# انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر.

# Reflections of application e-management on tax administration performance in Algeria

**حنيش أحمد***

جامعة الجزائر3 (الجزائر)،henniche.ahmed@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 30 / 07/ 2022 تاريخ القبول : 30 / 12/ 2022

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى ابراز أهم انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تغير في الحياة اليومية للإنسان بصفتها ركيزة أساسية يعول عليها في إحداث نقلة نوعية في مجال المعاملات الالكترونية، ومن أجل الاجابة على الاشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، توصلنا من خلاله إلى جملة من النتائج أهمها: أن الإدارة الالكترونية تقلل تكلفة الاجراءات الإدارية مع زيادة كفاءة عمل الإدارة والسماح باستيعاب أكبر عدد من العملاء في آن واحد، كما تساهم رقمنة الإدارة الجبائية في جمع المعلومات بصورة دقيقة وفورية وتقديم صورة واضحة عن مستوى الموارد الضريبية، توفير قناة اتصال فعالة بينها وبين الممولين بالإضافة إلى تعزيز التحصيل الضريبي والتخفيف من حدة التهرب الضريبي، كما يسمح التصريح الالكتروني بتحقيق الملاءة واليقين لكونه يوفر للممول فرصة تقديمه في الوقت الذي يناسبه، كما يمنح فرصة للإدارة الضريبية في أن تنتهي من فحص هذا الاقرار في وقت أقصر، إلا أن رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر ماتزال ضعيفة بسبب ضعف البنية التحتية وقلة تدفق الأنترنت.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الرقمنة، الإدارة الجبائية، المكلف، التحصيل الضريبي..

**تصنيف Jel :** $O_{33}$، $H_{21}$.

**Abstract:**

This paper research to highlight the most reflections of application the electronic administration on tax administration performance, especially in light of the transformations in telecommunications and information technology and what it has brought about in the change in the daily life of the human being as it is a basic pillar that can be relied upon in bringing about a qualitative leap in the field of electronic transactions, in order to answer on problematic we depending on analytic and descriptive approach, we conclude through it to set results such as: the electronic administration reduce the cost of administrative procedures with increase efficiency of administration, also the digitization of tax administration contributes to collecting accurate and immediate information and providing a clear picture of the level of tax resources. The electronic declaration also allows achieving solvency and certainty because it provides the taxpayer the opportunity to submit it at a time that suit him, and it gives the tax administration an opportunity to finish examining this declaration in a shorter time.

**Keywords:**electronic administration, digitization, tax administration, taxpayer, tax collection.

**Jel classification code :** $O_{33}$ ; $H_{21}$.

*المؤلف المرسل

**1- مقدمة:**

شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن الماضي ثورة حقيقية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهر ذلك جليا في مختلف النشاطات والقطاعات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، وقد تولدت عن هذه الثورة التكنولوجية التحول من الإدارة التقليدية القائمة على التعاملات الورقية إلى الإدارة القائمة على الرقمنة والتي تعرف بالإدارة الالكترونية، وتعد الإدارة الضريبية من بين الإدارات المهمة التي يمكن من خلالها تعزيز الامتثال الضريبي وتحسين كفاءة التحصيل، وتقليل الأعباء على دافعي الضرائب، والذي لا يتأتى إلا من خلال اعتماد الرقمنة في إدارة الضرائب أو ما يعرف بالإدارة الالكترونية للبيانات الضريبية( رقمنة الإدارة الجبائية)، بالإضافة إلى إتاحة بعض الخدمات الالكترونية لدافعي الضرائب على خلفية الطلب المتزايد على الإدارة الالكترونية الذي خلقته جائحة كورونا، وعليه ومن أجل الإحاطة بالموضوع نطرح الاشكالية التالية: **ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في الرفع من أداء الإدارة الجبائية؟**

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي يمكن أن نوردها فيما يلي:

- ماذا نعني بالإدارة الالكترونية وما أهميتها في المعاملات العامة؟
- هل توجد برامج توحي بتوجه الجزائر نحو رقمنة الإدارة الضريبية؟
- كيف ينعكس تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية على أداء الإدارة الجبائية؟

**فرضيات البحث:**

- تساهم الإدارة الالكترونية في اختصار الزمان والمكان وضمان السرعة في التعاملات؛
- تساهم رقمنة الإدارة الجبائية في تبسيط المعاملات وزيادة التحصيل الضريبي.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية الدراسة في محاولة ابراز انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية، باعتبار أن الرقمنة أصبحت ضرورية في ظل العولمة، كما أن رقمنة الإدارة الجبائية تعتبر مهمة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وذلك أنها تسمح للمكلف بالتصريح الالكتروني من موقعه دون تحمل عناء التنقل إلى إدارة الضرائب، كما تساهم في توسيع القاعدة الضريبية ومحاربة كل أشكال الاقتصاد الموازي من خلال التنسيق مع مختلف الإدارات المختلفة التي تقوم على رقمنة مختلف تعاملات المكلفين.

**أهداف البحث:** نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- توضيح ماهية الإدارة الالكترونية من خلال ابراز المفهوم، الأهداف والفوائد، المبادئ والمتطلبات والخصائص؛
- ابراز مفهوم ومضمون رقمنة الادارة الجبائية؛
- التعريف بنظام المعلوماتية للمديرية العامة للضرائب والمعروف بـ "جبايتك"؛
- ابراز أهم انعكاسات الرقمنة على أداء الادارة الجبائية.

**منهج البحث:** اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدنا على بعض المراجع التي لها صلة بالموضوع بالإضافة إلى موقع المديرية العامة للضرائب، كما تم الاعتماد كذلك على موقع المديرية العامة للتقدير والسياسات وصندوق النقد العربي.

**هيكل البحث:** من أجل الاجابة على الاشكالية السابقة سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية؛
- رقمنة الإدارة الجبائية؛
- انعكاس الرقمنة على أداء الإدارة الجبائية؛

وفي الأخير ختم البحث بمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي أراها مناسبة.

**2-مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية.**

نتج عن التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتشار الواسع لشبكة الانترنت، تغير كبير على طبيعة وعمل النظم الإدارية المختلفة والذي أصبح قائم على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، حيث أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية، والتي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية، فهي مفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني ويوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، مما أحدث تغيرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت أساس احداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو ما انعكس على أداء الإدارة العمومية التي تعتبر محرك عجلة التنمية من خلال خدمة المواطن وذلك بإدراج الرقمنة في عمل الإدارة التي أصبحت في غاية الأهمية وحتمية حضارية في مختلف القطاعات.

