

## دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الإلتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة - دراسة/ حالة - مركز الضرائب لولاية سطيف

*The rôle of modernization in activating the performance of the tax administration and improving the tax compliance of taxpayers - study / case - Center des Impôts de Sétif*

د. فاروق سحنون

جامعة سطيف1 (الجزائر)

المخبر LEMAC

[farouk.sahnoune@univ-setif.dz](mailto:farouk.sahnoune@univ-setif.dz)

ط/د محمد لعربية

جامعة سطيف1 (الجزائر)

المخبر LEMAC

[Mohamed.lariba@univ-setif.dz](mailto:Mohamed.lariba@univ-setif.dz)

المخلص:	معلومات المقال
<p>هدفت هذه الدراسة لمعالجة دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الحس الضريبي لدى المكلفين بالضريبة، وتوصلت إلى أن الإدارة الجبائية تواجه صعوبة كبيرة في تحصيل الدين الضريبي لا سيما المبالغ الكبيرة، بالإضافة إلى أنه ورغم الجهود الكبيرة المبذولة لترقية الحس الضريبي يبقى درجة الإلتزام ضعيف لدى المكلفين بالضريبة، كما توصلنا أن الإدارة الجبائية غير قادرة على ضمان رقابة ضريبية شاملة، بالإضافة أنها مازالت بعيدة عن تحقيق الشفافية في المنازعات الضريبية.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2021/08/26</p> <p>تاريخ القبول: 2021/09/25</p>
	<p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الإدارة الإلكترونية</li> <li>✓ ترقية الخدمة النوعية</li> <li>✓ الإدارة الرقمية</li> </ul>
	<p><b>Article info</b></p> <p>Received 26/08/2021</p> <p>Accepted 25/09/2021</p>
<p><b>Abstract :</b></p> <p><i>This study aimed to process the role of modernization in activating the performance of the tax administration and improving the tax sense of taxpayers. The results reveal that the fiscal administration faces serious difficulty in collecting tax debt, especially large amounts. In addition, despite of the great efforts made to promote the tax sense, the degree of commitment remains weak among them. However, they reveal that the fiscal administration is unable to guarantee comprehensive tax control; and it is still far from achieving transparency in tax disputes.</i></p>	<p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ electronic administration</li> <li>✓ improve the quality of service</li> <li>✓ digital administration</li> </ul>

## 1. مقدمة:

إن التحديات الاقتصادية العالمية وأثارها على الاقتصاد الوطني، ألزم على الدولة القيام بجملة من الإصلاحات في نظامها الضريبي سنة 1992 بتبني قوانين في مجال التشريع الضريبي تنسجم مع التطورات الدولية، رغم هذا بقي يعاني من العديد من الاختلالات، الأمر الذي ألزم عليها إصلاح الإدارة الضريبية وإعادة تنظيم قواعد العمل فيها، بغية الارتقاء بمستوى الأداء فيها، وإعادة النظر في الدور الواجب عليها أن تؤديه، باعتبارها أحد أطراف العلاقة الضريبية، ومحاوله مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في محيطها الخارجي وإضفاء الشفافية على العلاقة التي تربطها مع المكلفين بالضريبة، لتحسين الخدمة العمومية المقدمة لهم بهدف التأثير على الحس الضريبي لديهم، والوصول إلى الأهداف المنتظرة من فرض الضريبة سواء كانت أهداف مالية، اقتصادية، اجتماعية أو سياسية، ومنه تتبع إشكالية هذه الدراسة في معرفة:

ما هو دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة بمركز الضرائب سطيف؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع عصرية الإدارة الضريبية في الجزائر؟
- هل ساهم تطبيق نظام المعلومات الإلكتروني في الإدارة الضريبية من تحسين أدائها؟
- فرضيات الدراسة: انطلاقاً من الإشكالية السابقة يمكن لنا صياغة الفرضيات التالية:
- هناك علاقة إيجابية بين الخدمة النوعية المقدمة والحس الضريبي للمكلف بالضريبة؛
- ساهم تطبيق نظام المعلومات الإلكتروني في تحسين أداء الإدارة الضريبية.

### الدراسات السابقة:

**دراسة (علي غانم شاكر) 2017:** دور نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية، والتي هدفت إلى معرفة الإجراءات والطرق التي تساعد الإدارة الضريبية على تطوير أعمالها بشكل الكتروني بما يضمن رفع أدائها وتبسيط إجراءات التحاسب الضريبي وتشجيع المكلفين على الامتثال، وقد خرجت الدراسة إلى ضرورة استعمال السلطة الضريبية لنظام الدفع والتحصيل الإلكتروني، ووضع معايير لتوفير الخدمات الضريبية بشكل إلكتروني، وإصدار الوسائل القانونية والتشريعية الملائمة للانتقال السليم للبيئة الرقمية.

**دراسة صندوق النقد الدولي مارس 2011:** تعبئة الإيرادات في البلدان النامية، حيث ركزت هذه الدراسة حول كيفية تعبئة الإيرادات الضريبية للدول النامية، وتوصلت الدراسة أن عصرية الإدارة الجبائية تقترن ببناء هياكل ضريبية على أساس نوع المكلفين (فئات كبيرة ومتوسطة وصغيرة ومتناهية الصغر)، وتحسين أدائها من خلال التسيير بمبدأ كفاءة التكلفة ومبدأ المسائلة، بالإضافة إلى تبسيط وعصرية النظام الضريبي والاعتماد على مدونة الإجراءات الضريبية واعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات وإضفاء الشفافية في علاقتها مع المكلفين بالضريبة، لزيادة الالتزام الضريبي وتشديد الرقابة خاصة كبار المكلفين لتقليل التهرب ورفع الإيرادات الضريبية.

**أهمية الدراسة:** تدخل الأهمية البالغة من دراسة هذا الموضوع في مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى مختلف المؤسسات العمومية لما في ذلك من تحقيق النفع العام، وتوجيه نظر المهتمين ومتخذي القرار في وزارة المالية الجزائرية حول العمل على إنجاح تجربة عصرية الإدارة الضريبية وتلافي أوجه الضعف فيها، باعتبارها العمود الفقري للدولة والمسؤول الأول على تعبئة الموارد المالية للدولة التي يتم استثمارها في تحسين المرفق العام.

**أهداف الدراسة:** يسعى الباحثان من خلال دراسة دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة إلى:

- بيان المرتكزات الأساسية في عصرية الإدارة الضريبية في الجزائر للتأثير على سلوك المكلف بالضريبة للقيام بالتصريح الطوعي، والحد من الظواهر السلبية التي يعاني منها النظام الجبائي؛
- بيان فيما إذا كانت الاستراتيجية الجديدة لإصلاح الإدارة الضريبية حققت هدفها بعد حوالي 20 سنة من بدايتها.

## 2. الإطار النظري لموضوع العصرية الإدارة الضريبية وجوانبها

### 1.2 مفهوم الإدارة الضريبية:

الإدارة الضريبية هي مزيج من العناصر الإدارية والقانونية والمالية، وهي فرع من فروع الإدارة المالية والتي هي بدورها جزء من الإدارة الحكومية (الإدارة العامة) تحتوي على نفس الوظائف الإدارية الرئيسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، (عبدالمجيد، 2017، صفحة 93) حيث تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد الأوعية الضريبية المفروضة وتحصيل وجباية الضرائب، ويقع على عاتقها تطبيق القوانين عن المشرع الضريبي، وكذلك تقديم التفسيرات لتسهيل تطبيقها عمليا، وتتأثر هذه الإدارة بظروف وبيئة المجتمع الذي تعمل فيه. (عبادي و رائد خضر عبد العزوي، 2019، صفحة 04)

### 2.2 مفهوم عصرية الإدارة الضريبية:

مرادف مصطلح العصرية بالإنجليزية هو *modernity* وبالفرنسية *modernisation* وعند البحث والتدقيق في معنى المصطلح باللغة العربية نجد يتمحور حول تجديد وتحديث ما هو قديم وإعادة تنظيمه بشكل يلبي احتياجات الوقت الحاضر وهو يستعمل في مجالات عدة، (2021, [definition.ptidico.com/modeniser.html](http://definition.ptidico.com/modeniser.html)) وعصرية الإدارة بمعناها العام هي عملية التجديد والتغيير التي تحدث على مستوى الإدارة من أجل القيام بإصلاحات وتعديلات على النمط والوضع السائد الذي كان يتميز بالتقليدي، لمواكبة التغييرات الحديثة وما يتصل بالعالم الخارجي. (عبدالقادر، 2016، صفحة 06) وعصرية الإدارة الضريبية تقتضي تكيف طريقة عملها مع الرهانات الاقتصادية، الاجتماعية، والمالية والقانونية المستجدة، من أجل تحقيق أهداف السلطة العامة في توسيع الإيرادات الضريبية من خلال تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة وتعزيز الضمانات المقدمة لهم والحفاظ على حقوقهم في حالة النزاع بما يضمن تحقيق الشفافية في التسيير. (Leroy, 2008, p. 02)

