



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

بعنوان:

مدى تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث وأثرها على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي

دراسة حالة

من إعداد الطالبة: تيتي مباركة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/23

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة التالية أسماؤهم:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مصطفى عبد اللطيف	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
نعيجات عبد الحميد	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
بعداش طاهر	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

بعنوان:

مدى تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث وأثرها على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي

دراسة حالة

من إعداد الطالبة: تيتي مباركة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/23

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة التالية أسماؤهم:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مصطفى عبد اللطيف	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
نعيجات عبد الحميد	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
بعداش طاهر	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023



**Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Ghardaia – Algeria
Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and
Management Sciences**

**Department of Management Sciences
Administrative development laboratory for the upgrading of
economic institutions in the state of Ghardaïa**

PhD Thesis Third Phase

Field Of Economic Sciences, Commercial Sciences And Management Sciences

Division: Management Sciences

Specialty: Public Management

Title:

**The Extent of Application Of The Modern Public Management Approach
And Its Impact On Improving The Efficiency Of Tax Collection**

A Case Study

Prepared by: TITI Embarka

Discussed and approved on: 23/06 /2024

By the committee composed of

Function	The original University	Rank	Name
MESITEFA Abdellatif	University of Ghardaia	Prof	President
CHERGUI Mehdi	University of Ghardaia	Prof	Supervisor and rapporteur
BOUGLIMINA Aicha	University of Ghardaia	Lecturer Class A	Assistant supervisor
BOUKHALFI Messaoud	University of Ghardaia	Lecturer Class A	Discussing
NAIDJAT Abdelhamid	University of Laghouat	Prof	Discussing
BAADACH Tahar	University of Laghouat	Lecturer Class A	Discussing

Academic Year : 2023/2024

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الرحمان في حقهما و"قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

وإلى من تقاسمت معهم الحياة جميع أفراد عائلتي

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى كل أصدقائي وصديقاتي

وإلى روح صديقتي الطاهرة" باي مختارية "رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه والى كل من رحلوا وتركوا أثرا طيبا في هذه الدنيا

وإلى صديقتي البعيدتين عن العين القريبتين من القلب والروح "خريس خضرة" و"بن بريكة ميمونة" وعائلتيهما الكريمتين

وإلى كل من علمني حرفا وأنار دروب التعلم معلمي وأساتذتي عبر مختلف الأطوار الدراسية فلولا فضلهم لما وصلنا إلى ما نحن عليه

وإلى كل حامل لمشعل العلم والمعرفة

وإلى كل زملائي وزميلاتي بمقر العمل

وإلى كل من يعرفني

امباركة

شكر

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
تعظيمًا لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمدًا عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى
آله وأصحابه وأتباعه وسلم، بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث

أتوجه بخالص عبارات الشكر والإمتنان إلى الأستاذ الدكتور " شرقي مهدي " لإشرافه على هذا
العمل والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة كما أنه لم يدخر جهدًا في ذلك وعلى كل
ما قدمه لي خلال مشواري الدراسي فجزاه الله عنا كل خير ووفقه إلى ما يصبو إليه.

وجزيل الشكر والتقدير موصول إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "بوقليمينة عائشة" مشرفًا مساعدًا
في هذا العمل على كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات نسأل الله أن يمدّها بفضلّه وعطائه
ويمن عليها بوافر الصحة والعافية

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه لمنحنا من
وقتهم لقراءة وتصويب ما قدمنا وقبولهم مناقشة هذا العمل وتقديم نصائحهم وتوجيهاتهم

والى السادة رؤساء المراكز الضريبية للتسهيلات التي قدموها لنا والى كل الأعوان الجبائين الذين
تجاوبوا معنا

والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

امباركة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الجبائية في الجزائر وإبراز مدى تطبيقها لمبادئ وأسس التسيير العمومي الحديث في الهياكل الجديدة ممثلة في المراكز الضريبية، وتأثيرها على تحسين الحصيلة الجبائية خاصة في ظل التحولات والإصلاحات الادارية التي باشرتها الإدارة العامة للضرائب بغية تطوير مصالحتها وتحسين نوعية خدماتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة حيث تم توزيع 150 إستبانة في المراكز الضريبية محل الدراسة (غرداية، الأغواط، تيارت) وبعد عملية الفرز تم الإبقاء على 100 إستبانة، تم تفرغ الاستبيان وتحليله بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26. وبعد تحليل الاجابات المتحصل عنها من طرف المبحوثين توصلنا إلى عدة نتائج من بينها وجود أثر بين تحسين كفاءة التحصيل الجبائي وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة، كما أن زيادة الحصيلة الضريبية تخضع لعدة عوامل تتحمل الإدارة الجبائية من جهة والمكلف بالضريبة يتحمل من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: تسيير عمومي حديث، تحصيل جبائي، ضريبة، مُكلف، عصرنة.

