



إسهامات الحوكمة الإلكترونية في ترشيد الإنفاق العام

- دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية

E-Governance contributions to public expenditure rationalization

-case study of the Algerian ministry of finance-

مزغيش جمال	لعشب سهام	د.نزالي سامية*
جامعة البليدة -2- (الجزائر)	جامعة البليدة -2- (الجزائر)	جامعة البليدة -2- (الجزائر)
ed.mezghiche@univ-blida2.dz	es.lacheb@univ-blida2.dz	nezalisamia@gmail.com

المخلص:	معلومات المقال
تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان دور الحوكمة الإلكترونية في ترشيد الإنفاق العام للدول من خلال الآليات التي تعتمد عليها بغية وضع سياسة مالية تضمن من خلالها جودة عالية في تقديم خدماتها من جهة وتوظيف أفضل لمواردها المخصصة لهذا وتحسين أدائها من جهة أخرى، والأهم من هذا التحكم في الإنفاق العام الذي يعتبر أهم ركائز السياسة المالية. وقد تم استعمال المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية للحوكمة الإلكترونية وترشيد النفقات العامة وعرض التجربة الجزائرية في هذا المجال. وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى أن ظاهرة تزايد الإنفاق العام لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال ترشيد النفقات والذي تعتبر الحوكمة الإلكترونية أهم دعائمها لتحقيق الأداء المطلوب.	تاريخ الارسال: 2021/05/24 تاريخ القبول: 2021/10/02
	الكلمات المفتاحية: ✓ الحوكمة الإلكترونية ✓ الإنفاق العام ✓ ترشيد الإنفاق العام
Abstract :	Article info
<i>This study aims to demonstrate the role of e-governance in public expenditure rationalization through the mechanisms that it relies on them in order to develop a financial policy through that guarantees a high quality in providing its services and better use of its allocated resources to this and improving its performance and controlling public which is considered the most important pillars of fiscal policy. The descriptive approach clarifies the concepts of e-governance, public expenditure rationalization, and presents the Algerian experience. It has been concluded that this phenomenon can be controlled through rationalization of expenditures, for which e-governance is one of its pillars.</i>	Received 24/05/2021 Accepted 02/10/2021
	Keywords: ✓ e-governance ✓ public expenditure ✓ public expenditure rationalization

. مقدمة:

في العقدین الأخيرین من الزمن، تميز المحيط العالمي بتغيرات كثيرة خاصة في جانب الاقتصاد المعرفي والتطور التكنولوجي، ومع زيادة الوتيرة التي يتسارع بها هذا الأخير، أصبحت الحكومات مجبرة على القيام بتغييرات جذرية في استراتيجياتها وسياساتها العامة لاسيما في قطاعها العام و الذي بات يثقل كاهلها سواء من ناحية زيادة متطلبات أفراد المجتمع، طريقة تعاملها معه و نوعية الوظائف والخدمات العمومية التي تقدمها، أو من ناحية طريقة تسيير الهيئات التابعة لها، وبين هذا وذاك لم تعد السياسات المالية المتبناة ناجعة بما فيه الكفاية لخلق ذلك التوازن بين ما لها من موارد وكيفية توظيفها وما سيكلفها ذلك أي الإنفاق العام .

ولعل البحث عن هذا التوازن جعل هذه الدول تلجأ بدورها إلى استغلال هذا التطور التكنولوجي أو استعمال الرقمنة للتحويل من الإدارة الكلاسيكية في تقديم الخدمات العمومية إلى الإدارة الإلكترونية مما يساعدها على التحكم في النفقات المخصصة لذلك. من هذا المنطلق، يمكن القول أنه بات من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو ما يسمى بالحكومة الإلكترونية ليس فقط لتخفيض الإنفاق العام وإنما لترشيده ولجعل الخدمات العمومية المقدمة أكثر كفاءة وفعالية، كما أنها لا تقف عند هذا الحد إنما أضحت أداة أساسية لضمان الشفافية في سياستها العامة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكن للحكومة الإلكترونية أن تساهم في رسم سياسات ترشيد الإنفاق العام من قبل وزارة المالية؟.

وللإجابة على هذا التساؤل سيتم التطرق إلى المحاور التالية:

1. الإنفاق العام بين ظاهرة تزايد و حتمية ترشيده.
2. خصائص وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.
3. واقع ترشيد النفقات العمومية من خلال الحكومة الإلكترونية لوزارة المالية.

1. الإنفاق العام بين ظاهرة تزايد و حتمية ترشيده:

1.1 ماهية الإنفاق العام:

يلعب تدخل الدولة من عدمه في الاقتصاد دورا هاما في تحديد مفهوم الإنفاق العام وهو ما نلمسه في المفاهيم المقدمة له من قبل المذاهب الفكرية المعروفة كالمذهب الكلاسيكي أو الكينزي وحتى المذهب الإسلامي، ولكنها على هذا الأساس التوجهات الحديثة للفكر الاقتصادي تم اختيار هذين التعريفين، أين يعرف الإنفاق العام على أنه:

"صرف إحدى الهيئات و الإدارات العامة مبلغا معيننا بغرض سد إحدى الحاجات العامة." (بعلي، أبو العلاء، 2003، ص23)

"هي تلك النفقة التي تقوم بإنفاقها جهة عامة، و الجهة العامة يقصد بها أحد أشخاص القانون العام والذي قد يكون الدولة أو إحدى الهيئات والمؤسسات العامة ذات الشخصية المعنوية المستقلة." (الخصاونة، 2014، ص50)

من خلال التعريفين السابقين نستنبط أولا أن الإنفاق العام يتميز بصفة النقدية أين تم استبدال المقايضة كنظام للتبادل بالنقود كمقابل لاقتناء حاجات الدولة من السلع والخدمات. ثانيا من خلال التعريف نجد أن الجهة التي تقوم بالإنفاق يجب أن تكون شخصية معنوية عامة أي يقصد بها هنا إما الدولة أو أحد الهيئات أو المؤسسات التابعة لها. ثالثا وأخيرا، هو الهدف من القيام بهذه النفقة أي مهما كان نوع الإنفاق أو ميدانه سواء كان اقتصادي أو اجتماعي إلى غير ذلك فيجب أن يعود على المواطن بالدرجة الأولى بالمنفعة أو ما يسمى بالمنفعة العامة.