كما يرى بعض الباحثين أن عصرية الإدارة الضريبية تشمل تبسيط النظام الضريبي القائم من خلال تقليل أسعار الضريبة وجعلها أكثر واقعية وتوسيع الأوعية الضريبية بشكل يجعلها أكثر اتساقا مع الأداء الداخلي المطلوب والتطورات الخارجية المتسارعة والهدف العام من تحديث إدارة الضرائب هو إقامة نظام كفؤ يستند إلى ضرائب يمكن قبولها وتنفيذها عمليا وتحقيق إيرادات كافية، ولا ينشئ عنها الا الحد الأدنى من التشوهات الاقتصادية. (أمين، 2010، صفحة 32)

### 3.2 الاتجاهات الدولية لعصرية الإدارة الضريبية:

تعتبر عصرية الإدارة الضريبية ضرورة لا بد منها، للتكيف السريع مع الإصلاحات التي تمس النظام الضريبي، وبهذا الصدد لجأت العديد من الدول بما فيها الدول النامية لإصلاح الإدارة الضريبية من خلال:

#### 1.3.2 إعادة تنظيم الإدارة الضريبية حسب فئة المكلفين بالضريبة:

إن الفكرة الرئيسية لهذا التقسيم تأتي من أن المجتمع الضريبي عادة ما يقسم إلى ثلاث شرائح كبار يمثلون (15 - 20 %) ومتوسطي المكلفين (20 - 30 %) وصغار المكلفين (40 - 50 %)، ووفقا لهذا النموذج تنقسم الإدارة الضريبية إلى وحدة تنظيمية لكبار

المكلفين تكون مسؤولة عنهم فقط وعن جميع أنواع الضرائب والرسوم الخاضعين لها، وبالمقابل نجد وحدة تنظيمية أخرى لمتوسطي المكلفين تكون عنهم فقط وعن جميع أنواع الضرائب والرسوم الخاضعين لها، وهكذا وضمن هذه الوحدات أو الأقسام لا نجد تقسيم نوعي بل تقسيم وظيفي بحسب الوظيفة التي تؤديها الدائرة أو الشعبة، ومن المزايا الرئيسية لهذا النموذج هي تعزيز القدرة على مراقبة التنفيذ ومساءلة، وتخفيف النفقات الإدارية وكذا توجيه الاهتمام وفقا للمخاطر من خلال فرض رقابة قوية على المكلفين. (الحلاق و حبيب أحمد ، 2015، صفحة 179)

### 2.3.2 ترقية الاتصال بين موظفي الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة:

يقتضي الإصلاح الضريبي إعادة تقويم الإدارة الضريبية ومعالجة أوجه القصور والخلل وغيرها من الاختلالات التي تحتاج إلى إعادة بناء وتنظيم في جميع مجالات العمل في الإدارة الجبائية بما يكفل الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة والسهولة والمرونة. (حسان، 2016، صفحة 264) كما عليها من الواجب بناء سياسة تواصلية باعتبارها أحد أطراف العلاقة الضريبية ويقع على عاتقها كسب ثقة المكلف الطرف الثاني من العلاقة وأن تعامله باحترام لتحسين العلاقة التي تربط بينهما من أجل تحصيل ضرائبها بسهولة، الأمر الذي لن يتحقق إلا عندما تستطيع هذه الأخيرة أن: (إسماعيل و حسينة، 2019، صفحة 95)

- تؤدي واجباتها على أكمل وجه، من خلال التطبيق الصحيح للقوانين الضريبية وإحكام الرقابة على تنفيذها، حتى تتمكن من تحصيل الضرائب المقررة، دون أن تفقد الدولة شيء من هذه المبالغ؛
- تتجنب الممارسات المخالفة للقوانين، وأن تسهر على احترام الحريات الشخصية للمكلفين، وهذا ما يتطلب الوضوح التام لكل القرارات التي تصدرها الإدارة؛
- تقوم بإعلام المكلفين بكل جديد ويكون على بينة، وألا يتفاجأ بتطبيقه مع عمله بتطبيق آخر من قبل، وبالتالي تجنب اللجوء إلى المنازعات الضريبية؛
- ينبغي ألا يكون القرار الذي يتقدم به المكلف وسيلة تهديد، وإنما وسيلة فعالة تمكن الإدارة الضريبية من تتبع كل مداخيل المكلف، وعليه في هذا الصدد يجب أن تكون بيانات القرار وغرضها واضحين، وأن ترافق القرار بميثاق المكلف الذي يتضمن حقوقه وواجباته؛
- تعميق وسائل الاتصال بين الإدارة والمكلفين، وهذا لا يكون إلا من خلال الإعداد الجيد لرجال الإدارة الضريبية. وتحسين الاتصال بين الإدارة والمكلفين بالضريبة؛
- تكوين مهنيين لأعوان الإدارة الضريبية وإعدادهم إعدادا نفسيا وظيفيا.

### 3.3.2 رقمنة الإدارة الضريبية:

تقتضي عصرية الإدارة الضريبية التوجه نحو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تبني نظام المعلومات الإلكتروني في الجانب الجبائي، أي قيام المكلف بالضريبة بأداء الالتزامات المالية المترتبة عليه اتجاه هيئة الضرائب من خلال استخدام استثمارات خاصة محفوظة على الموقع الإلكتروني (web site) الخاص بهيئة للضرائب، وبالتحديد ما يتعلق منها بإدارة التحصيل بحيث يستطيع المكلف سداد ما بذمته من مستحقات ضريبية من خلال عملية الاتصال الإلكتروني، ويمكن أن يتوسط هذه العملية شبكة الصيرفة والبنوك والمؤسسات المالية، التي أصبحت تنشط في الآونة الأخيرة وتعمل على تشجيع التعامل من خلال بطاقات السحب والائتمان والتعامل من خلال الأنترنت في عملية تحويل المستحقات المالية وفق شروط. (غانم، 2017، صفحة 145)

وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية يقتضي متطلبات، وينتج عنه ومزايا رقمنة الإدارة الضريبية أمرا ليس قرارا سهلا يتخذ على وجه السرعة ولا طريقا ممهدا تقطعه الإدارة الضريبية بدون عوائق، لأن الرقمنة تحتاج إلى خمسة عناصر أساسية (التكنولوجيا، والبشر، وإدارة

المخاطر، والموارد المالية، وبنية الاتصالات)، وهي عناصر تتداخل فيها وزارات عدة: وزارة المالية، الداخلية، والتجارة، كما تحتاج إلى تثقيف المواطنين وتأهيلهم للتعامل الرقمي، وبث الطمأنينة في نفوس المناهضين للرقمنة، فضلا عن حاجة الرقمنة إلى تخصيص أموال كبيرة نسبيا للبنية التحتية، كما تتطلب الإدارات الضريبية برامج خاصة تتسم بسرية البيانات وتبادلها في حدود ضيقة، تكون متاحة للممولين وتسهل عليهم التعامل عن طريقها، وأن المواقع التي يتم الاتصال من خلالها مؤمنة. (صديق، 2020، صفحة 427)

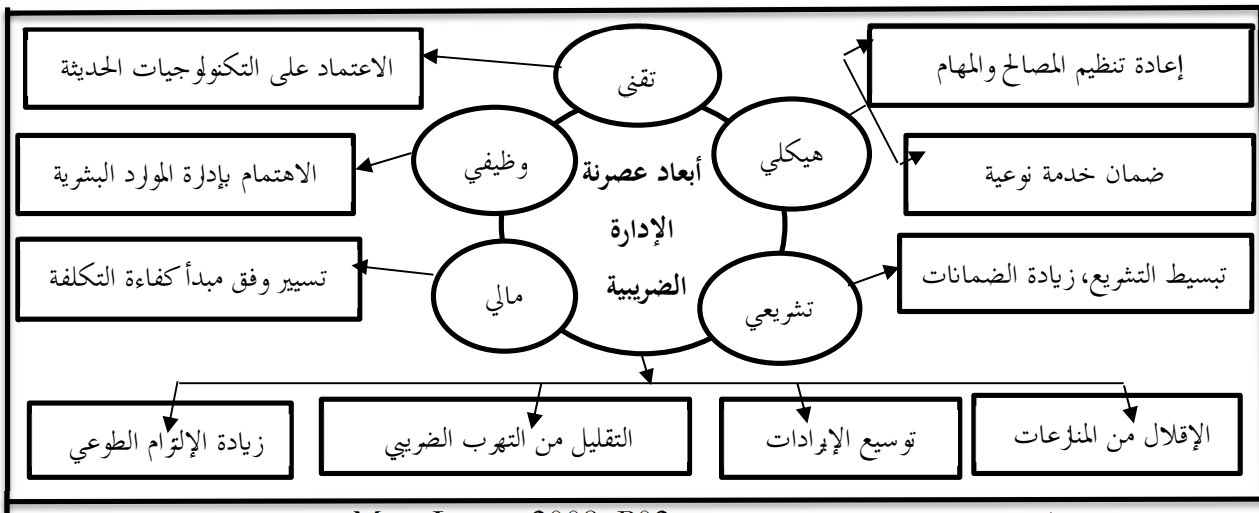
ومما لا شك فيه أن التوجه نحو رقمنة الإدارة الضريبية من خلال تقديم الإقرار الضريبي إلكترونيا وكذلك الإخطارات الضريبية وكافة الأعمال الضريبية، سوف يساعد على تحسين الامتثال الطوعي للضريبة وذلك للأسباب التالية: (محمد، 2020، صفحة 23)

- ضمان أكبر قدر من العدالة الضريبية؛
- مكافحة الفساد الإداري؛
- مكافحة التهرب عن طريق ادخال الاقتصاد غير الرسمي تحت مظلة الاقتصاد الرسمي؛
- تقديم الخدمات الضريبية في سهولة ويسر.

