومة بعنوان "الجزائر الإلكترونية 2013" حددت فيها إستراتيجية التحول إلى الجزائر الرقمية وتضمنت الخطوط العريضة للمشروع³. وبالرغم من كل هذه الجهود، مازلت الجزائر تعاني العديد من الصعوبات والعراقيل في إتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية التي لا تزال بعيدة كل البعد عن التطبيق الكامل والحقيقي لها، لهذا نستنتج أن التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر لازال مشروع في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهود كبير⁴.

¹ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010م، ص12.

² - نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع السابق، ص-ص10-11.

³ - عبد الحكيم حطاطش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن -CRM- (دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017/2018م، ص219.

⁴ - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص04.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً في كثير من الدول والمؤسسات والتي تسعى إلى الارتقاء بالمنظومة الإدارية بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، هذا إلى جانب الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما جعل العديد من الباحثين يهتمون بتعريف هذا المصطلح كون الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

ولتبسيط مفهوم الإدارة الإلكترونية نتطرق إلى أبرز هذه التعاريف، وكذلك إلى المفاهيم المشابهة لها.

أولاً- تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI والبريد الإلكتروني EMAIL وشاشات الكاتالوجات EFT"¹، كما يقصد بالإدارة الإلكترونية "تبادل الأعمال والمعلومات من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استعمال الوسائل المادية الأخرى كوسائل استعمال الاتصال المباشر"². حيث تركز هذه التعريفات على عنصر تبادل المعلومات الخاصة بالمعاملات بالوسائل الإلكترونية، إلا أن الإدارة تتعدى ذلك إلى إنجاز هذه الأعمال إلكترونياً والتي ركزت عليه مجموعة من التعاريف الأخرى.

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني EMAIL، والتحويلات الإلكترونية للأموال ELECTRONIC FUNDS TRANSFER، والتبادل الإلكتروني للمستندات DATA INTER CHANGE ELECTRONIC والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى"³. وكذلك تعرف على أنها: "عملية مكثفة جميع مهام وأنشطة

¹ - جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015م، ص 15.

² - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 29.

³ - نبراس محمد جاسم الأحبابي، المرجع السابق، ص 15.

المؤسسة الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً¹.

يركز التعريفان السابقين على مفهوم مكننة العمل داخل المؤسسة وإنجاز الأعمال عبر شبكة الإنترنت أو شبكة الأعمال الأخرى، إلا أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعداها إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء داخل المؤسسة أو خارجها².

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنية المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر"³. كما تعرف على: "أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"⁴، ويعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحول كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ومتناهية، باستخدام تقنية الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام تقنيات وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية)⁵.

تؤكد التعاريف الأخيرة على تنفيذ وظائف الإدارة إلكترونياً التي تسمح بخلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفت الإدارة الإلكترونية من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت

¹ - حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، ص73.

² - محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص290.

³ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011م، ص323.

⁴ - نجم عبود نجم، المرجع سابق، ص158.

⁵ - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص27.

الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني"¹.

كما ركز بعض أهل الاختصاص على البعد الإستراتيجي فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أفضل أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط)"².

ومنهم من ركز على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ليست أعمال يتم إنجازها عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت)، أو الشبكة الداخلية لمؤسسة ما (الإنترانت)، وأيضا ليست فقط عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منظمة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الإكسترانت) بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع للإدارة الإلكترونية بأبعاده التقنية والرقمية إلى ثقافة جديدة تلون الأداء الفكري لمجتمع التقنية الجديد، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من دول العالم هو استخدام نتائج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها"⁴.

ثانيا- علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مرادفة مع مفاهيم أخرى مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات

¹ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص14.

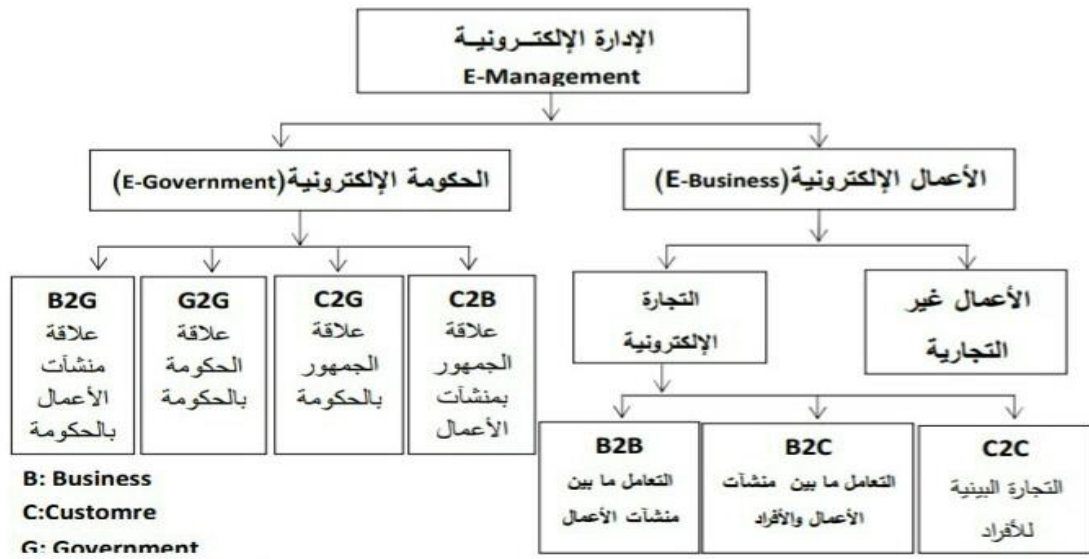
² - حامد فداء محمود، المرجع السابق، ص-ص76-77.

³ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص39.

⁴ - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص-ص41-42.

والاتصالات لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات ¹. كما تأخذ الإدارة الإلكترونية عدة أنماط مختلفة وأشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط (الشكل 01 يوضح هذه الأنماط وعلاقة الإدارة الإلكترونية بهذه المصطلحات المرادفة) ما يلي :

الشكل رقم (01): يوضح أنماط الإدارة الإلكترونية (علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة).



المصدر: بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ص 15.

1- الحكومة الإلكترونية: E-Government

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية، اقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية². كما تعرف بأنها: "انتقال الحكومات من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت"³.

وتعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية العامة والإلكترونية أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة بغض النظر

¹ - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص 23-24 .

² - أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 70.

³ - عبد الحكيم حطاطش، المرجع السابق، ص 24.

عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة المقدمة سواءً كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية، ولهذا جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات العامة¹.
ولفهم التداخل بين المصطلحين يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تستطيع أن تحقق أهدافها عندما تتوفر البنية التحتية لها من الاتصالات والأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة بالإضافة إلى الوعي المعلوماتي لدى الموظفين والمواطنين، أما الحكومة الإلكترونية تعد الإطار الشامل والمتكامل للتطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري على مستوى أطراف العملية الإدارية كافة، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية هو الخطوة السابقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية².

2- الأعمال الإلكترونية: E-Business.

لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين يستخدمون مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها، وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية أنها: "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت"³. وبهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الأنترنت والويب بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة من الزبائن، الموردين، العاملين وغيرهم⁴. وتعرف الأعمال الإلكترونية أيضا: "الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية القائمة على الشبكات مع الأطراف الأخرى (كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين والشركاء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

يركز هذا التعريف على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد عملية صلات إلكترونية لتصريف عمل المؤسسة مع الأطراف الأخرى، وإنما هي رؤية إستراتيجية

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص25.

² - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص76.

³ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص24.

⁴ - سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص24.

⁵ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص58.

لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك نقدم تعريفا لها بدلالة إستراتيجية الأعمال الإلكترونية من حيث أن المؤسسات التي تقوم بالنشاط الإلكتروني قد تمتد في نشاطها على نطاق واسع يبدأ بالحد الأدنى المتمثل باستخدام صفحة أو خدمات الويب لمؤسسة أخرى، ويكون هذا مجرد إضافة أو ملحق لأعمال المؤسسة، وانتهاء بالحد الأقصى الإلكتروني المتمثل بالرؤية الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية أعمال المؤسسة¹.

كما يري بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئا آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية. وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية.

3- التجارة الإلكترونية: E-COMMERCE .

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية². كما تعرف بأنها أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الانترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الانترنت، ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين هما:

أ-تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى الزبائن (B2C) وهي تمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والزبائن والأفراد من جهة أخرى، (وقد تكون هذه المؤسسات حكومية G2C، أو أفراد C2C).

ب-تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات (B2B) تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين مؤسسة وأخرى³. ومن خلال تقديم التعريفان السابقين لمصطلح التجارة الإلكترونية يمكن استنتاج بأن التجارة الإلكترونية هي عبارة عن خدمة أو نظام إلكتروني يتم عبره تبادل السلع أو المعلومات بطريقة إلكترونية تمكن الأفراد من

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 62.

² - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 24.

³ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص 35.

الحصول على طلبات بصورة سريعة ومنظمة، وعلى هذا الأساس فالتجارة الإلكترونية هي علاقة الجزء من الكل أي تعتبر خدمة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية¹.

4- التعليم الإلكتروني: E-Learning

إن التعليم الإلكتروني هو جزء من التعلم الإلكتروني والذي من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعاليتها في الغالب ممارسة في هذه العملية أما التعلم الإلكتروني هو ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتمادا كليا في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها واكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب على استخدام شبكات الاتصالات المختلفة العالمية والمحلية منها التي تتضمن الانترنت، الإنترنت والإكسترنات لتحقيق حالي التعليم والتعلم²، كما يمكن في التعليم الإلكتروني إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت³.

5- النشر الإلكتروني: E-Publishing

هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع والصف وإعداد الصفحات وإنتاج صفحات النموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية، وتتيح تقنيات النشر الإلكتروني الحديثة إمكان العرض السابق للصفحات وتحريرها وإعداد صفحات نهائية بأسلوب تفاعلي وهي لا تزال في صورة إلكترونية، وهو ما يعرف اصطلاحا باسم "ما تراه تحصل عليه"⁴.

من خلال التأصيل السابق لمفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات المرادفة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تنشق عنها جميع هذه المفاهيم، ويمكن القول أن هذه الأخيرة هي الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة⁵.

¹ - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص48.

² - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص36.

³ - رجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص24.

⁴ - بلال محمود الوادي، محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص378.

⁵ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص25.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة المعلومات وكل متغيراته وحركت اتجاهاته، هذه الاستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على مستوى المنظمات أو على المستوى القومي ككل.

أولاً- خصائص الإدارة الإلكترونية:

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أساليب وطرق اتجاه الأعمال وتقديم الخدمات بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة بسبب ما تتوفر به من سمات وخصائص يمكن إجمالها كالآتي:

- 1- **التشبيك الفائق**، وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم الشبكة وفقاً لقانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها¹.
- 2- **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة والتفاعل هنا وهناك وفي كل مكان**، حيث التفاعل الحي والمباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، مما يوفر إمكانية العمل والتعامل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين في كل مكان عبر العالم يسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة².
- 3- **السرعة الفائقة، الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود**، إن المزايا تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد والمتنقلة وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثانية³. لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود، وحتى العمل عن بعد (النشاط الإلكتروني) هو جزء من قوة عمل الشركة.
- 4- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها**، لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به دوائر الإدارة التقليدية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 159.

² - مريم ساسي، الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة أكلي محند أولاج، البويرة، الجزائر، 2015-2016م، ص 09.

³ - مريم ساسي، المرجع نفسه، ص 09.

- معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة على شبكتها الإلكترونية¹.
- 5- الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، يمكن بفعل التقنية وبفعل مكانتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات².
- 6- الرقابة المباشرة والشفافية، ومن خصائصها أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشبكات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان وبسرعة وشفافية.
- 7- السرية والخصوصية، توفر الإدارة الإلكترونية السرعة والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور، كما تتميز بقدرتها على الإخفاء والسرية ولديها أنظمة منع الاختراق³.
- 8- زيادة الإنتاج، إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغير التنظيمي، تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات⁴.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي:
- التفاعل الجمعي أو المتوازي؛
 - تقوم بإنشاء حلول تقنية لتنظيم جدولة وترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية، ويكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأموال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام⁵.

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 77.

² - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص 47.

³ - مريم ساسي، المرجع السابق، ص 10.

⁴ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 18.

⁵ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009م، ص 148.

ثانياً- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وفيما يلي نستعرض أهميتها على المستويين المنظمي والقومي:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات (القطاع الخاص): تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنهم ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن إتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة¹؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة بفضل أسلوب الإدارة الإلكترونية المتميز الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة أو تجهيز المتاجر وتشغيلها وحتى على رواتب العديد من العاملين وعلى الإجراءات الإدارية، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها²؛
- ✓ تسهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا، كما تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة التي توفرها الإدارات لشركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب³؛
- ✓ تعين الإدارات الإلكترونية المنظمات على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية وتضعها في قلب المشهد الاقتصادي مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستخدمين ومخرجاتها بشكل عام فضلا عن الميزة الإضافية التي تتمتع بها الشركة أو المنظمة بسبقها الدائم إلى كل جديد في عالم التقنية والأنظمة والمعلومات⁴؛

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص30.

³ - أحمد فتحي الحيت، المرجع نفسه، ص-ص30-31.

² - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص62.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص63.

⁴ - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص63.

- ✓ تساعد الإدارة الإلكترونية على إعادة النظر في القاعدة الهرمية بين الهياكل الإدارية عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم¹؛
- ✓ تساهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات من خلال وقفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات مما يضع الشركة أو المنظمة على مضمار المنافسة ويجعلها خيار أول للعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها²؛
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها من خلال استخدام الحاسوب والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات³.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي (القطاع الحكومي): يمكن تفصيلها كالآتي:

- ✓ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها لتقديمها للمواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بكل شفافية ووضوح، مما يؤدي إلى تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله⁴؛
- ✓ يدفع أسلوب الإدارة الإلكترونية الجهات الحكومية إلى تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر⁵؛

¹ - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018م، ص22.

² - مسعودة مسعودي، المرجع السابق، ص15.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص64.

⁴ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص48.

⁵ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص66.

- ✓ تبقى الإدارة الإلكترونية خياراً لا بديل عنه أمام الحكومات لما تتيحه من فرص التواصل في الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير، وأيضاً معرفة أهم وأجود منتجاتها في حالة الاستيراد في إطار سعيها لحجز قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طور العزلة المحلية والإقليمية حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط¹؛
- ✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم المشاركة في حركة التجارة العالمية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعد على تحقيق ذلك كقدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، الفر في الوقت والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية وكذلك مزايا خفض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، هذا من جانب ومن جانب آخر يساهم في إيجاد فرص جديدة للعمل من خلال وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها؛
- ✓ كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات والصناعات الخفيفة وبرمجيات الحاسوب الآلي².

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص-ص 66-67.

² - سمير عماري، المرجع السابق، ص 21.

المبحث الثاني: أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية يقتضي المعرفة الواعية والإدراك العميق لهذا الأسلوب الحديث من الإدارة وذلك للانتقال السليم من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني فالإدارة الإلكترونية عبارة عن حزمة متكاملة من العمليات المترابطة بشكلها الإلكتروني وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات وكذلك معرفة متطلبات هذا التحول ومن ثم معرفة الإجراءات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب.

ولذلك سنستعرض هذا المبحث في ثلاث مطالب وهي كالآتي :

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

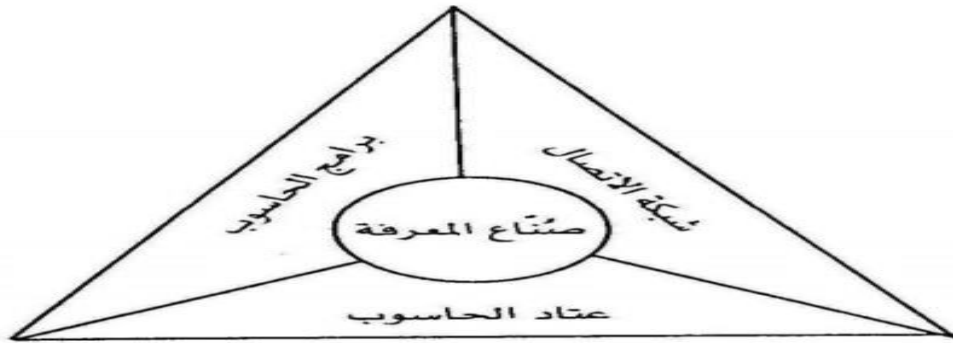
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة عناصر أساسية من أجل القيام بالوظائف المرجوة بكفاءة عالية، تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية وهي¹ عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، كما هو موضح في (الشكل رقم 02).

الشكل رقم 02: يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 31.

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 70.

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صيغة الامتزاج الحصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات وعلى أي حال فإن هذه العناصر تتمثل فيما يلي¹:

1- عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة،

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- البرامج: تعد الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتظم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات (العامة وتظم email، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...)، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...)، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي وتشمل الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

3- صناع المعرفة: وهم العنصر البشري والمغذي للمعلومات والمستقبل لها من القيادات الرقمية والمديرون والمحليون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وفضلا عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج².

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك من يرى إضافة عناصر أخرى وهي كالتالي³:

1- المجتمع: يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين وقانون وثقافة وقيم وعادات وتقاليد... هذا من جهة، وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى حتى تكون عملية التحول على أسس صحيحة مما

¹ - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص-ص 56-57.

² - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 32.

³ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص-ص 73-74.

يضمن لها الاستمرارية والتطور، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية.

2- الأنظمة والتشريعات: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

3- الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحياته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملاً تأمل فيه النجاح قبل أن تستقر على تلك الأنظمة وتختار ما يلائمها.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

انطلاقاً من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية الآتية الذكر، تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف والتي نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً- التخطيط الإلكتروني: E- Planning:

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والمتوسط والبعيدة، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات المنظمة¹، وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في المجالات التالية²:

- ✓ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل،
- ✓ المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص 49.

² - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 297.

ويوضح (الجدول رقم 01) الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة كما يلي:

الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
أفق التخطيط	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدتها عن سنة واحدة. الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	خطط قصيرة وانية أمدتها أيام، أسابيع، شهر أو فصل. الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفيد.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة منة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري من اجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملون (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لتحقيق النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من اجل المؤسسة.

المصدر: أحمد فتحي الحيت، المرجع سابق، ص54.

ثانيا- التنظيم الإلكتروني E- Organazing:

يعرف التنظيم الإلكتروني بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها ورمزيتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تعتبر قيودا في التنظيم التقليدي، وهي (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية)¹.

وقد شهد التنظيم بمكوناته وقيوده السالفة الذكر تطورات كبيرة خلال الفترة الماضية السابقة للإنترنت كما هو موضح في (الجدول رقم 02).

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.	التنظيم عمودي وهيكل قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودي من الأعلى إلى الأسفل وهيكل تنظيمي محدد.	التنظيم مصفوفي (شبكي) أو مشروعى والهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي والهيكل غير محدد.
التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام (حسب الوظيفة، المنتج).	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام.	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل.
سلسلة الأوامر: تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى الذي يوضح من يأمر، ويمثل علاقات الإشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها.	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس مباشر واحد يسمى المدير الفردي.	السلطة في الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا والتنظيم ثنائي بمديرين أو أكثر.
الرسمية: مجموعة اللوائح، والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.	التعليمات الحرفية. قواعد الإجراءات المحددة جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	- سياسات مرنة. - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا. - جداول عمل مرنة ومتغيرة

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص56.

المركزية واللامركزية: الأولى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى، واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات الدنيا.	المركزية تعني السلطة في القمة واللامركزية هي السلطة الموزعة.	تعدد مراكز السلطة واللامركزية، فإن الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتياً.
--	--	--

المصدر: أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص ص 257-258.

مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود ومحاولات الحد منها¹.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأفراد التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية². ويمكن أن نحدد مسارا للتغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات الأعمال في ظل الانترنت ومع التنظيم الإلكتروني كالتالي³:

أولاً: التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد كما هو الحال في الشبكات المهنية أو في مشروعات أو فرق تطوير المنتجات، حيث أن كل مشروع هو بمثابة نسجة أو تشكيلة قوسية في التنظيم الشبكي. ثانياً: إن الانترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية intranet وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحالي)، وفي كل مكان في الشركة ولا شك في أن هذه الصلات القائمة على الانترنت تؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي.

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 309.

² - فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، الجزائر، 2017م، ص 115.

³ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص 260.

ثالثا: الشركات الافتراضية مع شبكات الأعمال والانترنت، حيث أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

رابعا: إن الانترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم، وهذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين، فالأول يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية، أما الثاني في استخدام نمط العاملين عن بعد على أساس الحاسوب وشبكات الأعمال الذين يرتبطون بالشركة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر، مما تقوم على سلسلة الأوامر وعلى علاقات أفقية لا هرمية.

ثالثا- القيادة الإلكترونية E-Leadership:

تعد القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية¹.

وتعرف القيادة الإلكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين، حيث يكون التواصل مع الآخرين عبر الشبكات الإلكترونية وشبكة الانترنت²، إذ تتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية على الأقل وهي :

1- القيادات التكنولوجية الصلبة: وهي تعتمد بشكل أساسي على استخدام الانترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وهذه ميزة شبكة الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجي³، وتتميز القيادة الإلكترونية القائمة على البعد الأول بالآتي⁴:

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص93.

² - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص70.

³ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص-ص268-269.

⁴ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص-ص120-121.

الخاصية 01: قيادة حس التكنولوجيا، نظرا للتطورات السريعة لتكنولوجيا الانترنت أصبح القائد ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور ويعمل على استغلال مزاياه لتكون نقطة قوة للمنظمة.

الخاصية 02: حس الوقت على الانترنت، يجب على القائد الإلكتروني أن يكون سريع المبادرة والاستجابة، إذ أن الانترنت توفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت أو مكان.

الخاصية 03: حس الطوارئ، إن التغيير الآخر للانترنت يتمثل في استخدام نماذج الأعمال الجديدة والتي تأتي بالداخلين الجدد إلى السوق مما يجعل القائد الإلكتروني أكثر تحسسا وقدرة على إتباع الأساليب الحديثة المواجهة للحالات الطارئة.

2- القيادة البشرية الناعمة: إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:

الخاصية 01: قائد التخصيص، الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من أجل البحث عن السعر الأقل والخصوصية الأكثر أمانا تجعل الزبون هذا الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الشديدة، لهذا فان القائد الإلكتروني لن يكون قائدا زبونيا بأساليبه السابقة القائمة على السعر فقط وبلاستجابة الأسرع فقط، بل كل هذه العوامل مجتمعة في آن واحد.