**2-1- تعريف الإدارة الالكترونية:** يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الادارية، فقد أستخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، في اشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، أما في سنة 1996 فكانت بداية الانطلاق لشركة ميكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها، مما أدى إلى تقليص الحاجة إلى استخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الالكترونية مع انتشار شبكة الأنترنت العالمية واعتمادها كوسيلة لتوفير الخدمات عن بعد(عبيد، 2021، الصفحات 8-9).

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الالكترونية:

- المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا(السالمي، 2008، صفحة 32).
- تعرف الإدارة الالكترونية بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة(عامر ، 2007، صفحة 28).
- عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية وبدون استخدام الورق(الأسناوي، 2020، صفحة 33)
- الادارة الالكترونية هي عبارة عن عملية اعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الافراد وقطاع الاعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية(كافي ، 2011، صفحة 55)

**2-2- أهـــداف الإدارة الالكـــترونية:** إن الفلـــسفة الرئيســـية للإدارة الالكتـــرونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه

الخدمات، لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية(كافي ، 2011، الصفحات 69-71)

- تقليل كلفة الاجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تقليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- الغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- الغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح الى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وارسال الأوامر والتعليمات والاشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال (الفيديو كونفرانس) ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة؛
- الغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفي فكرة أخذ العطل والاجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها الى أقصى حد ممكن؛
- محاولة اعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الالكترونية؛
- اعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية بالأداء والتطبيق؛
- تقسيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية؛
- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة الكترونية متوافقة؛
- الخروج برؤية واستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الادارة الالكترونية؛

وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أودي أي الأمريكية المتخصصة ...بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن .

**2-3- فوائد الإدارة الالكترونية:** تتمثل هذه الفوائد فيما يلي:(العريشي، 2008، الصفحات 47- 48)

- تقديم الخدمات بكفاءة (الاقتصادية)؛
- تقديم الخدمات إلى الجميع (الاجتماعية)؛
- تسهيل النمو القدرة على المنافسة (المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم)؛
- الأدوار الجديدة للحكومات (الاستعانة بمصادر خارجية)؛
- تمكين المواطنين (الديمقراطية والحكم)؛

- استخدام الطاقات المحلية؛
- تخفيض التكاليف وضغط الانفاق العام؛
- تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة؛
- بالنسبة للأعمال التجارية، يعتبر تحسين للخدمة المقدمة وهو الإنجاز الرئيسي لهذه الأعمال؛
- تقديم أفضل وأسرع الخدمات داخل وبين مختلف الجهات الحكومية، والعائد من ذلك للمواطنين؛
- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- الابتكار والريادة في الاعمال؛
- تقليص دورة الوقت؛
- تحفيز استخدام الأنترنت؛
- اعطاء دور أكثر استراتيجية للموارد البشرية؛
- تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء؛
- العمل على تطوير أنشطة الاتصالات؛
- توفير معلومات كمية لمساعدة كل العاملين في صنع القرار؛
- تحسين عملية المتابعة وتقييم مستوى تحسن الأداء؛
- الشفافية في التعامل؛
- كسر الحواجز الجغرافية، وتلك المتعلقة بالسكان والعمارة والمعرفة الفردية؛
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي؛
- تقليل الحاجة المستمرة إلى الموظفين؛
- أقل عرضة للأخطاء؛
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال؛
- سوف يكون النظام أكثر وضوحا للمواطنين، من حيث ما هو مطلوب من وثائق؛
- الخصوصية والأمان، حيث تتمتع الإدارة الالكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصداقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة الجمهور.

**2-4- مبادئ الإدارة الالكترونية:** تتجلى مبادئ الإدارة الالكترونية بالدرجة الأولى بخدمة المواطن و تلبية حاجياته بسرعة وأقل تكلفة لذلك يمكن القول أن مبادئ الإدارة الالكترونية تتمثل فيما يلي: (بوحوش، 2006، الصفحات 189 - 190).

**- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** و هذا للاهتمام بخدمة المواطن الذي يتطلب انشاء بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، كما يستدعي ذلك ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة ومعبرة واستخلاص النتائجوالاقتراحات والحلول المناسبة مع تحديد نقاط القوة والضعف.

**- التركيز على النتائج:** ينصب اهتمام الادارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وأن تحقيق الإدارة الالكترونية ينجر عنه فوائد للمواطن يتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد و المال والوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

**- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع :** نقصد بهذا المبدأ أن يتمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الالكترونية، كما أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساسسهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بكل سهولة مع إتمام الإجراءات بسلامة وبساطة .

**- تخفيض التكاليف:** يعني أن المنافستو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ينتج عنه تخفيض تكاليف وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات العامة وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

**- التغير المستمر :** هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواءالكلي أو الجزئي داخل المنظمات قصد كسب رضا الزبائن أو التفوق في التنافس، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

**2-5- متطلبات العمل بالإدارة الالكترونية:** مشروع الإدارة الالكترونية مثله مثل أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل، وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما أن تطبيق نظم الإدارة الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق عملية التحول الالكتروني، لذلك فإن مشروع العمل بالإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:(سعد غالب، 2005، الصفحات 235 - 238)

- **التكنولوجيا الرقمية:** ترتبط الإدارة الالكترونية وأنشطة الأعمال الالكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الالكترونية بشبكة الأنترنت والويب فقط، إن التكنولوجيا الرقمية تتطور وبسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأحبالها باستمرار، مما يصنع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية.

- **العمليات الالكترونية:** تولد العمليات الالكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العمليات العادية إلى سلسلة قيمية من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الأنترنت، بعبارة أخرى تظهر العملية الالكترونية كناتج لجهود اعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات.

- **الاستراتيجية الالكترونية:** تغطي الاستراتيجية الالكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة، بالإضافة إلى ذلك تحدد الاستراتيجية الالكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة الأنترنت العالمية.

- **التسويق الالكتروني:** يرتكز التسويق الالكتروني على التوجه نحو الزبون، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الالكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الأنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع لمنتجات وخدمات قياسية إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبون بغض النظر عن قيود الزمان والمكان.