#### 4.2 أبعاد عصنة الإدارة الضريبية والأهداف المرجوة منها:

يمكن تلخيص أبعاد عصنة الإدارة الضريبية والأهداف المرجوة منها في الشكل الموالي:

الشكل 1: أبعاد عصنة الإدارة الضريبية والأهداف المرجوة منها



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: Marc Leroy, 2008, P02.

#### 3. عصنة الإدارة الضريبية في الجزائر ودورها في تحسين الحس الضريبي

أصبحت الإدارة العصرية على قناعة تامة بحق المكلفين بالضريبة من معرفة القوانين، كما له حق الاتصال وطلب المساعدة من الإدارة الضريبية لاختلاف الرأي في مسائل معينة تجنبا لأي خطأ قد يقعهم تحت طائلة القانون، ولتعزيز الوعي لدى المكلفين بالضريبة باشرت الجزائر مسار الإصلاح إدارتها الضريبية عبر مراحل.

#### 1.3 مسار الإصلاح الهيكلي للإدارة الضريبية في الجزائر:

بداية الإصلاح كانت بإنشاء المديرية العامة للضرائب على رأس الإدارة الجبائية منذ سنة 1990، منذ ذلك الوقت دخلت في العديد من الإصلاحات في جانبها الهيكلي والتقني، ولا تزال عملية الإصلاح متواصلة إلى يومنا هذا، حاليا تنظم الإدارة الضريبية في الجزائر على المستوى المركزي في المديرية العامة للضرائب ممثلة في أربع مديريات مركزية داعمة وثلاث أقسام مسؤولة بالجانب التقني، بالإضافة للمصالح

الخارجية على المستوى المحلي ويراقب عمل المديرية العامة جهاز يسمى المفتشية العامة للمصالح الجبائية، والشكل الموالي يوضح تنظيم الإدارة الضريبية في الجزائر وفق آخر تعديل:

الشكل 2: هيكل تنظيمي للإدارة الضريبية الجزائرية



**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم: 21-252 المؤرخ في 6 جوان سنة 2021، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية، العدد 47، المادة 05، والرسوم التنفيذي رقم: 17-146 المؤرخ في 20 أبريل سنة 2017، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2006، الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 26، المادة 2 منه.

### 2.3 الهياكل الجديدة للإدارة الضريبية في الجزائر:

تأثرت الإدارة الجبائية بمجمل الإصلاحات التي مست القطاع الاقتصادي خلال فترة التسعينات، وباعتبارها طرف في القطاع المالي وجدت نفسها أمام حتمية وضع استراتيجية لعصرنة مصالحها، وقصد تحقيق هذه الغاية تم إعادة تنظيم الهياكل وطرق تسييرها بإنشاء النموذج التنظيمي الجديد (مديرية كبريات المؤسسات، ومراكز الضرائب، والمراكز الجوارية)، مركزة على المكلفين بالضريبة، تتشكل من هياكل تسيير عصرية ومتكيفة مع النسيج الجبائي، من خلال تأسيس ملف جبائي وحيد يسمح بتبسيط وتسهيل الإجراءات الجبائية، (spécial, p. 13) ممثلة في:



**1.2.3 مديرية كبريات المؤسسات:** تعتبر من أهم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية تم إنشائها بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002، يدخل ضمن مجال اختصاصها الشركات أو التجمعات التي تنشط في قطاع المحروقات التي تخضع للتشريع المتعلق بالمحروقات، الشركات الأجنبية الناشطة في الجزائر مؤقتا في إطار تعاقدي يخضع للنظام الحقيقي عندما يساوي مبلغ العقد أو العقود أو يفوق : 2.000.000.000 دج، شركات رؤوس الأموال وكذا شركات الأشخاص الذين اختاروا الخضوع للنظام الجبائي لشركات رؤوس الأموال كما هو منصوص عليه في المادة 136 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، التي يساوي رقم أعمالها أو يفوق مبلغ: 2.000.000.000 دج، تجمعات الشركات، (للضرائب، المادة 282 مكرر 1 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2021) عندما يساوي رقم الأعمال السنوي لإحدى الشركات العضوة أو يفوق مبلغ : 2.000.000.000 دج . (الجريدة الرسمية، 2017)

**2.2.3 مراكز الضرائب:** تعتبر مراكز الضرائب نتيجة إصلاحات الجيل الثالث للإدارة الجبائية تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2006، ضمن مجال اختصاصها الشركات مهما كان شكلها باستثناء المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري غير المسيرة من طرف مديرية كبريات المؤسسات، المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي والتي رقم أعمالها السنوي يفوق 15.000.000 دج، بالإضافة للمؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي والتي اختارت الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي. (CPI, 2021)

تنظم مراكز الضرائب في ثلاث مصالح رئيسية (التسيير، الرقابة والبحث عن المادة الجبائية، المنازعات) وقبضة ومصالحة للاستقبال وأخرى للإعلام الآلي طبقا لما جاء به القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009.

**3.2.3 المراكز الجوية للضرائب:** تم إنشاء المراكز الجوية للضرائب في إطار إصلاحات الجيل الثالث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2006، ويعتبر من الهياكل الجديدة يقوم بتسيير ملفات صغار المكلفين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة الغير خاضعين لمركز الضرائب ومديرية كبريات المؤسسات، أي الشركات المدنية ذات الطابع المهني والأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطا صناعيا، تجاريا، حرفيا، وكذا التعاونيات الحرفية والصناعات التقليدية التي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو إيراداتها المهنية السنوية خمسة عشرة مليون دينار (15.000.000 دج) ماعدا تلك التي اختارت نظام فرض الضريبة حسب الرح الحقيقي، والأنشطة المستثناة من نظام الضريبة الجزافية المذكورين في المادة 282 مكرر 1 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، (للضرائب، المادة 282 مكرر 1 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2021) كما يخضع لمجال اختصاص المراكز الجوية الأشخاص التالية (CPI, 2021):

- الأشخاص الطبيعيين الملزمون باكتتاب تصريح إجمالي لمداخيلهم كل سنة؛
- الأشخاص الذين يؤجرون عقارات مبنية لاستعمال سكني، أو محلات تجارية أو صناعية غير مجهزة بعنادها إذ لم تكن مدرجة في أرباح مؤسسة تجارية، أو صناعية أو حرفية أو مستثمرة فلاحية، أو مهنة غير تجارية، وكذا الأملاك الغير المبنية مهما تكن طبيعتها؛
- الأشخاص الطبيعيين الذين يحققون مداخيل فلاحية؛
- المؤسسات الإدارية العمومية ومؤسسات مستخدمة أخرى غير ربحية؛
- الأشخاص الطبيعيين الساكنون في الجزائر، الذين في حوزتهم أملاك في الجزائر وأيضا الأشخاص الطبيعيين الذين ليس لهم إقامة في الجزائر ولكن لهم أملاك في الجزائر؛
- الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لهم أملاك واقعة في بلديات تستفيد من خدمة رفع القمامات المنزلية وأيضا المنتفعون المحتملون الآخرون ومستأجرو هذه الأملاك.

### 4.2.3 أهداف إنشاء الهياكل الجديدة للإدارة الضريبية في الجزائر:

إن إنشاء الهياكل الجديدة للإدارة يسمح بتجميع الوظائف في مصلحة تسيير واحدة كبيرة ويحقق مزايا، فبالنسبة للمكلفين بالضريبة لن يصبحوا متعاملين إلا مع محور جبائي وحيد، حيث لن يتحتم عليهم التنقل من مصلحة إلى أخرى وبذلك تسهيل مساعيهم الإدارية، أما فيما يتعلق بالإدارة الجبائية، فيشكل التنظيم الجديد تطورا مميّزا لأسباب ثلاثة (impôts B. d., 2012, p. 8):

- سيترتب تقليص عدد المصالح القاعدية، وتخفيض تكلفة التسيير؛
- تساهم عصنة إجراءات التسيير مواكبة لإحداث هذه المصالح في زيادة مستوى تحصيل الإيرادات الجبائية؛
- تسعى الإدارة الجبائية من خلال هذه المشاريع، إلى توسيع الوعاء الجبائي والتخفيف من ظاهرة عدم المساواة في توزيع الأعباء الجبائية بين المكلفين بالضريبة.