الخاصية 02: قائد عمال ومهني المعرفة وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد، هؤلاء العاملون أصبحوا شأنهم شأن الزبائن، فيجب على القائد الإلكتروني أن يوجد تسهيلات ومنافع للعاملين ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل الشركة¹.

الخاصية 03: القائد التنافسي بسبب زيادة عدد المنافسين وإتاحة العمل على الانترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد مطالبا بالأداء التنافسي من حيث :

- ✓ الأسرع في الوصول إلى السوق والعملاء من المنافسين،
- ✓ الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، العملاء من المنافسين،
- ✓ الأكثر قدرة على تحسين ما يأتي به من المنافسين،
- ✓ الأكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص74.

الخاصية 04: القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة، إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية لكونهم الأكثر تميزاً في اقتناص فرص التطوير والأسرع حركة واستجابة لمختلف المتغيرات¹.

الجدول رقم 03: يوضح الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين.

القائد التقليدي.	القائد الإلكتروني.
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة.
أهداف طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).	أهداف متتالية وقصيرة الأجل.
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على عمله وأجرته.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على نفسه أولاً.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الاتصالات.
يتجنب المخاطر ويلجئ لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل.
مظهره وملامحه أهم أدوات الإدارة.	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدوات الإدارة.
(Localist). محلي	(glocalist). عولمي، محلي
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين، طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلية ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
إما مجامل وإما صدامي (من دون وسطية).	إما محاور وإما مستمع.
غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادقة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.	ينجز مهام متعددة في التوقيت نفسه.
أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد.	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: بشير عباس العلاق، المرجع السابق، ص 22.

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص 128.

3- القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوب إدارة موارده الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف، كما لا يعود ذلك فقط إلى الانترنت ، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن ينفذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان¹، ولهذا فإن قادة الذات لابد أن تتوافر فيهم الخصائص التالية²:

✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجازاتهم،

✓ الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل فيها ومعتقداتها،

✓ فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات،

✓ البراعة، المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة،

✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة والحس الإنساني في قلب الإدارة، ومن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد(أنا نفس) وأهداف المنظمة (أنا للمنظمة)³.

رابعا- الرقابة الإلكترونية: E- Controlling.

تعرف الرقابة الإلكترونية أنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل وتهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة⁴، ومما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة أنية، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كبيرة يمكن تحديدها كالأتي :

✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي،

✓ يمكن تحقيق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير،

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص-ص336-337.

² - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص-ص122-123.

³ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص-ص276-277.

⁴ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص78.

- ✓ تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يؤكد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة،
- ✓ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية،
- ✓ تحفز العلاقات القائمة على الثقة فمع المتابعة الفورية لا تكون الحاجة إلى جهود رقابية مع العاملين،
- ✓ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء الفوري بين الشركات المشتركة في شبكات الأعمال الخارجية. (extranet)، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد،
- ✓ تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المداخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي اقرب إلى الرقابة بالنتائج¹،
- ✓ تساعد الرقابة الإلكترونية على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة.
- وفي مقابل هذه المزايا هناك المآخذ التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين أو الأنشطة أو المعايير وغيرها،
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية ممكن أن تقتزن لدى البعض بالشركة لأن الإدارة تراقب نشاطاتهم من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسهل عليهم نشاطاتهم على الانترنت مهما كان الغرض منها،
- ✓ مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وحتى الشركاء وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها،
- ✓ مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت، فالحصول على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها ليس كافيا لأن المضمون الرقابي يضل عملا إداريا ذكيا يستوجب إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في ذلك وربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثلا².

¹ - أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص284.

² - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص-ص750-751.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً- المتطلبات:

يستلزم التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة ونذكر من أهمها:

- أ) **المتطلبات الإدارية:** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:
 - ✓ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، ومع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب،
 - ✓ **توفير البنية التحتية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات،
 - ✓ **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعادلات الحكومية:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية ويتحقق ذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج لبعض الإدارات مع بعضها بما يكفل تفعيلاً نحو إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الإنجاز على أن يتم هذا التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية،
 - ✓ **التدريب وبناء القدرات:** تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية من نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني لزوم إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، وكذلك تتطلب نوعية اجتماعية بثقافتها وبطبيعتها هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه،
- ب- **المتطلبات التشريعية والقانونية:** وذلك من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لذلك يجب على الجهات القائمة على ذلك مراعاة الآتي²:
 - ✓ شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين النشاط، مما لا يفتح باباً للتعارف أو تضارب القوانين فيما بعد؛

¹ - سعيد بن معلا العمري، المرجع السابق، ص-ص 19-20.

² - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 156.

- ✓ استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها؛
- ✓ على الجهة المشرعة ألا تتعجل وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشريعات قبل انتهائها واعتمادها؛
- ✓ أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي من أهم ركائز الإدارة الإلكترونية مما يكون معينا على التحديث والتطوير؛

- ✓ مشاركة المختصين في الشأن التقني في وضع هذه التشريعات إلى جانب هذه القوانين؛
 - ✓ أن تكون تلك القوانين والتشريعات سهلة الفهم ومتاحة التطبيق سواء لمنفذها أو الجهة المستهدفة.
- ج- المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ أنه بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهيئتهم للتحويل بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وللمساعدة في تحقيق ذلك لابد من إتباع خطوات أهمها¹:

- ✓ عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع؛
- ✓ إدخال التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية؛
- ✓ إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية؛
- ✓ إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحويل نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.

- و- المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها²:

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص-ص 148-149.

² - موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، العدد 09، مجلة الباحث، الجزائر، 2011م، ص-ص 91-92.

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- ✓ تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
- ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات؛
- ✓ يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها وأن توكل المسؤولية لأشخاص محددين؛
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛
- ✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- ✓ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛
- ✓ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

ثانيا- الخطوات:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ولتتمكن كافة المنظمات والمؤسسات الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأمثل.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية موضحة في (الشكل رقم 03) وهي كالتالي¹:

1- إعداد الدراسة الأولية: وإعداد الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل بعضوية مختصين في الإدارة والمعلوماتية بغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من خلال الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

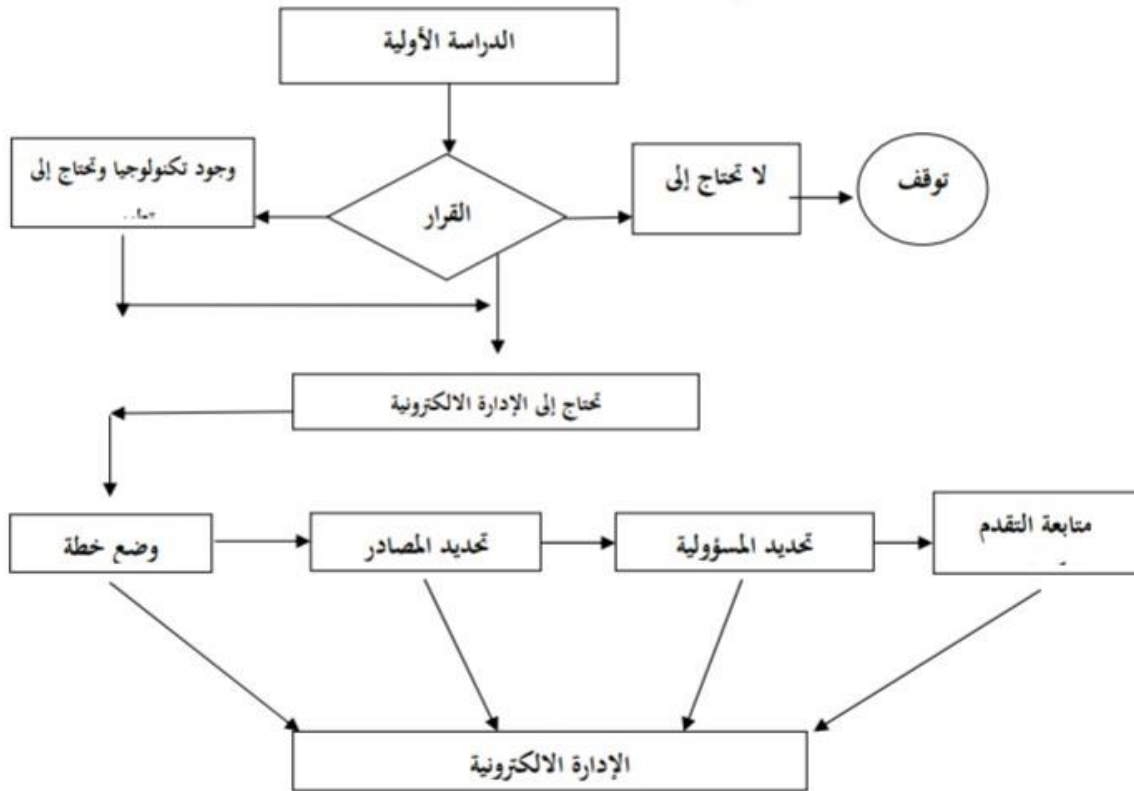
3- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة بغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعين هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها، كما يجب على الإدارة أو المؤسسة متابعة التقدم التقني لعرض

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص 129.

مواكبة آخر الابتكارات في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لأن هناك مسؤولية مضافة عن تنفيذ الخطة، وهي العمل على الحصول على هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وتمييزها عن العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

الشكل رقم 03: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.



المصدر: بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ص22.

¹ - نوال بن صالح وبن ناصر السحيباني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009م، ص47.

المبحث الثالث: تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية.

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع وتحديد الإيجابيات والاستفادة منها وتحديد السلبيات للتقليل من آثارها والمعوقات التي حالت دون الوصول الأمثل والسليم لهذا المشروع.

وليتسني فهم ذلك تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب الأول يتعلق بإيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والثاني معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثالث يوضح فيه أهم الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، ولكن الواقع يشير إلى أمر مختلف فتطبيق الإدارة الإلكترونية وكما رأينا سابقا من مميزات وأهمية كبيرة فانه كذلك يحمل في طياته بعض المآخذ وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

أولا- إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- ✓ إن اهتمام العالم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل سبب وجود قواعد كثيرة حصلت وذلك إن الدول تتسابق في تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، و من بين هذه الفوائد¹:
- ✓ تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين؛
- ✓ كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- ✓ اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات التجارية المختلفة داخل المؤسسة الأخرى وخارج المؤسسة؛
- ✓ استعمال إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذا لكل المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- ✓ تقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة خصوصا عملية الحفظ والتوثيق؛

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص-37-38.

✓ الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة الحاصلة ، وكذلك الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة الأمر الذي ترتب عنه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها، تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء تحسين العلاقات مع الموردين، ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك، كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات¹. بالإضافة إلى ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة².

ثانيا- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك بعض السلبيات المحتملة التي قد تنجم عن هذا التطبيق والتي منها:

✓ التجسس الإلكتروني، يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشيف الإلكتروني الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تمكن من التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات أو أقطاعات؛

✓ زيادة التبعية للخارج، تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالبا في الدول الكبرى الصناعية، وهذا ما يجعل دولنا تابعة لهذه الدول، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة المجال الأمني للإدارة الإلكترونية³؛

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص110.

² - محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المرجع السابق، ص30.

³ - فداء حامد محمود، المرجع السابق، ص-ص93-95.

✓ شلل الإدارة، بسبب التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل وظائف الإدارة¹؛

كذلك من بين السلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الالكتروني ما يلي²:

✓ مشكلة البطالة، يؤثر الاعتماد على الأجهزة الالكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد في سوق العمالة والطلب عليها خاصة في القطاع العام بالرغم مما توفره من فرض جديدة للعمل؛

✓ التهديد الأمني، مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث؛

✓ التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال أو على أنواع متدينة من تبادل المعلومات عوضا من تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظرا لعدم وجود المستوى الثقافي المعلوماتي الكافي بين أفراد المجتمع؛

✓ تضائل شخصية الفرد والخسارة المستمرة للذات الشخصية؛

✓ تشديد الرقابة على فكر الفرد؛

✓ اتساع الفجوة بين المسيرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم.

كذلك من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الالكترونية³:

✓ مشكلة التفكك الاجتماعي، حيث أن أداء الأنشطة والمعاملات إلكترونيا يقلل من فرص الاتصال المباشر بين العاملين، وكذلك انتشار البطالة نتيجة لإلغاء بعض المهن اندثارها من شأنه أن يؤدي إلى التفكك الاجتماعي؛

✓ فقدان الخصوصية والأمان، إن نمط الإدارة الإلكترونية يقضي على خصوصية وأمان الأفراد وحقوقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة وتقييد العاملين بالرقابة عن بعد وهذا بدوره يؤدي إلى صراع بين هذه الخصوصية وما تقدمه الثورة المعلوماتية؛

¹ - علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006م، ص40.

² - جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص126.

³ - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص49.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق، وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق هذه الإستراتيجية، ومن بين هذه العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أولاً- المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب التالية¹:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها؛
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

ثانياً- المعوقات التقنية:

- إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التقنية التي تواجه الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حددت في ما يلي²:
- ✓ عدم وجود بنية تقنية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها؛
- ✓ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين؛
- ✓ ارتفاع كلفة الاشتراك أحياناً؛

¹ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص38.

² - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع السابق، ص161.

✓ معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكية باللغة الإنجليزية يقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها.

ثالثا- المعوقات البشرية:

إن ما يزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة متمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الالكترونية والعاملين، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة وميلها الشديد نحو التقليد والثبات، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الالكترونية بالكامل¹.

رابعا- المعوقات المالية:

تتمثل فيما يلي²:

- ✓ قلة الموارد المالية للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
- ✓ قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل؛
- ✓ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية وكذلك تكلفة استخدام شبكة الإنترنت إضافة إلى ذلك تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها؛
- ✓ جمود بعض الإدارات المالية في المؤسسات حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنوء محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي رصدوها مسبقا.

¹- ريم النباهين وعبدى مريم، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الإداري (دراسة تطبيقية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2014/2015م، ص17.

²- جيلالي بوزكري، مرجع سابق، ص-ص129-130.

خامسا- معوقات تشريعية وأمنية:

ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ✓ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارسته،
- ✓ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعلوم بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية،
- ✓ غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر على أمن وحماية المعلومات،
- ✓ ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق،
- ✓ خطورة الوصول إلى البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع ،
- ✓ عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكبي الجرائم الإلكترونية.

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين بما يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغل هؤلاء والأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن، أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة². والإدارة التقليدية، هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب، بينما المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا³.

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني وشدا بنت عبد المحسن خيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موصفات العمادات في جامعة جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، جانفي 2014م، ص-ص 71-72 .

² - بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص18.

³ - جيلالي بوزكري، المرجع سابق، ص 37.

وعلى هذا الأساس يمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة فيما يلي¹:

✓ **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية،

✓ **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** الإدارة في المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية،

✓ **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسة المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتم بالبطء النسبي، وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الطبيعي والمتوازي بين فرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية،

✓ **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية،

✓ **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:** توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصال التقليدية لتنفيذ ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية،

✓ **نطاق خدمة العملاء:** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد الإدارات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام و لمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية،

✓ **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي،

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، المرجع سابق ، ص-ص 96-97.

✓ **نوع التنظيم¹:** تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى والسرية أسلوباً ومنهجاً بينما الإدارة الإلكترونية، أو الرقمية فهي إدارة تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والتحالفات الإستراتيجية.

ومن خلال الجدول رقم 04 نلخص أهم معايير التفرقة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

¹ - بشير عباس العلاق، المرجع السابق، ص 17.

الجدول رقم (04): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية .

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياح	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت، مع إمكانية كبيرة لضياح بعض الملفات والوثائق والأوراق.	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها.
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا.
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعمالة خاصة.	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق و الضبط	تتأثر بالعامل البشري.	البرنامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الالكترونية للإدارة بالساعة والدقيق والثانية التي تم فيها.
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة .	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب ،أو مكائن الإدارة الموجودة في الكبائن المخصصة لهذا الغرض كالصرافات
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون .	لقاء افتراضي ، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا احدهما فقط و الآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد الكتروني
التفاعل	يمتاز بالبطء.	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير ،و إرسال رسائل لعدد كبير .
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي .	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا .
المهام	صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة .	سهولة انجاز المهام الخاصة بسهولة و يسر .
استثمار الموارد	لا تتوفر إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية .	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية و تخزينها ، ووضع البرامج التي تلاءم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات و إدارتها.
أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)	تعتمد على الأشياء أكثر المعلومات.	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء .

المصدر: جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص ص 40-41.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا السابقة للإطار النظري للإدارة الإلكترونية توصلنا في نهاية الأمر إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية غير واضح وهذا نتيجة شموله وتنوعه فعلى الرغم من المفاهيم المقدمة له إلا أننا وجدنا بأنه لا يمكن إعطاؤه تعريف دقيقاً ونهائياً، وهذا راجع لاتخاذ عدة أنماط، ولقد اجتمعت التعاريف في نقطة واحدة وهي أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات المقدمة للمواطن بواسطة وسائل الاتصال المتطورة.

كما أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا بد أن تقوم على مجموعة من الخصائص والمتطلبات، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لا بد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها، بالإضافة إلى تلبية كافة مطالب المواطنين وكسب ثقتهم وتقليل المشاكل والصعوبات التي يعاني منها هؤلاء.

فالإدارة الإلكترونية قد وفرت مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي للمؤسسات الرامية إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات الإلكترونية التي تعتبر نسق خدماتي بديل يكرس الشفافية والرقابة ويمنع الرشوة والمحسوبية المحاباة وهذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع المؤسسات.

الفصل الثاني:

التحصيل الجبائي في الجزائر وسبل تطويره

مقدمة الفصل:

تعد المديرية العامة للضرائب الهيئة أو المؤسسة الوحيدة المخول لها بجلب الإيرادات الجبائية أو الضرائب، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم مصادر التمويل الداخلية التي تعتمد عليها الحكومات في تغطية نفقاتها العمومية وكذا تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا الجزائر شأن جل الدول تولي لها اهتمام كبير في هذه السنوات الأخيرة وتعمل جاهدة إلى تطوير الإدارة الجبائية من خلال البحث عن تشريعات ووسائل حديثة تتماشى مع بيئتها الاقتصادية الجديدة، فانصب جل اهتمامها على عصنة وتطوير الإدارة الجبائية بغرض الرفع من مردودية العمليات التي تقوم بها والتي من بينها التحصيل الضريبي عن طريق اعتماد الإدارة الالكترونية لمواكبة التطورات الحاصلة بغية تطوير نظام المعلومات الضريبي من جهة، ومن جهة أخرى لتسهيل إجراءات التصريح والدفع بالنسبة للمكلفين بالضريبة بغية الزيادة في واردات التحصيل الضريبي، من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الضريبة.

المبحث الثاني: مدخل للتحصيل الضريبي.

المبحث الثالث: سبل تطوير التحصيل الضريبي في الجزائر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الضريبة.

إن تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة يعني أن هناك جملة من الوسائل التي يجب استخدامها ولعل من أهمها الضريبة التي تعتبر الوسيلة المستعملة من طرف كل الدول مهما كان مستواها الاقتصادي، كما تلعب الضريبة أيضا دورا هاما نظرا للمداخل التي تدرها على الدولة، فهي تساهم بشكل فعال في تغطية النفقات العامة. لذلك سنتطرق في هذا المبحث للمفاهيم الأساسية المرتبطة بها من حيث نشأتها، مفهومها وتمييزها عن الاقتطاعات الأخرى، وكذلك حري بنا معرفة النظام الضريبي وأساسه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للضريبة.

إن أهمية الضريبة كمصدر لإيرادات الدولة وكسياسة فعالة لتحقيق أغراضها المالية، الاجتماعية والاقتصادية جعلتها تعرف عدة تطورات وتغيرات وذلك تزامنا مع تطور النظم السياسية، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع، هذا التطور صاحبه نمو مفهوم الضريبة عبر العصور وذلك من خلال المراحل التالية:

أولا- الضريبة في العصور القديمة:

في العصور البدائية الأولى نظرا لبساطة الحياة آنذاك وهي مرحلة قبل نشوء الدولة بتنظيماتها المعروفة والتي كانت ممثلة في القبيلة أو العشيرة، حيث كان الاعتماد على ما يعطيه أفراد هذا المجتمع لقائدهم طوعية واختيارا، نقدا أو عينا ما يساعد على تحسين أوضاع هذا التنظيم¹.

كانت الضريبة في العصور القديمة مختلفة الأنماط، ففي الإمبراطورية الفارسية تفرض الضرائب من أجل تغطية نفقات الجيوش ومتطلبات الحروب، ضرائب لتوفير الأمن والأمان، وضرائب على العقارات والتي كانت تفرض على الأرض وبمعدلات ونسب مختلفة، فالضريبة في ظل الإمبراطورية الفارسية كانت تفرض بشكلها العيني وهو الغالب وبشكلها النقدي وهو الاستثنائي².

¹ - حميد بوزيدة، جباية المؤسسات (دراسة تحليلية في النظرية العامة للضريبة)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005م، ص 06.

² - رضا خلاصي، شذرات النظرية الجبائية، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014م، ص 32.

وفي عهد الإغريق تضمنت كتابات أفلاطون وأرسطو بعض الأفكار الاقتصادية العامة والقليل من التعليمات الضرورية على المسائل المالية، فكانت آنذاك تفرض ضريبة العمل على الفقراء ويعاقب من يخالف ذلك بالسياط أو الذبح¹.

وقد عرفت الإمبراطورية الرومانية نظاما ضريبيا محكما كانت فيه الضريبة سنوية وإجبارية²، إلا أن اندثار الدولة الرومانية وحلول عهد الإقطاع أدى إلى اضمحلال أهمية الضرائب نظرا لاختلاط مالية الحاكم بمالية الدولة، ولكن سرعان ما استعادت الملكية هيبتها بحلول القرنين السادس عشر والسابع عشر، حيث تحدد نظام واضح للضريبة يخول للملك فرضها وتحديد وعائها تعبيرا على سلطة الحاكم المطلقة وحقه في الحكم³.

