

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي
على مستوى مفتشية الضرائب بدائرة بن سرور 2024

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت اشراف:

د. بودراع أمنية

إعداد الطلبة:

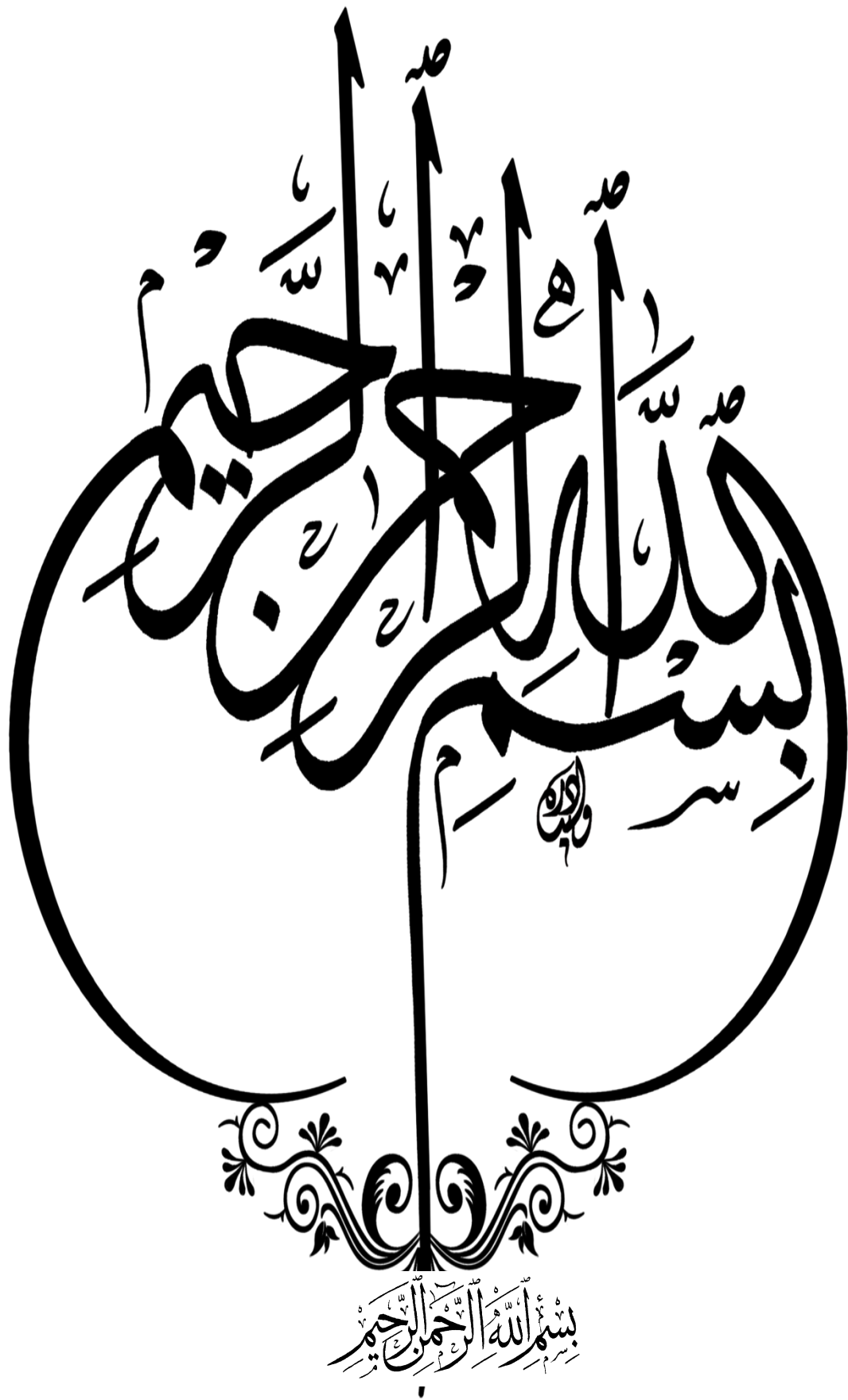
- دحومي نادية

- زيقم وهيبة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة
د.قرواط يونس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. بودراع أمنية	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د.بلواضح جيلاني	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023./2024



سُرَّةُ الْقَلْبِ

أولاً وقبل كل شيء،، حمد الله ونشكره على نعمته سبحانه وتعالى وتوفيقه لنا في
معمل هذا المسعى البحثي. ثانياً، نقدم بخالص الامثان والتقدير للدكتورة
المشرفة بدراع أمينة؛ مشرفاً وسانداً وأخناً لتسعيها كل قواميس الشكر
والامثان، لجهداتها وتوجيهاتها وإشرافها الثمين في سبيل اخراج هذا البحث
وأكماله بنجاح، وكذلك على وفرة المشورة المقدمة ومرحابة الصدر التي كانت
تستقبلنا لها .

كما نخص بالشكر والاحترام والتقدير، لرئيس قسم علوم الشير وكل
الاساتذة وموظفي الادارة و عمال الكلية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكل
من مرافقنا في مرحلتنا العلمية لتبيل شهادة الماستر، وكل من ساعد في اجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد .

الله المستعان والعاقبة للمتقين

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى أمي قرة عيني

إلى زوجي و فلذات كبري

إلى كل اخوتي و أخواتي

إلى كل من كان لهم بالغ الأثر في اجتياز الكثير من العقبات والصعاب،

إلى جميع الأساتذة الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا

أهدي إليكم هذا البحث.

دعومي نادية

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب)، أطال الله
في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابطة الجأش، وراحتني حتى صرت
كبيرًا (أمي الغالية)

إلى زوجي و فلذات حبي.

إلى إخوتي وأخواتي؛ صديقاتي و كل من من يعرفني

أهدي إليكم بعثي

زيته وهيبته

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير.....
.....	اهداء.....
.....	فهرس المحتويات.....
.....	قائمة الجداول والأشكال.....
.....	ملخص الدراسة.....
أ-و	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مدخل إلى الادارة الالكترونية و التهرب الضريبي

07	تمهيد:
08	المبحث الأول: ماهية الادارة الالكترونية.....
08	المطلب الأول: مفهوم الادارة الالكترونية.....
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية.....
15	المطلب الثالث: أساسيات الادارة الالكترونية.....
19	المطلب الرابع: التحول نحو الادارة الالكترونية.....
24	المبحث الثاني: ماهية التهرب الضريبي.....
24	المطلب الأول: مفهوم التهرب الضريبي وأسبابه.....
28	المطلب الثاني: أشكال وآثار التهرب الضريبي.....
32	المطلب الثالث: طرق قياس التهرب الضريبي.....
42	المبحث الثالث: الجباية الالكترونية.....
42	المطلب الأول: تعريف الجباية الإلكترونية.....
43	المطلب الثاني: خصائص الجباية الإلكترونية.....
44	المطلب الثالث: أهداف الجباية الإلكترونية.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

دراسة تقييمية لدور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي

49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
50	المطلب الأول: تقديم مفتشية الضرائب بين سرور.....
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بين سرور.....
54	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
55	المطلب الأول: المنهج المستخدم.....
56	المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية.....
57	المطلب الثالث: التعريف بأداة الدراسة وخطوات الدراسة.....
59	المبحث الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات.....
59	المطلب الأول: عرض خطوات إجراء المقابلة.....
61	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني والثالث.....
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
68	خلاصة الفصل.....
70	الخاتمة.....
73	قائمة المصادر والمراجع.....
80	الملاحق.....

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
52	عدد عمال مفتشية الضرائب ببلدية بن سرور	01
60	خطوات إجراء المقابلة	02
62	تحليل المقابلات	03

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
52	الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بين سرور	01

ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة دور الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، حيث هدفت دراستنا هذه إلى التعرف على مدى مساهمة الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدامه في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لأنه الأنسب في هذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 07 موظفين من مجموع 10 يعملون في مفتشية الضرائب بدائرة بن سرور سنة 2024، وخلصنا في النهاية إلى أنه قد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مفتشية الضرائب بين سرور وهناك اهتمام بها من طرف الموظفين، وأن الادارة الالكترونية تساهم بشكل فعال في التقليل من التهرب الضريبي.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، الجباية الالكترونية، التهرب الضريبي.

Summary:

In this study, we examined the role of electronic administration in reducing tax evasion. Our aim was to understand the extent to which digitization contributes to mitigating tax evasion. We employed a descriptive method in this study, using it to gather facts and scientific material in various forms from sources and references for the theoretical section. Additionally, we relied on the case study approach as it is the most suitable for analyzing and commenting on interviews based on our observations and insights. The study sample consisted of seven employees working in the tax inspection office in the Ben Srour district.

We concluded that there is significant interest in implementing electronic administration at the tax office in Ben Srour 2024, and that electronic administration effectively contributes to reducing tax evasion.

Key Words: Electronic administration, electronic taxation, tax evasion.

مقدمة

تمهيد:

إن التطور المتسارع الذي يعرفه العالم اليوم في كافة المجالات وخاصة الحاصل في مجال المعاملات الإدارية كان نتيجة تطور الأبحاث وتسارعها لا سيما في مجال تكنولوجيا رقمنة المعلومات والاتصال، التي أصبحت بدورها أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات في الوقت الراهن، وهذا أدى إلى تواجد العديد من أنماط التعامل على مستوى الإدارات ما نتج عنه تراجع أشكال الخدمة العمومية التقليدية وبروز نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي.

إذ أصبح العالم اليوم يعيش عصر ثورة جديدة وهي ثورة المعلومات، مما أدى إلى إعطاء أهمية كبيرة للإدارة الإلكترونية من طرف المؤسسات وذلك باعتبارها ركيزة أساسية وما لها من دور جوهري في نجاحها؛ إن التطور الهائل في التكنولوجيا والاستعمال لها أصبح له أثر واضح على أغلب المؤسسات وعلى وجه الخصوص قطاع الضرائب مما فرض عليه استخدام نظام الإدارة الإلكترونية المتمثل في رقمنة النظام الجبائي، وتمت نشأتها بمفاهيم بسيطة وتطورها عبر الزمن، فأصبحت الحاجة إليها إلزاما وإلحاحا، وذلك لعدة أسباب ودوافع وهذا من خلال ما تملكها من مزايا وأهداف مسطرة جعلتها حلا لجميع المشاكل المعروضة في النظام الجبائي، بطريقة سهلة وتميزها بالشفافية والكفاءة العالية.

إن من أهم المشاكل التي يواجهها النظام الجبائي ظاهرة التهرب الضريبي التي نقشت وتعددت صورها بشكل سريع وخطير جدا لكونها تكتسي مناعة أكثر من خلال تكيفها مع كل التغيرات التي تطرأ على النظام الضريبي وعلى التطورات الاقتصادية التي تعيشها كل دول العالم، وعليه تعتبر هذه الآفة من أبرز العقبات التي تواجهها الدولة في تنفيذ لمختلف سياساتها؛ وقد استعملت كل الطرق والوسائل من أجل القضاء على هذه الظاهرة، واتخاذ كل الإجراءات الرقابية من أجل الحد منها ولكن كلها كانت حلول وقتية ونتائجها نسبية ضئيلة جدا، ومن هنا بدأ اهتمام النظام الجبائي وبشدة لإيجاد نظام رقابي عالي الكفاءة وذو شفافية. وكانت الرقمنة الحل السريع، وذلك بعد توفير كل المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام رقمي جبائي كامل من أجل العمل على قاعدة صحيحة ولكي يستطيع النظام الجبائي تحت إطار الرقمنة العمل بالطرق اللازمة للحد من هاته الظاهرة والسيطرة عليها، فهي المنفذ الآمن للنظام الجبائي في إعادة كل الديون الضريبية المكدسة وزيادة رفع متوسط التحصيل الجبائي والحد من التهرب الضريبي الذي سيتبعه الإصلاح العام للنظام الجبائي.

أولاً: اشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

هل للإدارة الالكترونية دور في التقليل من التهرب الضريبي على مستوى مفتشية الضرائب لدائرة بن سرور ولاية المسيلة؟

ويتفرع من هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مفتشية الضرائب بدائرة بن سرور ولاية المسيلة الادارة الالكترونية؟
- هل تساهم الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي بمفتشية الضرائب ببلدية بن سرور ولاية المسيلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤلات السابقة تسعى الدراسة الى التحقق من الفرضية الرئيسية والقائلة بأن هناك دور للإدارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي.

على هذا الأساس يمكن صياغة فرضيات فرعية تحاول الدراسة اختبار صحتها وهي:

- يوجد اهتمام بتطبيق الادارة الالكترونية على مستوى مفتشية الضرائب ببلدية بن سرور ولاية المسيلة.
- تساهم الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي بمفتشية الضرائب ببلدية بن سرور ولاية المسيلة.

ثالثاً: أهمية الموضوع

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث يمكن أن يبرز ذلك في النقاط التالية:

- يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديمه عرضاً للإدارة الإلكترونية، ولما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمؤسسات هذا اليوم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال؛
- تتبع أهمية الموضوع من أهمية قطاع الضرائب الذي يعتبر قطاعاً حساساً في الجزائر؛
- تشخيص واقع الادارة الالكترونية في الجباية خاصة لما تكتسبه من أهمية للدولة في تمويل الخزينة العامة، كما تعتبر أيضاً من أهم أدوات السياسة المالية التي تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو سياسية.

- معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، كون الضرائب تعتبر من أهم الموارد لتمويل الخزينة العمومية كما أسلفنا ومكافحة التهرب الضريبي الذي أثقل كاهل الدولة وأضحى ظاهرة كثيرة الانتشار.

رابعاً: أهداف الدراسة

تطوي دراستنا على جملة من الأهداف يمكن اجمالها فيما يلي:

- محاولة التعرف على دور الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي؛
- الوقوف على استعدادات المصالح الضريبية في تطبيق الادارة الالكترونية وعصرنة القطاع لمواجهة التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم؛
- التعرف على واقع ومستقبل تطبيق الادارة الالكترونية في قطاع الضرائب والاطلاع على اسهامات هذا النوع من الادارة في تحسين جودة الخدمات في هذا القطاع.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

فالأسباب الموضوعية تتمثل فيما يلي:

تتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الادارة الالكترونية اضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي طالت هذا الموضوع وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين له مزيداً من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في كل جوانبه.

أما الأسباب الذاتية:

تتطلب من الاهتمام الشخصي بموضوع تطبيق الادارة الالكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير الخدمة العامة باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم، وانطلاقاً من قناعتنا في أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لا بد أن يكون موضوعه ومحوره اصلاح وترشيد علاقة الفرد بمؤسسات الدولة وهذا ما تنشده الادارة الالكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين المرفق العام الذي يمثل الدولة والمواطن.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: شملت الحدود الموضوعية للدراسة موضوعين أساسيين هما الإدارة الإلكترونية، والتهرب الضريبي؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مفتشية الضرائب بدائرة بن سرور ولاية المسيلة؛
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من أبريل إلى نهاية شهر ماي 2024.

سابعا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وجميع التساؤلات الفرعية، ومن أجل الإحاطة بجوانب الدراسة المختلفة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم استخدامه في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لأنه الأنسب للفصل التطبيقي في تحليل المقابلة والتعليق عليها بناء على اطلاعنا وملاحظتنا.

حيث البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كفيما أو كميما، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسة بن عزوق منير ومسقم مريم بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين التحصيل الجبائي ومكافحة التهرب الضريبي"، منشورة على مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية بتاريخ 2020/12/31 عن جامعة البليدة2، يدور موضوع البحث حول الإدارة الإلكترونية التي ظهرت كمصطلح حديث يقوم على استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تسمح هذه الأخيرة بالوصول إلى المعلومات الكاملة بسرعة هائلة، وقد سعت اغلب الدول إلى تبني فكرة الإدارة الإلكترونية كمحاولة منها لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن الإدارة التقليدية، والجزائر بدورها أعطت أهمية لفكرة الإدارة الإلكترونية، وعملت على تطبيقها في مختلف القطاعات ومن بين القطاعات التي اهتمت بها نجد الإدارة الضريبية وذلك لاعتبار الضرائب والرسوم المفروضة تشكل مورد هام للخزينة العمومية، ومحاولة منها لتحسين التحصيل الضريبي من جهة، ومن جهة أخرى مكافحة التهرب الضريبي، نهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى إمكانية اعتبار تبني فكرة الإدارة الإلكترونية في المجال الضريبي أداة فعالة لتحسين التحصيل الجبائي ومنه مكافحة التهرب الضريبي.

2. دراسة بن عروس حمزة وبوعزة صبرين بعنوان: واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة الضريبية الجزائرية"، وهي دراسة منشورة في مجلة أبعاد اقتصادية في مجلدها العاشر وفي عددها الأول بتاريخ 2020/07/30، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الادارة الالكترونية وضرورة الانتقال من العمل الاداري التقليدي اليدوي الذي يعتمد على وسائل تقليدية إلى العمل الاداري الالكتروني الافتراضي الذي يعتمد على وسائل وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، كما هدفت إلى التعرف على الادارة الضريبية باعتبارها هيئة حكومية ومالها من أهمية بالغة في تفعيل النظام الضريبي.

3. دراسة حنيش أحمد بعنوان: "انعكاسات تطبيق الادارة الالكترونية على أداء الادارة الجبائية في الجزائر"، وهي دراسة منشورة في مجلة دراسات جبائية في مجلدها 11 وعددها 02 في 2022/07/30، وهدفت هذه الورقة البحثية إلى ابراز أهم انعكاسات تطبيق الادارة الالكترونية على أداء الادارة الجبائية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تغير في الحياة اليومية للإنسان بصفتها ركيزة أساسية يعول عليها في إحداث نقلة نوعية في مجال المعاملات الالكترونية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الادارة الالكترونية تقلل تكلفة الاجراءات الإدارية مع زيادة كفاءة عمل الادارة والسماح باستيعاب أكبر عدد من العملاء في آن واحد، كما تساهم رقمنة الادارة الجبائية في جمع المعلومات بصورة دقيقة وفورية وتقديم صورة واضحة عن مستوى الموارد الضريبية وتوفير قناة اتصال فعالة بينها وبين الممولين بالإضافة إلى تعزيز التحصيل الضريبي والتخفيف من حدة التهرب الضريبي.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسات السابقة في التطرق لموضوع تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في التحصيل الجبائي والادارة الضريبية بصفة عامة، غير انها تختلف في المنهج المتبع للدراسة وكانت الدراسات الأولى والثانية نظرية، أما الدراسة الثالثة فكانت دراسة تطبيقية، بالإضافة إلى الاختلاف في زمن الدراسات.