- **الهيكل الالكتروني:** لا تستطيع الادارة الالكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات مغلق وذي بعد واحد، فكل إدارة بنياتها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وانجاز الأهداف المنشودة، فالإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة و الريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

- **القيادة الالكترونية:** تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثا عن نقل حقل إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية، كما أن وجود القيادة الالكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الالكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الالكترونية، فالقيادة الالكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، بوضع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة، هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الالكترونية ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي، هو أن التغيير الذي يرافق تطبيق الإدارة الالكترونية هو تغيير حقيقي وجذري، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير من المتطلبات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل.

**2-6- خصائص الإدارة الالكترونية:** يمكن إجمال خصائص الإدارة الالكترونية في :(السيد اسماعيل القزاز، 2005، الصفحات 52-55 بالتصرف)

- **السرعة والوضوح:** إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات بسبب حواجز البيروقراطية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات التي يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وارسالها واستقبالها.

- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** من خصائص الإدارة العامة الالكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات، أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكات الأنترنت ليس لها حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها، فضلا عن أن المراجع للإدارة الالكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات الكترونية وليس أمام موظفين،

فيتقلص عدد الموظفين ويحل محلهم الحاسب الآلي حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضا يتلقى منه معاملة بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها للتعامل مع الإدارة الالكترونية.

- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الالكترونية.

- **المرونة:** الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الادارات التقليدية.

- **الرقابة المباشرة والصادقة:** من خصائص الإدارة الالكترونيةأيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الالكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

- **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الالكترونية سرية وخصوصية المعلومات والبيئات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجبها، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إليها، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذين تتمتع بهما الإدارة الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الاخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

**3- رقمنة الإدارة الجبائية.**

أثرت التحولات الرقمية غير المسبوقة التي يشهدها العالم على كافة مناحي الحياة وأسفرت على تحقيق مكاسب كبيرة على صعيد الانتاجية والتنافسية من خلال دورها في إعادة تشكيل طريقة أداء العديد من القطاعات الانتاجية والخدمية، كما انعكست كذلك على آليات عمل وأداء السياسات الاقتصادية الكلية ومن بينها السياسة المالية، وامتدادا لهذه التحولات الرقمية اتجهت العديد من الحكومات إلى رقمنة الإدارة الجبائية بهدف تطوير آليات أكثر كفاءة لتحصيل الموارد الجبائية، واستطاعت بذلك الكثير من الدول أن تحقق موارد معتبرة، كما تشير التجارب العالمية الناجعة أن رقمنة الإدارة الجبائية تلعب دورا مهما على صعيد توسيع القاعدة الضريبية، ومحاربة الغش والتهرب الضريبي، وزيادة كفاءة الأداء الضريبي من خلال التحول إلى النظم الالكترونية للامتثال والتحصيل الضريبي، التي تساهم بشكل كبير في جمع المعلومات بصورة دقيقة وفورية حول المداخيل وأرباح الشركات وحركة مبيعات السلع والخدمات مما يساهم في تقديم صورة واضحة عن مستوى الموارد الضريبية.

كما تساعد الرقمنة على تغيير طريقة العمل داخل الإدارات الضريبية وفي توفير قناة اتصال فعالة ودائمة بينها وبين الممولين، حيث توفر فرصا عديدة لتطبيق التكنولوجيا في أعمال الإدارة الضريبية، كعمليات التحصيل الالكتروني أو توفير البيانات لتحليل المخاطر التي تساعد الفاحصين على التركيز على فئة الممولين غير الملتزمين وتقليل عبء هذا الالتزام على كافة الممولين، مما يجعل الإدارات الضريبية أكثر كفاءة وفعالية، وفي نفس الوقت تساعد الرقمنة على ضبط أداء الإدارة الضريبية وتقليل التدخل البشري في

التقدير الضريبي والحد من إساءة استعمال السلطة، مما يزيد من دعم العلاقة بين الممولين والإدارة الضريبية.
ويتـوقع أن تكون الإدارة الضـريبية أكثر شفـافية في تعاملـها مع الممولين من خـلال توفير البيانـات والمعلومات الضريبية الكاملة، سواء بنشرها على مواقع مصلحة الضرائب على الأنترنت، أو على الصفحة الخاصة بالممول، مع تسهيل إطلاع الممول على هذه البيانات وتقديم الملاحظات والاستفسارات التي تساعد الممول على الوفاء بالتزامه الضريبي وتساعده على الحصول على حقوقه، كحقه في الخصومات والحوافز والمزايا الضريبية التي يمنحها القانون دون تأخير أو اجراءات معقدة، كما دلت الأبحاث على أن رقمنة الأعمال الضريبية ساعدت في تحقيق مزيد من الشفافية، لأنها توفر بيانات منظمة وواضحة لكل من الممول والإدارة الضريبية، فتدفع الممول إلى الامتثال الطوعي، كما تحفز الإدارة الضريبية على سرعة إنجاز ما يكون عليها من التزامات، فيتحقق مزيد من الرضا لدى الممولين(رمضان، 2020، صفحة 430).

**3-1- تعريف الرقمنة:** وردت عدة تعاريف لمصطلح الرقمنة نذكر منها ما يلي:

- هي تطبيق تقنيات التحول الرقمي والانتقال بالخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية؛
- الرقمنة هي عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي(نويرة و العبوبي، 2020، صفحة 67).

**3-2- نظام المعلومات الضريبي:** يعد عاملا أساسيـا في الإدارة الجبائـية نظرا للـدور الـذي يقـوم بـه في معالـجة البيانات والمعلـومات الضريبية، لذلك تشكل المعلومات الضريبية موردا مهما وعاملا فعالا في مساعدة الإدارة الضريبية على تحقيـق أهدافـها، إذ أن الدعم المعلـومـاتي مهم جـدا لنجاح الإدارة الضريبية، كما تساعد على حصر وتجميع البيانات من مصادر داخل المديـرية العامـة للضـرائب وخارجها، ثم يقوم بمعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة تستخدم لتحديد دخول المكلفين الخاضعة للضريبة التي تساعد على تحديد قيمة المستحقات الضريبية.