### 3.3 وضع مرجع للخدمة النوعية لترقية الاتصال الجسماني للمكلفين بالضريبة:

تبنّت الإدارة الضريبية استراتيجية بغية تطوير الاتصال مع المكلف بالضريبة وفق اتجاهين (Impôts, la modernisation de l'administration fiscale pour une administration de performance, N°75/2014, 2014, p. 08)

**الاتجاه الأول:** من الداخل تحويل طرق عمل التي تتمحور حول مبدأ النجاعة الذي يجسد إصلاح مجمل الإدارة.

**الاتجاه الثاني:** من الخارج، حيث تم الشروع في إصلاح كبير للتواصل أكثر مع المكلف بالضريبة وتسهيل الحصول على المعلومة الجبائية.

ولأن أي استراتيجية تصب في تنمية مستوى الوعي الجبائي تبقى مرتبطة تماما بنوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة، وعدم الاقتصار فقط على القيام بالمهام التقليدية المتعلقة بالوعاء الضريبي، التحصيل والمراقبة بل تتعداها صاعدا إلى الأخذ بعين الاعتبار لمفهوم (العلاقات العامة) عند الاتصال اليومي بمستعمليها، (Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N°60/2012, 2012, p. 08) بهذا الصدد أعدت الإدارة الجبائية حكم جديد يتضمن الالتزامات النوعية تحت تسمية مرجع نوعية الخدمة بموجب التعليم العام رقم 01 بتاريخ 07 جوان 2012 الصادرة من طرف المدير العام للضرائب، وهو أداة لتعزيز ثقافة الاستقبال وجودة الخدمة. يحتوي على مجموعة من المعايير الداخلية والخارجية التي يتعهد أعوان الهياكل الجديدة باحترامها (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب) في إطار مسعى عصنة الإدارة الجبائية، من خلال اكتتاب 20 التزام لنوعية الخدمة، تلتزم الإدارة الجبائية باحترامها بغية ضمان تكفل أحسن بشكاوى المكلفين بالضريبة.

### 4.3 مشروع رقمنة الإدارة الضريبية في الجزائر:

قام المشرع الجزائري بالعديد من خطوات لرقمنة الإدارة وتمثل أساسا في:

### 1.4.3 الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب:

أولت المديرية العامة للضرائب عبر موقعها الإلكتروني اهتماما كبيرا، وهذا من خلال اثرائه بمعلومات جبائية وتحيينه بعد كل تعديل بمس التشريع، وإعلام المكلفين بالضريبة بالأخبار الجبائية بانتظام من خلال رسائل المديرية العامة والمقالات الصحفية التي يتم نشرها في المجال الجبائي مثل نشر: قانون المالية، القوانين التنظيمية ... إلخ، يمكن تفصيل هذه الخدمات في (Impôts, LE SYSTÈME



D'INFORMATION : levier majeur de modernisation de la DGI, N°80/2015, 2015, :p. 04)

- يريد الاتصال متاح للجمهور عبر الرابط الإلكتروني: ([contact\\_dgi@mf.gov.dz](mailto:contact_dgi@mf.gov.dz))، يمكن من خلاله طرح أسئلة ذات طابع جبائي من أجل الحصول على معلومات وبيانات حول مخاوفهم الضريبية في غضون فترة أقصاها ثلاثة (03) أيام؛
- يريد التظلم الذي يهدف إلى توفير أداة حوار واستماع، والسماح للمكلف بالضريبة بإرسال شكواهم واقتراحاتهم وتظلماتهم عبر الموقع: [dolances@mf.gov.dz](mailto:dolances@mf.gov.dz)؛
- كما وضعت المديرية العامة للضرائب ثلاث صفحات على الشبكات الاجتماعية، Facebook، twitter، Google+ بغية ترقية مختلف المواضيع ذات الصلة بالجباية من جهة، ومن جهة أخرى جمع المعلومات من أجل تحسين صورتها والإفادة بالأحداث وإصدار بلاغات وخلق ديناميكية لموقعها الإلكتروني وتعزيز العلاقة مع شركائها؛
- الاشتراك في النشرة الإخبارية للمديرية العامة للضرائب (newsletter) يتم إعلام المكلفين بالضريبة من خلال الموقع الرسمي بشكل دوري للرسائل الخاصة بالمديرية العامة للضرائب وعن كل مستجدات مثل: قوانين المالية، القوانين الجبائية، مناشير، نص الاتفاقيات الدولية إلخ؛
- رزنامة جبائية عملية مفيدة للغاية لتذكير دافعي الضرائب بالتزاماتهم الضريبية؛
- تحميل الوثائق الجبائية القابلة للتعبئة، حيث توفر هذه الخدمة للمكلفين سلسلة من المطبوعات والوثائق الجبائية قابلة للتعبئة البيانات مع إمكانية تنزيلها وطباعتها؛
- تحديد الموقع الجغرافي لخدمات المديرية العامة للضرائب، حيث توفر هذه الخدمة تفاصيل الاتصال بجميع هياكل التابعة للمديرية العامة للضرائب العناوين وأرقام الهاتف والفاكس، كما يسمح للتطبيق بفضل خريطة جوجل لتحديد الطرق للوصول إليها عبر خدمات Google map؛
- إمكانية إجراء التحقيقات واستطلاعات الرأي عبر الإنترنت حيث أطلقت المديرية العامة للضرائب في سنة 2015، من خلال الموقع الرسمي تحقيق حول جودة الخدمة النوعية المقدمة على مستوى الهياكل الجديدة (مديرية كبريات المؤسسات، ومراكز الضرائب)، وهذا بإجراء تحقيقات واستطلاعات الرأي وجمع آراء الجمهور للمواضيع اللازمة من أجل تصحيح الاختلالات.

### 2.4.3 رقمنة إجراءات التقييم الجبائي:

أصبح بإمكان المتعاملين الاقتصاديين الحصول على شهادة التعريف الجبائي عبر الأنترنت عبر النافذة الإلكترونية: <http://nif.mfdgi.gov.dz>، حيث تسمح هذه البوابة للمكلفين بمتابعة طلباتهم بالتقييم الجبائي، إصدار شهادة التقييم الجبائي، المصادقة على رقم التعريف الجبائي، إدخال الاستفسارات المتعلقة بالتقييم الجبائي. (Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N°90/2018, 2018, p. 08)

### 3.4.3 التصريح والدفع عن بعد بتبني نظام المعلومات جبايتك:

#### 1.3.4.3 التعريف بنظام للتصريح عن بعد جبايتك:

لتجسيد مشروع عصرنه قطاع الضرائب قامت المديرية العامة للضرائب بالاستعانة بمكتب الاستشارات الاسباني (INDRA) (SITEMA-)، من أجل إنشاء نظام معلومات جبائي من نوع (ERP-SAP) الذي يشكل أحد الركائز الأساسية لتحديث

الإدارة الجبائية أطلق على هذا النظام تسمية (جبايتك jibayatic)، وهو عبارة عن نظام يسمح بالتصريح والدفع عن بعد عبر الرابط: <https://jibayatic.mfdgi.gov.dz>، وهو عبارة عن فضاء خاص ومؤمن مرتبط بنظام المعلومات.

تم إطلاقه رسمياً في مركز ضرائب لباب الزوار في الجزائر العاصمة في: 4 أبريل 2017، ليتم تعميمه على باقي مصالح الإدارة الجبائية قبل ديسمبر 2018، سيمكن هذا النظام إدارة الضرائب من أن تكون إدارة فعالة في خدمة السلطة العمومية والمواطن، وسيساعد على تحسين تحصيل عائدات الضرائب العادية. (Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts, 2017, p. 05)

### 2.3.4.3 الإطار التشريعي والقانوني للتصريح والدفع الإلكتروني:

لتسهيل عملية التصريح وضع المشرع الجبائي دليل التصريح والدفع عبر الرابط: [www.mfdgi.gov.dz/portailpublic](http://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic)، وسن مجموعة من القوانين التي تهدف أساساً لتنظيم هذه العملية، كما فرض غرامات لعدم الالتزام بما يلي:

- 1.2.3.4.3 الاكتاب والدفع الإلكتروني: تتمثل القوانين التي تنظم عملية التصريح والدفع الإلكتروني فيما يلي:
  - تنص المادة 23 من الأمر رقم 02-08 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008 والمواد 164، 165، 166، 167، 168، على أنه، علاوة على كيفية التصريح والدفع عن طريق التصريح G50 الضريبة على أرباح الشركات، الرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني، التصفية لرصيد الرسم على القيمة المضافة والرسم على النشاط المهني، الأجور والرواتب والتعويضات؛
  - القانون رقم 14-16 المؤرخ في 28 ديسمبر 2016 بشأن قانون المالية لعام 2017، لا سيما المواد 67، 68 (الجريدة الرسمية رقم 77 بتاريخ 29 ديسمبر 2016) التي أقرت شهادات الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛
  - إجبارية التصريح الإلكتروني والدفع الإلكتروني بالنسبة للمؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات بموجب نص المادتين: 58 من قانون المالية لسنة 2018 والمادة 169 مكرر 2 من قانون الإجراءات الجبائية، المعدلة لأحكام قانون الإجراءات الجبائية؛
  - تنص المواد المادة 9 من قانون المالية لسنة 2021 التي عدلت المادة 75 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة والتي بمقتضاها تلزم كل شخص طبيعي أو اعتباري يدفع مرتبات أو أجور أو تعويضات أو أتعاباً أو معاشات أو ريع عمري، أن يقدم كشفاً على حامل معلوماتي أو عن طريق التصريح عن بعد على الأكثر يوم 30 أبريل من كل سنة في المصلحة التي يتبع لها؛
  - المادة 24 من قانون المالية 2021 و 224 من قانون الضرائب المباشرة، إلزامية التصريح الإلكتروني بالتصريح السنوي لقائمة الزبائن؛ G03
  - تنص المادة 05 والمادة 16 من قانون المالية 2021 المعدلة على التوالي للمواد 18 و 151 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، على إلزامية إكتاب إلكترونيا كشف تلخيصي للتصريح السنوي بأرباح الأشخاص الطبيعية والمعنوية والكشوف المرفقة؛
  - إلزامية التصريح الإلكتروني بقائمة الحسم للرسم على القيمة المضافة بموجب المادة 42 التي تعدل المادة 29 من قانون الرسم على القيمة المضافة؛

تنص المادة 18 من قانون المالية لسنة 2021 المعدلة للمادة 176 من قانون الضرائب المباشرة، على إلزامية التصريح بكشف على متن إلكتروني يوضح المناولة بكل أنواعها والمكافئات مهما كان نوعها.

