

الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة القطاع المالي في الجزائر -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب-

الباحث الأول : حمزة بعلي	الباحث الثاني: مليكة عبد غرس
جامعة 08 ماي 1945 قلمة، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد، الجزائر	جامعة 08 ماي 1945 قلمة، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد، الجزائر
baali.hamza@univ-guelma.dz	abedghers.malika@univ-guelma.dz

E-management and its role in modernizing the financial sector Study of the case of the General Directorate of Taxation

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/24

تاريخ الاستلام: 2022/10/19

ملخص:

تواجه الإدارة الجبائية اليوم تحديا كبيرا يتمثل في التخفيف من مستوى تعقيد الإجراءات الإدارية قصد الاستجابة للتطلعات الأولية للمكلفين بالضريبة، حيث يعد أسلوب الإدارة الإلكترونية من أفضل أساليب الإدارة المعاصرة الذي اتبعته المديرية العامة للضرائب بتحويل المنظومة الإدارية اليدوية التقليدية إلى منظومة إلكترونية تعتمد على استخدام أجهزة الحاسب الآلي في جميع إداراتها. تجسد إصلاحات برنامج عصنة الإدارة الجبائية أهداف إستراتيجية الحكومة في منح المواطنين خدمة ذات نوعية تعكس اهتمامها الرئيسي بوضعهم في صميم اهتماماتها، مع التركيز بشكل متزايد على التكنولوجيات الجديدة للاتصال، إلا أن الإدارة الجبائية واجهت عدة صعوبات و عراقيل أثناء عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أدى إلى بذل جهود كبيرة لتكون مؤسسة إلكترونية تستجيب للتطورات التكنولوجية، وهو ما يبرزه الواقع في تسجيل بطء كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي الجزائري بصفة عامة، وفي المديرية العامة للضرائب بصفة خاصة، بالرغم من أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تطور وعصنة القطاع المالي الجزائري، إذا ما قدمت لها العناية الفائقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، الجبائية، المديرية العامة للضرائب

تصنيف JEL: H29, M11

Abstract:

Today, there is a major challenge in frontal administration to reduce the complexity of administrative procedures in order to meet the priority aspirations of taxpayers. E-governance is one of the best contemporary management methods followed by the General Directorate of Taxation by transforming the traditional manual administrative system into an electronic system based on the use of computers in all its departments.

The reforms of the Judaization programme reflect the Government's strategic objectives in providing citizens with a quality service that reflects its primary interest in putting them at the centre of its concerns, with an increasing focus on new communication technologies. However, in the process of implementing e-governance, the Government faced several difficulties and obstacles, leading to significant efforts to become an e-enterprise that responds to technological developments.

Key Words : Electronic Administration, Collection, Directorate General of Taxation,

Jel Classification Codes: H29, M11

مقدمة:

يعد أسلوب الإدارة الإلكترونية من أفضل أساليب الإدارة المعاصرة، وذلك بتحويل المنظومة الإدارية اليدوية إلى منظومة إلكترونية تعتمد على استخدام أجهزة الحاسب الآلي في جميع إدارتها، حيث تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهًا جديدًا في الإدارة الحديثة، وذلك لما تمتاز به من سرعة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة لتحقيق بذلك الشفافية أمام المجتمع.

والجزائر كغيرها من الدول سارعت إلى محاولة مواكبة هذا التحول، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال ميكنة المؤسسات، وربط المهام الإدارية بها بشبكات الحاسب الآلي سعيًا لتحقيق سرعة الإنجاز، وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري، ومحاولة القضاء على البيروقراطية التي تعيق تلبية حاجيات المواطنين من طرف المرافق العمومية.

لقد تأثرت الإدارة الجبائية باعتبارها طرف هام في القطاع المالي بالإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر فوجدت نفسها مطالبة بوضع إستراتيجية لعصنة هيكلها، إضافة إلى تطوير وتحسين طرق تسيير الضرائب باستحداث الإدارة الإلكترونية قصد تسهيل التعاملات الجبائية بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

ومن هذا المنطلق و بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى ساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في تطوير وعصنة المديرية العامة للضرائب في الجزائر؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ وما هي تطبيقاتها في الإدارة الجبائية؟ وما هي تحدياتها؟
- هل حققت الإدارة الإلكترونية ما كان منتظرًا منها في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة الجبائية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة تحصيل الضرائب بالمديرية العامة للضرائب.

الفرضية الثانية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يساهم في تطور وعصنة القطاع المالي الجزائري.

وفي محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أقسام على شكل محاور كما يلي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، والقطاع المالي.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للضرائب.

المحور الثالث: العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للضرائب وتحدياتها.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلبًا ملحقًا في ظل التطورات الرقمية، والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث بهدف الوصول إلى تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، والتي تعود بالنفع على الأفراد و المؤسسات في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل نسبة الفساد المالي و الإداري.

أهداف الدراسة :

- التعرف على متطلبات الإدارة الالكترونية، والآليات والتقنيات التي تستخدمها.
- معرفة مدى اهتمام المديرية العامة للضرائب بتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.
- معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد والفعال لتسهيل عملية تحول المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات الكترونية.
- الخروج بتوصيات حول مدى اعتماد الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب، والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.

منهج و هيكلية الدراسة:

تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي عند التطرق للإطار النظري لمتغيري الدراسة، لنتقل بعدها إلى الاستعانة بالمنهج التحليلي عند دراسة العلاقة بينهما.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة " ناصر طهار ، كمال معيوف" بعنوان " مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة: المديرية العامة للضرائب فرع الشلف " ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3 العدد 02 ديسمبر 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية وذلك بإسقاط الدراسة على المديرية العامة للضرائب بالشلف بتوزيع استمارة على عينة قدرت 46 مفردة وتم تحليل النتائج باستعمال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود اثر معنوي لتطبيق المديرية العامة للضرائب " الشلف" للإدارة الالكترونية على أبعاد جودة خدماتها والمتمثلة في " الاعتمادية، الضمان، الاستجابة، الملموسية، التعاطف".

الدراسة الثانية: دراسة " وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا" بعنوان " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية - دراسة حالة المديرية العامة للضرائب الوادي-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 01، 2020.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى مديرية الضرائب الوادي، وقد تم توزيع استبيان على عينة 40 استمارة قابلة للتحليل ببرنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الإسراع في تطبيق وتوفير متطلبات الميزانية المالية عن طريق تخصيص الدولة مبالغ مالية تستثمر في سبيل تطوير برامج الإدارة الضريبية بدرجة أولى لما لها من تأثير جوهري في تسهيل مهام موظفي المديرية، وأوصت الدراسة إلى تعميم منظومة الإدارة الالكترونية في كافة مصالح إدارات وزارة المالية للدولة الجزائرية، لضمان تيسير المهام الإدارية والحصول على الرضي وأفضل الخدمات.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة من حيث تحديد العلاقة النظرية بين دور الإدارة الالكترونية كأحد متطلبات الأساسية لتطور وعصنة القطاع المالي، وتسهيل مهام موظفي الإدارة الجبائية وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة ، غير أننا حاولنا خلال هذه الدراسة الاختلاف عن الدراسات السابقة من حيث أن الدراسات السابقة الجانب التطبيقي لها كان

في مديرية الضرائب لولاية الشلف والوادي على التوالي، بينما دراستنا ركزت على المديرية العامة للضرائب ككل، وكذا اختلف في كيفية قياس أثر المتغيرات مجتمعة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، وذلك بتوفير الإحصائيات والعمل على تحليلها.

أولا. الإطار النظري:

1. الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

برز مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثا، وارتبط دوره بتحسين، و تسريع أداء المنظمات في تقديم أفضل وأجود أنواع الخدمات

1.1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

تختلف و تعدد تعريف الإدارة الإلكترونية: E-Management أو Electronic Management باختلاف وجهات نظر الباحثين و المدارس التي ينتمون إليها فهناك من يطلق عليها إدارة بلا أوراق ، والإدارة بالانترنت ، إلا أنها تتفق في بعض النقاط ، ويمكن ذكر بعض المفاهيم في : (مدحت، 2016، صفحة 85)

الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة.

الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة بالمنظمة لتنفيذ الأعمال فيها إلكترونيا، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية مثل : (الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية....). (مدحت، 2016، صفحة 85)

من التعريفين السابقين يتضح أن الإدارة الإلكترونية تستبعد استخدام الأوراق أي أنها تعتبر إدارة بلا أوراق لتحل محلها الرقمنة.

أما نجم عبود يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها". (عبود، 2004، صفحة 12)

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها إدارة معاصرة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

من خلال التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية يمكن استنتاج خصائص الإدارة الإلكترونية والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل رقم: 01 خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين

2.1. أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

نظرا لتوسع الكبير في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال زاد الاهتمام بتحويل الإدارة الورقية إلى إدارة إلكترونية، حيث نجد من أسباب التحول ما يلي: (زواوي، 2016/2017، صفحة 07)

- ازدياد المنافسة في المؤسسات و ضرورة وجود ميزة تنافسية بالنسبة لكل مؤسسة؛ التوجه نحو توظيف واستخدام التكنولوجيا والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛ الانتقال إلى اقتصاد المعرفة بهدف الوصول إلى تطبيق الاقتصاد الرقمي؛ تحسين مستوى الخدمة و ترشيد استخدام الموارد.

- نتيجة إلى انتشار العولمة بكل أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، أدت إلى إلزامية الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة، والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجب مراعاة عدة متطلبات أثناء تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، ومن بين هذه المتطلبات نذكر: (مقراني و براهيم، 2019، صفحة 33)

2.1. التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية:

مع ضرورة التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقمية، وذلك يتم: بوضع استراتيجيات، وخطط التأسيس تتمثل أساسا في توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون قادرة على تأمين التواصل، ونقل المعلومات في المؤسسة، وكذلك تفاعل المؤسسة مع زبائنهم ومحيطها الخارجي، وتوفير مستوى مناسب من التمويل لتسهيل عملية الصيانة الدورية. كما لا بد للإدارة العليا من تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وتنقيف المتعاملين.

2.2. ضرورة وجود التشريعات و النصوص القانونية أو تحديثها: والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها عمل المشروعية أو المصادقية.

3.2. وضع خطة تسويقية دعائية شاملة: لترويج استخدام الإدارة الإلكترونية، أو إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها، و إقامة ندوات أو مؤتمرات و إدخال المواطنين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت بأسعار معقولة قصد فتح المجال لعدد كبير من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

4.2. توحيد أشكال المواقع الحكومية أو الإدارية: وتوحيد طرق استخدامها أو إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

5.2. ضمان وحماية أمن المعلومات: في الإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة.

3. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على أربعة عناصر أساسية وهي : (الدعيس و محسن، 2018، صفحة 110)
عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

البرمجيات: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، برامج المحاسبة، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة، وأدوات تدقيق البرمجة.

الشبكات Networks - :وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت،

الاكسترات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

العنصر البشري: ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

4. القطاع المالي في الجزائر:

لقد استقر توسع النشاط الاقتصادي الوطني المقاس بنمو إجمالي الناتج الداخلي الخام من حيث الحجم خلال سنة 2021 عند 3.5%، مقابل 1.4% سنة 2018، و 1.3% سنة 2017، مما كان عليه 3.2% سنة 2016، وهو ما يدل على عودة الارتفاع الناتج الداخلي الخام مرة أخرى بعد الركود والانخفاض الذي شهده منذ سنة 2017، والذي يرجع الضعف النسبي لنمو إجمالي الناتج الداخلي الخام سنة 2018 إلى قطاع المحروقات الذي يندرج تراجع نشاطه خلال تلك السنة إلى (6.4-)، بينما سجل الميزان التجاري فائض بنسبة (1.6+) مليار دولار أمريكي أواخر ديسمبر من سنة 2021 عما كان عليه مسجلاً عجز ب (14.41-) مليار دولار سنة 2017، و (7.46-) مليار دولار، ليتقلص العجز إلى (6.95-) مليار دولار سنة 2018 سنة، في حين بلغ سعر الصرف المتوسط 135.1 دج/دولار أمريكي من جانفي إلى ديسمبر 2021، (التقرير السنوي بنك الجزائر، 2019) بينما سجلت كذلك المديرية العامة للضرائب تحصيل معتبر وتطور ملحوظ في إجمالي الضرائب المحصلة كما بينه الجدول أدناه رقم 01، وكل هذا من جراء عصنة وتطوير القطاع المالي الوطني ومحاوله مواكبة الاندماج في الاقتصاد المعرفي الرقمي، وهو موضوع بالشكلين أدناه رقم:

جدول رقم: 01 تطور حصيلة الإيرادات الضريبية العادية المحصلة خلال الفترة (2010-2018) الوحدة: مليادج

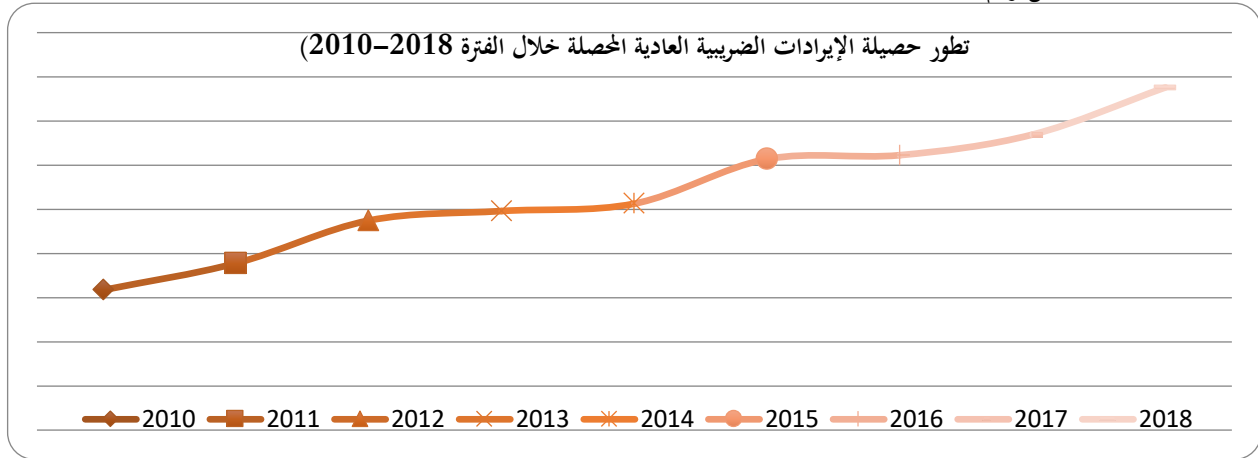
الحصيلة الضريبية	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الضرائب المباشرة	559.41	686.41	862.40	822.78	882.06	1034.94	1110.33	1208.29	1204.06
IRG	297.57	435.17	608.29	557.50	604.55	687.09	715.31	771.11	803.03
IBS	255.05	245.87	248.13	258.29	269.85	335.19	380.38	419.95	385.27
حقوق التسجيل والطابع	39.84	47.96	56.27	62.69	71.64	88.05	96.02	93.21	88.39
ضرائب على رقم الأعمال	493.93	557.68	651.66	736.34	765.39	828.17	891.51	991.59	1092.88
صرائب غ مباشرة	1.33	1.45	1.85	3.34	1.63	1.49	6.60	4.26	4.15
حصيلة الجمارك	183.56	222.19	337.57	398.55	369.66	410.20	387.34	364.56	322.47
حصيلة الإيرادات الأخرى	12.66	9.10	9.29	10.11	11.85	115.14	24.18	41.43	24.77
حصيلة أموال الدولة	18.65	23.74	25.54	38.28	24.12	79.32	48.64	47.28	49.02
حصيلة الجبائية العادية	1309.37	1548.53	1944.57	2072.09	2126.35	2557.31	2564.62	2750.61	3785.74
المجموع	3171.37	3777.40	4745.57	5067.82	5127.10	6136.90	6224.93	6692.29	7759.78