وفي عهد البابليون رغم ما كانت تنتجه الأرض من خيرات إلا أن الفقراء كانوا لا يجدون ما يأكلون، وهذا راجع لضغط الضريبة التي كانت تفرض على الطبقة المعسرة وهذا لضمان تمويل الحروب وتوفير الأمان⁴. كما شيد الفراعنة في مصر نظام ضرائب خاص بهم وقسمت الضرائب إلى ضرائب مباشرة وضرائب غير مباشرة، شملت الأولى التراث والدخول العقارية والمنقولة، وشملت الثانية الضرائب الجمركية⁵.

ثانيا- الضريبة في الإسلام:

قد شهد القرن السادس الميلادي تأسيس الدولة الإسلامية التي كان يقوم نظامها على العدالة والتكافل الاجتماعي وذلك بالاستناد إلى مصادر التشريع الرباني، يقول تعالى: ﴿أَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تَقْدُمُوا لَأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾⁶.

من خلال هذه الآية الكريمة تعتبر الزكاة أهم مصدر للدولة الإسلامية بالإضافة إلى مصادر أخرى، وهي كالآتي¹:

¹ - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص33.

² - محمد عباس محززي، اقتصاديات الجباية والضرائب، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م، ص09.

³ - منور أوسرير، محمد حمو، جباية المؤسسات مع تمارين محلولة، ط1، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، 2009م، ص09.

⁴ - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص33.

⁵ - منور أوسرير ومحمد حمو، المرجع السابق، ص11.

⁶ - الآية 109 من سورة البقرة.

أ) الزكاة: وهي اقتطاع نسبي إجباري سنوي، عيني أو نقدي تفرض على الأموال التي بلغت حد النصاب، فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن الضريبة تشبه الزكاة في كثير من الجوانب:

✓ الزكاة اقتطاع إجباري فهي فرض، قال تعالى: ﴿وَمَا أَمْرُوهُ إِلَىٰ لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيَأْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ﴾².

✓ الزكاة تفرض على 03 أصناف وهي المحاصيل الزراعية والفواكه، الأغنام ورؤوس الأموال المتداولة.

✓ الزكاة تفرض سنويا على النقود، أما على الزراعة والأموال فهي موسمية.

✓ تهدف الزكاة إلى تحقيق أغراض اقتصادية والتكافل الاجتماعي لقوله تعالى: ﴿مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً مِنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ﴾³.

ب) الخراج: هو عبارة عن اقتطاع نقدي أو عيني يحدده أخصائيو يعينهم الخليفة أو من يمثله حيث تخصص العائدات لصندوق الخدمات العامة، وتحدد بحسب المساحة المزروعة لأنها لا تتبع الأرض وليس الشخص الذي يمتلكها.

ج) الجزية: تفرض على الرؤوس وهي خاصة برعايا الدولة الإسلامية من غير المسلمين، وكذلك توخى التشريع الإسلامي في فرض الضرائب مبادئ العدالة، اليقين، الملائمة، والاقتصاد وهي نفس المبادئ التي لم يتوصل إليها العالم إلا بعد 12 قرنا.

ثالثا- الضريبة في العصر الحديث:

مع مطلع القرن الثامن عشر ظهرت أفكار المدرسة الطبيعية حيث كان النظام الضريبي يعتمد على ضريبة واحدة وهي الضريبة على الأرض، حيث كان يرى فرنسوا كيزني « Quesnay » أنه يجب على الضريبة أن لا تكون هدامة أو بعيدة عن الكتلة أو حجم المداخل، ويجب أن تقام على الأموال الثابتة وليس على الأجور أو مداخل العمال وليس كذلك على أسعار الحبوب⁴.

¹ - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص35.

² - الآية 4-5، من سورة البينة.

³ - الآية 6-7، من سورة الحشر.

⁴ - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص37.

ويتطور مفهوم الضريبة خلال القرن التاسع عشر نتيجة تطور مهام الدولة وازدياد أعبائها، لم تعد الضريبة فقط إسهام من طرف عامة الشعب دون الفئات الأخرى، بل التزمت طابعا إلزاميا تأخذها الدولة من الأفراد من أجل تغطية نفقاتها المتزايدة لضمان رفاهية المجتمع، فأصبحت أداة إكراه تستخدمها الدولة من أجل استقطاع جزء يسير من دخل الأفراد، ووضعه في خدمة المواطنين¹.

خلال هذه الفترة أيد كل من "آدم سميث"، "ريكاردو" و "جورج هنري" وجهة نظر الطبيعيين، وذلك حتى لا يتمكن المكلفون بنقل العبء الضريبي إلى غيرهم عن طريق رفع الأسعار، وفي إطار تحقيق العدالة الضريبية نجد أن "آدم سميث" قد وضع المبادئ الأساسية للضريبة وهي العدالة، اليقين، الملائمة، والاقتصاد في النفقات واعتبر أن الضريبة النسبية هي الضريبة العادلة، بينما كان "جان بات ساي" يدعو إلى التقليل من الضرائب معتبرا أن الضريبة التصاعدية هي الضريبة العادلة.

ومع أوائل القرن العشرين كان "جون هوبس" يرى أن عبئ الضريبة يجب أن يقع على الفائض كون الفائض لا يقتصر على الأرض بل يشمل عوامل الإنتاج الأخرى، كما اعتبر أن الضرائب التصاعدية أكثر عدالة، أما "النيوكلاسيكيون" فيرجعون تحديد الضريبة إلى السوق الذي له الفضل في تحديد التوازن الاقتصادي دون تدخل الدولة، بينما يرى "جون مينارد كينز" تدخل الدولة ضروري لتنظيم السوق والعمل وبالتالي تدخلها في تحديد الضريبة².

تاريخيا تطورت النظرة للضريبة من حيادية إلى متدخلة، وأداة للضبط الاقتصادي، وذلك تبعا للموقع الذي أخذته في مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي، والسياسة الاقتصادية المطبقة.

المطلب الثاني: مفهوم الضريبة.

للضريبة دور أساسي لتنفيذ أهداف السياسة المالية للدولة، لذلك اهتم العلماء بدراستها ولكنهم اختلفوا في تحديد تعريف لها، إلا أنهم اتفقوا على الخصائص والمبادئ التي تتميز بها وبعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

¹ - عيساوي عبدالقادر وبلعروسي سيدي محمد، الامتيازات الجبائية لتحفيز الاستثمار الخاص في الجزائر -دراسة حالة: ANSEJ-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، الملحق الجامعية مغنية، تلمسان، الجزائر، 2016/2015م، ص18.

² - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص-ص37-39.

أولاً- تعريف الضريبة:

من بين أهم التعريفات للضريبة نجد ما يلي:

- ✓ الضريبة هي "اقتطاع نقدي، ذو سلطة، نهائي، دون مقابل، منجز لفائدة الدولة أو جماعاتها الإقليمية"¹.
 - ✓ الضريبة هي "مساهمة نقدية تفرض على المكلفين حسب قدراتهم التساهمية والتي تقوم عن طريق السلطة بتحويل الأموال المحصلة وبشكل نهائي ودون مقابل محدد نحو تحقيق الأهداف المحددة من طرف السلطات العمومية"².
 - ✓ الضريبة هي "خدمات مالية أو تأدية نقدية تفرض على الأفراد جبرا من السلطة العامة دون مقابل وبصفة نهائية، من أجل تغطية النفقات العامة وتحقيق الأهداف المحددة من طرف الدولة"³.
 - ✓ الضريبة هي "اقتطاع مالي إلزامي ونهائي تحدده الدولة ودون مقابل بغرض تحقيق أهداف عامة"⁴.
 - ✓ وكذلك تعرف أنها "اقتطاع جبري تقوم به السلطة العامة على أموال الأفراد قصد توزيع ثقل الأعباء العامة في ما بينهم بإنصاف"⁵.
- من خلال التعاريف السابقة نستشف أن الضريبة فريضة نقدية، تقتطعها الدولة أو من ينوب عنها إلزاميا وبصفة نهائية دون أن يقابلها نفع خاص، تفرضها الدولة حسب القدرة التكليفية وتستخدمها في تغطية النفقات العامة.

ثانيا- خصائص الضريبة:

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الخصائص التي تتميز بها الضريبة وهي كالتالي:

- ¹ - محمد عباس محرز، المدخل إلى الجباية والضرائب، دط، شركة ITCIS - الجزائر، د.س.ن، ص10.
- ² - منور أوسير ومحمد حمو، المرجع السابق، ص07.
- ³ - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص37.
- ⁴ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص08.
- ⁵ - خديجة بوزيد، دور الرقابة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي -دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية مستغانم-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017م، ص31.

- ✓ **الضريبة فريضة نقدية:** تدفع الضريبة في صورة نقدية تماشيا مع مقتضيات النظام الاقتصادي كون أن المعاملات تقوم على استخدام النقود، وبما أن النفقات العامة تتم في صورة نقدية فإن الإيرادات العامة بما في ذلك الضرائب لا بد وأن تحصل كذلك بالنقود¹؛
- ✓ **الضريبة اقتطاع إلزامي وإجباري:** وذلك لانفراد الدولة عن طريق القانون الجبائي بتحديد طرق الربط والتحصيل وإجراءات المتابعة والمنازعات، أي أن المكلف ليس حرا في دفع الضريبة بل أن السلطات العامة هي التي تحدد مقدارها وكيفيةها وموعد دفعها²؛
- ✓ **الضريبة تدفع بدون مقابل:** لا ينطوي على الضريبة أي مقابل أو منفعة خاصة، فالمكلف يقوم بأدائها على أساس مساهمته في المجتمع باعتباره عضوا في الجماعة، فهو يساهم في تغطية أعباء الدولة التي تحمّل الجماعة وتشرف عليهم³؛
- ✓ **الضريبة تحقق المنفعة العامة:** الضريبة لا تحصل بغرض الإنفاق على شيء معين بذاته، بل لمواجهة نفقات عامة تخص جميع المواطنين والدولة، فمنفعتهم عامة⁴؛
- ✓ **الصفة النهائية للضريبة:** بمعنى لا يستطيع المكلف دافع الضريبة المطالبة باسترجاع المبلغ الضريبي المدفوع مهما كانت الظروف والأحوال⁵.

ثالثا- المبادئ العامة للضريبة:

إن أهم القواعد والأسس التي تقوم عليها عملية فرض الضريبة تتمثل في ما يلي:

- ¹ - خديجة بوزيد، المرجع السابق، ص 32.
- ² - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص 08.
- ³ - منور أوسيرير، محمد حمو، المرجع السابق، ص 08.
- ⁴ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص 08.
- ⁵ - منور أوسيرير، محمد حمو، المرجع السابق، ص 08.

✓ **مبدأ العدالة:** ويقصد به توزيع الأعباء الضريبية بين أفراد المجتمع وفقا لمقدرتهم التكبيلية، وحتى تتحقق هذه العدالة يجب أن تكون الضريبة عامة بحيث تشمل كافة الأموال والأفراد بدون استثناء وأن يكون عبئ الضريبة واحدا بالنسبة لجميع المكلفين¹؛

✓ **مبدأ اليقين:** يقصد به تحديد الضرائب المستحقة بدرجة من الدقة دون المغالاة أو التحيز، ولا تقف قاعدة اليقين على هذا الحد فحسب بل تمتد أيضا إلى صياغة التشريع الضريبي بدرجة من السهولة بحيث يمكن تنفيذه دون تعسف أو تعنت².

✓ **مبدأ الملائمة:** يقتضي هذا المبدأ ضرورة تبسيط إجراءات التحصيل واختيار الأوقات والأساليب التي تتلاءم مع ظروف المكلف حتى لا يتضرر من الضريبة حين دفعها، وفي هذا السياق يجب أن تكون المطالبة بدفع الضريبة في أوقات تناسب الممول وبالكيفية الملائمة له بحيث لا يترتب عنه إضرار بالخزينة العمومية ولا إرهاق للممول³.

✓ **مبدأ الاقتصاد:** ويقصد به أن يتم تحصيل الضريبة بأسهل الطرق التي لا تكلف الإدارة الجبائية مصاريف كثيرة، ولهذا ينبغي على الدولة أن تعتمد على التقنيات المثلى للتحكم في التكاليف مما يضمن فعالية الضريبة كمورد هام تعتمد عليه الدولة دون ضياع جزء منه في تحصيله⁴.

رابعا: أهداف الضريبة.

تصبو الضريبة في أي مجتمع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تحديدها في الأتي:

¹ - عمرو فاطمة، داود سولاف، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة (دراسة حالة بمديرية الضرائب بولاية عين تمونشت)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تمونشت، الجزائر، 2018-2019م، ص11.

² - ناصر مراد، بن عياد سمير، شروط فعالية النظام الضريبي الجزائري، مجلة دراسات جبائية، العدد03، ديسمبر2013م، ص403.

³ - محمد عباس محرزي، اقتصاديات الجباية والضرائب، المرجع السابق، ص30.

⁴ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص12.

✓ **الهدف المالي:** يقصد به تغطية الأعباء العامة أي أن الضريبة تسمح بتوفير الموارد المالية للدولة بصورة تضمن لها الوفاء بالتزاماتها اتجاه الإنفاق على الخدمات المطلوبة لأفراد المجتمع، أي تمويل الإنفاق على الخدمات العامة وعلى استثمارات الإدارة الحكومية¹.

✓ **الهدف الاقتصادي:** تستخدم الضرائب لتحقيق الاستقرار عبر الدورة الاقتصادية عن طريق تخفيض الضرائب أثناء فترة الانكماش لزيادة الإنفاق وزيادتها في فترة التضخم من أجل امتصاص القوة الشرائية، كما قد تستخدم لتشجيع نشاط اقتصادي معين بمنحه فترة إعفاء محددة وإعفاء المواد الأولية اللازمة لهذا النشاط باعتباره نشاطا حيويا يحقق التنمية الاقتصادية². بالإضافة إلى جملة من الأهداف الاقتصادية التي يمكن تحقيقها عن طريق الضريبة من بينها تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي، محاربة الضغط التضخمي، تحقيق التوازن القطاعي والجهوي للاستثمار وتصحيح إخفاقات السوق³.

✓ **الهدف الاجتماعي:** تعمل الضريبة على تحقيق بعض الأغراض الاجتماعية والتي من أهمها⁴:

- التحكم في النسل وهذا إجراء نسبي، إذ تستطيع الدولة أن تحقق السياسة السكانية من خلال الضرائب فالدول التي تتوجه إلى زيادة السكان تقوم بتخفيض الضرائب، أما الدول التي تتجه إلى تخفيض عدد السكان فقد تلجأ إلى تخفيض الضريبة وهذه الضريبة تكون على مستوى الدخل،
- إعادة توزيع الدخل والثروة ومنع تكتل الثروات بيد فئة قليلة من المجتمع،
- الحد من الظواهر الاجتماعية السيئة مثل فرض ضرائب على بعض السلع المنافية للعادات والتقاليد،
- حل مشكل السكن عن طريق إعفاء المستثمرين في قطاع السكن من الضرائب.

✓ **الهدف السياسي:** تستخدم الضرائب لتحقيق أهداف الدولة السياسية، حيث تقوم الدولة بمنح مزايا تفضيلية لدول ترغب في إقامة علاقات سياسية متميزة معها، فتقوم بتخفيض على المعاملات التجارية بينها، كما قد

¹ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص 12.

² - سوزي عدلي ناشد، **المالية العامة**، دط، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003م، ص 131.

³ - خديجة بوزيد، مرجع سابق، ص 33.

⁴ - منور أوسرير، محمد حمو، المرجع السابق، ص-ص 23-24.

تفرض ضرائب على منتجات دول أخرى عقاباً لها في حالة تردي العلاقات السياسية وتعارض مصالحها السياسية معها¹.

المطلب الثالث: التمييز بين الضريبة والاقتطاعات الأخرى .

أولاً - مماثلات الضريبة:

تحمل الضريبة مسميات تتماثل معها وذلك نتيجة التداخل الذي قد يحصل بينها المفاهيم المشابهة لها في بعض الخصائص التي قد تشترك فيها، مما يستوجب الوقوف عند هذه المفاهيم ومحاولة رفع اللبس والغموض الذي قد يكتنف استعمالها لتفادي الخلط بينها، ومن أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

✓ **الرسم:** هو اقتطاع نقدي يدفعه الفرد إلى الدولة، أو غيرها مقابل انتفاعه بخدمة معينة تؤديها له، يترتب عليها نفع خاص²، وقد عرفه علماء المالية بأنه "مبلغ نقدي تتقاضاه الدولة جبراً من بعض الأفراد في مقابل ما تقدمه لهم من خدمة أو منفعة خاصة، كما هو الأمر بالنسبة إلى الرسوم البريدية والقضائية، و إلى غير ذلك من الرسوم الأخرى"³.

✓ **شبه الجباية:** هو ما تحصل عليه الدولة كإيراد عام نظير تقديم خدماتها، ويتحدد عادة طبقاً للعرض والطلب، وإعمالاً بمبدأ المنافسة ويتم من خلال التعاقد، فالرسوم شبه الجباية هي كل الحقوق والرسوم والأتاوى المحصلة لفائدة شخص معنوي غير الدولة والجماعات الإقليمية. وتندرج الإتاوة ضمن شبه الجباية وهي تقديم عمل عام، له مصلحة عامة من طرف الدولة يعود بمنفعة خاصة إلى فئة معينة من المواطنين كارتفاع القيمة الرأسمالية للعقارات نتيجة لقيام مشاريع جديدة مثل (توصيل الكهرباء، المياه والمجاري المائية لأحياء جديدة أو شق الطرق)، ففي هذه الحالة تلجأ الدولة إلى تحصيل مبالغ مالية من أصحاب العقارات مقابل ارتفاع قيمة ممتلكاتهم⁴.

¹ - علاء سعيد حسين سعد، تقسيم دور نظم المعلومات الحاسوبية الالكترونية في الحد من مظاهر التهرب الضريبي من وجهة نظر مكاتب المحاسبة والدوائر الضريبية، دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014م، ص20.

² - حميد بوزيدة، مرجع سابق، ص17.

³ - فوزي عطوي، المالية العامة (النظم الضريبية وموازنة الدولة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003م، ص121.

⁴ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص-ص14-15.

✓ **الثلث العام:** هو مبلغ نقدي تتقاضاه الدولة مقابل إنتاجها منتج معين سلعيًا أو خدميًا وبيعه للقطاع الخاص بهدف إشباع بعض الحاجات الخاصة التي لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها¹.

✓ **الغرامة:** هي مبالغ مالية تفرض بسبب مخالفة القوانين واللوائح المنظمة للمجتمع، وبالتالي لها طابع إلزامي ردعي وتعتبر من الموارد العامة للدولة.

✓ **القرض العام:** هو المبالغ المالية التي تحصل عليها الدولة من الغير مع التعهد بردها إليهم مرة أخرى عند حلول موعد استحقاقها، وبدفع فوائد وفق شروط مسبقة².

ثانيا- التمييز بين الضريبة ومماثلاتها:

✓ **الضريبة والرسم:** لم تعد التسمية هي التي تفصل بين الضريبة والرسم بحيث يطلق مصطلح الرسم على العديد من الضرائب كالرسوم على رقم الأعمال، الرسم على القيمة المضافة، الرسوم الجمركية، الخ...³.

يتشابه الرسم والضريبة في أنهما فريضتان نقديتان ويشتركان في عنصر الإجبار ويساهمان في تمويل مرافق الدولة، إلا أن هناك اختلافات بينهما تتمثل فيما يلي:

- تفرض الضرائب بدون مقابل حيث تعتبر مساهمة من الشخص في تغطية جزء من النفقات العامة ولا يجوز للمكلف المطالبة بنفع خاص مقابل دفع الضريبة، بينما الرسم يفرض مقابل خدمة معينة يطلبها الشخص ويحصل من خلالها على نفع خاص،

- تحديد مقدار الضريبة يتم على أساس المقدرة التكليفية للمكلف بالضريبة، بينما تحديد قيمة الرسم يتم عادة على أساس قيمة الخدمة التي يحصل عليها الفرد،

- الضريبة تدفع بشكل نهائي فلا يجوز للمكلف المطالبة باسترجاعها، بينما الرسم يمكن استرجاعه أو جزء منه عند العدول عن طلب الخدمة،

- الضريبة لا تفرض إلا بقانون يصدر عن السلطة التشريعية، أما الرسم فانه يفرض بناء على قانون في صورة قرارات إدارية¹.

¹ - حميد بوزيدة، المرجع نفسه، ص 17.

² - فاطمي أمين، الأطر القانونية للتحصيل الجبائي، مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2015-2016م، ص 06.

³ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص 17.

✓ الضريبة والرسوم شبه الجبائية:

• من حيث أوجه الاختلاف:

- تحصل الرسوم شبه الجبائية بغرض منفعة عامة اقتصادية، اجتماعية، بينما الضريبة يمكنها تمويل أي منفعة للصالح العام لأنها تنطلق من مبدأ عدم تخصيص الإيرادات،
- تحصل الضريبة لفائدة الدولة والجماعات المحلية بينما الرسوم شبه الجبائية تحصل لفائدة شخص معنوي من القانون العام أو الخاص غير الدولة أي موجهة لصالح المؤسسات الصناعية والتجارية أو الاجتماعية الجمعيات والهيئات التقنية أو المهنية.

• من حيث أوجه التشابه:

- تتشابه الضريبة والرسوم شبه الجبائي في كون كل منها اقتطاع نقدي إجباري مرخص به بموجب أحكام القانون².

✓ **الضريبة والأتاوى:** الأتاوى عكس الضريبة لا تدفع للحصول على مقابل مباشر بل تحصل بمناسبة خدمة مقدمة، هي اختيارية حيث دفعها مرتبط باستعمال الخدمة المرتبطة بها كما لا يوجد بالضرورة تناسب فيما بين مبلغ الأتاوى والخدمة المستفاد منها³.

✓ **الرسوم والثلث العام:** يتشابه الرسم والثلث العام في أن كلاهما إيراد عام تحصل عليه الدولة وتعتمد عليه في تغطية نفقاتها، وأن دافع كل منهما يحصل على نفع خاص، ولكنهما يختلفان في الجوانب التالية⁴:

- إذا كان النفع الخاص المحقق أكبر من النفع العام فإن ما تحصل عليه الدولة لمقابل الخدمة هو ثمن عام، أما إذا كان النفع العام المحقق أكبر من النفع الخاص فإن الدولة تحصل في مقابل الخدمة على رسم،

¹ - قطاف نبيل، دور الضرائب والرسوم في تمويل البلديات (دراسة ميدانية لبلدية بسكرة الفترة 2000-2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007-2008م، ص33.

² - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص-ص14-15.

³ - محمد عباس محززي، المدخل للجباية والضرائب، مرجع سابق، ص35.

⁴ - سوزي عدلي ناشد، المرجع السابق، ص-ص110-111

- يتم فرض الرسم بناء على قانون أي بموجب قرارات ولوائح إدارية، أما الثمن العام فيتم تحديده بقرار إداري من المشروع العام المنتج للسلع والخدمات،
- يمكن تحويل الرسم إلى ضريبة أما الثمن العام فلا يمكن تحويله إلى ضريبة.