تاسعا: مخطط الدراسة

بغية الاجابة على اشكالية الدراسة وكل التساؤلات الفرعية وانطلاقا منها ونظرا لأهمية الموضوع حاولنا معالجته وفق خطة تحتوي على فصلين.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول ماهية الادارة الالكترونية والثاني حول ماهية التهرب الضريبي، المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الجباية الالكترونية.

أما الفصل الثاني فكان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وهو دراسة تقييمية لدور الرقمنة في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، وهو مكون من ثلاث مباحث هي: التعريف بميدان الدراسة، الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الأخير تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات.

وختمنا دراستنا بخاتمة تضمنت أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه وبعض التوصيات التي رأينا أنها مهمة للتطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية في هذا القطاع، بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل إلى الإدارة الالكترونية و التهرب الضريبي

تمهيد:

أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات في عالم الإدارة إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في التسيير الإداري تواكب التطور السريع و المتنامي الذي يشهده العالم خاصة في ما يتعلق بالتقنية، والتي بدورها تتيح للفواعل المجتمعية المختلفة إمكانية الاستفادة من الخدمات العامة و خاصة في قطاع الضرائب بطريقة سهلة سريعة، عادلة وبأقل تكلفة، ومن أبرز هاته المفاهيم ما أصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية، التي تعتبر مفهوم وأسلوب إداري جديد يعبر عن سرعة الاستجابة، التفاعل الآني وتجاوز حدود الزمان والمكان، يستند إلى الاستخدام الإيجابي للوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء الوظائف الإدارية والتحصيل الضريبي، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العمومية التقليدية إلى شكل جديد ديناميكي يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى بيان الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية في ثلاث مباحث الأول هو ماهية الادارة الالكترونية، والثاني ماهية التهرب الضريبي، أما المبحث الثالث سنتناول فيه الجباية الالكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغيير المفاهيم المتعارف عليها وذلك لحدائته، ومن أجل الانطلاق في دراستنا هذه يجب علينا أولاً أن نعرج للتعرف على الإدارة الإلكترونية من الجانب التنظيمي، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم المشابهة مع ذكر مجموعة من خصائصها، ومن جهة أخرى تبيان تطبيقاتها في العمليات الإدارية ضمن المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد شمل التطور العلمي كافة مجالات الحياة، من بينها مجال الخدمات الإدارية، حيث نلاحظ تأثير هذا التطور من خلال استغناء الإدارة عن الطريقة التقليدية في عملها وانتقلت للطريقة الإلكترونية.

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وتوجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية¹، ففي سنة 1960 ابتكرت شركة IBM مصطلح 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، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط (جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية².

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 128.

² علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص

واستخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital)، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل ، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأتمت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد، حيث وجدت معظم المنظمات أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد، فالإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية¹.

ثانيا: تعريف الادارة الالكترونية

مصطلح الإدارة الإلكترونية هو مصطلح حديث نشأ في مجتمعنا، وذلك للتطور الكبير الحاصل في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما دفع مجموعة من الباحثين إلى البحث في مفهومها بالرغم من عدم توصلهم إلى تعريف دقيق يمكن الاعتماد عليه.

عرف الدكتور سعد غالب إبراهيم الذي انطلق في تعريفه من التمييز بينها وبين المصطلحات المشابهة لها مثل الحكومة الإلكترونية، إذ اعتبر الإدارة الإلكترونية "منظومة متكاملة وتقنية مفتوحة تشمل جميع الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية، كما يمكن اعتبارها كإجراء إداري متطور يقوم على تسخير الأنترنت لتحقيق الأهداف المرجوة"².

وعرفت بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركات بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"³. وعليه فمن خلال التعريفين السابقين، نلاحظ أنه قد تم حصر تعريف الإدارة الإلكترونية في كونها منظومة واجراء متطور، والارتكاز الأساسي لها على توفر الأنترنت وأغفل الدور الفعال للوسائل التكنولوجية الأخرى. وقد عرفت أيضا بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من خلال شبكات

¹ بلخير عمومن، ومحمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي، ورقة بحثية منشورة في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2022، ص 214.

² عزوز سعيدة، نسيمه مقل، عصريّة المرافق العمومية في الجزائر- الادارة الالكترونية في البلدية نموذجا، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 141.

³ محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

الاتصال الإلكتروني بغية تحسين العملية الإنتاجية وإنجاز العمل بسرعة وأقل التكاليف". كما نجد أن الدكتورة " لاتييسيا روو " ترى بأن "آفاق الإدارة الإلكترونية سوف تصبح كأداة تهدف إلى وضع إدارة فعالة تشبع كل الاحتياجات الصريحة والضمنية لمستعملها¹.

وعرفها آخرون بأنها " استخدام تقنية المعلومات في الوزارات والإدارات الحكومية للاتصال بالمواطنين والشركات والأجهزة الحكومية المختلفة من خلال شبكة المعلومات أو أي طريقة تقنية تمكنها من الوصول إلى المواطنين وتقديم الخدمة لهم، وبالتالي فهي تمد ذراعيها لإمكانية الوصول الى أقصى حد يمكن الوصول إليه لتقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة"².

ويمكن القول أنها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونيا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات الإدارية"³. وقد عرفتها الأمم المتحدة بأنها: "استخدام الأنترنت والشبكة العالمية لتقديم معلومات وخدمات الإدارة للمواطنين"⁴.

ويعرفها البنك الدولي بأنها "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، واعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"⁵.

من خلال جملة التعريفات السابقة نلاحظ أنها تدور جميعها حول مفهوم واحد وهو التحول من النظام التقليدي للإدارة إلى النظام الحديث، القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تيسير أداء الإدارات لخدماتها العامة وإنجازها في أسرع وقت وأعلى جودة للخدمة، وبذلك تتغير أساليب تقديم تلك الخدمات من

¹ عبد العزيز شمال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 1375.

² بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2016، ص 25.

³ سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص ادارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019/2018، ص 167.

⁴ شهرزاد مناصر، عبد العالي حاحة، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد، 01، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، أبريل 2019، ص1202.

⁵ بلجيلح شهبيناز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة بالتجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص9.

شكلها الروتيني المؤلف الذي يقوم على المعاملات الورقية إلى أشكال جديدة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي عبر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال.

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تميزها بذلك عن الإدارة التقليدية، غير أن أهم هاته الخصائص هي¹:

1. **الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا ورق:** حيث عوضت الوسائل الإلكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق، الحصول على البيانات ومعالجتها؛

2. **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان:** حيث يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة إلكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها.

كما تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص الأخرى نلخصها في²:

أ-**التشبيك الفائق:** هذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم امكانيات الشبكة وفق قانون ميتكاليف، الذي يربط بين المنفعة من شبكة الانترنت وعدد المستخدمين لها، ويشير إلى أن المنفعة من الشبكة تساوي مربع عدد المستخدمين لها؛

ب-**التفاعل الآني على مدار الساعة ومن أي مكان بالعالم:** وهذا ما يوفر امكانية التعامل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

ج-**السرعة الفائقة، والعمل عن بعد وبلا حدود:** نتيجة سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء فإن إرسال رسالة من قارة الى أخرى عبر البريد الإلكتروني قد يستغرق حوالي 51 ثانية فقط، فالسمة الأساسية الاعمال الإلكترونية هي إمكانية العمل بالحدود، وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم والمرونة؛.

د-**الرقابة المباشرة والصادقة:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات

¹ عيسوي نادية، الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ورقة بحثية منشورة على مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 275.

² دايرة عابدة، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، ورقة بحثية منشورة في مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021، ص ص 86-88.

والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات ، فضال عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه؛

هـ-السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة نتيجة ما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلى لذوي الصالحية الذين يملكون كلمات المرور أو أحقية الدخول؛

و-زيادة الاتقان: فالإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعطفاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا عديدة أهمها المعالجة الفورية للطلبات بدقة واتقان كبيرين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة وأهداف جمة تسعى لتحقيقها يمكننا ذكرها في التالي:

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية، كل متغيراته وحركة اتجاهاته¹.

كما أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم تأتي من فراغ، بل وجد فوائد كبيرة حصلت لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.

¹ عيدوني كافية، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها في الواقع، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، 2017، ص 222.

كما تتجلى أهميتها في¹:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة؛
- اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية على 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، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية، وتتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. الأهداف الإدارية: وتتمثل في²:

- تطوير الإدارة بشكل عام، باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة والأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءة الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛
- إدارة ومتابعة المقررات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة؛
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.

¹ قاشي علل، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 07، العدد 02، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، جوان 2001، ص 89.

² محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في مجال ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص 38.

2-الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في¹:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- هذا ويقسم بعض المتخصصين في الادارة الالكترونية أهدافها إلى أهداف عملية وأخرى تجريدية²:
- أ-الأهداف العملية³:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .

ب-الأهداف التجريدية⁴:

- تقديم خدمات جديدة كمحاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي أثناء عمله؛
- التقليل من البيروقراطية وذلك من خلال اختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور؛
- تسهيل المعاملات لعملائها من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل العملاء؛
- الشفافية مما يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك لبث الطمأنينة في نفوس المواطنين.

¹ نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008، ص 14.

² أكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور، دور الإدارة الإلكترونية في الظروف الاستثنائية-كوفيد-19، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020، ص 20.

³ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 01، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

⁴ غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2016، ص ص 179-180.

المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الالكترونية

ينطوي نموذج الإدارة الالكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج.

أولاً: وظائف الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد حاسوب وبرمجيات وشبكات اتصال، وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات والمعلومات والمعرفة¹. لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، حيث تؤدي الإدارة الالكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية.

وتتلخص وظائف الإدارة الالكترونية فيما يلي²:

1. التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات³:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

¹ بلغيث عبد الله، زفان ريمة، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون اداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2020، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 23.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي، ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي¹.

2. التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم. وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة².

3. الرقابة الالكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة³.

¹ بلغيث عبد الله، زفان ريمة، المرجع السابق، ص 27.

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 247، 248.

³ محمد بن عبد العزيز الصافي، المرجع السابق، ص 27.

4. القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية¹:

أ- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهبي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات².

ب- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين³.

ج- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة⁴.
غير أن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم)⁵.

¹ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص ص 32-33.

² بلغيث عبد الله، زغان ريمة، المرجع السابق، ص 28.

³ المرجع نفسه، ص 29.

⁴ المرجع نفسه، ص 29.

⁵ محمد بن عبد العزيز الصافي، المرجع السابق، ص 31.

ثانياً: أنماط الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ذلك أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها، فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات فتكنولوجيا المعلومات قد غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات والاتصالات طريقاً واسعاً يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما يدعو جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات. وعليه وفي هذا السياق سوف نرصد هذا الفرع لدراسة " أنماط الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها.

1. أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق ومن تلك الأنماط ما يلي¹:

أ- التجارة الإلكترونية: حيث تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة. وعليه فالتجارة الإلكترونية تمثل²:

- عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت؛

- وسيلة من أجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية؛

¹ بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، المرجع السابق، ص 30.

² عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 65-66.

- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الالكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الالكترونية عن طريق الشبكة الدولية. ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية¹.

ب-الصحة الالكترونية: تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت².

ج-الحكومة الالكترونية: تعد الحكومة الالكترونية من أحد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن ان يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة³.

د-التعليم الالكتروني: في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت⁴.

هـ-النشر الالكتروني: من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية⁵.

المطلب الرابع: التحول نحو الادارة الالكترونية

تقدمت التكنولوجيا بشكل سريع في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى ظهور مفهوم الاقتصاد الرقمي، هذا التطور أثر على العديد من جوانب الحياة، بما في ذلك الاقتصاد والمؤسسات الحكومية والمجتمع المدني. الحكومات حول العالم بدأت في الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير خدماتها وزيادة

¹ محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص16.

² خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 56.

³ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 69.

⁴ سعد غالب التكريتي ويشير العملاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 111.

⁵ بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الالكتروني، ورقة بحثية في الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 06-18 أكتوبر، 2003، ص 31.

جاذبيتها للمستثمرين، بالإضافة إلى تحقيق رضا المواطنين، هذا الاتجاه دفع الحكومات إلى اعتماد استراتيجيات حديثة تسهم في استخدام البيانات الإلكترونية بشكل أفضل، وتعزز مبادئ الحكم الرشيد والشفافية، وتوفير وسائل الربط الإلكترونية بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، هذا التقدم التكنولوجي أدى إلى تغيير كبير في نظم الإدارة، حيث أصبحت الخدمات العامة تعتمد بشكل كبير على الإمكانيات الفريدة للإنترنت وشبكات الأعمال، مما دفع باتجاه إدارة إلكترونية تتميز بالسرعة والتفاعل الفوري وتجاوز الحدود.

أولاً: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول نحو تبني استراتيجية الإدارة الإلكترونية داخل الهيئات الإدارية مهما كان نوع الخدمات

التي تقدمها سواء كانت خدماتية ربحية أم خدماتية عمومية مجانية تهدف جميعاً من خلال هذا التوجه الجديد إلى تحسين نوعية خدماتها وزيادة فعاليتها مما يحقق ثقة المواطن في الخدمات التي تقدمها وبالتالي تقريبه منها، وإذا كانت هذه العملية من نتائج تطور بعض الدول التي قطعت أشواطاً كبيرة في إدخال التكنولوجيا والمعلوماتية في إدارة مرافقها وخدماتها، فقد أصبحت محل أنظار الدول التي تتطلع إلى تجربة هذه الاستراتيجية الإلكترونية الجديدة، فأصبحت تشكل حتمية بالنسبة إليها، ففكرة توظيف المعلومات أصبحت من أهم محددات النجاح في أي إدارة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل مهم في تبني هذه الاستراتيجية الجديدة وهو الإرادة السياسية للنظام السياسي السائد وتوجهاته في عصرنة بعض القطاعات أو جميعها بالنظر إلى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية¹.

فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية²:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛

¹ بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، المرجع السابق، ص 42.

² راجي عبد الله، المرجع السابق، ص 197-199.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانيا: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية نظاما متكاملًا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة، وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين هما¹:

- **الأول تقني:** ويتضمن تمثيل المعاملات الإلكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها؛
- **الثاني إجرائي:** ويتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصيا أو استخدام النماذج والوثائق الورقية².

ومن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:³

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس؛
- وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي؛
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية تثقيف المتعاملين؛
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها¹؛

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 106.

² بسام عبد العزيز الحمادي ووليد بن سليمان الحميضي، المرجع السابق، ص 23.

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 54.

- ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: خطوات ومراحل التحول نحو الادارة الالكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة خطوات ومراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة.

1. خطوات التحول نحو الادارة الالكترونية:

عندما نتخذ قراراً أولاً بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها. ويحتاج تطبيق الادارة الالكترونية القيام بالخطوات التالية²:

أ- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

ب- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج- تحديد المصادر: التي تدعم 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 الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

د- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.

هـ- متابعة التقدم التكنولوجي: نظراً للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية:

¹ سعيد بن المعلا العمري، المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 6.

² علاء عبد الرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، المرجع السابق، ص 66.

إن الوصول إلى تحول كلي من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية يستوجب المرور بعدة مراحل تشكل سلسلة مترابطة تحقق بموجبها الاهداف المرجوة.

أ- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تميمتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، واجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مباطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة¹.

ب- **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية².

ج- **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها³.

¹ الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 2.

² بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، المرجع السابق، ص 54.

³ قايد زاهية، الإدارة الإلكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات-حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2015، ص 19.

المبحث الثاني: ماهية التهرب الضريبي

نظرا لاستفحال ظاهرة التهرب الضريبي التي تهدد المصالح الاقتصادية، الاجتماعية والمالية فمن الضروري فهم طبيعتها، أسبابها والإمام بمختلف الطرق التي من الممكن أن تكون منفذا للتهرب سواء كانت شرعية أو غير شرعية، وكذا أهم الآثار المترتبة عنها، وهذا بغية تكوين ولو صورة بسيطة حول هذه الظاهرة، لنتمكن من محاولة السيطرة عليها فيما بعد، لأنه ليس من المجدي أن نسعى وراء مكافحتها والحد منها، إن كنا في الأصل لا نملك أدنى فكرة ومعرفة حول ما نكافح ضده.

المطلب الأول: مفهوم التهرب الضريبي وأسبابه

يعد التهرب الضريبي ظاهرة اقتصادية وضريبية خطيرة تتمثل في محاولة المكلف التخلص كلياً أو جزئياً من العبء الضريبي المكلف به، باتباع أساليب و أعمال تخالف روح القانون، و لتوضيح ذلك الأمر سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم التهرب الضريبي و أسبابه كالتالي:

أولاً: مفهوم التهرب الضريبي

إن تحديد مفهوم وطبيعة التهرب الضريبي متعلقة بالكيفية التي يتم من خلالها التخلص من دفع المستحقات الجبائية وهذا إما بالغش أو التجنب الضريبي، ونظرا لتداخل وتشابه هذين المصطلحين، ارتأينا ضرورة الفصل بينهما، لأنهما ظاهريا يؤديان إلى نفس المعنى، أما جوهريا فهما غير ذلك، يتجلى لنا ذلك أكثر من خلال تعريف كل واحد منهما.