المصدر: (وارزقي، 2019، 443)

من خلال الجدول رقم: 01 نلاحظ ان هناك تطور ملحوظ من سنة 2010 الى غاية سنة 2018 في تحصيل الضرائب حيث بلغ 3171.37 مليار دج سنة 2010 ليصل الى 7759.78 مليار دج سنة 2018 اي بنسبة 40.86% وذلك راجع الى جملة الاصلاحات التي قامت بها وزارة المالية لصالح المديرية العامة للضرائب من اجل الرفع من أدائها ، بالإضافة الى انه تلاحظ هناك ارتفاع ملحوظ في تحصيل كل من ضرائب IRG ، IBSk ضرائب رقم الاعمال بالإضافة الى ارتفاع كبير في تحصيل الجبائية العادية، وذلك يعود الى حالة الانتعاش الاقتصادي الذي عرفته البلاد خلال هذه السنوات وزيادة حجم الانفاق المرتبط بالرسم على القيمة المضافة ، وارتفاع حجم الكتلة الاجرية ، بالإضافة كذلك الى أن وزارة المالية تسعى دائما الى تطوير وعصنة القطاع المالي وخاصة المديرية العامة للضرائب لما للضرائب من اهمية كبيرة في اعداد ميزانية الدولة ، حيث قامت وزارة المالية باستحداث " المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية " والتي تسهر على تعميم رقمنة هياكل وزارة المالية من خلال ضمان "التناسق والتشغيل البيئي لأنظمتها المعلوماتية في إطار خطة جديدة للمعلوماتية."، وتمثل أهم مهامها في: (الجريدة الرسمية، عدد 47، المادة 06)

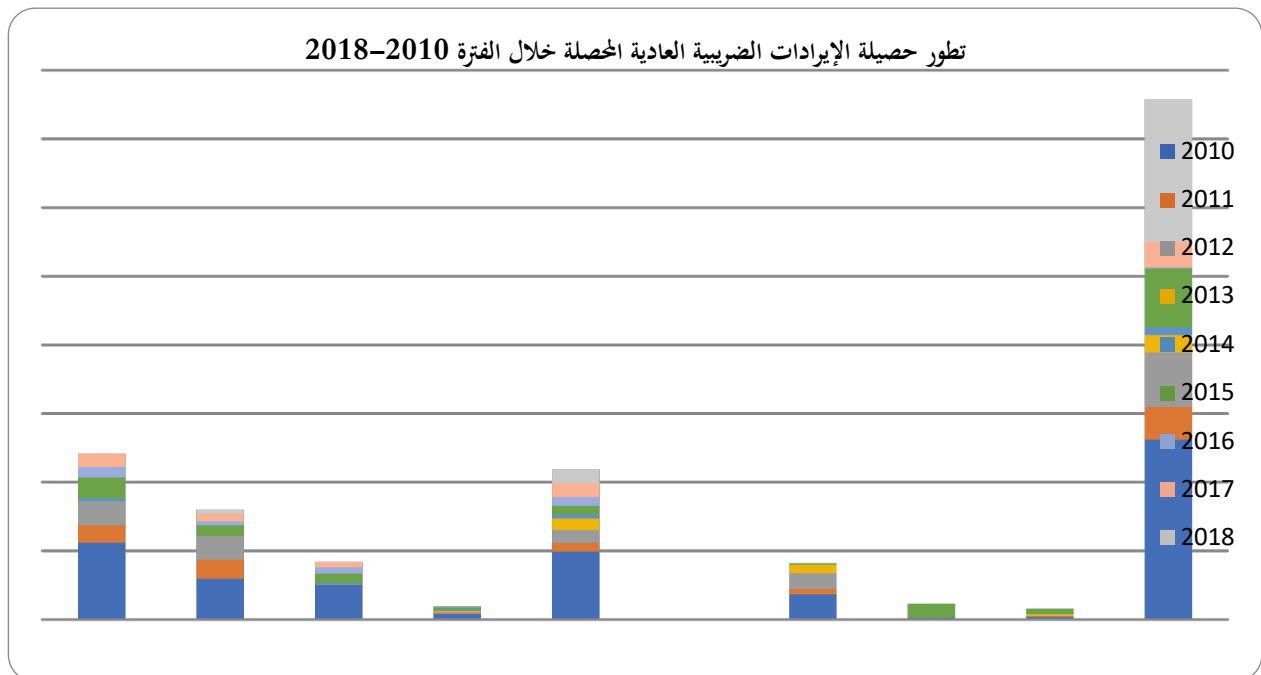
- المشاركة في إعداد الإستراتيجية الوطنية للرقمنة، بضمان الدعم التقني لاستعمال تكنولوجيا الرقمنة.
- المساهمة في إعداد السياسة الوطنية للأمن المعلوماتي، والسهر على عصنة القطاع المالي بإدخال آخر التطورات التكنولوجية.
- التأطير والمصادقة على أعمال الرقمنة التي تبادر بها كل المديريات العامة لوزارة المالية
- ضمان اليقظة التكنولوجية
- ضمان التنسيق بين الهياكل المهنية والهياكل التقنية في وزارة المالية
- السهر على وضع نظام للإعلام لقطاع المالية.

شكل رقم: 02 تطور حصيلة الإيرادات الضريبية العادية المحصلة خلال الفترة (2010-2018)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 01

شكل رقم: 03 تطور حصيلة الإيرادات الضريبية العادية المحصلة حسب نوع الضرائب خلال الفترة (2010-2018)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 01

ثانيا: الإدارة الالكترونية في القطاع المالي الجزائري

1. تعريف المديرية العامة للضرائب

تم إنشائها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 364 - 07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، (الجريدة الرسمية، عدد 75، صفحة 05) وتتكون من ثنائي (08) مديريات رئيسية (موقع المديرية العامة للضرائب، www.mfdgi.gov.dz): مديرية التشريع والتنظيم الجبائيين؛ مديرية المنازعات؛ مديرية العمليات الجبائية والتحصيل؛ مديرية الأبحاث والتدقيقات؛ مديرية الإعلام والوثائق الجبائية؛ مديرية الإعلام الآلي والتنظيم؛ مديرية العلاقات العمومية والاتصال؛ مديرية إدارة الوسائل والمالية.

2. مهامها:

إن المديرية العامة للضرائب مكلفة بمهام عديدة نذكر منها مايلي: (موقع المديرية العامة للضرائب، www.mfdgi.gov.dz)
المهمة الأولى: السهر على دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية ، وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لإعداد وعاء الضرائب، وتصفيتهما وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم الجبائية وشبه الجبائية ، والتقييد بتنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الجبائيين مع السهر على تحضير ومناقشة الاتفاقيات الجبائية الدولية والاتفاقات الدولية التي تحتوي على أحكام جبائية أو شبه جبائية.
المهمة الثانية : التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب والحقوق والرسوم أيا كانت طبيعتها، وتوفير أدوات تحليل ومراقبة تسيير ومردودية مصالح الإدارة الجبائية، لاسيما مؤشرات نجاعة المصالح الجبائية عن طريق تحسين علاقات المصالح الجبائية مع المكلفين بالضريبة.