summary:

This study aimed to shed light on the tax administration in Algeria and highlight, the extent to which it applies the principles and foundations of modern public Administration in the new structures represented by the tax centres, and its impact on improving the tax revenue, especially in light of the administrative transformations and reforms undertaken by the General Tax Administration in order to develop its interests and improve the quality of its services.

*To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied upon, as well as the analytical approach, where **150** questionnaires were distributed, and after the sorting process, **100** questionnaires were kept.*

*The questionnaire was transcribed and analyzed using the statistical program **SPSS** version **26**.*

After analyzing the answers obtained by the respondents, we reached several results, including the existence of an impact between improving the efficiency of tax collection and applying the principles of modern public management in tax centers in Algeria.

In addition, increasing tax revenues is subject to several factors, a part of which is borne by the tax administration, and the taxpayer bears another part.

Keywords: *modern public administration, tax collection, tax, tax, modernization.*

Résumé :

Cette étude visait à faire la lumière sur l'administration fiscale en Algérie et à mettre en évidence dans quelle mesure elle applique les principes et fondements d'une gestion publique moderne dans les nouvelles structures que représentent les centres des impôts, et son impact sur l'amélioration des recettes fiscales, notamment à la lumière des transformations et réformes administratives entreprises par l'Administration Générale des Impôts afin de développer ses intérêts et d'améliorer la qualité de ses services.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, on a eu recours à l'approche descriptive et à l'approche analytique, où 150 questionnaires ont été distribués et après tri, 100 questionnaires ont été conservés. Le questionnaire a été transcrit et analysé à l'aide du programme statistique SPSS version 26.

Après avoir analysé les réponses obtenues par les répondants, nous sommes parvenus à plusieurs résultats, notamment l'existence d'un impact entre l'amélioration de l'efficacité de la collecte des impôts et l'application des principes de gestion publique moderne dans les centres fiscaux en Algérie. Aussi, l'augmentation des recettes fiscales est soumise à plusieurs facteurs, dont une partie est supportée par l'administration fiscale et une autre partie par le contribuable.

Mots-clés : *administration publique moderne, perception des impôts, impôt, impôt, modernisation.*

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة المختصرات
XI	قائمة الملاحق
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحصيل الجبائي والتسيير العمومي الحديث	
01	تمهيد
04	المبحث الأول: التحصيل في ظل النظام الجبائي الجزائري
51	المبحث الثاني: الإطار النظري العام للتسيير العمومي الحديث
89	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية
120	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
152	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث ببعض المراكز الضريبية في الجزائر	
154	تمهيد
155	المبحث الأول: تقديم المراكز والطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة

قائمة المحتويات

175	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
214	خلاصة الفصل
216	الخاتمة
222	المراجع
236	الفهرس
238	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الترتيب
20	الجدول التصاعدي للضريبة على الدخل الإجمالي	01-01
22	توزيع حصيلة الرسم على النشاط المهني	02-01
23	التخفيضات الممنوحة على رقم الأعمال	03-01
28	تصنيف المراكز الضريبية	04-01
42	أوجه الاختلاف بين التهرب الضريبي والغش الضريبي	05- 01
51	التحول الى تكنولوجيا المعلومات	06 - 01
60	معتقدات التسيير العمومي الحديث حسب هود1994	07 - 01
62/61	مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما وردت عند أهم المؤلفين	08 - 01
68	نماذج التسيير العمومي الحديث	09 - 01
74	مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث	10 - 01
76	الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث	11 - 01
84	وظائف التسيير العمومي الحديث	12-01
87	متطلبات التحول الرقمي	13-01
117/113	مقارنة الدراسات السابقة المحلية بالدراسة الحالية	01-02
133/131	مقارنة الدراسات السابقة العربية بالدراسة الحالية	02-02
148/146	مقارنة الدراسات السابقة الأجنبية بالدراسة الحالية	03-02
151	الفجوة البحثية	04-02
163	متغيرات الدراسة	01- 03
166	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	02- 03
166	توزيع استمارة الاستبيان	03- 03
166	مضمون عناصر المحاور	04- 03
168	تصنيف درجات إجابات الإستبيان	05- 03