فالغش الضريبي يعرفه Andrée Barilari بأنه: "الامتناع أو التخفيض بطريقة غير شرعية عن دفع الضرائب المستحقة، ونماذجه متنوعة جدا، كالأخطاء الإدارية في التصريحات، تخفيض الإيرادات، تضخيم النفقات"¹.

ومنه يكون هناك غش جبائي عند لجوء المكلف بالضريبة إلى استعمال طرق وأساليب احتيالية وتدلسية قصد التخلص من دفع الضريبة المفروضة عليهم كلياً أو جزئياً، لذلك يطلق عليه أيضا بالتهرب غير المشروع.

أما التجنب الضريبي فيعرفه J.C.Martinez بأنه: " هو فن تفادي الوقوع في مجال جاذبية القانون الجبائي"². أي أن المكلف بالضريبة يجتهد بشتى الطرق والأساليب للتخلص من أداء بعض الضرائب المستحقة عليه دون مخالفة القانون والنصوص التشريعية، أي يستفيد من الثغرات الموجودة في التشريعات

¹ André Barilari, **Lexique fiscal**, 2ème édition, DALLOZ, Paris, 1992, page 92.

² J. C. Martinez, **la fraude fiscale**, PUF, France, 1984, page 13.

الجبائية بفعل تعقد النظام الجبائي أو عدم إحكام صياغة قوانينه، لذا يطلق عليه بالتهرب المشروع كون المكلف يتحرك في إطار قانوني ومن أمثلته نجد¹:

- تعتبر ضريبة التركات إحدى أشكال ضرائب الثروة، والتي تفرض على عملية انتقال تركة المتوفي إلى ورثته، حيث يقوم المالك بغرض التجنب الضريبي بتقسيم ثروته على كل الورثة الشرعيين وهو على قيد الحياة في شكل هبات حتى لا تخضع أمواله لضريبة التركات؛
- بعض الشركات قصد التهرب من تصاعدية ضريبة الدخل تقوم بتجزئة الشركة الأم إلى شركات فرعية مستقلة قانونا وبترخيص من القانون التجاري.

لكن السؤال المطروح هو ما هي أهم الأسباب التي تدفع المكلفين بالضريبة إلى التملص من أداء واجباتهم الجبائية سواء كانت بطريقة شرعية (التجنب الضريبي)، أو بطريقة غير شرعية (الغش الضريبي)؟ هناك جملة من الأسباب والعوامل التي تدفع بجل المكلفين لعدم الإلتزام بواجباتهم الضريبية.

ثانياً: الأسباب المؤدية للتهرب الضريبي

1. الأسباب النفسية:

فالملاحظ في كثير من دول العالم أن الشعور الأخلاقي تجاه الإلتزام الضريبي مازال ضعيفا لدرجة أن الاعتقاد السائد كما يقول Charles LAMB أن المدلس (الغشاش) الضريبي هو سارق نزيه لأنه لا يسرق إلا الدولة التي تعتبر شيئاً مجرداً².

أضف إلى ذلك " فإن تحرب بعض الأفراد من الضريبة إنما يؤدي الأمان الذين يؤدون ما عليهم من الضرائب على أحسن وجه، فضلا عن انه يؤدي إلى زيادة العبء الضريبي على هؤلاء الأمان تعويضا للحصيلة الضريبية التي تم التهرب منها"³.

كما أن " للعوامل النفسية أثر كبير في تحديد حجم التهرب الضريبي، فكلما زاد الوعي ضعف الباعث النفسي على التهرب الضريبي، والعكس صحيح. كما أنه من الجلي إذا انخفض الوعي الضريبي. كما سادت الكراهية للضريبة واختفت العقوبة المعنوية التي يوقعها الشعور العام للمتهربين". ونشير إلى أنه كلما زاد الوعي الضريبي لدى المكلفين أصبح مقبولا لديهم بل محببا إلى نفوسهم دفع الضرائب طواعية واختيارا وذلك من شأنه المحافظة على كيان الدولة.

¹ حامد عبد المجيد دراز، سعيد عبد العزيز عثمان، مبادئ المالية العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 236.

² J. C. Martinez, la fraude fiscale, op.cit,p50.

³ عبد الحكيم مصطفى الشراوي، التهرب الضريبي والاقتصاد الأسود، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص

2. الأسباب السياسية:

إن انعدام الاستقرار السياسي والاقتصادي داخل الدولة، عادة ما يكون سببا لشيوع التهرب الضريبي، لأنه يولد الإحساس لدى الأفراد بعدم قدرة السلطات العامة على القيام بوظيفتها وبالتالي عدم قدرتها على مطالبتهم بأداء التزاماتهم الضريبية¹.

حيث تبين الدراسات أن التهرب الضريبي يرتفع كلما ساد المجتمع حالة من السخط العام على الضرائب وزادت الشكوى من عدم إنفاق حصيلة الضرائب في المنافع العامة أو عدم وجود عدالة في توزيع الدخل القومي أو في توزيع الخدمات الاجتماعية التي تقوم بتأديتها الحكومة والقطاع العام، خاصة إذا شاع بينهم أن حصيلة الضرائب إنما تذهب للإنفاق على قلة من صفوف المجتمع الذين يعتبرون من أكثر المتهربين من دفع الضرائب، وكذلك تذهب للإنفاق على أغراض مظهرية لا لزوم لها².

3. الأسباب الاقتصادية:

تؤثر الحالة المالية للمكلف على التهرب ونطاقه، بحيث نجد ميل المكلف نحو التهرب يزيد كلما زاد عبء الضريبة عليه وساء مركزه المالي³.

فالصعوبات الاقتصادية والمالية التي يمر بها المكلف غالبا ما تكون وراء محاولات التهرب والغش الضريبي التي يمارسها، وتزيد هذه الميل كلما كان دخله ضعيفا وعليه فالضريبة يجب أن تمس المداخيل المخصصة للاستثمارات غير الضرورية حتى تكون مقبولة⁴. لأن المكلف الذي يمر بظروف اقتصادية ومالية سيئة سيضطر لاسيما في المشاريع الصغيرة إلى إخفاء ما يجب دفعه للحفاظ على مشروعه أمام ثقل عبء الضريبة وخاصة في فترات الركود الاقتصادي والأزمات التي تمر بها المشاريع الاقتصادية.

هذا عن الحالة المالية للمكلف أما عن حالته الشخصية وتأثيرها على درجة ميوله إلى التهرب والغش الضريبي فهي تتحدد حسب دراسة Song و Yarbrough بالعمر والحالة العائلية للمكلف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية⁵:

- الأفراد الذين تكون أعمارهم أقل من 40 سنة وأكثر من 65 سنة أظهروا مستوى متدني من الالتزام الضريبي وهذا لكون المرحلة العمرية قبل الأربعين سنة تكاد تكون أهم مرحلة في حياة الأفراد من الناحية

¹ عطية عبد الواحد، مبادئ واقتصاديات المالية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 809.

² بوزيد سفيان، مفهوم و قياس التهرب الضريبي، مجلة المالية والأسواق، مقال منشور على:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/329/2/1/26243> ، تاريخ الإطلاع: 2024/03/22، على الساعة 22:23،

ص 126.

³ ناصر مراد، التهرب والغش الضريبي في الجزائر، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 12.

⁴ Gilbert Tixier et Guy Gest, **droit fiscale**, édition LJDG, Paris, 1976, p 253.

⁵ عبد الحكيم مصطفى الشراوي، المرجع السابق، ص 119

المالية لأنها مرحلة صنع الأسرة ومن ثم فهي تحتاج إلى أعباء مالية مرتفعة مما يؤدي بهم للوقوع في التهرب الضريبي لمواجهة هذه الأعباء.

- أما بالنسبة لمن هم في المرحلة العمرية الأكثر من 65 سنة فربما تزداد حاجتهم إلى المال نظرا لمرورهم بأمراض الشيخوخة، خاصة في ظل فشل أو قصور نظم التأمين الاجتماعي، أما أولئك الذين تنحصر أعمارهم ما بين 40 و65 سنة فأظهروا مستوى مقبول من الالتزام الضريبي ولوجودهم في وضع مالي مريح.

4. الأسباب التشريعية:

توجد عدة عوامل تؤثر على التهرب ونطاقه والتي ترتبط بطبيعة التنظيم الفني الضريبي ومدى استقرار التشريع الضريبي والتي نجلها في العناصر التالية:

- ثقل عبء الضريبة والذي يشكل مبررا أساسيا لتهرب الأفراد من الضريبة، بحيث في حالة زيادة العبء الضريبي عن توقعات المكلفين، واستعدادهم النفسي لتحمله مما يدفعهم على التهرب الضريبي¹؛
- تعقد النظام الضريبي فالضريبة التي تتطلب إجراءات عديدة ومعقدة سواء أثناء ربطها أو تحصيلها، تدفع المكلفين إلى التهرب (فالتهرب هو نتيجة سريعة لضريبة سيئة)؛

- ضعف العقاب المفروض على المتهرب إن حجم العقاب الذي تفرضه الدولة على المتهرب من الضريبة يؤثر على التهرب الضريبي، بحيث أن المكلف يقارن درجة الخطر، فإذا كانت قيمة ذلك العقاب أكبر من المبلغ الذي يعود على المكلف إثر تحرره من الضريبة، ففي هذه الحالة يبتعد عن ذلك التهرب ويقلل منه، لكن إذا كانت قيمة العقاب أقل من المبلغ الذي يعود على المكلف أو غير موجود تماما، ففي هذه الحالة يكثر التهرب الضريبي²؛

عدم استقرار التشريع الضريبي تؤدي التغييرات الدائمة في التشريع الضريبي إلى غموض النظام بسبب تعدد القوانين³، كما تؤدي إلى عدم ثقة المكلف بالنظام الضريبي، وبالتالي زيادة ميلهم للتهرب الضريبي؛
- ضعف الرقابة الضريبية فعندما يشعر المكلف بضعف الرقابة الضريبية أو عدم وجودها، فإنه يزيد ميله للتهرب.

5. الأسباب الإدارية:

تعتبر الإدارة الضريبية أداة تنفيذ النظام الضريبي، لذلك كلما كانت هذه الإدارة ضعيفة الكفاءة والنزاهة، كلما سهل التهرب الضريبي ويرجع عدم كفاءة الإدارة الضريبية إلى ضعف الإمكانيات والوسائل

¹ Hibert Brochier et Pierre Tabatoni, *économie financière*, France, presses universitaires de France, 1963,p243..

² Fiscalité Directe, *actes du séminaire organisé par D.G.I et F.M.I*, Alger, Anep,p 126.

³ Andrée Margairaz, *le Fraude Fiscale et ses succédanés*, deuxième édition, suisse, 1977,p175.

المادية، بالإضافة إلى نقص الأيدي العاملة الفنية، نقص في الخبرة المهنية للموظفين في الإدارة، وذلك نتيجة ضعف الأجور، وقلة المعاهد المتخصصة في تكوين الإطار الضريبية، بالإضافة إلى ذلك توجد ظاهرة خطيرة تهدد وجود الإدارة الضريبية والتي ترتبط بالجانب الخلفي لموظفي إدارة الضرائب، والتي تتمثل في الرشوة بحيث أنها تعتبر أخطر من ضعف الكفاءة، وتندرج ضمن الفساد الضريبي، (إن هذه الظاهرة ليست فقط نتيجة لنقص الرقابة من طرف السلطات المعنية وغياب العقوبة الصارمة ضد الموظفين المرتشين، ولكنها نتيجة للتنظيم السياسي والاجتماعي)¹ ويعتبر نقشي ظاهرة الرشوة في المصالح الضريبية عامة ومصلحة المراقبة والتحقيق خاصة، هي نتيجة انعدام المحفزات المادية والمعنوية للموظفين وضعف مستواهم الخلفي².

المطلب الثاني: أشكال وآثار التهرب الضريبي

يتخذ التهرب الضريبي عدة أشكال و تترتب عليه عدة آثار نوضحها كالتالي:

أولاً: أشكاله

تتخذ ظاهرة التهرب الضريبي أشكال متعددة وكثيرة يصعب حصرها خصوصاً بعد التطور الحاصل في ميدان المعاملات والمبادلات التجارية، في حين بقيت المصالح الجبائية حبيسة نظام تشريعي غير مسير لهذا التطور:

1. الامتناع عن تحقيق الواقعة المنشئة للضريبة: لقد سبق وأن أشرنا إلى هذا النوع من التهرب الضريبي والذي يعرف بالتهرب الضريبي واعتبر M.Gaudement هذا الشكل من أبسط أشكال التهرب الضريبي³، وقد يكون هذا الامتناع كلياً أو جزئياً:

- فقد يكون الامتناع بصفة كلية إذا امتنع المكلف عن استهلاك أو إنتاج السلع التي تفرض عليها ضرائب مرتفعة بقصد تفادي دفعها كأن يمتنع عن شراء السيارة لتفادي دفع الرسم النوعي وكذا قسيمة السيارة.

- أما الامتناع الجزئي يكون مثلاً عندما يمتنع المكلف عن زيادة وحدة واحدة من العمل لكي لا يتعدى سقفاً معيناً من الدخل وبالتالي الخضوع إلى ضريبة أقل مع المحافظة على مستوى دخل مناسب.

2. استغلال ثغرات ونقائص النظام الضريبي: إن هذا الشكل من أشكال التهرب الضريبي ليس في متناول كل المكلفين إذ أنه يجب أن يتميز بالذكاء واستغلال الفرص والثغرات والنقائص التي تعترض النظام الضريبي،

¹ Athman Kandil, *Théorie fiscale et développement*, Alger, SNED, 1970, p133.

² بوزيد سفيان، المرجع السابق، ص 128.

³ عبد الحكيم مصطفى الشراقوي، المرجع السابق، ص 120.

فهي تعتمد في الأساس على المهارة والذكاء الجبائي ومع هذا فان بعض المكلفين قد يستعين بأهل الخبرة والاختصاص لاكتشاف هذه الثغرات.

3. تهرب ضريبي ينظمه المشرع الجبائي: يستند هذا التهرب كون أن الضريبة أداة هامة تستخدمها الدولة لتحقيق عدة أهداف مالية، اقتصادية واجتماعية، لذلك ينظم المشرع هذا التهرب المشروع لتحقيق أهداف معينة، مثل إخضاع الأرباح المعاد استثمارها بالنسبة للشركات إلى معدل خاص 15% عوض 30% قصد تشجيع الاستثمار¹.

4. التهرب الضريبي على المستوى الدولي:

لم يظهر التهرب الضريبي على المستوى الدولي لدى العديد من الاقتصاديين، إلا بعد قيام الشركات دولية النشاط أو الشركات متعددة الجنسيات، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط تلك الشركات والتي تقوم على أساس ذوبان الفوارق والحدود بين اقتصاديات الدول المختلفة.

وبما أن الهدف الأساسي لهذه الشركات هو تحقيق أقصى ربح وبأقل التكاليف وعبئ ضريبي ممكن، فهي تلجأ إلى التهرب الضريبي للتقليل من هذا العبء بصفة جزئية أو التخلص منه كلية. ولكن إذا كان المكلفون يجتهدون بشتى الطرق والأساليب للتهرب من دفع الضريبة المستحقة ألا يدركون الآثار الوخيمة التي ستحدثها هذه الظاهرة على جميع النواحي؟

فعلى الصعيد المالي يقود التهرب الضريبي إلى إنقاص حصيلّة الإيرادات العامة، وبالتالي إلى إتباع سياسة مالية من شأنها تقليص حجم النفقات العامة والتي تعد الوسيلة الوحيدة لإشباع حاجة المجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية².

وبما أن الضريبة تعتبر متغيرا اقتصاديا هاما فإن التهرب منها يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني وذلك من عدة جوانب من بينها:

- تأثيره على معدلات الادخار العام، إذ أن انخفاض هذه الأخيرة تحد من قدرة الدولة على إنشاء المشاريع الاستثمارية التي تقتضيها أساسيات التنمية، ويجعلها مضطرة للتقليل من نفقاتها، خاصة المتعلقة بالإعانات والإعفاءات الممنوحة في إطار ترقية استثمار الأعوان الاقتصاديين، ونتيجة ذلك هو الركود الاقتصادي، وبالتالي ارتفاع معدل التضخم والبطالة.

- كما يعمل التهرب الضريبي على كبح أهم محفز اقتصادي وهو روح المنافسة، حيث تكون المؤسسة المتهربة في درجة امتياز عن تلك التي تؤدي واجباتها بأمانة هذا لإمكاناتها التمويلية الهائلة¹.

¹ محمد دويدار، المرجع السابق، ص 230.

² صباح نعوش، الضرائب المباشرة في المغرب، شركة النشر والتوزيع، الدار البيضاء، المغرب، 1987، ص 157.

وعلى غرار كون الضريبة أداة هامة تسعى من خلالها الدولة إلى تحقيق وإرساء عدالة اجتماعية، فإن التهرب من دفعها أصبح يشكل مصدرا من مصادر الظلم الاجتماعي، لأنه عند إدراك الدولة لحجم الإيرادات الضائعة بسبب التهرب الضريبي، تعتمد في الكثير من الأحيان إلى الرفع من قيمة الضرائب، وبالتالي زيادة الأعباء الضريبية على المكلف الصافي الذي لا يتهرب².

وعندما لا تكفي سياسة التقشف وإجراءات رفع العبء الضريبي لتغطية العجز المالي تضطر السلطة العامة إلى الاعتماد على مصادر تمويلية إضافية كالقروض الخارجية أو الإصدارات النقدية، فتفقد الأولى إلى خلق أزمة جديدة تتعلق بالتسديد، وتؤدي الثانية إلى ارتفاع الأسعار، فتتعطل عملية التنمية الاقتصادية، وتتنخفض الدخول الحقيقية لغالبية الأفراد.