3. أهداف الإصلاحات الجبائية في الجزائر:

تعمل وزارة المالية ومديرية الضرائب الجزائرية على تسريع عملية رقمنة المنظومة الضريبية ، والقدرة على جمع المعلومات وتبادلها بسرعة بين مختلف المفتشيات لتجاوز التهرب الضريبي، ويسعى الإصلاح الجبائي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.3 تحقيق البساطة والعدالة بالنظام الجبائي: يظهر التبسيط عن طريق إلغاء عدة ضرائب تعد معقدة وصعبة الفهم والتطبيق، وتعويضها بضرائب أخرى أكثر وضوح وبساطة بمراجعة النظام الجبائي الوطني وذلك من خلال تبسيطه والتسهيل في إجراءاته غير أن تجسيد هذه الأهداف يبقى مرهونا بإنهاء عملية الرقمنة التي باشرت والتي ستسمح بضمان الانفتاح وتجاوز التعقيد في الإجراءات.

2.3 تحسين أداء الإدارة الجبائية: يسمح زيادة تأهيل موظفي الإدارة الجبائية وتجهيزها بالوسائل المختلفة كالبنايات وأجهزة الإعلام الآلي، سيارات نقل... الخ، بغية تحسين الأداء ورفع مردوديتها إلى الاطلاع الكامل والدقيق على مجمل مداخل الأفراد والنشاطات المختلفة. (شعباني، 06 اوت 2017)

3.3 تقوم الإدارة الجبائية بإعادة هيكلة مصالحها: بالاعتماد التدريجي على مخطط تنظيمي جديد موجه للمكلفين بالضريبة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب ، المراكز الجوارية للضرائب) وهذا مع ترسيخ مبدأ المحاور الجبائي الوحيد، فقد تم تجاوز مرحلة هامة من هذه الإصلاحات مع انطلاق مديرية كبريات المؤسسات التي تمثل منذ 2006 المحاور الجبائي الوحيد لأكثر من 2000

مؤسسة كبيرة، وستساهم هذه الهياكل في تحسين أنماط التسيير مما يسمح للإدارة الجبائية بالتكيف الأحسن مع التطورات الاقتصادية ، الاجتماعية ، والتكنولوجية التي يعرفها المجتمع.(08, 2012, RAPPORT)

4. مشروع عصنة الإدارة الضريبية في الجزائر:

في إطار عصنة المديرية العامة للضرائب تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب و المراكز الجوية للضرائب، هدفها تجميع المفتشيات والقباضات حسب طبيعة المكلفين بالضريبة. تتكفل هذه الهياكل بمهام جديدة تتمثل في التسيير والرقابة والبحث في المنازعات المتعلقة بالفئات الجبائية التي تخضع لها، ومن أهم آليات المتبعة في عصنة الإدارة الجبائية نذكر:

1.4 إنشاء موقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب : بهدف زيادة معدل استخدام الانترنت، تمكين الأفراد والمؤسسات من

الحصول على المعلومات الجبائية التي تهمهم، تم إثراء الموقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب بإدخال فقرات جديدة تهم المستعملين والمهنيين الأفراد، وتحسين الخدمة الالكترونية بإمكانية تحميل الرزمة الجبائية مطبوعات التصاريح والسلسلة G، وتم كذلك إعداد وثائق جبائية موجهة للجمهور متوفرة على الموقع الكتروني(البريد الالكتروني، معرض أسئلة) .

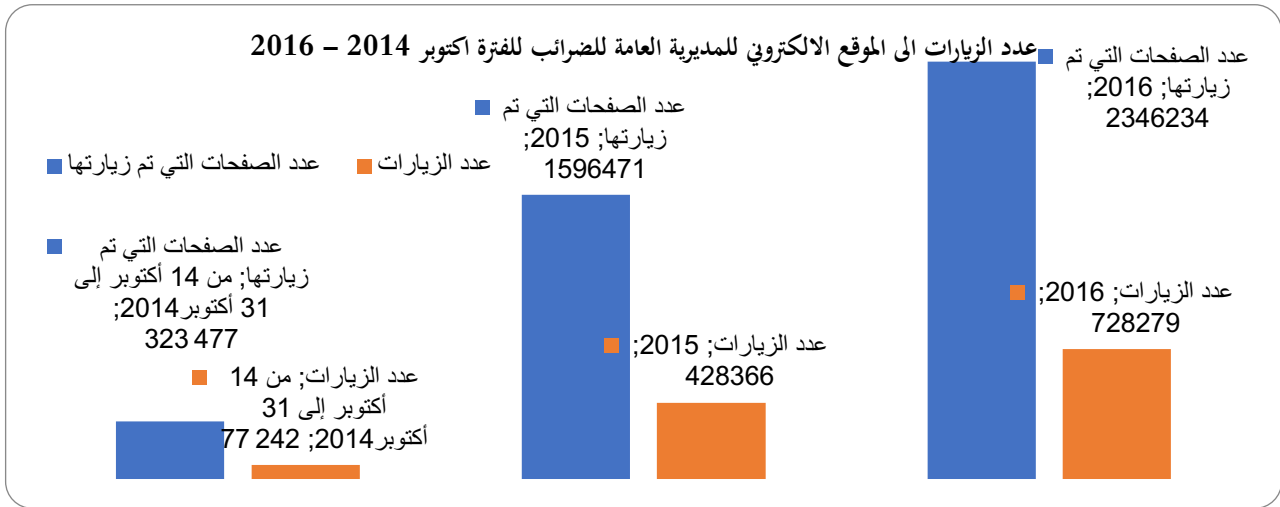
بالإضافة إلى وجود خدمة تحميل : على موقع المديرية العامة للضرائب لتحميل جميع القوانين و المراسيم ، و الوثائق الجبائية: " الدلائل الجبائية، النشريات الإخبارية الجبائية، الدوريات والمجلات والاستمارات ، الكتيبات الجبائية، مستجدات الضرائب " الكترونيا في صورة ملفات PDF، حيث يسمح الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة ، حيث قدرت عدد الزيارات إلى الموقع الالكتروني بـ 1 233 887 إلى غاية سنة 2016، وبلغ عدد الصفحات التي تم زيارتها بـ 4 266 182 إلى غاية 2016 ، وبلغ عدد الصفحات التي تم زيارتها بـ 4 266 182 إلى غاية 2016 ، وهو ما يدل على أهمية الموقع الالكتروني، وما يحتويه من معلومات قيمة تفيد المكلفين بالضريبة، وهو ما يوضحه الجدول رقم: 01.

جدول رقم: 02 عدد الزيارات إلى الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب خلال الفترة أكتوبر 2014 - 2016

المجموع	2016	2015	من 14 أكتوبر إلى 31 أكتوبر 2014	عدد الزيارات
1 233 887	728 279	428 366	77 242	
4 266 182	2 346 234	1 596 471	323 477	عدد الصفحات التي تم زيارتها

المصدر: إحصائيات المديرية العامة للضرائب 2018 <https://www.mfdgi.gov.dz>

شكل رقم: 04 عدد الزيات إلى الموقع الالكتروني للمديرية العامة للضرائب خلال الفترة أكتوبر 2014 - 2016



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 02

2.4 أطلقت وزارة المالية بوابتها الإلكترونية الرسمية - بوابة التصريح و الدفع عن بعد -

www.jibayatic.dz بالمديرية العامة للضرائب بحلة جديدة تتميز بمواصفات عصرية تتماشى مع أحدث تكنولوجيا الإعلام و الاتصال. تسعى الوزارة من خلالها إلى تحقيق خدمة عمومية ذات نوعية تسمح بتوطيد العلاقة بين وزارة المالية والمواطنين من جهة والمتعاملين الاقتصاديين من جهة أخرى. وتسمح للمهنيين في قطاع الإعلام من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالقطاع بصفة سريعة، سلسلة وسهلة الاستخدام. (موقع المديرية العامة للضرائب، www.mfdgi.gov.dz)

وكان اعتماد تقنية التصريح عن بعد عبر الانترنت و الدفع الالكتروني JIBAYA'TIC بالنسبة للمكلفين بالضريبة الخاضعين لمديرية كبريات المؤسسات (DGE) نظام التصريح عن بعد هو نظام إلزامي ابتداء من جانفي 2018 (الجريدة الرسمية، قانون المالية 2018، صفحة 27)، يجب التقيد به كما باستطاعتهم تسديد كافة الضرائب

يتم تقديم خدمات بوابة الجباية لدافعي الضرائب بموجب الهياكل الجديدة (DGE، CDI، CPI). يخضع استخدام نموذج الإقرار الضريبي هذا لعضوية اختيارية مسبقة. وتشكل هذه البوابة أول تجربة للإجراءات عن بعد تهدف إلى تسهيل وتبسيط الرسوم الضريبية. يسمح بالإعلان عن الضرائب والرسوم عبر شبكة الإنترنت.