2.1 إشكالية تزايد الإنفاق العام:

على الرغم من انفتاح الكثير من الدول على الاقتصاد الحر وتقليص دور الدولة إلا أن حجم الإنفاق العام يزيد مع مرور الزمن، و هذه الزيادة لا تقتصر فقط على الدول ذات النظام الاشتراكي أو الدول المتخلفة بل تمتد حتى إلى الدول المتقدمة، صحيح أن نسب الزيادة تبقى متفاوتة من دولة إلى أخرى و من نظام اقتصادي معتمد إلى آخر و لكنها تبقى ظاهرة تمس الكل. ومن أهم العوامل التي ساهمت في زيادة حجم الإنفاق العام يوجد:

- تدهور قيمة العملة: يقصد بتدهور قيمة العملة، تدي قدرتها الشرائية مما يؤدي إلى نقص مقدار السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها بنفس الحجم من الوحدات النقدية عن المقدار الذي كان يمكن الحصول عليه من قبل وهي الظاهرة التي يمكن أن تشرح ارتفاع أسعار السلع والخدمات. (عباس، 2008، ص9)

- عدم التحكم في الموازنات التقديرية للدولة: وهو عامل يخص بالدرجة الأولى الدول المتخلفة أو التي في طريق النمو، فعدم قدرتها على تحديد احتياجاتها المستقبلية بدقة وكذلك المقابل من النقود الواجب تقديمه للحصول عليها يجعل من الإنفاق العام يتأرجح أكثر نحو الزيادة لتفادي أي اختلالات مستقبلية في الموازنة العامة للدولة بتوفير أقصى حد من الموارد قصد تغطيتها.

- عوامل إدارية: ينجر على نمو وظائف الدولة وتنوعها تزايد الإدارات الحكومية، وذلك بسبب خلق العديد من الوزارات والإدارات العمومية، والتي تقوم بتقديم الخدمات العامة والسهر على حسن سير المصالح العامة، ومنه ومع تطور وظائف الدولة، وزيادة عدد الموظفين والمنشآت الإدارية أدى ذلك إلى زيادة حجم الإنفاق العام سواء كانت على شكل أجور أو أثمان لمشتريات حكومية غير إنتاجية، وهو ما يعبر عنها بنفقات التسيير عموماً. (لقلبي، دردوري، 2019، ص 78)

- عوامل اجتماعية: يقصد هنا نقطتان أساسيتان، أولهما، النمو الديمغرافي الذي أصبح هاجسا لدى الدول فمع زيادة عدد السكان تزايد متطلباتهم من خدمات عمومية وجب توفيرها مما يزيد من إنفاق الدول العام على سياساتها الاجتماعية. ثاني نقطة تخص نوعية المواطنين أين أصبح مواطن هذا اليوم يتميز عن مواطن الأمس بزيادة وعيه وبالتالي لا يقتصر فقط طلبه في تلبية احتياجاته إنما إصراره أن تكون الخدمات المقدمة من قبل الدولة بأعلى جودة وهو ما يزيد من حجم الإنفاق العام لإرضاء رغبات المواطنين.

- انتشار النظم الديمقراطية: إن انتشار المبادئ الديمقراطية ووصول النخب الجديدة ذات البرامج الانتخابية المناصرة للفئات منخفضة الدخل أدى إلى توسع الإنفاق العام في البلدان ذات النظم الديمقراطية. لذا فإن من أبرز التطورات التي انطوت عليها التجربة الديمقراطية هو اتجاه الدولة إلى تحقيق المزيد من عدالة التوزيع، وعملت الدولة في كثير من المجتمعات الاوربية على تعزيز شرعيتها من خلال زيادة قدرتها على توفير قدر ما من المساواة في أوضاع المواطنين. (الحسيني، 2018، ص40)

- زيادة الاقتراض: تلجأ الكثير من الدول إلى الاعتماد على زيادة الاقتراض من المؤسسات الدولية و حتى من داخل حدودها لسببين، إما لتخفيض العجز في موازنتها العامة أو لزيادة حجم استثمارات، مهما كان السبب فتأجه على الإنفاق العام تتجلى في وجود إيرادات إضافية ذات تكلفة (فوائد) توجه بالضرورة إلى سد حاجيات المواطنين من خدماتها.

هناك عوامل أخرى تلعب دورا إضافيا في زيادة الإنفاق العام للدول منها ما هو سياسي و ما هو اقتصادي إلى غير ذلك، ووجودها أصبح يلزم الدول بالبحث عن السبل من أجل التحكم في هذا التطور خاصة لما له من آثار على إقتصادياتها وعلى تحكمها في موازنتها دون المساس برفاهية مواطنيها، وهنا تتدخل سياسة ترشيد الإنفاق العام.

3.1 تحديد مفهوم ترشيد الإنفاق العام:

يعتبر ترشيد الإنفاق العام بالنسبة للدولة وخاصة إذا كانت ذات اقتصاد ضعيف يقابله زيادة غير مدروسة في الإنفاق العام من السياسات الواجب اعتمادها لتجنب اللجوء إلى سياسات أخرى أكثر حدة وتأثير على الاقتصاد وعلى الحياة الاجتماعية لأفرادها. بالتالي تم تقديم جملة من المفاهيم تقترب أكثر فأكثر من مضمون هذه السياسة، تتمثل في:

- إن ترشيد الإنفاق العام يعني الالتزام بالفاعلية في تخصيص الموارد والفاعلية في استخدامها، وبالتالي تعظيم رفاهية المجتمع، تشير الفاعلية إلى توجيه الموارد العامة إلى الاستخدامات التي تؤدي إلى مزيج من المخرجات بما يتماشى مع تفضيلات أعضاء المجتمع. تذهب الفاعلية إلى مرحلة دراسة الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها وترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية بما يتناسب مع مرحلة المجتمع، ويمكن للدولة تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف. وبعبارة أخرى، يمكن القول أن الفاعلية تتحقق في كل من إعداد واعتماد الموازنة (Hambli, Marghad, 2018, P317).