المطلب الرابع: النظام الضريبي.

إن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة تعتبر من الأمور الضرورية في المجتمع، وذلك لتحقيق أهداف اقتصادية اجتماعية وسياسية ومن وسائل تحقيق ذلك اختيار النظام الضريبي الملائم.

أولاً- تعريف النظام الضريبي:

للنظام الضريبي عدة مفاهيم تتمحور عامة في حول الإطار العام للسياسة الضريبية المطبقة في حدود جغرافية معينة، أهم هذه التعاريف:

✓ النظام الضريبي عبارة عن مجموعة مختارة متكاملة من الصور الفنية للضرائب المختلفة تتلاءم مع ظروف المجتمع وتعمل جميعها من خلال التشريعات الضريبية واللوائح التنفيذية والمذكرات التفسيرية من أجل تحقيق السياسة الضريبية للمجتمع¹.

✓ يعتبر النظام الضريبي "الإطار الذي ينظم الضرائب المتكاملة والمتناسقة، ويتم تحديدها استناداً إلى أسس اقتصادية ومالية وفنية في ضوء اعتبارات سياسية اقتصادية اجتماعية وإدارية"².

من منظور آخر يرى البعض من المفكرين وجود مفهومين للنظام الضريبي: المفهوم الواسع والمفهوم الضيق وذلك كما يلي³:

¹ - رضا خلاصي، المرجع السابق، 110.

² - واكواك عبد السلام، فعالية النظام الضريبي في الجزائر (دراسة حالة بقباضة قمار لولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012م، ص 04.

³ - أمينة غريسي، منال العجال، دور الضريبة في إنعاش الاقتصاد الجزائري (دراسة حالة بالجزائر)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016م، ص 28.

✓ **المفهوم الواسع:** هو مجموعة من العناصر الإيديولوجية، الاقتصادية والفنية التي يؤدي تراكمها إلى كيان ضريبي معين، ذلك الكيان الذي يمثل الواجهة الحسية للنظام والذي تختلف ملامحه بالضرورة في مجتمع متقدم اقتصاديا صورته في مجتمع متخلف.

✓ **المفهوم الضيق:** "هو مجموعة القواعد القانونية والفنية التي تمكن من الاستقطاع الضريبي في مراحله المتتالية من التشريع إلى التحصيل".

مما سبق نستنتج أن النظام الضريبي هو مجموعة من القواعد التي تعمل على ضمان انتقال الضريبة عبر مراحل متعددة ومن طرق لآخر وهي تختلف من نظام اقتصادي لآخر.

ثانيا- أسس النظام الضريبي:

تعتمد بنية النظام الضريبي على ثلاث أسس وهي: السياسة الضريبية، التشريع الضريبي والإدارة الضريبية.

✓ **السياسة الضريبية:** تعبر عن مجموعة التدابير ذات الطابع الضريبي المتعلق بتنظيم التحصيل الضريبي قصد تغطية النفقات العمومية من جهة والتأثير على الوضع الاقتصادي والاجتماعي حسب التوجيهات العامة للاقتصاد من جهة ثانية، ويعتبر النظام الضريبي صياغة فنية للسياسة الضريبية للمجتمع فهو من اجل تحقيق أهدافها.

✓ **التشريع الضريبي:** هو عبارة عن صياغة لمبادئ وقواعد السياسة الضريبية في شكل قوانين وهذا من اجل تحقيق أهدافها، ويجب أن تتم صياغة التشريع الضريبي بشكل جيد لسد منافذ التهرب أمام المكلف كما يجب أن تكون القوانين الضريبية مرنة حتى تتكيف والظروف الاقتصادية للدولة¹.

✓ **الإدارة الضريبية:** وتعني بها مجموعة الأجهزة الإدارية التي تسهر على تنفيذ قواعد التشريع الضريبي عن طريق متابعة فرض الضريبة على المكلفين وكذا عملية تحصيل تلك الضرائب وجبايتها².

المبحث الثاني: مدخل للتحصيل الضريبي.

تعد عملية التحصيل الضريبي من العمليات المهمة التي تقوم بها الإدارة الجبائية والمتمثلة في نقل الإيرادات الضريبية من المكلفين بالضريبة إلى الخزينة العمومية، لهذا تنشأ علاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة مما ألزم وجود إجراءات يجب التقيد بها للحفاظ على طرفي هذه العلاقة وضمان حقوق كل طرف فيها، من خلال هذا

¹ - عيشاوي المالك، وآخرون، المرجع السابق، ص12.

² - رضا خلاصي، المرجع السابق، ص344.

المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية التحصيل الضريبي، ضماناته وأهدافه ثم العناصر المرتبطة بتقدير وتحصيل الضريبة وفي الأخير معرفة إجراءات التحصيل في النظام الجبائي الجزائري.

المطلب الأول: ماهية التحصيل الضريبي.

يقصد بالتحصيل الضريبي الإجراءات الجبائية المحددة والمفصلة لفرض وتأسيس الضريبة وتحصيلها ومتابعة آثارها على الهيكل الضريبي تنظيما وتنسيقا ومختلف الصور التقنية للضرائب بمختلف تطوراتها، ومتابعتها حيث يتوقف نجاح الدولة في اختيار النظام الضريبي الأمثل على معرفة كاملة بإيديولوجيات المجتمع وكافة أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وعلى تفهم متعمق بالأسس والقواعد العلمية لرسم السياسة الضريبية، فالتحصيل الضريبي يبدأ من تفكير الدولة في الضريبة كمشروع إلى غاية تسديدها من طرف المكلف إلى الخزينة العمومية.

أولا- تعريف التحصيل الضريبي:

تختلف مفاهيم التحصيل الضريبي حسب آراء وأفكار الخبراء والمفكرين ومن بينها:

التعريف 01: "نعني بالتحصيل الضريبي مجموعة العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبة المطبقة في هذا الإطار"¹.

التعريف 02: "هو مجموعة من الإجراءات الإدارية والتقنية، التي يتم بواسطتها تحويل قيمة الضريبة من ملكية المكلف بدفعها إلى ملكية الخزينة العمومية"².

التعريف 03: "التحصيل الضريبي هو مجموعة من العمليات التي تقوم الإدارة المالية في سبيل وضع القوانين والأنظمة الضريبية موضع التنفيذ وبالتالي إيصال حاصلات الضرائب إلى خزينة الدولة"³.

التعريف 04: "يقصد بتحويل الضريبة مجموعة من العمليات التي تستهدف نقل قيمتها من ذمة المكلف إلى الخزينة العمومية من أجل استيفاء حقها، ويرتبط تحصيل الضريبة بالواقعة المنشأة لها والسلطة المتخصصة بتحصيلها وطرق التحصيل ومواعيده وضمائنه ويتم الدفع نقدا أو عن طريق البنك أو حوالة بريدية"⁴.

¹ - محمد عباس محززي، اقتصاديات الجباية والضرائب، المرجع السابق، ص 156.

² - عبد الرزاق ساطور، المرجع السابق، ص 50.

³ - علي زغدود، المالية العامة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006م، ص 230.

⁴ - خديجة بوزيد، المرجع السابق، ص 36.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحصيل الضريبي هو الحدث المنشأ لانتقال إيرادات الضريبة المتمثلة في الضرائب والرسوم والحقوق من المكلفين بالضرائب إلى الخزينة العمومية وفق إجراءات وقواعد قانونية.

ثانيا: أهمية وأهداف التحصيل الضريبي.

1. الأهمية: تكمن أهمية التحصيل فيما يلي¹:

- ✓ تعد الضرائب من أهم الموارد المالية التي تساهم في تمويل ميزانية الدولة و الجماعات المحلية.
- ✓ تعد مرحلة التحصيل أهم مرحلة لسببين، ففيها يتم جمع الحصيلة التي تم تقديرها سالفاً، كما أنها تجعل جميع الخطوات السابقة لها لا قيمة لها في حالة عدم إتمام عملية التحصيل.
- ✓ إن الإخفاق في عملية التحصيل ومهما كان سببه يضر بالخزينة العمومية وقد يؤدي حتى إلى العجز في الموازنة.
- ✓ عدم لجوء الدول إلى القروض وذلك كون عملية التحصيل تساعد على تحقيق اكتفاءها الذاتي.
- ✓ نجاح عملية التحصيل تؤدي إلى لجوء الدولة إلى الاستثمارات التي تحقق تنمية الدول.

2. الأهداف: تلعب الضرائب دوراً هاماً في تزويد الخزينة العمومية للدولة التي تقوم بدورها بتزويد المرافق العمومية ومختلف النفقات العامة وتغطيتها وتحقيق توازن اجتماعي واقتصادي، لذلك تهدف الدولة من وراء عملية التحصيل إلى²:

✓ خلق التوازن بين الإيرادات والنفقات العامة،

✓ الحفاظ على الاقتصاد الوطني بفضل التمويل المتواصل لميزانية الدولة،

✓ فرض الضرائب من أعمال السلطة العامة وبالتالي ضمان تحصيلها،

✓ تنظيم الدولة وتسيير مرافقه،

✓ منع التهرب عن طريق مختلف العقوبات.

ثالثاً: مشاكل التحصيل الضريبي.

¹ - عمور فاطمة، داود سولاف، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة (دراسة حالة بمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019م، ص 63.

² - واكواك عبد السلام، المرجع السابق، ص 76.

توجد عدة عوامل وسلوكيات تعيق فعالية التحصيل الضريبي كما ينعكس سلبا على دور وأهمية الضريبة في المجتمع يجب معالجتها وتجنبها قدر الإمكان، وتتمحور هذه العوامل فيما يلي:

1. التهرب الضريبي: هو إذن التخلص من عبئ الضريبة كليا أو جزئيا دون مخالفة أو انتهاك القانون، فلا يسأل المكلف بالضريبة عن تصرفه السلي طالما لم ينتهك القانون أو تحتال عليه، وكذلك قد يكون التهرب عن طريق الاستفادة من ثغرات التشريع الجبائي.

2. الغش الضريبي: يقصد بالغش الضريبي تلك السلوكيات والممارسات التي تتم بهدف التحايل وتجنب أداء الضريبة وهذا خارج إطار القانون، أي أنها كلها ممارسات غير مشروعة، فالغش بهذا المعنى يفترض تحقيق الواقعة المنشأة للضريبة بالفعل إلا أن المكلف بالضريبة يتهرب منها بالاستفادة من الإعفاءات الضريبية وثغرات القانون¹.

3. الجمود الضريبي: يشكل الجمود الضريبي عائق كبيرا لإحداث أي إصلاح ضريبي، و يعتبر الجمود الضريبي نتيجة لظاهرة الاعتقاد التي تفسر ببطأ الإجراءات الضريبية ، ويرجع هذا الجمود إلى سببين هما:

✓ التقاليد الفنية: تتمثل في الاستمرار بإخضاع نفس العناصر المشكلة لأوعية الضرائب المفروضة بصورة تجعل من الصعب إجراء أي تعديل عليها.

✓ التقاليد الإدارية: تعمل التقاليد التي تسيطر على الإدارة الضريبية في عرقلة أي تعديلات ضريبية بشكل يحد من آثار الإصلاحات الضريبية، وقد تكون هذه التقاليد بشكل معارضة للأجهزة الإدارية في إلغاء بعض الضرائب أو إنشاء ضرائب أخرى.

4. الازدواج الضريبي: يقصد به فرض نفس الضريبة أو ضريبة مشابهة لها أكثر من مرة على نفس الشخص، وعن نفس المال وفي نفس المدة، ويتحقق الازدواج الضريبي إذا توفرت شروط معينة والتي تتمثل في وحدة الضريبة المفروضة، وحدة الشخص المكلف بالضريبة، وحدة المادة الخاضعة للضريبة، ووحدة المدة، وفي حالة نقص أحد الشروط الأربعة لا يعتبر ازدواجا ضريبيا².

المطلب الثاني: ضمانات التحصيل الضريبي.

إن القانون الضريبي يمنح الإدارة الضريبية سلطات واسعة حتى تضمن الدولة الحصول على مستحقاتها ومن أهم هذه الضمانات:

¹ - محمد عباس محززي، المدخل للجباية والضرائب، المرجع السابق، ص 133.

² - ناصر مراد وبن عياد سمير، المرجع السابق، ص 397-398.

- ✓ حق الامتياز: يمنح القانون الضريبي دين الضريبة امتيازاً على كافة أموال المكلف من المنقول أو العقار، أي له الأولوية قبل غيره من الديون الأخرى، ولكن هذا يكون بعد استيفاء الديون القضائية،
- ✓ لا يقبل دين الضريبة المقاصات وهنا فإن الفرد لو استحققت عليه الضريبة، أي دين تجاه الدولة فلا يستطيع المطالبة بالمقاصة، وذلك حفاظاً على مصالح الخزنة العامة، والتي لا يلجأ الممول للمماطلة بدفع الضريبة بحجة إجراء تلك المقاصة،
- ✓ إتباع القاعدة التالية: "اجمع ثم استرد"، أي على الممول أن يقوم بدفع الضريبة أولاً ثم بعد ذلك إذا أراد المعارضة فله ذلك، وإذا لكي لا يؤثر ذلك على التزامه بالدفع، ولكن إذا تبث له حق بعد ذلك، فله أن يسترجع ما دفعه دون أية إضافات بمعنى أنه لا يطالب إدارة الضرائب بتعويضات،
- ✓ المنازعة: في مقدار الضريبة وفي صحتها لا يوقف تحصيلها، فالدفع ملزم أولاً ثم المعارضة بعد ذلك متى حان وقت استحقاقها، وهذا يعني أن مصلحة الضرائب لا تنظر كما هو الحال في القانون التجاري أو المدني صدور حكم نهائي حتى يتم الحكم، بل يتم دفع الضريبة من قبل المكلف بها حتى إن لم يفصل في النزاع الضريبي بعد¹،
- ✓ لا يمكن أن يمهّل المدين بالضريبة مدة زمنية إن لم يكن قادر على دفع الضريبة عند وقوعها عليه، ونما تفرض عليه غرامات تأخيرية والتي تحصل في نفس وقت تحصيله الضريبة الواجبة الأداء،
- ✓ استحقاق دين الضريبة بوفاة الممول: وهنا فإن امتياز حق الضريبة يكفل لها حق إتباع الأموال في أي يد كانت، بمعنى أنه يمكن لمصلحة الضرائب أن تستوفي دينها على الفرد من التركة التي ورثها أولاده، سواء لم توزع بعد أو قد تم توزيعها فعلاً²،
- ✓ لا يمكن مطالبة إدارة الضرائب بالتعويضات: أي أنه بالرغم من أن مصلحة الضرائب تحصل على غرامات تأخيرية من جراء عدم دفع ضريبة وقت استحقاقها، فإنه ما إذا حصل وأن دفع الممول إما خطأ أو أكثر مما يستحق عليه من ضريبة قانونية فيحق له استردادها من غير مطالبة مصلحة الضرائب بتعويضات أو بأية فوائد اتجهاء تلك الأموال،

¹ - بوزيد سفيان، عوائد التحصيل الجبائي ومساهمتها في الميزانية العامة للدولة (دراسة حالة الجزائر ما بين 2000-2010)،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016م، ص-ص 154-155.

² - بوزيد سفيان المرجع السابق، ص-ص 154-155.

- ✓ الحجز الإداري: يمكن لمصلحة الضرائب أن تقوم بالحجز الإداري على أموال المكلف الذي يعجز عن الوفاء بالضريبة في أوقات محددة، فهنا يمكن لمصلحة الضرائب أن تحجز على حسابات الممول بالبنوك، وقد تقوم بالحجز على بعض المنقولات أو العقارات حتى تجبر المكلف على الوفاء سريعا بدين الدولة،
- ✓ اعتماد طريقة الحجز من المنبع لتحصيل بعض الضرائب، نظرا لأنها تمكن إدارة الضرائب من الحصول على حقها كاملا من دون عناء،
- ✓ الاعتماد على لجان إدارية للفصل في المنازعات الضريبية، وهذا رغبة في سرعة الفصل فيها، حتى لا تضر مصالح الخزنة العامة من جراء التأخير¹،
- ✓ المضايقات الإدارية: تخص القوانين الضريبية أحيانا على منع دوائر السفر والدوائر الأخرى التي تصدر تراخيص أو تجددتها، من إصدارها أو تجديدها قبل التأكد من أن طالبها قد سدد ما عليه من ضرائب، وذلك تسهيلا لتحصيل الضرائب وتجنب التهرب من دفعها،
- ✓ وإكمالا لكل هذا فقد يضع المشرع جزاءات جنائية و مدنية على مخالفات أحكام التشريعات الضريبية، تكون الغاية منها ضمان حصول الخزنة على حقوقها و منع تهرب الممولين من دفع ما يستحق عليهم من ضرائب².

المطلب الثالث: إجراءات التحصيل الضريبي في الجزائر.

من أجل مساعدة الفرد في دفع الضريبة والإدارة الجبائية في تحصيلها، وضعت هذه الأخيرة مجموعة من الطرق لتسهيل عملها، وكذا من أجل التماس سيولتها حيث تنص المادة 143 من قانون الإجراءات الجبائية¹

¹ - خديجة بوزيد، المرجع السابق، ص 40.

² - خديجة بوزيد، نفس المرجع، ص 40.

على: "تحصل الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة بموجب الجداول التي يدخلها حيز التنفيذ الوزير المكلف بالمالية أو ممثلة"، وتعتمد الإدارة الجبائية على عدة طرق من التحصيل الضريبي وتمثل هذه الطرق فيما يلي:

أولاً- إجراءات التحصيل الطوعي (الودي):

التحصيل الودي للضريبة هو إجراء عادي يتضمن استدعاء مباشر للمكلف قصد تسديد مستحقته الجبائية في الوقت المحدد طبقاً للتنظيمات الجاري العمل بها، وعملية التحصيل الودي تعني توجه المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه إلى الإدارة الضريبية لدفع الأموال المستحقة عليه بنفسه وفي الآجال المحددة².

ويتم التحصيل الطوعي وفق الطرق التالية:

1. التحصيل المباشر: حسب هذه الطريقة عندما يتم تحديد دين الضريبة تخطر الإدارة الضريبية المكلف بمقدار الضريبة المستحقة عليه، وميعاد الدفع والإجراءات التي يجب إتباعها بتوريد قيمة الضريبة إلى الجهة المختصة (قباضة الضرائب) في الميعاد المذكور³.

وهذا هو الأصل طالما أن المكلف يقوم بتقديم إقراراته إلى الإدارة الضريبية ما لم يكن هناك تدليس وتضليل بخصوص هذه الإقرارات وتأخذ هذه الطريقة الأشكال التالية⁴:

✓ دفع قيمة الضريبة دفعة واحدة،

✓ طوابع الدمغة وذلك في صورة شراء طوابع الأوراق مدفوعة أو التزام بقيد أو تسجيل بعض الأعمار في السجلات.

2. التحصيل عن طريق الأقساط المقدمة: قد لا تنتظر مصلحة الضرائب إلى نهاية العام حتى يقوم المكلف بتوريد الضريبة إلى خزانة الدولة، وإنما تلزمه بدفع أقساط مقدما تتناسب مع دخله المتوقع ومقدار الضريبة التي يتوقع أن يدفعها سنوياً.

¹ - المادة 143 من قانون رقم 01-21 المؤرخ في 22 ديسمبر 2001، المتضمن قانون المالية لسنة 2002، والمتضمن قانون الإجراءات الجبائية المعدل والمتمم بقانون المالية لسنة 2003.

² - مراد ميهوبي، إجراءات تحصيل الضريبة أي فعالية؟ مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39، 2014م، ص 243.

³ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص 35.

⁴ - خديجة بوزيد، المرجع السابق، ص 46.

وفي نهاية السنة تتم التسوية فان كانت المدفوعات الضريبية اقل من دين الضريبة في ذمة المكلف قام المكلف بتسديد ما تبقى عليه من ضريبة، وأما إذا كان إجمالي ما دفعه من أقساط يفوق مقدار الضريبة الواجب دفعها فإنها تقيد للمكلف كأقساط مقدمة للسنة التالية¹.

لقد أخذ المشرع الجزائري بهذه التقنية في الضريبة على أرباح الشركات التي تدفع حسب الآجال التالية: التسبيق الأول 20 مارس، التسبيق الثاني 20 جوان، التسبيق الثالث 20 نوفمبر من السنة التي تم فيها تحقيق الأرباح².

تمتاز هذه الطريقة بتوفير موارد متجددة للخرينة العمومية مما يساعدها على تلبية احتياجات الإنفاق، كما تساعد على تخفيف عبئ الضريبة على المكلف وتجعل أداءها سهلا وميسورا³.

3. التحصيل عن طريق الاقتطاع من المصدر: تلجأ الإدارة الضريبية بصدد تحصيل الضريبة إلى طريقة الحجر من المنبع، التي تتميز عن غيرها من طرق التحصيل كون تطبيقها يتم في اللحظة التي يحصل فيها المكلف على الدخل الأمر الذي يؤدي إلى تزويد الدولة تباعا بحصيلة ضريبية مستمرة وتنطوي عملية الحجر من المنبع على تكليف شخص ثالث تربطه بالمكلف الحقيقي علاقة فيقوم بحجز قيمة الضريبة المستحقة وتوريدها للخزانة العامة، وتكون هذه العلاقة إما علاقة دين كما هو الحال في إيرادات القيم المنقولة أو تكون علاقة تبعية كما في حالة استحقاق الأجور والمرتببات⁴.

تتميز هذه الطريقة من طرق التحصيل بما يلي⁵:

- ✓ سهولة وسرعة التحصيل،
- ✓ استحالة التهرب من الضريبة حيث تحصل قبل حصول المكلف نفسه على الدخل،

¹ - منور اوسيرير ومحمد حمد، المرجع السابق، ص43.

² - المادة 164، قانون الإجراءات الجبائية، المرجع السابق ص54.

³ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص39.

⁴ - عبد القادر ساطور، المرجع السابق، ص91.

⁵ - حميد بوزيدة، المرجع السابق، ص33.

✓ لا يشعر المكلف بوقع الضريبة وفي أغلب الأحيان يجهل مقدارها،

✓ يضمن للخبينة إيرادات مستمرة على مدار السنة.

ثانيا- إجراءات التحصيل الجبائي (القسري):

في حال عدم تسوية الضريبة وديا تبدأ عملية التحصيل الجبائي، وفي هذه الحالة فإن الإدارة الجبائية تقوم بتحصيل دين الضريبة بقوة القانون وفي بعض الأحيان الاستعانة بالقوة العمومية، هذه الطريقة لها العديد من الآليات والأنماط من بينها:

1. **التنبيه:** قبل البدء في ممارسة المتابعات، تمنح الإدارة الجبائية المكلف آجالا قانونيا لتسديد الضريبة قبل دخولها حيز الاستحقاق ويتم فيها إرسال الإنذارات الضريبية كمرحلة أولى، حيث يرسل قابض الضرائب إنذارا إلى كل مكلف بالضريبة مسجل في جدول الضرائب، ويبين هذا الإنذار زيادة على مجموع كل حصة المبالغ المطلوب أدائها وشروط الاستحقاق وكذا تاريخ الشروع في التحصيل¹.

