وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الإدارة الإلكترونية ودورها في حوكمة الإدارة الضريبية في الجزائر

-دراسة حالة مديرية الضرائب -بالمدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

إعداد الطالبتين :

ديب ليلى

زعموم رانية

إشراف الدكتور :

أ–د. بوشنافة الصادق

السنة الجامعية:2019 ـــــ 2020

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الإدارة الإلكترونية ودورها في حوكمة الإدارة الضريبية في الجزائر

-دراسة حالة مديرية الضرائب -بالمدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

ديب ليلى

زعموم رانية

إشراف الدكتور :

أ–د.بوشنافة الصادق

لجـنـــة المـنـــاقـشـــة

رئيسا	.....
مشرفا	.....
مناقشا	.....

السنة الجامعية :2019 ـــــ 2020



شكر و عرفان

شكر وتقدير

الشكر لله أولا، إذ وفقنا لإتمام هذا العمل، وطوع لنا إمكانات إعداده وانجازه. وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناننا وتقديرنا إلى الأستاذ الدكتور "بوشنافة الصادق " الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة والذي منحنا ثقته، ولما قدمه من جهد وعلم والشكر والامتنان إلى الأستاذ والدكتور 'بحة مولود' الذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء و الذي غمرنا بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية.

والشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة ومناقشة هذه المذكرة.

الإهداء

إلهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلّغ الرسالة وأدّى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى نبع الحنان ورمز العطاء أمي، ومن ملكت قلبي وتربعت على عرشه، أدامك الله أميرة عليه.

إلى من ساندني في كل حياتي ولولاه لما وصلت إلى ما أنا عليه الآن، أبي قرّة عيني أطال الله في عمرك وحفظك لي أنت وأمي.

إلى من تقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها إخوتي (يوسف،عبد اللطيف،محمد،حفصة ، سميرة، زوجة أخي ريمة الكتاكيت الصغار مراد ،رنيم وتقي الدين).

إلى زوجي الذي سهر معي وكان لي خير سند من أجل إنهاء هذا العمل،عمر حفظك الله لي وأطال في عمرك يا سنديوالي كل عائلته

إلى التي صبرت وتكلفت معي عناء انجاز هذا العمل صديقتيرانية .

إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر ورمز الحب والوفاء (حسيبة، العلجة ، مريم، سلمى).

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

ليلى

الإهداء

أحمد الله عزوجل الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من قال فيهما ("ووصينا الإنسان بالوالدين إحسانا") إلى أغلى ما أملك في الدنيا أمي و أبي الغاليين، ينبوع المحبة والعطاء، سندي و ركيزتي من تعبو و سهروا في صغري وها أنا أهديهم هذا العمل لأدخل البسمة لقلوبهم .

إلى النجوم الذي اهتدي بهم إخوتي من كانوا رفقائي أثناء تعبي وكل عائلتي و أقاربي و أصدقائي وكل من سارو بي نحو طريق النجاح و أرشدوني نحو الحق أساتذتي...

الفهرس

الفهرس :

البيان	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
إهداء	
الفهرس	***I***
قائمة الجداول	***V***
قائمة الأشكال	***VI***
مقدمة	أ
الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	***01***
مقدمة الفصل	***02***
المبحث الأول:الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	***03***
المطلب الأول:نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية	***03***
المطلب الثاني:مبادئ الإدارة الإلكترونية	***05***
المطلب الثالث:خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية	***06***
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	***11***
المطلب الأول : مجالات الإدارة الإلكترونية	***11***
المطلب الثاني: دوافع الإدارة الإلكترونية	***12***
المطلب الثالث:وظائف الإدارة الإلكترونية	***13***
المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية	***19***
المطلب الأول:متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	***19***
المطلب الثاني:خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	***21***
المطلب الثالث:مزايا وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	***23***
خلاصة الفصل	***27***
الفصل الثاني:حوكمة الإدارة الضريبية	***28***
مقدمة الفصل	***29***
المبحث الأول:ماهية الحوكمة	***30***

المطلب الأول: تعريف الحوكمة وأهميتها	***30***
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة	***32***
المطلب الثالث: محددات وعوامل نجاح الحوكمة	***36***
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإدارة الضريبية	***38***
المطلب الأول:مفهوم الإدارة الضريبية ومقوماتها وشروط عملها	***38***
المطلب الثاني : وظائف الإدارة الضريبية	***41***
المطلب الثالث : سلطات والتزامات الإدارة الضريبية	***43***
المبحث الثالث: حوكمة الإدارة الضريبية	***48***
المطلب الأول: ماهية حوكمة الإدارة الضريبية	***48***
المطلب الثاني: آليات وأطراف حوكمة الإدارة الضريبية	***51***
المطلب الثالث: مبادئ ودوافع تطبيق حوكمة الإدارة الضريبية	***55***
خلاصة الفصل	***60***
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية	***61***
مقدمة الفصل	***62***
المبحث الأول:عموميات حول مديرية الضرائب لولاية المدية	***63***
المطلب الأول:تقديم مديرية الضرائب بولاية المدية	***63***
المطلب الثاني: المهام المنوطة بمختلف مصالح مديرية الضرائب	***63***
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بولاية المدية من خلال مهام كل مصلحة.	***64***
المبحث الثاني: الإدارة الضريبية نحو إدارة الكترونية	***72***
المطلب الأول:استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الضريبية	***72***
المطلب الثاني:عصرنة الإدارة الضريبية	***73***
المطلب الثالث: إحداث نظام للوثائق و التصريحات الجبائية" جبايتك".	***76***
خلاصة الفصل	***79***
خاتمة عامة	***81***
قائمة المراجع	***85***

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص الإدارة الالكترونية	08
02	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	16
03	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية	20
04	أهداف الحوكمة	35
05	آليات الحوكمة الضريبية	53
06	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب لولاية المدية	65

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	**العنوان**	**الصفحة**
01	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني	15

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد احدث التطور السريع في أنظمة وشبكات التواصل و النظم المعلومات مساحة عريضة لتطوير الأنظمة الإدارية، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات من اجل مواكبة التقدم التكنولوجي الذي شهده العصر الحالي في العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة ثروة المعلومات والاتصالات ، وأصبحت الإدارة الإلكترونية حقيقة واقعة في كثير من الدول ،وإن لم تكتمل صورتها النهائية بعد، نظرا لحاجتها لجهود وأجهزة متطورة ، وأنظمة ذكية بصفة مستمرة مما ساعد العديد من الدول على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي والوصول بخدماتها للمواطنين في وقت قياسي باعتبارها تقتصر على الوقت ،وبالتالي تعتبر أهم أسلوب لتحسين انجاز الأعمال وتعتبر نموذجا فعالا لإنتاج الخدمات .

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة وبكل الوسائل والطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها بالاعتماد على شبكة الانترنت ؛حيث يعتبر إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على مستوى الإدارة الضريبية مرحلة هامة في برنامج التحديث ،تعد الإدارة الضريبية الركيزة الأساسية لنجاح النظام الضريبي بأكمله،و لي التغلب على الصعوبات التي تواجهها لابد عليها من تطبيق الحوكمة الضريبية المتمثلة في جملة من القوانين والمبادئ والقواعد التنفيذية والإجراءات التنظيمية ،مما يؤدي تفعيلها إلى تضييق فرص التلاعب بالقوانين.

أدت الإدارة الإلكترونية إلى جملة من التحولات على مستوى الهيئة العامة لإدارة الضرائب من بين هذه الإجراءات السعي إلى تطبيق الرقمنة الضريبية.

و من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حوكمة الإدارة الضريبية بالجزائر؟**

ولتحليل هذا التساؤل ودراسته بطريقة معمقة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

الجانب النظري:

-ماذا نقصد بالإدارة الإلكترونية والى أي مدى يمكن تطبيقها ؟

- ماذا نعني بحوكمة الإدارة الضريبية؟

الجانب التطبيقي:

كيف يتسم توظيف الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية بالمجتمع الجزائري ؟

الفرضيات:

للإجابة على مجموعة التساؤلات السابقة، تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

-الإدارة الالكترونية هي منظومة حديثة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية. وهناك إمكانية كبيرة لتطبيقها في الجزائر.

-حوكمة الإدارة الضريبية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تكفل ضبط الأداء للمنظومة الضريبية.

-إن توظيف الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية يتسم بالضعف والنقص وهذا يعود إلى استخدام الانترنت المحدود.

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في دور الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية حيث إن لهذا الموضوع أهمية كبيرة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من خلال إتباع جملة من التحولات ، من معاملات ورقية إلى الكترونية وهي من أهم التطورات التي تسعى المديرية العامة لإتباعها من خلال عصرنة الإدارة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

-إبراز أهمية الإدارة الالكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال تقديم الخدمات للمؤسسة.

-تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في الهيئة العامة لإدارة الضرائب.

- **منهج الدراسة:**

تم إتباع منهجين في هذه الدراسة هما:

المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري (الفصل الأول والثاني) وذلك بإعطاء مفاهيم حول الإدارة الالكترونية وحوكمة الإدارة الضريبية، وعلى **المنهج التحليلي** في الجانب التطبيقي (الفصل الثالث) يشمل في استخدام أسلوب دراسة حالة بمدرية الضرائب.

- **مصادر الدراسة:**

والتي نلخصها فيما يلي:

- البحث المكتبي بالرجوع إلى مختلف الكتب والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

- البحث الالكتروني بالاستعانة بمختلف محركات البحث ومختلف مواقع الإنترنت للحصول على المعلومات.

- **صعوبات البحث:**

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- عدم توفر معلومات كافية حول حوكمة الإدارة الضريبة وذلك لعدم توفر المراجع المتعلقة بالموضوع.

-صعوبة إجراء دراسة حالة نظرا لعدة أسباب منها: الإدارة الضريبية لا تطبق الإدارة الالكترونية بصف عامة و الوضع الذي بتعايشه البلد.

- **محتوى الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة الفرضيات فإن الأمر اقتضى منا تناول الموضوع في ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

نتطرق فيه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية ، وذلك للتعرف على مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية بالإضافة إلى مبادئ وخصائص ، عناصرها ، أما المبحث الثاني:فتمحور حول أساسيات للإدارة الالكترونية من حلال التطرق إلى كل من المجالات ودوافع والوظائف أما بالنسبة للمبحث الثالث تمثل في متطلبات وخطوات ومزايا وسلبيات الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: حوكمة الإدارة الضريبية

نتطرق فيه إلى ثلاثة مباحث حيث نقدم في المبحث الأول: ماهية الحوكمة ونتناول فيه تعريف وأهمية ومبادئ أهداف الحوكمة بالإضافة إلى العناصر وعوامل نجاحها، أما المبحث الثاني: تمثل في مفاهيم أساسية حول الإدارة الضريبية ونتناول فيه مفهوم ومقومات وشروط عمل الإدارة الضريبية كذلك الوظائف و السلطات والتزاماتها ، أما المبحث الثالث: حوكمة الإدارة الضريبية ونتناول فيه مفهوم واليات وأطراف ومبادئ حوكمة الإدارة الضريبية بالإضافة إلى دوافع تطبيقها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب – المدية

نتطرق فيه إلى مبحثين: المبحث الأول: تمثل إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة، مهامها و الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني فتمثل في الإدارة الضريبية نحو إدارة الكترونية وتطرقنا فيه إلى كل من استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الضريبية وعصرنتها، إحداث نظام للوثائق و التصريحات الجبائية" جبايتك".

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري جيلا لي، تحت عنوان :'الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق ' بجامعة المدية سنة 2015 ، والتي ركزا فيها على أساسيات الإدارة الالكترونية وضرورة تبني المؤسسات لهذه التقنية ،حيث قامة بدراسة تطبيقية لواقع وأفاق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثانية: رسالة ماجيستر من إعداد بوقلاشي عماد ، تحت عنوان الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، جامعة الجزائر 03 سنة 2011، وتناولت هذه الدراسة مفاهيم وأهداف وخصائص الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء وزارة العدل باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير من إعداد عاشور عبد الكريم تحت عنوان :'دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية 'في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر حيث توصل الباحث إلى تطوير الحقيقي لمؤسسات الدولة

وتكريس الرقابة والشفافية في المعاملات الإدارية وتوفير الدعم المالي هو أنجع سبيل للوصول إلى مشروع ناجح يكرس مفهوم الإدارة الإلكترونية

الفصل الأوّل

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

مقدمة الفصل:

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان له الأثر الكبير على الإنسان وعلى أسلوبه وعلى منهجه في العمل الإداري المعاصر وعلى عدة مستويات ، حيث أدى إلى بروز جيل جديد من المفاهيم بدءا من مفهوم نظم المعلومات الإدارية مرورا بمفاهيم أخرى كالتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية ،الحكومة الالكترونية انتهاء من المفهوم الأشمل ألا وهو الإدارة الالكترونية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم المواضيع المطروحة حديثا على الساحة الإقليمية والدولية ، إذ أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الالكترونية الأمر الذي ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في وقت قياسي وعلى مدار الساعة.

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكلة الخاصة بإدارة العمل داخل المنظمات إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل الإدارات نحو تحقيق أهدافها .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الإدارة الالكترونية بناءا على ما سبق سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني:أساسيات حول الإدارة الالكترونية.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية

يتمحور هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الالكترونية ومحاولة ضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية من مفهوم وكذلك التطرق إلى أهم المبادئ، دون إهمال ما تتسم به من عناصر وخصائص.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية:

الفرع الأول: النشأة

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها ،وجودة خدماتها ،وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية،أو إدارة الحكومة الالكترونية ،أو الإدارة الالكترونية.بذلك فان ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت[1].

نستطيع أن نقول أن بدايات الإدارة الالكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة ibmمصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word processing) وان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/وجهاز الطابعة المختار). حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم[2].

.

[1] ياسين سعد غالب ،**الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**،المملكة العربية السعودية ،معهد الإدارة العامة ،2005،ص03.

[2] علاء عبد الرزاق سالمي ،**الإدارة الالكترونية** ،دار وائل للنشر،عمان ،2008،ص32-33.

Ibm: هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات international business machines

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من بين المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية ،وهو نتائج الثورة التكنولوجية الحالية ،و التي ظهرت أثارها في جل المجالات ،ونظرا لحداثة المصطلح فهناك القليل من البحوث و الدراسات و الكتابات العلمية السابقة حوله سنتناول فيما يلي أهم ما جاء فيها:

1-يمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريف إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة[1].

2-الإدارة الالكترونية هي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المنشاة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.

3-كذلك تعرف بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الأوراق[2].

4-وتعرف أيضا :الإدارة الالكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل ، والاستخدام الواعي، والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة[3].

5-الإدارة الالكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ماتقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان[4].

-ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة تستخدم الحاسب الآلي وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

---

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية"الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص127 .

[2] العياط جمعة إسماعيل،**الإدارة الالكترونية** ،دار امجد للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،عمان،2015،ص10.

[3] علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2002 ، ص251 .

[4] مد الطعا مرق ،طارق العلوش ،**الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،الأردن،بدون طبعة، 2004،ص10

المطلب الثاني:مبادئ الإدارة الالكترونية

تتمحور مبادئ الإدارة الالكترونية في عدة عناصر أهمها كالأتي[1]:

1-**تقديم أحسن الخدمات للمواطن** : وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الالكترونية بشكل يسمح ب:

-التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها.

-ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

-القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

2-التركيز على النتائج :ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الالكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع ، لان المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا :إن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية،فان انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا بالفعل متوطنة في البلدين ،وان ألمانيا واليابان استردتا قوتهما في اقل من نصف قرن ، وبمعنى أخر ينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغا ز لدفع الفواتير المطلوبة.

3-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :ونقصد بهذا المبدأ إن تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الالكترونية، كما أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلامة وبساطة.

[1]عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006 ، ص189-190.

4-تخفيض التكاليف :وهذا بمعنى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض تكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم[1].

5-التغيير المستمر :وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية لان الإدارة الالكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ماهو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المتواصل.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية

تنحصر عناصر وخصائص الإدارة الالكترونية فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية

وتتمثل خصائص الإدارة الالكترونية فيما يلي[2]:

الإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها.

1-إدارة بلا ورق: أي أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية.

2-إدارة بلا مكان: تعتمد أساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

3-إدارة بلا زمان: تستمر 24ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يوجد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

4-هي إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب والى العرب والى العالم النامي.

[1] عمار بحوش،مرجع سابق ص 191.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،2007،ص31

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الخصائص وهي[1]:

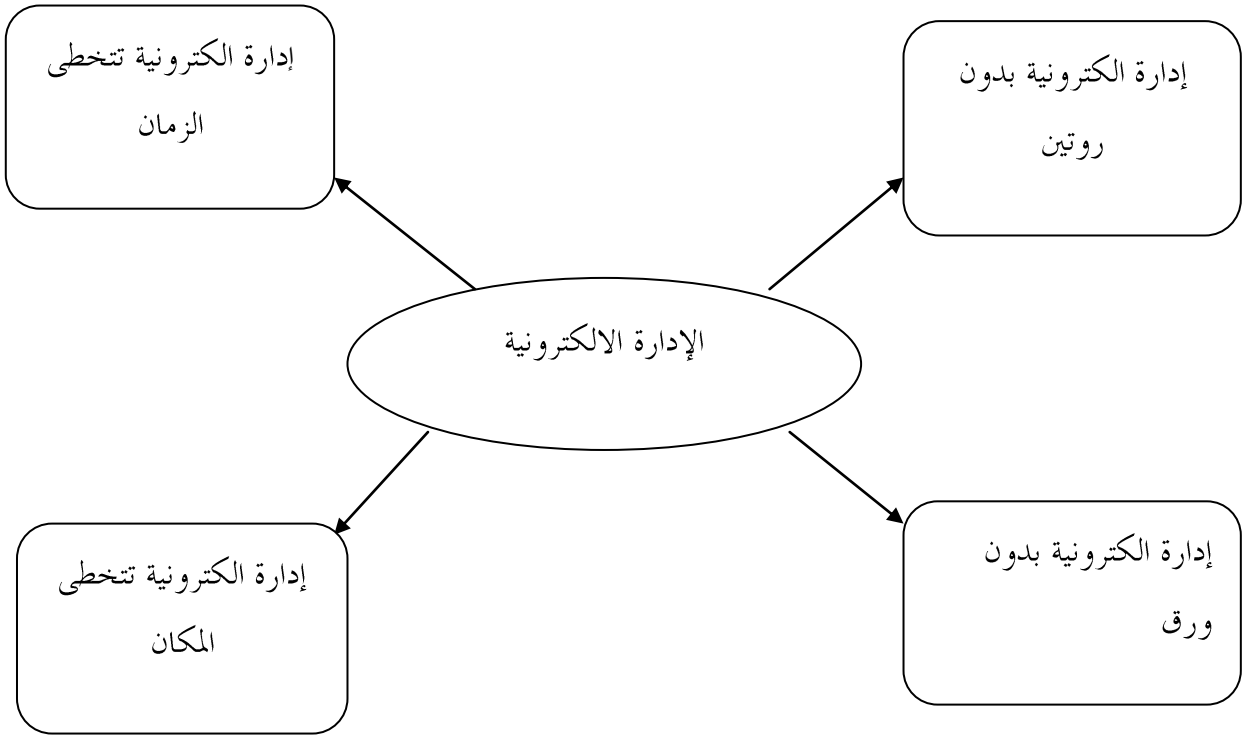
- **السرعة والوضوح:**إن كثير من المعيقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية ،حيث لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب ،بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر،وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها ، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع،وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها ،وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.
- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها،بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ،ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا يعني هذا أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات ،بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية،لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الالكترونية على شبكته ،حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما ،و بناءا عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.
- **المرونة:**الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.
- **الرقابة المباشرة والصادقة:**أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها إن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية،وكذلك على

[1] بابا علي أمينة،**الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،إدارة وتسير المؤسسة،علوم التسيير ،جامعة المدية،2016نص14.

منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور ،وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان .

- **السرية والخصوص:** توفر الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور ،فعلى رغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بها الإدارات الالكترونية إلا انه لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات ،فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية[1].

الشكل رقم01:خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر:مزهر شعبان العاني،**الإدارة الالكترونية**،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2014،ص189.

و في هذا الشكل تم التطرق إلى جملة من السمات أو الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية بكونها إدارة بدون ورق وبدون مكان، كما أنها إدارة بدون زمان وبدون روتين.

[1] بابا علي أمينة، مرجع سابق، ص15.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية

تتمثل عناصر الإدارة الالكترونية في سبعة عناصر وهي[1]:

1-**الحواسيب وملحقاتها** : ينبغي على الإدارة وقبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها ، مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توافرها في تلك الأجهزة –حسب طبيعة عمل الإدارة- فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها وسرعتها وسعتها وغيرها من المواصفات بالإضافة لملحقات تلك الأجهزة الخارجية وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية إلى مايصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة.

2-**البرامج**:إن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين برامج عامة وبرامج خاصة.

- البرامج العامة :هي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها ، كبرامج إدارة النظام:نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة والجداول الالكترونية والبريد الالكتروني وغيرها.
- البرامج الخاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم .

وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها عبر حواسيبها وشبكتها الالكترونية.

3-**الشبكة الالكترونية** : وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترانت والإكسترانت.

4-**القوى البشرية** : يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته،ويرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة.

[1] حسين محمد حسين، **الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011،ص69-74.

5-المجتمع: وهناك ماينبغي أن تراعيه الإدارة ،حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور ، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته ،فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية.

6-الأنظمة والتشريعات:تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارستها الإدارية.

7-الأنظمة الداعمة : ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمرار يته[1].

[1] حسين محمد حسين، مرجع سابق ص 74.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الالكترونية

في هذا المبحث سنتناول أهم مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية، مع الإشارة أيضا إلى أهم دواعي التحول، كما أصبحت الإدارة الالكترونية تعتمد على نظم المعلومات عدة وظائف سنتطرق إليها.

المطلب الأول:مجالات الإدارة الالكترونية

توجه الإدارة الالكترونية خدماتها إلى ثلاث جهات وترتبط معها بشكل أساسي يتسم بالاستمرار والديمومة، هي[1]:

1-**تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين الكترونيا** : تسعى الإدارة الالكترونية إلى تقديم جميع الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل الدخول إلى موقع أي قطاع حكومي وطلب الخدمة ، و كل هذا يحتاج إلى توفر بيئة تحتية للاتصالات تكون قادرة على إيصال تلك الخدمات،سواء من المنازل،أو عن طريق نقاط اتصال عامة ، وتوفير التشريعات الملائمة وضمان حماية البيانات والمعلومات لزيادة الثقة المتبادلة ورفع مستوى ثقافة المواطن ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحويل المجتمع إلى مجتمع الكتروني ، والعمل على توفير الحد الأدنى من المهارات لدى المواطنين للتعامل مع أدوات تقنية المعلومات.

2-**تبادل الخدمات بين القطاعات الحكومية الكترونيا**: تحتاج القطاعات الحكومية إلى تبادل الخدمات والمعلومات بشكل ،أو بأخر وفقا لنوعية العلاقة أو الارتباط ونوع النشاط من حيث التشابه أو التكامل إنما يستلزم ضرورة توحيد المعايير التي تشمل توحيد نماذج الطلبات والبرمجيات ووسائل الاتصال.

3-**تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين القطاع العام والقطاع الخاص الكترونيا**: تقوم الحكومة بحماية ودعم القطاع الخاص، ويقوم قطاع الأعمال بتقديم العديد من الخدمات لصالح القطاع العام في نشاطاته الإدارية والتجارية.

إن مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية تتسم بشمولية علاقة القطاع العام بكافة الأطراف ذات العلاقة بالحكومة وبخاصة علاقته بالمواطن، من اجل تقديم خدماته العامة.

[1] بدر محمد السيد إسماعيل القزاز،**الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري**، دار الفكر الجامعي،الطبعة الأولى ،مصر، الإسكندرية،2015،ص ص 308-309.

المطلب الثاني: دواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تنامي الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها الثروة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وغيرها ،التي يمكن تصنيفها كما يلي[1]:

1-**تسارع التقدم التقني والثروة المعرفية المرتبطة به** : حيث أدت الثروة التقنية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع،وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات لتحسين كمية الحياة الإنسانية المتاحة ونوعيتها كما إن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاهية الإنسانية عموما؛

2-**الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة** :إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة ،أي انه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة؛

بالإضافة إلى نقاط أخرى[2]:

3-شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في المنظمات فهم التكنولوجيا الحديثة و كيفية التعامل معها، و تطويعها في حل المشكلات الإدارية بفعالية؛

4-ازدياد عدد العاملين و القوى البشرية العاملة مما يستدعي وجود نظام الكتروني يسهل التعامل معهم؛

5-الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في المنظمة مع إنشاء نطاق العمل ؛

6-تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من لمواطنين و المستفيدين بشكل عام من اجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية ، وذلك بسبب تزايد عدد السكان و الرغبة في تحسين نوعية الخدمة ،و الإسراع في انجاز الخدمات الإدارية، و التخلص من الروتين و البيروقراطية.

[1] بدر محمد السيد إسماعيل القزاز،مرجع سابق ص ص 313-314.

[2] حرابي أسماء،**واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،إدارة أعمال عمومية ،علوم التسيير ،المدية ،2016،صص308-309.

المطلب الثالث:وظائف الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية عدادا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1-التخطيط الالكتروني:يختلف التخطيط الالكترونية من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي و كل منهما ينصب على وضع أهداف وتحديد وسائل تحقيق الأهداف ويتمثل الاختلاف فيما يلي[1]:

-التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي.

-كما أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر إلى التخطيط المستمر.

-إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن إن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت.

-الحاجة للتخطيط:في زمن وبنية الانترنت يمكن إن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث المؤسسات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآني وبالسرعة الفائقة وبالبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

-أفق التخطيط: إن الخطة الطويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي عام وهذا ما نجده في مؤسسات ذات المبدأ الأساسي الواحد الذي يمثل مرشدها الاستراتيجي.

-قيود التخطيط في الممارسة :مع أن التخطيط في المؤسسات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المثالي للقدرات الجوهرية للمؤسسة من اجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديد في الممارسة منها.

إن التقيد ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.

التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئات ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤات المطلوبة فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.

إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع.

[1] محمد سمير احمد، **الإدارة الالكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 251/248.

2-التنظيم الالكتروني[1]:

إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان ،فان التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية ،حيث إن التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة،والتنظيم التقليدي يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة ، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم ،فأصبح يعرف' **بالتنظيم الالكتروني'** وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان ،من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونة المتعلقة بالزبائن الالكترونية .

لعبت الإدارة الالكترونية دورا مهما في تطوير عملية التنظيم من خلال:

التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

التشبيك الواسع بين العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي؛

تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من حلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليفاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

والجدول الموالي يلخص الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

[1] فريد كورتل ،أسيا تيش سليمان،**الإدارة الالكترونية**،زمزم ناشرون وموزعون،الطبعة الأولى،الأردن ،عمان،2015،ص103.

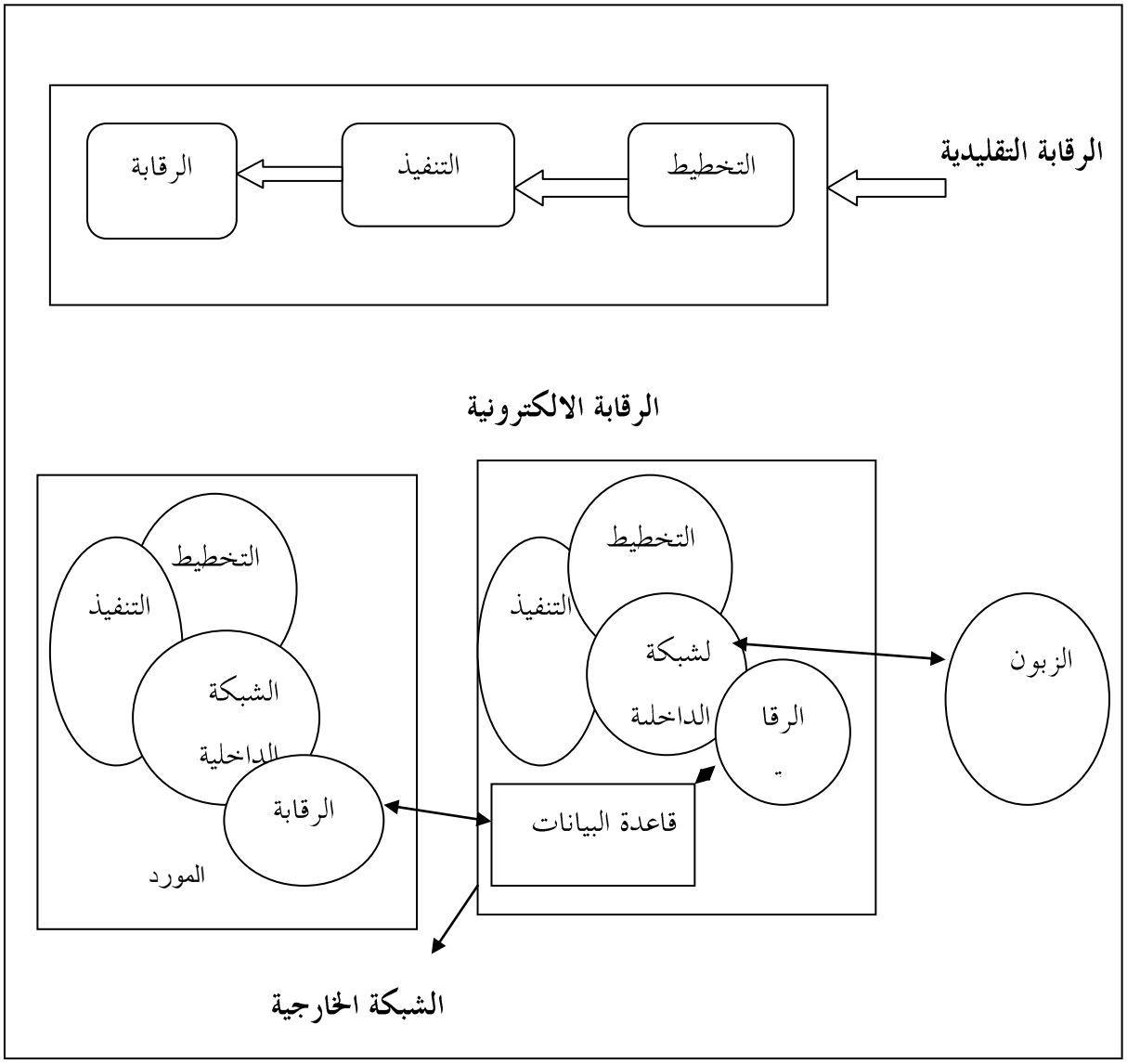
جدول رقم 01:التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	التنظيم الهرمي التنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل. الهيكل المحدد.	التنظيم الشبكي. التنظيم الأفقي. الهيكل غير محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات	التنظيم القائم على الفرق والمجموعات
سلسلة الأوامر	السلطة الخطية (الإدارة مركز متحكم وموجه) مركزية السلطة (رئيس مباشر واحد) سلسلة الأوامر الإدارية الخطية.	السلطة الاستشارية تعدد مراكز السلطة الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
الرسمية	تعليمات حرفية. قواعد الإجراءات المحددة. اللوائح التفصيلية.	سياسات مرنة. إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا. جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	المركزية:السلطة في القمة. اللامركزية:السلطة موزعة.	تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: فريد كورتل ،أسيا تيش سليمان،**الإدارة الالكترونية**،ص .108

3-**الرقابة الالكترونية**:يكمن الفرق بين الرقابة بالمفهوم التقليدي والرقابة الالكترونية أن هذه الأخيرة أكثر قدرة على معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ،فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت ،مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ مايلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسئولين عن التنفيذ وبالتالي إلغاء فجوة زمنية وتحقيق الرقابة المستمرة[1].

الشكل رقم02: الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية



المصدر:نجم نجم عبود ،الإدارة الالكترونية ،مرجع سابق ،ص 275.

[1] كشاد حسام الدين ،شيباني علال،**واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر،إدارة أعمال عمومية،علوم التسيير،المدية،2016،ص 19.

4-القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الإعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية[1]:

أ-القيادة التكنولوجية الصلبة:هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها وميزة استخدام التكنولوجيا ،المدير في كل مكان سواء أكان في أسيا أو اروبا يمتلك القدر نفسه من المعلومات ويتعامل مع الحاسوب المحمول نفسه ويتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه.

أنها قيادة حس التكنولوجيا تتحسس لكل تطور تكنولوجيا.

قيادة حس الوقت على الانترنت وزمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت.

ب-القيادة البشرية الناعمة: هناك وجهة نظر أخرى ترى إن القيادة الالكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير ،وذلك لان التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين ،وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة ،وان هذه القيادة يجب إن تدرك إن القيمة المضافة تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات ،كما إن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لتربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر،وسينتج مايسمى بالولاء الالكتروني للعاملين وبين الزبائن وسيكون القائد على شكل:

-**قائد زبائني:**القائد المركز على الزبون.

-**قائد معرفي:**يمكن للعاملين إن يطلعوا على منظمات أخرى وينتقلوا إليها.

-**قائد تنافسي:**ويكون ذلك بكونه أسرع من المنافسين بالوصول إلى السوق و الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين.

ج-قيادة الذات:وذلك من خلال الخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم؛
- الولاء للشركة والرغبة في العمل؛
- المهارة والمرونة في التكيف؛

[1] محمود القدوة،**الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة** ،دار أسامة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2010،ص ص 58-59.

- سرعة التأثر بالبيئة الالكترونية؛
- تنمية المخزون الذاتي؛
- التصحيح الشخصي[1].

[1] محمود القدوة،مرجع سابق ، ص59.

المبحث الثالث:تطبيق الإدارة الالكترونية

إن التحول من النظام الإداري التقليدي إلى النظام الإداري الالكتروني تعتبر عملية متعددة الجوانب والممارسات فهي ليست عملية بسيطة وتقنية بحتة، بل يجب تهيئة بيئة مناسبة و مواتية لتتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لتطبيق هذه الإدارة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

تتمثل أهم متطلبات الإدارة الالكترونية في[1]:

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية.
- خلق البينة التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة و أجهزة و معدات و شبكات في الإدارات الحكومية و الاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

وهناك من يراها بالشكل التالي[2]:

1- **البنية التحتية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات ، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة ، وبين المؤسسات و المواطن من جهة أخري.

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية:

التي تساعد على التواصل ومنها أجهزة الكومبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

[1] علاء عبد الرزاق السالمي،مرجع سبق ذكره ،ص71

[2] رمادلية عبد الله سفيان ،**دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر –رقمنة الإدارة الضريبية (مداخلة)**،تخصص جباية و مالية المؤسسة،جامعة البليدة2،الجزائر ،2018 ،ص 5

3-**توافر عدد لأبأس به من مزودي الخدمة بالانترنت** :من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد و أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان.

4-**تدريب و بناء القدرات** :و هو يشمل تعليم و تدريب العاملين ، و توعية و تثقيف المتعاملين من خلال إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها ، وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط و البرامج والأساليب التعليمية والتدريبات على كافة المستويات .

5-**توفر الإرادة السياسية:** من خلال وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية ،وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، حيث أن التزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحول للحكومة الالكترونية ،من خلال توفير المال و الجهد و الوقت و المتابعة المستمرة ،وهي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية و إن انعدمت الإدارة السياسية فإن الدعوة إلى الحكومة أو الإدارة الالكترونية تبقى فكرة على الورق .

و هنا تجب الإشارة إلى وجود العديد من الهيئات و الأجهزة التي تهدف إلى متابعة إصلاح الخدمة العمومية و الوظيفة العمومية بصفة عامة ،و التي يدخل في صلاحياتها بصفة غير مباشرة تطوير ما يعرف بمفهوم الإدارة الالكترونية.

6-**وجود التشريعات و النصوص القانونية** :فالمطلب التشريعي و القانوني يعتبران أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الالكترونية،و حيث أن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد اطر العمل ،التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الالكترونية ،الأمر الذي يتطلب سن تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها ،ومن المتطلبات الأساسية في هذا السياق نذكر :

*تشريعات تنظم نشر المعلومات و المحافظة على سريتها .

*تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية .

*تشريعات تنظم أساليب الدفع الالكتروني[1].