2.2.3.4.3 الغرامات: من أجل إلزام المكلفين على التصريح الإلكتروني، فرضت المادة 21 من قانون المالية لسنة 2021 والتي تم بموجبها إحداث المادة 192 مكرر على مستوى الباب الثالث من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة ما يلي:

- غرامة جبايية بنسبة 25 % على المكلفين بالضريبة الذين لم يقدموا ضمن الأجال القانونية التصريح السنوي بأرباح للأشخاص الخاضعين على التوالي للضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات، تحسب هذه الغرامة على النتيجة الجبايية المصرح بها دون أن تتعدى 1.000.000 دج، وفي حالة عجز تطبق غرامة قدرها: 100.000 دج؛
- تطبق على هذه الغرامة الجبايية زيادة بنسبة 35 % عندما لا يكتب المكلفون بالضريبة المعنيون الكشف التلخيصي السنوي بعد انقضاء أجل ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ استلام الإخطار الرسمي؛
- كما تفرض على المكلفين المذكورين أعلاه والذين اكتتبوا كشفا تلخيصيا سنويا يحتوي على بيانات مختلفة عن تلك الواردة في التصريح السنوي للنتائج والكشوف المرفقة، غرامة جبايية بمبلغ 10.000 دج لكل بيانات غير مطابقة، دون أن يتعدى إجمالي مبلغ الغرامات المطبقة 100.000 دج.

#### 3.3.4.3 جوانب تجسيد نظام المعلومات الجبايية: تم تجسيد هذا النظام وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 1: يوضح جوانب مشروع نظام المعلومات "جبايتك".

الجوانب التقنية	الجواب العلمية
- تستجيب للضبط، وضع وتنصيب نظام تسيير قواعد بيانات البيئة وخلق الألات الافتراضية وصيانتها؛	- مخطط المحاسبة؛
- وضع وتنصيب أداة النسخ الاحتياطي؛	- توزيع الرسم على النشاط المهني لكل بلدية؛
- إنجاز النسخ الاحتياطي والاستعادة؛	- التحصيل بمختلف الكيفيات (صك، دفع، حساب، نقد)؛
- نشر تطبيق الحماية من الفيروسات كاسبارسكي؛	- نموذج تنظيمي مقنن بالنسبة للتطبيقات الهدف SAP؛
- وضع نظام تسيير مراقبة المجال ونظام تسيير ميكروسوفت؛	- ترحيل المعطيات والإجراءات؛
- صيانة قاعدة البيانات ودعم لفريق المشروع؛	- تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء الوظيفي (KPI)؛
- إعداد الجزء التقني من دفتر الشروط المتعلق بتحديث قاعدة بيانات التطوير لإنقاذ قاعدة البيانات المتواجدة التي لم تعد.	- الأخذ بعين الاعتبار في نسبة الرسم على القيمة المضافة والضريبة على الدخل الإجمالي للأجراء في التصريح جديد G50؛
	- وضع قاعدة بعد المصادقة على مذكرات تفاهم بين المؤسسات والإدارة العمومية؛
	- استغلال بطاقة المستوردين والمصدرين ومعطيات الديوان الوطني للإحصائيات ومسح الأراضي، مدمجة في النظام SAP.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

le système Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N° 80 /2015,  
P 07. d'information levier majeur de modernisation de la DGI

#### 4.3.4.3 إطلاق بوابة إلكترونية مساهمتك للتصريح والدفع الإلكتروني:

تم توقيع اتفاقية بين المديرية العامة للضرائب وبنك الجزائر الخارجي من أجل تنويع وسائل دفع الضرائب والرسوم إلى غاية تعميم نظام جبايتك على كل مصالح الإدارة الجبايية، تسمح هذه البوابة بدفع الضرائب والرسوم في حدود 5 ملايين دينار في مرحلة أولى على أن يتم رفع المبلغ إذا استلزم الأمر ذلك، كما تم تحديد الدفع بالبطاقة الذهبية بمليون دينار جزائري. (S. impôts، 2021)

#### 5.3.4.3 الأهداف الاستراتيجية لرقمنة الإدارة الجبايية في الجزائر:

تهدف المديرية العامة للضرائب من خلال رقمنة الإدارة الجبايية إلى تحقيق عدة أهداف (وزارة المالية، 2014، صفحة 02):

- تقديم للمديرية العامة للضرائب الدعامات في المجال التكنولوجي المعلومات قصد إتمام مهامها وبلوغ أهدافها؛

- ضمان الحماية للمعطيات من خلال اللجوء الى تكنولوجيا الاتصالات المناسبة؛
- تقديم تطبيقات بسيطة الاستعمال تسمح للمستخدمين بممارسة مسؤولياتهم بالفاعلية والنجاعة المطلوبتين؛
- ضمان وجود المعطيات الصحيحة لمجمل المستخدمين المؤهلين؛
- ضمان تكوين مناسب في مجال تكنولوجيا الاتصالات لفائدة المستخدمين؛
- تبسيط الإجراءات، لا سيما تلك المطبقة من طرف المكلفين بالضريبة؛
- اعداد تدابير تهدف الى المحافظة على مستوى المعارف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- البحث على تحسين الأداء من خلال التدقيق المستمر للأنظمة المعمول بها.

#### 6.3.4.3 استراتيجية الإدارة الضريبية في الجزائر للانتقال إلى عصر تكنولوجيا المعلومات:

وضعت المديرية العامة استراتيجية لمواجهة التحديات الكبرى للانتقال الرقمي تتعلق أساسا (Impôts, les assises  
:nationales sur la réforme fiscale, 2020, p. 13)

- البنية التحتية: يظهر بوضوح تطوير البنية التحتية لدعم تكنولوجيا الإعلام والاتصال لخطة عمل الحكومية فيفري 2020، إذ يتعلق الأمر بتعميم الولوج إلى الأنترنت عالي التدفق، تكثيف شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتأمين البنى التحتية لشبكة الاتصالات التكنولوجية المعلومات وحماية المستعملين.
- الأمن المعلوماتي: يجب أن تلي البنية التحتية متطلبات الموثوقية والأمان.
- الموارد البشرية: يجب أن يتم تشغيل دون انقطاع، موارد بشرية مؤهلة جاهزة لمعالجة أي اختلالات وظيفية.

#### 4. الدراسة التطبيقية للبحث

1.4 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص مركز الضرائب لولاية سطيف، أما عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة من جميع الملفات الجبائية التابعة لمركز الضرائب لولاية سطيف.

2.4 أساليب ومصادر جمع البيانات المعلومات: تتنوع أساليب جمع المعلومات فمنها أسلوب المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح، وأسلوب الملاحظة وقد اعتمدنا على تحليل مؤشرات الأداء في ثلاث مصالح رئيسية (التسيير، الرقابة والبحث عن المادة الجبائية، المنازعات) إضافة لمصلحة التحصيل والاستقبال، بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للأداء المقدمة للإدارة المركزية لما تتضمنه من وضوح.

3.4 المؤشرات محل الدراسة: نظرا لمحدودية عدد صفحات البحث تم الاعتماد على بعض مؤشرات أداء الإدارة الجبائية ودراسة سلوك المكلفين بالضريبة من خلال مؤشرات التحصيل، مؤشرات الوعاء، مؤشرات الرقابة الجبائية.

#### 4.4 تحليل مؤشرات الأداء

##### 1.4.4 مؤشرات الخدمة النوعية

الجدول 2: إحصائيات تتعلق بمراجع الخدمة النوعية المطبق في مركز الضرائب لولاية سطيف.