- يشير ترشيد الإنفاق العام إلى العمل على زيادة فعالية الإنفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تمويل ومواجهة التزاماته الداخلية والخارجية، مع القضاء على مصدر التبديد إلى أدنى حد ممكن. لذا فإن ترشيد الإنفاق العام لا يقصد به ضغطه، ولكن يقصد به الحصول على أعلى إنتاجية عامة ممكنة بأقل قدر ممكن من الإنفاق والإسراف، كما يمكن أن يعني تحقيق أكبر نفع للمجتمع عن طريق رفع كفاءة هذا الإنفاق إلى أعلى درجة ممكنة والقضاء على أوجه الإسراف والتبذير، ومحاولة تحقيق التوازن بين النفقات العامة وأقصى ما يمكن تديره من الموارد العادية للدولة. (قميتي، حفاي، 2018، ص 377)

تتجلى الفكرة العامة من التعريفين السابقين في إتباع سياسة عقلانية لدى القيام بعملية تخطيط وتنفيذ الإنفاق العام وكذا مراقبته، وهذا بعد ملاحظة الإسراف والتبذير في الموازنات العامة للدول خاصة النامية منها والتي تعاني بشكل كبير من قيود تفرضها عليها شعوبها من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى، ناهيك عن الطريقة التي تتم بها عملية تقدير ووضع سياساتها المالية والنقدية. هذه السياسة تدخل ضمن إطار الإصلاحات التي تمس المال العام و كفاءة استخدامه، وهنا يلعب ترشيد النفقات العامة دورا كبيرا لتنظيم دائرة الإنفاق العام من أجل جعلها ذات أكبر فعالية و الابتعاد عن سياسات التقشف الغير مجدية. هذا التنظيم يتجلى في وضع قوانين وإجراءات تسمح باستخدام أفضل للموارد المالية العامة والسيطرة على زيادة الإنفاق العام أي التكاليف المأخوذة على عاتق الدولة.

كما يعتمد ترشيد الإنفاق العام على وضع خطط متكاملة فيما بينها تمس كل جوانب ودوائر الإنفاق تبرز أفضل البدائل للسياسات الآنية التي من شأنها ضبط قنوات الإسراف و النفقات التي تستنزف الخزينة العامة دون وجود أي نتائج إيجابية أو آثار ملموسة لها على الاقتصاد بطبيعة الحال دون المساس أكيد بحقوق المواطنين وخاصة الطبقات الفقيرة والهشة التي تعتبر أكبر مستفيد من هذا الإنفاق.

4.1 أهداف اللجوء إلى ترشيد الإنفاق العام:

يمكن تلخيص مجمل مبررات اللجوء إلى إتباع سياسة عقلانية من أجل إدارة الإنفاق العام بطريقة فعالة و ناجحة في النقاط التالية:

- القضاء على سوء استخدام المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد والتحايل على القوانين المسيرة للنفقات العامة؛
- الحد من الإسراف و التبذير من قبل المسؤولين و حتى الموظفين التابعين للقطاع العام؛
- البحث عن سبل و طرق جديدة لتمويل الإنفاق العام خارج إطار الضرائب والرسوم التي تثقل بالدرجة الأولى كاهل المواطن وحتى الاقتراض الذي يزيد من الدين العام؛
- التخطيط العقلاني والدقيق للإنفاق العام المستقبلي من خلال التحكم في الإنفاق العام الحالي؛

-التخلي عن الدولة المستهلكة و التركيز على الدولة المنتجة؛

-تجنب المخاطر الناتجة عن التذبذب في الاقتصاد العالمي و التبعية الاقتصادية خاصة إذا كان اقتصاد الدولة ريعي؛

-التوزيع العادل للموارد العامة بين مختلف شرائح المجتمع بما يضمن التكفل بالمطالب الاجتماعية لأفراده؛

-التقليل من العجز في الموازنات العامة للدولة.

5.1 القواعد الأساسية لنجاح ترشيد الإنفاق العام:

إن تطبيق سياسة ترشيد الإنفاق العام يستدعي التزام الدولة و هيئاتها بمجموعة من القواعد الهدف منها تحقيق فعاليتها والوصول بها إلى غايات تطبيقها، وتمثل هذه القواعد في:

-تحديد الأهداف والأولويات بدقة: بمعنى تحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الحكومية، سواء كانت أهداف طويلة أو متوسطة الأجل. كذلك في ظل محدودية الموارد سيتعين على منظومة التخطيط العمومية تحديد المشاريع و البرامج وفق سلم للأولويات حسب درجة إشباعها لحاجات الأفراد الأكثر إلحاحا. (بوطرفة، أوريسي، 2018، ص99)

-تجنب الإسراف والتبذير في الإنفاق على هيئات الدولة: هنا يجب تفادي البذخ في استعمال الأموال والايادات العامة والتقليل من المصاريف الغير مجدية خاصة تلك التي تذهب الى الهيئات و المؤسسات التابعة للدولة وكذا كبار المسؤولين أو البروتوكولات التي لا تعود بالمنفعة العامة على أفراد المجتمع أو اقتصاد الدولة.