وهناك العديد من التعاريف لنظام المعلومات الضريبي(شاكر و الخفاجي، 2017، صفحة 179):
- يعرف نظام المعلومات الضريبي بأنه عبارة عن أحد مكونات التنظيم الضريبي الذي يختص بجمع البيانات الضريبية الملائمة وتبويبها ومعالجتها وتحليلها وتوصيلها، لاتخاذ القرارات للأطراف الخارجية منها والداخلية.
- كما يعرف على أنه مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة الضريبية في معالجة البيانات الضريبية وتحويلها إلى معلومات ضريبية، بعد انجاز مجموعة من الإجراءات المتعلقة بجمع وتصنيف وخزن البيانات لأغراض اجراء التحاسب الضريبي بموجبها، للتوصل إلى صياغة بيان بالموقف الضريبي للمكلف.

**3-3- إدخال تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الجبائية الجزائرية:** في إطار برنامج العصرنةيعتبر النظام المعلوماتي من المشاريع الأكثر طموحا التي سطرتها الإدارة الجبائية، حيث يهدف هذا البرنامج إلى

إرساء إدارة الكترونية تكرس استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كأداة عمل وتقارب بين الإدارة الجبائية ومحيطها، يتطلب تحقيق هذا الهدف حتما وضع شبكة معلوماتية يتم من خلالها جعل الخدمات الخاصة بالإدارة في متناول المكلفين بالضريبة، من خلال وضع قنوات اتصال متميزة بين الإدارة ومحيطها مرتكزة حول المفاهيم الجديدة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن، تطوير فرص جديدة في جمع المعلومة الجبائية وتسهيل تداول المعلومات على النطاق الداخلي.

أما فيما يخص إدارة المحتوى، يتجه نظام المعلومات إلى(رسالة المديرية العامة للضرائب، 2014، صفحة 03):

- معلومات الكترونية مهيكلة في تنوعها بدءا من إنشائها إلى غاية توثيقها؛
- وصول أفضل للبيانات والمعلومات؛
- بحث سهل وسريع في إطار تعاوني؛
- تسيير دورة حياة المعلومات التي قاربت إلى نهايتها( المحافظة عليها، تبادلها، ارسالها أو تخزينها)؛
- حماية الملكية اللامادية لتجنب التسربات المحتملة.

أما فيما يخص تأمين المحتوى يتجه هذا النظام إلى:

- حماية الهوية والمعطيات من خلال اعتماد أساليب مصادق عليها لبناء الثقة المتبادلة وكذا سرية المعلومات الشخصية؛
- تسيير المعارف وتوضيح المسؤوليات؛
- تسيير المخاطر من خلال تعزيز مستوى تأمين المعلومات.

ومع ذلك يبقى التحدي الأكبر هو النجاح في الابقاء على نظام المعلومات في حالة تشغيل دائم مهما كانت الظروف غير المتوقعة.

وخلال فعاليات الملتقى حول النظام المعلوماتي "نحو إدارة إلكترونية" الذي حضره ممثلين عن مكتب الاستشارة الاسباني INDRA، ركز السيد المدير العام للضرائب على الدور الرئيسي الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تقدم الإدارة الجبائية نحو إدارة تتسم بأكثر نجاعة وحداثة وشفافية، وفي هذا الصدد نوه بأهمية الأهداف الاستراتيجية الواجب تحقيقها في هذا المجال التي تتمثل أساسا فيما يلي(راوية، 2014/04/08، صفحة 2):

- تقدبم للمديرية العامة للضرائب الدعامة في مجال تكنولوجيا المعلومات قصد اتمام مهامها وبلوغ أهدافها؛
- ضمان الحماية للمعطيات من خلال اللجوء إلى تكنولوجيا الاتصالات المناسبة؛
- تقديم تطبيقات بسيطة الاستعمال تسمح للمستخدمين بممارسة مسؤولياتهم بالفعالية والنجاعة المطلوبين؛
- ضمان وجود المعطيات الصحيحة لمجمل المستخدمين المؤهلين؛
- ضمان تكوين مناسب في مجال تكنولوجيا الاتصالات لفائدة المستخدمين؛
- اعداد تدبير يهدف إلى المحافظة على مستوى المعارف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لفائدة الموظفين، وكل حسب مسؤولياته؛
- تبسيط الاجراءات لاسيما تلك المطبقة من طرف المكلفين بالضريبة؛
- البحث عن تحسين الأداء من خلال التدقيق المستمر للأنظمة المعمول بها.

**4-3- نظام المعلوماتية الجبائي" جبايتك" " Jibaya'tic":** يعد انشاء نظام المعلوماتية للمديرية العامة للضرائب "جبايتك" خطوة هامة بالنسبة للإدارة الجبائية، وقد تم تحقيقه بفضل تعزيز القاعدة التكنولوجية وترقية الخدمات عن بعد وتحسين ظروف المؤسسات وتعزيز التحضر الجبائي.

يتطلب التنظيم الجديد للمديرية العامة للضرائب من الآن فصاعدا اللجوء إلى إجراءات عصرية لمعالجة جميع المعطيات المتعلقة بفرض الضرائب على المكلفين بالضريبة، وتحصيل مختلف الضرائب والرسوم وكل ما يترتب عنه من عمليات ملحقة تتعلق بمهام الرقابة الجبائية، تسوية القضايا النزاعية، وتقديم معلومات تلخيصية عن مؤشرات التسيير والنجاعة.

ويمكن تلخيص امتيازات نظام المعلوماتية "جبايتك" فيما يلي (la lettre de la DGI.bulltin d'information, 2017, p. 07):

**فيما يخص الإدارة:**

- التشغيل الآلي الكلي لجميع الاجراءات الإدارية بدءا من استقبال المكلف بالضريبة وصولا إلى الوعاء والتحصيل وتسيير الملف الجبائي؛
- التبادل السريع للمعلومات بين المصالح ومع مختلف المصالح المؤسساتية من خلال تطوير واجهات متعددة؛
- رقمنة عمليات تسيير المادة الضريبية؛
- التشغيل الآلي لعمليات المحاسبة: عمليات الخزينة، توزيع الرسم على النشاط المهني والحساب الفعلي للمبلغ الرئيسي للتصريح والتعريف بالمكلفين بالضريبة؛
- رقمنة التبليغات الموجهة للمكلفين بالضريبة مع اعطاء للمحققين امكانية القيام بعملية مقاربة بين المعلومات الواردة بعد انشاء 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.