المعدل المتوسط	2018	2017	2016	2015	2014	2013	السنوات نوعية الخدمة %
100	100	100	100	100	100	90	نسبة احترام الدخول إلى المصالح
100	100	100	100	100	100	100	نسبة التكفل بالمكلفين بالضريبة
92.73	96.23	100	97.13	98.83	97.63	66.56	نسبة جودة الخدمة المقدمة
96.38	100	100	100	100	98.33	80	نسبة احترام أجال الخدمة

78.79	82.93	65.16	88.43	83.1	98.5	54.66	نسبة الاستماع للمكلفين بالضريبة
92.94	93.75	89.55	95.03	94.43	98.05	86.87	المؤشر الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات: Rapports sur le Référentiel qualité de service

الخاص بالسنوات ما بين 2013-2018 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مركز الضرائب لولاية سطيف حقق حسب المؤشر الإجمالي للخدمة النوعية نتائج جد مرضية للفترة المذكورة، حيث بلغت سنة 2013 بنسبة: 86.87% لتبغ أعلى نسبة لها في سنة 2014: 98.05%، كما إرتفعت بحوالي 6 % نقاط مئوية في سنة 2018 (سنة آخر تقييم) مقارنة مع سنة الأساس 2013 محققة نسبة: 92.94%. الشكل 3: يوضح تطور الخدمة النوعية في مركز الضرائب حسب المؤشرات الخمسة.



من خلال الرسم البياني نلاحظ أن كل من مؤشر احترام الدخول إلى المصالح ومؤشر التكفل بالمكلفين متوسط إحترام 100 %، بينما حقق كل من مؤشر جودة الخدمة المقدمة متوسط قدره: 92.73 %، ومؤشر إحترام أجال الخدمة متوسط: 96.38 % وهي نسب جد مرضية، كما نلاحظ من خلال المؤشرات الخمسة أن الذي حقق أدنى نسبة خلال الستة (6) سنوات هو مؤشر الاستماع للمكلفين بالضريبة حيث بلغ متوسط 78.79 % مما يتوجب إجراء تعديلات على هذا المستوى لتدارك الأخطاء وتصحيحها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات:

Rapports sur le Référentiel qualité de service

الخاص بالسنوات ما بين 2013-2018 .

2.4.4 مؤشرات التحصيل: يمثل التحصيل مؤشر جد مهم للحكم على أداء الإدارة الجبائية وكذا الحس الضريبي لدى المكلف بالضريبة، حيث قمنا بتلخيص مؤشرات التحصيل في الجدول رقم 3 و 4 أدناه:

الجدول 3: يوضح وضعية التحصيل الديون في مركز الضرائب لولاية سطيف للفترة ما بين (2014-2020) بالمقارنة مع التنظيم القديم.

الوحدة: كيلو دينار جزائري

مؤشرات	حصيلة عملية التحصيل			السنة	البيان
	مؤشر الديون غير المحصلة 3/1	تحصيل الديون 2/1	المبلغ الصافي للدين (1)		
مؤشر الديون غير المحصلة 3/1	2/1	مبلغ الدين غير المحصل 2-1=3	مبلغ الدين المحصل (2)	1 477 592	(مديرية الضرائب لولاية سطيف)
87.23%	12.77%	1 288 945	188 647	1 425 411	إحصائيات تخص التنظيم الجديد
78.74%	21.26%	1 122 304	303 107	1 512 885	(مركز الضرائب لولاية سطيف)
68.44%	31.56%	1 035 383	477 502	3 371 526	
82.56%	17.44%	2 783 625	587 902		



## دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة

88.29%	12.16%	3 573 247	491 937	4 047 158	2017
92.05%	8.41%	3 810 698	348 115	4 139 841	2018
94.68%	5.32%	6 308 951	354 702	6 663 653	2019
98.54%	1.46%	16 233 813	239 919	16 473 732	2020

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المحصل عليها من المصلحة القباضة لمركز الضرائب سطيف، بالإضافة للإحصائيات المحصل عليها من مديرية الضرائب لولاية سطيف.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، العجز الكبير في تحصيل الديون من طرف مركز الضرائب لولاية سطيف، حيث بلغت في سنة 2020 مبلغ: 16 233 813 447 دج، كما نلاحظ أن نسبة الديون الغير مسترجعة في ارتفاع مستمر حيث بلغت في سنة 2014 نسبة 78.74%، لترتفع بنسبة 19.8 درجات مئوية في سنة 2020 لتقارب نسبة 98.54% مما يدل على الضعف الكبير في أداء الإدارة الجبائية في تحصيل الديون، كما أن الأداء لم يتحسن مقارنة مع التنظيم القديم (مفتشيات الضرائب، قباضات الضرائب) حيث بلغت في سنة 2012 نسبة 87.23% من الديون غير المسترجعة، هذا الضعف في الأداء راجع لعدة أسباب من بينها أن آليات التحصيل تتطلب إجراءات قانونية معقدة وإرادة سياسية على غرار (الحجز، الغلق... الخ)، كما أن نظام المعلومات جبايتك مازال غير مربوط بمختلف المصالح ذات الصلة بتحصيل الديون في وقتها على غرار المؤسسات المالية مثل البنوك، بالإضافة إلى أن التحويل التدريجي للملفات إلى مركز الضرائب من المفتشيات نتج عنه تحويل ديون كبيرة غير محصلة.

الجدول 4: يوضح مؤشر تحصيل المبالغ المهمة للفترة ما بين (2013-2020). الوحدة: كيلو دينار جزائري

المؤشر تحصيل الديون المهمة	تحصيل الديون المهمة		البيان
	المحصل الدين المحصل (2)	المبلغ الإجمالي للدين (1)	
2/1	718 998	213 617	أكثر من 2.000
% 29.71	592 745	3 263 361	أكثر من 1.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المحصل عليها من المصلحة القباضة لمركز الضرائب سطيف.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر تحصيل المبالغ المهمة ضعيف جدا حيث لم يتجاوز 30% بالنسبة للمبالغ التي تفوق: 2.000.000 دج، كما لم تتجاوز نسبة 19% بالنسبة للمبالغ التي تفوق: 1.000.000 دج، وبالتالي يمكن القول إنه كلما زاد مبلغ الدين كان رد فعل المكلف سلبيا إتجاه دفع ديونه الضريبية، لدى وجب نظام رقابة فعال وتحصيل فوري للدين.

### 3.4.4 مؤشرات الرقابة الجبائية واستغلال المعلومة الجبائية:

نقدم تحليل مؤشرات الرقابة (الرقابة على الوثائق، التحقيق المصوب، التحقيق في المحاسبة)، ومؤشرات استغلال المعلومات الجبائية بالإضافة لمؤشر الرقابة الشكلية التي تتم على مستوى المصلحة الرئيسية للتسيير، من خلال الجدولين 6،5 كما يلي:

الجدول 5: يوضح مؤشرات الرقابة الجبائية للفترة ما بين (2013-2019). الوحدة: كيلو دينار جزائري

السنوات	عدد الاعوان (1)	إجمالي عدد الملفات (2)	حصيلة عملية الرقابة الجبائية		
			عدد الملفات المنفذة (4)	عدد الملفات المبرجة (3)	المبالغ المسترجعة (5)
2013	15	1630	47	47	62 849
2014	15	1717	48	48	408 853

17 384.07	2.59%	%100	260 761	49	49	1895	15	2015
23 499.36	1.68%	%100	328 991	59	59	3502	14	2016
24 157.75	1.29%	%100	289 893	59	59	4584	12	2017
26 877.00	1.21%	%100	295 647	64	64	5301	11	2018
33 715.83	1.17%	%100	404 590	71	71	6051	12	2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من المصلحة الرئيسية للرقابة والبحث.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر تنفيذ البرنامج حقق نسبة 100% لكل السنوات، بينما لم يتعدى مؤشر التغطية نسبة 3% وهي بعيدة عن الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية، كما أن مردودية الرقابة متغيرة من سنة إلى أخرى مما يطرح السؤال عن طريقة برمجة الملفات للرقابة، كما نلاحظ أنه ورغم الجهود لتحسين الخدمة إلا أن ظاهرة التهرب مازالت مرتفعة حيث بلغت خلال 7 سنوات مبلغ: 2 051 584 000 دج بما يعادل: 5 167 717.88 لكل مكلف خاضع للرقابة، ما يدل على فعالية الرقابة الجبائية في الكشف على التهرب الضريبي، وفعالية أعوان الرقابة رغم قلتهم حيث بلغت مردودية الرقابة لكل عون في سنة 2019: 33 715 830 دج للعون الواحد.