3.4 رقمنة إجراءات التعريف الجبائي: " NIF " immatriculation Fiscale

لقد أصبح بإمكان المتعاملين الاقتصاديين الحصول على رقم التعريف الجبائي ابتداء من تاريخ 08 ماي 2016، حيث يتم إرسال طلب التسجيل الضريبي إلى مديريات الضرائب للمكلف بالضريبة عن طريق الانترنت دون ضرورة التنقل إلى المديرية، ويتم منح رقم التعريف الجبائي في غضون 48 ساعة التي تلي إيداع الطلب، وذلك بإتباع الخطوات التالية: (موقع المديرية العامة للضرائب،

www.mfdgi.gov.dz) عبر الدخول إلى الموقع الالكتروني <http://nif.mfdgi.gov.dz>

- الخطوة الأولى تعبئة الطلب إلكترونيا: حيث يمكن لمقدم الطلب تقديم طلبه من خلال رابط "نموذج طلب التسجيل الضريبي". ملء الاستمارة. بمجرد اكتمال الإدخال والتحقق من صحته، يتم عرض إقرار بالإيصال على شاشتك يحمل رقم طلبك الذي يمكنك حفظه أو طباعته مباشرة.
- الخطوة الثانية: متابعة الطلب : يمكن لمقدم الطلب متابعة سير معالجة طلبه من رابط "تتبع طلبك" ، عن طريق ملء المعلومات اللازمة.
- الخطوة الثالثة: طباعة شهادة التسجيل الضريبي-التقييم الجبائي-: يمكن لمقدم الطلب طباعة شهادة التسجيل الضريبي الخاصة به من الرابط "تحرير شهادة التسجيل الضريبي" ، عن طريق تعبئة المعلومات اللازمة.
- الخطوة الرابعة: التحقق من صحة شهادة التسجيل الضريبي- التقييم الجبائي- : للتحقق من صحة شهادتك، و ما إذا كان هذا الرقم قيد النشاط أو موقوف، يجب عليك الذهاب إلى قسم الإدارة الذي تعتمد عليه (الفحص الخاص بك أو CDI أو DGE) مع هاتين الوثيقتين (إقرار الاستلام وشهادة التسجيل الضريبي).

إذا كانت جميع معلوماتك صحيحة، فسيقوم مدير قسم الإدارة بوضع ختمه وتوقيعه على شهادتك؛ ستقوم DGI بنشر رقم

التعريف الشخصي الخاص بك على موقع المصادقة: <https://nif.mfdgi.gov.dz/nif.php>

- 4.4. الاشتراك في الرسالة الإلكترونية: عن طريق الدخول إلى الموقع بالاسم و البريد الإلكتروني حتى تصل إلى المكلف بالضريبة جميع الرسائل المتعلقة ب رسائل المديرية العامة للضرائب.

- 5.4. خلية إصغاء لانشغالات المواطن: تضع مديرية العامة للضرائب هذه المساحة تحت تصرف المواطنين، المتعاملين الاقتصاديين و لإدارات ، للتبليغ عن الإشغالات بطريقة غير مادية و إخطار المصالح المعنية ، كما يمكن للمكلف بالضريبة الاتصال بالإدارة الجبائية عن طريق البريد الإلكتروني

doleances@mf.gov.dz أو contact_dgi@mf.gov.dz

يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحديث.. ولقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولى لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، حيث عمدت المديرية العامة للضرائب أولا إلى تكوين الأعوان الجبائيين في كيفية استعمال الإعلام الآلي و الحبكات المعلوماتية القاعدية (MS Office, Word, Excel)، و تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب؛ وتلتها فيما بعد مرحلة وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني والانترانت، وإدخال الإنترنت في المصالح الجبائية.

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

- 7.4 تطوير طرق الاتصال: القيام بحملات إعلامية عبر وسائل الإعلام البصرية والسمعية قصد إعلام المكلفين بالضريبة بالمستجدات الجبائية خاصة تلك المتعلقة بالتزاماتهم الجبائية تطوير إستراتيجية اتصال المديرية العامة للضرائب لفائدة كل المصالح الجديدة.

8.4 تحسين استقبال الجمهور في المصالح الجبائية: يعتبر تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين استقبال الجمهور في المصالح الجبائية من

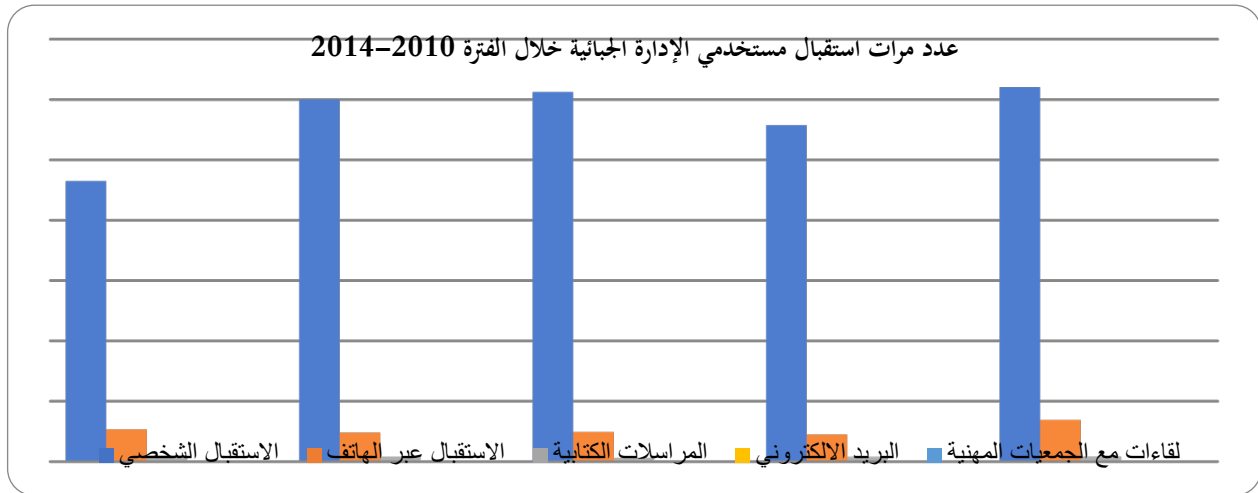
أولويات الإدارة الجبائية. في هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بوضع برنامجا طموحا تقوده مديرية العلاقات العامة والاتصال، ويرمى إلى تحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمستعملين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: 03 عدد مرات استقبال مستخدمي الإدارة الجبائية خلال الفترة 2010-2014

2014	2013	2012	2011	2010	
1240922	1115179	1225139	1200428	930166	الاستقبال الشخصي
138291	89741	98387	96376	106780	الاستقبال عبر الهاتف
16129	15478	12197	16430	19473	المراسلات الكتابية
1059	825	495	595	436	البريد الإلكتروني
103	86	169	52	180	لقاءات مع الجمعيات المهنية
1 396 504	1 221 309	1 336 387	1 313 881	1 057 035	المجموع

المصدر: إحصائيات المديرية العامة للضرائب <https://www.mfdgi.gov.dz> 2018

شكل رقم: 05 عدد مرات استقبال مستخدمي الإدارة الجبائية خلال الفترة 2010-2014



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 03

من خلال الجدول رقم: 02 نلاحظ أن الإدارة الجبائية تستخدم تشكيلة متنوعة من أدوات استقبال للجمهور، إلا أن نسبة استخدام البريد الإلكتروني تعد نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 1 % بالنسبة لإجمالي استقبالات الإدارة الجبائية، وهو ما يفسر التحول البطيء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين نجد أن نسبة الاستقبال عبر الهاتف لا بأس بها لتليها المراسلات الكتابية، وتمثل الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل معالجة النقائص الملاحظة فيما يلي: (RAPPORT. DGI, 2011, 07)