ثانيا: آثاره

بما أن الضريبة أداة هامة تستخدمها الدولة لتحقيق عدة أهداف مالية، اقتصادية واجتماعية لذلك فإن الاخلال بالواجب الضريبي يؤثر على الدور المنوط بها، وذلك في غياب نظام ضريبي فعال يضمن التحصيل الأمثل للموارد الضريبية المقررة، وعليه يؤدي التهرب الضريبي عدة آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى آثار مالية واقتصادية واجتماعية:

1. الآثار المالية للتهرب الضريبي:

يؤدي التهرب الضريبي إلى الإضرار بالخزينة العامة للدولة بحيث يفوت على الدولة جزءا هاما من الموارد المالية، ويترتب على ذلك عدم قيام الدولة بالإتفاق العام على الوجه الأكمل، وبالتالي تصبح الدولة عاجزة عن أداء واجباتها الأساسية تجاه مواطنيها، وفي ظل عجز الميزانية تضطر الدولة اللجوء إلى وسائل تمويلية أخرى كالإصدار النقدي واللجوء إلى الاقتراض إلا أن ذلك الاتجاه قد يسبب مخاطر تمس الاستقلال المالي والاقتصادي للبلد المعني³.

2. الآثار الاقتصادية للتهرب الضريبي:

تعتبر الضريبة متغيرا اقتصاديا هاما، لذلك يؤدي التهرب الضريبي إلى انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني وذلك من عدة جوانب. بالنسبة للاستثمار فإن نقص إيرادات الدولة بسبب التهرب لا يسمح بتكوين ادخار عام، لذلك يحد من مقدرة الدولة على القيام بالمشاريع الاستثمارية التي تقتضيها التنمية،

¹ ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومه، الجزائر، 2003، ص 162.

² محمد دويدار، دراسات في الاقتصاد المالي، منشأة المعارف، مصر، بدون سنة، ص 230

³ محمد مرسي فهمي، سيد لطف عبد الله، الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين وتطبيقاتها العملية، القاهرة، مصر، بدون

دار نشر، 1999، ص 301.

بالإضافة إلى ذلك فإن انخفاض معدلات الادخار يجعل الدولة تقلص حجم الإعفاءات الممنوحة في إطار ترقية الاستثمار، ويترتب على ذلك ركود اقتصادي متميز بارتفاع معدلات التضخم والبطالة¹.

كما يعمل التهرب الضريبي الإخلال بقواعد المنافسة حيث تصبح المؤسسات المتهربة أفضل من تلك التي تؤدي واجباتها الضريبية، حيث تكون لها إمكانيات تمويلية هائلة، تسمح بتحسين جهازها الإنتاجي وتقوية مكانتها في السوق. كما يضر التهرب الضريبي بإنتاجية المؤسسة بحيث يعمل ذلك التهرب إلى توجيه عناصر الإنتاج إلى الأنشطة التي يسهل فيها التهرب الضريبي حتى ولو كانت هذه الأنشطة ذات إنتاجية ضعيفة، وهذا على حساب المشروعات الأكثر كفاءة، بالإضافة إلى الإخلال بالتوازن الجهوي للمشاريع الاستثمارية، وتساهم ظاهرة التهرب الضريبي في توجيه الاقتصاد الوطني نحو إرساء اقتصاد غير رسمي أو ما يعرف بالاقتصاد الموازي والذي يحدث مشاكل عديدة تعرقل السير الحسن للاقتصاد الوطني. لذلك يؤدي التهرب الضريبي إلى فشل السياسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي².

3. الآثار الاجتماعية للتهرب الضريبي:

يؤدي التهرب الضريبي إلى إضعاف روح التضامن بين أفراد المجتمع، كما يؤدي إلى عدم المساواة بين المكلفين في تحمل عبء الضريبة، إذ يتحمل البعض الضريبة بكاملها بينما يتخلص منها الذين تمكنوا من التهرب منها أي عدم عدالة توزيع العبء الضريبي، وتؤدي كثرة التهرب الضريبي لجوء الدولة إلى رفع معدلات الضرائب الموجودة أو إضافة ضرائب جديدة، فيزداد العبء على من لم يتهرب من الضريبة³. لذلك تصبح الضريبة عاجزة عن تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ذلك تصبح الضريبة عامل إفساد أخلاقي من خلال البحث عن جميع الوسائل سواء المشروعة أو غير المشروعة قصد التحايل والإفلات من الواجب الضريبي.

4. الآثار على فعالية النظام الضريبي:

يعتبر التهرب الضريبي نتيجة لعدم فعالية النظام الضريبي، لذلك فإن انتشار ظاهرة التهرب الضريبي كدليل على عدم فعالية النظام الضريبي، في هذا المجال نجد أن التهرب الضريبي لا يحقق مبدأ العدالة الضريبية وبيتعد عن التكافل الاجتماعي، كما يقلص الإيرادات المالية للدولة، لذلك يعمل التهرب الضريبي

¹ صباح نعوش، الضرائب في الدول العربي، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1987، ص 121.

² بن فارس حسينة، اشكالية التهرب الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص 50.

³ عبد المجيد قدي، فعالية التمويل بالضريبة في ظل التغيرات الدولية، اطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص 250.

على عدم تحقيق أهداف السياسة الضريبية المالية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي يقلص من أهمية الضريبة¹.

بناء على ما سبق، فإن التهرب الضريبي ظاهرة اجتماعية خطيرة تضر الاقتصاد الوطني، ولا تسمح الدول بتنفيذ سياساتها المالية لأهدافها التنموية. ونظرا لآثار التي تترتب على التهرب الضريبي فإن مختلف التشريعات الضريبية تعمل على مكافحة هذا التهرب بشتى الوسائل المتاحة.

المطلب الثالث: طرق قياس التهرب الضريبي

تبدو عملية رصد وقياس التهرب الضريبي بشكل إحصائي دقيق أمر في غاية الصعوبة إذ لم نقل مستحيل من الناحية العملية، وعلى صعيد الدراسات والنظريات الاقتصادية تكمن تلك الصعوبة في أسباب متعددة، كالتبيعة الخاصة للتهرب الضريبي باعتباره تصرفا يتم في الخفاء من جهة، ومن جهة أخرى فإنه ممكن الحدوث في جميع مراحل التسوية الضريبية، ابتداء من حصر الإدارة الضريبية للمكلفين وأنشطتهم وانتهاء بتحصيل الضريبة، ويضاف إلى ذلك ضعف الإحصاءات المالية المتاحة، سواء فيما تعلق بالأنشطة الاقتصادية والإنتاجية وتوزيع الدخل في القطاعات المختلفة².

أولاً: منهجية القياس بالاعتماد على التشريع الضريبي

1. منهجية القياس بالاعتماد على التشريع الضريبي:

تعتمد هذه الطريقة على مختلف التصاريح والإقرارات الضريبية التي تبين مدى التزام المكلف بدفع الضريبة، أي بناء على تقدير ما كان يجب أن يحصل من الضرائب وما تم تحصيله فعليا، وذلك وفق أربعة مناهج أساسية³:

- منهج نسبة الضريبة الثابتة؛
- منهج الإعفاءات الضريبية الخاصة؛
- منهج الضريبة القانونية المحتملة؛
- منهج الرقابة الجبائية.

أ- منهج نسبة الضريبة الثابتة: يستند هذا المنهج إلى معياري الضريبة و الدخل الوطني الخام، وذلك عن طريق حساب الضريبة التقديرية لسنة الأساس، هذه السنة التي يكون فيها حجم التهرب الضريبي في حده

¹ محمد دويدار، المرجع السابق، ص 230.

² Philippe Barthelemy, *Travail Au Noir Une Economie Souterraine Un Etat De La Recherche*, Travail Et Emploi 1986, P30

³ بوزيد سفيان، التهرب الضريبي ... مفهوم وقياس، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة مستغانم، الجزائر، جوان 2016، ص 148.

الأدنى بالنسبة للدخل الوطني الخام للسنة قيد الدراسة، والذي يعرف بالمعدل العام للاقتطاعات الإجبارية والذي يحسب كما يلي¹:

المعدل العام للاقتطاعات الإجبارية = (مجموع الاقتطاعات الإجبارية المحققة الدخل الوطني الخام) × 100. وبالتالي عند الحصول على النتائج يتم اختيار سنة الأساس، أين يكون معدل الاقتطاعات الإجبارية ثابتا، ومنه يتم حساب الاقتطاعات الإجبارية المقدرة كما يلي:

$$\text{مجموع الاقتطاعات الإجبارية المقدرة} = \text{الدخل الوطني الخام} \times \text{النسبة الثابتة}$$

وأخيرا، يتم حساب حجم التهرب الضريبي كما يلي:

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{مجموع الاقتطاعات الإجبارية المقدرة} - \text{مجموع الاقتطاعات الإجبارية المحققة.}$$

لكن الانتقاد الذي يلاحظ في هذا المنهج، أنه يقيس حجم التهرب الضريبي الإضافي وليس حجم التهرب الإجمالي، أي يقيس التطور وليس الحجم، وبالتالي عدم الوصول إلى تقدير جيد لحجم التهرب الضريبي فضلا على أن فرضية ثبات السنة الضريبية إلى الدخل الوطني في سنة الأساس بمعنى أن التغير الحاصل لإجمال الدخل الوطني الخام يكون مساويا تماما للتغير النسبي في الضريبة أي المرونة الضريبية تساوي واحد لا يعتمد عليها باعتبارها ليست دائمة على الدوام².

ب- منهج الإعفاءات الضريبية الخاصة: يقدر حجم التهرب الضريبي حسب هذا المنهج عن طريق حساب الفرق بين ما تم التصريح به خلال مدة الإعفاءات الضريبية الجارية وما هو مصرح به قبل الاستفادة من الإعفاءات الضريبية وعلى أساس تلك التصريحات تتم عملية المقارنة ومن ثم يمكن قياس حجم التهرب من خلال الفرق المستخرج³، أي أن الفرق يعبر عن حجم التهرب الضريبي في جزء من المداخل غير المصرح بها، والذي يمكن كتابته كما يلي:

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{المداخل المصرحة قبل الاستفادة من الإعفاءات الضريبية} - \text{المداخل المصرحة خلال الاستفادة من الإعفاءات الضريبية.}$$

¹ خلاصي رضا، تحليل ظاهرة الغش الجبائي، دراسة حالة الجزائر في الفترة 1991-2002، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص 117.

² ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي وإشكالية التهرب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 303.

³ عيسى بولوخ، الرقابة الجبائية كأداة لمحاربة التهرب والغش الضريبي - دراسة حالة ولاية باتنة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003-2004، ص 42.

بالرغم من ميزة المنهج على أنه يقوم على أساس استغلال المعلومات التي تتضمنها التصريحات الضريبية من خلال منح إعفاءات من بعض الغرامات والعقوبات التي تمنح للمكلف بغرض تشجيعه بالتصريح بدخله وأرقام أعماله الحقيقي، لكن يعاب عليه أيضا جملة من النقائص يمكن حصرها فيما يلي:

- رغم الخصوصية المقدمة من هذا المنهج، يفضل بعض المكلفين عدم الإعلان عن دخلهم أو رقم أعمالهم الحقيقي حتى في ظل الإعفاءات لشعورهم الدائم بأنه بمجرد تسجيل أنفسهم لدى الإدارة الضريبية يكونون ملزمين بدفع ضريبة منتظمة وهو ما يعتبرونه عبئا ثقيلًا؛

- إن تكرر منح الإعفاءات الضريبية، يدفع بعض المكلفين إلى تأجيل التصريح لمداخيلهم في انتظار تشريع إعفاء جديد لأجل لاحق، مما ينتج عنه نتائج ضعيفة بعدد المكلفين المصرحين بمداخيلهم¹.

ج- **منهج الضريبة القانونية المحتملة:** في هذا المنهج تعتبر قدرة الأداء الجبائية (الجهد الجبائي) هي الأساس الخاضع للضريبة، يقصد بقدرة الأداء الجبائية مجموع الثروات المتواجدة في متناول شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون العام للدولة.

وتقسم قدرة الأداء الجبائية إلى قسمين قدرة أداء جبائية قانونية (نظرية) وقدرة أداء جبائية حقيقية:

- **قدرة الأداء الجبائية القانونية (النظرية):** تتمثل في مجموع الضرائب التي كان من المفترض الحصول عليها إذا دفع كل المكلفين ما عليهم من ضرائب، وتساوي مجموع قواعد التأسيس لمختلف أنواع الضرائب مضروبة في متوسط معدلاتها لسنة معينة، ويمكن التعبير عنها رياضيا:

$$PFt = \sum_{i=1}^n BImi * TMImi$$

PFt: قدرة الأداء الجبائية النظرية (Potentiel fiscale theorique)

BIm: قاعدة التأمين لضريبة معينة (Base d'imposition d'un impot)

TMIm: المعدل المتوسط المجموع نسب الشرائح (Taux Moyen d'imposition)

- **قدرة الأداء الجبائية الحقيقية (الفعالية):** هي مجموع إيرادات الضرائب التي تم تحصيلها فعلا من المكلفين من طرف الإدارة الضريبية؛

ومنه يتم حساب الضرائب غير المدفوعة كما يلي²:

$$\text{الضريبة غير المدفوعة} = \text{قدرة الأداء الجبائية النظرية} - \text{قدرة الأداء الجبائية الحقيقية}$$

لكن يبقى لهذا المنهج عيوب يمكن إدراجها فيما يلي:

¹ - Cecile BAZERT, *La Fraude Fiscale, Modélisation du Face a Face Etat- Contribuable*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Montpellier I, France, 2001, p51

² خلاصي رض، مرجع سابق، ص 117.

- تبنى هذه الطريقة على أساس عامل عدم الالتزام الضريبي للمكلف دون التكلم عن العوامل الأخرى المؤثرة على التهرب الضريبي؛

- افتراض صحة التقدير الرسمي للدخل الوطني، دون الأخذ بعين الاعتبار المداخل غير المدرجة في هذا الأخير الناتجة عن الاقتصاد الموازي، مبررين مصدر الإحصائيات الرسمية للثقة المتوفرة في استقصاءات الأسر بالنسبة لكل شريحة موجودة في الدولة.

د- **منهج الرقابة الضريبية:** يقدر حجم التهرب الضريبي حسب المنهج عن طريق حساب الفرق بين المبالغ المستخرجة من خلال إجراء عملية المراجعة الجبائية والمبالغ المصرح بها من طرف المكلفين خلال السنة، أي يتم قياس التهرب الضريبي من واقع حجم الدخل الخاضع للضريبة غير المصرح به، و بهذا يمكن القول بأن:

التهرب الضريبي = قيمة المبالغ المستخرجة خلال المراجعة - قيمة المبالغ المصرح بها.

ومن بين الأنماط المستعملة في هذا المنهج:

- طريقة التحقيقات الجبائية الخاصة؛

- التحقيق في المحاسبة؛

- التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة.

- **طريقة التحقيقات الجبائية الخاصة:** ظهرت هذه الطريقة في إدارة الضرائب الأمريكية، حيث يتم تقدير الضريبة الواجبة الأداء عن طريق إجراء مراجعات خاصة ودقيقة للتصريحات الضريبية لعينة عشوائية من مجموع دافعي الضرائب والتي تمثل عادة خمس آلاف 5000 مكلف شريطة قيام المكلف بعملية التصريح، فضلا عن تنوع نشاطات وأنواع الدخل بين مكلف وآخر والتي على أساسها يتم تحديد مقدار الضريبة التي يدفعها المكلفون إذا التزموا بالقانون الضريبي¹.

وعليه فإن التهرب الضريبي حسب. هذه الطريقة يحسب بالاعتماد على حجم الضريبة المدفوعة انطلاقا من نتائج المراجعة الخاصة، فضلا عن مدى التزام المكلف بالقانون الضريبي، أي مدى درجة الوعي الضريبي للمكلفين التي تمثل النسبة بين عدد المكلفين غير المصرحين بدقة عن مداخيلهم وعدد المكلفين المصرحين بدقة عن مداخيلهم حيث:

درجة الوعي الضريبي = (المكلفين غير المصرحين بدقة عن مداخيلهم / المكلفين المصرحين بدقة عن

مداخيلهم).

¹ عيسى بولوخ، مرجع سابق، ص 42.

لنصل في الأخير لحساب مقدار التهرب الضريبي بضرب قيمة الضريبة المقدرة بطريقة التحقيقات الجبائية الخاصة في درجة الوعي الضريبي كما يلي:

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{قيمة الضريبة المقدرة} \times \text{درجة الوعي الضريبي.}$$

ما يعاب على هذه الطريقة أن عينة برنامج المراجعة الخاصة مأخوذة من المكلفين المصرحين بدقة عن مداخيلهم لدى الإدارة الضريبية، وبالتالي استبعاد المكلفين غير المصرحين بدخولهم، هذا الاستبعاد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة تضعف من مصداقية هذه الطريقة¹. كما أن طريقة اختيار العينات تتم بصفة عشوائية، دون وجود معيار على أساسه يتم اختيار المكلفين سواء من حيث نوعية النشاط أو مصدر الدخل.

- **طريقة التحقيق في المحاسبة:** يقصد بهذه الطريقة "مجموع العمليات التي لها غرض الفحص في عين المكان المحاسبة مؤسسة ما أو فحص شخص معين، ومقارنة النتائج مع بعض المعطيات المادية بهدف مراقبة مدى سلامة ودقة التصريحات المكتتبه، وعند اقتضاء الحال يمكن اللجوء إلى الإجراءات الضرورية لوضع التعديلات اللازمة"².

وفي هذا السياق، فإن حجم التهرب الضريبي يكمن عند اكتشاف عدم مطابقة التصريحات الجبائية مع ما هو مسجل في الدفاتر المحاسبية للمكلفين، والمتمثل في الفرق بين المبلغ المعاد تأسيسه والمبلغ المصرح به كما يلي :

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{المبلغ المعاد تأسيسه} - \text{المبلغ المصرح به.}$$

- **طريقة التحقيق المعمق في مجمل الوضعية الجبائية الشاملة:** يقوم هذا التحقيق بمراقبة المكلف بالضريبة للتأكد من أن تصريح المكلف لمداخيله تتوافق مع وضعية ثروته ونمو أملاكه. حيث تقوم على مراقبة الأشخاص الذين يمارسون نشاط مهني غير تجاري المهن الحرة وتسمح بمتابعة تطور ونمو أملاك وأموال ومقارنتها مع المداخيل المصرح بها، حيث تسمح باستخراج فارق دخل المكلف بين المصرح به والدخل الحقيقي له والمكلف مدى انسجامه والحالة المادية والمظاهر الخارجية (الثراء) للمكلف.