الجدول 6: يوضح مؤشر استغلال المعلومة الجبائية ومؤشر الرقابة الشكلية للفترة ما بين (2015-2019). الوحدة: كيلو دينار جزائري

السنوات	استغلال المعلومة		حصيلة الرقابة الشكلية			المؤشرات	
	عدد المعلومات الصادرة خارج المركز	عدد المعلومات المستغلة خارج المركز	عدد الملفات المراقبة	عدد الملفات المراقبة	المبالغ المسترجعة	استغلال المعلومات	مؤشر الرقابة الشكلية
2015	16846	15811	1895	320	48.249	93.86%	16.89%
2016	35466	35246	3502	207	57.558	99.38%	5.91%
2017	32365	31820	4584	206	569.042	98.32%	4.49%
2018	38023	36865	5301	197	285.114	96.95%	3.72%
2019	81059	78211	6051	348	358 583	96.49%	5.75%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من المصلحة الرئيسية للتسيير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب مؤشر إستغلال المعلومة الجبائية وجود تناسق بين مركز الضرائب والمصالح الأخرى الخارجية حيث أن المؤشر استغلال المعلومة الجبائية فاق 93.86% للفترة المذكورة أعلاه، غير أن هذا المؤشر لا يعكس الحقيقة باعتبار أن أغلب المعلومات تخص أشخاص غير معروفين لدى الإدارة الجبائية تنتج دين غير قابل للتحويل. كما نلاحظ أن مؤشر تغطية الرقابة الشكلية ضعيف، حيث بلغ في سنة 2015 نسبة: 16.89% لينخفض بعد ذلك حيث بلغ في سنة 2019 نسبة: 5.75% وهي نسبة جدا ضعيفة، وهذا راجع أساسا إلى أن جل الوظائف ما زلت تتم بشكل تقليدي، بالإضافة لعدم وجود التجانس في توزيع الملفات بين المصالح، حيث تمثل نسبة: 41.31% في مصلحة جباية القطاع التجاري، بينما تمثل 4.75% في مصلحة جباية قطاع المهن الحرة، وبلغت نسبة: 16.33% في مصلحة جباية القطاع الصناعي، وفي مصلحة جباية قطاع الخدمات بلغت: 15.37%، وبلغت نسبة: 22.21% في مصلحة جباية الأشغال العمومية، ووجود نقائص من حيث الوسائل البشرية حيث بلغ معدل الملفات المسيرة في سنة 2020 متوسط: 306.29 للعون الواحد، بالإضافة إلى النقائص الجلية في الوسائل المادية مثل أجهزة الإعلام الألي والوسائل الضرورية لسير المصالح، والتأخر في إصدار القانون الأساسي للتأثير على مردودية عمال

المصالح الجديدة، كما أن تولي المناصب يتم بأسس غير مفهومة حيث أن بعض المصالح تسيير من طرف أعوان درجتهم أقل من درجة مساعدتهم، كما أن تبني نظام المعلومات جبايتك زاد من التزامات الخدمة النوعية ونتج عنه إهمال الجانب الرقابي.

#### 4.4.4 مؤشرات المنازعات الضريبية:

تعتبر دراسة مؤشرات المنازعات الجبائية وسيلة للحكم على الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة وكذلك أداء أعوان الإدارة الجبائية في ممارسة الحق الرقابي، يمكن تلخيصها في الجدول التالية:

الجدول 7: يوضح مؤشر الفصل في المنازعة للفترة ما بين (2013-2020).

السنوات	حصيلة المنازعات في مركز الضرائب لولاية سطيف						
	مخزون أول مدة (1)	المنازعات خلال السنة (2)	العدد الإجمالي (3)	المعالجة 4	مخزون آخر مدة 3-4= (5)	المعالجة ضمن الأجل (6)	المؤشرات
2013	00	55	55	30	25	28	6/3 = 8 %
2014	25	102	127	90	37	70	4/3=7 %
2015	37	84	121	110	11	81	
2016	11	79	90	65	25	53	
2017	25	77	102	83	19	71	
2018	19	113	132	84	48	60	
2019	48	116	164	116	48	58	
2020	48	153	201	153	48	76	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من المصلحة الرئيسية للمنازعات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر معالجة المنازعة متذبذبة من سنة إلى أخرى حيث بلغت نسبة 54.55 % سنة 2013، لترتفع بعد ذلك حيث وصلت أعلى نسبة لها سنة 2015 ب: 90.91 %، لتعاود الانخفاض، حيث بلغت في سنة 2020 نسبة 76.12 %، كما لم يتجاوز متوسط معالجة المنازعة لثمانية سنوات معدل: 72.55 %، كما نلاحظ أن مؤشر معالجة المنازعة ضمن الأجل القانونية في انخفاض مستمر، حيث بلغت في سنة 2013: 50.91 % لتتخف في سنة 2020 ب: 13.10 درجة مئوية حيث حققت نسبة: 37.81 %، كما بلغ متوسط معالجة المنازعة ضمن الأجل القانونية خلال 8 سنوات معدل: 52.51 %، وهذا راجع أساسا لنقص العمال في المصلحة، بالإضافة لنقص التكامل بين المصالح خاصة مع المصلحة مصدر التسوية، كما تواجه المصلحة صعوبة في الاتصال بالمكلف لطلب توضيحات أكثر للفصل بالمنازعة في الأجل القانونية.

الجدول 8: يوضح مؤشرات أصل المنازعة ونتائج الفصل فيها للفترة الممتدة ما بين (2016-2020). الوحدة: كيلو دينار جزائري

السنوات	التكلفة الإجمالية للمنازعة (1)	المبلغ الإجمالي المحفّض من المنازعة (2)	مؤشر أصل المنازعة						
			رقابة الشكلية	رقابة على الوثائق	التحقيق المصوب	التحقيق المحاسبي	الدفع الزائد	أخطاء مادية	
2016	181 694	46 509	54.43	5.07	1.27	3.79	24.05	11.39	25.60
2017	317 763	39 350	41.55	14.28	00	10.39	28.57	5.19	12.38
2018	532 632	49 944	38.94	7.96	0.88	6.194	23.89	22.12	9.38

26.22	12.93	14.65	2.58	0.86	13.79	55.17	69 635	265 570	2019
38.57	4.58	4.58	3.92	00	1.96	84.96	92 515	239 869	2020

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من المصلحة الرئيسية للمنازعات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب مؤشر أصل النزاع أن الرقابة الشكلية تمثل النسبة الأكبر المسببة للنزاع، حيث بلغت سنة 2016 نسبة: 54.43% لترتفع في سنة 2020 إلى نسبة: 84.96% أي بنسبة زيادة: 30.53% درجة مئوية مقارنة مع سنة الأساس 2016، في حين تبقى منخفضة لباقي أنواع الرقابة، حيث بلغت متوسط: 8.612% في الرقابة على الوثائق نسبة: 8.612%، أما في التحقيق المصوب بلغت متوسط: 0.60%، وفي التحقيق المحاسبي بلغت متوسط: 5.37%، وهذا لما تتميز به هذه الأنواع من الرقابة من ضمانات ممنوحة، أما فيما يخص الأخطاء الناتجة عن الدفع الزائد فبلغت متوسط: 19.14%، والأخطاء المادية المرتكبة من طرف أعوان الإدارة فبلغت متوسط: 11.24%، وهي ترجع أساسا لتعقيد التشريع الضريبي وكثرة التعديلات فيه. فيما يخص مؤشر التخفيض نتيجة المنازعة ورغم الجهود المبذولة من طرف الإدارة الضريبية لترقية الخدمة إلى نسبة الأخطاء المرتكبة اتجاه المكلفين بالضريبة تبقى مرتفعة، حيث بلغ سنة 2016: 25.60% لترتفع في سنة 2020 إلى 38.57%، وهذا بسبب عدم تقديم نظام جبايتك حلول عملية خاصة ما تعلق بإجراء المقاربات والتي هي أساس الرقابة الشكلية، إضافة لغياب تكوين دوري للعمال خاصة ما تعلق بالموظفين الجدد.

#### 5.4.4 مؤشرات الوعاء الجبائي:

تم أخذ ثلاث مؤشرات للحكم على مدى التزام المكلفين بالضريبة بالقيام بواجباتهم التصريحية كما يلي:

الجدول 9: يوضح مدى التزام المكلفين بالضريبة بالتصريحات الشهرية والسنوية للفترة ما بين (2016-2020).

السنوات	مؤشرات الوعاء الجبائي			التصريح السنوي بالميزانية			التصريح السنوي بالزبائن		
	التصريح في الأشهر	خارج الأجل	عدم التصريح	التصريح في الأشهر	خارج الأجل	عدم التصريح	التصريح في الأشهر	خارج الأجل	عدم التصريح
2016	70.33	8.9	20.77	52.63	4.77	46.15	69.89	/	30.11
2017	59.33	13.5	17.27	80.24	6.92	12.85	48.25	/	51.75
2018	57.33	16.97	70.25	75.57	6.92	17.51	50.16	/	49.84
2019	56.88	14.83	29.28	67.97	6.86	25.17	45.87	/	54.13
2020	59.76	17.45	22.79	52.63	7.99	39.38	29.92	/	70.08

المصدر: من إعداد الباحثين من المصلحة الرئيسية للتسيير ومصلحة الاستقبال في مركز الضرائب.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة التزام المكلفين بالضريبة بالتصريحات لم تصل درجة الامتثال 100%، حيث لم تتعدى نسبة التصريحات الشهرية المودعة في الأجل القانونية 71% للفترة المذكورة أعلاه، بمتوسط قدره: 60.7%، كما ان نسبة التصريحات السنوية المودعة في الأجل القانونية لم تتعدى 80.24% و بمتوسط قدره: 65%، أما فيما يخص التصريح بقائمة الزبائن والتي تعد من بين التصريحات التي تعتمد عليها الإدارة الجبائية للحصول على المعلومات الجبائية، فهي في تناقص مستمر حيث بلغت نسبة عدم التصريح في سنة 2020: 70.08% بمتوسط قدره: 51.18%، مما يزيد في ظاهرة التهرب الضريبي، وهذا راجع لأن فئة كبيرة من المكلفين مازالوا يرفضون دفع الضريبة لعدة أسباب منها (سهولة النشاط في السوق الموازية، عدم إمتلاك الإدارة الجبائية لنظام معلومات فعال

يكشف الدخل الحقيقي للمكلفين، الضغط الضريبي الكبير، غياب ثقافة ضريبية لدى المكلفين بأهمية الضريبة في المجتمع، الإحساس بعدم المساواة أمام الضريبة، المحسوبة أمام الهيئات الضريبية).