**فيما يخص المكلفين بالضريبة:** تعتبر بوابة التصريح الالكتروني حلا يسمح للمكلفين بالضريبة بما يلي:

- اجراء العمليات من المقر مع المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات من أجل تقديم التصريحات الجبائية؛
- الولوج إلى الإدارة الجبائية 24/24 ساعة خلال كل أيام الأسبوع؛
- تزويد المكلف بالضريبة بالمعلومات حول رزنامته الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية؛
- الولوج إلى استمارته التصريحية المودعة والاطلاع عليها؛
- الدفع عن طريق الأنترنت لضرائبه ورسومه؛
- الاطلاع على دينه الجبائي كله؛
- طلب الشهادات الجبائية؛
- تقديم طعون( طعون ولائية، تخفيض مشروط.... وغيرها)؛
- طلب امتيازات جبائية.

**4- انعكاس الرقمنة على أداء الإدارة الجبائية:** ترتب عن التغيرات الشاملة والسريعة الناتجة عن التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة الالكترونية أو ما يعرف برقمنة الإدارة، وقد نتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية في الميدان الجبائي مجموعة من التغيرات انعكست على أداء الإدارة الجبائية في عدة جوانب.

**4-1- الرقمنة والتصريح الالكتروني( الاقرار الالكتروني):** يمكن من خلال الرقمنة تقديم شكل الكتروني لتقديم الاقرار، ولتقديم البيانات الأخرى عن الدخل أو المرتبات والمراكز المالية سنويا أو دوري، حيث يزيد نظام الاقرار الالكتروني من تدفق وجودة المعلومات إلى الإدارة الضريبية لتمكينها من انجاز على نحو أسرع وأكثر دقة، كما يقلل الاقرار الالكتروني من معدل الأخطاء التي يقع فيها الممول عند اعداده التقرير اليدوي، مما يجنبه الكثير من الجزاءات والعقوبات، فضلا عن أنه يحقق الملاءة واليقين، لكونه يوفر للممول فرصة تقديمه في الوقت الذي يناسبه، وتيقنه من وصوله للإدارة من خلال وصول رسالة التأكيد منها إليه وبأقل تكلفة، ويمنح هذا النظام فرصة للإدارة الضريبية في أن تنتهي من فحص هذا الاقرار في وقت أقصر، وأن يعلم الممول مبكرا بمدى قبول الإدارة الضريبية لهذا الاقرار فضلا عما يتمتع به الاقرار الضريبي من ميزة تقديمه في أي وقت ومن أي مكان عبر الأنترنت(رمضان، 2020، صفحة 437 بالتصرف)، وفي هذا الصدد أطلقت الإدارة الجبائية الجزائرية نظم التصريح الالكتروني.

ويعرف التصريح الجبائي الالكتروني على أنه تطبيق تضعه الإدارة الجبائية تحت تصرف مكلفيها، بحيث يقوم هذا الأخير بتحميل الملفات الخاصة به واستعراضها وتعبئتها، حيث يقوم المكلف بتتبع ملفه بالقبول أو الرفض من قبل الإدارة الجبائية سواء عن طريق شاشة التنبيهات أو بحساب المكلف أو البريد الالكتروني، كما يعرف على أنه: السماح للمكلف بالضريبة بالتصريح عن الضرائب الخاضع لها بما فيها الملفات أو البيانات باستخدام وسائل تكنولوجية لنقلها إلى الإدارة الضريبية بطريقة عصرية باستعمال الأنترنت(محتال و بساس، 2020، صفحة 60).

**4-2- الرقمنة والتحصيل الضريبي:** تساعد رقمنة الإدارة الجبائية على تحسين التحصيل الضريبي، حيث تسمح لإدارة الضرائب بمعالجة المزيد من المعلومات حول مختلف النتائج الاقتصادية لدافعي الضرائب وذلك من خلال تبنيها لنظم الدفع الالكتروني والنظم الالكترونية التي تساهم بدورها في زيادة الحصيلة الضريبية.

كما تتمثل أهم مكتسبات رقمنة التحصيل الضريبي في اختصار الوقت والجهد على كل من دافعي الضرائب والإدارة الضريبية وحصر الاقتصاد غير الرسمي وضمه للاقتصاد الرسمي وحصر التعاملات المالية بين الشركات وبعضها إضافة إلى زيادة إيرادات الدولة بتحصيل مستحقاتها الضريبية.

كما تعتمد أغلبية الدول على الطرق والتقنيات الحديثة في تحصيل الإيرادات الضريبية بهدف تبسيط إجراءات تقديم الإقرارات الضريبية للمكلفين في الموعد المحدد لها، وتسديد مبالغ الضريبة من قبلهم، وأهم المزايا التي يتمتع بها السداد عبر الأنترنت ما يلي(علي غانم، 2018، صفحة 146):

- تعتمد العمليات التجارية العادية في إنشائها وتداولها؛
- تأمين المبالغ النقدية من الضياع والسرقة؛
- القدرة على المرور والتنقل بين الحدود بسرعة وشفافية عبر الأنترنت لأنها لا تعود لدولة محددة وإنما يتم استخدام العملة بحسب الدولة التي يتم السداد بها؛
- تقليل التعامل الشخصي بين المكلفين والدوائر الضريبية الذي عادة ما يولد نوعين من التصرف وهما الحياد إلى جانب المكلف والخضوع إلى الأهواء الشخصية، واتخاذ الموقف العدائي مع المكلف الذي ينتج عنه التباعد والجفاء بين طرفي العملية؛

ـ تحقيق حالة الاتصال الدائم مع المكلفين، مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمكلف.

كما أنه عند دمج رقمنة المدفوعات في إدارة الشؤون المالية العامة يمكن أن تحقق عدة مكاسب من حيث الفعالية والوظائف التي يمكن أن تقدمها هذه الأنظمة وهي .(Marco, Alan, & Ruth, 2019, p. 06):

ـ تقوي الرقمنة بشكل كبير وظائف المدفوعات وجعلها منظمة في الوقت المناسب، تحسين المحاسبة والابلاغ، كما تعزز جودة المعلومات حول التطورات المالية؛

ـ توفير المزيد من المعلومات في الوقت المناسب للمراكز النقدية للحكومات وبالتالي تعزيز وظائف إدارة النقد، كما تضمن أفضل تسوية بين المعاملات المالية مثل التحويلات والتسجيل المقابل في الحسابات المصرفية ذات الصلة غير المباشرة؛

ـ كما توفر رقمنة المدفوعات دعم البنية التحتية المالية للمعاملات الخاصة التي تقلل من استخدام السيولة النقدية، وهذا يمكن من تقليل حجم اقتصاديات الظل بالتالي يمكن أن يساعد ذلك على معالجة التسرب في ميزان المدفوعات للمعاملات وبالتالي إغلاق وسيلة أخرى للتهرب الضريبي.