[1] رمادلية عبد الله سفيان، مرجع سابق ،ص06.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ،وحتى تمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديث واستثمارها الاستثمار الأفضل ،وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ،التعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية، وهي كالأتي:

1-إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل بعضوية متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لفرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة ، وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

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

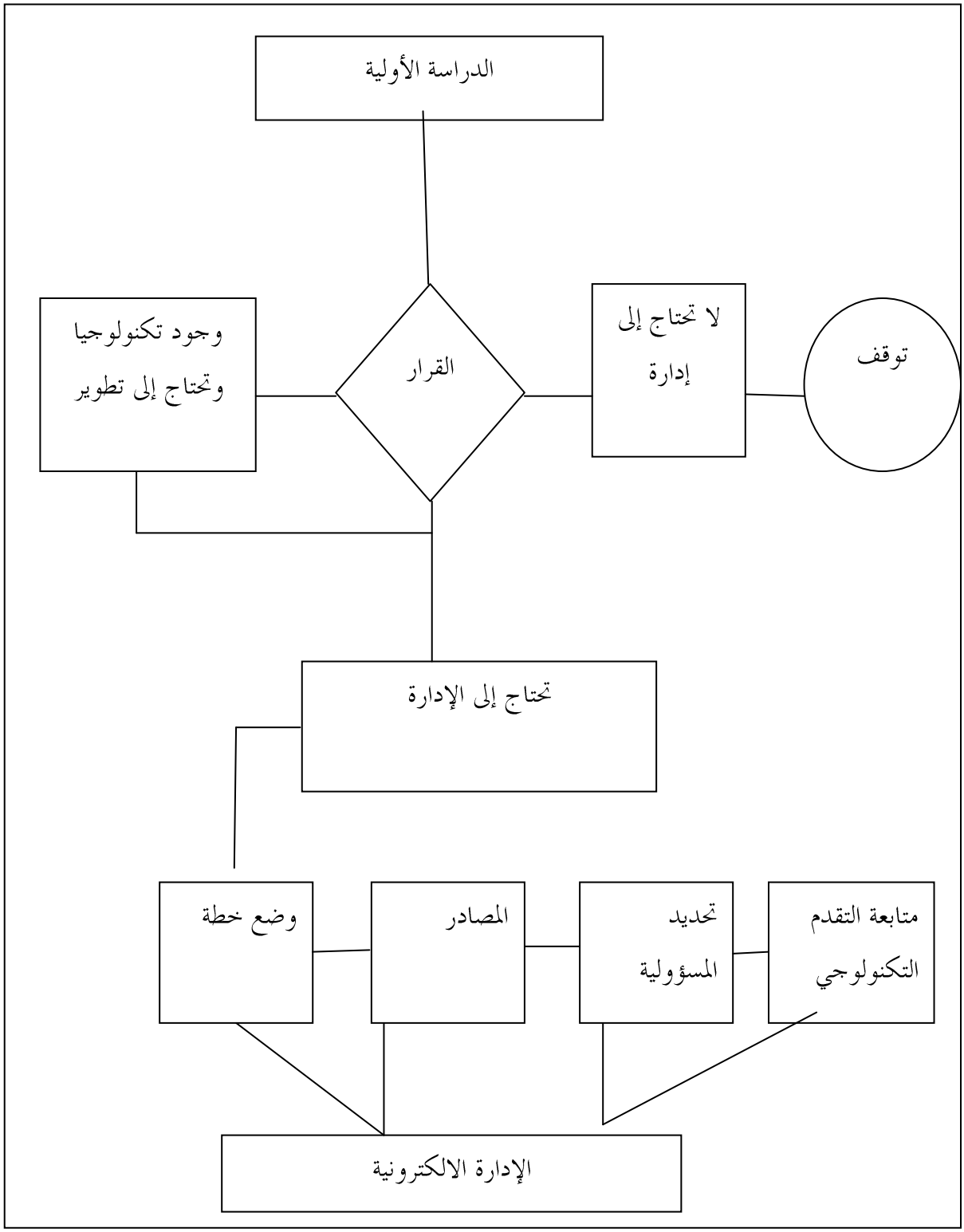
3-تحديد المصادر: التي تعد الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، والأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المؤسسات .

4-تحديد المسؤوليات : عند تنفيذ الخطة ، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

5-متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجيد في المجال التقني من اتصالان وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال والشكل التالي يلخص هذه الخطوات[1]:

[1] فاطمة الزهراء طلحي .تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية .مكتبة الوفاء القانونية .ط01.2017.الإسكندرية.ص129

الشكل02:خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: فاطمة الزهراء طلحي،مرجع سابق، ص130.

المطلب الثالث: مزايا و سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية.

للإدارة الالكترونية عدة مزايا كما يترتب عنها سلبيات محتملة:

الفرع الأول:السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية:

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملانية؛ لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي[1]:

-التجسس الإلكتروني.

-زيادة التبعية للخارج.

-شلل الإدارة.

1-التجسس الإلكتروني

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم ،قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولوياته في كثير من المجالات لصالح التقني ،والتجسس إحدى هذه المجالات،ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارية الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني كما سبق و ذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي

[1] فداء حامد ،**الإدارة الالكترونية (الأسس النظرية و التطبيقية)**،دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2015، ص ص230-231.

يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات :

-الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.

-الفئة الثانية هي الهاكرز (القرصنة).

-الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات و الإدارات والأفراد و الأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2-زيادة التبعية للخارج .

من المعلوم أن الدول العربية ليست دول رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات وهي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي ،وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني و القومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق[1].

[1] فداء حامد، مرجع سابق ،ص235/232.

3- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة،لأنه عندها نكون قد تخيلنا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني،أوالعودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية [1].

الفرع الثاني:مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية:

مزايا الإدارة الإلكترونية:إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد أو المزايا هي[2]:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

-اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

-الدقة و الوضوح في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة.

-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة.

-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.

-كما إن استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

---

[1] القدوة محمود ،**الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة** ا ،دار أسامة ،الأردن ،2010،ص 253.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره ،ص ص 39-40.

والإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة و الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد .

وهناك أثار ايجابية أخرى منها[1] :

– الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المؤسسات و الهيئات الإدارية و المواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية.

– الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية و المنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الالكترونية التقنية و الرقمية.

– توسيع مجال الشفافية و المساءلة، الأمر الذي من شانه الحد من نطاق الفساد الإداري.

– توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من ايجابيات في حال تعميم هذه التجارب على المستويين المحلي و الوطني.

[1] بوسليماني صليحة، **واقع و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرافق العامة في الجزائر (مداخلة)،قسم الحقوق ،كلية الحقوق و العلوم السياسية** ،جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر ،2018، ص9.

خلاصة الفصل

يمكن استخلاص في نهاية هذا الفصل أن الإدارة الالكترونية هي وليدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولذلك فإن تعريف الإدارة الالكترونية اتخذ عدة أشكال ولكنها اجتمعت على إنها الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي ،واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها في تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة و بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

بالإضافة إلى أن الإدارة الالكترونية توجه خدماتها إلى ثلاث جهات ترتبط معها بشكل أساسي، تتسم بالاستمرار والديمومة.

ومن الأنسب أن يتم التحول إلى الإدارة الالكترونية بشكل مرحلي لضمان فرص اكبر للنجاح.

إلى انه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية لا تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية والتقنية إذ يشير الواقع إلى أمر مختلف، أي أن تطبيقها سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتامين استمرار تقديم الخدمات بشكل أفضل.

الفصل الثاني

حوكمة الإدارة الضريبية

مقدمة الفصل

يكتسي موضوع الحوكمة في الوقت الحالي أهمية بالغة، حيث أصبحت من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات و المنظمات المحلية و الإقليمية و الدولية العامة و الخاصة.

ويعتبر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات و العمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات و التحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد و توزيع الحقوق و المسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة من مجلس إدارة و مدراء و مساهمين و غيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة و إرساء قواعد و إجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة، و أصبحت مسألة الحوكمة في الإدارة الضريبية تتصدر اهتمامات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء و يظهر ذلك الاهتمام في السياسات الإصلاحية المتعددة و المختلفة التي اتبعتها تلك الدول، في حين تعتبر الإدارة الضريبية الطرف الأساسي في تجسيد الحوكمة الضريبية ذلك بتطبيق مجمل القواعد و الإجراءات التي تكفل تحقيق أهداف السياسة الضريبية.

وفي هذا سوف نتطرق إلى مفهوم حوكمة الإدارة الضريبية وبناءا على ما سبق سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:ماهية الحوكمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة الضريبية.

المبحث الثالث: حوكمة الإدارة الضريبية.

المبحث الأول:ماهية الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الشائعة حديثا في أدبيات السياسة و الإدارة و الاقتصاد ،و على الرغم من شيوع المصطلح إلا انه ليس هناك إجماع حول تعريف محدد له ،كما انه لم يتم تحديد صيغة معينة متفق عليها، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن جميعها يشترك في خصائص معينة .

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها

الفرع الأول:مفهوم الحوكمة

اعتبر بعض المفكرين مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح ، والتي اتفق عليها بأنها أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ، ويعبر عن هذا الاتجاه فكر البنك الدولي و مختلف المنظمات الدولية، إذ يعرفها البنك الدولي بأنها :الهياكل ،الوظائف ،و العمليات و التقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة.[1]

كما عرفها كل من جون و تيم :الحوكمة تعبر عن طبيعة العلاقة بين الحكومة و مؤسسات الدولة ،و كذلك علاقاتها بالمواطنين و أساليب صنع القرارات بها.[2]

وهناك من يعرفها بأنها:مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين.[3]

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة كمايلي:

الحوكمة هي الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة و الشفافية و المساءلة وهي نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية و التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى.

---

[1] World Bank ; Gouvernance and Développement (Washington World Bank Publication ; 1992) ; p.1.

[2] مدحت محمد أبو النصر،**الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة**،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة،ط1،2015،ص45

[3] نوال علي تعالبي،**الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها**، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان،ط1، 2014،ص 21.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة

يرى البعض[1] أن حوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي و تعميق دور سوق المال و زيادة قدرته على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار و الحفاظ على حقوق الأقلية، كما تساعد على نمو القطاع الخاص و دعم قدرته التنافسية و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل و توليد الأرباح و خلق فرص عمل، ومن هنا تظهر أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة يمكن للباحث إيضاحها على النحو التالي:

1/تعمل على وقاية الشركات من التلاعب و الغش و كذا الفساد المالي و الإداري، و هو ما يؤدي بدوره إلى الوقاية من الأزمات المالية و إلى تحسين أداء الشركات و زيادة قيمتها.[2]

2/تضمن حوكمة الشركات الحصول على مجلس إدارة قوى يمكن مساءلته أمام الملاك، و يستطيع أن يختار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين الحاكمة و بطريقة أخلاقية.[3]

3/تؤدي حوكمة الشركات إلي تعزيز المساءلة في جميع أعمال الشركة، و كذا تعزيز الشفافية داخل الشركة و في معاملاتها الخارجية، كما تؤدي إلى ضمان تحسين العلاقة بين المساهمين و مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تعظيم قيمة المساهمين في الأجل الطويل، و ضمان المعاملة العادلة لحقوق الأقلية، و هو ما يؤدي بدوره إلى زيادة تحقيق الثقة من جانب المستثمرين و أصحاب المصالح الأخرى.[4]

4/ضمان الأداء الفعال لمسئولي الإدارة و منع استغلال السلطات المتاحة للمسئولين في الشركات في تحقيق مكاسب غير مشروعة و عدم المتاجرة بمصالح الشركة و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى.[5]

5/رفع مستوى الأداء الأخلاقي و المساهمة في نشر القيم الأخلاقية و السلوكية داخل الشركات.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المحاسبة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص10.

[2] شوقي عبد العزيز الحفناوي، **حوكمة الشركات و دورها في علاج أمراض الفكر و التطبيق المحاسبي**، مؤتمر حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية، الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005،ص212.

[3] نعيم فهيم حنا، **نحو حوكمة النظام الضريبي المصري:نموذج مقترح،مؤتمر حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية**، الجزء الثاني، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، 2005،ص 81.

[4] مطاوع السعيد السيد مطاوع، **معايير المحاسبة الدولية و الأزمات المالية العالمية(دراسة تحليلية)**، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، ص179.

[5] Wong S. «Introduction to Corporate Governanve , Corporate Governance : International Perspective , Cairo ,March ,2006 ,p.2.

المطلب الثاني:مبادئ الحوكمة و أهدافها.

الفرع الأول : مبادئ الحوكمة

لاستكمال شرح مفهوم الحوكمة لابد من التطرق إلى ابرز مبادئها و المتمثلة في مايلي:[1]

-**المشاركة:** تعتبر مشاركة الرجال و النساء ركيزة أساسية للحكم الجيد، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية ،لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافا في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار،فالمشاركة يجب أن تكون معلومة و منظومة ،و يعني هذا حرية التجمع و التعبير من ناحية و مجتمعا مدنيا من ناحية أخرى.

-**حكم القانون:**يتطلب الحكم الجيد أطرا قانونية عادلة و التي يجري تنفيذها بحيادية.ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان ،و التنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاءا مستقلا، و شرطة محايدة و غير فاسدة.

-**الشفافية:**تعني الشفافية أن صناعة القرارات و تنفيذها تجري وفق قواعد، و تعني أيضا أن المعلومات متاحة و يمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات و تنفيذها، و تعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.

-**سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات و المؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

-**الإجماع و الموافقة** :ثمة فاعلين متعددين و رؤى متعددة في المجتمع،و يتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من اجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها ،ويتطلب أيضا نظرة واسعة و طويلة المدى حول المطلوب من اجل التنمية المستدامة، و كيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

-**المساواة و الاشتمال:**إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع، ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعة الأكثر استضعافا ،بفرص من اجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

-**الفاعلية و الكفاءة:** يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات و المؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، و يغطي مفهوم الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية و حماية البيئة.

-**المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية،ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع و القائمين على المؤسسات،و بشكل عام فان منظمة أو مؤسسة مايجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها ،و المحاسبة لايمكن أن تكون سارية بدون شفافية و حكم القانون.

-**الرؤية الإستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد و التنمية ،بالتوازي مع الوعي بها هو مطلب لهذه التنمية [1].

- **المساءلة:** المتمثلة بضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين و الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى مايلي[2]:

- ضمان مراجعة الأداء المالي و تخصيص أموال الشركة و مدى الالتزام بالقوانين و الإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.
- وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين و المحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة.
- وجود المعاملة العادلة و المتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 56.

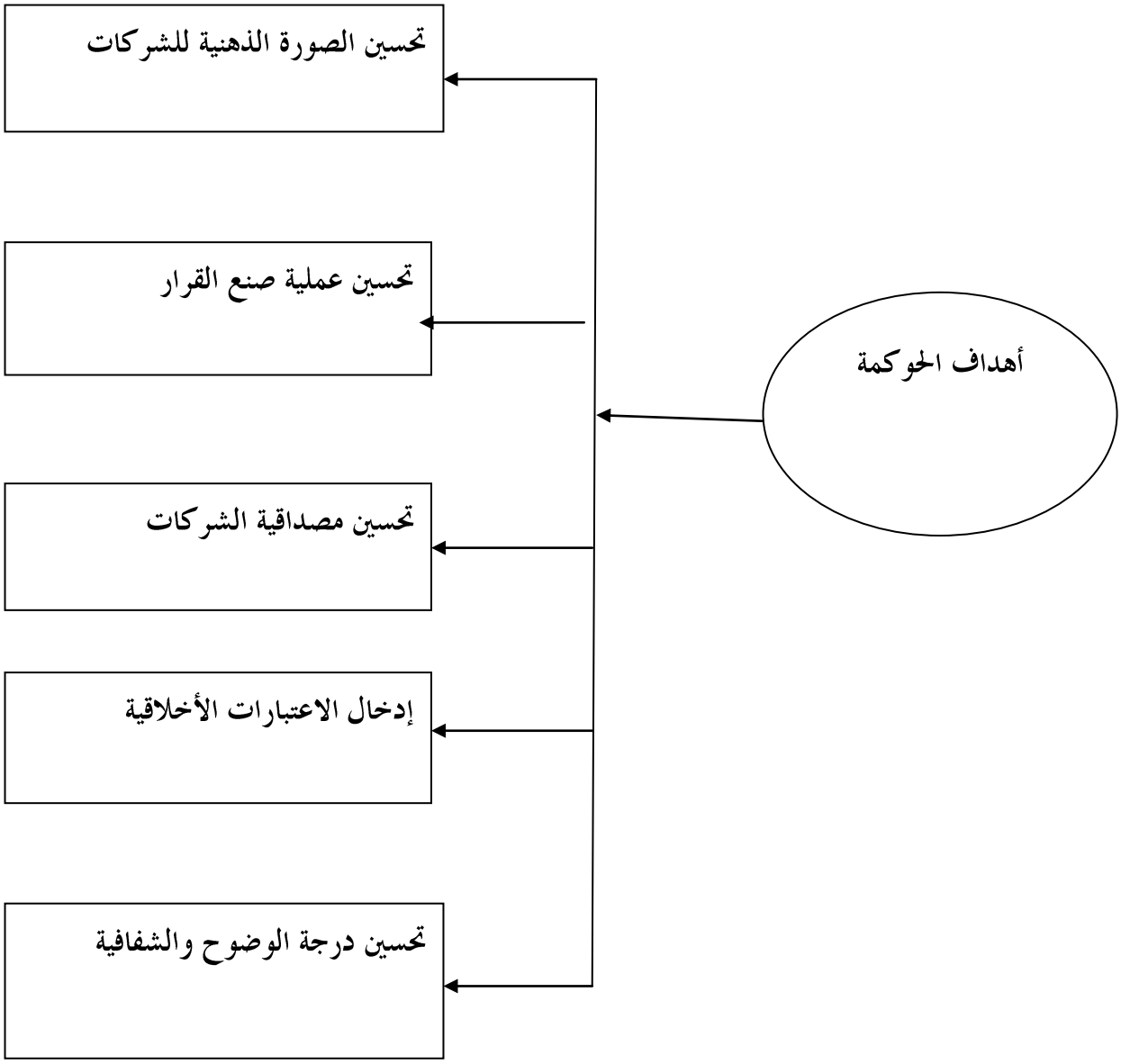
[2] عبد الله جوهر،**الإدارة في الشركات و المؤسسات (القيادة،التسويق،العمل المؤسسي،تخطيط و إدارة القوة العاملة،الحوكمة)**،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، ض 218-219.

- الكفاءة و الشفافية بما يسمح بالرقابة على الشركة.
- إمكانية اللجوء إلى التشريع و القوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.
- التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، و مساندة الإدارة على المدى الطويل.
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية و المالية أو نتائج نشاط الشركة و عوامل المخاطر المتوقعة و الصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى و أية ترتيبات تمكن مساهمين بعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في رأس المال و أي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت ،و المعلومات التي تصف هياكل قواعد إدارة الشركة و سياستها[1].

و هناك من يلخص أهداف الحوكمة وفق المخطط التالي:

[1] عبد الله جوهر،مرجع سابق،ص 219.

الشكل رقم 04: أهداف الحوكمة



المصدر:محسن احمد الخيضري،**حوكمة الشركات**،مجموعة النيل العربية،الطبعة الأولى،القاهرة،2005،ص21

المطلب الثالث:محددات الحوكمة و عوامل نجاحها

الفرع الأول:محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات،المحددات الخارجية و تلك الداخلية.