## 5. الخاتمة:

تطرقنا في هذه الدراسة لموضوع عصرية الإدارة الجبائية من خلال التركيز على مركز الضرائب لولاية سطيف حيث تناولنا فيها دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة، حيث وجدنا مرتكزاتها تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين أداء الإدارة الجبائية، كما توصلنا إلى أنه ورغم الجهود المبذولة من طرف الإدارة الضريبية لترقية الوعي الضريبي تبقى ظاهرة التهرب الضريبي كبيرة، كما أن الإدارة غير قادرة على استرجاع الديون الجبائية للمكلفين المتهربين، وقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى:

- رغم الجهود الكبيرة المبذولة لترقية الحس الضريبي مازالت تواجه الإدارة الجبائية صعوبة كبيرة في تحصيل الدين الناتج عن الرقابة الجبائية لا سيما المبالغ المهمة، بسبب أن نظام المعلومات جبايتك في بدايته وغير مربوط بالمصالح ذات الصلة بتحصيل الديون في الوقت المناسب؛
  - رغم الجهود الكبيرة المبذولة لترقية الخدمة النوعية المنتهجة إلى أن درجة الالتزام لدى المكلفين بدفع الضريبة لم تصل درجة الامتثال التام (100%)، كما أن الإدارة غير قادرة على ممارسة الفعل الرقابي؛
  - رغم تبني نظام المعلومات جبايتك إلى أن أداء الإدارة الجبائية مازالت بعيدة عن تحقيق الشفافية في المنازعات، مما يسبب عدم الثقة والقلق لدى المكلفين بالضريبة.
- كما سبق تم التوصل إلى النتائج الميدانية المتعلقة بدور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة وخلصت نتائج فرضيات الدراسة إلى:
- الفرضية الأولى: محققة، ساهمت الخدمة النوعية المقدمة في التأثير على الحس الضريبي للمكلف بالضريبة، غير أنها لم تؤدي إلى الامتثال التام مما يستدعي بذل جهود إضافية واستغلال كل وسائل الاتصال المتاحة لتوعية المجتمع بأهمية الضريبة.
  - الفرضية الثانية: غير محققة، لم يساهم نظام المعلومات جبايتك لحد الآن في تحسين أداء الإدارة الجبائية، ويتطلب تعميمه في جميع الهيئات ذات الصلة بتحديد الوعاء الضريبي واعتماد المتطلبات المادية والتشريعية والقانونية ومتطلبات الامن والسلامة لضمان تسيير المهام الإدارية والحصول على الرضى وأفضل الخدمات.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم اقتراحات التالية:

- ضرورة مكافحة التعقيد الإداري وإيجاد إطار تحفيزي لعمال الضرائب باعتبارهم حجر الأساس، وفتح مناصب الشغل لمواجهة النقص الحاصل؛
- يجب على جميع أجهزة الدولة الاهتمام بتوعية جميع المواطنين وزرع الثقافة الضريبية في كل الأطوار التعليمية؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الإدارة الضريبية وتقليل عدم التناسق الحاصل في المعلومات الجبائية، وتعزيز الضمانات الممنوحة أثناء الرقابة الجبائية لا سيما فيما يخص الرقابة الشكلية؛
- بناء نظام ضريبي بسيط وأكثر قابلية للقراءة لدافعي الضرائب، بحيث يكون الحس الضريبي والعدالة الضريبية فيه أكثر واقعية؛
- تعزيز الضمانات الممنوحة في سياق المنازعات والسرعة فض المنازعات وفتح باب الحوار حول أي لبس في القانون لتجنب النزاع القضائي؛



- تطوير الإدارة الرقمية لاسيما فيما يخص بتحديد الوعاء الرقابة والمنازعات وخاصة تحصيل الدين الضريبي، ووضع سياسة لتأطير العنصر البشري وبناء علاقة ثقة مع جميع أصحاب المصلحة؛
- ضرورة إجراء دورات تكوينية لأعوان الضرائب للتمكن من تطبيق القانون الجبائي لتفادي المنازعات، وإيجاد هيئة مستقلة لمكافحة الفساد الإداري؛
- ضرورة استقرار التشريع الجبائي الذي يعتبر حجر عثرة لتفعيل العمل بنظام المعلومات الجبائي الإدارة الجبائية؛
- توسيع الوعاء الضريبي وإيجاد طرق تحفيزية للمستثمرين الذين ينشطون في السوق الموازية، وإجبار المتعاملين الاقتصاديين بالتعامل بالفاتورة والتعاملات البنكية.

## 6. قائمة المراجع

- (1) وزارة المالية. (2014). المديرية العامة للضرائب. ملتقى حول النظام المعلوماتي-نحو إدارة الكترونية. الجزائر.
- (2) المديرية العامة للضرائب. (2021). المادة 282 مكرر 1 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
- (3) محمد الحلاق، عبد الله حبيب أحمد. (2015). المعاملة الضريبية لكبار المكلفين في إطار التشريع الضريبي السوري. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد 6، صفحة 179.
- (4) كريم عبيس حسان. (2016). الخصخصة وإصلاح النظام الضريبي في العراق. مجلة جامعة بابل، 31 العدد، صفحة 264.
- (5) علي غانم. (2017). دور نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية، العدد 04، صفحة 145.
- (6) عرفان فوزي محمد. (2020). آليات تشجيع الامتثال الطوعي بالتطبيق على مصر. مؤتمر العربي للتشريع الضريبي، إصلاح النظام الضريبي في ظل متطلبات السياسة المالية والنقدية وأهداف التنمية المستدامة. القاهرة: جامعة القاهرة.
- (7) عبان عبد القادر. (2016)، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، رسالة الدكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (8) عبادي بتول مطر، رائد خضر عبد العزوي. (2019). الإصلاح الضريبي ودوره في زيادة الإيرادات الضريبية في العراق رؤية مستقبلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 1، جامعة بابل، العراق، صفحة 04.
- (9) رمضان صديق. (2020). الضرائب في عالم الاقتصاد الرقمي أفكار تتغير ومبادئ تتبلور ووعاء يتحور وإدارة تتطور. القاهرة: دار النهضة.
- (10) حامد عبد المجيد. (2017). حامد عبد المجيد دراز. بيروت لبنان: الدار الجامعية.
- (11) الجريدة الرسمية. (31 12 2017). القرار المؤرخ في 5 ربيع الثاني عام 1439 الموافق 24 ديسمبر سنة 2017، يحدد الحد الأدنى لرقم أعمال الشركات التي تندرج ضمن اختصاص مديريات كبريات المؤسسات. 77. الجزائر.
- (12) بلعوجة إسماعيل، توازلة حسينة. (2019). تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية في الجزائر. مجلة جيل الأبحاث القانونية العميقة، العدد 02، صفحة 95.
- (13) أمين صلاح الدين محمد. (2010). أثر آليات حوكمة الشركات على تحديث الإدارة الضريبية. مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 24، صفحة 35.
- 14) Bulletin d'information de la direction des impôts numéro spécial << modernisation de l'administration fiscale : les prochaines étapes >>.
- 15) Leroy Mark. (2008). La modernisation de la bureaucratie fiscale. Gestion et management Publics, vol.62.
- 16) Impôts, S. o. (2021, 08 03). Récupéré sur <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php>

- 17) Impôts, B. d. (2020). Les assises nationales sur la réforme fiscale
- 18) Impôts, B. d. (2015). LE SYSTÈME D'INFORMATION : levier majeur de modernisation de la DGI, N°80/2015.
- 19) Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts, (2014). la modernisation de l'administration fiscale pour une administration de performance, N°75/2014.
- 20) Bulletin d'information de la direction générale des impôts, le centre des impôts (2012). Une organisation adaptée au profit des PME, N°54/2012.
- 21) Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts (2012). La référentielle qualité de service une nouvelle démarche qualité N° 60/2012
- 22) définition.ptidico.com/modeniser.html. (2021, 06 20). Récupéré sur définition.ptidico.com/modeniser.html : définition.ptidico.com/modeniser.html
- 23) Brochures champ de compétence de centre proximité des impôts CPI, (2021). Personne et impôts concernés, Direction des Relations Publiques et de la Communication.
- 24) Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N°60/2012. (2012). La référentielle qualité de service une nouvelle démarche qualité .
- 25) Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts, N. (2017). Le lancement du nouveau système d'information de la DGI « Jibayatic » : Une gestion de l'impôt plus transparente .
- 26) Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N°90/2018. (2018). Modernisation de l'administration fiscal un axe stratégique du ministre des finance.