-إعداد دراسة جدوى للمشروعات التي يتقرر إقامتها: إن ترشيد النفقات العامة بالنسبة للمشاريع الحكومية يتطلب إجراء دراسات تحليلية ومفاضلة بين المشاريع قبل اتخاذ القرارات بخصوص تنفيذها، إذ أن الاختيار السيئ للمشاريع قد يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطلوبة في السوق، أو عدم تشغيل المشروع بكامل طاقته الإنتاجية، أو إنتاج سلع بتكاليف تزيد عن تكاليف استيرادها. (الجوزي، 2017، ص213)

-عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره لمصلحة الفئات الأضعف: ينبغي على الدولة أن تسعى إلى تحقيق أكبر درجة ممكنة من العدالة في توزيع المنافع والخدمات الناتجة عن النفقات العامة، والعدالة لا تعني التساوي في توزيع المنافع بين فئات المجتمع. (بوطرفة، أوريسي، 2018، ص99)

-تدعيم الرقابة على المال العام وضمان استقلاليتها: من أساسيات ترشيد الإنفاق العام هو تفعيل الدور الفعلي للرقابة فلا يكفي وجودها فقط إنما يجب تدعيمها بأجهزة مستقلة وأفراد ذوو كفاءة عالية وتوفير كل الحماية و الحرية لقيامهم بمهامهم والسماح لهم بالتبليغ عن كل الانحرافات أو الاستغلال السليبي للمال العام.

-استخدام التكنولوجيا الرقمية والانترنت: إن استغلال التطور التكنولوجي الحاصل يساهم بشكل كبير في الحد من زيادة الانفاق العام خاصة أثناء عملية تسيير القطاع العام مما يزيد من فاعليته و تحسين أدائه سواء مع المواطنين أو بين الهيئات الملزمة بتوفير الخدمات العمومية.

2. خصائص وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية:

1.2 تعريف الحوكمة الإلكترونية:

-تعرف الحوكمة الإلكترونية على أنها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق إدارة أفضل. وقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها الحكومة ذات الكفاءة الأكبر والأداء الأفضل، فضلا عن قدرتها على تقديم خدمات عامة جيدة؛ مع إمكانية مشاركة أصحاب المصلحة بشكل أكبر في السياسات والعمليات الديمقراطية. (Ojo. 2009. p159)

- هي نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية، بتوفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع الأنشطة. فالحوكمة الإلكترونية هي حصول المساهمين ومختلف أصحاب المصالح على حقوقهم وممارسة واجباتهم بوسائل إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إضفاء مزيد من الفعالية، السرعة، والشفافية على أداء أنشطة الإدارة الحكومية. (بوسالم، وآخرون، 2017، ص 262)

- الحوكمة الإلكترونية هي سعي الحكومة إلى وضع استراتيجية تهدف من خلالها إلى زيادة كفاءة وشفافية ومساءلة المؤسسات الوطنية، تحسين الوصول إلى المعلومات وتوفير الخدمات الأساسية لعامة السكان، وزيادة مشاركة المواطنين في الديمقراطية وعمليات صنع القرار . (Houngbo, 2010, p 10) ومن الضروري التنويه بالتباين بين كل من مصطلحي الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، فالحوكمة الإلكترونية يقصد بها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدوائر الحكومية على المستوى المركزي أو الإقليمي، بينما مصطلح الحوكمة الإلكترونية أكبر وأشمل من ذلك، فهو الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يتم من خلاله توجيه النشاطات وتنسيقها عن طريق وسائل الإعلام والاتصال التكنولوجية وبإشراك المجتمع المدني والشركاء وباقي الأطراف الفاعلين في اتخاذ القرار ما يسمح بتفعيل الرقابة وإعطاء أكثر شفافية ومساواة، ودفع عجلة التنمية والسرعة في الإنجاز، والتي تبرز من خلال ما يلي: (مماوي، 2015، ص 93)

- النشر الإلكتروني للمراسيم التشريعية والقوانين التوجيهية للجمهور؛
- استعمال الانترنت من طرف المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية)، والشركاء المهنيين لإبداء آرائهم والتأثير في مسار اتخاذ القرار الذي يهمهم؛
- تزايد تقديم الخدمات الإلكترونية من طرف الحكومة والمؤسسات التجارية؛
- في مجال البيئة التحتية، يتم تحرير قطاع الإعلام والاتصال والتوجه نحو تمكين شبكات الهواتف النقالة والتلفزيونات الرقمية، والعمل على تسهيل التطور التكنولوجي.

2.2 خصائص ومميزات الحوكمة الإلكترونية:

تتميز الحوكمة الإلكترونية بالخصائص التالية: (الهروط، 2018، ص 15-17)

- الشفافية: تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة التي تعني التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية وعلانية تداولها عبر وسائل الإعلام المختلفة مما يتيح مراقبة الأداء الذي بدوره سوف يحد من الفساد، فمفهوم الشفافية يعني التخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل الوصول إلى المعلومات وتوفرها على شبكة الانترنت، ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الشفافية في النقاط التالية:
- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل؛
- تعزيز من قدرات كافة الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها؛
- تعزيز الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وممارستها من خلال وضوحها ودقتها للإجراءات الإدارية المعمول بها.
- المشاركة: المقصود بالمشاركة إتاحة مجالس الحوكمة لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وكذلك إتاحة الفرص لجميع العاملين في المؤسسة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار.
- المساواة: تعرف على أنها مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات، والمستمدة من المهام المناطة بهم مسبقاً سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها .

- المساءلة: ويقصد بالمساءلة بأنها التزام الأشخاص والسلطات المخولة بإدارة الموارد العامة بالإدلاء بالمعلومات المتعلقة بإدارة تلك الموارد بحيث يكونون عرضة للاستجواب بخصوص قيامهم بالمسؤوليات المخولة لهم في الجوانب المالية وإدارة الأعمال والبرامج، من هنا يمكن استخلاص ما يلي:
 - تحديد مهام وأدوار العاملين ؛
 - التركيز على المخرجات الميدانية؛
 - دفع العاملين لتحسين طرق وأساليبهم في العمل؛
 - تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة؛
 - تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب).
- ### 3.2 تطبيقات الحوكمة الإلكترونية:

تتميز الحوكمة الإلكترونية بعدة تطبيقات منها: (الإسكوا، 2014، ص 48)

- خدمات - حكومة إلى - مواطن: يعتبر تبسيط عملية وصول المواطن إلى الخدمات المطلوبة أحد أهم مفاهيم إعادة صياغة الخدمات لتصبح متمحورة حول المواطن. تساهم البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين في تمكين المواطن من النفاذ إلى خدمات جهات حكومية متعددة من خلال نقطة نفاذ مشتركة.
- خدمات حكومة-إلى-أعمال: تغطي الخدمات من النوع حكومة-إلى-أعمال التفاعل بين الجهات الحكومية وقطاع الأعمال، أي تقديم الحكومة للخدمات والمعلومات إلى قطاع الأعمال وتقديم قطاع الأعمال للخدمات والمعلومات إلى الحكومة. ويمكن أن تشمل الخدمات من النوع حكومة-إلى-أعمال مختلف أنواع الطلبات التي تقدمها الشركات للحكومة مثل تجديد رخصة الشركة، تسجيل الشركة، دفع الضرائب والغرامات وغيرها.
- خدمات حكومة-إلى-حكومة: التفاعل بين الجهات الحكومية من خلال خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة تعني المشاركة في البيانات، والقيام بالمعاملات المشتركة بين الجهات الحكومية المختلفة. ويهدف تطوير خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة إلى رفع كفاءة العمل الحكومي، وذلك من خلال خفض كلفة تنفيذ المعاملات وتحقيق معدلات عالية من تكامل وتوافق عمل المكاتب الخلفية، وزيادة سرعة تنفيذ المعاملات، وخفض عدد العاملين المشاركين في أية معاملة ورفع جودة مخرجات العمل الحكومي.
- خدمات حكومة-إلى- موظف: لا تقل الخدمات الإلكترونية من النوع حكومة-إلى-موظف أهمية عن باقي الخدمات الإلكترونية، فالخدمات التي تقدمها أي حكومة مكلفة وتستنزف مواردها، ولهذا، فكلما تمكنت من تحويل الخدمات إلى الشكل الإلكتروني فإنها تساهم في تخفيض كلفتها التشغيلية ورفع كفاءة عملها. ومن ناحية أخرى فإن اختصار الوقت الذي يستهلكه الموظف في تنفيذ معاملاته الشخصية يساهم في زيادة الوقت الذي سيخصصه لتنفيذ الأعمال التي تطلب منه لصالح العمل.

3. واقع ترشيد النفقات العمومية من خلال الحوكمة الإلكترونية لوزارة المالية الجزائرية:

الجزائر كغيرها من الدول، تعاني من ظاهرة ازدياد الانفاق العام والتي بلغت ذروتها في الفترة المتراوحة بين 2008 إلى يومنا هذا، ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى الانتعاش الذي عرفته أسواق النفط مما زاد إيرادات الجزائر بنسبة كبيرة ومنه اتباع سياسة توسعية في الانفاق من نتائجها ارتفاع الأجور واعتماد برامج تنمية اقتصادية على المدى الطويل. ولكن من الرغم من التذبذبات الحاصلة الآن في سوق النفط والانخفاض الكبير لإيرادات الجزائر بداية من سنة 2014، بقي الانفاق العام في ازدياد، والجدول والبيان الموالين يوضحان ذلك:

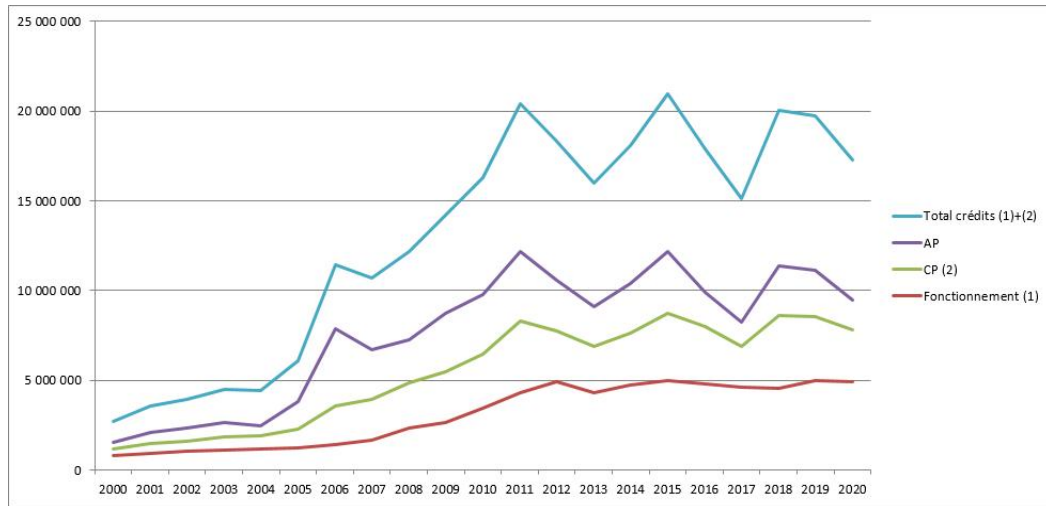
الجدول 1: تطور الميزانية العامة خلال الفترة 2000-2020