2. **الغلق المؤقت:** هذا الإجراء يدخل ضمن الإجراءات الردعية لتفعيل التحصيل الضريبي، ويتخذ من طرف المدير المكلف بالمؤسسات الكبرى والمدير الولائي للضرائب بناء على تقرير يقدم من طرف المحاسب المتابع ولا يمكن أن يتجاوز مدة الغلق 06 أشهر، إذا لم يتحرر المكلف بالضريبة المعني من دينه الجبائي أو لم يكتب سجلا للاستحقاقات يوافق عليه قابض الضرائب صراحة في أجل 10 أيام من تاريخ التبليغ².

3. **الحجز:** يعتبر الحجز أهم إجراء تنفيذي لتحصيل الضرائب والرسوم حيث يجوز لقابض الضرائب أن يوجه تنبيهها بلا مصاريف إلى المكلف بالضريبة بمجرد وجوب هذا التحصيل ويجوز عندئذ القيام بالحجز بعد يوم من تبليغ التنبيه³، وتوجد عدة أشكال للحجز منها: ⁴ الحجز التنفيذي، الحجز على التحصيل الزراعي الحجز على

¹ - المادة 144، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، ص 47.

² - المادة 46، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المرجع نفسه، ص 48.

³ - المادة 147، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المرجع نفسه، ص 48.

⁴ - وفاء شيفاوي، إجراءات التحصيل الجبائي في منازعات الضرائب المباشرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، 2010م، ص 193.

الأثاث والمبيعات، حجز دعائي أو مطلب، الحجز التوفيقى أو الحدي، الحجز العقاري على العقارات، وهذه الأشكال من الحجز توضع كلها في يد العدالة ضد المتقاعس عن دفع الضريبة.

4. البيع: بعد عجز المكلف بالضريبة واستحالة كل إجراءات التحصيل والمتابعة من تحصيل الضريبة لا يبقى أمام القابض إلا خيار وحيد وهو بيع الشيء المحجوز. إن بيع الأشياء المحجوز عليها لا يتم إلا بموافقة المدير الولائي كتابيا للقابض وكذلك من طرف والي الولاية وكل سلطة تقوم بهذه المهام، تتم عملية الإشهار بيوم واحد قبل بداية البيع مع تحديد الأشياء المراد بيعها وكذلك اليوم والساعة التي تبدأ فيها عملية البيع.¹

المبحث الثالث: سبل تطوير التحصيل الجبائي في الجزائر.

إن تطوير التحصيل الضريبي يستوجب القيام بعصرنة الإدارة الجبائية لأجهزها بغية احتواء مشكلة الكم الهائل من البيانات والمعلومات الخاصة بالمكلفين بالضريبة من جهة، وزيادة فعالية تسييرها من جهة أخرى باعتبارها عنصرا فاعلا في تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

¹ - خديجة بوزيد ، المرجع السابق، ص 49.

بهدف التطوير في نظام المعلومات الخاص بها، والذي تعتمد عليه في عملية التحصيل الضريبي. ولذلك سنتعرف في هذا المبحث على حوكمة النظام الجبائي ومكانة الإدارة الالكترونية ضمن تطوير التحصيل الضريبي.

المطلب الأول: حوكمة النظام الجبائي.

يقصد بحكومة النظام الجبائي الجزائري، ترشيده بما يتلاءم والمتغيرات الحاصلة في الحياة الاقتصادية، ويمكن أن يشمل ترشيد الضريبة، ترشيد الإدارة الجبائية، وترشيد العلاقة بين الإدارة والمكلف بالضريبة، وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب.

أولاً- مفهوم ترشيد الضريبة:

ترتبط حوكمة النظام الجبائي وترشيده ارتباطاً وثيقاً بترشيد الضريبة بما يحقق العدالة والوضوح، واليقين والملائمة في التسديد والمرونة بما يستوعب التغيرات الحاصلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل يضمن استمرارية هذه المبادئ ويحقق أهداف الرقابة الجبائية، ومن أهم هذه الصفات في ترشيد الضريبة يتمثل في توسيع الوعاء الجبائي بما يحقق الحجم الأمثل من تحصيل الإيرادات الجبائية، ولا يأتي ذلك إلا بعد التحكم في الرقابة الجبائية للوعاء الجبائي من خلال معالجة نقائص البيروقراطية بمعناها السلبي والقصور الإداري¹. وعليه، فإن ترشيد القانون الجبائي وترشيد الضريبة يتوقف على مستويات عديدة منها : ترشيد أداء الجبائية، ترشيد أداء المكلف، ترشيد مستوى الوعي الجبائي².

ثانياً- ترشيد الإدارة الجبائية:

مما لا شك فيه، تكمن السياسة الجبائية المثلى لأي مجتمع في مستوى كفاءة إدارته الجبائية، فكم من دولة من الدول النامية ألقت اللوم على نظامها الجبائي فعقدت المؤتمرات وأدارت المناقشات لتعديله، ثم اكتشفت بعد ذلك أن العيب الأساسي لا يكمن في النظام بقدر ما يكمن في إدارة النظام الجبائي. وبغرض إنجاح الإدارة الجبائية في تأدية مهامها، تطلب الإصلاح توفر عدة عوامل، يذكر منها ما يلي:

¹ - شعباني لطفي، زقوم وسام، سعيح عبد الحكيم، (مداخلة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري)، المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن، 06 و 08 نوفمبر 2017م، ص 09.

² - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص 09.

- ✓ تبسيط القوانين الجبائية وإجراءات تنفيذها حتى يسهل عمل موظفي الإدارة الجبائية من جهة، وتخفيض حجم المنازعات الجبائية التي قد تنشأ بين المكلفين والإدارة الجبائية من جهة أخرى،
 - ✓ توفر العناصر الفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة الواسعة وذلك من خلال تكوين متخصص في الجبائية، بهدف رفع مستوى تأهيل وتدريب تلك العناصر مع وضع برنامج تكويني دوري قصير المدى لتلك العناصر كلما كان جديد في الميدان الجبائي،
 - ✓ ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف،
 - ✓ ضرورة توفير ضمانات كافية للعاملين بالجهاز الجبائي لتيسير قيام هذا الجهاز بالمهام المكلف بها،
 - ✓ وضع نظام رقابة جبائية فعالة، والتي تتميز بدقتها وسرعة اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة، مع فرض العقوبات المناسبة لمرتكبيها،
 - ✓ القضاء على السلوك الإداري البيروقراطي، حيث إن هذا الأخير يؤثر سلبا على مردودية النظام الجبائي،
 - ✓ إقامة تعاون وثيق بين الإدارة الجبائية ومختلف الإدارات الحكومية كإدارة الجمارك¹.
- يؤدي تحسين أداء الإدارة الجبائية كذلك إلى التقليل من ظاهري الغش والتهرب الجبائي وبالتالي زيادة الحصيلة الجبائية، وذلك بالإضافة إلى الإجراءات التي كانت متضمنة في النظام الجبائي الجيد بهدف الحد من الظاهرتين.

وبهدف تحقيق كل ما ذكر سابقا، تبنت السلطات الجزائرية إصلاح النظام الجبائي لعصرنة الهياكل، فمن الناحية التنظيمية تم الانتقال من إدارة منظمة حسب نوعية الضرائب إلى تنظيم حسب نوعية الزبائن، ولقد كانت أول خطوة بإنشاء مديرية كبريات المؤسسات (DGE)، ليأتي بعدها مراكز الضرائب (CDI) وصولا إلى المراكز الجوارية (CPI)².

- مديرية كبريات المؤسسات (DGE): أنشئت مديرية كبريات المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 303-02 المؤرخ في 2002/09/28 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 494-02 المؤرخ في 2005/12/26، ولها صلاحيات على المستوى الوطني لكونها مكلفة بتسيير كل المهام من تحديد الوعاء إلى

¹ - ناصر مراد، شروط فعالية النظام الضريبي الجزائري، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، العدد 06، 2009م، ص 68.

² - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص 09.

التحصيل وحتى الرقابة الجبائية والمنازعات، أما المكلفين بالضريبة والخاضعين لهذه المديرية هم مختلف الشركات العاملة في مجال المحروقات والشركات بمختلف طبيعتها القانونية التي يساوي أو يفوق رقم أعمالها السنوي مائة مليون دينار جزائري 100.000.000 دج، أما المهام المسندة لمديرية كبريات المؤسسات في مجال اختصاصها على المستوى الوطني ومدى حجم الملفات الجبائية التي بحوزتها نجدها عديدة نذكر منها بإيجاز:

- ✓ مسك ومتابعة مستمرة ودقيقة لكل ملف جبائي خاص بالمكلفين المتواجدين تحت سلطتها،
- ✓ البحث عن المعلومات الجبائية من مختلف المصادر لجمعها وتبويبها بغرض الاستغلال الأمثل،
- ✓ إعداد وإنجاز برامج التدخلات والرقابة الجبائية لدى المكلفين بالضريبة مع تقييم النتائج،
- ✓ التحقيق في التظلمات والشكاوي ومعالجتها ضمن متابعة المنازعات الإدارية منها والقضائية¹.
- مراكز الضرائب (CDI): يعتبر مركز الضرائب مصلحة تنفيذية على المستوى المحلي ومرتبطة مباشرة بالمديرية الولائية للضرائب، كما يتكفل مركز الضرائب بتسيير الملفات لمختلف المكلفين الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة، ويختص مركز الضرائب في مجال الوعاء والتحصيل والرقابة ومنازعات الضرائب والرسوم الواقعة على عاتق هذه الفئة من المكلفين بالضرائب بعنوان نشاطاتهم المهنية². ويكلف مركز الضرائب بمهام التالية:
- ✓ إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الضريبية ومعالجتها، تخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها،
- ✓ اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية³،
- يتمثل الغرض من إنشاء مراكز الضرائب في تجميع مختلف الوحدات المشكلة للإدارة الجبائية في مركز واحد، مما يسهل على المكلف القيام بإيداع التصريحات الجبائية، ويزيد من التنسيق بين هذه الوحدات، ما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها الإدارة. إضافة إلى تحقيق مبدأ أساسي من المبادئ الجبائية والمتمثل في

¹ - عبد الرزاق ساطور، المرجع السابق، ص 47.

² - المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 59، المؤرخ في 1 رمضان الموافق ل 24 سبتمبر 2006م، ص 11.

³ - المادة 90 من القرار الوزاري المشترك المتضمن تحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخ في الأحد 02 ربيع الثاني الموافق ل 29 مارس 2009م، ص-ص 20-21.

مبدأ الاقتصاد في النفقات، والذي يعود بالإيجاب على المكلف من جهة عن طريق تخفيض معدلات الضرائب أو على الأقل عدم زيادتها، ومن جهة أخرى على الخزينة العمومية عن طريق زيادة الحصيلة الجبائية الصافية. إضافة إلى ما ذكر، تم إنشاء هذه المراكز بغرض تسيير أمثل للملفات الجبائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه وإلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2012، تم إنشاء اثني عشر مركزا للضرائب، تحتوي هذه المراكز على ثلاث مصالح رئيسية تتمثل في¹:

✓ المصلحة الرئيسية للتسيير؛

✓ المصلحة الرئيسية للرقابة والبحث؛

✓ المصلحة الرئيسية للمنازعات.

إضافة إلى القبضة، مصلحة الاستقبال ومصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

• **المراكز الجوية (CPI):** تتكفل المراكز الجوية للضرائب بتسيير كل المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي، المستثمرات الفلاحية، الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمم المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو على تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل التي تخضع لها²، وهي مخصصة لتسيير ملفات المكلفين الذين يقل رقم أعمالهم عن ثلاثون مليون دينار جزائري (30.000.000 دج) أي الذين ينتمون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة.

تختص المراكز الجوية للضرائب في مجال الوعاء والتحصيل والرقابة والمنازعات بكل الضرائب والرسوم المستحقة على هذا الصنف من المكلفين بالضريبة وتنظم المراكز الجوية للضرائب مثل مراكز الضرائب³.

ثالثا- ترشيد العلاقة بين الإدارة والمكلف بالضريبة:

¹ - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص10.

² - المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 327/06 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، المرجع السابق، ص11.

³ - المواد 102 إلى 118 من القرار الوزاري المشترك المتضمن تحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، المرجع السابق، ص-ص20-21.

يعتبر تحسين الخدمة العمومية والاهتمام بالمكلف من أولويات المديرية العامة للضرائب وفي هذا الصدد، قامت المديرية العامة للضرائب بوضع برنامجا لمديرية العلاقات العامة والاتصال، يرمي إلى تحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمكلفين.

وتتمثل الإجراءات المتخذة في هذا المجال فيما يلي¹:

- ✓ إنشاء خطوط هاتفية مخصصة للمكلفين بالضريبة، مع مركز استقبال لضمان استقبال وإعلام المكلفين يوميا، إضافة إلى إدراج أيام خاصة لاستقبال المكلفين بالضريبة لمسؤولي الوعاء والتحصيل،
 - ✓ تقليص آجال الرد على طلبات المكلفين بالضريبة،
 - ✓ تنظيم لقاءات مع الجمعيات والاتحادات المهنية من أجل اطلاعها على مختلف إجراءات تبسيط النظام الجبائي وفي المقابل تشارك هذه الجمعيات في ترقية الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة،
 - ✓ تنظيم أيام تعليمية لصالح إطارات وموظفي الإدارة الجبائية.
- قامت مديرية العلاقات العامة والاتصال بتكثيف المهارات الرقابية من توعية المصالح القاعدية على ضرورة اتخاذ إجراءات ملموسة ترمي إلى تحسين تدابير الاستقبال.
- كما تم إعداد محاضرات لهذه المهمات وإرسالها إلى المدراء الولائيين، تلخص هذه المحاضرة النقائص واختلالات التسيير الملاحظة، إضافة إلى التدابير الواجب اتخاذها لتحسين خدمات الاستقبال على مستوى هياكل المديرية الولائية للضرائب.

المطلب الثاني: مكانة الإدارة الإلكترونية ضمن حوكمة النظام الجبائي.

أدت الإصلاحات التي شهدتها النظام الجبائي الجزائري إلى بروز مفهوم جديد يتمثل في الإدارة الإلكترونية، التي لها دور بارز ضمن برنامج إصلاح النظام الجبائي الجزائري، إضافة إلى تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة، وذلك من خلال ما يلي:

¹ - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص 10.

أولاً- إنشاء مرجعية نوعية الخدمة :

تم إنشائه طبقا للتعليمية العامة رقم 01 المؤرخة في 07 جوان 2004 الصادرة عن السيد المدير العام للضرائب، يعتبر مرجع نوعية الخدمة وسيلة ترقية ثقافة الاستقبال ونوعية الخدمة .فهو يضم مجموع معايير داخلية وخارجية التي يجب أن يلتزم باحترامها أعوان الهياكل الجديدة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب)، مستمد من أفضل الممارسات الدولية الناجحة، يطبق هذا المرجع على كل المصالح التابعة للمديرية العامة للضرائب .غير أن تعميمه سوف يكون تدريجيا، حيث أن بعض الالتزامات التي يتضمنها سوف تقتصر في بادئ الأمر على الهياكل الحديثة المجهزة أكثر بالوسائل مثل مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب¹.

يتضمن مرجع نوعية الخدمة عشرون التزاما لنوعية الخدمة حيث تخص خمسة عشر منها نوعية الاستقبال والخدمة وخمسة متعلقة بالالتزامات القابلة للتحسين الدائم، يترجم مرجع نوعية الخدمة إرادة الإدارة في إقامة علاقة جديدة مع المكلف بالضريبة تركز على تقديم خدمة فعّالة وضمنان استقبال نوعي بمختلف أشكاله: الاستقبال الشخص، البريد، الهاتف، والبريد الإلكتروني عبر العنوان «contact.dgi» عبر الاتصال بالمديرية العامة للضرائب، والأسئلة المتكررة «FAQ» والإجراء الذاتي بالنسبة للشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات.إنه يُرقي القيم ذات الصلة باللباقة والإعلام وأخذ المواعيد والإجابة على الطلبات خلال الآجال المطلوبة .كما يتكفل بالأشخاص ذوي حركة محدودة والأشخاص الذين يعانون صعوبات من خلال تخصيص لهم استقبال خاص (ممرات مهيأة للدخول ومكتب استقبال ملائم وإصغاء باهتمام ...).

يبقى مرجع نوعية الخدمة مؤشر هام بالنسبة لجميع الهياكل (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب) قصد جعل نوعية الاستقبال تحديا حاسما بالنسبة لمستقبل الإدارة في تطلعها المستمر إلى تلبية احتياجات وشكاوى المكلفين بالضريبة. يركز مرجع نوعية الخدمة على خمسة محاور رئيسية :مصلحة متواجدة (نقوم بتحسين كيفية الدخول إلى مصالحنا تبعا لمتطلباتكم)، استقبال أكثر إصغاء (نستقبلكم بتهذب وفعالية)، معالجة سريعة لطلباتكم للمعلومات (نرد في الآجال المعلن عنها)، نصغي إليكم لإحراز تقدم وفي الأخير، نحسن تنظيمنا ونسعى لتطوير كفاءاتنا.

¹ - تاريخ الاطلاع 2020/10/16 الساعة 21.30 http://www.mfdgi.gov.dz موقع المديرية العامة للضرائب

يعتبر تجسيد هذه الالتزامات رهانا يتعين على الإدارة تشريفه من خلال تقييم منتظم لمدى احترامها وإعلان نتائج هذا المسعى الجديد للنوعية لفائدة الجمهور العريض، وهو ما يشكل شفافية في تسيير التقييمات ورغبة أيضا في المضي قدما لجعل الخدمة العمومية أكثر نجاعة على وجه الخصوص¹.

ثانيا- استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في النظام الجبائي:

في إطار رقمنة الإدارة الضريبية وضعت المديرية العامة للضرائب نظام للتصريح والدفع عن بعد Télé-Déclaration، فبعدما استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة لنشر المعلومات الجبائية، انتقلت الإدارة الضريبية في عملها من رحلة نقل المعلومة الجبائية إلى رحلة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في علاقتها مع المكلفين بالضريبة وهذا باستحداث نظام التصريح عن بعد "جبائتك" JIBAYATIC². تم إطلاق هذا المشروع بهدف عصنة إدارة الجبائية لتسهيل عملية الدفع وتقليص المدة، وهذا قصد الاستغناء عن الصيغ الورقية في الإجراءات الإدارية من خلال التصريح والدفع في المجال الضريبي والرسوم عبر الانترنت واعتماد تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع المشتركين في الضرائب وتخفيف الخدمات المقدمة على مستوى المديرية العامة للضرائب فضلا عن تسهيل التسيير واتخاذ القرار³.

ثالثا- إطلاق مشروع نظام معلوماتي جبائي:

قامت الإدارة الجبائية بتبني هذا النظام المعلوماتي بغية عصنة الإدارة الجبائية، وذلك عن طريق:

- ✓ تبسيط الإجراءات الجبائية،
- ✓ تحسين مردودية ونوعية الخدمة المقدمة من طرف الإدارة الجبائية،
- ✓ تزويد إدارة الضرائب بأدوات وبرامج معلوماتية متماشية مع الأهداف المتعلقة بالتسيير،
- ✓ استعمال التكنولوجيات الجديدة لمعالجة المعلومة بغية تطوير خدمات إلكترونية جديدة (الانترنت، التصريح عن بعد والدفع عن بعد).

رابعا- إنشاء الوصي الجبائي:

¹ - تاريخ الاطلاع 2020/10/16 الساعة 21.30 - <http://www.mfdgi.gov.dz> - موقع المديرية العامة للضرائب

² - المادة 58، قانون المالية 2018، الجريدة الرسمية العدد 78، المؤرخ 28 ديسمبر 2017، ص 27.

³ - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص 12.

حتى يتسنى للمكلفين بالضريبة الجدد إنشاء مؤسساتهم بكل سهولة، ستقوم الإدارة الجبائية بإنشاء ما يسمى بالوصي الجبائي مكلف بتأدية هذه المهمة على مستوى كل المصالح الجبائية الجديدة.

خامسا- إنشاء مركز المكالمات ذات طابع جبائي:

تتكفل الإدارة الجبائية بكل المكالمات الهاتفية المتضمنة انشغالات المواطنين فيما يخص تسيير المصالح الجبائية والتي ترد على الرقم الأخضر المخصص من وزارة المالية. إضافة إلى ذلك، هناك مشروع انجاز مركز المكالمات على المستوى الوطني بغية التكفل بكل طلبات الاستفسار ذات الطابع الجبائي التي يطلبها المواطنون.

سادسا- تطوير طرق الاتصال:

القيام بحملات إعلامية عبر وسائل الإعلام البصرية والسمعية قصد إعلام المكلفين بالضريبة بالمستجدات الجبائية، خاصة تلك المتعلقة بالتزاماتهم الجبائية وتطوير إستراتيجية اتصال المديرية العامة للضرائب لفائدة مصالحها سابعاً- تحسين العلاقة الرقمية مع المكلفين بالضريبة:

سعت الإدارة الجبائية لتحسين العلاقة الرقمية بين الإدارة الضريبية والمكلفين، وذلك عن طريق:

- ✓ تشجيع الحملات الإعلامية عن بعد: الرسائل القصيرة عبر الهاتف،
- ✓ المحمول ومجموعة رسائل الكترونية،
- ✓ حضور الإدارة الجبائية في المواقع الاجتماعية: تويتر، فايس بوك ، قوقل،
- ✓ إنشاء منتدى للمناقشة بين الإدارة الجبائية والمواطنين عبر الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب،
- ✓ إنشاء منتدى للمناقشة داخلي يجمع كل المصالح المركزية والمصالح الجبائية الجديد¹.

ثامنا- تقوية النجاعة الإلكترونية للموقع الإلكتروني:

- عززت الإدارة الجبائية من نجاعة الموقع الإلكتروني، وذلك عن طريق:
- ✓ إعادة تصميم صفحة الاستقبال وإضافة أقسام جديدة لها،

¹ - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص13.

✓ ملائمة معايير تامين الموقع مع تلك المعروفة عالميا،

✓ إعداد تركيبة معلوماتية مباشرة لسبر الآراء¹.

تاسعا- التسجيل الجبائي:

ابتداء من 08 ماي 2016، أصبح بإمكان المتعاملين الاقتصاديين الحصول على رقم التعريف الجبائي (NIF) عبر الأنترنت وهذا بفضل وضع المديرية العامة للضرائب لموقع انترنت مخصص لإتمام هذا الإجراء، يمكن الولوج إليه عبر الرابط الآتي: <https://nifenligne.mfdgi.gov.dz>.