قائمة الجداول

168	مقياس تحديد الأهمية النسبية	06-03
169	معامل الثبات (آلفا كرونباخ) في توزيع الإستبيان	07-03
170	يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل مبادئ التسيير العمومي	08-03
171	يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات مقياس المتغير التابع كفاءة التحصيل الجبائي	09-03
173/172	نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات	10-03
175	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11-03
176	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب السن	12-03
178	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) المستوى الدراسي	13-03
179	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) سنوات الأقدمية	14-03
181	يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) الرتبة الوظيفية	15-03
185/182	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية	16-03
190/188	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث	17-03
193	نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لمتغير تطبيق التسيير العمومي الحديث	18-03
194	نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعء المشاركة	19-03
194	العينة الواحدة لبعء اللامركزية لإختبار T test نتائج تقدير	20-03
195	العينة الواحدة لبعء التعاون بين الإدارات لإختبار T test نتائج تقدير	21-03
195	العينة الواحدة لبعء من تحسين إدارة الموارد لإختبار T test نتائج تقدير البشرية	22-03
196	العينة الواحدة لبعء تبسيط القوانين لإختبار T test نتائج تقدير والاجراءات	23-03
197	العينة الواحدة لبعء تحسين نوعية الخدمة لإختبار T test نتائج تقدير	24-03

قائمة الجداول

197	نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لمتغير كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث	25-03
198	نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعء شفافية التحصيل	26-03
199	العينة الواحدة لبعء كفاءة التحصيل لإختبار T test نتائج تقدير	27-03
199	العينة الواحدة لبعء أليات التحصيل لإختبار T test نتائج تقدير	28-03
200	العينة الواحدة لبعء عصرنة التحصيل لإختبار T test نتائج تقدير	29-03
201	العينة الواحدة لبعء استخدام تكنولوجيا لإختبار T test نتائج تقدير الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية	30-03
201	إختبار معامل الإنحدار الخطي المتعدد	31-03
204	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)	32-03
205	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لكفاءة التحصيل الجبائي ومتغيرات العمر، المؤهل، الاقدمية، الوظيفة.	33-03

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الترتيب
06	الكفاءة المشتركة	01-01
70	نماذج التسيير العمومي الحديث	02-01
161	الهيكل التنظيمي للمركز الضريبي	01-03
164	نموذج الدراسة	02-03
176	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الجنس	01-03
177	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) السن	02-03
178	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) المستوى الدراسي	03-03
180	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب سنوات الأقدمية	04-03
181	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الرتبة الوظيفية	05-03

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

اللغة العربية	اللغة الفرنسية	البيان
مديرية كبريات المؤسسات	Direction des Grandes Entreprises	DGE
المركز الضريبي	Centre des impôts	CDI
المركز الجوي للضرائب	Centres de Proximité des Impôts	CPI
الضريبة على الدخل الإجمالي	Impôt sur le revenu global	IRG
الضريبة على أرباح الشركات	Impôt sur les bénéfices des sociétés	IBS
الرسم على القيمة المضافة	taxe sur la valeur ajoutée	TVA
الضريبة الجزافية الوحيدة	Impôt forfaitaire unique	IFU
قانون المالية التكميلي	Loi de Finances Complémentaire	LFC
الرسم الوحيد الإجمالي على تأدية الخدمات	Taxe unique globale sur les prestations de services	TUGPS
الرسم الوحيد الإجمالي على الإنتاج	Taxe unique globale à la production	TUGP
الرسم على النشاطات والمهن غير التجارية	Taxe Sur les activités et profession non commerciales	TANC
الرسم على النشاط الصناعي والتجاري	Taxe Sur les activités industrielles et commerciales	TAIC
قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة	Code des impôts directs et taxes assimilées	CIDTA
رقم الأعمال	Chiffre D'affaires	CA