الوحدة: مليار دينار جزائري

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
نفقات التسيير	965,32	836,29	1050,16	1097,38	1200	1200	1283,44
نفقات التجهيز	290,23	415,5	509,67	613,72	720	750	1347,98
الانفاق العام	1255,55	1251,79	1559,83	1711,1	1920	1950	2631,42
السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نفقات التسيير	1574,94	2017,96	2593,74	2838	3434,3	4608,25	4335,61
نفقات التجهيز	2048,81	2304,89	2597,71	3022,86	3184,12	2820,41	2544,2
الانفاق العام	3623,75	4322,85	5191,45	5860,86	6618,42	7428,66	6879,81
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
نفقات التسيير	4714,45	4972,27	4807,33	4591,84	4584,46	4954,47	4893,43
نفقات التجهيز	2941,71	3885,78	3176,84	2291,37	4043,31	3602,68	2929,67
الانفاق العام	7656,16	8858,05	7984,17	6883,21	8627,77	8557,15	7823,1

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على قوانين المالية للسنوات 2000-2020

الشكل 1: تطور الميزانية العامة خلال الفترة 2000-2020



المصدر: المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية الجزائرية على الرابط http://mfdgb.gov.dz/evolution_budget.php

ومن هذا المنطلق، ومن أجل ترشيد الانفاق العام ومحاولة استغلال التطور التكنولوجي الحديث سعت الجزائر إلى التوجه نحو الحوكمة الالكترونية من خلال عصنة قطاع الضرائب. وقصد تحقيق هذه الغاية، تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب، هدفها تجميع المفتشيات والقباضات حسب طبيعة المكلفين بالضريبة.

1.3 نظام المعلومات "jibaya'tic":

في إطار خدمات "حكومة - إلى - أعمال" سعت وزارة المالية إلى تقديم برنامج واسع للعصرنة يهدف إلى تحسين العلاقة الرقمية مع المكلفين بالضريبة، حيث وضعت تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين التابعين لمديرية كبريات المؤسسات بوابة خاصة بالإجراءات عن بعد "jibaya'tic" تهدف إلى تسهيل وتبسيط التزاماتهم الجبائية من خلال منحهم إمكانية التصريح ودفع الضرائب عبر الإنترنت. وقد دخل هذا الإجراء حيز التنفيذ شهر جوان سنة 2018، ويتعلق بالتصريحات الخاصة برقم الأعمال التي تحل محل إشعار بالتسديد سلسلة "50" n° G والمتعلقة بكل شهر والتي يتوجب إرسالها إلى قبضة مديرية كبريات المؤسسات في أجل أقصاه العشرين من الشهر الموالي، بالإضافة إلى:

- الولوج إلى بيانات التعريف في الفضاء الخاص باسم الشركة والعنوان ورقم الهاتف، وما إلى ذلك؛
- التصريح، مع الحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم. كما تضمن هذه الخدمة للمكلف بالضريبة اكتتابا وفقا للقواعد الجبائية السارية، ومن الممكن أيضا تحديث تصريح تم إدخاله ولم يتم إرساله بعد؛
- آلية إرسال التصريحات من أجل الدفع مع متابعة مستمرة طوال السنة المالية؛
- تتبع أفضل وتحكم في التبادل مع الإدارة الجبائية وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريحات الجبائية المرسله وإمكانية تقديم لوحة القيادة على العمليات المنفذة.

ويهدف نظام المعلومات "jibaya'tic" إلى تحسين الكفاءة الداخلية للإدارة من خلال:

- أتمتة جميع المهن الضريبية؛
- الوصول إلى المعلومات ذات الصلة في الوقت الحقيقي؛
- تحسين جودة وموثوقية المعلومات الضريبية؛
- توحيد العمليات وممارسات المستخدم؛
- تحسين صنع القرار.

ومن أجل تعزيز عروض الخدمات عبر الإنترنت، أنشأت المديرية العامة للضرائب في إطار نظام المعلومات "jibaya'tic"، بوابة مخصصة للإعلان عبر الإنترنت لصالح دافعي الضرائب الذين يقدمون تقاريرهم إلى المراكز الضريبية. مع ضرورة اشتراك دافع الضرائب في طلب عضوية إعلان عن بُعد وإنشاء ملف متاح للتنزيل المجاني على نفس البوابة (Ministère des finances, 2018, p 3). كما تم اقتراح تعميم التصريح الإلكتروني تدريجيا من خلال مشروع قانون المالية لسنة 2021، مما يسمح بتسريع وتيرة رقمنة البيانات الجبائية. حيث يتعين على الأشخاص المعنويين، أي الشركات و كذا المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، (المشار إليهم في المادة 216 من قانون الضرائب المباشرة وغير المباشرة) أن يكتتبوا إلكترونيا، كشفا تلخيصيا سنويا يتضمن المعلومات التي يجب أن تستقى من التصريح السنوي للنتائج و الكشوف المرفقة. وهذا لبرمجة عملية رقابة جبائية على مستوى نظام المعلومات "jibaya'tic" تقوم على أساس تحليل مخاطر التملص من أداء الالتزامات الجبائية فيما يخص النسيج الجبائي.

وهناك اقتراح فرض الزامية، على كل مستخدم أو مدين بالراتب يقيم بالجزائر ويدفع مرتبات وأجور ومعاشات وتعويضات وأتعاب، تقديم جداول الأجور والمرتبات "على حامل معلوماتي وأيضا بالتصريح عن بعد" إلى مصلحة الضرائب التابعين لها إقليميا، وهذا ما يسمح باستغلال أفضل للبيانات الجبائية، وإجراء المقاربات اللازمة الضرورية للتأكد من صحة البيانات المصرح بها لكل من إدارة الضرائب ومصالح الضمان الاجتماعي.

كما يؤسس النص إمكانية الاكتتاب، عن طريق التصريح عن بعد، لكشف المدفوعات للغير (الأتعاب والأتاوى مقابل البراءات ومصاريف المساعدة التقنية والمناولة والدراسات وتأجير المعدات...) ولجدول الزبائن بالنسبة للبيع بالتجزئة، وهذا الإجراء سيمكن من إزالة الطابع المادي كلياً عن عملية إصدار هذه السندات. (جباية: تعميم التصريح الإلكتروني تدريجياً).