وفي هذا الإطار يتم مقارنة الموجودات المتوفرة والتي تمثل الموارد التي في حوزة المكلف مع الموجودات المستعملة والتي تمثل مجموع النفقات التي تحملها هذا المكلف وفق ما يلي:

$$\text{حجم التهرب الضريبي للمكلف} = \text{موجوداته المتوفرة للمكلف خلال فترة التحقيق} - \text{موجوداته المستعملة}$$

خلال نفس الفترة.

¹ Daniel Richer, *Les procédures fiscales*, PUF, France, 1990, p 25

² بوزيد سفيان، المرجع السابق، ص 150.

الانتقاد الذي يقدم إلى هذين الطريقتين الأخيرتين يتمثل في أنه لا أحد يعلم أن المبالغ المستخرجة هي الحقيقية سوى المكلف، وبالتالي فالنتائج المتوصل إليها تبقى نسبية.

ثانياً: منهجية القياس بالاعتماد على منهج الاقتصاد الموازي

يعتمد هذا المنهج على تحديد الاقتصاد الموازي وعلى تقديرات حسابات المحاسبة الوطنية ذات العلاقة بالمصالح الأخرى، كوزارتي التجارة والصناعة، فضلاً عن تصريحات المكلفين.

ويقصد بالاقتصاد الموازي أنه الاقتصاد الذي لا يخضع للرقابة الحكومية ولا تدخل مدخلاته ومخرجاته في الحسابات الوطنية، ولا يعترف بالتشريعات الصادرة، وهو لا يشمل الأنشطة غير المشروعة فقط، بل يشمل أيضاً أشكال الدخل غير المصرح بها والمحصلة. من إنتاج السلع والخدمات المشروعة¹.

من خلال هذا التعريف تتجلى لنا العلاقة الوثيقة بين الاقتصاد الموازي وظاهرة التهرب الضريبي باعتبارهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن حدوث أحدهما يؤدي بالضرورة إلى حدوث الآخر، لأنَّ محمل نشاطات الاقتصاد الموازي لا يتم إخضاعها للضريبة، وبالتالي ضياع حصيلة مالية مهمة لخزينة الدولة، لذا فإن قياس حجم الاقتصاد الموازي يؤدي إلى حساب حجم التهرب الضريبي، وفق العلاقة التالية:

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{حجم الاقتصاد الموازي} \times \text{المعدل الضريبي المتوسط المفروض}$$

إن قياس التهرب الضريبي بالاعتماد على الاقتصاد الموازي يكمن في عدة مناهج نذكر منها:

1. منهج التفاوت أو التباين:

يعتمد هذا المنهج في تطبيقه على مؤشرات الاقتصاد الكلي (الدخل الوطني الخام) ومؤشرات الاقتصاد الجزئي (الدخل الفردي)، وبالتالي هناك طريقتين:

أ- منهج التفاوت على مستوى الدخل الوطني الخام: إن الاقتصاد الموازي يكمن في مجموع مداخله المحققة غير المصرح بها لدى المصالح الضريبية أو غير المدونة في الحسابات الوطنية، وبالتالي إمكانية وجود مداخل لدى المصالح الضريبية غير مدرجة ضمن الحسابات الوطنية أو العكس أي وجود مداخل ضمن الحسابات الوطنية غير مدونة لدى المصالح الضريبية².

وبالتالي فإن حساب التهرب الضريبي حسب هذا المنهج ينظر إليه من وجهتين:

- الوجهة الأولى: تتمثل في حساب الفرق ما بين تقديرات الدخل في الحسابات الوطنية، وتقديرات الدخل

لدى المصالح الضريبية كما يلي:

$$\text{حجم التهرب الضريبي} = \text{مداخل الحسابات الوطنية} - \text{مداخل المصالح الضريبية.}$$

¹ بوزيد سفيان، مرجع سابق، ص 152.

² المرجع نفسه، ص 153.

لكن تبقى لهذه الطريقة عيوب، نتج عنها عدم إعطاء نتائج واقعية نذكر منها¹:

- إن الناتج الوطني يستمد حسابه من البيانات الضريبية في الكثير من الدول؛
- إن الدخل الفردي لحساب الناتج الوطني يشمل كل دخل يكسبه الفرد، بغض النظر عن كونه خاضعا للضريبة أم لا، في حين أن الدخل حسب هذه الطريقة يكمن في المقرر في التصريحات الضريبية فقط.
- **الوجهة الثانية:** تعتمد أساسا على الإنفاق، أي أن الدخل المتهرب منه سوف يظهر على شكل إنفاق عاجلا أم عاجلا.

لذا تقوم هذه الطريقة بحساب الناتج الوطني بطريقتي الدخل والإنفاق، وفي الأخير نحسب الفرق بين نتيجتي الطريقتين، والذي يعبر عن الدخل المتهرب منه².
لكن تبقى لهذه الطريقة نقائص:

- أن الدخل عن المصروح به ليس بالضرورة يتم إنفاقه، حيث يمكن أن يدخر إلى نقود؛
 - الناتج الوطني الخام يستند فقط على بيانات المحاسبة الوطنية، دون بيانات المصالح الضريبية.
- ب- منهج التفاوت على مستوى الدخل الشخصي (الدخل الفردي):** يعتمد هذا المنهج على الفروق المكتشفة بين إنفاق قطاع عائلي ودخله، لأن الأفراد الذين يقل دخلهم المعلن عن إنفاقهم ربما يخفون جانبا من دخلهم والذي قد يرجع إلى دخول مولدة أصلا في الاقتصاد الموازي، وعليه فإن هذا الأسلوب قائم على أساس أن معاملات الاقتصاد الموازي لن تظهر في صورة دخل ولكنها ستظهر في صورة إنفاق والنتيجة المتحصل عليها تظهر حجم التهرب الضريبي³.

لكن هذا المنهج يتميز بالنقائص باعتبار أن زيادة الإنفاق عن الدخل ليست راجعة فقط إلى وجود دخول مولدة في الاقتصاد الموازي، فقد تعود إلى عدة أسباب أخرى كالادخار الاقتراض...

2. منهج إحصاءات القوى العاملة سوق العمل: يتم تقدير حجم الاقتصاد الموازي على أساس حجم العمالة المشاركة فيه نتيجة الانخفاض في حجم العمالة المشاركة في الاقتصاد الرسمي هذا الحجم الذي يفترض أن يكون ثابتا.

وتستند هذه الطريقة على حساب الفرق بين عدد السكان الذين يفترض أنهم جزء من قوة العمل الاقتصادية بناءً على الإحصاءات السكانية، وعدد السكان المسجلين رسميا باعتبارهم قوة العمل الفعلية في الدولة، لأجل

¹ ناصر مراد، مرجع سابق، ص 24.

² Cecile BAZERT, Op.Cit, p52.

³ نوي نجاة، فعالية الرقابة الجبائية للفترة (1999-2003)، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص 24.

إحصاء عدد عمال الاقتصاد الموازي من أجل حساب العدد الإجمالي لساعات عملهم والنتائج التي يتم تحويله إلى رقم نقدي، وعليه:

الدخل المتهرب منه = عدد ساعات العمل في الاقتصاد الموازي \times متوسط الإنتاجية للعاملين في هذا القطاع لكن ما يعاب على هذا المنهج أنه يحسب الدخل الموازي على فرضية عامل إنتاجي واحد (حجم العمالة) في حساب الناتج الوطني، مع إهمال العوامل الأخرى (رؤوس الأموال...)، كما أن صحة هذا المنهج يعتمد على مدى الدقة في كيفية إحصاء عدد العمال وساعات عملهم في الاقتصاد الموازي وكيفية حساب متوسط إنتاجيتهم في هذا الأخير¹.

3. المنهج النقدي: يتسم الاقتصاد الموازي بإخفاء مختلف معاملاته التي تتم بين أطراف المتعاملين فيه، لكن الإقبال الكبير على العملة السائلة من قبل هؤلاء المتعاملين يعتبر دليل كاف على وجود الاقتصاد الموازي، لذا يقوم هذا المنهج على فرضية أساسية مفادها أن معاملات الاقتصاد الموازي تتم أساساً باستعمال النقود السائلة وأن تغير الطلب عليها هو نتيجة التغير في أنشطة الاقتصاد الموازي سواء بالزيادة أو النقصان²، هذا التغير الذي من خلاله نستطيع حساب حجم التهرب الضريبي، حيث توجد لهذا المنهج عدة أشكال منها:

أ- **منهج معدل السيولة (المعدل النقدي الثابت):** يفترض هذا المنهج أن تقدير حجم الاقتصاد الموازي يكمن في تغير النسبة بين النقود المتداولة والودائع لأجل (تحت الطلب) في البنوك، وهذا ما يعرف بمعدل السيولة، هذه النسبة التي من المفروض أن تبقى ثابتة وأن أي زيادة في هذه النسبة تعكس الزيادة في الطلب على النقود السائلة لتمويل المعاملات في الاقتصاد الموازي.

ومن أجل معرفة مقدار هذا التغير يستلزم تحديد سنة مرجعية لهذه النسبة، التي على أساسها نقارن معدل السيولة للسنة المدروسة، باعتبار أن الفرق بينهما يعبر عن وجود كتلة نقدية زائدة نتيجة الاقتصاد الموازي.

حيث يتم حساب حجم الاقتصاد الموازي حسب هذا المنهج كما يلي:³

$$\frac{PNB}{M2} * AEST = (M2 - M1)$$

¹ نوي نجاة، مرجع سابق، ص 25.

² Gail Beri, *Nouvel Eclairage sur l'Economie de l'Ombre*, FMI Bulletin, Numéro 15- v31, 12 Août 2002, P 54

³ ناصر مراد، مرجع سابق، ص 20.

AEST: الإقتصاد الموازي (L'Ampleur de l'Economie Souterrain)

M1: الكتلة النقدية للسنة المرجعية (La Masse Monétaire de L'Année de Base)

M2: الكتلة النقدية للسنة المدروسة (La Masse Monétaire de L'Année Etudier)

$\frac{PNB}{M2}$: سرعة دوران النقود خلال السنة المدروسة (la vitesse de circulation)

لنصل في الأخير إلى تحديد حجم التهرب الضريبي بتطبيق المعادلة التالية:

$$VFF = AEST \times Tm / M2$$

VFF: حجم الغش الضريبي.

Tm: المعدل الضريبي المتوسط المفروض.

ولكن يبقى لهذا المنهج حدود في دقة النتائج المتوصل إليها لجملة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

يلي:

- عدم ديمومة صحة فرضية تعادل سرعة دوران النقود في الإقتصاد الموازي هي نفس سرعة في الإقتصاد الرسمي، نظرا لاحتمال سرعة دوران النقود في الإقتصاد الموازي أقل من سرعة دوران النقود الإقتصاد الرسمي؛

- عدم صحة فرضية ثبات معدل السيولة للسنة المرجعية باعتبار أن في هذه السنة لا وجود لاقتصاد موازي)، لأن التهرب الضريبي مرتبط أيضا بالسنة المرجعية ولا يمكن إنكار وجوده؛

- كما أن الزيادة في النقود السائلة ليس دائما مرده إلى الزيادة في نمو الإقتصاد الموازي فقط، بل هناك متغيرات أخرى كالزيادة في الدخل والاستهلاك؛

- إن الفرضية القائمة على أن جل المعاملات تتم نقدا ليست صحيحة، باعتبار أن هناك معاملات تتم بالأوراق التجارية أو حتى بالمقايضة، مما ينعكس على سرعة دوران النقود بفقدان جزء من نتائجه.

ب-منهج المعادلة النقدية:

إن الفكرة الأساسية التي قام عليها هذا المنهج، هو أن وجود الإقتصاد الموازي دليل على ارتفاع معدلات

الضرائب¹، كما نفترض أن العملة تتم نقدا ووسيلة لتسيير الإقتصاد الموازي وتخزين الثروة الاستراتيجية.

وسمح هذا الشكل من قياس أثر التغيرات الضريبية على الإقتصاد الموازي ووضع تقديرات الحياة العملة،

حيث يوضع تقريران أحدهما في ظل وجود الضرائب M3، والتقدير الثاني في ظل عدم وجود الضرائب M2

¹ بوزيد سفيان، المرجع السابق، ص 154.

، والفرق بينهما يشكل لنا العملة غير المشروعة، ومنه فإن حساب حجم الاقتصاد الموازي وفق المعادلة التالية:

$$AEST = M3 - M2 \times PNB / Mo$$

M2: الكتلة النقدية في ظل عدم وجود الضرائب.

M3: الكتلة النقدية في ظل وجود الضرائب.

PNB/ Mo: العملة المشروعة.

M3-M2: العملة غير المشروعة في الاقتصاد.

وبافتراض تساوي سرعة دوران النقود المشروعة في الاقتصاد الرسمي وغير المشروعة في الاقتصاد الموازي، نضرب الاقتصاد الموازي في المعدل الضريبي المتوسط المفروض **Tm** وفق المعادلة التالية:

$$VFF = [M3 - M2 \times PNB / Mo] \times Tm$$

نقائص هذا المنهج تكمن في افتراضه أن سرعة دوران العملة غير الشرعية هي نفس سرعة العملة الشرعية، وهذا ليس دوماً صحيحاً، إضافة إلى ذلك هذا المنهج ينقص من قيمة التهرب الضريبي لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار إلا التهرب الضريبي المرتبط بتوظيف العملة في الاقتصاد الموازي ويهمل الطرق الأخرى للتهرب كالاستفادة من الإعفاءات الضريبية¹.

¹ بوزيد سفيان، المرجع السابق، ص 155.

المبحث الثالث: الجباية الإلكترونية

في اطار العولمة و التطور التكنولوجي الهائل الذي يعرفه عالمنا اليوم برزت للوجود العديد من القضايا الجبائية الحديثة التي أثرت سلبا على الإيرادات الجبائية حيث أصبحت النظم الجبائية لمختلف الدول عاجزة عن مسايرتها و في مقدمتها التحديات التي تفرضها التجارة الإلكترونية، لذا تم اللجوء ما يسمى بالجباية الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الجباية الإلكترونية

الجباية الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا أو جهاز إلكتروني لحساب ودفع الضرائب، وسجل قاعدة البيانات لدافعي الضرائب وذلك من أجل تعزيز نظام ضريبي فعال، حيث أصبحت الجباية الإلكترونية متفشية حاليا ولقد أثبتت نجاحها في بعض البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة واليابان وأستراليا وغيرها يقدم نظام الجباية الإلكترونية حولا متعددة لنظام الضرائب، يكون فيه دافعوا الضرائب بشكل عام أكثر تقبلا للضرائب لأن العملية برمتها مريحة ومرنة لكونها لا تتطلب الزيارات لمكتب الضرائب أو في انتظار قائمة انتظار لا تنتهي لشهادة التخليص الضريبي، يمكن أن تستخدم الحكومة النظام أيضا لقياس استقبال الجمهور للتغيرات في قوانين الضرائب ومعدلاتها وردودها على التغيرات.¹

كما تعرف على أنها نظام من المساهمات الإلزامية المفروضة من قبل الدولة، وتأتي معظمها في شكل ضرائب إلكترونية تفرض على الأشخاص وعلى المؤسسات والممتلكات.

وتعتبر بمثابة مجموعة من القواعد القانونية والإدارية التي تنظم مختلف الضرائب والرسوم إلكترونيا، التي تتبنى لصالح الدولة والجماعات المحلية، وتعد بمثابة الوسيلة الضرورية لتحقيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة².

¹ عبد القادر مسعي أحمد وآخرون، دور الجباية الإلكترونية في التقليل من التهريب والغش الضريبي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021/2022، ص 6.

² مورية سمية، متطلبات تفعيل الجباية الإلكترونية لتعزيز رقمنة الاقتصاد الجزائري مقارنة إحصائية تحليلية مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة بشار، الجزائر، 2022، ص 100.

المطلب الثاني: خصائص الجباية الإلكترونية

تسعى معظم الدول إلى تبني نظام جبائي يتميز بالمرونة، السهولة والشفافية في المعاملات لتحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق الجباية الإلكترونية وتمثل الخصائص في:

أولاً: اختفاء الأوراق الثبوتية للمعاملات عند الإقرار الضريبي

الإقرار الضريبي الإلكتروني: هو عبارة عن التصريح الإلكتروني الذي يتقدم به المكلف بالضريبة للإدارة الجبائية ويكون عن طريق الموقع الإلكتروني المستحدث من قبل الحكومة الإلكترونية www.jibayatic.dz والذي يتضمن المعلومات الخاصة به نشاطه وأرقام إيراداته ومصادرها وكذا أرقام النفقات بأنواعها و بشكل تفصيلي فيكون المكلف بالضريبة مسؤولاً بشكل كامل عن المعلومات المقدمة وذلك بتوقيعه على الإقرار إلكترونياً مما يساهم بشكل كبير في تخفيض التكلفة الاقتصادية، كما يوفر الكثير من الجهد والوقت مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الفعلية في الإداء.

ثانياً: استخدام النقود الإلكترونية في تحصيل الضريبة

تتم هذه العملية أيضاً بصفة إلكترونية باستخدام أحد وسائل الدفع الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الضريبية إلى المكلف بالضريبة مثل¹ :

1. التحويلات البنكية: وتكون لمن له حسابات بالبنوك مع إخطار إدارة الضرائب بموجب إشعار، وكذا الاتفاق مع هذه البنوك والربط على شبكة معلومات إدارة الضرائب باستخدامها في الإخطار؛
2. استخدام البطاقات الذكية: تستخدم في مدفوعات المكلف بالضريبة للجهة المعنية وهي إدارة الضرائب؛ على أن يتم التسليم للقيمة إما لمندوب المصلحة أو بتوفير برنامج التحويل المالي لدى إدارة الضرائب أو المكلف بالضريبة ويتم سداد الضريبة من خلاله ثم تفريغ محتوياته بعد ذلك؛
3. استخدام شبكة بنك أو البنوك المعنية: تتفق معها إدارة الضرائب على السماح للمكلف بالضريبة بالسداد لدى منافذها ويتم إدراج التعامل على البطاقة الذكية ويفرغ محتواها بإدارة الضرائب المختصة وتخطر الإدارة الضريبية من خلال شبكة المعلومات بالسداد فوراً ثم يقوم المكلف بقراءة محتويات البطاقة الذكية للمطابقة بين ما تم تفريغه وما هو واجب الدفع.