في هذا السياق، دعت مديرية الضرائب المتعاملين الاقتصاديين لاستعمال هذا الفضاء المبسط والسهل الذي يسمح لهم بمرافقة أكثر ديناميكية فيما يخص إتمام إجراءاتهم الخاصة بالتسجيل الجبائي².

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في العمليات الجبائية.

لم تنعزل الإدارة الضريبية عن التطورات والتغيرات في عالم تكنولوجيا المعلومات، إذ فرضت هذه الأخيرة نفسها على الإدارة الضريبية وكان لها تأثير على كيفية تقديم الخدمات إلى المكلف بالضريبة من خلال أعمالها المقدمة له التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

أولاً- حصر المجتمع الضريبي:

تعتبر عملية الإخطار ببدء مزاولة النشاط أو المهنة أو عملية استخراج البطاقة الضريبية من أهم العمليات التي يقوم بها المكلف بالضريبة اتجاه الإدارة الضريبية، إذ يعتبر إخطار المكلف بالضريبة لمصلحة الضرائب بالنشاط الذي يزاوله سواء كان تجاريا أو صناعيا أو حرفيا أو غير تجاري خلال المدة القانونية من بدء مزاولة النشاط من أهم الأعمال التي يقوم بها المكلف بالضريبة في مواجهة الإدارة الجبائية.

كما يلتزم باستخراج البطاقة الضريبية من قبل إدارة الضرائب ويتحدد فيها البيانات الأساسية ومدة سريانها والمدة التي تسلم للمكلف خلالها، ولهذا الغرض فقد أعدت مشاريع لاستخراج بطاقة ضريبية ذكية تقرأ بياناتها إلكترونيا من خلال نظام معلومات ذكية إذ يقوم هذا النظام بجميع الوظائف المتعلقة بالبطاقة الذكية من عرض بيانات المكلفين بالضريبة؛ تسجيل وعرض المدفوعات والمستندات المقدمة من المكلف بالضريبة إلى إدارة

¹ - شعباني لطفي وآخرون، المرجع السابق، ص-ص12-13.

² - تاريخ الاطلاع: <http://www.nifenligne.mfdgi.gov.dz> - التسجيل الجبائي عبر الأنترنت، الموقع: على

الضرائب كما له أن يخطر مصلحة الضرائب إلكترونيا بالتوقف عن مزاولة النشاط إذ يتم هذا الإخطار عن طريق الاتصال الإلكتروني بالمختصين وفقا لضوابط التوقيع الإلكتروني باستخدام النماذج المعدة بقوائم الخدمات الإلكترونية المتاحة بهم¹.

ثانيا- الإقرار الضريبي:

الإقرار الضريبي عبارة عن كشف أو بيان يقدم بشكل دوري في مواعيد محددة من المكلف بالضريبة إلى مصلحة الضرائب، يحتوي على معلومات خاصة بذلك المكلف من أهمها طبيعة نشاطه وأرقام الإيرادات ومصادرها وأرقام النفقات وأنواعها بشكل تفصيلي إلى حد كبير، وما يترتب على ذلك من نتائج أعمال خاضعة للضريبة حتى يمكن ربط الضريبة، فيجوز للمكلف بالضريبة إرسال الإقرار الضريبي من خلال البوابة الإلكترونية خدمة للمكلف بالضريبة على أن يقوم بتسجيل نفسه وأن تمنح له كلمة المرور السرية وفي هذه الحالة يعتبر المكلف بالضريبة مسؤولاً عما يقدمه من مسؤولية كاملة، إما من خلال توقيع الإقرار بذلك أو يقدم توقيعاً إلكترونياً إلى إدارة الضرائب؛ باستخدام الأسلوب الإلكتروني في تقديم إقراره الضريبي بدلا من الأسلوب اليدوي الذي كان يؤدي إلى زيادة الوقت والجهد والاقتصاد على ساعات العمل الرسمية مما يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء وتقديم الخدمات على أعلى مستوى للمكلف بالضريبة².

ثالثا- تحصيل الضريبة:

بعد إتمام كل الإجراءات اللازمة للقرار الضريبي فلا بد من دفع الضرائب وتتم هذه العملية باستخدام أحد وسائل الدفع الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الضريبية إلى المكلف بالضريبة مثل:

- ✓ التحويلات البنكية: وتكون لمن له حسابات بالبنوك مع إخطار إدارة الضرائب بموجب إشعار، وكذا الإتفاق مع هذه البنوك، والربط على شبكة معلومات إدارة الضرائب باستخدامها في الإخطار،
- ✓ استخدام البطاقات الذكية: تستخدم في مدفوعات المكلف بالضريبة للجهة المعنية وهي إدارة الضرائب، على أن يتم التسليم للقيمة إما لمندوب المصلحة أو بتوفير برنامج التحويل الآلي لدى إدارة الضرائب أو المكلف بالضريبة ويتم سداد الضريبة من خلاله ثم تفريغ محتوياته بعد ذلك،

¹ - المالك عيشاوي وآخرون، المرجع السابق، ص 29.

² - المالك عيشاوي وآخرون، نفس المرجع، ص 30.

✓ استخدام شبكة بنك أو البنوك العينية: التي تتفق معها إدارة الضرائب على السماح للمكلف بالضريبة بالسداد لدى منافذها ويتم إدراج التعامل على البطاقة الذكية ويفرغ محتواها بإدارة الضرائب المختصة وتخطر الإدارة الضريبة من خلال شبكة المعلومات بالسداد فوراً ثم يقوم المكلف بالضريبة بقراءة محتويات البطاقة الذكية للمطابقة بين ما تم تفريغه وما هو واجب الدفع¹.

رابعاً- الفحص الضريبي:

يقصد به تحقيق الإدارة الضريبة من صحة ما أدرج بالإقرار الضريبي تنفيذا للقوانين واللوائح الضريبة، سواء تعلق الأمر بالدخول الخاضعة للضريبة أو الإعفاء منها، إذ يجب أن يتم الإطلاع على تقارير مراقب الحسابات، ويفحصها جيداً والتأكد من أنه حصل على كافة البيانات التي طلبها وأن المؤسسة تمسك بحسابات ثبت له انتظامها وعما إذا كانت التقارير نظيفة أم تتضمن تحفظات، ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الحسابات المحولة من نظام الحسابات المكتوبة إلى نظام الحسابات الإلكترونية تحتاج لأسلوب خاص في الفحص الضريبي لا يعتمد على نفس الأسلوب في الفحص التقليدي الذي يعتمد على المراجعة اليدوية وبصورة أساسية على مراجعة الوثائق الورقية في حين أن الفحص الإلكتروني يعتمد على أساليب إحصائية مختلفة منها:

✓ أساليب المراجعة حول الحاسوب الآلي: ويقوم هذا الإجراء على مراجعة المدخلات من البيانات والمخرجات وتتمثل إجراءات هذا الأسلوب في فحص محدد من الحسابات حيث يقوم المراجع بإعداد بياناتها يوميا ثم يقارن الأرصدة التي حصل عليها بتلك الناتجة من الحاسوب الآلي، فإذا ما اتفقت النتائج دل على أن العمليات الوسيطة داخل الحاسوب الآلي كانت سليمة،

✓ أسلوب المراجعة من خلال الحاسوب الآلي: ويتم عن طريق قيام المراجع بالحسابات، بفحص واختيار عملية تشغيل البيانات داخل الحاسوب بالإضافة إلى التحقق من صحة المدخلات والمخرجات وبالتالي فإن أسلوب الفحص أو المراجعة اعتمد على الحاسوب في عملية المراجعة،

✓ أسلوب المراجعة باستخدام الحاسوب: يقوم هذا الأسلوب باستخدام إمكانيات الحاسوب الآلي في أداء عملية الفحص والمراجعة وذلك من خلال مجموعة من البرامج الإلكترونية التي يعدها المراجع بعد قيامه بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

¹ - المالك عيشاوي وآخرون، المرجع السابق، ص31.

- اختيار مجموعة من العمليات أو أرصدة الحسابات والتأكد من صحة تنفيذ الإجراءات الحسابية الخاصة بها.
- استخراج بعض البيانات من الملفات بهدف المقارنة بين البنود المختلفة والربط بينهما للتحقق من صحة البنود.
- تحديد حجم العينات المطلوبة للمراجعة.
- اختيار عينات حسابات العملاء وطباعة المصادقات وإرسالها إليهم.
- طباعة التقارير وأدوات العمل وإمكانية الاحتفاظ بنسخ إلكترونية من البرامج والاستفادة بها في عمليات المراجعة المتشابهة والتي لها نفس الهدف¹.

خلاصة الفصل:

¹ - المالك عيشاوي وآخرون، المرجع السابق، ص 32.

من خلال ما تقدم تبين لنا أن الضريبة تعتبر من الأدوات الأساسية المعتمدة في الدول المعاصرة، وقد استمدت أهميتها من توسع مجال دور الدولة، إذ أصبحت أداة تدخلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية من حيث الضبط الاقتصادي والتوجيه.

ومن أهم الجوانب التي رأيناها ضمن هذا الفصل عملية التحصيل التي تلعب دور المحرك للنظام الجبائي بكامله، فهي تدعم ميزانية الدولة بالإيراد النقدي لتغطية النفقات العامة وهذا ما يحتم على مديرية الضرائب إعطائها المكانة الملائمة بها مع توفير جميع الوسائل البشرية والمادية حتى تؤدي دورها كامل، ويصل التحصيل إلى مستواه الأقصى و بالتالي تجد الدولة التغطية الكافية للإنفاق على المصالح العامة.

ونتيجة للتطورات التي شهدتها الاقتصاد المحلي وخاصة بعد توجه الدولة لاقتصاد السوق الحر الذي أدى إلى اتساع رقعة المادة الخاضعة للضريبة، أصبح لزاما على الإدارة الضريبية مسايرة هذه التطورات وذلك بادخال متغير جديد ألا وهو الإدارة الالكترونية في العمليات المنوطة بها في عملية التحصيل الجبائي بكل سرعة وشفافية وتحرر من البيروقراطية، وكذلك محاربة التهرب الضريبي الذي يهدد اقتصاد العالم كله.

الفصل الثالث:

التحصيل الجبائي عبر الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب

لولاية سعيدة

مقدمة الفصل:

تعتبر الخدمات التي تقدمها مصالح الضرائب من أهم الوظائف التي تعول عليها الدولة في ضمان زيادة الإيرادات الضريبية، نظرا لما لها من أهمية بالغة في كسب رضا المكلفين بالضريبة وتفادي الوقوع في عملية التهرب والعش الضريبي، لذلك باشرت السلطات العمومية عملية عصنة الهياكل الجبائية بغية تدليل العقوبات التي تواجه المكلفين وكذا تسهيل ظروف عمل موظفي الإدارة الجبائية.

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى كل من الإدارة الإلكترونية والتحصيل الضريبي في الجزائر وسبل تطويره، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من أجل معرفة التداخل بينهما ومعرفة تطوير التحصيل الضريبي عبر أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في البرنامج المعلوماتي الجبائي "جبائتك" المطبق على مستوى مركز الضرائب لولاية سعيدة.

وفي صدد معرفة ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب على مستوى ولاية سعيدة.

المبحث الثاني: البرنامج المعلوماتي "الجبائي" جبائتك كتطبيق للإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك" على التحصيل الضريبي.

المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب على مستوى ولاية سعيدة.

يعتبر مركز الضرائب من الهياكل الخارجية، التي تختص بالعمليات الجبائية الميدانية سواء من حيث تأسيس استقبال تصريحات المكلفين بالضريبة ومراقبتها وإعادة تأسيسها إذا كانت تتضمن أخطاء أو إغفالات والحرص على تحصيل حقوق الخزينة العمومية، حيث كان في السابق الاعتماد على مفتشيات الضرائب والتي كانت لوحدها تقوم بكل هذه العمليات إلى جانب القباضات التي ترافقها في عمليات التحصيل، إلا أن مجهودات الدولة ممثلة في الوزارة الوصية عبر مديريتها العامة للضرائب قامت بإجراءات لإصلاح هذه الهياكل و تطويرها، من خلال استحداث مراكز جوارية للضرائب تتكفل بالمكلفين التابعين للنظام الجزائي، ومركز ضرائب واحد يتكفل بالمكلفين التابعين للنظام الحقيقي مزود بنظام معلوماتي متطور أطلقت عليه اسم "جبايتك"، وهذا من أجل التكفل بكل الإجراءات الجبائية التي كانت تتم بطريقة تقليدية لتصبح آلية، تعطي جودة عالية للخدمة العمومية المقدمة على هذا مستوى مركز الضرائب، وهو الذي يمثل الإطار المكاني لدراستنا الحالية.

المطلب الأول: مركز الضرائب CDI.

نشأ المركز الجوارى للضرائب بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002 ودخل حيز التنفيذ سنة 2006 ويضم كل من مديريات كبريات المؤسسات ومركز الضرائب، ويعتبر مصلحة جديدة للمديرية العامة للضرائب، أما مركز الضرائب يعتبر مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب الذي يختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم.

يطمح مركز الضرائب المنشأ بهدف تقديم خدمة نوعية إلى تطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة تقوم على أساس تواجد الاستماع والاستجابة ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة. ولقد كان أول افتتاح نموذجي لمركز الضرائب لروبية في سنة 2009، وسجل المركز النموذجي في مدة قصيرة تطورا واعدا من حيث الأداء المالي، معالجة القضايا النزاعية، الرقابة و الاستقبال.

ومع هذه العودة الايجابية للغاية، قامت المديرية العامة للضرائب في أواخر سنة 2011 بوضع حيز عمل لمجموعة من مراكز الضرائب بولايات الوطن والتي من بينها مركز الضرائب لولاية سعيدة الذي تم فتحه بتاريخ 2015/11/03¹.

¹ - من إعداد الطالب من خلال معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الاستقبال والإعلام.

أولا- تعريف مركز الضرائب:

يعتبر مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختص حصريا بتسيير الملفات الضريبية والرقابة وتحصيل الضرائب المستحقة التي على عاتق المكلفين بالضريبة، والهدف من إنشائه هو تقديم خدمة نوعية وتكوين شراكة جديدة مع المكلفين بالضريبة.

ويختص مركز الضرائب بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين للضريبة حسب النظام الحقيقي والذين رقم أعمالهم السنوي يفوق أو يساوي ثلاثون مليون دينار جزائري (30.000.000 دج).

ثانيا- مهام مركز الضرائب:

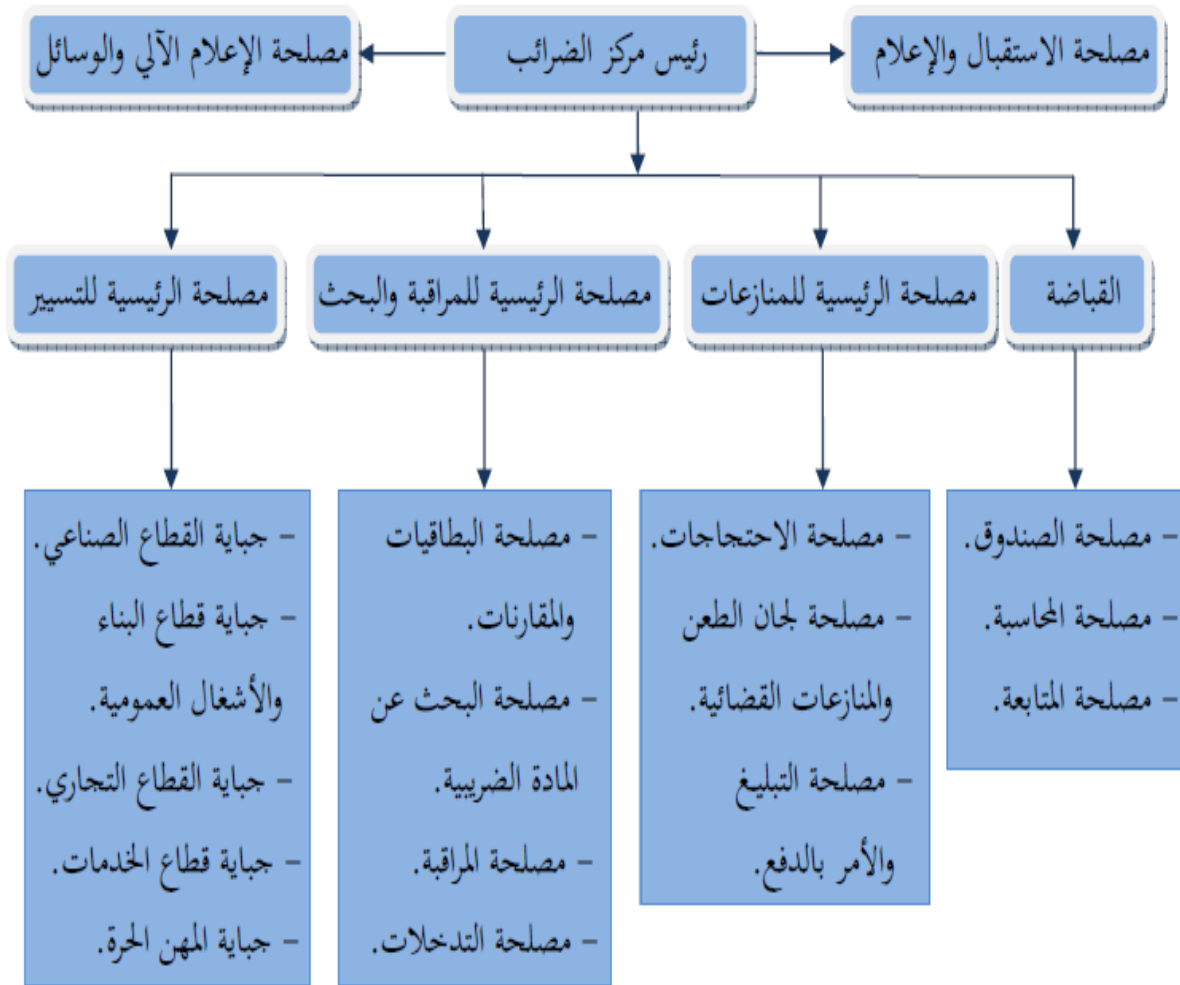
أسندت لمركز الضرائب المهام التالية:

- ✓ تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسة بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة،
- ✓ مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات،
- ✓ مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الصناعية والتجارية،
- ✓ إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها،
- ✓ الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى،
- ✓ تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود،
- ✓ إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها،
- ✓ تدرس الشكاوى وتعالجها وتتابع المنازعات الإدارية والقضائية، وتعوض قروض رسوم،
- ✓ تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة،
- ✓ تتكفل بإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك متعلق بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي،
- ✓ تنشر المعلومات لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضريبة¹.

¹ - تاريخ الاطلاع 2020/10/23 الساعة 23.00 <http://www.mfdgi.gov.dz> موقع المديرية العامة للضرائب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب سعيدة.

الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

الشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

المطلب الثالث: دور كل مصلحة بمركز الضرائب.

يتكون مركز الضرائب من ثلاث مصالح رئيسية وقبضة ومصلحتين¹:

أولاً- المصلحة الرئيسية للتسيير:

تكلف بما يلي:

- ✓ التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات،
- ✓ المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب،
- ✓ اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و/أو لمراجعة المحاسبة،
- ✓ إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.

وتعمل على تسيير:

أ- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي.

ب- المصلحة المكلفة بجباية القطاع البناء و الأشغال العمومية.

ج- المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري.

د- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الخدمات.

ثانياً- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث²:

هذه المصلحة توكل لها المهام التالية:

- ✓ إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها،
 - ✓ اقتراح عمليات المراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب مع إعداد جداول وإحصائية وحوصل تقييميه دورية،
- وتعمل على تسيير:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

² - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

- أ- مصلحة البطاقات والكشوف، وتكلف بما يلي:
- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها،
 - مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها،
 - التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة،
- ب- مصلحة البحث عن المادة الضريبية، والتي تعمل في شكل فرق وتكلف بما يلي:
- إعداد برامج دورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع،
 - اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.
- ج- مصلحة التدخلات، والتي تعمل في شكل فرق وتكلف بما يلي:
- برمجة و انجاز التدخلات بعنوان تنفيذ حق التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا الانجاز في عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها،
 - اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة حساباتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.
- د- مصلحة المراقبة، والتي تعمل في شكل فرق وتكلف بما يلي:
- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان،
 - إعداد وضعيات إحصائية دورية تتعلق بوضعية انجاز برامج المراقبة مع تقييم مردوديتها.
- ثالثا- المصلحة الرئيسية للمنازعات¹:**
- وتكلف هذه المصلحة بما يلي:
- ✓ دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب وناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة،
 - ✓ متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.
- وتعمل على تسيير:

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

أ- مصلحة الاحتجاجات وتكلف بما يلي:

- دراسة طعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو زيادات و العقوبات المحتج عليها أو استرجاع ضرائب ورسوم والحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة من المصدر،
- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة،
- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على الأعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة،
- معالجة منازعات التحصيل.

ب- مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية وتكلف بما يلي:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفاي،
- المتابعة بالاتصال مع مصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية.

ج- مصلحة التبليغ و الأمر بالدفع وتكلف بما يلي :

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة والى المصالح المعنية،
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد شهادات متعلقة بها،
- إعداد منتجات إحصائية دورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.

رابعاً- القباضة¹:

تختص هذه المصلحة بما يلي:

- ✓ التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل،
- ✓ تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبائي للضريبة،
- ✓ مسك المحاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

تعمل على تسيير:

أ- مصلحة صندوق.

ب- مصلحة المحاسبة.

ج- مصلحة المتابعات (في شكل فرق).

خامسا- مصلحة الاستقبال والإعلام¹:

تحت سلطة رئيس المركز تكلف بما يلي:

✓ تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم،

✓ نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاضعة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

سادسا- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:

تعمل هذه المصلحة على:

✓ استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها،

✓ إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات،

✓ الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

المبحث الثاني: جبايتك كتطبيق للإدارة الإلكترونية على مستوى مركز الضرائب.

قبل الاعتماد على النظام المعلوماتي "جبايتك" كان يتم تسير ملفات المكلفين وفق نظام تسير الملفات SGF الذي هو جزء معقد من نظام التشغيل مثل (MS-DOS, Windows) لكنه ضروري حيث يسمح بتدفق المعلومات والإجراءات بين مصالح الإدارة الجبائية بالاعتماد على شبكة اتصال إلكترونية داخلية على مستوى مديرية الضرائب وفروعها، والذي تم الاستغناء عنه في شهر أوت من سنة 2018 واستبداله بنظام المعلومات "جبايتك".

المطلب الأول: التعريف بالنظام المعلوماتي "جبايتك".