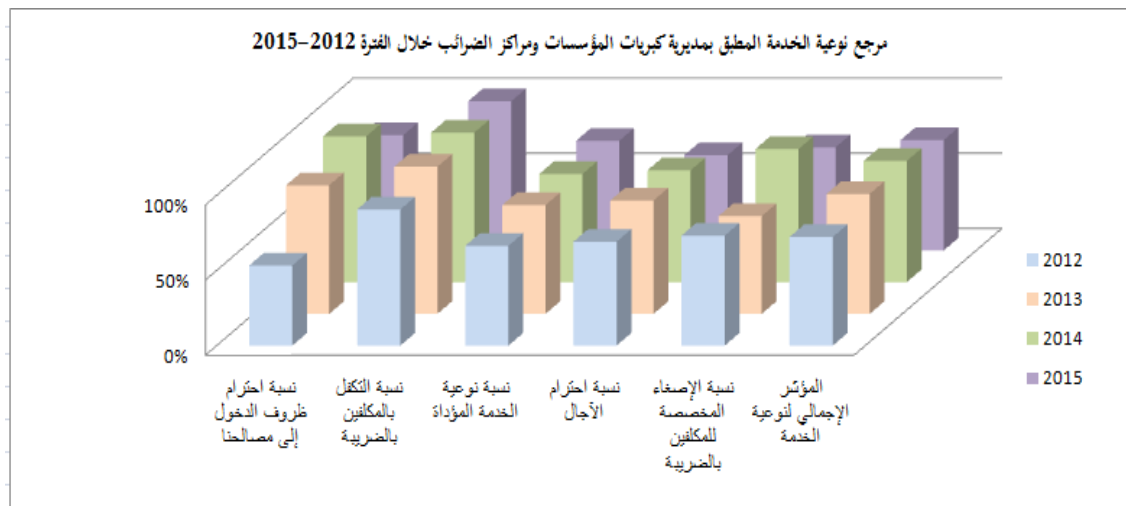
- ترقية الاتصال عن بعد : من اجل إتاحة موقع الكتروني متميز، و استغلال القنوات الأخرى من الاتصال كالاتصال عن بعد عن طريق إنشاء خطوط هاتفية مخصصة للمكلفين بالضريبة.
 - إنشاء مكتب استقبال : تلقت المصالح القاعدية تعليمات بإنشاء مكتب استقبال على مستوى هياكلها لضمان إستقبال و إعلام المستعملين.
 - إصلاح طريقة الاستقبال بالمواعيد : تلقى الموظفين المكلفين بالاستقبال والإعلام على مستوى مكاتب الاستقبال تعليمات ببرمجة، بناء على طلب من كل المستعمل، مواعيد لمقابلة المسؤولين المكلفين بالوعاء، التحصيل و التحقيق.
 - اختصار مدة الرد على طلبات المواطنين: تلقت المصالح تعليمات من اجل الرد على المكلفين بالضريبة في أجال زمنية مقبولة.
- 9.4. مرجع نوعية الخدمة:** بغرض تحقيق الأهداف المرجوة ، يجب أن تصاحب سياسة التحديث إجراءات تكميلية تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة الجبائية و المكلفين بالضريبة الذين أصبحوا تحت تسمية مستعملي الإدارة، وتبقى هذه العلاقة دائما مرتبطة تماما بنوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة، ويمكن إيضاح أهم العناصر المقترحة لتطبيق هذه الإستراتيجية في : (RAPPORT, 2012, p07),
- تسيير وظيفة الاستقبال: يتم تسيير وظيفة الاستقبال بالإجراءات المتمثلة في إلصاق المعلومات الخاصة عن كفاءات الدخول و الاستقبال في كل المصالح، و تهيئة فضاء الاستقبال.
 - التكفل بالاستقبال الهاتفي: يتمثل أساسا في وضع موزع هاتفي، التعريف بالهوية، اقتراح الاستقبال بالموعد، إنهاء المكالمة بصيغة شخصية و لائقة.
 - الرد على البريد: من أجل تحسين العلاقة المكتوبة، يجب احترام قواعد التعرف على البريد، تسهيل قراءة وفهم البريد، تحسين متابعة البريد.
 - الرد على البريد الإلكتروني: يمكن للمكلف بالضريبة بعث رسائل إلكترونية على الصفحة " contact " والعنوان contact-dgi@mf.gov.dz قصد الحصول على كل الإجابات المطلوبة، و ذلك بالتعرف على البريد الإلكتروني، أجل الرد 3 أيام، إرسال رسالة الانتظار الإلكترونية في حالة ما إذا كان موضوع الرد يتطلب رأي مصالح أخرى أو معلومات تكميلية. حيث بلغ العدد الإجمالي للبريد الإلكتروني الوارد 550 خلال التسع الأشهر الأولى سنة 2013.
 - تطوير قدرة إصغاء الإدارة الجبائية: تتمثل أهمها بالتكفل باقتراحات المكلفين بالضريبة المتضمنة مع إحترام مرجع نوعية الخدمات عن طريق وضع صندوق للاقتراحات في مكان الاستقبال وكذا إرسال رد للمكلف بالضريبة(الرد على المضمون أو رسالة الانتظار في أجل أقصاه عشرون 20 يوم ، بالإضافة إلى اللقاءات مع الجمعيات والاتحادات المهنية، وتنظيم ملتقيات، وأيام دراسية.
- ونتيجة لتطبيق هذه الإستراتيجية سجلت الإدارة الجبائية تحسين في نوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: 04 مرجع نوعية الخدمة المطبق بمديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب خلال الفترة 2012-2015

2015	2014	2013	2012	
76.67%	97.06%	85.60%	53.29%	نسبة احترام ظروف الدخول إلى مصالحنا
99.30%	99.50%	97.88%	90.58%	نسبة التكفل بالمكلفين بالضريبة
73.03%	71.96%	72.32%	66.40%	نسبة نوعية الخدمة المؤداة
63.33%	74.33%	75.46%	69.08%	نسبة احترام الآجال
68.64%	88.60%	65%	73.16%	نسبة الإصغاء المخصصة للمكلفين بالضريبة
73.43%	80.59%	79.82%	72.21%	المؤشر الإجمالي لنوعية الخدمة

المصدر: إحصائيات المديرية العامة للضرائب <https://www.mfdgi.gov.dz> 2018

شكل رقم: 06 مرجع نوعية الخدمة المطبق بمديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب خلال الفترة 2012-2015



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 04

من خلال الجدول رقم 03 إن مرجع نوعية الخدمة المطبق بالمديرية العامة للضرائب في تحسن مستمر حيث تم تسجيل المؤشر الإجمالي لنوعية الخدمة سنة 2012 بـ 72.21% ليرتفع سنة 2013 و 2014 على التوالي 79.82% و 80.59% مسجلا بذلك أعلى نسبة له سنة 2014، وهذا ما يدل على جهود الدولة المبذولة والساعية دائما لرفع التحدي نحو التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تسعى لإرضاء المكلف بالضريبة، وبالتالي تحسين و سرعة في عملية تحصيل الضرائب و الذي يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني

5. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترقية خدمات المديرية العامة للضرائب:

إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المديرية العامة للضرائب يوفر فرصا حقيقية وثمينة لتحسين أداء الإدارة والخدمات الموجهة للمواطنين، حيث تتعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، ويمكن تلخيصها كما يلي: (موقع المديرية العامة للضرائب،

www.mfdgi.gov.dz)

1.5 تقليل الضغط على الأعوان: وذلك بالتخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان، من تتبع لكل الإجراءات المتعلقة

بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات من جهة، ومن جهة أخرى تم نزع الصفة المادية عن

كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة، وتأسيس الوعاء والتحصيل، وكذا تسيير الملف الجبائي، وهذا من خلال رقمنة هذه العمليات، وهذا ما سيمكن ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة، والتبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة.