ثالثاً: جباية بلا مكان وبلا زمان

تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت فالمسؤول الإداري يستطيع اتخاذ القرار ويعلم المكلف بالضريبة بالمستجدات الطارئة في أي وقت ليس بالضرورة في أوقات العمل الرسمية وكذا المكلف بالضريبة

¹ عرف معين، أثر التجارة الإلكترونية على الأنظمة الضريبية، مجلة المؤتمر الرابع عشر ومشكلات التحاسب الضريبي المصري، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب وبراء وتر هاوس كوبرز، مصر، 2008. الصفحة؟؟

يستطيع الولوج إلى الموقع الإلكتروني www.jibayatic.dz للقيام بالاستفسار أو الطعن أو الإقرار الضريبي.... إلخ وهو في أي مكان بالعالم، فتفضل تفعيل الجباية الإلكترونية أصبح المجتمع الضريبي يعمل من خلال الموقع الإلكتروني الذي أحدثته الحكومة الإلكترونية خلال 24 ساعة باليوم مما يضفي مرونة عالية وفي ذلك مراعاة لمصلحة المواطنين والدولة من جهة زيادة الإيرادات المحققة للدولة نتيجة تفعيل هذه الخاصية ومن الجهة الأخرى التخفيف على المكلف بالضريبة من ناحية الجهد والوقت.

المطلب الثالث: أهداف الجباية الإلكترونية

أولاً: أهداف مشروع تشغيل المنظومة المعلوماتية الجبائية المديرية العامة للضرائب¹

يرمي المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكّم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة والأملاك التي يتوفر عليها هؤلاء، غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب من الآن فصاعداً اللجوء إلى الإجراءات الحديثة لمعالجة معلوماتية لكل المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة على المكلفين بها وتحصيل مختلف أنواع الضرائب والرسوم وهذا يتطلب أيضاً التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها والمتعلقة لرقابة الجبائية والاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية وتقديم الجداول الإحصائية الموجزة وهذا من أجل إعداد مؤشرات التسيير والنجاعة بصفة عاجلة وآلية لا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وخاصة تطبيق منظومة معلوماتية ناجعة، لقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، أي أن الشروط المبينة أدناه قد توفرت والتي تتمثل في²:

- تكوين الأعوان الجبائين في كيفية استعمال الإعلام الآلي والشبكات المعلوماتية القاعدية؛

- تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب؛

- وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني والانترنت وإدخال الانترنت في المصالح الجبائية.

تتعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، ويمكن تلخيصها كما يلي:

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

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

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

¹ عبد القادر مسعي أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 10-11.

² المرجع السابق، ص 11.

- 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 وإدراج إجراءات الدفع عن بعد.

ثانيا: امتيازات النظام الجبائي الإلكتروني

إن إدراج نظام معلوماتي عصري قادر على الاستجابة للتحديات التي تواجهها الإدارة الجبائية حيث يحقق العديد من الأهداف سواء للإدارة أو للمكلف، وهذا ما نراه يتحقق بتفعيل " جبايتك" ويمكن تلخيص بعض الامتيازات التي يمنحها هذا النظام في النقاط التالية¹:

- الحصول على جداول في الوقت المناسب والتي من شأنها أن تسمح بتقييم أداء المصالح ومتابعة مستوى التحصيل حسب صنف الضرائب وقطاع النشاط؛
- تقليل معطيات تلميعية موثوقة للدراسات الإستشراقية والتحليلية واتخاذ القرارات؛
- تقليص تكاليف الطلبات المتعلقة بالمطبوعات الجبائية.

فيما يخص الإدارة²:

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

فيما يخص المكلفين بالضريبة: تعتبر بوابة التصريح الإلكتروني حلا يسمح للمكلفين بالضريبة بما يلي³:

- إجراء العمليات من المقر مع المديرية العامة للضرائب وتجنب التنقلات لتقديم التصريحات الجبائية؛

¹ السبتي جهان، زعيم دلال، دور تفعيل الجباية الإلكترونية في تحسين جودة التصريحات الجبائية الإلكترونية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص 5.

² عبد القادر مسعي أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

³ السبتي جهان، زعيم دلال، المرجع السابق، ص 20-21.

- الولوج إلى الإدارة الجبائية 24/24 ساعة خلال كامل أيام الأسبوع؛
- تزويد المكلف الضريبة المعلومات حول رزنامة الجبائية المحينة مع التزاماته الجبائية؛
- الولوج إلى استماراته التصريحية المودعة والاطلاع عليها؛
- الدفع عن طريق الانترنت لضرائبه ورسومه؛
- الاطلاع الكلي على دينه الجبائي الكلي؛
- طلب الشهادات الجبائية.

خلاصة الفصل:

أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا يشجع على تبني نظام الخدمات الإلكترونية، التي تتسم بالدقة والوضوح وقلة الجهد، حيث قدمت عدة دول مبادرات في تبني الإدارة الإلكترونية وتوجت بنجاح، كما عرفت دول أخرى صعوبات وتحديات في هذا المجال، والجزائر إحدى هذه الدول التي تتوجه نحو انتهاز الإدارة الإلكترونية والنهوض بمستوى خدماتها العامة. قامت الإدارة الضريبية الجزائرية بعدة إصلاحات في هياكلها، حيث أفرزت هذه الإصلاحات بروز أنماط جديدة في المعاملات والخدمات الضريبية المقدمة تسمى بالخدمات الضريبية الإلكترونية، حيث عمدت المديرية العامة للضرائب في السنوات الأخيرة بسن مجموعة من التدابير والإجراءات التنظيمية كما استحدثت بعض التقنيات الإلكترونية لرقمنة الإدارة والمكلفين بالضريبة.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

(دراسة تقييمية لدور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التهرب

الضريبي)

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة دور الادارة الالكترونية في الحد من التهرب الضريبي توجهنا في هذا الفصل لإعداد الإطار الميداني للدراسة والذي تم على مستوى مفتشية الضرائب بدائرة بن سرور ولاية المسيلة ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وتحليلها باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

بعد اجراء فترة التريص مطلوية الانجاز ودراسة الحالة بالاحتكاك والتشاور والتحاور مع مختلف عمال المفتشية استطعنا تكوين ولو فكرة بسيطة عن هذه الهيئة والدور الذي تقوم به.

المطلب الأول: تقديم مفتشية الضرائب بين سرور

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف المفتشية توصلنا الى لمحة على هذه الأخيرة:

أولاً: النشأة

تعتبر مفتشية الضرائب بين سرور هيكل مالي جبائي ويمتد مقرها لدار المالية انبثقت بعد تقسيم مفتشية بن سرور التي تأسست عام 1987، وتضم أربع بلديات هي:

- بلدية بن سرور؛

- بلدية محمد بوضياف؛

- بلدية أولاد سليمان؛

- بلدية الزرزور.

ويتولى سير المفتشية رئيس يهتم بالإشراف المباشر على الأعمال ويقوم بالتنسيق بين المصالح واستقبال البريد الوارد والصادر ورد المنازعات واستقبال الموظفين وإمضاء الوثائق اللازمة.

ثانياً: التعريف

تعتبر مفتشية الضرائب من الهيئات التي لها طابع المرفق العام، تكتسب شخصية معنوية وذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي وهو تحديد الوعاء الضريبي وحساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول بها.

وتحتوي على 10 موظفين موزعين على 04 مصالح منهم 08 دائمين و02 مؤقتين ويتم توزيعهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل عدد عمال مفتشية الضرائب ببليدية بن سرور

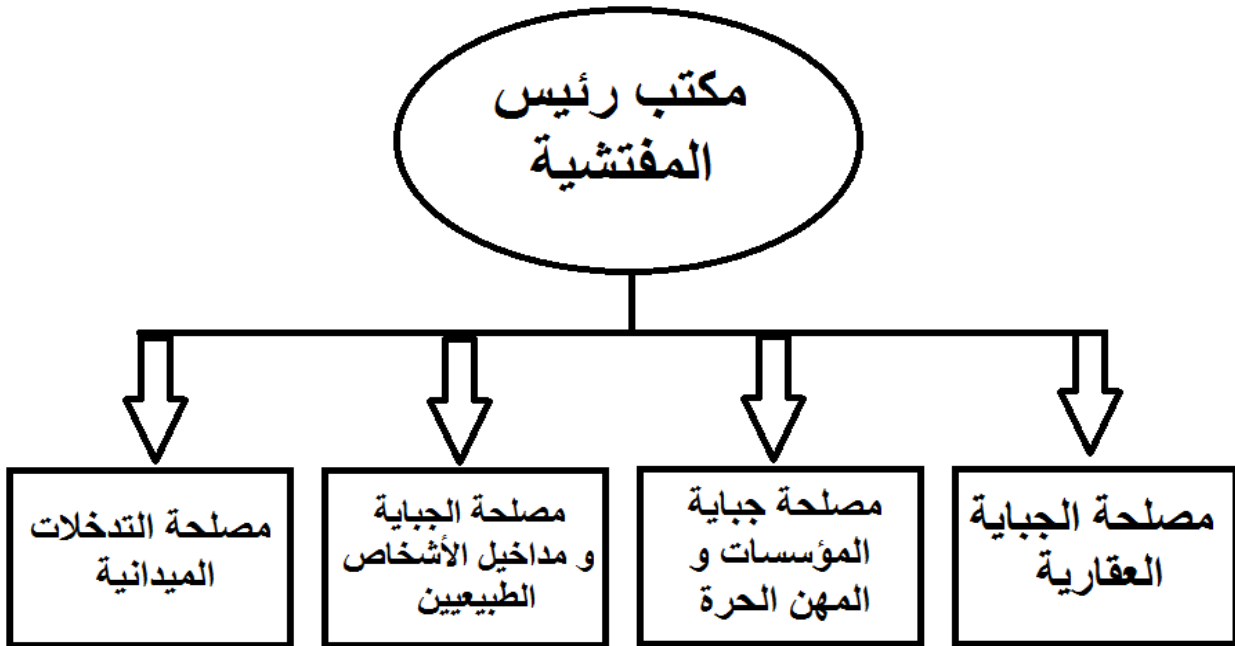
العدد	العمال
01	مفتش قسم
01	مفتش مركزي
03	مفتش رئيسي
02	عون معاينة
01	متصرف اداري
02	عمال مهنيون
10	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مفتشية الضرائب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بين سرور

ينقسم الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بين سرور الى عدة مصالح وهذا التقسيم يبين مهام كل مصلحة على حدة وفيما يلي المخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب:
أولاً: الهيكل التنظيمي للمفتشية

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بين سرور



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مفتشية الضرائب

من خلال المخطط السابق لمفتشية يمكننا إعطاء نظرة عن تلك المصالح التي تتكون منها مع إظهار مهام كل مصلحة كما يلي:

1- التعريف برئيس المفتشية الضرائب: وهو الموظف الذي يشتغل لدى ادارة الضرائب ويكون برتبة مفتش قسم حيث انه يقوم بجميع العمليات من التحقق في عين المكان أي داخل مكاتب المكلفين بالضريبة من مقاولين ومؤسسات وتجار وغيرهم من المكلفين الذين لديهم ملف جبائي لدى ادارة الضرائب والمعلومات التي تتوفر عليها الادارة الضريبية من خلال التصريحات والمعائنات الميدانية.

2- مصلحة الجبائية العقارية: تقوم هذه المصلحة بتسيير الملفات الخاصة بالعقارات مثل الملكيات المبنية والغير مبنية وعقود الايجار للمحلات التجارية والسكنية وكل. حسب طبيعتها، وكذلك تسيير الملفات التابعة لرفع القمامة حيث تقوم بجمع المعلومات عن الاحصاء او المحاضر او المعامل وتصنيفها حسب كل حالة في مصفوفات سنوية بغرض تسويتها وتغريمها حيث نجدى فيها من السجلات سجل خاص بالترقيم الجبائي الخاص بكل صاحب مبك او عقار، وسجل خاص بالعقوبات والكرام.

3- مصلحة التدخلات الميدانية: تعرف هذه المصلحة لما لها من اهمية المصلحة الاستراتيجية في جميع معلومات والبيانات الجبائية وذلك من خلال المعائنات الميدانية التي يقوم بها أعوان الجبائية للمحلات التجارية والورشات وكذلك معائنات مقاوله الاشغال ومعائنات المخزون والعتاد، حيث تقوم بعد تجميع هذه المعلومات لتسجيلها في سجل المحاضر حسب كل ملف بالضريبة او المدين بالضريبة وتنفيذ المعلومات عن طريق المصالح الاخرى من اجل تسويتها ومطالعتها من خلال البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

4- مصلحة جبائية المؤسسة والمهن الحرة: تقوم هذه المصلحة بتسيير ملفات النظام الحقيقي والنظام المبسط وكذلك نظام التصريح المراقب من حيث متابعة التصريحات الشهرية والثلاثية وكذلك التصريحات السنوية ومقارنة تلك المعلومات ببعضها من حيث رقم الاعمال وكذا من تسديد الحقوق المدفوعة فورا ومدى صحة الضريبة المستحقة على كل مكلف او مدين بالضريبة وتعتبر هذه المصلحة من اهم المصالح داخل المفتشية وتنقسم من حيث الرقابة وتسوية الملفات ومعالجتها بصورة دقيقة والتأكد من صحة المعلومات والبيانات الواردة اليها بشكل كشوف المعلومات ومقارنتها مع التصريحات المقدمة من طرف المدين او المكلف وكذلك نقوم بتسجيل الشكاوي ودراستها من خلال طبيعة النشاط أو المهام عبر المنازعات.

5- مصلحة جباية مداخل الاشخاص الطبيعيين: وهي مصلحة تعنتي بمتابعة الضريبة على الدخل الاجمالي سواء كان تجاريا او صناعيا او دخل مهني او مداخل لرؤوس الاموال او مداخل إيجاريه العقارات او المداخل الفلاحية كتربية الدواجن أو الحيوانات الاخرى او المستثمرات الفلاحية.

ثانيا: مهام مفتشية الضرائب بين سرور

يكلف مفتشون الضرائب على الخصوص بما يأتي:¹

- تنفيذ ومتابعة اشغال الوعاء والتحصيل ومراقبة الضرائب؛
- معالجة منازعات الضريبة؛
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الجبائيين.
- زيادة على المهام المسندة لمفتشي الضرائب يكلف المفتشون الرئيسيون لضرائب بما يأتي:
- القيام بمهام التحليل والتدقيق؛
- تحليل النتائج المستخرجة بالنظر لأهداف المحددة واقتراح كل التدابير الموجهة لتحسينها.
- الزيادة المهام المسندة للمفتشين الرئيسيين للضرائب، يكلف المفتشون المركزيون لضرائب بما يأتي:
- قيادة مهام التوجيه والتنسيق والمراقبة؛
- تنشيط المصالح وتنسيقها وتأطيرها؛
- مراقبة تسير المصالح الجبائية ومحاسبتها واعداد محاضر المراقبة؛
- التأطير في نشاطات التكوين.
- زيادة على المهام المسندة لمفتشين المركزيين لضرائب يكلف مفتشو الاقسام لضرائب بما يأتي:
- تصور واقتراح كل تدبير تشريعي وتنظيمي في المجال الجبائي؛
- المبادرة بتدابير من شأنها تحسين اجراءات التسيير؛
- تأطير المشاريع التي تبادل بها الإدارة الجبائية.
- زيادة على المهام المسندة لمفتشي الاقسام لضرائب يكلف المفتشون الرؤساء لضرائب لاسيما بما يأتي:

- الاشراف وتوجه الاشغال الوعاء والتحصيل الضريبي والمراقبة ومنازعات الضرائب والتحليل وكذا التدقيق - اعداد وتطبيق كل الدراسات والنصوص المتعلقة بالاستراتيجية والسياسية الجبائية.

ثالثا: دور وأهداف المفتشية

ويتمثل دور واهداف المفتشية فيما يلي:

¹ المواد 22-23-24-25-26 من القانون الأساسي للأسلاك بالإدارة الجبائية، المؤرخ في 29/11/2010، المتضمن الجريدة الرسمية، العدد 74 بتاريخ 2010/12/05 .

1. دور المفتشية:

- تحسيس المكلف او الخاضع الضريبية لحقوقه وواجباته اتجاه الادارة الجبائية؛
- تحسين الوعاء الضريبي وتفصيله من خلال الاستغلال المادة الخاضعة لضريبة استغلال جيد مما يضمن نجاعة ونجاح وتحقيق الهدف الموجود سنويا في مرحلة التحصيل؛
- شهادة الوضعية الجبائية في حالة توقيف النشاط؛
- منح بعض الشهادات للمكلفين بالضريبة.

2. اهداف المفتشية:

- نتيجة للمشاكل التي تواجه النظام الضريبي الجزائري قامت الحكومة بالبحث عن حلول يمكن أن تقضي على هذه العراقيل او تخفيف منها ومن بين هذه الحلول نجد ان الدولة قامت بإنشاء عدد كبير من المفتشيات الفرعية على مختلف تراب الوطني لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- حماية الخزينة العمومية من الإفلاس؛
 - البحث عن المادة الخاضعة لضريبة؛
 - المحافظة على مصالح الحكومة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعني المجتمع جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، حيث تم اجراء هذه الدراسة على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة والمقدر بـ 7 موظفين من أصل 10 والممثل في موظفي مفتشية الضرائب لبلدية بن سرور ولاية المسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة، تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بجميع الموظفين وهي تحقق نتائج سابقة ولموسة.