و نعرض في مايلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كمايلي:[1]

-المحددات الخارجية:

و تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، و الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)،وكفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج، و كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) في إحكام الرقابة على الشركات،و ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق الشرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين و المحاسبين و المحامين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الائتماني والاستشارات المالية و الاستثمارية ، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعرض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص .

-المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة و تؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال ، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ، والحفاظ على

[1] محمد حلمي الجيلاني،**الحوكمة في الشركات** ،دار الإعصار للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان-الأردن،2015،ص 35.

حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين . ومن ناحية أخرى ، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل و توليد الأرباح ، وأخيرا خلق فرص عمل .

الفرع الثاني:عوامل نجاح الحوكمة:

تتحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في:[1]

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعا للحوكمة.

- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.

- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسات و قبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.

- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.

- استخدام المصادر و الاستفادة منها .

- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.

- قياس و تقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة و إتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم و التخطيط و اتساقها مع الأهداف.

- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها و أنها مفهومة و حقيقية.

- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع و التعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.

- تدعيم الثقة و الاحترام.

- التمكين و التسهيل و التنظيم أكثر من التحكم.

- الاستدامة. - القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.

- المشروعات و القبول للأفراد.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول للإدارة الضريبية

تشكل الإدارة الضريبية الجهاز المنفذ لسياسة الضريبية المقررة في التشريع الضريبي للدولة ،وفي هذا المبحث سنتطول مفاهيم أساسية حول الإدارة الضريبية وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب حيث يتناول المطلب الأول ماهية الإدارة الضريبية ومقوماتها واهم شروط عملها، في حين المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى وظائف الإدارة الضريبية،والمطلب الثالث سلطات والتزامات الإدارة الضريبية.

المطلب الأول:ماهية الإدارة الضريبية ومقوماتها، وشروط عملها

الفرع الأول:مفهوم الإدارة الضريبية

تعتبر الإدارة الضريبية جزءا من الإدارة المالية والتي هي بدورها جزءا من الإدارة العامة.

وتشكل إدارة الضرائب الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي والتحقق من سلامة ذلك التطبيق حماية لحقوق الدولة من جهة وحقوق الممولين من جهة أخرى ،بالإضافة إلى اقتراح التعديلات والتشريعات الضريبية قصد تحسين كفاءة النظام الضريبي،لذلك قد تؤدي الإدارة الضريبية دورا هاما في خلق البيئة الضريبية الملائمة في المجتمع كما يمكنها أن تساهم في فعالية النظام الضريبي[1].

والإدارة الضريبية مثل أي إدارة حكومية أخرى، تقوم على أسس إدارية وعلمية للقيام بالمهام والوظائف المطلوبة من أي إدارة حكومية وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، إلا أنها تختلف عنها بتميزها بذاتية مستقلة مستمدة من استقلالية ذاتية القانون الضريبي ، الذي تعمل على تطبيقه ،وذلك من خلال الامتيازات والسلطات التي يمنحها لها ولا تمنح لسلطة غيرها[2].

الإدارة الضريبية هي مزيج من العناصر الإدارية والقانونية والمالية ،كما أنها فرع من فروع الإدارة المالية لذلك فإنها تحتوي على نفس الوظائف الإدارية الرئيسة، تختص الإدارة الضريبية بتنفيذ القانون الضريبي والتحقق من سلامة تطبيقه ،وذلك لحماية مصالح الخزينة من جهة ،وحقوق المسؤولين من جهة أخرى ،ويحدد القانون الضريبي علاقة الإدارة الضريبية بالممولين ،من حيث بيان حقوق وواجبات كل طرف، فالقانون الضريبي

[1] CHIRISTOPHE Reckly .rationalité économique et décisions fiscales. Op.cit.p170

[2] هاشم عبد الرحمان تكروري ،**الأسس الفلسفية للضرائب**،دار المناهج للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2015،ص128.

يفرض على الممول تقديم إقرار ضريبي عن دخله خلال الفترة المحددة لذلك في القانون ،ويتحمل الممول مسؤولية ما جاء في هذا الإقرار من معلومات[1].

الفرع الثاني :مقومات نجاح الإدارة الضريبية

يتطلب نجاح الإدارة الضريبية في تأدية وظائفها توفر عدة مقومات نجملها فيما يلي[2]:

-توفر العناصر الفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة الواسعة وذلك من خلال تكوين متخصص في الضرائب والذي يرفع مستوى تأهيل وتدريب تلك العناصر مع وضع برنامج تكوين دوري قصير المدى لتلك العناصر كلما كان جديد في الميدان الضريبي.

-ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف.

-يجب على الإدارة الضريبية أن تضمن أحسن تطبيق للنظام الضريبي وتؤمن له الظروف الموضوعية لأخلاقيات العمل الضريبي ومردود يته التامة.

-وضع نظم رقابة ضريبية فعالة ،والتي تتميز بدقتها وسرعة اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة ،مع فرض العقوبات المناسبة لمرتكبيها .

-القضاء على السلوك الإداري البيروقراطي حيث أن هذا الأخير يؤثر سلبا على مرد ودية النظام الضريبي .

-دعم الإدارة الضريبية بالأجهزة الالكترونية الحديثة وتوافر نظام معلومات كفء يساعد في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكلفين من الفعاليات كافة وفي المحافظات كافة وبالسرعة والدقة اللازمتين[3].

-تبسيط قوانين الضرائب وإجراءات تنفيذها حتى يسهل عمل موظفي إدارة الضرائب من جهة،وتخفيض حجم المنازعات الضريبية التي قد تنشأ بين المكلفين وإدارة الضرائب من جهة أخرى.

إقامة تعاون وثيق بين إدارة الضرائب ومختلف الإدارات الحكومية مثل إدارة الجمارك والبنوك ،قصد تزويد إدارة الضرائب بما تحتاجه من معلومات وتوضيحات حول نشاط المكلفين ، ونشير أن ذلك التعاون يجب أن

---

[1] مجدي نبيل محمود شرعب،**امتيازات الإدارة الضريبية ،دراسة تحليلية للنظام القانوني الفلسطيني**،أطروحة لنيل درجة الماجيستير ،كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين ،2006،ص19.

[2] ناصر مراد، **فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011،ص115.

[3] رباب ورفلة،عبد الكريم عليوي،**مهام مركز الضرائب** ،مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ،منازعات إدارية،العلوم القانونية والإدارية،جامعة 8ماي قالمة،الجزائر،2016،ص34.

يتحقق بين مختلف الإدارات الحكومية مثل مفتشية الضرائب وإدارة تحصيل الضرائب حتى يسهل متابعة وضعية المكلفين.

بالإضافة إلى ما سبق ظهرت أراء تنادي بضرورة وجود هيئة تتولى دراسة المشكلات التي تتعرض لها إدارة الضرائب، بالإضافة إلى متابعة والبحث عن إمكانية الاستفادة من البحوث والدراسات الفنية التي تقوم بها مختلف الدول في الميدان الضريبي.

الفرع الثالث:شروط عمل الإدارة الضريبية

من أهم شروط عمل إدارة الضرائب نجد[1]:

-مشروعية العمل الإداري، فيجب أن تلتزم الإدارة الضريبية بالنصوص القانونية كوسيلة منفذه لعملها الإداري ووسيلة لحماية حقوق الأطراف الأخرى و في ذات الوقت وسيلة ردع لموظفيها من تجاوز النصوص القانونية تحقيقا لأغراض خاصة لا تتفق و الأهداف التي تسعى الإدارة الضريبية إلى تحقيقها.

_الكفاءة الفنية و الإدارية، من يمارسون العمل الضريبي من المخمنين و الجباة و غير ذلك من عناوين إدارية،فيلزم أن تتوافر لديهم الشهادة العلمية المؤهلة لأداء هذه الوظيفة المؤثرة و الخطيرة في المجتمع، وان تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة بجوانب المجتمع و في ذات الوقت تتوافر لديهم المعرفة بالنصوص القانونية المنظمة لعمله الإداري .

-الكفاءة الأخلاقية لدى من يمارس العمل الإداري في الإدارات الضريبية فوجود النص القانوني السليم و المحدد لحقوق و صلاحيات الأطراف المخاطبة لا يمنع عند ضعف الجانب الأخلاقي من التجاوز على نصوص القانون وإن كان بأسلوب غير صحيح تحقيقاً لأغراض شخصية غير مشروعة و هذا الأمر صعب تحديده إلا أن وضع معايير أخلاقية في العمل الإداري مع وجود الرقابة الإدارية أن كانت مركزية أم داخلية يلجم الكثير من هذه التصرفات غير المشروعة و خاصة أن اقترنت بعقوبات رادعة.

_توافر النظم الحديثة المسهلة لعمل الإدارة الضريبية من قبل استخدام نظم المعلوماتية الحديثة و مواكبة التطور العلمي بما لا يجعل الإدارة الضريبية متأخرة عن التطور في عموم المجتمع، وهذا ما نراه في الإدارات الضريبية في الدول المتقدمة حديثا، فالإدارة الضريبية في الولايات المتحدة، تستخدم التقنية الحديثة بأسلوب يتوافق مع التطور العلمي و التقني الذي يسود المجتمع حيث يمكن أن تطلق عليها الإدارة الضريبية الالكترونية لدرجة

[1] عمور فاطمة ،داود سولاف،**اثر العلاقة مابين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،محاسبة وجباية ،علوم التسيير،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب،عين تموشنت،الجزائر،2019،ص36.

التطور والتغيير التي جعلتها تعتمد التقنية الحديثة في نظم المعلومات كوسيلة رئيسية لأداء مهامها فالتقدير و التحصيل للضريبة في أغلب الأحيان يكون عن طريق أجهزة الحاسوب.

نستنتج أنه يستلزم تناول الإدارة الضريبية وتحديد مركزها القانوني تحديد أهم الشروط التي يلزم توافرها في الإدارة الضريبية كي تمارس مهامها في أسلوب من الوضوح و المصداقية التي يجعل هدا العمل مقبولا لدى جمهور المكلفين.

المطلب الثاني:وظائف الإدارة الضريبية

تقسم وظائف الإدارة الضريبية إلى قسمين[1]:

وظائف الإدارة المركزية و وظائف الإدارة التنفيذية، حيث تتولى الإدارة المركزية وظائف الأبحاث والتخطيط والرقابة وإصدار التعليمات والتفسيرات والفتاوى ومتابعة الشؤون العامة وتنظيم شؤون العاملين وتدريبهم والسهر على رفع الكفاءة الإنتاجية للإدارة الضريبية ،بينما تتولى الإدارة التنفيذية كافة أعمال التنفيذ التي تتطلبها إجراءات ربط وتحصيل الضريبة.

1-وظائف الإدارة المركزية :

أولا:البحوث والتخطيط: يقوم القسم المختص بالبحوث والتخطيط بتجميع هذه البيانات والإحصاءات وتحليلها وتلقى التقارير والملاحظات والاقتراحات من كافة الأقسام الأخرى بالإدارة المركزية.ومنه يتضح لنا أن التخطيط الضريبي الذي تقوم عليه الإدارة المركزية قد يكون تخطيط الأجل أو تخطيط قصير الأجل.

- التخطيط طويل الأجل:يتم إعداد الخطط والسياسات التي تهدف إلى:

-تعديل النظام الضريبي وتطويره ليعكس السياسة الضريبية الملائمة لتحقيق أهداف المجتمع.

-تغير شامل لأسلوب ونظام العمل بالإدارات الضريبية عن طريق استخدام العقول الالكترونية مثلا رغبة في رفع الكفاءة الإنتاجية.

- التخطيط قصير الأجل: تقوم الإدارة المركزية برسم الخطط والبرامج:

-التي تساعد على تخفيض النفقات أو تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارات التنفيذية بصفة عامة والتنسيق بينها.

[1] دراز حامد عبد المجيد،**النظم الضريبية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية (مصر)،ص2003،ص ص 128-129..

-تقوم الإدارة بمناقشة واعتماد الخطط والسياسات السنوية التي تعدها أقسام التخطيط بالإدارات التنفيذية.

ثانيا: التوجيه الفني

-تنحصر مهمة التوجيه الفني للإدارة المركزية في السعي لتحقيق الأهداف الآتية:

-ضمان تطبيق القوانين الضريبية نصا وروحا؛

-توحيد الإجراءات والمعاملة الضريبية للمكلفين بين الإدارات التنفيذية المختلفة.

ثالثا: القوى العاملة

يتضح لنا الدور والأهمية التي تقوم به إدارة القوى العاملة حيث يعهد إليها بالعمل على:

-توصيف الوظائف المختلفة للإدارات الضريبية ، وتقدير الحجم الأمثل للقوى العاملة المطلوبة لكل وظيفة وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل منها ثم القيام بالدراسات؛

-اختيار أكفأ الموظفين للعمل بالإدارات الضريبية ويقتضي الأمر هنا التأكد من توافر المواصفات العلمية والأخلاقية وغيرها المطلوبة في المرشحين لشغل وظائف الإدارة الضريبية وتصميم وإجراء المسابقات والاختيارات للتأكد من صلاحية الأفراد بالإدارات الضريبية؛

-تدريب الموظفين وإعدادهم لممارسة أعمالهم التخصصية ؛

-تحسين أوضاع العاملين ماديا واجتماعيا لكسب ولائهم وإخلاصهم للعمل ؛

-توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتهيئة الجو الملائم للعمل ؛

-وضع نظام سليم لمتابعة صلاحية الأفراد لوظائفهم وتحديد أسس عادلة للترقية وإجراءات الاستغناء لمن تثبت عدم صلاحية للعمل بالإدارة الضريبية.

رابعا:المتابعة والرقابة:لانجاز هذه المهمة على وجه مرضي تتوزع مهام المتابعة والرقابة في الإدارة الضريبة بين المستويين المركزي والتنفيذي ومن ثم فإننا نقصر مناقشتنا هنا على مهام المتابعة والرقابة بالإدارة المركزية.

2-وظائف الإدارة التنفيذية: تختص الإدارة التنفيذية بكافة الأعمال التنفيذية للقوانين الضريبية فالإدارة التنفيذية أداة اتصال مباشر من المكلفين وتقوم بالمهام التالية[1]:

أولا :التخطيط قصير الأجل:يتمثل في وضع خطة للعمل وتحديد الأساليب التي تضمن تحقيقها،

[1] حامد عبد المجيد دراز،مرجع سابق،ص157/135.

ثانيا:حصر الممولين:

تعتبر عملية حصر الممولين الذين تنطبق عليهم أحكام القوانين الضريبية أساس الإدارة الضريبية الناجحة.فحصر الممولين هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأشخاص الخاضعين لكل ضريبة وتدوين أسمائهم في سجلات الإدارة الضريبية.

ثالثا:ربط الضريبة

هي كافة الإجراءات والخطوات التي تتبعها الإدارة التنفيذية منذ استلامها لإقرار الممول حتى يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائية، وهي تشمل عمليات الفحص والربط والمراجعة وأخطار الممول بالنتيجة.

رابعا:تحصيل الضريبة

عندما يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائية وتصبح الضريبة واجبة الأداء يحول الملف للتحصيل، ويقوم قسم التحصيل بإثبات تاريخ استلام الملف أمام اسم الممول بالسجل الأبجدي ومراجعة حساب الممول لتحديد المبالغ التي دفعها خلال العام .

خامسا:المتابعة والرقابة

تنحصر مهام المتابعة والرقابة على مستوى الإدارة التنفيذية في عدة وظائف تتمثل في:

-استخراج الإحصاءات وإعداد التقارير المتابعة للخطة؛

-مباشرة وتتبع إجراءات التقاضي ؛

-مكافحة التهرب الضريبي[1].

المطلب الثالث: سلطات والتزامات الإدارة الضريبية

الفرع الأول: سلطات إدارة الضرائب

الإدارة الضريبية هي احد أطراف العلاقة الضريبية،وهي التي يقع على عاتقها تحصيل المبالغ الضريبية من المكلفين ،وتوريدها للخزانة العامة في مواعيدها المحددة قانونا ،وحتى تستطيع الإدارة الضريبية ممارسة مهامها والقيام بالواجبات المحاطة بها على أكمل وجه لضمان عدم ضياع الخزانة العامة للدولة فقد منح القانون للإدارة الضريبية سلطات وحقوقاً واسعة مثل سلطات الفحص والرقابة، وسلطات تضمن للإدارة الضريبية تحصيل المبالغ الضريبية من المكلفين، وكذلك سلطة توقيع الجزاءات

[1] دراز حامد عبد المجيد ،مرجع سابق ،ص197/166

والعقوبات .و عليه فان دراستنا هذه ستنقسم إلى قسمين: الأول :سلطات الفحص والرقابة، والثاني سلطات ضمان تحصيل الضريبة[1].

أولا :سلطات الفحص والرقابة

يمكن القول أن الضرائب تؤسس بناء على الإقرارات المقدمة من قبل المكلفين، والعدالة الضريبية تتطلب التأكد من صحة المعلومات الواردة في هذا الإقرار، ومن هنا جاء حق الإدارة الضريبية وسلطتها في فحص وتدقيق وفرض رقابتها على كل عناصر الوعاء الضريبي، وعلى ذلك فان سلطات الإدارة الضريبية في الفحص يتيح لها التمتع بعدة حقوق أهمها[2]:

1-الحق في الإطلاع

و يقصد به أن يكون للإدارة الجبائية الحق في طلب ما تراه ضروريا لفرض الضريبة من دفاتر و أوراق أو مستندات أو محررات أو ملفات، أو وثائق، أو أوراق لدى الجهات الحكومية أو غير الحكومية، و إنها ملزمة بتنفيذ طلب الإدارة الضريبية دون الاحتجاج بالسرية، غير أنّ هذا الحق لا يمكن أن يمارس إلا عند الأشخاص الذي نص عليهم القانون و على وثائق خاصة لكل منهم، و هو ذاته القانون الذي احتوى على إجراءات تسمح للإدارة الجبائية بمعرفة كل المعلومات التي لها أثر جبائي و تحصل من قبل الإدارات العمومية أو المؤسسات أو الهيئة الخاضعة لمراقبة السلطات الإدارية و كذلك المؤسسات الخاصة المادة 46 من قانون الإجراءات الجبائية. و ممارسة حق الإطلاع من طرف الإدارة الضريبية ليس حقا مطلقا يمكن ممارسته كيفما تشاء و إنما هو محدد بعدة شروط أهمها:

- ✓ أن يكون الهدف من الإطلاع معرفة العناصر الدقيقة و المنظمة ذات الفائدة في فرض الضريبة فقط.
- ✓ أن يكون الأشخاص القائمين بالإطلاع من درجات معينة من أعوان الضرائب.
- ✓ أن يرسل إخطاراً إلى المكلف بالضريبة يحدد فيه طبيعة التدخل حتى يتجنب أي تفسير خاطئ من جانب المكلف بالضريبة.
- ✓ أن يكون الإطلاع في نفس موقع العمل أي في المكان الفعلي الذي توجد فيه الوثائق و البيانات المطلوبة؛ أي بمركز العمل، و يقصد به، المكاتب، المعامل، المصانع، المشاغل، المخازن، الأراضي التي تستعمل كمصنع أو مستودع، و الأماكن التي يمارس فيها النشاط بشكل مؤقت كورشة البناء.
- ✓ أن يكون في أوقات العمل الطبيعية و ليس في أوقات خارجة عنها و لا يحق للمحققين نقل السجلات

[1] سهام محمد جاسم ،**العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وتأثيرها في الحد من التهرب الضريبي** مجلة الاقتصاد الخليجي ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العدد 19،2011،ص17.