والجدول الآتي يوضح تطور حصيلة الجباية العادية في الجزائر.

**الجدول (01): تطور تحصيل الجباية العادية خلال الفترة (2010- 2019).**

**الوحدة: مليار دينار.**

| السنوات | حصيلة الجباية العادية | السنوات | حصيلة الجباية العادية |
|---|---|---|---|
| 2010 | 1297.94 | 2015 | 2354.64 |
| 2011 | 1527.09 | 2016 | 2482.20 |
| 2012 | 1908.57 | 2017 | 2630.00 |
| 2013 | 2031.01 | 2018 | 2711.76 |
| 2014 | 2091.45 | 2019 | 2843.46 |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:(Ministere des finances, DGPP, 2019).**

من خلال الجدول رقم(01) يتبين لنا أن حصيلة الجباية العادية في تطور مستمر حيث انتقلت من 1297.94 مليار دينار سنة 2010 إلى 2843.47 مليار دينار سنة 2019، أي بنسبة زيادة قدرت بـ 119%، وهو ما يعد تحسن ملحوظ خاصة بعد 2015 وبداية التوجه إلى رقمنة الإدارة الجبائية، إلا أن هذا التحسن يبقى دون المستوى الذي تطمح السلطات إلى الوصول إلى تحقيقه في إطار الهدف الأساسي والمتمثل في احلال الجباية العادية محل الجباية البترولية.

كما ستساهم رقمنة التحصيل الضريبي في زيادة مستويات الايرادات الضريبية في عدد من الدول العربية لاسيما تلك التي تنخفض فيها نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج دون المستوى العالمي البالغ 15%.(عبد المنعم و الفران، 2021، صفحة 27)

مما سبق يمكننا دراسة تطور الايرادات الجبائية للجزائر خلال الفترة 2010- 2019 كنسبة من الايرادات العامة لميزانية الدولة، وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة الجباية العادية في مواد الدولة، باعتبارها تعكس مستوى النشاط الاقتصادي في البلد، كما أن التحسن والتوسع في النشاط الاقتصادي ينعكس إيجابا على الحصيلة الجبائية.

**الجدول(2): تطور الايرادات الجبائية كنسبة من ايرادات الميزانية العامة للدولة (2010- 2019).**

| السنوات | ايرادات الميزانية (1) | الايرادات الجبائية (2) | النسبة 2على1 |
|---|---|---|---|
| 2010 | 3074.64 | 1297.94 | 0.42 |
| 2011 | 3489.81 | 1527.09 | 0.43 |
| 2012 | 3804.03 | 1908.57 | 0.50 |
| 2013 | 3895.31 | 2031.01 | 0.52 |
| 2014 | 3927.74 | 2091.45 | 0.53 |
| 2015 | 4552.54 | 2354.64 | 0.51 |
| 2016 | 5011.58 | 2482.20 | 0.49 |
| 2017 | 5047.88 | 2630.00 | 0.52 |
| 2018 | 6389.46 | 2711.76 | 0.42 |
| 2019 | 6601.57 | 2843.46 | 0.43 |
| | | | المتوسط: 0.47 |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:(Ministere des finances, DGPP, 2019).**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- الايرادات الجبائية كانت في تزايد مستمر خلال الفترة 2010 إلى 2019 حيث انتقلت من 1297.94 مليار دينار إلى 2843.46 مليار دينار، وهو ما يمكن أن نفسره على أنه دليل على تحسن الادارة الجبائية سواء تعلق الأمر بالإصلاحات المطبقة أو رقمنة الادارة الضريبية؛
- تراوحت نسبة الايرادات الجبائية بالنسبة إلى ايرادات الميزانية العامة للدولة بين 42% و 53%، حيث سجلت أدنى نسبة سنة 2010 و2018، أما النسبة الأكبر سجلت خلال سنة 2014؛
- بلغت نسبة الايرادات الجبائية بالنسبة لإيرادات الميزانية العامة للدولة 47% في المتوسط خلال الفترة 2010– 2019 وهي نسبة دون المتوسط لا تعكس تطلعات الحكومة الرامية إلى احلال الجباية العادية محل الجباية البترولية؛
- السياسة المالية التوسعية المنتهجة من طرف الدولة بسبب فائض الجباية البترولية جعل من الجباية العادية بالرغم من التحسن المسجل في التحصيل غير كافية لتغطية نفقات الميزانية.

**الشكل رقم(01): نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الاجمالي.**

**المصدر: صندوق النقد العربي، (2020)، قاعدة البيانات الاقتصادية.**

من خلال الشكل رقم(01) نلاحظ أن أغلب الدول انخفضت فيها نسبة الإيرادات الضريبية في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019، بسبب أزمة كوفيد 19 التي أصابت العالم والتي نتج عنها تراجع النشاط الاقتصادي، مما تسبب في انخفاض معدلات النمو والذي انعكس سلبا على أغلب الدول العربية باستثناء بعض الدول التي تعتمد في الأساس على الجباية العادية.

كما تستند رقمنة نظم التحصيل الضريبي الإلكتروني لاسيما فيما يتعلق بضرائب الاستهلاك (ضريبتي المبيعات،والقيمة المضافة) على وجود نظم للفوترة الإلكترونية بما يساعد على تيسير الربط بين كافة المراحل والعمليات الانتاجية التي تمت بهدف الحصول على المنتج النهائي، ويمكن في حالة ضريبة القيمة المضافة من احتساب الاستحقاقات الضريبية في كل مرحلة من مراحل الانتاج، ورد الضريبة على مدخلات الانتاج لبعض المكلفين، ويساعد كذلك على رصد كافة التعاملات في الاقتصاد الوطني، ومن دمج الاقتصاد غير الرسمي في المنظومة الرسمية ومكافحة الغش والتهرب الضريبي وزيادة مستويات الحصيلة الضريبية.(عبد المنعم و الفران، 2021، صفحة 25)

**3-4- الرقمنة والتهرب الضريبي:** إن التحليل الاقتصادي لظاهرة التهرب الضريبي يبين أنه على الرغم من أن قانون الضرائب يلزم الممول بأن يقدم اقرارا صحيحا ودقيقا عن دخله، إلا أن من الممولين من يسعى إلى اخفاء بعض دخله، فلا يظهر في اقراراته بهدف عدم أداء الضريبة أو بعضها، معتمدا عن حقيقة أن الإدارة الضريبية ليس في امكانها الوصول إلى معلومات كافية عن جميع دخوله، وحتى إذا ما خضع هذا الاقرار للفحص من قبل الإدارة الضريبية فإن احتمال أن يبقى جزء من الدخل غير معلوم قائمة، أو أن اكتشاف هذا الدخل يؤدي إلى توقيع عقوبة على الممول أقل من المنفعة التي تعود عليه بسبب التهرب الضريبي.