قائمة المختصرات

الرسم شبه الضريبي	Taxe parafiscale	TPF
خارج الرسم	Hors taxe	H.T
رقم التعريف الجبائي	Numéro d'identification fiscale	NIF
شركة ذات المسؤولية المحدودة	Sarl responsabilité limitée	SARL
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة	Entreprise unipersonnel a responsabilité limite	EURL
التسيير العمومي الجديد	Nouveau gestion public	NGP
التسيير العمومي الجديد	Nouveau (New) Public Management	NPM
الخدمة العامة الجديدة	New public service	NPS
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence	AI
أداة مساعدة على ترحيل البيانات	Outil d'Aide à la Migration des données	OUAMIG

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
238	قائمة المحكمين	01
239	استمارة الاستبيان	02
243	مخرجات SPSS	03
260	التصريح بالوجود سلسلة رقم G08	04
261	التصريح الجزافي وثيقة G12	05
262	التصريح النهائي للنظام الجزافي G12BIS	06
263	التصريح بالنشاط المهني TAP عبر وثيقة G50	07
264	التصريح بالرسم على القيمة المضافة TVA عبر وثيقة G50	08
265	التصريح بالمداخيل وثيقة G01	09
266	الضريبة على أرباح الشركات IBS	10
267	التصريح بالمداخيل العقارية وثيقة G51	11
268	التصريح بالمداخيل الفلاحية	12
269	طلب التسجيل الالكتروني	13
271	وثيقة G50 التصريح الخاص بنظام SAP	14
272	إشعار الى الغير الحائز على الأموال	15
273	التنبيه	16
275	آخر إشعار للدفع قبل البيع	17
276	محضر الحجز	18
277	محضر الحجز التنفيذي	19
278	محضر قبل البيع	20
279	محضر البيع	21
281	مطوية للإعلام خاصة بنظام جبايتك	22
282	مطوية خاصة بنظام مساهمتك	23

مقدمة

مقدمة

أ. توطئة :

في ظل التحولات المستمرة التي يعيش فيها العالم وتأثير الأزمات الاقتصادية والمشاكل السياسية وبظهور العديد من المفاهيم الحديثة خاصة في ثمانينيات القرن الماضي، وبزيادة تفشي مظاهر الركون والفساد والبيروقراطية كان لزاما على الدول اصلاح أجهزتها الإدارية و إيجاد حلول لترقية المرفق العمومي وتطويره ومع تواجد العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، أصبح الرقي بأعمال الإدارة العمومية ضروريا لجعلها أكثر كفاءة وفعالية بغية تقديم خدمات ذات جودة بإدخال تقنيات التسيير المتبعة في القطاع الخاص للتخفيف من حدة البيروقراطية التي يعاني منها القطاع العمومي، مما دفع بالمؤسسات العمومية لمواكبة هذه التغيرات حتى تتمكن من التأقلم مع الوضع وتحسين صورتها النمطية والقضاء على الفساد لرفع كفاءة جهازها الإداري، ولذا وجب عليها الاعتماد على أساليب وطرق تسييرية جديدة تماشى ومتطلبات العصر وتحاكي النماذج المعمول بها في منظمات الأعمال وذلك بإحداث تغييرات جذرية في هيكلها ونمط تسييرها تركز على المشاركة واللامركزية والشفافية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

وتعتبر الإدارة الجبائية واحدة من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية والحرك الرئيس لاقتصاد الدولة والدافع لعجلة التنمية، لذا فهي تسعى الى مواكبة العصرنة والتطور المستمر وذلك من خلال استحداثها لمصالح جديدة تمثلت في مديرية كبريات المؤسسات (DGE)، والمراكز الضريبية (CDI)، والمراكز الجوارية (CPI)، واعتمادها على البوابات الرقمية بهدف تسهيل الإجراءات الضريبية على المكلفين بالضريبة وتمكينهم من الاستفادة من الخدمات المقدمة توفيراً للوقت والجهد وحتى عناء التنقل وذلك بانتهاج أساليب وطرق جديدة للتسيير من أبرزها التحول الرقمي و الاعتماد على أسلوب الإدارة الالكترونية التي تسعى الى تعميمها عبر مختلف المراكز المتواجدة ضمن اختصاص المديرية العامة للضرائب لزيادة الحصيلة الضريبية والقضاء على مظاهر الفساد والغش والتهرب الضريبي، باعتبار قطاع الضرائب مرفق له أهمية بالغة لمساهمته في تمويل الخزينة العمومية للدولة والنمو الاقتصادي.

سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز كيفية مساهمة بعض المبادئ التي تم الاعتماد عليها في التسيير العمومي الحديث في تحسين وزيادة الحصيلة الجبائية، وبالتالي تفعيل الدور التنموي لهذا القطاع في سبيل النهوض بالاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات بعيدا عن الجباية البترولية.

وتماشيا والمتطلبات الحديثة في مجال تقديم الخدمات التي من بينها السرعة والفعالية، تم استحداث نوع جديد على مستواها ألا وهو الخدمة الإلكترونية، بدلا من الطرق التقليدية بهدف القضاء على البيروقراطية

مقدمة

في المعاملات، وكذلك حماية الحقوق المقررة للمواطنين، وهذا بتكريس تشريعات وأنظمة مواكبة لهذا النوع من الخدمات ذات الطابع التقني.

ب. الإشكالية:

يعتبر الإصلاح الإداري في الجزائر من أولويات الدولة والتي تسعى إلى إستحداث طرق وآليات جديدة لإعادة هيكلة المنظمات العمومية وتحسين خدماتها تماشياً مع ظهور العولمة والتغيرات الحاصلة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث برزت استراتيجيات ومفاهيم جديدة على المستوى العالمي من بينها بروز التسيير العمومي الحديث، والذي يعتبر أداة لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وتحسين قدرتها في تقديم الخدمات وتقليص البيروقراطية، وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع والتركيز على العاملين وتمكينهم وتطوير مهاراتهم وإرساء مفهوم المشاركة العامة، كما يسعى إلى تمكين المواطنين من إستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتقريب الإدارة من المواطن وتقديم التسهيلات بأفضل الخدمات وهذا ما تسعى الإدارة الجبائية تقديمه للمكلفين بالضريبة وذلك بغية تحصيل إيرادات تساهم في تغطية النفقات العامة للدولة وهذا ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

❖ إلى أي مدى يمكن إعتبار تطبيق التسيير العمومي الحديث مقاربة ناجعة لها تأثير على تحسين

كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية في الجزائر؟

والتي تتفرع عنها الأسئلة التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ماهي الآليات التي يجب أن تعتمد المراكز الضريبية للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث؟
- ما مدى تطبيق التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة؟
- ما هو مستوى كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث في المراكز محل الدراسة؟
- ما أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز محل الدراسة؟
- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟
- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء اللامركزية في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟

مقدمة

- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟
- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟
- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتبسيط القوانين والإجراءات في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟
- هل هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحسين الخدمة في المراكز الضريبية ساهم في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى كفاءة التحصيل الجبائي حسب توزيع السمات الشخصية؟

ت. الفرضيات:

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة تم اقتراح بعض الفرضيات وإسقاطها على الدراسة.

➤ الفرضية الأولى:

- يوجد تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الحديث (المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين والإجراءات، تحسين الخدمة) في المراكز الضريبية محل الدراسة (غرداية، الأغواط تيارت).

➤ الفرضية الثانية:

- يوجد مستوى من تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بأبعاده (شفافية التحصيل، كفاءة التحصيل، أليات التحصيل، عصرنة التحصيل، كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية) في ظل التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة (غرداية، الأغواط تيارت).

➤ الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث (المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين

مقدمة

والإجراءات، تحسين الخدمة) على كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز محل الدراسة (غرداية، الأغواط تيارت).

➤ الفرضية الرابعة:

- توجد فروقات في مستوى كفاءة التحصيل الجبائي حسب توزيع السمات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة) في المراكز محل الدراسة (غرداية، الأغواط تيارت).

ث. مبررات اختبار الموضوع: هناك أسباب ودوافع متعددة لاختيار الباحثة لموضوع الدراسة وتمثلت في:

✓ 1-دوافع شخصية: الرغبة الشخصية لاعتبار الموضوع يتوافق بشكل كبير مع تخصصنا (التسيير

العمومي)، كما أن حداثة المفهوم في البيئة المحلية وما يحمله من تحديات باعتباره نقطة تحول للإدارة العمومية الجزائرية، دفع بنا للبحث في حيثياته وكيفية تطبيقه خاصة في الإدارة الجبائية لما لها من أهمية وتأثير على الاقتصاد الوطني.