2.5 المساعدة على تحليل البيانات و المعطيات لاتخاذ القرار: إن تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة

المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وتبعاً لكل قطاع نشاطي؛ حيث يتم تقديم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات إستشرافية، والتحليل، واتخاذ القرار؛ و هو ما يسمح بالولوج الآلي للمحققين في -المحاسبة إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم.

3.5 التحكم الأفضل في الموارد الجبائية: وذلك يتم بمحاربة الاقتصاد الموازي و غير القانوني، ومكافحة كل مظاهر الغش مهما

كان نوعها، وكذا التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛

4.5. تقديم خدمات ذات جودة للمتعاملين : عن طريق التقليص في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة، وتسهيل عملية

ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج المراقبة، و إدراج إجراءات التصريح عن بعد، وكذلك إدراج إجراءات الدفع عن بعد.

ثالثاً: العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب وتحدياتها

1. عوائق تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن عصنة القطاع المالي والمتمثل في المديرية العامة للضرائب نموذجاً لم تلقى إلى المستوى المطلوب، والذي يمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح، وذلك نتيجة لتعدد المشاكل والصعوبات التي تواجه القطاع المالي في الجزائر، ويمكن تصنيف أهم العراقيل التي تقف أمام التطبيق السليم والشامل والفعال للإدارة الالكترونية إلى عراقيل إدارية، وتشريعية، ومالية، و تقنية.

1.1 العراقيل الإدارية:

تواجه الإدارة الالكترونية مجموعة من المشاكل الإدارية، والمعوقات تكون خاصة خلال بداية فترة إنشاء هذه الإدارة، وقد تواجهها خلال فترة حياتها، وقد تكون مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل في عدم دمج عملية الاتصال بين الإدارات مع بعضها لتسهيل عملية المراقبة خاصة فيما يتمثل بالإدارة الجبائية والجمارك ومديرية التجارة والبنوك ويعود ذلك بسبب اختلاف نظم وأساليب الإدارة وغياب التنسيق بين الإدارات وحتى داخل القطاع الواحد، نتيجة عدم وجود متابعة، وتحيين، وتقييم النتائج المتوصل إليها من تطبيق الإدارة الالكترونية.

إن هجرة العقول والمهارات من القطاع العام إلى القطاع الخاص يؤدي إلى الافتقار للأطر المؤسسية التي تتولى الإدارة و المسؤولية، بالإضافة إلى وجود فساد إداري، والبيروقراطية. وهو ما يعود بالسلب على تحقيق التحول إلى الإدارة الالكترونية. (كافي، 2013، صفحة

(309.310)

2.1 العراقيل التشريعية:

إن عدم وضوح واستقرار التشريعات والقوانين التي تحكم وتسير الإدارة الجبائية، والتأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تطبيق للإدارة الإلكترونية صعب في عملية إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد كبيرين نتيجة كذلك لعدم ملائمة القوانين والأنظمة المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل التوقيع والتصديق الإلكترونيين اللذان لم يطبقا لحد الساعة.

بالإضافة كذلك إلى تعقد القوانين الجبائية وإجراءات تنفيذها، مما يصعب عمل موظفي الإدارة الجبائية من جهة، ويرفع من حجم المنازعات الجبائية التي قد تنشأ بين المكلفين والإدارة الجبائية من جهة أخرى. (شلي، 2011، صفحة 12)

3.1 العراقيل المالية:

تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية صعوبات بالغة في الحصول على التمويل اللازم لتغطية وتمويل نفقات عملية التطبيق كما نجد نقص كبير و محدودية في الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التكوين لفائدة المعنيين بتطبيق وتنفيذ العمليات الإلكترونية، ففي الوقت الذي يعلن فيه عن ضرورة عملية التحول من تطبيق الإدارة التقليدية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لكن الواقع يشير إلى إصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي والمتمثلة في: غياب ونقص شديد في التمويل طويل المدى والصيانة واقتناء الحواسيب والهواتف النقالة العالية التقنية. وارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت، وعدم وجود تسهيلات واتفاق من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر. (كافي، 2013، صفحة 309)

4.1 العراقيل التقنية:

تتعلق خاصة بصعوبة الوصول إلى شبكة الانترنت، و سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال، و هو ما أدى إلى وجود فجوة رقمية نتيجة لعدم القدرة على اللحاق بركاب اقتصاد المعرفة، وعلى استغلال موارد المعلومات لتوليد القيمة المضافة، وذلك راجع لانخفاض نسبة انتشار المعلوماتية، وانخفاض كبير في عدد مستخدمي الانترنت، نتيجة لضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية الكبيرة. (صالح و السيد، 2020، صفحة 29)

2. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

انطلاقا من الهدف الذي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقه وهو إرضاء طلبات المواطنين وتطلعاتهم نحو خدمات جيدة وخدمات رقمية أفضل، إلا أن هناك تحديات كبيرة و متنوعة واجهتها الجزائر خصوصا وأن مؤشر الأمم المتحدة في قياس أداء الحكومة الإلكترونية أظهر تأخر المؤسسات الوطنية الجزائرية في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث احتلت في تصنيف 2018 المرتبة مائة وثلاثون (130) عالميا والمرتبة الثانية عشر (12) عربيا، بسبب تدني مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة، وتخلف البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومن أهم التحديات التي واجهتها نذكر:

1.2. التحديات المالية و التقنية:

إن الدور الفعال للنظام الضريبي يكمن في تحقيق العدالة الضريبية وزيادة حصيلة الموارد، وتوفير المناخ الملائم في جذب الاستثمارات، إلا أن هناك بعض الصعوبات و العراقيل التي تقف حائلا دون التطبيق الجيد والتحول إلى إدارة الكترونية، ومن بين أهم هذه التحديات المالية و التقنية نذكر:

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية.
- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن امتداد الإدارة التقليدية بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمة الالكترونية (بن حسين، جويلية 2014، صفحة 226)
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، حيث أسفرت الجهود الإدارية والتقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في توظيف متعامل إسباني Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي. (موقع المديرية العامة للضرائب، www.mfdgi.gov.dz)

2.2. التحديات الإدارية والبشرية:

- بالرغم من احتلال الجزائر لمراتب متأخرة جدا في استغلالها لتكنولوجيا المعلومات وتحولها إلى تطبيق إدارة حديثة بدون أوراق، إلا انه لا يمكن إنكار وجود بعض الإنجازات، ولو كانت بسيطة ومتباعدة في القطاع المالي، ولعل مبرر هذا التأخر يرجع كذلك إلى وجود بعض التحديات الإدارية والبشرية نذكر منها:
- ضرورة وجود برنامج مدروس للتدريب وليس ما يتم بشكل عشوائي مع عدم توفير الوقت الكافي للتدريب، مما يوفر مورد بشري مؤهل.
 - غرس وعي معلوماتي و حاسوبي لدى المجتمع لتسهيل التجاوب مع التحول الالكتروني.
 - ضرورة وجود مرونة إدارية تستوعب كل التغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتكيف معها .
 - ضرورة تصحيح نظرة المجتمع تجاه القيمة المرجوة من مشاريع الحكومة الالكترونية.
 - رفع مستوى ثقة المواطن و القطاع الخاص بالخدمات الالكترونية.