[2] عمور فاطمة ،داود سولاف،**اثر العلاقة مابين المكلفين بالضريبة وإدارة الضرائب على مردودية الضريبة**،مرجع سابق ،ص 38.

أو المستندات التي توضع تحت تصرفهم بل يتحتم عليهم مراجعتها في مكانتها؛ إلا أنه يمكنهم أخذ صور عنها يصدقها الخاضع للضريبة و إذا رفض ويذكر ذلك على الصورة المطابقة للأصل.

أما إذا كانت السجلات و المستندات ممسوكة أو محفوظة بطريقة إلكترونية؛ يحق لموظفي الإدارة الضريبية طلب الإطلاع على المعلومات المسجلة على مستندات إلكترونية و الحصول عليها بشكل مستندات رقمية أو ورقية يمكن قراءتها. و في حالة ما لم تتوفر لدى المكلف بالضريبة محلّ التحقيق هذه المستندات في مركز عمله، فيتوجب عليه بناءا على طلب الإدارة الضريبية إحضار هذه المستندات و إلا طبقت عليه طريقة التقدير التلقائي، أو فرض غرامات عليه.

.2الحق في الإيضاح أو التبرير

في الحقيقة إن الإيضاح لا يتضمن سوى الشرح والتفسير من جانب المكلف دون اشتراط لتقديم أية مبررات أو مستندات، وقد يكون هذا الاستيضاح شفوياً، أو كتابياً.

.3الحق في الفحص الدقيق

هذا الحق يمنح الإدارة الضريبية ويمكنها من التأكد من سلامة وصحة الإقرار الضريبي، وذلك من خلال مقارنة البيانات الواردة في الإقرار الضريبي مع العناصر الخارجية، وقد يكون وفق اً لطبيعة الحال مثل فحص أو تدقيق الحسابات.

.4الحق في تفتيش المسكن

إن مما لا شك فيه أن هذا الحق يعتبر من اخطر حقوق الإدارة الضريبية، حيث أن هذا الحق يعطي الإدارة الضريبية حق تفتيش مسكن المكلف، وهذا يعد بحد ذاته اختراقاً واضحاً للحقوق الدستورية التي يتمتع الشخص، والتي كفلتها جميع الدساتير في العالم وبالتالي ينبغي أن يستعمل هذا الحق في أضيق الحدود، وان أعطى القانون الإدارة الضريبية حق دخول وتفتيش مكان عمل المكلف إلا انه لم يرد نص يجيز للإدارة الضريبية الحق في دخول مساكن المكلفين وتفتيشها وبالتالي ينبغي أن يكون هذا الحق وإن وجد في بعض البلدان أو الدول في العالم أن يكون تحت رقابة القضاء المباشرة وغير المباشرة وفي أضيق الحدود [1].

ثانيا :سلطات ضمان تحصيل الضريبة

بعد تقديم الإقرار الضريبي من قبل المكلفين، والتأكد من صحة وسلامة البيانات الموجودة في الإقرار الضريبي تقوم الإدارة الضريبية بربط الضريبة لتحصيل المبالغ المقررة، فإذا رفض المكلف تسديد هذه الضرائب فإن الإدارة الضريبية تقوم بفرض مبالغ إضافية كجزاء على هذا التأخير، فإذا رفض المكلف ذلك، تقوم الإدارة

[1] حسام فايز احمد عبد الغفور ،**العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية** ،قدمت الأطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجيستر في المنازعات الضريبية ،كلية الدراسات العليا في النجاح الوطنية في نابلس فلسطين،2008،ص

الضريبية باستخدام سلطاتها في هدا المجال ، حيث أن القانون الضريبي يعطي الإدارة الضريبية سلطات واسعة لضمان حق الخزانة العامة من الضياع، وهذه السلطات تعود لخطورة المهمة الملقاة على عاتق الإدارة الضريبية، وحتى تتمكن من القيام بهذه المهمة على أكمل وجه، وتستطيع أن تصل إلى كل حقوق الخزانة العامة كان لابد من حقوق وسلطات تتمتع بها إزاء هذه المهنة.

الفرع الثاني:التزامات الإدارة الضريبة

رغم كل الصلاحيات المخولة للإدارة الضريبية لا يمنعها من الالتزام بجملة من القواعد ومن أهم هذه الالتزامات نجد[1]:

1-التطبيق الصحيح للقوانين الجبائية والالتزام من خلال الفقه الجبائي: تعتبر النصوص التشريعية (قوانين المالية،القوانين الجبائية) حدود لكل تصرف تقوم به الإدارة الضريبية.

لهذا يجب أن تعتمد تصرفات الإدارة الضريبية على الإرساء القانوني الواضح مع تفادي التأويلات المفرطة للنصوص ،كما يجب أن يكون للإدارة الضريبية موقف واضح بالنسبة للوضعية الجبائية للمكلف بالضريبة.

2-إشعار المكلفين وإخطارهم: إذا توجب على الإدارة تبليغ المكلفين وإخطارهم بأي إقرار يخص المكلف، من مقدار الاقتطاع، موعده...الخ قبل أي إجراء، ليتمكن المكلف بالرد والدفاع عن نفسه عند عدم الرضا والقبول بالقرار.

3- إعلام المكلفين الخاضعين والمحتملين بالحقوق والواجبات : ينبغي على الإدارة إحاطة المكلفين بكافة التعليمات والتفسيرات بتقديم نشرات دورية والمحلات لتوعية المكلفين بواجبهم وحقوقهم من حق الطعن والتقاضي.

4-عدم استخدام السلطات المخولة في الوجه الخاطئ : لي ينبغي على الإدارة استخدام الحقوق والسلطات الممنوحة لها من طرف القانون بدون تعسف ،وأي استخدام للسلطة في غير موضعه يعرض على القضاء لإعادة الأمور لموازينها ورفع التعسف.

5-الالتزام برد المبالغ التي حصلتها بدون وجه حق: إذا قامت الإدارة الضريبية بتحصيل مبالغ تفوق تلك المقررة كان واجب عليها أن ترد تلك الزائدة عن الاقتطاع المقرر، لأن إصرارها عن الرد فيه إخلال للعدالة[i].

[1] بوليق نور الهدى،**اثر العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية على التحصيل الضريبي**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،علوم تجارية ،علوم مالية،جامعة المدية،الجزائر ،2012،ص34-35.

المبحث الثالث:حوكمة الإدارة الضريبية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى حوكمة الإدارة الضريبية و ذلك انطلاقا من تحديد كل من مفهومها و أهميتها بالإضافة إلى أهم ركائزها و مبادئها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الضريبية و أهميتها و أهدافها .

الفرع الأول:مفهوم حوكمة الإدارة الضريبية

إن مفهوم الحوكمة في الإدارة الضريبية عبارة عن مفهوم حديث النشأة، ووليد التطور في مفهوم الحوكمة و التي تمخضت عن الأزمات المالية و المعوقات الاقتصادية في العالم في ظل العولمة.

حيث عرف أحد الباحثين الحوكمة الضريبية:

بأنها مجموعة القواعد و الإجراءات التي تمارسها الإدارة الضريبية لضمان حسن سير العمل و الارتقاء به و زيادة الثقة بين المتعاملين معها لتحقيق العدالة و توفير الشفافية و تفعيل الرقابة و تقرير المساءلة لجميع المتعاملين و ذلك لتحقيق أهداف التشريع الضريبي و زيادة الثقة في النظام الضريبي و الاقتصادي للدولة[1].

كما عرفها Sandrine Groult بأنها:

تعني الأدوار و المؤسسات الجديدة للإدارات الجبائية، لتحقيق الصلابة في الرقابة الجبائية و الشفافية المعتمدة لنقل و تحويل المعلومات الجبائية للجمهور.[2]

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف شامل لحوكمة الإدارة الضريبية كمايلي: هي مجموعة المبادئ و الأسس و القواعد التنفيذية و الإجراءات التنظيمية التي تكفل ضبط الأداء بالمنظومة الضريبية .

[1] مهند محمد موسى العبيني،عبد الرحمان محمد عبد الرحمان،**دور الحوكمة الضريبية في الحد من الفساد الحكومي**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد44، 2015،ص 135.

[2] مولود مليكاوي، **واقع الحوكمة الجبائية لسياسة الإنفاق الجبائي في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن،2015،ص146.

الفرع الثاني:أهمية حوكمة الإدارة الضريبية

في ما يتعلق بأهمية الحوكمة الضريبية فإنها تعتمد على تنظيم العلاقات بين كافة الأطراف المتعاملين فيها و خارجها من دافعي الضرائب، وعليه فان الحكم الرشيد للإدارة الضريبية يؤدي إلى خلق الإفصاح و الشفافية و العدالة و الموضوعية و عدم الغلو في تطبيق القانون و التعليمات التنفيذية و الذي يعطي كل ذي حق حقه، و بالتالي يحافظ على حقوق دافعي الضرائب و حماية مصالحهم، بالإضافة إلى منع الفساد المالي و الإداري و تحسين الأداء الضريبي و تسهيل العمل في دائرة الضريبة و منع حدوث أزمات و الخروج من أي تعثر [1].

كما تكمن أهمية الحوكمة في أنها تؤكد على حقوق العاملين بالحقل الضريبي و عدم إهدار حقوقهم الإدارية و الوظيفية و تولي المناصب القيادية، أو المتعاملين مع الإدارة الضريبية من الممولين أو من يمثلهم من المحاسبين أو المحاميين، و سهولة الإجراءات و الحق في الدفاع و الطعن، و التعامل مع إدارات الدائرة الضريبية المختلفة بسهولة و شفافية، و كذلك الحق في عدم اطلاع الغير على الملف الضريبي إلا المخول إليهم ذلك قانونا [2].

من هذا يمكن استنتاج أهمية الحوكمة في الإدارة الضريبية في كونها تكمن في تنظيم و إدارة الوقت لدى أصحاب المصالح و ضبط و مراقبة العمل الضريبي من قبل الإدارة الضريبية، من دون الغلو في التقدير و الفحص الضريبي بما يلزم كافة الأطراف لمعرفة الحقوق و الواجبات التي عليهم، و الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في الأمور الضريبية للوصول إلى العدالة الضريبية بين كافة المكلفين.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة الإدارة الضريبية

تسعى الحوكمة الضريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها [3] :

- قدرة الإدارة على خفض الرقابة على مجمل الأداء المالي والمحاسبي للشركات باعتبارها تهم أصحاب الشركات بما يحقق المحافظة على الحصيلة الضريبية من الضياع وتعظيم الربح الضريبي ومنع إتباع سياسات الشركات.

[1] الجنابي،ريم محسن، **أثر حوكمة الشركات في القيمة السوقية لأسهم رأس المال في الشركات المصرفية**، رسالة ماجستير كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد،العراق،2009،ص140

[2] مهند محمد العبيني وسلام نواف المومني، **الحوكمة الضريبية و الإرادات الضريبية،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي**-جامعة المسيلة،العدد03-مارس 2018،ص 2.

[3] يوسف حسن عثمان جعفر،**دور الحوكمة الضريبية في زيادة مستوى الالتزام الضريبي**، مجلة الدراسات العليا،العدد السادس والثلاثون،2017،ص 121.

- تحقيق الإصلاح الضريبي الشامل.
- قدرة المشرع الضريبي على تحقيق التناسق والمواءمة بين عناصر النظام الضريبي ودعم أواصر الثقة والتعاون سواء أكانت الإدارة الضريبية أو المكلفين أو مراجعة الحسابات ، بحيث يمكن منع الإدارة الضريبية من التعسف في ممارسة الملائمة بين درجة الجرم والعقوبة سواء بما يتعلق بحالات المخالفة للشركات او التهرب الضريبي كما يجب العمل على الأعباء الدفترية والتنظيمية سواء للمحاسبين والمراجعين واللازمة للإغراض إعداد البيانات الضريبية.
- تعبئة الطاقة الضريبية بالكامل.
- خفض النزاعات الضريبية لأقصي درجة ممكنة.
- الأخذ بالمفاهيم المتعلقة بالمخاطر الضريبية مثل مخاطر الفحص الضريبي الشامل وتناقص القيمة بفعل عاملي التضخم وتغير أسعار الصرف وآخرها مخاطر تصاعد المنازعات الضريبية.
- إيجاد آلية للرقابة الذاتية بما يحقق جودة القياس والإفصاح المحاسبي من ناحية وجودة أعمال الفحص والمراجع وبما يقضي على حالات التواطؤ والفساد.
- الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية بما يعظم في النهاية صافي العائد الاجتماعي القومي.
- عدالة التشريع الضريبي في المعاملة بين المكلفين والإدارة الضريبية وكذلك بين المكلفين أنفسهم. رفع مستوى الوعي الضريبي لأقصى درجة.
- الارتقاء بمستوى الأداء للوصول إلى معايير الجودة الشاملة .
- حصر المجتمع الضريبي مما يمنع التهرب الضريبي ويقلل من ظاهرة الاقتصاد العشوائي.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- التشجيع على مسك الدفاتر المحاسبية المنتظمة ودفع سنوي جودة التقارير المالية.

الأخذ بالأساليب العلمية والتقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة[1].

[1] يوسف حسن عثمان جعفر، مرجع سابق ، ص 121.

المطلب الثاني:آليات وأطراف حوكمة الإدارة الضريبية

الفرع الأول : آليات حوكمة الإدارة الضريبية

صنفت معظم الدراسات والأبحاث والكتابات التي تناولت مفهوم الحوكمة الضريبية إلى قسمين آليات مباشرة واليات غير مباشرة[1]:

1 -**آليات مباشرة**(الرقابة المباشرة):وتشمل مايلي:

- **الرقابة على الأداء:**وتتضمن الرقابة على الاقتصاد والرقابة على أنشطة وسياسات الإدارة الضريبية، وكذلك الرقابة على استخدام الموارد والتجهيزات في الإدارة الضريبية ،والرقابة على الكفاءة في استعمال الموارد البشرية والمالية الموجودة في الدوائر الضريبية حيث يتم ربط الكفاءة مع الاقتصاد بالموارد المتاحة بحيث يتم انجاز العمل بشكل مرتبط مع الواقع،والرقابة على فاعلية الأداء المتعلقة بأهداف الإدارة الضريبية من تحصيل الضريبية وسد حاجات الدولة من إيرادات وحصر المجتمع الضريبي وتقليل التهرب الضريبي.

وتحتاج الرقابة على الأداء صياغة الأهداف بشكل رئيسي، بحيث تكون متعلقة بكل مستوى إداري حسب المستوى (إدارة عليا، إدارة متوسطة، إدارة تنفيذية دنيا)، بالإضافة إلى تحديد المهام بشكل مباشر وواضح للوصول إلى الأهداف المرجوة ،إن الرقابة على الأداء من خلال الاقتصاد والكفاءة والفعالية مع فحص لجوانبها بشكل مستمر تؤدي إلى زيادة تحسين ظروف العمل والمرونة فيه واتخاذ القرارات المناسبة مع المساءلة العامة للإدارة الضريبية، للوصول إلى الموضوعية في الأداء من دون إسراف في المواد أو تضيع لحقوق الدولة من إيرادات الخزينة.

- **الرقابة النظامية:** وهي عبارة عن مدى تطبيق الإدارة الضريبية للقانون وتنفيذه من دون مخالفته وبشكل صحيح ، وعليه يتوجب على الإدارة الضريبية أداء واجباتها الموكلة والمخولة لديها بدقة ،من خلال التطبيق الصحيح لقانون ضريبة الدخل ، وإحكام الرقابة على تنفيذها ،مع عدم إصدار القرارات أو التعليمات والأنظمة إلا في ضوء القانون ، وعدم إصدار التفسيرات المتناقضة التي يترتب عليها اختلاف تطبيق القانون على نفس الحالات المتشابهة ، وكذلك احترام الحريات الشخصية لدافعي الضريبة مما يتعين معه ضرورة الوضوح التام والإفصاح لكل القرارات التي تصدرها الإدارة الضريبية والتي تتعلق بدافعي الضريبة .

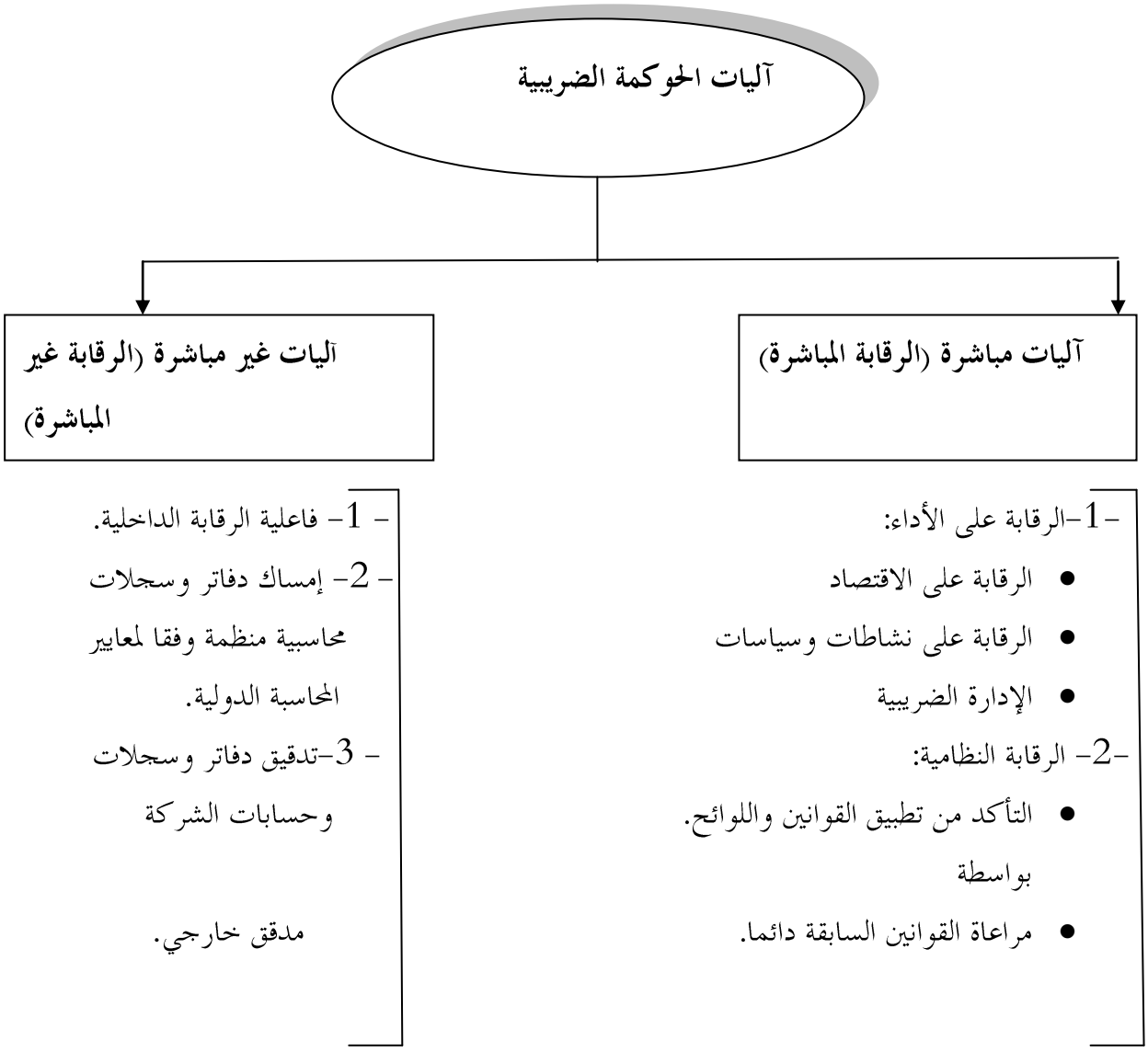
[1]عزيز عوض راف الله الشهيبي، **دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي**،مجلة الدراسات الاقتصادية،المجلد الأول ، العدد الثاني ،مارس 2018،ص7-8.