قامت المديرية العامة للضرائب بالتعاقد مع شركة إسبانية Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي جديد يستجيب لاحتياجاتها والمتطلبات التقنية المرتبطة بمهامها يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في غالب الحالات لمتطلبات المهام الحرفية للإدارة الجبائية ولقد تم تنصيبه على مستوى أجهزة الإعلام الآلي للمديرية العامة للضرائب وجميع مصالحها المتمثلة في مديرية كبريات الشركات ومراكز الضرائب والمراكز الجوية على أن يتم تعميمه قريبا إلى جميع ولايات الوطن مع نهاية 2018، أما بالنسبة لمركز الضرائب لولاية سعيدة فقد بدأ الاستخدام الفعلي للنظام المعلوماتي "جبايتك" بتاريخ 2018/09/02¹.

النظام المعلوماتي "جبايتك" من أهم تكنولوجيا الشبكات الحديثة التي يعتمد عليها مركز الضرائب في رقمنة الإجراءات الجبائية، وكذلك تقدم العديد من الخدمات للمكلفين بالضريبة، مما ساعد الأعوان الجبائيين على أداء مهام التحصيل والرقابة بكل نجاعة وفعالية، وفي سبيل ذلك وضعت المديرية العامة للضرائب نظام للتصريح عن بعد Télé Déclaration فبعدما استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة لنشر المعلومات الجبائية، انتقلت الإدارة الضريبية في عملها من رحلة نقل المعلومة الجبائية إلى رحلة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في علاقتها مع المكلفين بالضريبة وهذا باستحداث نظام التصريح عن بعد.

جبايتك هي البوابة الجديدة لإدارة الضرائب الجزائرية وهي أول تجربة لإجراء الأعمال المصممة عن بعد لتسهيل رسوم الضريبة وتبسيطها، إذ تقدم خدمات التصريح ودفع الضرائب والرسوم عن بعد، يعتمد الدفع المرتبط على التحويل عن طريق الجهاز المصرفي للدفع الجماعي أو الدفع عن بعد عبر البوابة الإلكترونية للخدمات

¹ - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

المصرفية التي تقدمها البنوك، وهي جزء من عملية التحسين المستمر، الإثراء الوظيفي وتوسيع الخدمات قيد الدراسة¹.

المطلب الثاني: مزايا النظام المعلوماتي "جبايتك"

يمكن تلخيص مزايا نظام المعلوماتية "جبايتك" فيما يلي²:

أولا- فيما يخص الإدارة:

تكمن مزايا النظام المعوماتي "جبايتك" بالنسبة للإدارة الجبائية فيما يلي:

- ✓ التشغيل الآلي الكلي لجميع الإجراءات الإدارية بدءا من استقبال المكلف بالضريبة وصولا إلى الوعاء والتحصيل وتسيير الملفات،
- ✓ التبادل السريع للمعلومات ومع مختلف المصالح المؤسساتية من خلال تطوير واجهات متعددة،
- ✓ رقمنة عمليات تسير المادة الضريبية،
- ✓ التشغيل الآلي لعمليات المحاسبة: عمليات التخزين، توزيع الرسم على النشاط المهني والحساب الفعلي للمبلغ الرئيسي للتصريح والتعريف بالمكلفين بالضريبة،
- ✓ رقمنة التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة مع إعطاء للمحققين 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 الاستشرافية والتحليلية واتخاذ القرارات،
- ✓ تقليص تكاليف الطلبات المتعلقة بالمطبوعات الجبائية.

¹ - تاريخ الاطلاع 2020/10/24 . <http://www.jibayatic.dz> - الموقع الإلكتروني.

² - تاريخ الاطلاع 2020/10/24 . <http://www.mfdgi.gov.dz> - موقع المديرية العامة للضرائب.

ثانيا- فيما يخص المكلفين بالضريبة¹:

- ✓ تكمن مزايا النظام المعوماتي "جبائتك" بالنسبة للمكلفين بالضريبة فيما يلي:
- ✓ إمكانية الدخول بمساعدة الإقرار الضريبي مع الحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم منسدلة توفر هذه الخدمة أيضا لدفعي الضرائب تأمينًا للنوبة التي تتوافق مع القواعد الضريبية الحالية،
- ✓ إجراء العمليات من مقر المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات من أجل تقديم التصريحات الجبائية،
- ✓ الولوج إلى الإدارة الجبائية 24/24 سا خلال كامل أيام الأسبوع،
- ✓ تزويد المكلف بالضريبة بالمعلومات حول رزنامته الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية،
- ✓ الولوج إلى استماراته التصريحية المودعة والاطلاع عليها،
- ✓ الدفع عن طريق الأنترنت لضرائبه ورسومه،
- ✓ الاطلاع على دينه الجبائي الكلي،
- ✓ تقديم الطعون (طعون ولائية، تخفيض مشروط... وغيرها)،
- ✓ طلب الشهادات والامتيازات الجبائية.

المطلب الثالث: الفرق بين النظام القديم ونظام جبائتك.

يمكن تلخيص أهم الفروق الموجودة بين النظامين في العناصر التالية²:

- 1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** فالإدارة سابقا كانت تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية،
- 2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** الإدارة في ظل المفهوم القديم تكون العلاقة بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة حاليا العلاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وإن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال هذا النظام حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية،

¹ - تاريخ الاطلاع 2020/10/24 . <http://www.mfdgi.gov.dz> . - موقع المديرية العامة للضرائب.

² - من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستقبال والإعلام.

- 3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات القديمة للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية،
- 4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد الإدارة بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية بالتقليل من استخدام الوثائق الورقية والمكتوبة باليد، ومن أمثلة الوثائق التي تغيرت من النظام القديم إلى النظام الجديد وثيقة *extrait des role* وكذلك وثيقة *avis a payer* تغيرت من الشكل الورقي المكتوب باليد إلى الشكل الإلكتروني الذي يسمح للموظف بالختام والتوقيع فقط،
- 5- مدى إمكانية تنفيذ كل العمليات:** في ظل النظام القديم كان التصريح والدفع عن طريق الذهاب إلى مركز الضرائب والدفع شخصيا، أما في النظام الجديد فالدفع والتصريح الجبائي يتم إلكترونيا ومن أي مكان يتواجد المكلف فيه بالإضافة إلى العديد من الخدمات التي يمكن الوصول إليها دون الصدف الملازمة للأخطاء وذلك في المنطقة الخاصة به،
- 6- نطاق خدمة العملاء:** توفر الممارسات في النظام القديم للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في النظام الجديد،
- 7- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** كانت تعتمد الممارسات على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد الممارسات حاليا على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

الفصل الثالث: التحصيل الجبائي عبر الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة

نظام تسير الملفات القديم	نظام المعلوماتي جبايتك
- يستخدم في تسجيل وتخزين الملفات الجبائية، - نظام معلوماتي قديمة وغير قابل للتطوير، - يعتمد على الشبكة الداخلية في نقل الملفات، - محدود الوظائف، - لا يندمج مع برامج أخرى، - يسمح لكافة المستخدمين بالوصول إلى جميع الملفات، - يحفظ الملفات والبيانات من الضياع، - جزء من أنظمة تشغيل الحاسوب، - انتهى العمل به بتاريخ 2018/08/31.	- يساعد في رقمنة الملفات الجبائية وجميع العمليات، - يقدم إحصائيات عن العمليات الجبائية وبصورة واضحة وآنية للأعوان الجبائيين في شكل أرقام وأشكال بيانية.. - عبارة عن Web يسمح بمعالجة طلبات وتصريحات المكلفين بالضريبة عن بعد، وطباعة الوثائق الجبائية، - نظام مستقل ومتعدد الوظائف، قابل للتطوير والتكيف، - يمكن للمصالح الفوقية من الإطلاع على وضعيات المكلفين بالضريبة في أي وقت، - بدأ العمل به بتاريخ 2018/09/02.

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات من مركز الضرائب لولاية سعيدة.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبايتك" على التحصيل الضريبي.

إن المديرية العامة للضرائب من خلال استحداثها لهذا البرنامج المعلوماتي الجبائي "جبائتك" تهدف إلى تحسين جودة الخدمة على مستوى مصالحها، وهذا عبر التصريحات الإلكترونية للمكلفين التي تضمن الدقة والسرعة وتعزز الثقة وتخفيف أعباء التنقل، مما يسهل على المكلفين دفع الضريبة وعلى الأعوان تحصيلها، فتطور التحصيل الضريبي هو الغاية ويبقى تحسين جودة الخدمة هو الوسيلة المثلى للوصول إلى هذه الغاية السامية التي تضمن تدفق الأموال إلى الخزينة العمومية التي تعدد الممول الرئيسي لكافة مشاريع الدولة سواء ذات الطابع الاقتصادي أو تلك التي تأخذ طابعا اجتماعيا، وبالتالي فإن دراستنا الحالية لا يمكن أن تكون لها قيمة مضافة دون أن تسلط الضوء على واقع جودة الخدمة بعد استحداث هذا البرنامج المعلوماتي.

المطلب الأول: جودة الخدمة المدركة في ظل تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك".

إن تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستعملين وتبسيط علاقتهم مع الإدارة وضمان أحسن خدمة عمومية ممكنة بأقل تكلفة كلها أهداف تبنتها عصرة الدولة، فكان لزاما على هذه الأخيرة إنشاء نظام معلوماتي جديد يستجيب للمتطلبات العصرية للمديرية العامة للضرائب في الجزائر، وكذلك تعميمها على باقي المديريات الفرعية عبر التراب الوطني، فكان مركز الضرائب لولاية سعيدة من بين هذه المراكز التي استفادت من تطبيق نظام المعلوماتي جبائتك الجديد¹.

الفرع الأول: عينة وأداة الدراسة الخاصة بجودة الخدمة بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك"

تمثل مجتمع الدراسة في 35 مكلفا بالضريبة في الهيكل الجديد المتمثل في مركز الضرائب CDI سبق تعاملهم مع مركز الضرائب قبل استفادته من البرنامج المعلوماتي "جبائتك"، حيث تم الاعتماد على الاستبيان² كأداة لجمع البيانات والمعلومات للحصول على إجابات حول تطور مستوى جودة الخدمة الإلكترونية، حيث قمنا بصياغة هذا الاستبيان وبناء فقراته التي ترتبط بمدى جودة الخدمة العمومية المقدمة للمكلفين بالضريبة.

الجزء الأول: يشمل المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: يحتوي على (05) عبارات تبين مدى توفر جودة في الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة بعد إطلاق نظام المعلومات الجبائي الجديد "جبائتك".

¹ - موقع المديرية العامة للضرائب، <http://www.mfdgi.gov.dz> تاريخ الإطلاع: 2020/10/30 على الساعة 03:25.

² - استبيان قام به رئيس مصلحة مديرية الضرائب على مجموعة من المكلفين .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الرباعي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، بحيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، هذا المقياس مكون من أربعة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم(06): درجات مقياس ليكارت الرباعي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب

الفرع الثاني: وصف المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة.

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة تم تفريغها ومعالجتها من خلال برنامج (EXEL) والذي يعتبر من أهم البرامج الرياضية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية.

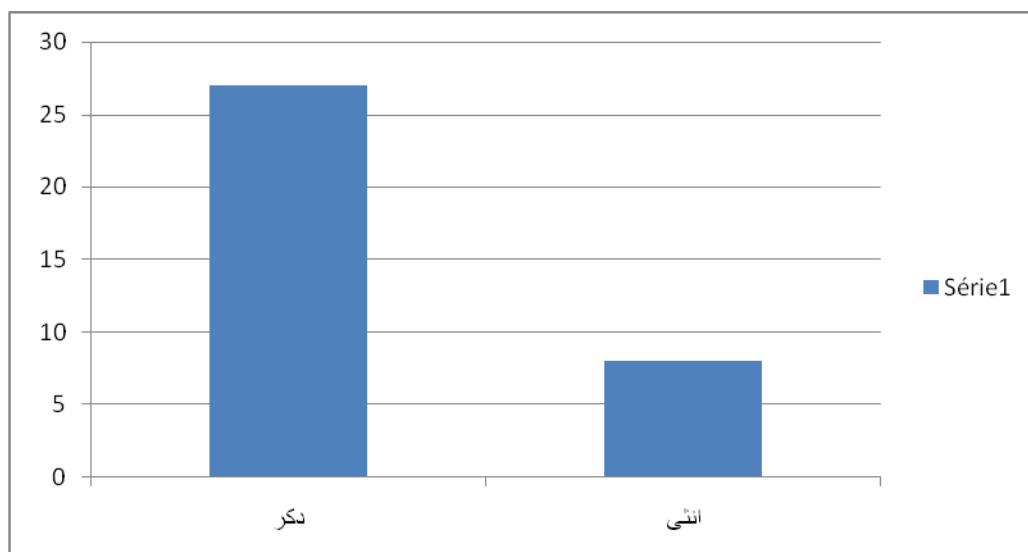
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1	ذكر	27	77.10%
2	أنثى	8	22.90%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) والشكل أعلاه يتضح أن غالبية المستجوبين هم ذكور بنسبة

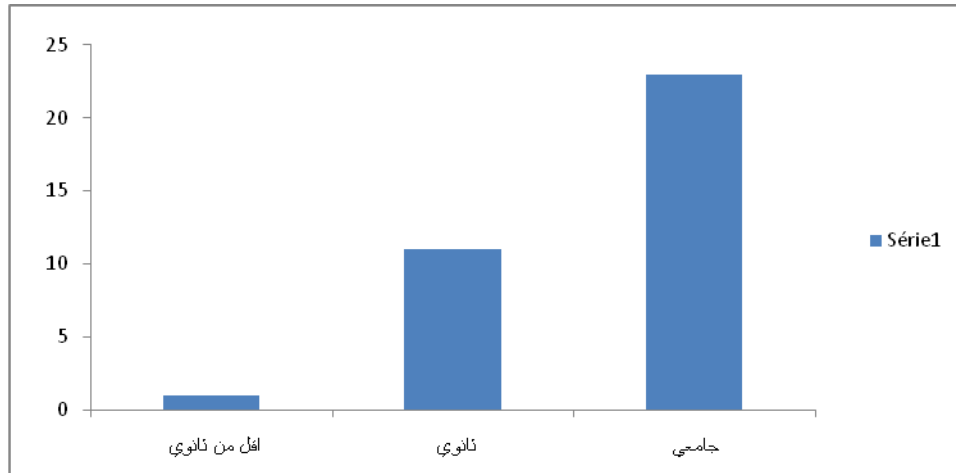
77.10% بينما بلغت نسبة الإناث فقط حوالي 22.90%

ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	1	2.9 %
ثانوي	11	31.4 %
جامعي	23	65.7 %
المجموع	35	100 %

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب الشكل رقم (06): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة من المستجوبين، هم من خرجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 65.7 % وذلك المستوى الثانوي 31.4 % وهو ما سمح لهم من فهم الاستبيان والإجابة على محاوره بكل سهولة.

الفرع الثالث: تحليل مستوى جودة في الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة بعد إطلاق "جبايتك".
أ- قياس ثبات الاستبيان.

استندنا إلى معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات الاستبيان، وهو موضح كما يلي:

الجدول رقم (09) ثبات الاستبيان

Alpha Cronbach	الاستبيان
<u>0,786</u>	تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبايتك"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة ب مديرية الضرائب.

من الجدول رقم (09) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.786 بعد الاستفادة من البرنامج المعلوماتي جبايتك وهي قيمة ثبات عالية، مما يوحي أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية، وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستنباط النتائج.

ب- إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة الالكترونية بعد تطبيق "جبائتك".

نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين حول جودة الخدمة الإلكترونية بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي الجبائي الجديد على مستوى مركز الضرائب موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة الالكترونية على مستوى مركز الضرائب

الأبعاد	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
الملموسية	1 الموقع ملائم و يسهل الوصول إليه بسرعة	1.7	5840,	موافق
الاستجابة	2 ثم التكفل بطلباتكم	1.92	4940,	موافق
الاعتمادية	3 الموقع مفتوح طيلة أيام الأسبوع	771,	4710,	موافق
الثقة	4 إمكانية تقديم تصريحاتكم بكل سرية و بدون إحراج	1.79	5390,	موافق
العناية	5 تولى إدارة الضرائب رعاية خاصة للمكلفين	921,	3550,	موافق
	جودة الخدمة الالكترونية بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك"	1,82	0,246	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة بمديرية الضرائب.

التعليق: يبين الجدول رقم (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المتعلقة بجودة الخدمة الالكترونية بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 1,82 بانحراف معياري يقدر 0,246، يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت بدرجة موافق، مما يدل أن هناك جودة في الخدمة الالكترونية المقدمة من طرف مركز الضرائب بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي الجبائي "جبائتك".

بعد دراستنا لمستوى جودة الخدمة الالكترونية على مستوى مركز الضرائب اتضح لنا أنها عند المستوى "موافق"، وهذا يعني أن المكلف بالضريبة لمس على أرض الواقع أن هناك جودة في المعاملات الالكترونية سواء من

حيث التصريحات التي يقدمها الكترونيا عن بعد وحتى العمليات الالكترونية التي تتم على مستوى المركز، مما يجعلنا ندرك أن المكلف راض بمستوى الخدمة الالكترونية التي يستفيد منها ويجعلنا نبحت عن أثر ذلك على مستويات التحصيل قبل الاستفادة من البرنامج المعلوماتي وبعد الاستفادة منه.

المطلب الثاني: التطورات التي طرأت على الحصيلة الضريبية لبعض الضرائب والرسوم بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك"

للقوف على تطور الحصيلة الضريبية على مستوى مركز الضرائب قسمنا هذا العنصر حسب أهم الضرائب والرسوم التي توفر لدينا المعلومات بخصوصها، وتمثلت أساسا في: الضريبة على الدخل الإجمالي وكذلك الرسم على النشاط المهني بالإضافة إلى الضريبة على أرباح الشركات، وبعد ذلك سننتقل إلى مقارنة إجمالي الحصيلة الضريبية بين السنة المالية 2016 و 2019 وهي السنة التي تم فيها الإطلاق الفعلي للبرنامج المعلوماتي الجبائي الجديد في مركز الضرائب لولاية سعيدة.

الفرع الأول: التطورات التي طرأت على تحصيل الضريبة على الدخل الإجمالي بين سنتين 2016 و 2019

الجدول رقم (11): نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على الدخل الإجمالي IRG .

الحصيلة الضريبة	الحصيلة الضريبة	الحصيلة الضريبة	نسبة تطور الحصيلة الضريبة
2016/IRG	2019/IRG	IRG	الضريبة IRG
183.101.460 دج	207.630.258 دج	24.528.798 دج	13.40%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات مركز الضرائب سعيدة.

من خلال معطيات الجدول رقم (11)، نلاحظ أن قيم الضريبة على الدخل الإجمالي عرفت ارتفاعا ملحوظا بلغ 24.528.798 دج أي بنسبة 13.40% ، وهذا لارتفاع قيمتها من 183.101.460 دج سنة 2016 قبل إطلاق البرنامج المعلوماتي الجديد "جبائتك" على مستوى مركز الضرائب إلى 207.630.258 دج بعد استفادة المركز من البرنامج المعلوماتي الجديد، ويرجع ذلك أساسا إلى رضى المكلف على مستوى جودة الخدمة الالكترونية وتحسن الصورة الذهنية لمركز الضرائب لدى المكلفين بالضريبة وزيادة ثقتهم بمختلف العمليات التي تربطهم بالإدارة الجبائية، في ظل اعتماد المديرية العامة للضرائب نظاما جبائيا تصريحا

الفصل الثالث: التحصيل الجبائي عبر الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة

يعطي للمكلف كل الحرية في تقديم تصريحات التي يمكن للمصالح الجبائية مراقبتها مراقبة بعدية وإجراء مختلف التسويات الجبائية المسموح بها وفق ما تنص عليه مختلف القوانين الجبائية.

الفرع الثاني: التطورات التي طرأت على تحصيل الضريبة على أرباح الشركات بين سنتي 2016 و 2019.

الجدول رقم (12): نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على أرباح الشركات IBS

الخصيلة الضريبة	الخصيلة الضريبة	الخصيلة الضريبة	نسبة تطور الخصيلة الضريبة
2016/IRG	2019/IRG	IRG	الضريبة IRG
83.190.157 دج	89.436.523 دج	6.246.366 دج	7.50%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات مركز الضرائب سعيدة

من خلال معطيات الجدول رقم (12)، نلاحظ أن قيم الضريبة على أرباح الشركات عرفت ارتفاعا ملحوظا بلغ 6.246.366 دج أي بنسبة 7.50%، وهذا لارتفاع قيمتها من 83.190.157 دج سنة 2016 قبل إطلاق البرنامج المعلوماتي الجديد "جبائك" على مستوى مركز الضرائب إلى 89.436.523 دج بعد استفادة المركز من البرنامج المعلوماتي الجديد، ويرجع ذلك أساسا إلى سهولة العمليات الجبائية وتصريحات المكلفين ودقتها في ظل رضى المكلف على مستوى جودة الخدمة الإلكترونية وشعورهم بالشفافية والوضوح بخصوص كافة الإجراءات التي يباشرها أعوان الإدارة الجبائية اتجاه ملفاتهم.

الفرع الثالث: التطورات التي طرأت على تحصيل الرسم على النشاط المهني بين سنتي 2016 و 2019.

الجدول رقم (13): نسب تطور الحصيلة الضريبية للضريبة على النشاط المهني TAP

الخصيلة الضريبة	الخصيلة الضريبة	الخصيلة الضريبة	نسبة تطور الخصيلة الضريبة
2016/IRG	2019/IRG	IRG	الضريبة IRG
284.222.626 دج	319.701.721 دج	35.479.095 دج	12.50%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات مركز الضرائب سعيدة

من خلال معطيات الجدول رقم (13)، نلاحظ أن قيم الرسم على النشاط المهني عرفت ارتفاعا ملحوظا بلغ 35.479.095 دج أي بنسبة 12.50% ، و هذا لارتفاع قيمتها من 284.222.626 دج سنة 2016 قبل إطلاق البرنامج المعلوماتي الجديد "جبائتك" على مستوى مركز الضرائب إلى 319.701.721 دج بعد استفادة المركز من البرنامج المعلوماتي الجديد، و يرجع ذلك أساسا إلى تحسن جودة الخدمة على مستوى المركز نتيجة لرضى المكلفين عن جودة الخدمة الالكترونية، التي منحتهم فرصة أكبر للحصول على خدمات بسرعة و استجابة أكبر سواء من جهة المكلفين أو من جهة المصالح الجبائية، مما ساهم في رفع ثقة المكلفين و رغبتهم في تسوية الضرائب المترتبة على عاتقهم.ملفاتهم.

الفرع الرابع: التطورات التي طرأت على الحصيلة الضريبية الإجمالية بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبائتك"
سننتقل في هذا العنصر إلى مقارنة إجمالي الحصيلة الضريبية بين السنة المالية 2016 و 2019 و هي السنة التي تم فيها الإطلاق الفعلي للبرنامج المعلوماتي الجبائي الجديد.
الجدول رقم (14): نسب تطور الحصيلة الضريبية الإجمالية بين سنتي 2016 و 2019.