تتكون عينة دراستنا من 07 موظفين من موظفي مفتشية الضرائب ببلدية بن سرور ولاية المسيلة، فقد تم استهداف هذه الفئة باعتبار الموضوع يخص هذه الفئة لمعرفة وجهة نظرهم حول دور الادارة الالكترونية في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي وتم إجراء مقابلات معهم بمقابلة كتابية نظراً لكون طبيعة الدراسة كيفية

باعتباره يخص هذه الفئة، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 07 أفراد من إجمالي أفراد العينة ما يقابله نسبة 70 % الذين استجابوا لعملية المقابلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يمثل هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تم فيه أولاً التطرق إلى المنهج المستخدم وتوضيح أسباب التوجه نحو أسلوب دراسة الحالة، وتم أيضاً تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى معرفة مصادر بيانات هذه الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹

ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم استخدامه في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لأنه الأنسب لهذا الفصل في تحليل المقابلة والتعليق عليها بناء على اطلاعنا وملاحظتنا.

حيث البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميًا أو كميًا، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.²

أولاً: المنهج الوصفي

حيث يقوم هذا المنهج أساساً على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كميًا وكما، فالتعبير التكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذا الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 213.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 125.

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.¹

ولهذا ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها تفسيراً كيفياً بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في إيجاد دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، كذلك فإن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً. إن استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة سمح لنا بوصف الإدارة الإلكترونية، كما مكنا المنهج الوصفي من معرفة دور الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية.

ثانياً: منهج دراسة حالة

وهو المنهج الذي يقوم على أساس التحقق من دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي تمر بها، وذلك يقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة، كما هو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المتعلق لحالة فردية قد تكون شخصاً أو جماعة، أو مجتمع محلياً أو المجتمع بأكمله، ويقوم ذلك على افتراض أن الوحدة المدروسة يمكن أن تتخذ الحالات أخرى مشابهة أو من نفس النمط.

نظراً لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفاً شاملاً للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها.

المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية

تم في هذا المطلب تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسّم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر المتنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب كلها بالغة العربية؛

¹ عمار بحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحوث، الطبعة الأولى، الديوان الوطني للطبعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 20.

- استخدام المجالات، المقالات، المداخلات، الأطروحات والرسائل الجامعية؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛

ثانيا: المصادر الأولية

للإسقاط الميدان للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة.

تمثلت المصادر الأولية التي اعتمدها في الدراسة الميدانية في التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع المعلومات من مصادرها والتي تتمثل في إجراء مقابلة معهم.

لقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة المقابلة لبناء أسئلة واضحة ودقيقة:

- مراعات التسلسل المنطقي للأسئلة؛
- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة أسئلة المقابلة بدقة ووضوح، وقمنا بإجراء هذه المقابلة مع مجموعة من موظفي مفتشية الضرائب وهذا من أجل تلقي المعلومات التي تخص الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي.

المطلب الثالث: التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة وخطوات الدراسة

تم التناول في هذا المبحث التعريف بأداة الدراسة المقابلة وكيفية هيكلتها محاورها.

أولاً: التعريف بأداة الدراسة المقابلة

تم الاعتماد في دراستنا على المقابلة كأحدى الطرق الكيفية في جمع البيانات، بغرض كشف آراء المستقصى منهم حول موضوع الدراسة واشكالياتها الأساسية والفرعية، والتي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على عدد من الموظفين.

حيث تعددت تعاريف المقابلة من كاتب إلى آخر، ومن محلل إلى آخر ومنه اخترنا التعريف التالي: "المقابلة هي الوسيلة التي يحاول الباحث الحصول بواسطتها على البيانات، والتي لا توجد في أي مكان آخر، وتكون مع الأشخاص الذين كانوا في معظم الأحيان شهودا أو مشاركين في الفعاليات التي شملها

موضوع البحث، والمقابلة من حيث المبدأ هي الحصول على بيانات لموضوع بحث ما، ويمكن أن تستخدم لمراقبة ردود أفعال موضوع البحث لقياس مدى استجابته للمحفزات التي يحدثها الباحث.¹ يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة منها مقابلة حرة (غير موجهة)، مقابلة موجهة ومقابلة نصف موجهة، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بأداة المقابلة وبالأخص اعتماد أسلوب المقابلة الموجهة مع مجموعة من الموظفين.

سمحت لنا المقابلة باستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على نظام العمل داخل المفتشية، ولعل المبررات الحقيقية وراء استخدام المقابلة أن هذه الدراسة هي دراسة كيفية، والمبررات الأخرى أن نسبة الردود في المقابلة تكن أعلى من نسبة الردود في الإستبيان وهذا بسبب العوامل التالية:

-التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهداً في إعطاء المعلومات الضرورية؛

-يمكن الاستطراد في المقابلة ومتابعتها وتوضيحها والاطناب فيها حتى يحص الباحث على الإجابات الدقيقة والمرتبطة بالموضوع؛

-تعتبر أحسن أداة للاتصال المباشر مع المستجوبية.

ثانياً: هيكله محاور أداة الدراسة المقابلة

تم هيكله أسئلة مقابلة الدراسة كالتالي:

1. مقدمة تمهيدية: فيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميدان للدراسة العلمية فقط.

2. تم تقسيم مقابلة الدراسة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية؛

المحور الثاني: واقع تطبيق الرقمنة في إدارة الضرائب؛

المحور الثالث: دور الإدارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي.

3. خطوات الدراسة

تمثلت خطوات الدراسة في المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تمت الدراسة على 07 موظفين عاملين بمفتشية الضرائب بدائرة بن سرور؛

¹بوجمة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل اعداد مشروع بحث علمي: نظري تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2023 ص ص 217-221.

- المرحلة الثانية: تم إعداد دليل مقابلة، مع تحديد موعد مع عينة الدراسة واختيار الوقت المناسب؛
- المرحلة الثالثة: تم فيها التحليل التقليدي للمقابلات، وذلك بإعداد جدول شامل ملخص لجميع أجوبة الموظفين وهذا ما سمح لنا بتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين أجوبتهم وتحديد نظرتنا الشخصية لأقوالهم.

المبحث الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات

تم في هذا المبحث تحليل المقابلة التي تم إجرائها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة لهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول: عرض خطوات إجراء المقابلة

تم في هذا المطلب شرح مناخ المقابلة التي تمت وكيف تم إجرائها في المفتشية ميدان الدراسة، بحيث تم تلخيص فيه جميع المجرىات بالتبرير العلمي والواقعي الميداني، وذلك من أجل إعطاء البحث مصداقية أكبر للبيانات التي تم جمعها وأُعدت عليها، حيث في الجزء الأيمن الأول خصص إلى معرفة الموظفين من اسمه وخبرته والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني تم التطرق لتاريخ المقابلة ومكان اللقاء ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل وكيفية التفريغ ومدته، ثم الجزء الثالث الذي فيه تم عرض ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الرابع والأخير الأهداف الأساسية لأبعاد المقابلة ومناخ المقابلة موضحة في الجدول التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 2: خطوات إجراء المقابلة

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الموظف
<ul style="list-style-type: none"> - أجريت هذه المقابلة للتعرف عن الإدارة الالكترونية ومعرفة التفاصيل في تطبيقها في مصلحة الضرائب (مفتشية بن سرور). - معرفة علاقة الإدارة 	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع الموظفين:</p> <p>كانت ممتاز من حيث المعاملة وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الكم الهائل</p>	<p>تاريخ المقابلة: يوم 2024/05/12 على الساعة: 14:00 زوالا</p> <p>اللقاء: مباشر</p> <p>مدة المقابلة: 40 دقيقة</p> <p>-تدوين المعلومات عن طريق الكتابة</p>	<p>الموظف رقم (01):</p> <p>الاسم واللقب: بن عامر لطفي</p> <p>الرتبة: مفتش قسم الوظيفة: رئيس مفتشية.</p> <p>سنوات الخبرة: 12 سنة.</p>

<p>الالكترونية بالتقليل من التهرب الضريبي. - معرفة مكانة أمن المعلومات في تكريس الثقافة المقاولاتية. - معرفة علاقة بعد التأثير بالثقافة المقاولاتية.</p>	<p>من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى منح الموظفين الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع والإجابة عنه.</p>	<p>مقابلة جماعية</p>	<p>الموظف رقم (02): الاسم واللقب: عبد القاني البشير الرتبة: مفتش مركزي الوظيفة: نائب رئيس المفتشية سنوات الخبرة: 11سنة.</p> <p>الموظف رقم (03): الاسم واللقب: بلعشي يوسف الرتبة: مفتش رئيسي. الوظيفة: / سنوات الخبرة: 12سنة.</p> <p>الموظف رقم (04): الاسم واللقب: بوعشرين موسى الرتبة: مفتش رئيسي الوظيفة: مكلف. سنوات الخبرة: 12سنة.</p> <p>الموظف رقم (05): الاسم واللقب: راجي كمال الرتبة: مفتش رئيسي الوظيفة: مكلف بجباية الأشخاص الطبيعيين سنوات الخبرة: 12سنة.</p> <p>الموظف رقم (06): الاسم و اللقب: الحامدي</p>
--	--	----------------------	---

			<p>محمد الصالح الرتبة: عون معاينة الوظيفة: مكلف بمصلحة الضريبة الجزافية سنوات الخبرة: 28 سنة.</p>
			<p>الموظف رقم (07): الاسم واللقب: دحومي فاطنة الوظيفة: عون معاينة الرتبة: / سنوات الخبرة: 22 سنة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني والثالث

بعد اجراء المقابلات مع عينة الدراسة تم تحليلها وتوضيح أهم ما أجاب به الموظفون عينة الدراسة، وقد تم تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مفتشية الضرائب بين سرور.

الجدول رقم 3: تحليل المقابلات

اجابة الموظفين	الموظفون أسئلة المقابلة
<p>جميع الموظفين أجابوا أنها فكرة جديدة سعت الدولة لتطبيقها في جميع القطاعات وهي التخلي عن الأسلوب القديم وتطوير الادارة. وقد تم تجسيدها لأول مرة في الآونة الأخيرة في مفتشية الضرائب بين سرور</p>	<p>س01: هل عندكم فكرة عن ماهي الادارة الالكترونية؟ س02: هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحتكم؟</p>
<p>أجمع الموظفون على أن المفتشية كانت تمتلك حواسيب قديمة ثم تم تزويدهم بحواسيب</p>	<p>س03: هل تظنون ان</p>

<p>أخرى من أجل تطبيق الرقمنة.</p>	<p>مصلحتكم تتوفر على عتاد كافي لاستخدام الادارة الالكترونية؟ س04: حسب خبرتكم حواسيب المصلحة ذات كفاءة عالية؟</p>
<p>الموظفين رقم (01)، (03) و (07): تتوفر الأجهزة على أنظمة تقوم بتحديثات تلقائية ليست بالقدر الكافي لأنها غير متصلة مع EXT</p>	<p>س05: هل تتوفر هاته الاجهزة على أنظمة تقوم بتحديثات التلقائية مما يضمن حماية هذا النظام ؟</p>
<p>كانت الاجابة على هذا السؤال مشتركة بين الموظفين فهم اتفقوا على وجود برامج. -برنامج القاعدة البيانية للمكلفين بالضريبة OMIGE. -برنامج التسيير الجبائي SGF + برنامج Office وهي في بدايتها.</p>	<p>س06: ماهي برامج المستخدمة في مصلحتكم وما مدى كفاءتها؟</p>
<p>استخدام بعض البرامج المتطورة و عتاد متطور (أجهزة الاعلام الآلي).</p>	<p>س07: في رأيكم ماهي الادوات او التقنيات التي يمكن استخدامها للتقليل من التهرب الضريبي؟</p>
<p>كل الموظفين أجمعوا في اجاباتهم على: -نعم توجد شبكة انترنيت قليلة التدفق. -لا يوجد شبكة خارجية (EXT). -نعم توجد شبكة داخلية ENT</p>	<p>س08: هل تتوفر المصلحة على شبكة الأنترانت؟ س09: هل يوجد شبكة خارجية (EXT) تربط بين المصلحة والمكلفين بالضريبة؟ - س10: هل توجد شبكة داخلية (ENT) تربط بين مكاتب المصلحة؟</p>
<p>الموظفين رقم (01)، (05) ، (06) و (07): لم يتلقوا تدريب</p>	<p>س11: هل تلقيتم تكوين او تدريبات خاصة</p>

	بالإدارة الإلكترونية؟
كل الموظفين أجابوا بنعم مستواهم يؤهلهم للتعامل مع الادارة الالكترونية	س12: في رأيكم مستواكم يؤهلكم للتعامل مع الادارة الالكترونية؟
كل الموظفين اجابوا ب لا لم يتم توظيف موظفين جدد متخصصين لتطبيق الادارة الالكترونية.	س13: هل تم توظيف عمال جدد مختصين لتطبيق الادارة الكترونية

المصدر: من اعداد الطالبتين

بعد تحليل إجابات الموظفين تم التوصل إلى:

أجمع أغلب الموظفون على أن الادارة الالكترونية قد تم تطبيقها فعليا بمفتشية الضرائب بين سرور. غير أن هذا التطبيق جاء متأخرا حيث أنها طبقت الادارة الالكترونية ابتداء بداية عام 2024. الادارة الالكترونية بالنسبة لمفتشية الضرائب بين سرور تم العمل بها في الآونة الأخيرة، وقد استخدموا العتاد القديم وتم تزويدهم ببعض الحواسيب الجديدة، غير أنه لم يتم توفير لهم شبكة خارجية EXT، لكن المصلحة تتوفر على الانترنت بتدفق ضعيف و شبكة داخلية، وقد استخدموا في الادارة الالكترونية برامج أهمها:

-برنامج القاعدة البيانية OMIGE.

-برنامج التسيير الجبائي SGF.

-لم يتم توظيف أي موظفين جدد متخصصين ، غير أنه تم تدريب موظفان على التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في الادارة الالكترونية.

-كل الموظفين يرون أن مستواهم يؤهلهم للتعامل مع الرقمنة.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في الحد من التهرب الضريبي

الجدول رقم 4: مساهمة الإدارة الالكترونية في الحد من التهرب الضريبي

اجابة الموظفين		الموظفون	أسئلة المقابلة
كل الموظفين اشتركوا في الاجابة بأن الموظفين في قطاع الضرائب لهم دور أساسي لأنهم هم الحلقة الأساسية في الادارة الجبائية.		س14: هل هناك دور للموظفين في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات الادارة الالكترونية من اجل التقليل من التهرب الضريبي؟	
كانت اجابة الموظفين بأن الادارة الالكترونية تضمن السرعة والدقة في العمل		س15: كيف تتم العمليات الادارية داخل المصلحة في ضل الرقمنة؟	
الموظفين رقم (01)، (03)، (04)، (05) و (07): لم تتمكن لأنها في بداية تطبيقها.	الموظفين رقم (01) و (06): أجابوا بتقريبا إلى حد ما	س16: هل تظنون ان الادارة الالكترونية تمكنت من الوصول الى اكبر عدد من المتهربين ضريبيا؟	
الموظف رقم (06): لم تصل هذه الخدمة إلى المكلفين بالضريبة	الموظف رقم (05): نوعا ما	س17: هل تمكنت الادارة الكترونية من الزيادة في التحصيل المالي؟	أجاب الموظفون رقم (01)، (02) و (03): نعم ولكن على مستوى الدفع عن بعد فهي تقلل من الجهد وريح الوقت والتكلفة
بقية الموظفين نعم وذلك عن طريق الدفع عن بعد	الموظف رقم (05): نوعا ما	س18: هل تظنون ان الادارة الكترونية قللت الجهد البدني والتكلفة للمكلفين بالضريبة؟	
كل الموظفين:		س19: في رأيكم هل	

<p>لا لم يتم بعد لأن الإدارة الإلكترونية حديثة في تطبيقها في مفتشية الضرائب بين سرور</p>	<p>تم الوصول لمختلف الأنشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها عند تطبيق الرقمنة ؟</p>
<p>الموظفين رقم (01)، (02) و (06): أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هي عدم تكوين الموظفين و نقص في العتاد</p>	<p>س20: ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟</p>
<p>الموظفين رقم (03)، (04) ، (05) و (07): قالوا أن أهم التحديات عدم التنسيق بين الإدارات الجبائية و عدم التواصل بينهم</p>	<p>س21: هل ترون ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصلحتكم ؟</p>
<p>اشترك الموظفون بالإجابة بنعم الإدارة الإلكترونية تعزز الثقافة والمسؤولية داخل مفتشية الضرائب بين سرور</p>	<p>س22: كيف يمكنكم تقييم كفاءة وفعالية الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي؟</p>

المصدر: من اعداد الطالبين

ان الموظف في قطاع الضرائب له دور هام وحساس في الإدارة الجبائية و الإدارة الإلكترونية تساعدهم و تعمل على تسريع أداء المهام و العمليات داخل المصلحة بدقة عالية، لكن كما ذكرنا سالفاً فإنه و بما أن تطبيق الرقمنة في مصلحة الضرائب بمفتشية بن سرور هي في بدايتها لذا لم تتمكن من الوصول بشكل كبير إلى المتهربين ضريبياً.

أما بالنسبة للتحصيل المالي في ظل الرقمنة فقد تضاربت آراء الموظفين بين مؤيد ومعارض، غير أن الأغلبية اتفقوا بأن الإدارة الإلكترونية قللت من الجهد المبذول و التكلفة للمكلفين بالضريبة وذلك من خلال الدفع عن بعد و أن الرقمنة لم تتمكن من الوصول لمختلف الأنشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها.

ومن خلال الجدول يمكن ان نستنتج أهم التحديات التي تواجه عملية الرقمنة:

-عدم تكوين الموظفين ونقص العتاد.

-غياب التنسيق بين الإدارات الجبائية وعدم التواصل بينهم .

بالرغم من هذه التحديات إلا أن الرقمنة تعزز من الشفافية و المسؤولية داخل المفتشية و تبقى هي المآل الوحيد الوحيد للوصول إلى المتهربين.