رابعا: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى والتي مفادها بأنه ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في زيادة تحصيل الضرائب بالمديرية العامة للضرائب، حيث انه تبين ان هناك تطور ملحوظ من سنة 2010 الى غاية سنة 2018 في تحصيل الضرائب حيث بلغ 3171.37 مليار دج سنة 2010 ليصل الى 7759.78 مليار دج سنة 2018 اي بنسبة 40.86% وذلك راجع الى جملة الاصلاحات التي قامت بها وزارة المالية لصالح المديرية العامة للضرائب من اجل الرفع من أدائها ، بالإضافة الى انه تلاحظ هناك ارتفاع ملحوظ في تحصيل كل من ضرائب

IRG، IBS، والضرائب رقم الاعمال بالاضافة الى ارتفاع كبير في تحصيل الجباية العادية، وذلك من خلال اتباع اسلوب العصنة والادارة الالكترونية من طرف وزارة المالية، وما لاقاه من استحسان المكلفين بالضريبة، وموظفي الادارة الجبائية في تسيير الخدمات وزيادة الافصاح والشفافية في التعاملات، وهذا ما يؤكد على صدق وصحة الفرضية الاولى، وهو ما توصلت اليه دراسة دراسة " ناصر طهار، كمال معيوف وجود اثر معنوي لتطبيق المديرية العامة للضرائب " الشلف" للإدارة الالكترونية على أبعاد جودة خدماتها وعلى زيادة التحصيل الضريبي.

✓ الفرضية الثانية: إن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يساهم في تطور وعصنة القطاع المالي الجزائري، ولكن ما تم استنتاجه من الدراسة أن الإدارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير في تطوير وعصنة القطاع المالي الجزائري وخاصة المديرية العامة للضرائب محل الدراسة وذلك من خلال:

- إنشاء موقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب حيث بلغ عدد زيارات الموقع من طرف المكلفين بالضرائب 728 279 SK ? 2016 مقابل 2 346 234 صفحة تم زيارتها سنة 2016.
- اعتماد تقنية التصريح عن بعد عبر الانترنت والدفع الالكتروني JIBAYA'TIC بالنسبة للمكلفين بالضريبة .
- رقمنة إجراءات التعريف الجبائي: " NIF " immatriculation Fiscale
- تحسين استقبال الجمهور في المصالح الجبائية، وتطوير طرق الاتصال عن طريق المقابلات الشخصية والابحاثات، وإرسال الرسائل عن بعد، وإنشاء خلية إصغاء عن طريق الهاتف، بالإضافة إلى إجراء لقاءات مع الجمعيات المهنية
- مرجع نوعية الخدمة المطبق بالمديرية العامة للضرائب في تحسن مستمر حيث تم تسجيل المؤشر الإجمالي لنوعية الخدمة سنة 2012 بـ 72.21% ليرتفع سنة 2013 و 2014 على التوالي 79.82% و 80.59% مسجلا بذلك أعلى نسبة له سنة 2014، وهذا ما يدل على جهود الدولة المبذولة والساعية دائما لرفع التحدي نحو التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تسعى لإرضاء المكلف بالضريبة، و بالتالي تحسين وسرعة في عملية تحصيل الضرائب والذي يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

بالرغم من وجود تطور ملحوظ ومعتبر في تطبيق الإدارة الالكترونية وبالرغم من وجود بعض العراقيل والصعوبات التي تحول دون التطبيق الجيد للإدارة الالكترونية وخاصة ما تعلق الأمر بكيفية العمل على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و أن التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا انه يمكن نفي الفرضية الثانية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: " إن تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في تطور وعصنة القطاع المالي الجزائري"، وهو ما توصلت إليه دراسة " وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا" بان تطبيق الإدارة الالكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية، وبالتالي تحسن عصنة القطاع المالي وخاصة المديرية العامة للضرائب الوادي عن طريق توفير الخدمة الالكترونية للمكلفين بالضريبة.

الخلاصة:

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية لزامًا مع التحول الرقمي الكبير الذي يشهده العالم لما تمتاز به من دقة وسرعة وقلة تكلفة مقارنة بالورقيات التي كانت تنكس بها المكاتب دون جدوى، فهي تسعى لتطوير العمل الإداري و تقديم خدمات عامة ذات جودة، غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ما زال يواجه بالكثير من الصعوبات والمشكلات الناجمة عن عملية التغيير، والتي تحول دون الاستفادة من معطيات العصر التكنولوجية والقيام بدورها في التنمية والبناء التي تنشده هذه المؤسسات في كافة المجالات، مما أوجد فجوة في وجود تباين واضح في جهود المؤسسات خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية. لأن الدولة الجزائرية لا تزال مبتدئة في هذا المجال وفي طريقها لتحويل الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة.، وانطلاقًا من ذلك فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالآتي:

- في إطار عصنة الإدارة الجبائية من 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 وصولًا إلى المراكز الجوارية CPI.
- عصنة النظام الجبائي يدعم التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين.
- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة تحصيل الضرائب بالمديرية العامة للضرائب
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تطور وعصنة القطاع المالي الجزائري
- ارتفاع تكاليف تجهيز البني التحتية للإدارة الإلكترونية، حيث أسفرت الجهود الإدارية والتقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في توظيف متعامل إسباني Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي.

و توصي الدراسة بـ:

- توفير موارد تعليمية تدريبية لكل الموظفين حسب احتياجات كل وظيفة.
- ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف لإنجاح عملية التحول الإلكتروني للإدارة.
- توفير الدعم المالي والموارد البشرية المتخصصة لتطوير الأنظمة بشكل مستمر وبما يتناسب مع التطور في احتياجات العمل.
- المواظبة بين عمليات الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، والاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة.
- ربط الإدارة الضريبية بمختلف الإدارات وإنشاء شبكة معلوماتية لتبادل المعلومات، والحد من التهرب الضريبي والغش الضريبي.
- توفير برامج حماية البيانات والمعلومات التي تخص المكلفين بالضريبة في كافة التعاملات.
- ضرورة مواصلة الجهود بعد التطبيق الأولي للإدارة الإلكترونية من أجل التطوير المستمر.

المراجع:

1. RAPPORT , La lettre de la DGI: Amelioration De L'accueil Du Public Un Pari Pour Une Administration Modernealger N°52 , 2011, تم التحميل من موقع www.mfdgi.gov.dz
2. RAPPORT , La lettre de la DGI : Le Referentiel Qualite De Service Une Nouvelle Demarche Qualitealger , N°60: 2012 تم التحميل من موقع www.mfdgi.gov.dz

3. الجريدة الجزائرية الرسمية، عدد 75، المرسوم التنفيذي رقم 07-364 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر 2007، عدد 75، يتضمن تنظيم الإدارة في وزارة المالية
4. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، المادة 06: تتضمن تعريف ومهام المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وانظمة المعلومات الاقتصادية الموافق ل 15 يونيو 2021.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون المالية 2018، المادة 55
6. التقرير السنوي، 2018 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر
7. جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، 2011، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال
8. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف 2016/2017- أطروحة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر
9. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد السابع، جويلية 2014
10. شعباني لطفي، وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري 06 أوت 2017، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، والحتمية أيام 2017/08/06، الأردن، 2017
11. عبد الكريم سعيد عبدة قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية -من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين، 2018، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن
12. محمد مدحت، الحكومة الإلكترونية، 2016، القاهرة، لمجموعة العربية للتدريب والنشر
13. محمود احمد عياد صالح، إبراهيم جابر السيد، الاقتصاد الرقمي، 2020، دار العلم والامان للنشر
14. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي 2013، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
15. مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية -رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة 2019-مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد 01، عدد 13، 2019، الجزائر
16. موقع المديرية العامة للضرائب www.mfdgi.gov.dz اطلع عليه يوم 2021/02/14 على الساعة 19.54
17. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، 2004، الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع
18. ناصر طهار، كمال معيوف، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة للضرائب، 2019، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02
19. www.mfdgi.gov.dz موقع المديرية العامة للضرائب اطلع عليه يوم 2021/02/14 على الساعة 20.25
20. www.mfdgi.gov.dz موقع المديرية العامة للضرائب اطلع عليه يوم 2021/02/15 على الساعة 19.54