الخصيلة الضريبية 2016	الخصيلة الضريبية 2019	تطور الخصيلة الضريبية	نسبة تطور الخصيلة الضريبية
1.085.851.443 دج	1.95.903.795 دج	10.052.352 دج	تقريبا 1 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات مركز الضرائب سعيدة
من خلال معطيات الجدول رقم (14)، نلاحظ أن قيم الضريبة على الدخل الإجمالي عرفت ارتفاعا ملحوظا بلغ 10.052.352 دج أي بنسبة 1% ، وهذا لارتفاع قيمتها من 1.085.851.443 دج سنة 2016 قبل إطلاق البرنامج المعلوماتي الجديد "جبائتك" على مستوى مركز الضرائب إلى 1.095.903.795 دج بعد استفادة المركز من البرنامج المعلوماتي الجديد، ويرجع ذلك أساسا إلى رضى المكلف على مستوى جودة الخدمة الالكترونية وتحسن الصورة الذهنية لمركز الضرائب لدى المكلفين بالضريبة وزيادة ثقتهم بمختلف العمليات التي تربطهم بالإدارة الجبائية.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا أن مركز الضرائب لولاية سعيدة باشرت في تطبيق نظام معلوماتي جديد الذي وضعته المديرية العامة للضرائب، وذلك ضمن عصرنة الإدارة الجبائية، إن تبني هذا النمط الجديد يعتبر ركيزة في التغيير الإداري الذي يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية وجعل النظام أقل تعقيداً وأكثر ملائمة لما كان عليه سابقاً وزيادة مداخل الخزينة العمومية ويرتقب من هذا النظام مستقبلاً فوائد ونتائج جيدة في مجال التحصيل والحد من التهرب والغش الضريبي.

كما نستخلص أن مركز الضرائب يعمل على تقديم خدمة نوعية وتكوين شراكة جديدة مع المكلفين بالضريبة التابعين له والخاضعين للنظام الضريبي الحقيقي بالاعتماد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير مختلف العمليات والإجراءات الجبائية، كما طور في عمليات دراسة طلبات وتصريحات المكلفين بالضريبة المودعة على مستوى المركز من خلال الاستغناء على نظام تسيير الملفات القديم SGF واستبداله بالنظام المعلومات "جبايتك"، كما اتضح من خلال الاعتماد على تقنية الاستبيان، أنه يوجد تأثير واضح لتطوير التحصيل الضريبي عبر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة في نفوس المكلفين بالضريبة وإضفاء الرضا لهم من خلال الشفافية والوضوح والتسهيلات التي تقدمها هذه الأخيرة، مما يساهم بشكل كبير في الحد من كل أشكال التهرب الضريبي وتحسين المداخل الجبائية مما يستوجب بالضرورة المساهمة في الأعباء العامة وتحقيق السياسات المنشودة ابتداءً من مركز الضرائب وصولاً إلى الخزينة العامة.

الخاتمة

وفي ختام دراستنا البحثية هذه نستخلص أن على جميع الإدارات لاسيما الإدارة الضريبية على ضرورة مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على مستواها، على الرغم من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في "زيادة الحصيلة الضريبية ومساهمتها في التنمية الاقتصادية نتيجة الإصلاحات التي مست النظام الضريبي الجزائري، يبقى التهرب الضريبي كنقطة سوداء في هذا النظام الذي تزايدت حدته مع تفتح الاقتصاد الجزائري على العالم الخارجي"، بالإضافة إلى انعدام الثقة بين الإدارة الضريبية والمواطنين في ظل وجود المحاباة والرشوة والمحسوبية والبطء في تلبية الاحتياجات العامة التي تخدم المواطن، وكذلك عدم قدرتها على التحكم في الكم الهائل من المعلومات الخاصة بالمكلفين بدفع الضريبة، خاصة بعد انتهاج الدولة الجزائرية اقتصاد السوق الحر والتخلي عن الاقتصاد الموجه، أدى هذا الأمر إلى إلزام الإدارة الضريبية على البحث عن آلية جديدة تركز عليها الدولة في مجال التحصيل الجبائي لتطبيق إحدى أهم السياسات المالية لها، حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي تؤمن للمواطن عيشا كريما في نظام سليم، فظهرت الإدارة الالكترونية كتقنية جديدة تعبيرا عن ثورة الاتصالات ونظم المعلومات وتجسيد الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، "حيث اندفعت مختلف المؤسسات والإدارات إلى الاستفادة من تطبيقات هذه التقنية نظرا لما تقدمه من فوائد تدفع بعجلة التنمية نحو الاستطلاع أكثر إلى كل ما هو جديد والولوج أكثر في مجال العولمة وجعل التكنولوجيا بوابة الربط ما بين المواطن والإدارة".

وبالتالي فإن الفرصة الذهبية لحكومات الدول ومن بينها الجزائر أن تطبق على مستوى إداراتها لاسيما الإدارة الضريبية استخدام الوسائل الالكترونية والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والفساد، وهذا لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمادة الضريبية من خلال تقنية التشفير لضمان عدم التلاعب فيها وتزويرها واستعمال التوقيع الالكتروني واعتباره وسيلة مهمة في الإثبات، وكذلك تطبيق الرقابة الالكترونية خاصة في مجال التحصيل الضريبي داخل الإدارة لتسهيل على المدراء مراقبة الموظفين وأدائهم وهذا لتبديل الصورة السلبية للإدارة التقليدية.

"وما نلاحظه أنه وبالرغم من وجود تطبيق الإدارة الالكترونية في الوطن العربي يمكن القول أن البعض من الدول العربي حققت نجاح كبيرا في هذا المجال شأنه شأن الدول المتقدمة"، "إلا أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف المؤسسة الخدمية لأنه عندها قد تخلى عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل أنشطة تلك المؤسسات وإيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني"، فالجزائر هي واحدة

من هذه الدول التي كانت لها الرغبة في ذلك واللاحق بركب الدول المتطورة، فسعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وتطبيقها على أرض الواقع، إلا أن سيورة هذا التحول لازالت تسير بطريقة بطيئة. وفي ختام هذه المذكرة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التالية:

- 1- الضريبة هي أهم مورد مالي تستخدمه الدولة في تغطية نفقاتها المتزايدة من تحقيق أغراضها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها،
 - 2- عدم وجود الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين تعيق من عملية التحصيل الجبائي إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة وليست غاية، فالتحصيل الجبائي مبني على الوعي والحس الضريبي لدى المكلفين،
 - 3- تطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الضرائب يدعم ويشجع التواصل بينها الإدارة الضريبية والمكلفين،
 - 4- عدم وجود إطار على مستوى الإدارة الضريبية في مجال التعامل مع الوسائل الرقمية من عملية التحصيل الجبائي، وبالتالي نقص كبير في مردودية الخزينة العمومية،
 - 5- غموض وعدم استقرار التشريعات والنصوص الضريبية يساعد في عملية التهرب الضريبي لدى المكلفين،
 - 6- التحصيل الضريبي هو الآلية القانونية الوحيدة التي تسمح بانتقال المستحقات الضريبية من المكلفين بالضريبة إلى الخزينة العمومية لخلق التوازن بين الإيرادات والنفقات،
 - 7- عدم وجود نظام ضريبي مركزي وطني يعمل على تجميع المعلومات الضرورية الخاصة بالمكلفين، وكذلك عدم وجود نظام متطور في مديريات الضرائب لشبكة الإنترنت على المستوى الوطني،
 - 8- استخدام الإدارة الالكترونية يكسب توفير الخدمات للمكلفين آليا الوقت والجهد ويختصر المسافات ويجنب الطوابير، وكذا يحسن سير العمل بشفافية،
 - 9- ضعف تدفق الإنترنت وغياها في بعض الأحيان، يعيق التطبيق الجيد لأسس الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الضريبية،
 - 10- يقتضي الحكم الراشد الإدارة الحديثة الحضور القوي والدائم للتشاور والتحاور مع كل الفاعلين في المجتمع في صورة الديمقراطية التشاركية لإبراز دور التحصيل الجبائي الرقمي في النفع العام.
- ومن خلال هذه النتائج التي تمت الإشارة إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم ولو بنسبة ضئيلة في إيجاد بعض الإصلاحات على مستوى الإدارة الضريبية، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- 1- إعداد سجلات خاصة على مستوى مديريات الضرائب وفروعها المتواجدة على المستوى الوطني، حتى يتسنى للمواطنين وخاصة المكلفين بدفع الضريبة لإبداء ملاحظاته ورأيه بخصوص النقائص الخاصة في هذا المجال إن وجدت، وذلك لتقرب المواطن من الإدارة،
- 2- ضرورة الاهتمام المتزايد بنشر الوعي والحس الضريبي لدى المكلفين بشتى الوسائل المتاحة، حتى تتجسد لدى المجتمع حتمية مساهمة الضرائب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية،
- 3- لا بد من تخصيص دورات تكوينية لموظفي إدارة الضرائب لترقية مهارتهم وزيادة خبرتهم، وهذا تماشياً مع أحدث التطورات التكنولوجية بهدف رفع كفاءة وجودة أداء العمل،
- 4- يجب إصدار تشريعات ونصوص قانونية واضحة لتطبيقات الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الضريبية تتماشى مع التطورات العلمية التكنولوجية،
- 5- دعم برامج التعليم ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية على مستوى المدرسة الجزائرية بكل أطوارها والجامعات وذلك لإعداد أجيال مؤهلة للتعامل مع التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة،
- 6- تحقيق الأمن الكافي للمعلومات والبيانات المتعلقة بالمادة الضريبية حماية منها على أسرار الإدارة الضريبية وكذلك على المكلفين بدفع الضريبة،
- 7- وضع نظام معلوماتي مركزي وطني يعمل على تجميع المعلومات الضرورية الخاصة بالمكلفين بدفع الضريبة وتوزيعها على مستوى المصالح الخاصة بها، حتى يتسنى لها التقليل من ظاهرة التهرب الضريبي،
- 8- توفير نظام متطور في مديريات الضرائب وفروعها لشبكة الإنترنت لغرض ربط فروع الإدارة ببعضها البعض،
- 9- ضرورة توفير تدفق سريع للإنترنت على مستوى الإدارة الضريبية بغية التطبيق الجيد لأسس الإدارة الإلكترونية، وذلك لتأمين الاتصال بين المكلفين والإدارة.

تم بحمد الله وتوفيقه

وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

1. القرآن الكريم

2. القوانين :

أ) القوانين العادية :

- قانون المالية 2018، الجريدة الرسمية العدد 78، المؤرخ 28 ديسمبر 2017.

- قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لعام 2015.

- قانون رقم 01-21 المؤرخ في 22 ديسمبر 2001، المتضمن قانون المالية لسنة 2002، والمتضمن قانون الإجراءات الجبائية المعدل والمتمم بقانون المالية لسنة 2003.

ب) المراسيم التنفيذية :

- المرسوم التنفيذي رقم 06-327 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 59، المؤرخ في 01 رمضان الموافق لـ 24 سبتمبر 2006.

ج) القرارات والتعليمات :

- القرار الوزاري المشترك المتضمن تحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخ في الأحد 2 ربيع الثاني الموافق لـ 29 مارس 2009.

ثانياً : قائمة المراجع

1. الكتب

- أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

- بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حميد بوزيدة، جباية المؤسسات (دراسة تحليلية في النظرية العامة للضريبة)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
- ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- رضا خلاصي، شذرات النظرية الجبائية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2014.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- علي زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، الجزائر، 2017.
- فوزي عطوي، المالية العامة (النظم الضريبية وموازنة الدولة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.
- محمد عباس محرز، المدخل إلى الجباية والضرائب، شركة ITCIS، الجزائر، 2010.
- محمد عباس محرز، اقتصاديات الجباية والضرائب، ط3، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- منور أوسير و محمد حمو، جباية المؤسسات مع تمارين محلولة، ط1، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، 2009.
- نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام (دراسة مقارنة)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2018.

- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (الإستراتيجية- الوظائف -المجالات)، عمان، الأردن، دار العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

2. المقالات العلمية

- عائشة بنت أحمد الحسيني و شدا بنت عبد المحسن خيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موصفات العمادات في جامعة جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، جانفي 2014، ص ص 71-72 .

- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006.

- سفيان خلوفي و عبدالرؤوف بوجريو، دور الرقابة الجبائية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي خلال الفترة 2010-2014 (دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية ميله)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف، ميله، العدد 01، جوان 2019.

- وفاء شيفاوي، إجراءات التحصيل الجبري في منازعات الضرائب المباشرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 08، مارس 2010.

- ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (دراسة حالة: المديرية العامة للضرائب)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الشلف، العدد 2، ديسمبر 2019.

- موسى عبد الناصر و محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

- مراد ميهوبي، إجراءات تحصيل الضريبة أي فعالية؟ مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة ماي 1945، قالمة، العدد 39، سبتمبر 2014.

- مراد ناصر وبن سمير عياد، شروط فعالية النظام الضريبي الجزائري، مجلة دراسات جبائية، العدد 03، ديسمبر 2013.

3. الرسائل العلمية

(أ) أطروحة الدكتوراه :

- جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
- سفيان بوزيد، عوائد التحصيل الجبائي ومساهمتها في الميزانية العامة للدولة (دراسة حالة الجزائر ما بين 2000-2010)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015.
- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
- عبدالحكيم حطاطش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع لمواطن--CRM (دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2018/2017.

(ب) رسائل الماجستير :

- سعيد بن علاء العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموانئ)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- سعد سعيد علاء حسن، تقييم دور نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية في الحد من مظاهر التهريب الضريبي من وجهة نظر مكاتب المحاسبة والدوائر الضريبية، دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

- نبيل قطاف، دور الضرائب والرسوم في تمويل البلديات (دراسة ميدانية لبلدية بسكرة الفترة 2000-2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.
- نوال بن صالح و السحبياني بن ناصر، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009.
- (ب) مذكرة الماستر :
- أمين فاطمي، الأطر القانونية للتحصيل الجبائي، مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015.
- أمينة غريسي ومنال العجال، دور الضريبة في إنعاش الاقتصاد الجزائري (دراسة حالة بالجزائر)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015.
- خديجة بوزيد، دور الرقابة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي -دراسة حالة: مديرية الضرائب لولاية مستغانم-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.
- رما النباهين و مريم عبيدي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الإداري (دراسة تطبيقية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014.
- عبدالسلام واكواك، فعالية النظام الضريبي في الجزائر (دراسة حالة بقباضة قمار لولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
- عبدالرزاق ساطور، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الرقابة والتحصيل الجبائي (دراسة حالة بمركز الضرائب لولاية أم البواقي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018.

- عبد القادر عيساوي وسيدي محمد بلعروسي، الامتيازات الجبائية لتحفيز الاستثمار الخاص في الجزائر (دراسة حالة: ANSEJ)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، الملحققة الجامعية مغنية، تلمسان، 2016/2015.

- عيشاوي المالك وعيسى اليماني وعبدالله التوجي، إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية أدرار)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص جباية مؤسسة، جامعة أدرار، 2015/2014.

- فاطمة عمرو وسولاف داود، أثر العلاقة ما بين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة (دراسة حالة بمديرية الضرائب بولاية عين تمونشت)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تمونشت، 2019/2018.

- مريم ساسي، الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، جامعة أكلي محمد أولاج، البويرة، 2016/2015.

- مسعودة مسعودي، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (دراسة حالة بلدية أولاد خالد ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2018./2017.

4. المؤتمرات العلمية

- لطفي شعباني و وسام زقوم و عبدالحكيم سعيح، (مداخلة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري)، المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن، 06 و08 نوفمبر 2017.

5. مواقع الكترونية :

- الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب <http://www.mfdgi.gov.dz>

- الموقع الالكتروني <http://www.jibayatic.dz>

الفهرس

رقم الصفحة

كلمة شكر

إهداء

01.....	مقدمة
13.....	الفصل الأول :الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.
14.....	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية.
14.....	المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية
17.....	المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية.
17.....	الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية
20.....	الفرع الثاني : علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.
25.....	المطلب الثالث : خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية.
26.....	الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية.
28.....	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية.
31.....	المبحث الثاني : أساسيات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
32.....	المطلب الأول : عناصر الإدارة الإلكترونية.
34.....	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية.
44.....	المطلب الثالث : متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
49.....	المبحث الثالث : تقييم أسلوب الإدارة الإلكترونية.
49.....	المطلب الأول : إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
52.....	المطلب الثاني : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
55.....	المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

60.....	الفصل الثاني : التحصيل الجبائي في الجزائر وسبل تطويره
61.....	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الضريبة.
61.....	المطلب الأول :التطور التاريخي للضريبة.
65.....	المطلب الثاني : عموميات حول الضريبة.
70.....	المطلب الثالث : التمييز بين الضريبة والاقتطاعات الأخرى.
73.....	المطلب الرابع : النظام الضريبي.
76.....	المبحث الثاني : مدخل للتحصيل الضريبي.
76.....	المطلب الأول : ماهية التحصيل الضريبي.
80.....	المطلب الثاني :ضمانات التحصيل الضريبي.
82.....	المطلب الثالث : إجراءات التحصيل الضريبي في الجزائر.
87.....	المبحث الثالث : سبل تطوير التحصيل الجبائي في الجزائر.
87.....	المطلب الأول : حوكمة النظام الجبائي.
93.....	المطلب الثاني : مكانة الإدارة الإلكترونية ضمن حوكمة النظام الجبائي.
98.....	المطلب الثالث : مساهمة الإدارة الإلكترونية في العمليات الجبائية.
103.....	الفصل الثالث : التحصيل الجبائي عبر الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة.
104.....	المبحث الأول : تقديم مركز الضرائب لولاية سعيدة.
104.....	المطلب الأول : مركز الضرائب CDI
107.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب.
108.....	المطلب الثالث : دور كل مصلحة بمركز الضرائب.
113.....	المبحث الثاني : جبايتك كتطبيق للإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب.
113.....	المطلب الأول : التعريف بالنظام المعلوماتي "جبايتك".
114.....	المطلب الثاني : مزايا النظام المعلوماتي جبايتك.
116.....	المطلب الثالث : الفرق بين النظام القديم ونظام جبايتك.

المبحث الثالث : دراسة تطبيقية لأثر تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبايتك" على التحصيل الضريبي..118	
المطلب الأول : جودة الخدمة المدركة في ظل تطبيق البرنامج المعلوماتي "جبايتك".....118	
الفرع الأول : عينة وأداة الدراسة الخاصة بجودة الخدمة بعد تطبيق البرنامج المعلوماتي	
"جبايتك".....119	
الفرع الثاني : وصف المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة.....120	
الفرع الثالث : تحليل مستوى جودة في الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة بعد إطلاق	
"جبايتك".....122	
المطلب الثاني : التطورات التي طرأت على الحصيلة الضريبية لبعض الضرائب والرسوم بعد تطبيق	
البرنامج المعلوماتي "جبايتك".....124	
الفرع الأول : التطورات التي طرأت على تحصيل الضريبة على الدخل الإجمالي بين سنتين	
2016 و 2019.....124	
الفرع الثاني : التطورات التي طرأت على تحصيل الضريبة على أرباح الشركات بين سنتي	
2016 و 2019.....125	
الفرع الثالث : التطورات التي طرأت على تحصيل الرسم على النشاط المهني بين سنتي	
2016 و 2019.....126	
الفرع الرابع : التطورات التي طرأت على الحصيلة الضريبية الإجمالية بعد تطبيق البرنامج	
المعلوماتي "جبايتك".....126	
الخاتمة 129	
قائمة المصادر والمراجع 133	
قائمة الأشكال.....141	
قائمة الجداول.....142	
الفهرس	
الملخص	

الملخص:

إن مشروع الإدارة الالكترونية يتمركز حول فكرة رئيسية أساسها الاستغلال الجدي لتكنولوجيا المعلومات والعصرنة الرقمية، ومدى جاهزية العنصر البشري تبني هذه الفكرة وذلك للقضاء على كل أشكال الروتين، البيروقراطية والتعقيدات الإدارية وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات والقطاعات ويحقق جودة الأداء والإنتاجية وفق ما أصبح يعرف بالاقتصاد الرقمي والثورة المعلوماتية. لذلك أصبح من الضروري على كل الحكومات تبني أسلوب الإدارة الالكترونية في إدارتها ومؤسساتها، وفي سياق ذلك باشرت الجزائر العديد من الإصلاحات والتغييرات بغية تحسين الخدمة العمومية وتقديم الخدمات بسرعة، وجودة وكفاءة عالية ومن بين الإدارات التي مستها هذه الإصلاحات والتغييرات الإدارة الجبائية والتي تسير في مشروع الإدارة الالكترونية لما لها من أهمية بالغة في تحصيل الإيرادات لتغطية النفقات العامة. وفي سبيل ذلك ركزت الجهود الحكومية على عصرنة الإدارة الجبائية وتبني نظام معلومات يسهل الخدمة والتحصيل سواء بالنسبة للإدارة الجبائية أو المكلف بدفع الضريبة حيث أصبح هذا الأخير زبون يجب على الإدارة الجبائية الاهتمام به و تحسين ظروف التعامل معه. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية في مركز الضرائب لولاية سعيدة وكيف يتم التحصيل بواسطتها وما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة وتحسين مردودية الإيرادات الجبائية.

الكلمات المفتاحية:

الجبائية - الإدارة الجبائية - الإدارة الالكترونية - المكلف - التحصيل الجبائي.

Abstract :

The electronic administration project is centered around a main idea based on the serious exploitation of information technology and digital modernization, and the extent to which the human element is prepared to adopt this idea in order to eliminate all forms of bureaucracy and administrative complexities, and this is what leads to raising efficiency and effectiveness within institutions and departments and achieves quality Performance and productivity according to what has become known as the digital economy and the information revolution.

Therefore, it became necessary for all governments to adopt the method of electronic management in their administrations and institutions, and in the context of that, Algeria undertook many reforms and changes in its administration and institution in order to improve public service and provide services quickly, high quality and efficiency, and among the departments that this affected The tax administration reforms and changes that govern the electronic administration project because of its critical importance in collecting revenues to cover public expenditures.

Therefore, government efforts focused on modernizing the tax administration and adopting an information system that facilitates service and collection, whether for the tax administration or the taxpayer, the latter has become a customer that the tax administration must take care of and improve the conditions for dealing with him.

This study aims to study the reality of the applications of electronic management in the tax center for a happy state, how is the collection through it, and to what extent the contribution of electronic management in increasing and improving the cost-effectiveness of tax revenues.

Key words:

Tax – Tax administration - Electronic administration - The charged -Tax collection.