بما أن الرقمنة أتاحت للممول وسائل جديدة للتهرب من خلال القدرة على اخفاء المعلومات وتحويرها عن طريق برامج خاصة، فإنها أتاحت أيضا للإدارة الضريبية قدرا وافرا ومتنوعا من المعلومات، يمكنها من تتبع دخول الممولين والتأكد من حقيقة اقراراتهم وفي أسرع وقت مما يجعل الممول يفكر كثيرا قبل أن يحاول اخفاء بعض أو كل دخله، خاصة إذا كانت العقوبات التي تفرضها قوانين الضرائب شديدة الأثر ورادعة للمتهربين، كما تساعد الرقمنة في أن تلعب المؤسسات المالية دور الطرف الثالث بين الممول والإدارة الضريبية، الذي يقر بالمعاملات التي تتم من خلالها إلى الإدارات الضريبية(رمضان، 2020، الصفحات 490-492 بالتصرف).

كما أن الرقمنة ستكون سبب مباشر في تحرير المبادرة وخلق شفافية في مختلف التعاملات الإدارية، وستسمح هذه الاجراءات أيضا باستقطاب الأموال المهدورة أو التي لا يرغب أصحابها في دفع مستحقات الدولة، كما أن الإدارة الالكترونية وتعميم الرقمنة تسمح بتعزيز التحصيل الضريبي باعتماد الشفافية في التعامل مع المستثمرين، وكذا التصريح الاجباري لرقم الأعمال والأرباح والثروة والممتلكات ما يخلق سهولة في التعامل، لذلك يجب أن تكون لمصلحة الضرائب علاقة الكترونية آلية مع مختلف القطاعات الأخرى.

كما تسمح الرقمنة بزيادة كفاءة النظام الضريبي ووضوحه وهو ما يساعد الحكومة على تحصيل الايرادات الضريبية بأقل تكلفة والحد من التهرب الضريبي، كما تساهم في تحسين بيئة الأعمال وزيادة تبسيط وتحسين الخدمات الضريبية، بما أن رقمنة الضرائب جزء من الجهود الحكومية لتطبيق الحوكمة الرقمية في تقديم الخدمات واستخدام البيانات العامة والشخصية، كما أن الرقمنة تسمح بالوضوح والشفافية وتبسيط النظام الضريبي لأن الأنظمة المعقدة سبب رئيسي للتهرب الضريبي.

كما يسمح فحص المعلومات باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي من ربح الوقت واستهداف العمليات والتصاريح التي تمثل مشروع تهرب ضريبي، وذلك بشكل الكتروني مبني على تقاطع المعلومات المصرح بها مع تلك التي تم استخراجها سواء من النظام المعلوماتي المندمج لإدارة الضرائب، أو تلك التي تم تجميعها لدى الشركاء( إدارة الجمارك، المحافظة العقارية، البنوك، هيئات الضمان الاجتماعي)، حيث تشكل هذه المعالجة الرقمية ضمانا للموضوعية والعدالة بين كافة المكلفين.

**الجدول(3): التهرب الضريبي كنسبة من الايرادات الجبائية في الجزائر خلال الفترة (2010-2018).**

| السنوات | حجم التهرب الضريبي(1) | الايرادات الجبائية(2) | النسبة (1)على(2) |
|---|---|---|---|
| 2010 | 1826.58 | 1297.94 | %140.72 |
| 2011 | 2559.75 | 1527.09 | %167.62 |
| 2012 | 2083.17 | 1908.57 | %109.15 |
| 2013 | 2233.03 | 2031.01 | %159.18 |
| 2014 | 2555.33 | 2091.45 | %122.18 |
| 2015 | 3440.77 | 2354.64 | %146.13 |
| 2016 | 3658.69 | 2482.20 | %147.39 |
| 2017 | 4004.93 | 2630.00 | %152.27 |
| 2018 | 4481.12 | 2711.76 | %165.25 |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:**

**-Ministere des finances, DGPP, 2019.**

**- ons.**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن حجم التهرب الضريبي يمثل نسبة كبيرة جدا تتجاوز بكثير حجم الايرادات الجبائية المحصلة خلال فترة الدراسة، وهو في منحى تصاعدي كبير حيث انتقل من 1826.58 مليار دينار سنة 2010 ليصل إلى 4481.12 مليار دينار سنة 2018، حيث شكل نسبة 165.25% مقارنة بالايرادات الجبائية المحصلة خلال سنة 2018، وهي نسبة معتبرة تعبر عن وجود خلل في المنظومة الضريبية وهو ما إستدعى من الحكومة المبادرة باصلاح هيكل الادارة الضريبية، واعطاء أولوية كبيرة لرقمنة الادارة الجبائية من أجل ضبط كل النشاطات الاقتصادية وتحديد الوعاء الضريبي الحقيقي .

**5- خاتمة:** استنادا إلى الدراسة تعتبر الخدمة العمومية من أهم الاهتمامات التي تراهن عليها الحكومة، وهذا ما يدفعها إلى العصرنة والتحديث المستمر للإدارة وتقريبها من المواطن مما يسهل عليه قضاء حاجاته بسهولة ويسر، ولعل رقمنة الإدارة أداة مهمة لتنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارات العمومية، كما تهدف إلى اختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون، وتوفير المعلومات والاتصالات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل، وتعتبر الإدارة الجبائية واحدة من أهم الإدارات التي تراهن عليها الحكومة لرفع مستوى التحصيل الضريبي ومحاربة كل أشكال التهرب والغش في دفع الضريبة، كما تعمل على كسب أكبر قدر ممكن من الرضا لدى المكلفين حول مستوى الخدمات المقدمة من خلال رقمنة الإدارة الجبائية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** أهمها:

- الإدارة الالكترونية تقلل تكلفة الاجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الآخرين؛
- الإدارة الالكترونية تسمح باستيعاب أكبر عدد من العملاء في آن واحد بالإضافة إلى القضاء على البيروقراطية؛