2-**آليات غير مباشرة** (الرقابة غير المباشرة): وتتضمن مايلي:

- فاعلية الرقابة ، المتمثلة في الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والضبط الداخلي في الشركات.
- إمساك دفاتر وسجلات محاسبية منتظمة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية.
- تدقيق دفاتر وسجلات وحسابات الشركة بواسطة مدقق خارجي[1].

[1] عزيز عوض راف الله الشهيي، مرجع سابق ،ص 08.

الشكل رقم 05: آليات الحوكمة الضريبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عزيز عوض راف الله الشهيبي، دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي، مرجع سابق، ص08.

الفرع الثاني:أطراف حوكمة الإدارة الضريبية.

تستوجب الحوكمة الضريبية تظافر جهود كل من: الإدارة الضريبية و المجتمع الضريبي، و التشريع الضريبي وهي في حد ذاتها تشكل المنظومة الضريبية. و تتمثل أطراف الحوكمة الضريبية في[1]:

1-الإدارة الضريبية: تشكل إدارة الضرائب الجهاز المكلف بتنفيذ قواعد التشريع الضريبي، و التحقق من سلامة تطبيقه حماية لحقوق الدولة و المكلفين بالضريبة، بالإضافة إلى اقتراح تعديلات في التشريع الضريبي فهي بذلك تؤدي دورا هاما في خلق بيئة ضريبية ملائمة في المجتمع، قصد تحسين كفاءة و فعالية النظام الضريبي، إذ أن النظام الضريبي الأحسن تصورا لا تكون له قيمة إلا بفضل الإدارة التي تطبقه، فنجاح تنفيذ السياسة الضريبية و تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة و خبرة الإدارة الضريبية.

و تكمن وظيفة الإدارة الضريبية في مجالين أساسيين هما: تنفيذ أحكام القوانين الضريبية، واقتراح التعديلات اللازمة على تلك القوانين لإيجاد قانون ضريبي عصري يلاءم احتياجات المجتمع، وعليه فانه تقع على عاتق الإدارة الضريبية المهام التالية: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

ففي مجال التخطيط تعمل الإدارة الضريبية على تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، من خلال رسم السياسات الضريبية و تنسيق الأنشطة، لتتمكن من تحديد حصيلة الإيرادات السنوية المتوقعة، حيث يساعد ذلك على وضع الخطط و البرامج دون إرهاق الميزانية العامة، أما في مجال التنظيم فيقع على عاتق الإدارة الضريبية تشكيل هيكلها التنظيمي و تحديد الوظائف و الصلاحيات بموجب القوانين و الأنظمة. في مجال التوجيه تقوم الإدارة الضريبية بإصدار التعليمات التي تساعد الموظفين في عملهم، كإصدار الكشوف الخاصة بالتقدير و الربط و التحصيل، أما مجال الرقابة تقوم الإدارة الضريبية بعمل رقابة دورية على الموظفين للوقوف على كيفية انجازهم لعملهم، بالإضافة لتقييم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

2- المجتمع الضريبي: يتكون المجتمع الضريبي من مجموعة من الأشخاص سواء كانوا طبيعيين(أفراد)، أم معنويين(شركات و منشات مختلفة)، يفرض عليهم دفع الضريبة إلى الإدارة الضريبية بموجب القانون الضريبي. و يطلق على المجتمع الضريبي مصطلحات مختلفة باختلاف الشخص الذي يقع عليه عبء الضريبة، و من بين تلك المصطلحات نجد:

[1] حدادو فهيمة، **الحوكمة الضريبية و أثرها على الحصيلة الجبائية** في الجزائر خلال الفترة 2008-2016، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة اكلي محند اولحاج- البويرة، الجزائر،2018/2017، ص 20.

- **المكلف بالضريبة:** يعني كل شخص مكلف بتسديد ضريبة، أو رسم منصوص عليها في القانون.

- **المكلف القانوني:** و هو المكلف الفعلي أو الاقتصادي، و هو حامل العبء الفعلي أي أنه هو الذي يتحمل عبء الضريبة، وهو الشخص الذي تنته عنده سلسلة انتقال العبء الضريبي، كما هو محقق في الضريبة على الاستهلاك.

- **الممول:** نجد أنه يطلق مصطلح الممول على المكلف بالضريبة في بعض الدول العربية مثل مصر.

إن المجتمع الضريبي يأخذ دوره كطرف أساسي في الحوكمة الضريبية ذلك بأنه هو المستهدف، و يقع على عاتقه دفع الضرائب المستحقة عليه، وفقا لما ينص عليه التشريع الضريبي، و بالتالي فان الاهتمام بالمجتمع الضريبي بمثابة الاهتمام بمصادر الحصيلة الجبائية، فمشاركته تضفي مصداقية على النظام الضريبي، ويساعد في ذلك تعزيز الشفافية و المساءلة فيما يتعلق بالسياسة الضريبية، و اتخاذ القرارات التي تتفق مع توجهات القاعدة الجماهيرية العريضة و تتماشى مع آرائها. ورغم ذلك يشار إلى أن هناك غياب شبه تام لمشاركة المجتمع الضريبي خاصة في الدول النامية.

3- التشريع الضريبي: هو مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم العملية الضريبية في مراحلها المتتالية من التشريع إلى الربط إلى التحصيل. كما يحدد التشريع الضريبي ماهية النظام الضريبي في دولة معينة، ويختلف ملامحه في مجتمع رأسمالي عنها في مجتمع اشتراكي، كما تختلف صورته في مجتمع متقدم اقتصاديا عنها إلى متخلف، إلا أن أغلب الدول تحرص على عدم فرض أو إلغاء ضريبة إلا بنص قانوني يصدر عن السلطة التشريعية. فالتشريع الضريبي هو الذي ينظم العلاقة بين الإدارة الضريبية و المكلفين بالضريبة، و ينظم حقوق وواجبات كل منهما، لضمان السير الحسن لجميع الجوانب المتعلقة بالضريبة ابتداء من فرضها إلى غاية تحصيلها مرورا بعملية الرقابة و كذا المنازعات الجبائية.[1]

المطلب الثالث:مبادئ و دوافع تطبيق الحوكمة الضريبية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عنصرين والمتمثلين في مبادئ الحوكمة الضريبية، و دوافع تطبيقها وهي كالأتي:

[1] حدادو فهيمة، نفس المرجع السابق،ص 21.

الفرع الأول:مبادئ الحوكمة:من أهم مبادئ الحوكمة الضريبية المستنبطة من مبادئ الحوكمة العامة مايلي[1]:

1/ وجود إطار فعال للحوكمة الضريبية: يجب على إطار الحوكمة الضريبية في الإدارة الضريبية بأن يعمل على رفع مستوى الشفافية، كفاءة الأسواق المالية، أن يتماشى مع أحكام القانون، يوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة بشكل واضح، منح السلطة و الموارد و السلطات الإشرافية و التنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية و موضوعية.

و قد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية:

- ينبغي وضع إطار حوكمة في الإدارة الضريبية، بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة الأسواق و الحوافز التي يقدمها للمشاركين في السوق، و تشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية و الفعالية.

- ينبغي أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية، التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية، فضلا عن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و شفافية. مع توفير الشرح التام لها، أي يعهد بالمسؤوليات التنظيمية إلى أجهزة يمكنها القيام بوظائفها بدون تعارض في المصالح، و تخضع للمراجعة القضائية.

2/ الإفصاح و الشفافية:

إن الشفافية الجبائية هي الأسلوب أو الطريقة التي يمكن من خلالها عرض القوانين، الأنظمة و التعليمات الضريبية على المكلفين، و ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرتهم في معرفة مقدار الضريبة المفروضة على دخولهم، بحيث تهدف الشفافية و الإفصاح عموما إلى جعل الأمر واضحا و شفافا، بعيدا عن اللبس و الغموض و تعقد الإجراءات، بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث. فتحقيق الحوكمة في الإدارة الضريبية تتطلب توافر كافة البيانات، و المعلومات عن أسس فرض الضريبة، و أسس الربط و التقدير بموضوعية، و لتحقيق الثقافة و حرية المعلومات يجب أن تقوم الإدارة الضريبية بتجميع و توحيد التعليمات التنفيذية للفحص

[1] مليكة زغيب،سوسن زيرق، **دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر**،عالم عبد الله، **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012،ص4.

الضريبي، و نشرها و الإعلان عنها مع استمرار تحديثها و إرسالها إلى الممولين، خاصة الملتزمين منهم بإمساك دفاتر و سجلات منتظمة، بحيث يهتدي بها الممولون عند إعدادهم للإقرارات الضريبية، التي يقدمونها إلى الإدارة الضريبية.

و لا يخفى على أحد أهمية الإفصاح عن أوجه صرف الحصيلة الضريبية، ليعرف الممول مدى مساهمته في دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و مدى الاستفادة التي تعود عليه بشكل مباشر من إنفاق حصيلة الضرائب سنويا، ليس عن طريق البيانات الإجمالية الواردة في مجلدات الموازنة العامة للدولة، بل عن طريق نشر بيانات تفصيلية.

3/ المشاركة الجماعية:

يقوم هذا المبدأ على أن يكون مشاركة للجميع في الإدارة الضريبية، و تتم هذه المشاركة باستقلالية كبيرة، أي أن كل فرد يكون مسئولا عن أفعاله. حيث يتعين أن تنتج الإدارة العليا للإدارة الضريبية مبدأ المشاركة الجماعية الفعالة للعاملين بالإدارة الضريبية، و الممولين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

لعل هذا الاتجاه هو الذي دفع المشرع إلى مبدأ التمثيل المقصود للأطراف ذوي المصالح الحيوية، في اللجان العليا بالمصالح الضريبية، بحيث تكون قرارات اللجان و توصياتها محققة لمصالح كافة الأطراف، بما يحقق المصالح العليا للممولين، و الإدارة الضريبية في نفس الوقت.

فالمشاركة الجماعية هي مشاركة مجلس الإدارة و عمال، و موظفي المؤسسة و جمعيات المجتمع المدني في رسم السياسات، ووضع القرار من خلال تبادل الرأي مع الآخرين، و الوقوف على كل الاقتراحات و التوصيات، و تعتمد على قيم المساواة و الاحترام و العطاء الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية، مادية و فنية لتحقيق الأهداف المشتركة لزيادة التنمية في جميع الميادين.

4/ المساءلة المتكافئة: و تعني تمكين ذوي العلاقات من الأفراد داخل الإدارة الضريبية و خارجها، من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلا عن تطبيق الأنظمة و التعليمات بكل شفافية على جميع الموظفين في المؤسسة، و تعد المساءلة الوجه الأخر للقيادة و دونها تكون القيادة دكتاتورية، و هي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم[1].

[1] رونق قيدوم، **دور مبادئ الحوكمة الضريبية في الحد من التهرب الضريبي(دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية أم البواقي)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي،قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2019/2018، ص 17-18.

5/ دور مجلس الإدارة:

يجب على أعضاء مجلس الإدارة و على أساس توفير كامل المعلومات، و كذا بنوايا حسنة و بعناية العمل على تحقيق أفضل مصلحة لكافة الأطراف ذوي المصلحة، كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية المؤسسة، سياسة المخاطر، خطط العمل السنوية، تحديد أهداف المؤسسة و اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، و مراقبة التنفيذ و أداء المؤسسة، و كذلك أيضا يجب أن يكون مجلس الإدارة قادر على ممارسة التقييم و الحكم الموضعي لشؤون المؤسسة بصفة مستقلة، و هذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بمهام يتحمل وجود تعارض في المصالح بها، كما أنه عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد و يفصح عن صلاحياتها، و كذلك أيضا يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات و في الوقت المناسب.كي تساعد على اتخاذ القرار.

6/ دور أصحاب المصالح:

يجب أن يأخذ بعين إطار حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح، التي وضعت بقانون أو اتفاقية، و تشجيع التعاون النشط و الفاعل بين المؤسسات و أصحاب المصالح، و ذلك لتحديد الثروة و تنميتها و المحافظة على ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم، كما لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت، و أن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء.[1]

[1] رونق قيدوم، نفس المرجع السابق، ص19-20.

الفرع الثاني :دوافع تطبيق حوكمة الإدارة الضريبية

تتمثل دوافع تطبيق الحوكمة الضريبية فيما يلي [1]:

1-عدم حاكمية وفاعلية المؤسسات :

إن الفساد الإداري وعدم احترام القوانين، والبيروقراطية يؤثرون على الحاكمية وفاعلية المؤسسات، وتتمثل حاكمية وفاعلية المؤسسات في:

أ .عدم الانخراط في قضايا الفساد الإداري مهما كانت المبررات.

ب .احترام مختلف القوانين التجارية والضريبية، تفاديا لأي نوع من أنواع الخطر الضريبي أو التجاري.

ج .تطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة في مجال التسيير.

2-تزايد العبء الضريبي :

إن تزايد العبء الضريبي يتم عن عدم التشريع الضريبي في الموازنة بين الأطراف التي تحتمل هذا العبء، من أشخاص طبيعيين وأشخاص معنويين، كما أنه يؤدي إلى تفاقم خطر الفحص الضريبي والمراجعة الضريبية، وتحاول الدول المتقدمة تركيز العبء الضريبي على الشركات أكثر من الدول النامية، التي لازال العبء الضريبي يتحمله الأشخاص الطبيعيون.

3-انخفاض الجهد الضريبي:

إن فعالية النظام الضريبي في الدول تتركز على مؤشرات الوضوح، العدالة، البساطة والملائمة معا، كل هذا يؤدي إلى تعبئة أفضل الموارد الضريبية مما ينعكس إيجابيا على نسبة الضريبة إلى إجمالي الناتج المحلي في الدول. حيث كلما كانت نسبة الضريبة إلى إجمالي الناتج المحلي كبيرة كان الجهد الضريبي مرتفعا.

[1] رونق قيدوم،مرجع سابق،ص 21-22.

خلاصة الفصل

يمكن استخلاص في نهاية هذا الفصل أن مفهوم حوكمة الإدارة الضريبية عبارة عن مفهوم حديث النشأة، ووليد التطور في مفهوم الحوكمة ، فحوكمة الإدارة الضريبية هي عبارة عن مجموعة القواعد والإجراءات التي تمارسها الإدارة الضريبية لضمان حسن سير العمل والارتقاء به، وزيادة الثقة بين المتعاملين معها لتحقيق العدالة وتوفير الشفافية وتفعيل الرقابة وتقرير المساءلة لجميع العاملين .

كما تستوجب الحوكمة الضريبية تضافر جهود كل من الإدارة الضريبية والمجتمع الضريبي، والتشريع الضريبي لضمان تشكيل المنظومة الضريبية .

في حين يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الإدارة الضريبية الأمر الذي يساعد على توفير بنية جيدة لمحاربة كل من الفساد والرشوة.

وفي النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة بشكل عام لايقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها، ولكن يمتد ليشمل توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة التشريعية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين .

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية

مقدمة الفصل

إن عصر المعلوماتية الذي نعيشه يحتم علينا أن نتعامل معه ونتكيف مع متطلباته،لأن أجهزت الحاسب الآلي وشبكات المعلومات أصبحت جزءا لا يتجزأ من حياة الناس، ومن هذا المنطق فقد أدركت الإدارة الضريبية أهمية العمل الالكتروني وشرعت في إدخال الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من أهم دعائم وأسس التقدم والتطور ، فنموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من الفرص والنجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات ، و سوف نتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب لولاية المدية.

المبحث الثاني: الإدارة الضريبية نحو إدارة الكترونية.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب لولاية المدية

تعتبر مديرية الضرائب من أهم الهياكل المعتمدة على المستوى الداخلي ، حيث نجد على المستوى الوطني :54مديرية ولائية ،و ذلك بعد تقسيم ولاية الجزائر الى06 مديريات ،ومن بين هذه المديريات مديرية ولاية المدية.

المطلب الأول:تقديم مديرية الضرائب بولاية المدية

بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91 /60 المؤرخ في 2009/02/23 المعدل و المتمم تم إنشاء المديرية الولائية للضرائب و تم هيكلتها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ في 2006/09/18 وكذا القرار المؤرخ في 2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ، وذلك على إثر التقسيم الإقليمي والجغرافي الجديد بعدما كانت المصالح الجبائية ممركزة.

مقرها الاجتماعي بشارع 05 جويلية المدية،وهي تمتد على كل تراب الولاية .