2.3 تشغيل المنظومة المعلوماتية الجبائية:

حسب موقع المديرية العامة للضرائب يهدف المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة والأموال التي تتوفر عليها هؤلاء. ويمكن تلخيص النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية في النقاط التالية:

- التخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان، من خلال المكننة الكاملة لكل الإجراءات المتعلقة بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات.

- نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة وتأسيس الوعاء والتحصيل وكذا تسيير الملف الجبائي، وهذا من خلال أتمتة هذه العمليات؛

- ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة؛

- التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة؛

- تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وتبعاً لكل قطاع نشاطي؛

- تقديم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات إستشرافية والتحليل واتخاذ القرار؛

- مركزة قاعدة المعطيات بالنسبة لمختلف فئات المكلفين بالضريبة تسمح بالولوج الآلي للمحققين في المحاسبة إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم؛

- برمجة عمليات التدقيق على أساس المعايير المؤسسة والمحددة بموضوعية بناء على قاعدة المعايير المنسجمة؛

- التحكم الأفضل في الموارد الجبائية؛

- محاربة الاقتصاد الموازي وغير القانوني، ومكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛

- التقليل في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة؛

- التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛

- تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج المراقبة؛

- إدراج إجراءات التصريح عن بعد وإجراءات الدفع عن بعد.

3.3 مشروع عصرنه إجراءات الميزانية:

يتكون المشروع من تركيبتين أساسيتين يتم من خلالهما تقديم خدمات حكومة - إلى - حكومة، وهو ما تطرقت إليه وزارة المالية من خلال موقعها الإلكتروني كما يلي:

◀ تركيبية الميزانية: تشمل تركيبية الميزانية تغيرات القواعد والتنظيمات والممارسات في إعداد الميزانية وعرضها ومراقبة تنفيذها.

ومن الأهداف المرجو تحقيقها:

• تسهيل التحكم في النفقة العمومية؛

• تسهيل الخيارات الاستراتيجية من خلال معلومات وتحليل هادفة؛

- تحسين شفافية الميزانية لأجل ترقية نقاش واضح لخيارات السياسات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تعزيز مراقبة التنفيذ وتحسين الأداء في إنجاز السياسات والاستثمارات المسجلة في الميزانية.

تركيبة الإعلام الآلي و نظام الإعلام:

تكمن تركيبة الإعلام الآلي ونظام الإعلام في شراء وتنصيب العتاد وبرامج الإعلام الآلي العصرية والفعالة؛ تطوير وتفعيل أنظمة الإعلام التي تسمح بتعزيز قدرات نشاطات وزارة المالية والدعم الفعال لهياكل الميزانية الجديدة وتكوين المختصين في الإعلام الآلي ومستعملي الأنظمة.

سيسمح استعمال الإعلام الآلي والتكنولوجيا الجديدة لوزارة المالية وكذا المسؤولين بمتابعة نمو المعطيات المتعلقة بالميزانية منذ إعدادها إلى غاية تنفيذها مروراً بالتزامهم على مختلف المستويات (المركزي، الجهوي، الولائي). و يتعلق الأمر هنا بتطوير نظام تسيير للميزانية كامل من شأنه أن يسمح لمختلف المتدخلين في مسار الميزانية بتبادل المعطيات والحصول في كل وقت على جدول واحد للميزانيات والنفقات على كل المستويات.

4.3 دعم الإدارة الالكترونية وتبسيط الإجراءات :

تسعى الدولة إلى إرساء الإدارة الالكترونية ومواكبة للتطور التكنولوجي في مجال تبادل المعطيات، وذلك في إطار خدمات حكومة -إلى مواطن وخدمات حكومة - إلى - حكومة تم بمقتضى قانون المالية لسنة 2019 بما يلي: (تقديم مشروع قانون المالية لسنة 2021، ص 102)

- التأكيد على إمكانية اعتماد الوصل الالكتروني في صورة الدفع عن بعد والذي يعتبر وصلاً رسمياً وقانونياً يتمتع بنفس القوة الثبوتية والإبرائية على غرار التوصيل الورقي، يمكن الاحتجاج به لدى كل المؤسسات والهياكل العمومية والخاصة؛

- تمكين المتدخلين في مسار النفقات العمومية من اعتماد الفواتير وسندات التصفية والإثباتات الأخرى اللامادية المؤمنة سلامتها إلى جانب استخدام الوثائق الورقية. كما يمكن اعتماد التحويلات المنجزة الكترونياً أو بواسطة المنظومات الإعلامية المعتمدة في مجال النفقات العمومية. وتتمتع هذه الوثائق والمعطيات بنفس القوة الثبوتية التي تتمتع بها الوثائق الورقية؛

- تبادل المعطيات آلياً بين الإدارات ذات العلاقة على غرار "مشروع التبادل الآلي للبيانات والأحكام والقرارات بين وزارة المالية ووزارة العدل"؛

- إمكانية اعتماد مستندات إيرادات الدولة في صيغتها اللامادية من أجل تخفيف العبء الذي تشكله الوثائق الورقية من حيث حفظها وتخزينها بالطريقة التقليدية.

5.3 الإدارة الالكترونية والحد من تداول الأموال نقداً:

من أجل حسن توظيف التكنولوجيات الحديثة لتبسيط الإجراءات وتحديث الخدمات الإدارية تولت وزارة المالية ما يلي: (تقديم مشروع قانون المالية لسنة 2021، ص 157-159)

- تركيز منظومة الدفع الالكتروني لمخالفات الرادار الآلي؛

- تطوير موقع خاص بخلاص خطايا الرادار وتم البدء الفعلي باستغلاله خلال شهر سبتمبر 2019؛

- تركيز مطرفيات الدفع الالكتروني بداية من أبريل 2019 بـ 235 قبضة مالية؛

وقد أفضى إرساء هذا المشروع منذ انطلاقه إلى غاية شهر سبتمبر 2020 إلى تحقيق النتائج التالية:

- 18000 عملية بطاقات الدفع بالقباضات المالية؛

• 2552 عملية دفع عن بعد بواسطة بطاقات الدفع؛

• 79 عملية دفع بواسطة الهاتف الجوال .