- توفر الإدارة الالكترونية ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن؛
- تساهم رقمنة الإدارة الجبائية بشكل كبير في جمع المعلومات بصورة دقيقة وفورية حول المداخيل وأرباح الشركات وحركة مبيعات السلع والخدمات مما يساهم في تقديم صورة واضحة عن مستوى الموارد الضريبية؛
- تساعد الرقمنة على تغيير طريقة العمل داخل الإدارات الضريبية وفي توفير قناة اتصال فعالة ودائمة بينها وبين الممولين؛
- تساعد الرقمنة على ضبط أداء الإدارة الضريبية وتقليل التدخل البشري في التقدير الضريبي والحد من إساءة استعمال السلطة؛
- يعتبر نظام المعلومات الضريبي من المشاريع الأكثر طموحا التي سطرتها الإدارة الجبائية، للمساهمة في إرساء إدارة الكترونية تكرس استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كأداة عمل وتقارب بين الإدارة الجبائية ومحيطها؛
- يسمح التصريح الالكتروني بتحقيق الملاءة واليقين، لكونه يوفر للممول فرصة تقديمه في الوقت الذي يناسبه، كما يمنح هذا النظام فرصة للإدارة الضريبية في أن تنتهي من فحص هذا الاقرار في وقت أقصر؛
- تساعد رقمنة الإدارة الجبائية على تعزيز التحصيل الضريبي، حيث تسمح بمعالجة المزيد من المعلومات حول مختلف النتائج الاقتصادية لدافعي الضرائب وذلك من خلال تبنيها لنظم الدفع الالكتروني والنظم الالكترونية التي تساهم بدورها في زيادة الحصيلة الضريبية؛
- الرقمنة توفر للإدارة الضريبية قدرا وافرا ومتنوعا من المعلومات، يمكنها من تتبع دخول الممولين والتأكد من حقيقة اقراراتهم وفي أسرع وقت مما يجعل الممول يفكر كثيرا قبل محاولة التهرب من دفع الضريبة.

ومن أجل زيادة كفاءة وفعالية تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية نقترح **التوصيات** الآتية:

- إعادة هيكلة الإدارة الضريبية على النحو الذي يسمح لها بالتعامل مع التطورات التكنولوجية بما يضمن زيادة كفاءة وفعالية الإدارة الجبائية؛
- إعادة النظر في التشريعات والقوانين الضريبية بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الالكترونية وعالم الاقتصاد الرقمي؛
- إقامة شبكة معلوماتية بين إدارة الضرائب ومختلف الإدارات والهيئات الحكومية الأخرى لتبادل المعلومات الخاصة بنشاط المكلفين بالضريبة لمحاربة ظاهرة التهرب الضريبي؛
- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة الجبائية لولوج عالم الرقمنة بمعناه الحقيقي وتطبيقه بكفاءة وفعالية؛
- ضمان توفر التدفق العالي للأنترنت بشكل يسمح بممارسة المعاملات الالكترونية بسهولة ويسر؛
- تكوين الموارد البشرية المتخصصة للسماح لها بالاستعمال الجيد لوسائل الاتصال المعاصرة من أجل تقديم خدمات أفضل.
- ضرورة تبني نظم الفوترة الالكترونية كآلية لدعم الإدارة الجبائية في محاربة الغش والتهرب الضريبي وتوسيع القاعدة الضريبية؛

- ضرورة حماية البيانات الخاصة بالمكلفين من أجل زيادة الثقة في النظام الضريبي الرقمي، وضمان أكبر قدر من التفاعل والالتزام.

## 6- قائمة المراجع:

**الكتب:**

- بدر محمد السيد اسماعيل القزاز. (2005). دور الادارة الالكترونية في محاربة الفساد الاداري. مصر: دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
- جلال فاروق أحمد الأسناوي. (2020). الإدارة الالكترونية .الجزائر: دار الجديد للنشر والتوزيع.
- صديق رمضان. (2020). الضرائب في عالم الاقتصاد الرقمي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- طارق عبد الرؤوف عامر . (2007). الادارة الالكترونية (المجلد الطبعة الأولى). مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- علاء عبد الرزاق السالمي. (2008). الادارة الالكترونية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عمار بوحوش. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 (المجلد الطبعة الأولى). بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- مصطفى يوسف كافي . (2011). الادارة الالكترونية(إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة. سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.
- هبة عبد المنعم، و صبري الفران. (2021). دراسة حول رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية. صندوق النقد العربي.
- ياسين سعد غالب. (2005). الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الادارة العامة.

**الرسائل والأطروحات:**

- محمد بن سعيد محمد العريشي. (2008). امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير. السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- مصطفى مفيد مصطفى عبيد. (2021). دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية. رسالة ماجستير، 8-9. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

**المقالات:**

- اسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة ، و شيماء بنت حميد بن عبد الله العبوبي. (2020). أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية بالمغرب (دراسة وصفية). مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والتوسطة، 2(1).
- شاكر علي غانم. (2018). دور نظام الدفع والتحصيل الالكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي( دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 7(4).
- علي غانم شاكر، وعبيد خيون الخفاجي. (2017). أثر نظم المعلومات في زيادة الايرادات الضريبية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(38).
- فلة محتال، وأحمد بساس. (2020). أثر تطبيق نظام التصريح الالكتروني في الرقابة الجبائية الشكلية(دراسة حالة المراكز الضريبية بالأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(02).

**المداخلات:**

- رسالة المديرية العامة للضرائب. (2014). ملتقى حول النظام المعلوماتي" نحو إدارة الكترونية". يوم : 2014/04/08. الجزائر: وزارة المالية.

- عبد الرحمن راوية. (2014/04/08). كلمة. الملتقى المتعلق بنظام المعلومات" نحو إدارة الكترونية". الجزائر: وزارة المالية.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

- cangiano Marco ،Gelb Alan و ،goodwin- groen Ruth .(2019) .Public financielmanagement and the digilisation of payment, Washington .,center for globaldevlopment.

-la lettre de la DGI.bulltin d'information .(2017) .Le lancement du nouveau systeme d' information de la DGI"Jibayat'tic", une gestion de l'inpot plus transparente, Alger: ministere de finance.

− Ministère des finances, DGPP, Direction du Recueil des informations, rétrospective statistique,Alger ; disponible sur :http://www : dgpp-mf.gov.dz, consulter le :15/03/2022.