بعد اجرائنا للمقابلات مع عينة الدراسة، سوف يتم تحليلها وتبيان أهم إجابات الموظفين فيما يتعلق بمحاور الدراسة المتمثلة في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مفتشية الضرائب بين سرور ومدى مساهمتها في القضاء على التهرب الضريبي بمفتشية الضرائب ببلدية بن سرور المسيلة وقد تم تلخيص ذلك في:

من الجداول السابقة يمكن استنتاج نقاط التشابه ونقاط الاختلاف:

1. أبرز نقاط التشابه: بما أن مفتشية الضرائب لدائرة بن سرور صغيرة وعدد العمال قليل فقد تتشابه الاجابات للعمال في أغلب الأسئلة:

- كانت اجابات الموظفين تتشابه بينهم فيما يخص مفهومهم حول الادارة الالكترونية أي الرقمنة على مستوى مصالح الضرائب (مفتشية بن سرور).
- اشترك الموظفون في اجاباتهم حول تطبيق الرقمنة على مستوى ادارتهم حيث تم تطبيقها في الآونة الأخيرة وتم تطبيق بعض الأنظمة مثل نظام القاعدة البيانية NOMIGE ونظام التسيير الجبائي SGF
- تمحورت اجابات الموظفين حول رأيهم في أهم الأدوات والتقنيات التي تساهم في التقليل من التهرب الضريبي وهي بتوفير العدد الكافي لأجهزة الاعلام الآلي والربط بين شبكات مصالح الجباية.
- اشترك الموظفون في اجاباتهم حول وجود شبكة انترنيت قليلة التدفق وشبكة داخلية واشتركوا في عدم وجود شبكة خارجية.
- اشترك الموظفون في رأيهم من حيث أن الادارة الالكترونية لاتزال في بداياتها ولم تتمكن بعد من الوصول إلى أكبر عدد من المتهربين ضريبيا أو حتى حصرهم.
- اتفق جميع الموظفين حول أن تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصلحتهم، فالحاسوب لا يتعامل بالعاطفة.

2. ابراز نقاط الاختلاف:

- اختلف الموظفون في اجاباتهم حول مساهمة الادارة الالكترونية في الزيادة في التحصيل المالي على مستوى ادارتهم؛
- في حين اختلف الموظفون في آرائهم حول التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الادارة الالكترونية ما بين توفير شبكة وتأهيل الموظفين والتنسيق بين المصالح الجبائية أو ادارات الجباية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحقيقها أو رفضها كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة

مفتشية بن سرور" ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا للمقابلة ما يلي:

- هناك يقضة تامة حول التهرب الضريبي ومدى تأثيره على خزينة الدولة؛

- نقص في العتاد والتأهيل البشري حول تطبيق الرقمنة على مستوى المصلحة؛

- تطبيق بعض الأنظمة الإلكترونية الجبائية مثل NOMIGE وSGF مبدئياً.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية "يوجد اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى

مصلحة مفتشية بن سرور " محققة فمن خلال تحليلنا لأجوبة الموظفين الذين أجرينا معهم المقابلة تبين لنا

أن قطاع الضرائب لها اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية كونها تساهم في توفير الوقت والتكلفة في التحصيل

الضريبي وحصر الوعاء الضريبي للمواطنين بشكل دقيق.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: " الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من التهرب الضريبي " حيث تمثلت

أهم نتائج الدراسة في:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل الإدارة؛

- الاهتمام بتكوين العنصر البشري من أجل التحكم في الرقمنة؛

- الوعي لدى جميع الموظفين بضرورة وجود شبكة تربط بين جميع مصالح الضرائب لإحصاء وحصر

المتهربين ضريبياً.

وقد تبين بأن "الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من التهرب الضريبي " ووجدنا ان هذه الفرضية

محققة من خلال تحليلنا الكلي للإجابات الموظفين.

ثالثاً: الإجابة عن اشكالية الدراسة

من خلال ما قمنا به في هذا الفصل من مقابلات التي قمنا بها مع الموظفين في مفتشية الضرائب

ووقفنا على دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، نقول ان الفرضية المتمثلة في:

هناك دور للإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي، قد تحققت وأننا نرفض الفرضية والمتمثلة

في: لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنها بها في هذا الفصل التطبيقي بمفتشية الضرائب لدائرة بن سرور، فقد تم عرض وتحليل بيانات المقابلة التي تم اجراؤها مع مجموعة من الموظفين، والتي تم تحليلها بالاعتماد على الاسلوب التقليدي للمقابلة، حيث تم انطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها، وأخيرا تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة اين تم ايجاد ان الفرضيات كلها محققة، وسيتم توضيح أهم النتائج في خاتمة الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض آفاق لدراسات المستقبلية.

خاتمة

الخاتمة:

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في مصالح الضرائب، خاصة مفتشية الضرائب وتعتبر الوسيلة الأنجع للعمل بسرعة ودقة، لذلك تمكن من التقليل من التهرب الضريبي وتعمل بكفاءة عالية وشفافية داخل هاته المصالح مما تركها تتحلى بروح المسؤولية.

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي تم معالجة إشكالية دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي بالإضافة الى ايجاد صلة بين مدى تطبيقها على مستوى المفتشية وقد تمت معالجتها وفق فصلين يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كلا من الإطار النظري لدور الإدارة الإلكترونية في التقليل من التهرب الضريبي أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مفتشية الضرائب لدائرة بن سرور، وتمت الدراسة على 07 موظفين من المفتشية ، وذلك لمعرفة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل في دعم المتغير التابع، وقامت هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين لديهم صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وفي الأخير يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من أجل مناقشتها وتقديم اقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

- وجود اهتمام من طرف الموظفين حول ضرورة تطبيق الرقمنة على مستوى ادارات الضرائب مما يسهل عمليات التحصيل؛
- وجود بعض العراقيل المادية والبشرية تحول دون المضي في تطبيق الرقمنة؛
- ممارسة الإدارة الإلكترونية (الرقمنة) يتطلب التنسيق بين إدارات الضرائب للتكامل المعلوماتي بينها.

ثانياً: الاقتراحات

- فرض أنظمة الدفع الإلكتروني وتعزيز البطاقات البنكية، مما يمكن من تحليل التدفقات المالية بشكل أفضل مما يسهم في الكشف عن الأنشطة غير المصرح بها.
- وضع منصات الكترونية متطورة تمكن الأفراد والشركات من تقديم اقراراتهم الضريبية الكترونياً، مما يقلل الأخطاء البشرية ويزيد من دقة البيانات المقدمة.
- استخدام التوقعات الإلكترونية والتحقق الإلكتروني يساعد في التقليل من فرص التلاعب والتزوير وتقليل الفساد والاجراءات البيروقراطية.

خاتمة

-تأهيل العاملين في المصالح الضريبية على استخدام التكنولوجيا الجديدة من خلال دورات تكوينية في هذا الميدان.

-تخصيص استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية.

ثالثا: آفاق الدراسة

بالنظر إلى ما جاءت به هذه الدراسة نجد أن مجال البحث لا يزال مفتوحا بالنظر إلى اتباع موضوع الإدارة

الإلكترونية و تأثيرها على التهرب الضريبي فنقترح ما يلي:

-استخدام أدوات كمية ونوعية في الجباية الإلكترونية .

- دور الإدارة الإلكترونية في التحصيل الجبائي على مستوى المفتشيات والقباضات.

- دراسة حول الجباية الإلكترونية في المستقبل

المصادر والمراجع

1-الكتب بالعربية:

- الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- بدر محمد السيد القزاز، الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الاداري، دراسة مقارنة بالفقه الاسلامي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.
- حامد عبد المجيد دراز، سعيد عبد العزيز عثمان، مبادئ المالية العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2010.
- سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2002.
- صباح نعوش، الضرائب المباشرة في المغرب، الاصلاح، ج2، شركة النشر و التوزيع، الدار البيضاء، المغرب، 1987.
- صباح نعوش، الضرائب في الدول العربي، المركز الثقافي العربي، بيروت، 1987.
- عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، التهرب الضريبي و الاقتصاد الأسود، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، 2006.
- عطية عبد الواحد، مبادئ و إقتصاديات المالية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 01، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محمد دويدار، دراسات في الاقتصاد المالي، منشأة المعارف، مصر، ب س.

المصادر و المراجع

- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد مرسي فهمي، سيد لطفي عبد الله، الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين و تطبيقاتها العملية، القاهرة، بدون دار نشر، 1999.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2000م.
- ناصر مراد، التهرب و الغش الضريبي في الجزائر، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هومه، 2003.
- نجم نجم عبود، الادارة الالكترونية (الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

2-الكتب الأجنبية:

- André Barilari, Lexique fiscal, 2ème édition, DALLOZ, Paris, 1992.
- Andrée Margairaz, le Fraude Fiscale et ses succédanés, deuxième édition, suisse, 1977,
- Athman Kandil, Théorie fiscale et développement, Alger, SNED, 1970
- Cecile BAZERT, La Fraude Fiscale, Modélisation du Face a Face Etat- Contribuable, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Montpellier I, France, 2001
- Daniel Richer, Les procédures fiscales, PUF, France, 1990
- Fiscalité Directe, actes du séminaire organisé par D.G.I et F.M.I, Alger, Anep
- Gail Beri, Nouvel Eclairage sur l'Economie de l'Ombre, FMI Bulletin, Numéro 15- v31, 12 Août 2002
- Gilbert Tixier et Guy Gest, droit fiscale, édition LJDG, Paris, 1976
- Hibert Brochier et Pierre Tabatoni, économie financière, France, presses universitaires de France, 1963
- J. C. Martinez, la fraude fiscale, PUF, France, 1984
- Philippe Barthelemy, Travail Au Noir Une Economie Souterraine Un Etat De La Recherche, Travail Et Emploi 1986

3-الدوريات و المجالات:

- بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الالكتروني، ورقة بحثية في الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 06-18 أكتوبر، 2003.
- بلخير عمومن، و محمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و أثرها على الأداء الوظيفي، ورقة بحثية منشورة في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد01، جوان 2022.
- بوزيد سفيان، التهرب الضريبي ... مفهوم و قياس، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، العدد 15، جوان 2016.
- دايرة عايدة، متطلبات الادارة الالكترونية و دورها في تعزيز ولاء الموظفين، ورقة بحثية منشورة في مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021.
- شهرزاد مناصر، عبد العالي حاحة، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد01، أبريل 2019.
- عبد العزيز شملال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019.
- عرف معين، أثر التجارة الالكترونية على الأنظمة الضريبية"، مجلة المؤتمر الرابع عشر ومشكلات التحاسب الضريبي المصري، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب وبراس وتر هاوس كوبرز، 2008.
- عزوز سعيدة، نسيمة مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر، الادارة الالكترونية في البلدية أنموذجا، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، الجزائر، ديسمبر 2018.
- عيدوني كافية، الادارة الالكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها في الواقع، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، العدد 02، 2017.

المصادر و المراجع

- عيساوي نادية، الادارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ورقة بحثية منشورة على مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة العدد14، 2017.
- غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12 الجزائر، جانفي 2016.
- قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الادارة الالكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 07، العدد 02، جوان 2001.
- مورية سمية، متطلبات تفعيل الجباية الالكترونية لتعزيز رقمنة الإقتصاد الجزائري مقارنة إحصائية تحليلية مجلة دفاتر إقتصادية ، جامعة بشار، المجلد 13 ، العدد 01 ، تاريخ نشر 2022/05/10.

4-الرسائل الجامعية و المذكرات:

- اكرام عطية، فاطمة الزهراء زرزور، دور الادارة الالكترونية في الظروف الاستثنائية-كوفيد19-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص: قانون اداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020.
- بلجيلح شهيناز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة بالتجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2013/2012.
- بلغيث عبد الله، زعفان ريمة، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص: قانون اداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021/2020.
- بن فارس حسينة، اشكالية التهرب الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007.

المصادر و المراجع

- خلاصي رضا، تحليل ظاهرة الغش الجبائي، دراسة حالة الجزائر في الفترة 1991-2002 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008.
- سعيد بن المعلا العمري، المتطلبات الادارية و الأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.
- عبد القادر مسعي أحمد و آخرون، دور الجباية الالكترونية في التقليل من التهرب و الغش الضريبي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم المالية و المحاسبية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021/2022.
- عبد المجيد قدي، فعالية التمويل بالضريبة في ظل التغيرات الدولية، اطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- عيسى بولخوخ، الرقابة الجبائية كأداة لمحاربة التهرب والغش الضريبي، دراسة حالة ولاية باتنة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة 2003-2004.
- قايد زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات-حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، 2014/2015.
- سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص: ادارة محلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2019.

المصادر و المراجع

- محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2006.

- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في مجال ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، غزة فلسطين، 2009.

- ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي وإشكالية التهرب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

- نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية، قسم اصول التربية، غزة، فلسطين، 2008.

- نوي نجاة، فعالية الرقابة الجبائية للفترة (1999-2003)، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003/2004.

5-النصوص القانونية:

- المواد 22-23-24-25-26 من القانون الأساسي للأسلاك بالإدارة الجبائية، المؤرخ في 2010/11/29، المتضمن الجريدة الرسمية، العدد 74 بتاريخ 2010/12/05.

6-المواقع الإلكترونية:

<https://www.asjp.cerist.dz/en3>

الملاحق

الملحق رقم 01: المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مقابلة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر الاكاديمي

عنوان المذكرة :

دور الادارة الالكترونية في التقليل من التهرب الضريبي في مفتشية الضرائب بين سرور.

سنوات الخبرة	الوظيفة	الرتبة	الاسم واللقب	موظفين مصلحة الضرائب ولاية المسيلة دائرة بن سرور

س01- هل عندكم فكرة عن ماهي الادارة الالكترونية؟

ج01-.....

س02- هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية في مصلحتكم؟

ج02-.....

س03- هل تظنون ان مصلحتكم تتوفر على عتاد كافي لاستخدام الادارة الالكترونية؟

ج03-.....

س04- حسب خبرتكم حواسيب المصلحة ذات كفاءة عالية؟

ج04-.....

س05- هل تتوفر هاته الاجهزة على انظمة تقوم بتحديثات التلقائية مما يضمن حماية هذا النظام؟

ج05-.....

- س06- ماهي برامج المستخدمة في مصلحتكم وما مدى كفاءتها؟
ج06-.....
- س07- في راىكم ماهي الادوات او التقنيات التي يمكن استخدامها للتقليل من التهرب الضريبي؟
ج07-.....
- س08- هل تتوفر المصلحة على شبكة الأنترنت؟
ج08-.....
- س09 - هل يوجد شبكة خارجية (EXT) تربط بين المصلحة والمكلفين بالضريبة؟
ج09-.....
- س10- هل توجد شبكة داخلية (ENT) تربط بين مكاتب المصلحة؟
ج10-.....
- س11- هل تلقىتم تكوين او تدريبات خاصة بالإدارة الإلكترونية؟
ج11-.....
- س12- في راىكم مستواكم يؤهلکم للتعامل مع الادارة الإلكترونية؟
ج12-.....
- س13- هل تم توظيف عمال جدد مختصين لتطبيق الادارة الكترونية؟
ج13-.....
- س14- هل هناك دور للموظفين في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات الادارة الإلكترونية من اجل التقليل من التهرب الضريبي؟
ج14-.....
- س15- كيف تتم العمليات الادارية داخل المصلحة في ظل الرقمنة؟
ج15-.....
- س16- هل تظنون ان الادارة الإلكترونية تمكنت من الوصول الى اكبر عدد من المتهربين ضربيا؟
ج16-.....
- س17- هل تمكنت الادارة الكترونية من الزيادة في التحصيل المالي؟
ج17-.....
- س18- هل تظنون ان الادارة الكترونية قللت الجهد البدني والتكلفة للمكلفين بالضريبة؟
ج18-.....
- س19- في راىكم هل تم الوصول لمختلف الانشطة التي تعرف صعوبة في مراقبتها عند تطبيق الرقمنة؟
ج19-.....
- س20- ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق الادارة الإلكترونية؟
ج20-.....

- س21- هل ترون ان تطبيق الادارة الالكترونية يعزز الشفافية والمسؤولية داخل مصلحتكم؟
ج21-.....
- س22- كيف يمكنكم تقييم كفاءة وفعالية الادارة الكترونية في التقليل من التهرب الضريبي؟
ج22-.....

الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	الاسم و اللقب	الرقم
استاذ التعليم العالي بجامعة المسيلة	د. لعشاش عبد الحليم	01
استاذ التعليم العالي بجامعة المسيلة	د. عسلي نور الدين	02
استاذ التعليم العالي بجامعة المسيلة	د. ولهي بوعلام	03

المصدر: من إعداد الطالبتين

المسيلة في: 2013/12/18

رقم:

إلى السيد:
المصن:
المس:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	د حومي نادية		203940401	
02	زيغم وهيبه		203458790	
عنوان المذكرة: دور الإدارة الإلكترونية في تدليل من التخرج المصن:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التريص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. بودرايم أمينة		بوجهة لري ففلمسة الضرب بن سرور		فراوي أحمد الصغير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): دحوي دادية المولود بتاريخ: 1986/04/18 بـ بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 203940401
الصادرة بتاريخ 2019/01/20 عن بلدية بن لسرور
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: التسيير العمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة الإلكترونية
في التقليل من التصريف الضريبي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/09

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض مكنه
امضاء: نايلى محمد

التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): **زيتيم وهبة** المولود بتاريخ: **1987/06/13** - لوادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س): رقم: **203458790**
الصادرة بتاريخ: **2013/10/01** عن **بلدية بن مسور**
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير عمومي**
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**
والمعدة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الإدارة الإلكترونية**
في التقليل من النصب الشفهي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

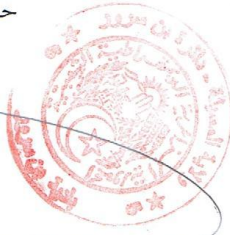
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

نظرا لثبوت التوقيع

حرر بتاريخ: **2024/06/09**

المصادقة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
أعضاء: **فايل بكنة**



التوقيع والبصمة