المطلب الثاني: المهام المنوطة بمختلف مصالح مديرية الضرائب تتلخص في مايلي:

* ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
* السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
* تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
* إصدار الجداول وقوائم المنتجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوّم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
* تحليل وتقوّيم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
* الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
* مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
* متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
* ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
* تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛

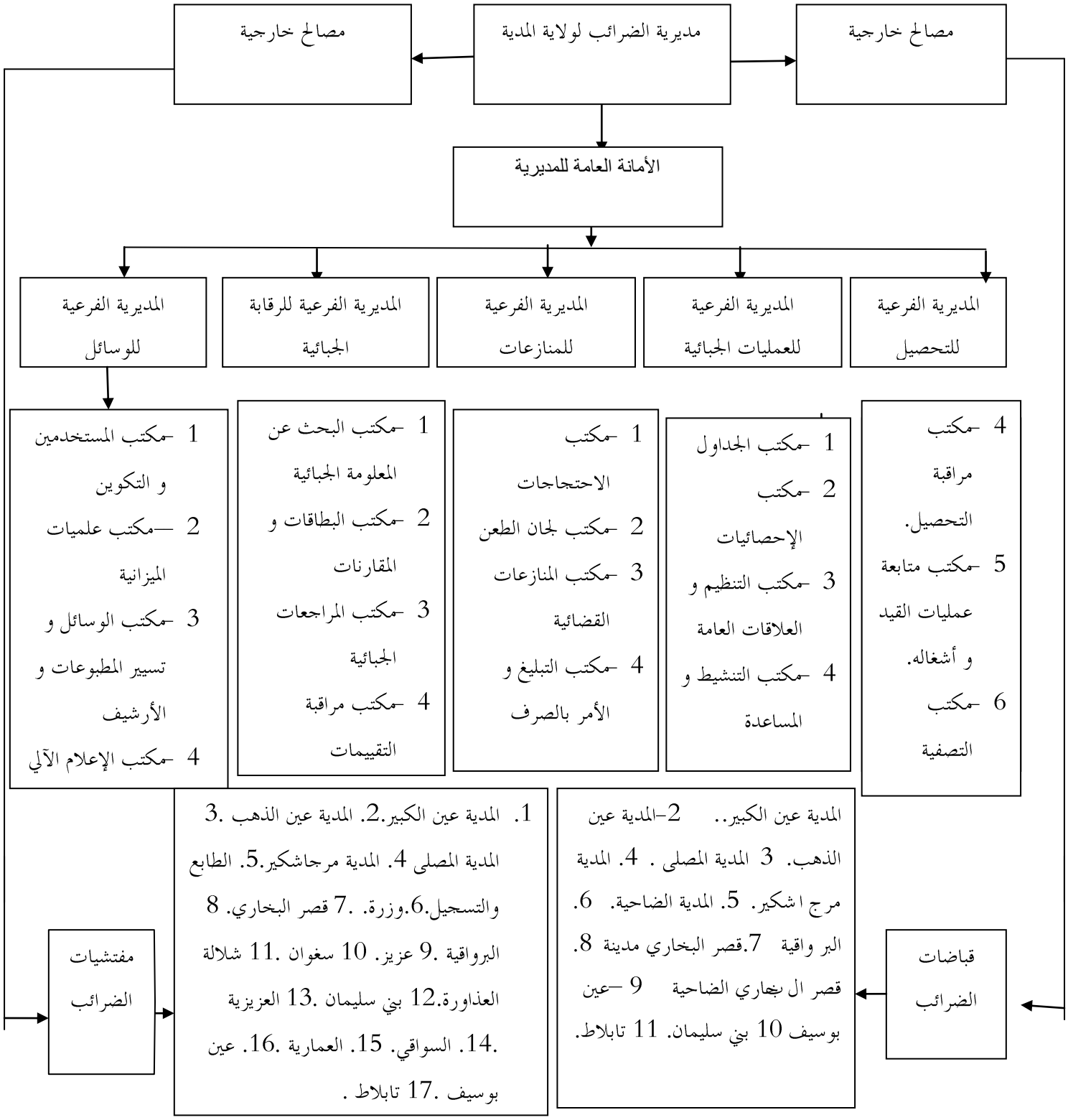
* إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقوّيم نتائجها؛
* وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك؛
* دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
*متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
* تقدّير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
* ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات لخملصصة لهذه المصالح؛
* توظيف وتعيّين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
* تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
* تكوّين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
* السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
* تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
* نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بولاية المدية من خلال مهام كل مصلحة

تتفرع المديرية الولائية للضرائب إلى خمسة مديريات فرعية ،و التي تنقسم بدورها إلى عدة مكاتب حيث سنعرض من خلال هذا الموضوع مختلف هذه المديريات

- **الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب لولاية المدية:**

شكل رقم 06:الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 1991/02/23

➢ **مهام مديرية الضرائب لولاية المدية لكل مصلحة**

نتعرف على هذه المهام من خلال ذكر مهام كل مديرية فرعية على حدى. فمديرية الضرائب منظمة في خمسة (05) مديريات فرعية :

1-المديرية الفرعية للتحصيل : و تكلف لا سيما بما يلي :

- التكفل بالجداول و سندات الإيرادات و مراقبتها و ومتابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج أو أتاوى.
- متابعة العمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل و تنشيط الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير و تصفية الحسابات و كذا التحصيل الجبري للضريبة .
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي .

-مراقبة القباضات و مساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها .

و تتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة (03) مكاتب :

أ -**مكتب مراقبة التحصيل** : و يكلف بما يلي :

- دفع نشاطات التحصيل .
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات .
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية و كذا هيئات المعنية .

ب - **مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله** : و يكلف بما يلي :

- متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول و سندات الإيرادات المتكفل بها .
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة .
- التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير , بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها .
- إعداد و تأشير عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

ج- **مكتب التصفية** : ويكلف بما يلي :

مراقبة التكفل بالجداول العامة و بسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات و مستخرجات الأحكام و القرارات القضائية في مجال الغرامات و العقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية .

- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب و المصادقة عليها .
- مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة .
- التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات.الخزينة و سجل الترحيل و مراقبة كل ذلك .

2- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : و تكلف بما يلي :

- تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات و تجميعها ,كما تكلف بأشغال الإصدار .
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و متابعة هذه الطلبات و مراقبتها .
- متابعة نظم الإعفاء و الامتيازات الجبائية .

و تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة (04) مكاتب :

أ-**مكتب الجدول** : و يكلف بما يلي :

- التكفل بالجداول العامة و إصدارها .
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة و سندات التحصيل

ب-**مكتب الإحصائيات** : و يكلف بمايلي :

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء و التحصيل .
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية و ضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب .

ج **مكتب التنظيم و العلاقات العامة** : و يكلف بما يلي :

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه والاعتمادات .
- متابعة النظم الجبائية الخاصة و الامتيازية.
- نشر المعلومة الجبائية و استقبال الجمهور و إعلامه و توجيهه.

د -**مكتب التنشيط و المساعدة:** و يكلف بما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية و مساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها .
- متابعة و معالجة تقارير التحقيق في التسيير .

3- المديرية الفرعية للمنازعات : و تكلف لا سيما بما يلي :

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن التراعي أو المرحلة الاعفائية و تبليغ القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة .
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة .
- تشكيل ملفات ايدع التظلمات أو طعون الاستئناف و الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية .

و تتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة (04) مكاتب :

أ -**مكتب الاحتجاجات:** و يكلف بما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

ب - **مكتب لجان الطعن** : و يكلف بما يلي :

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة والطعن التراعي أو الإعفائي المختصة

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة

ج **مكتب المنازعات القضائية:** و يكلف بما يلي :

- إعداد و تكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزئية المختصة .
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة .

4- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية : و تكلف بإعداد برامج البحث و مراجعة و مراقبة التقييمات و متابعة انجازه، و تتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من أربعة (04) مكاتب :

أ -**مكتب البحث عن المعلومة الجبائية** : و الذي يعمل في شكل فرق ,و يكلف بمميلي :

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات و البحث و كذا تنفيذ حق الاطلاع و حق الزيادة و بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية .

ب - **مكتب البطاقات و المقارنات** : و يكلف بما يلي :

- تكوين و تسيير مختلف البطاقات الممسوكة
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

ج **مكتب المراجعات الجبائية** : و الذي يعمل في شكل فرق و يكلف لاسيما بضمان :

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة .
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة
- إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقيمية .

د -**مكتب مراقبة التقييمات:** و الذي يعمل في شكل فرق, و يكلف بما يلي:

- استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا .
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق)
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية .

5- المديرية الفرعية للوسائل :و تكلف لاسيما بما يلي :

- تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية و تنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشئات التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل .

و تتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة (04) مكاتب :

أ -**مكتب المستخدمين و التكوين**: و يكلف بما يلي:

- السهر على احترام التشريع و التنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية و التكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية

ب - **مكتب عمليات الميزانية** : و يكلف بما يلي :

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، و ذلك في حدود الاختصاص المخول له .
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب .
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية .

ج **مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشيف** : و يكلف بما يلي :

- تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة و كذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب .

- تنفيذ التدابير المروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين و الهياكل و العتاد و التجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د -**مكتب الإعلام الآلي**: و يكلف بما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي .
- المحافظة في حالة شغل للمنشئات التحتية التكنولوجية و مواردها .
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة والطعن التراعي أو الإعفائي المختصة .
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل وإخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير

قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

المبحث الثاني: الإدارة الضريبية نحو إدارة الكترونية

لقد تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات لذا نجد الإدارة الضريبية تتجه نحو الإدارة الالكترونية وذلك من خلال إدخال تكنولوجيا الحديثة وفي هذا المبحث سنتطرق إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الضريبية ،عصرنة الإدارة الضريبية و إحداث نظام للوثائق و التصريحات الجبائية" جبايتك".

المطلب الأول: استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الضريبية

لتفعيل عمل إدارة الضرائب ، يجب عليها استخدام أساليب علمية حديثة في مجال العمل الضريبي، حيث تتجه الإدارة الضريبية الحديثة لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية، مما يساعد على ترشيد تكلفة الخدمات الضريبية الإلكترونية، و ذلك بتقديمها من خلال الشبكة الإلكترونية أي الإنترنيت، لتعظيم الفوائد من الإيرادات الضريبية كمقياس مالي لتساهم في ارتفاع درجات الرضا لدى المكلفين، و زيادة الثقة في التعاملات الضريبية، فعلى إدارة الضرائب استخدام أحدث البرامج الإلكترونية في تأدية مهامها، و توفير التكوين المناسب، و التأهيل العلمي و العملي للعاملين في الجهاز الضريبي .

لذا نلاحظ في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمل الإدارة الضريبية، من خلال رسائل المديرية العامة للضرائب ففي الرسالة رقم 73 من العام 2015 ، المعنونة تحت اسم النظام المعلوماتي نحو إدارة إلكترونية، سطرت الإدارة الضريبية برنامجا للعصرنة مبني على النظام المعلوماتي، حيث يهدف هذا البرنامج إلى إرساء إدارة إلكترونية تكرس استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام، و الاتصال كأداة عمل و تقارب بين الإدارة الضريبية و محيطها، و عليه يساهم الاستعمال المشترك للإعلام الآلي، و الإلكترونيات، و الاتصال بشكل مباشر في جعل نشاط الإدارة الضريبية آلي، و غير مادي.

و في الحقيقة و من الجانب التقني يتطلب تحقيق هذا الهدف حتما وضع شبكة معلوماتية، يتم من خلالها جعل الخدمات الخاصة بالإدارة الضريبية في متناول المكلفين، و يتم هذا بوضع قنوات اتصال متميزة بين الإدارة الضريبية، و محيطها، مرتكزة حول المفاهيم الجديدة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، حيث يمنح النظام المعلوماتي للمتعاملين مع الإدارة الضريبية باقة من الخدمات غير المادية، و التي غايتها زيادة تقريب الإدارة الضريبية من المتعاملين معها، بالإضافة إلى تطوير فرص جديدة في جمع المعلومة الجبائية، و تسهيل تداول المعلومات على النطاق الداخلي للإدارة الضريبية، و لهذا فإن الإدارة الضريبية لا تدخر أي جهد سواء فيما يخص تسيير الموارد البشرية الموجهة لإنجاز هذه العملية، أو فيما يخص توفير الوسائل المادية اللازمة لذلك. و أخيرا يتضح أن بناء إدارة إلكترونية أصبح ضرورة لا يمكن تفاديها، و تمثل أداة هامة في الإصلاح الإداري، و نجاح هذا الإصلاح مرهون بوضع نظام معلومات جديد يسمح بتحويل المعلومات المادية، إلى ملفات

حاسوبية، و بالتالي تقريب المواطن من الإدارة الضريبية، و تسهيل الانتقال إلى إدارة عصرية قادرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستعملين.

المطلب الثاني:عصرنة الإدارة الضريبية

ترمي عملية عصرنة إدارة الضرائب إلى إعادة تنظيم الهياكل الإدارية و طرق تسييرها، وهذا يتبنى نظام جديد للإدارة يرتكز أساسا على فكرة جمع المهام و الوظائف الجبائية الأساسية في مصلحة واحدة و تصنيف فئات المكلفين حسب درجة أهميتهم، و كذا إدراج الطرق و الوسائل العصرية الملائمة في أداء العمل الإداري بغية تبسيط و تسهيل الإجراءات الضريبية للمكلفين لزيادة نسبة الاستجابة الطوعية لديهم في دفع الضريبة، ومن ثم زيادة الفعالية في التسيير.

الفرع الأول: مفهوم العصرنة

يعبر مصطلح modemity الذي يعنى "العصرنة أو التحديث" عن أي عملية تتضمن تحديث وتجديد ما هو قديم لذلك فهو يستخدم في مجالات عدة، ويعني أيضا التنظيم بطريقة عصرية و التأقلم مع الأذواق و الاحتياجات العصرية.

الفرع الثاني:مراحل عصرنة إدارة الضرائب

تتمثل مراحل عصرنة الإدارة الضريبية في :

1/**نظام الإعلام:** يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى الإدارة ال ضريبية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحديث فهي تتطلب تكييف التشريع الجبائي من اجل التوجه نحو التقنيات غير المادية و تأطير الدخول الالكتروني للنظام المركزي بالفعل، و في مرحلة أولى تم توظيف و الاستعانة بمكتب استشارة أجنبي، قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع، من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للاحتياجات الخاصة و المتطلبات التقنية المرتبطة، و بالمهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب، من جهة إعداد مشروع العقد.

تشكل هذا المشروع من 23 حصة، تبدأ من مرحلة التأطير و تنتهي في مرحلة الصيانة و الضمان و عليه فان النظام المعلوماتي المقترح يرتكز على حل معلوماتي يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في غالب الحالات لمتطلبات المهام الحرفية للإدارة الجبائية، مع برمجة العناصر الآتية:

*ضبط و تحديد الحل المعلوماتي.

*التكفل بالتطورات المعلوماتية الخاصة باحتياجات المهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب.

2/**تنظيم المشروع**: تم تنظيم المشروع، حاليا و تقسيمه على العديد من الورشات تتمثل في:

الورشة الأولى: ورشة الاندماج الوظيفي و تتكون من 7 مجموعات عمل ترتبط مهامها بالمسارات الحرفية الكلية المنصوص عليها في دفتر الشروط تتمثل هذه المجموعات في:

المجموعة 1: استقبال المكلف بالضريبة.

المجموعة 2:تسيير الملف الجبائي للمكلف بالضريبة.

المجموعة 3: الوعاء و التصفية.

المجموعة 4: التحصيل و قبض الضريبة.

المجموعة5 :الرقابة الجبائية.

المجموعة 6: المنازعات.

المجموعة7: الإشراف.

الورشة الثانية: ورشة ترحيل و استرجاع المعطيات.

الورشة الثالثة: ورشة الواجهات.

الورشة الرابعة: ورشة الهندسة و الهندسة التقنية.

الورشة الخامسة: ورشة الإرادات/توزيع.

الورشة السادسة: ورشة التكوين.

الورشة السابعة: خلية التخطيط، نوعية المخاطر و التسيير الوثائقي.

3/أهداف مشروع تشغيل المنظومة المعلوماتية و الجبائية:

رمي المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة و الأملاك التي يتوفر عليها هؤلاء، غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب، من الآن فصاعدا اللجوء إلى الإجراءات الحديثة للمعالجة المعلوماتية لكل المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة على المكلفين بها و تحصيل مختلف أنواع الضرائب و الرسوم وهذا يتطلب أيضا التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها و المتعلقة بالرقابة الجبائية و الاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية و تقديم الجداول الإحصائية الموجزة و هذا من أجل إعداد مؤشرات التسيير و النجاعة بصفة عاجلة و آلية لا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و خاصة تطبيق منظومة معلوماتية ناجعة.

لقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، أي أن الشروط المبينة أدناه قد توفرت و التي تتمثل في:

-تكوين الأعوان الجبائيين في كيفية استعمال الإعلام الآلي و الشبكات المعلوماتية القاعدية.

-تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب.

-وضع منظومة شبكية من نوع البريد الالكتروني و الانترنيت و إدخال الانترنيت في المصالح الجبائية.

تتعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

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

-تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه و متابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب و تبعا لكل قطاع نشاطي.

-محاربة الاقتصاد الموازي و غير القانوني و مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها.

-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 و إدراج إجراءات الدفع عن بعد.

المطلب الثالث :إحداث نظام للوثائق و التصريحات الجبائية" جبايتك".

تجسد إصلاحات برنامج عصرنة الإدارة ا لجبائية أهداف إستراتيجية الحكومة في منح المواطنين خدمة عمومية ذات نوعية تعكس اهتمامها الرئيسي بوضعهم في صميم اهتماماتها، مع التركيز بشكل متزايد على التكنولوجيات الجديدة للاتصال.

من هذا المنظور، و علما بالتوسع المستمر في العالم الرقمي، تبذل الإدارة الج بائية حاليا جهدا كبيرا لتكون مؤسسة مبدعة و مبتكرة تستجيب للتطورات التكنولوجية، و قد حددت أولوية كبرى لإنشاء نظام معلوماتي يطلق عليه اسم" جبايتك"، يرتكز على لامادية كل العمليات الجبائية و الآلية الكاملة لجميع إجراءات معالجة البيانات التي بدأت ثمارها الأولى تظهر على مستوى 22 مركزا للضرائب و سيتم تعميمها قريبا على مستوى مديرية كبريات المؤسسات و كذا المراكز الجوارية للضرائب.

يركز العدد الحالي من رسالة المديرية العامة للضرائب على مختلف إجراءات عصرنة الإدارة الجبائية سواء على المستوى التنظيمي أو نوعية الخدمة التي تتجه شيئا فشيئا نحو التكنولوجيات التي ترتكز على الخدمات الرقمية.

الفرع الأول : كيفية الانخراط في جبايتك.

من أجل تعزيز خدمتها الرقمية، قامت المديرية العامة للضرائب بوضع في إطار النظام المعلوماتي "جبايتك" ، بوابة خاصة بالتصريح عبر الانترنيت لفائدة المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب والتي يمكن الولوج إليها عبر العناوين الإلكترونية التالية : http://jibayatic.Mfdgi. gov.dz/ www.mfdgi. gov.dz

غير أنه بغية الاستفادة من الخدمات الرقمية، يتعين على المكلف بالضريبة اكتتاب طلب انخراط للتصريح عن بعد و ذلك بإعداد ملف يمكن تحميله في نفس البوابة والذي يشمل:

- استمارة طلب التسجيل مملوءة و ممضاة،

- دفتر الأحكام العامة،

- كشف أو كشوف التعريف البنكي (RIB) لثلاثة حسابات كأقصى تقدير للاستناد عليها،

- وكالة من المكلف بالضريبة المنخرط ترخص لممضي استمارة التسجيل بالتصرف لحسابه، إذا كان ممضي الاستمارة ليس ممثله القانوني.