- تركيز منظومة خلاص التصاريح الجبائية عن بعد بالبطاقات البنكية؛

- الشروع في تطوير منظومة خلاص الطابع الجبائي عن بعد؛

- ومن أجل تسهيل عمليات الدفع عن بعد سعت وزارة المالية إلى إبرام اتفاقية مع المؤسسة البنكية أو البريدية ، وهذا لتخفيف العبء على المواطن بتحفيظه على أداء الواجب الجبائي عن بعد أو باستعمال البطاقات البنكية أو بواسطة الإرساليات القصيرة، وتشجيعه على الإقبال على استعمال الوسائل الالكترونية والانخراط في منظومات الدفع الالكتروني إضافة إلى تبسيط الإجراءات بتقريب الخدمة من المواطن. كما سيترتب عن هذا الإجراء تخفيف العبء على المراكز المحاسبية والتقليص من النفقات العمومية المتعلقة بالتصرف في الأموال نقدا وترشيد تداول الأموال نقدا وتوفير السيولة أنية لخزينة الدولة.

. خاتمة:

من خلال ما تقدم نلمس حرص وزارة المالية على المضي قدما نحو تطبيق حوكمة تسعى من خلالها لإضفاء الشفافية والمشاركة والمساءلة عن طريق استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل أبرزها نظام المعلومات "jibaya'tic" و دعم الإدارة الالكترونية وتبسيط الإجراءات والحد من تداول الأموال نقدا، وبهذا قدمت خدمات للمواطن والأعمال والحكومة، وذلك بهدف تحسين فعالية وكفاءة العمل الحكومي، لدعم مبادرات الحوكمة الإلكترونية بتطبيق أجنداث الإصلاح الحكومية الأساسية، والتي تتماشى بشكل متزايد مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والتنموية لتمكين خلق قيمة عامة حقيقية . وعلى الرغم من البرامج المسطرة يبقى تطبيقها وفق الأجندة متأخرا، وعلى هذا الأساس فإن نتائج تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مصالح وزارة المالية لم يتم تقييم أثرها بالشكل الصحيح على ترشيد الإنفاق العام، رغم أن التقليل من تكاليف الوثائق الورقية والقيام بالعمليات والإجراءات في الوقت الحقيقي تساهم في ترشيد الإنفاق العام.

كما أن هناك معوقات تحول دون التقدم في الحوكمة الإلكترونية من بينها التأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات، وكذا وجود الفجوة الرقمية من منطقة لأخرى، عدم تطور التعاملات المالية الإلكترونية، وكذا تخوف المواطنين من مسألة الأمن السيبراني.

قائمة المراجع:

- بعلي، محمد الصغير، أبو العلاء، يسرى. 2003. المالية العامة. دار العلوم للنشر والتوزيع. عنابة. الجزائر.
- محزري، محمد عباس. 2008. اقتصاديات المالية العامة. ط3. ديوان المطبوعات الجامعية. العاصمة. الجزائر.
- الخصاونة، محمد. 2014. المالية العامة: النظرية والتطبيق. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- دردوري، لحسن. لقلطي، الأخضر. 2019. أساسيات المالية العامة. ط1. دار حميثرا للنشر و الترجمة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- الحسيني، محمد غالي. 2018. التوسع المالي واتجاهات السياسة المالية. دار اليازوري العلمية للنشر. عمان. الأردن.
- البحوث باللغة العربية:
- قميتي، عفاف. حفاي، عبد القادر. 2018. "التوجهات الحديثة لترشيد سياسة الانفاق العام في الجزائر". مجلة الحقوق و العلوم الانسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. (01)35.
- بوطوفة، صورية. أوريسي، هبة الله. 2018. "دور إرساء مبادئ الحكم الراشد خيار استراتيجي لترشيد النفقات العامة في الجزائر". مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. جامعة العربي تيسي. (02)01.
- الجوزي، فتيحة. 2017. "تطور النفقات العامة في الجزائر خلال الفترة 2010 - 2016 وإجراءات ترشيدها". مجلة معارف. جامعة البويرة. (23)12.
- بوسالم، أبو بكر، وآخرون. (2017). " دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة أم البواقي. 262.
- ماموي، وفاء. (2015). " نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقارنة الحوكمة الإلكترونية". مجلة العلوم القانونية والسياسية. جامعة الوادي. العدد10.
- العنود الهروط، ابراهيم. 2018. "الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات. 2014. أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية. الإسكوا. الأمم المتحدة. لبنان.
- HAMBALI,Zouhair. MARGHAD,Lakhdar.2018. "The role of fiscal policy in rationalizing public expenditure in developing countries".Human sciences journal of OumEl BouaghiUniversity.5(01):1073-1092.
- Houngbo, Jacques. novembre 2010. Niger, Gouvernance électronique Évaluation de Projet, Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).
- Ojo, Adegboyega, et autres, 2009/3 , "LA GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE EN ASIE : BILAN, IMPACT ET RÉDUCTION DE LA FRACTURE INTERNE ", Hermès La Revue, (55).
- Modernisation de l'administration fiscale, un axe stratégique du ministère des finances, 2018, bulletin d'information de la direction générale des impôts, ministère des finances, n° 90.
- <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/modernisation-voir-plus-ar/229-2014-05-20-08-45-32>
- <http://www.aps.dz/ar/economie/93700-2020-10-14-11-46-55>
- <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar/419-2020-11-10-09-55-35>
- <http://www.finances.gov.tn/sites/default/files/2020-10>
- .<https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2009-3-page-159.htm>