من أجل إيداع طلب الانخراط، يتعين على المكلف بالضريبة طلب موعد إما من خلال البوابة "جبايتك" أو عن طريق التقدم على مستوى مصلحة الاستقبال و الإعلام.

في يوم الإيداع، يتلقى المكلف بالضريبة، تحت ظرف مغلق، رمزه السري من أجل الولوج إلى فضائه الخاص على بوابة التصريح عن بعد . هذا الرمز صالح فقط للدخول الأول . يطلب من المكلف بالضريبة تلقائيا تغيير رمزه السري.

بمجرد الانخراط، يمكن للمكلف بالضريبة القيام بالإجراءات التالية:

* تصفح الرزنامة السنوية لالتزامات الجنائية

* تصفح حسابه الجبائي.

*البيانات الشخصية.

*الضرائب و الرسوم التي يخضع لها؛

*المبلغ الإجمالي للديون الجبائية.

* طلب شهادة الرسم التوطين البنكي عبر الإنترنيت.

ومن أجل التكفل بالتساؤلات الخاصة بالتصريح عن بعد، تم وضع تحت تصرف المكلفين بالضريبة بريد إلكتروني تحت العنوان التالي:mcf.assistance@mf.gov.dz

الفرع الثاني: إجراء الترقيم الجبائي عبر الإنترنيت :

قامت المديرية العامة للضرائب بوضع تحت تصرف المكلفين بالضريبة (أشخاص طبيعيين أو معنويين) خدمة عبر الإنترنيت تتيح لهم تقديم طلب الترقيم الجبائي عبر الإنترنيت من خلال العناوين الإلكترونية التالية:

www.mdfgi. gov.dz

لهذا الغرض،تسمح هذه البوابة للمكلفين بالضريبة :

-بمتابعة معالجة طلباتهم المتعلقة بالترقيم الجبائي؛

-بإصدار شهادة الترقيم الجبائي؛

-بالمصادقة على الرقم التعريف الجبائي ؛

-بإدخال الاستفسارات المتعلقة بالرقيم الجبائي : http://nif. Mfdgi. gov.dz

الفرع الثالث: إلزامية التصريح والدفع عن بعد لكافة المكلفين بالضريبة التابعيين لمديرية كبريات المؤسسات .

في إطار برنامجها الواسع للعصرنة والهادف إلى تحسين العلاقة الرقمية مع المكلفين بالضريبة، قامت وزارة المالية بوضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين التابعين لمديرية كبريات المؤسسات بوابة خاصة بالإجراءات عن بعد "جبايتك" تهدف إلى تسهيل وتبسيط التزاماتهم الجبائية من خلال منحهم إمكانية التصريح ودفع الضرائب عبر الانترنيت عن طريق البوابة : http://www.jibayatic.dz

ولهذا بذلت المديرية العامة للضرائب جهدا معتبرا من أجل تشجيع الشركات على استخدام الإجراءات عن بعد بصفة طوعية. تماشيا مع نفس الرؤية، ومن أجل رفع عدد المنخرطين، فإن أحكام المادة 58من قانون المالية لسنة 2018ألزمت الشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات بالتصريح وبالدفع عن بعد أثناء استيفاء التزاماتهم الجبائية. لذلك من المهم التأكيد على أن هذا الإجراء دخل حيز التنفيذ في الفاتح من شهر لسنة 2018ويتعلق بالتصريحات الخاصة برقم الأعمال التي تحل محل إشعار بالتسديد سلسلة ج رقم 50والمتعلقة بكل شهر والتي يتوجب إرسالها إلى قباضة مديرية كبريات المؤسسات في أجل أقصاه العشرين 20من الشهر الموالي، علاوة على ذلك، ينبغي التذكير أن بوابة جبايتك فضاء خاص و مؤمن حيث يتم تقديم عن طريقه خدمات متعددة وهي:

-الولوج إلى بيانات التعريف في الفضاء الخاص (اسم الشركة والعنوان ورقم الهاتف، وما إلى ذلك)؛

-إمكانية المساعدة خلال اكتتاب التصريح، مع الحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم . كما تضمن هذه الخدمة للمكلف بالضريبة اكتتابا وفقا للقواعد الجبائية السارية المفعول . من الممكن أيضا تحديث تصريح تم إدخاله و لم يتم إرساله بعد؛

-آلية إرسال التصريحات من أجل الدفع مع متابعة مستمرة طوال السنة المالية ؛

-تتبع أفضل و تحكم في التبادل مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة التصريحات الجنائية المرسلة؛

-إمكانية تقديم لوحة القيادة على العمليات المنفذة.

خلاصة الفصل

لقد اهتمت الإدارة الضريبية بإدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارتها من خلال مرورها بمراحل وهي ما تعرف برقمنة الإدارة الضريبية ، حيث تحولت من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة ومن حلال دراستنا هذا الفصل لمؤسسة الضرائب فإن تطبيق الإدارة الالكترونية يعتبر مقياسا لتطور المؤسسات ،ونجد الإدارة الضريبية تسعى إلى استخدام نظام الكتروني قصد تسهيل الخدمات للمكلفين وتوفير الوقت والجهد،وتحقيق نوع من العدالة ، كذلك قامت المديرية العامة للضرائب بتطوير الخدمات الالكترونية .

خـــاتـــمـــة

خاتمة عامة:

تجلت هذه الدراسة في الإدارة الالكترونية و دورها في حوكمة الإدارة الضريبية في الجزائر، و ذلك من خلال حصر أهم ما يتعلق بالموضوع من جانبيه النظري و التطبيقي، يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد على أن تطبيق الإدارة الالكترونية أصبح ضروري و حتمي بغية تقدم و عصرنة الإدارات العمومية و المرفق العام، حيث أصبح تطبيقها يعتبر مقياسا لتطور الإدارات في وقتنا الحاضر و مدى مقدرتها على الاستجابة لرغبات و انشغالات المواطنين و تقريبهم أكثر من الإدارة و تحقيق معايير الجودة العالمية في تقديم الخدمات العمومية ومنها الإدارات الضريبية التي تمثل موضوع دراستنا، حيث تسعى معظم الدول النامية لتحقيق ذلك ومن بينها الجزائر.

في حين تعتبر الحوكمة الضريبية من أهم المواضيع المطروحة كونها ترتبط بالإدارة الضريبية، و كون أن الضريبة تعد من أهم مصادر الإدارات العامة للدولة فهي تلعب دورا فعالا في دفع عجلة الاقتصاد نحو الرقي و التقدم، كما تعد هاته الأخيرة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام الضريبي بصفة عامة و الإدارة الضريبية بصفة خاصة فلا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب من خلال استخدام الأساليب و التقنيات التكنولوجية للإدارة الالكترونية و التي تساعد في ذلك، حيث تعتبر جزء مهم من مكونات النظام الضريبي المتمثلة في الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية. وبهذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة له أهمية خاصة في الهيئة العامة للضرائب كما هو الحال في شركات القطاع العام و القطاع الخاص.

أولا: اختبار صحة الفرضيات:

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما سمحت هذه النتائج بتحري مدى صحة الفرضيات من عدمها و ذلك من خلال النقاط الآتية:

- من خلال مجموع تعاريف الإدارة الالكترونية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة استخلصنا أنها منظومة الكترونية أي هي استخدام الوسائل و التقنيات الالكترونية التي تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة تستخدم الحاسب الآلي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى "الإدارة الالكترونية هي منظومة حديثة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية. وهناك إمكانية كبيرة لتطبيقها في الجزائر".

- من خلال مجمل تعاريف حوكمة الإدارة الضريبية و حسب تعريف SANDRINE GROULT فإن حوكمة الإدارة الضريبية تعني الأدوار و المؤسسات الجديدة للإدارات الجبائية، أي من خلال تحقيق الصلابة في الرقابة الجبائية و الشفافية المعتمدة لنقل و تحويل المعلومات الجبائية للجمهور و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية" حوكمة الإدارة الضريبية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تكفل ضبط الأداء للمنظومة الضريبية ".

- من خلال الدراسات حول استخدام الإدارة الالكترونية بالإدارة الضريبية تتسم بالضعف وهذا يعوذ إلى استخدام الانترنت المحدود في الأعمال الإدارية وهذا يعود إلى غياب الوعي بهذه التكنولوجيا وعلى الر غم من المشروع الضخم الذي قامت به الدولة فالإدارة الضريبة لاتزال تقوم ببعض الأعمال التقليدية .

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة موضوع الإدارة الالكترونية ودورها في حوكمة الإدارة الضريبية في الجزائر هي :

- إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لاتزال في بداية خطواتها الأولى، إلا أن ذلك لايمنع من سرعة انتشارها .

- -إهتمام الحوكمة الضريبية بتطوير الأداء، تحقيق الإفصاح، الشفافية، الانضباط و العدالة.

- -تنبع أهمية الحوكمة الضريبية في كونها تعمل على توفير المحيط الملائم لتحقيق العدالة الضريبية.

- -مواصلة و دعم برنامج عصرنة إدارة الضرائب التي تباشره السلطات الجزائرية منذ سنة 2002لما يتضمنه من آثار حسنة و أهداف جد هامة و مفيدة بالنسبة للمكلفين بالضريبة و إدارة الضرائب لزيادة فعالية التسيير.

- -إنشاء هيئة على مستوى المديرية العامة للضرائب تتكفل بالمتابعة الميدانية لانجاز برنامج العصرنة، و إعداد التقارير الدورية من أجل الوقوف على المشاكل و المعوقات التي تواجه هذا البرنامج، و البحث عن أفضل الحلول لتفادي المزيد من التأخير.

ثانيا: الاقتراحات و التوصيات:

توصلت الدارسة إلى أن مساهمة الإدارة الالكترونية في حوكمة الإدارة الضريبية بالجزائر هي مساهمة فعالة من خلال خلق نوع من الإصلاح الضريبي و تنظيم العلاقات بين كافة الأطراف المتعاملين فيها أو خارجها من دافعي الضرائب، و كون أن الحكم الرشيد للإدارة الضريبية أدى إلى خلق الإفصاح و الشفافية و العدالة و عدم الغلو في تطبيق القانون و التعليمات التنفيذية و الذي يعطي كل ذي حق حقه. وعليه من الضروري التركيز على الأمور التالية:

-العمل على ممارسة الإدارة الالكترونية في الإدارات من خلال الأخذ بالأساليب و التقنيات التكنولوجية الحديثة المتطورة.

-يجب أن يكون مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ذا رؤية شاملة، تبدأ من أعلى المستويات في الدولة إلى أدناها وبالتالي في الإدارة الضريبية.

-إقامة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية لجميع الموظفين لإيضاح مفهوم الإدارة الالكترونية لهم من أجل زيادة مساهمتهم في إنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية.

-دعم تطبيق برنامج الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب لما يتضمنه من آثار حسنة و أهداف جد هامة و مفيدة بالنسبة للمكلفين بالضريبة و إدارة الضرائب لزيادة فعالية التسيير.

-ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية و توظيفه في القطاعات بشكل عام والإدارات بشكل خاص، حيث يساهم ذلك في تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأن كل مؤسسة أو إدارة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء وهو مضمون الحوكمة.

-العمل على تكريس مبادئ الحوكمة من الإفصاح الكامل و الوقتية في تقديم المعلومات، و احترام حقوق أصحاب المصالح، و إعداد إجراءات الرقابة على نظم المعلومات المحاسبية، و الفصل بين الوظائف بتحديد المسؤوليات، و ما يترتب عليها من مساءلة، لأن هذه العوامل أساسية في بناء نموذج جيد للحوكمة.

ثالثا: آفاق الدراسة:

رغم الإلمام بحيثيات الدراسة التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية و دورها في حوكمة الإدارة الضريبية إلا أنه تبقت بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من البحث و هناك آفاق أخرى للموضوع:

-عصرنة الإدارة الضريبية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

-دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

أولا: الكتب

01-	القدوة محمود، **الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة** ،الأردن ،دار أسامة ،2010.
02-	العياط جمعة إسماعيل،**الإدارة الالكترونية**،دار امجد للنشر و التوزيع، الطبعة العربية،عمان،2015.
03-	بدر محمد إسماعيل القزاز،**الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري**،دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2015.
04-	حسين محمد حسين، **الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
05-	دزار حامد عبد المجيد، **النظم الضريبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2003.
06-	طارق عبد العال حماد، **موسوعة المعايير المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
07-	طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
08-	علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
09-	عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
10-	علاء عبد الرزاق سالمي، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
11-	عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات و المؤسسات(القيادة،التسويق،العمل المؤسسي،تخطيط و إدارة القوة العاملة،الحوكمة)**،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
12-	فداء حامد، **الإدارة الالكترونية(الأسس النظرية و التطبيقية)**، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
13-	فريد كورتل،أسيا تيش سليمان،**الإدارة الالكترونية**، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015.
14-	فاطمة الزهراء طلحي، **تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2017.
15-	محمد الطعا منة، طارق العلوش، **الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن،دون طبعة،2004.
16-	محسن احمد الخيضري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2005.

17–	محمد سمير أحمد، **الإدارة الالكترونية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2009.
18–	مطاوع السعيد السيد مطاوع،**معايير المحاسبة العلمية الدولية و الأزمات المالية العالمية(دراسة تحليلية)**، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
19–	محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2015.
20–	مدحت محمد أبو النصر،**الحوكمة الرشيدة و فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
21–	محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2010.
22–	نعيم فهيم حنا، **نحو حوكمة النظام الضريبي المصري:نموذج مقترح،مؤتمر خوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية**، الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005.
23–	ناصر مراد، **فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.
24–	نوال علي تعالبي، **الحوكمة البيئية و دور الفواعل غير الدولاتية فيها**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان،2014.
25–	نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية"الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
26–	هاشم عبد الرحمان تكروري، **الأسس الفلسفية للضرائب**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2015.
27–	ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان،2008.

ثانيا : المذكرات

01–	الجنابي، ريم محسن، **أثر حوكمة الشركات في القيمة السوقية لأسهم رأس المال في الشركات المصرفية**، رسالة ماجستير كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009.
02–	بوليق نور الهدى، **أثر العلاقة بين المكلف و الإدارة الضريبية على التحصيل الضريبي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،علوم تجارية،علوم مالية،جامعة المدية،الجزائر،2012.
03–	باباعلي أمينة، **الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة و تسير المؤسسة، علوم التسيير، جامعة المدية، 2016.

04-	حرابي أسماء، **واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال عمومية، علوم التسيير، المدية، 2016.
05-	حداود فهيمة، **الحوكمة الضريبية و أثرها على الحصيلة الجبائية في الجزائر خلال الفترة 2008-2016**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة أكلي محند اولحاج- البويرة، الجزائر،2018/2017 .
06-	رباب ورفلة،عبد الكريم عليوي،**مهام مركز الضرائب**، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، منازعات إدارية، العلوم القانونية و الإدارية، جامعة 8ماي قالمة، الجزائر،2016 .
07-	رونق قيدوم، **دور مبادئ الحوكمة في الحد من التهرب الضريبي(دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية أم البواقي)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2019/2018.
08-	عمور فاطمة،داود سولاف، **أثر العلاقة مابين المكلفين بالضريبة و إدارة الضرائب على مردودية الضريبة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، محاسبة و جباية، علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019.
09-	مجدي نبيل محمود شرعب، **امتيازات الإدارة الضريبية، دراسة تحليلية للنظام القانوني الفلسطيني**، أطروحة لنيل درجة الماسجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006 .

ثالثا : المنشورات العلمية(المقالات و المداخلات و المجلات و الندوات العلمية):

01-	بوسليماني صليحة، **واقع و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرافق العامة في الجزائر(مداخلة)**، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة،الجزائر،2018.
02-	حسام فايز احمد عبد الغفور،**العلاقة بين المكلف و الإدارة الضريبية و أثرها على التحصيل و الجباية**، قدمت الأطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا في النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2008.
03-	رمادلية عبد الله سفيان، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر-رقمنة الإدارة الضريبية(مداخلة)**، تخصص جباية و مالية المؤسسة، جامعة البليدة2، الجزائر،2018.
04-	سهام محمد جاسم، **العلاقة بين المكلف و الإدارة الضريبية و تأثيرها في الحد من التهرب الضريبي**، مجلة الاقتصاد الخليجي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، العدد19، 2019.

05-	شوقي عبد العزيز الحنفاوي، **حوكمة الشركات و دورها في علاج أمراض الفكر و التطبيق المحاسبي**، مؤتمر حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية،الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005.
06-	عزيز عوض راف الله الشهيبي، **دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثاني،مارس2018.
07-	كشاد حسام الدين،شيباني علال، **واقع الإدارة الالكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال عمومية، علوم التسيير، المدية،2016.
08-	مليكة زغيب، سوسن زيرق، **دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012.
09-	مهند محمد موسى العبيني، عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، **دور الحوكمة الضريبية في الحد من الفساد الحكومي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد44، 2015.
10-	مولود مليكاوي، **واقع الحوكمة الجبائية لسياسة الإنفاق الجبائي في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن، 2015.
11-	يوسف حسن عثمان جعفر، **دور الحوكمة الضريبية في زيادة مستوى الالتزام الضريبي**، مجلة الدراسات العليا، العدد السادس و الثلاثون، 2017.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:

01-	CHIRISTOPHE Reckly .rationalité économique et décisions fiscales. Op.cit.p170
02-	World Bank ; Gouvernance and Développement (Washington World Bank Publication ; 1992) ; p.1.
03-	Wong S. «Introduction to Corporate Governanve, Corporate Governance : International Perspective, Cairo ,March ,2006 ,p.2.

الملخص:

يعتبر إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على مستوي الإدارة الضريبية مرحلة هامة في برنامج التحديث، فعصر المعلوماتية الذي نعيشه يحتم علينا أن نتعامل معه ونتكيف مع متطلباته.

تمتلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال عناصر قوة باستطاعتها فرض تغير في أنماط عمل الإدارة الضريبية في جميع المجالات وبالتالي تساهم في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ،هذا ما يجعل من الإدارة الضريبية العمل على استحداث طرق جديدة باستعمال الإدارة الالكترونية التي تتم بشكل سريع من خلال توفيرها الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الحوكمة ، الإدارة الضريبية.

Summary:

The introduction of modern information and communication technology at. the tax administration level is an inportont stage in the modernizatin program ,the information age in which we live requires us to deal with It and adapt to its requirements .

Information and communication technology possesses elements of power that can impose a change in the patterns of work of the tax administration in all fields and thus contribute to the transition from traditional administration to modern administration,this is what makes the tax administration work to develop new methods by using electronic management that is done quickly by providing many opportunities for success,clarity and accury in providing services.

Key words:

Electronic administration, governance, tax administration.

[i] بوليق نور الهدى، مرجع سابق ، ص 35.