✓ دوافع موضوعية: تتعلق بطبيعة التخصص وحدائته على مستوى جامعتنا ولما لهذه الرؤية الاصلاحية

من أبعاد على المؤسسات الجزائرية العمومية باعتباره أحد المتطلبات لترقية وعصرنة الخدمة العمومية؛

- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للإدارة العمومية الجزائرية (بعض المراكز الضريبية في الجزائر) لمعرفة مدى تحكّمها واستخدامها لمبادئ التسيير العمومي الحديث وطرق العمل بها من خلال إرساء مبادئه وتطبيقها؛

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف سنذكرها كالآتي:

- فهم واقع تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث في الإدارة الجبائية من خلال تقييم مدى تبني مبادئها وأساليبها المختلفة؛

- تحديد التحديات والمعوقات التي تواجهها الإدارة الجبائية في هذا المجال؛

- معرفة إلى أي مدى تتبنى المؤسسة الجزائرية مبادئ التسيير العمومي الحديث؛

- معالجة إشكالية تأثير تطبيق التسيير العمومي الحديث على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي خاصة مع إستحداث المراكز الضريبية في الجزائر؛

- تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة التحصيل الجبائي وتحديد دور تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث في تحسين هذه الكفاءة؛

مقدمة

- البحث عن الإمكانيات الواجب توفرها لتكوين نظام جبائي فعال يساهم في زيادة الحصيلة الضريبية؛
- الوقوف على مدى أهمية إدخال الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمصالح الجبائية ممثلة في المراكز الضريبية بالجزائر؛
- قياس أثر استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث على الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة (الزبائن) في المراكز الضريبية بالجزائر.

ح. أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع باعتباره مفهوما حديثا بالنسبة للإدارة العمومية الجزائرية وهي تسعى للعمل على تطبيق نماذجه وأساليبه نظرا لأهمية قطاع الضرائب باعتباره قطاع حساس ويسير في طريق العصرية والرقمنة بالإعتماد على أساليب الإدارة الإلكترونية، كما يعتبر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث تحديا يواجه الإدارة الضريبية بغية اقتراح حلول عملية لتحسين كفاءة التحصيل الجبائي، من خلال تقليص المصالح الجبائية الخارجية وتجميعها في مراكز ضريبية مستحدثة تعتمد على تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتساير التقدم والتطور المستمر وتجاري الدول المتقدمة كما تهتم هذه الدراسة بتوضيح أثر التسيير العمومي الحديث على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية.

ح. حدود الدراسة:

تنقسم حدود هذه الدراسة إلى:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع التسيير العمومي الحديث كمقاربة تسييرية في الإدارة العمومية الجزائرية وتم اختيار الإدارة الجبائية لما شهدته من إصلاحات متتالية، وتم أخذ المراكز الضريبية كعينة نظرا لحداتها وكجزء من الإصلاحات التي مست القطاع الضريبي الجزائري.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 2023/2021، أما توزيع الاستبيان وتجميعه فكان خلال الفترة 2023/08/29 الى 2023/09/15
- ✓ **الحدود المكانية:** أجرينا دراستنا الميدانية في بعض المراكز الضريبية ممثلة في كل من مركز الضرائب تيارت، مركز الضرائب الأغواط، ومركز الضرائب غرداية.
- ✓ **الحدود البشرية:** شملت دراستنا هذه جميع العاملين بالمراكز الضريبية محل الدراسة.

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة الموضوع استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتضمن خطوات جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بالنسبة للإطار النظري من خلال جمع المعلومات من مراجع مختلفة، وبغية

مقدمة

معالجة إشكالية البحث تم الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وذلك بجمع البيانات من المبحوثين عن طريق الادلاء بأرائهم وإجاباتهم باستخدام أداة الاستبيان.

كما تم وضع مخطط افتراضي يشير إلى وجود تأثير بين متغيري الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في التسيير العمومي الجديد أما المتغير التابع فيتمثل في كفاءة التحصيل الجبائي.

- د. مرجعية الدراسة:

من أجل إثراء هذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر وتمثلت أدوات البحث في:

- **المسح المكتبي** (الكتب، المقالات العلمية المحكمة والمنشورة، الملتقيات العلمية، أطروحات الدكتوراة، رسائل الماجستير، مواقع الانترنت الموثوقة) وذلك لتغطية الجانب النظري ولمعرفة الموضوع وضبط المفاهيم الخاصة به؛

- **الاستبيان** وزع على مجموعة من الأعوان الجبائين في المراكز الضريبية محل الدراسة؛

- كما تم الاعتماد في تحليل النتائج على برنامج **SPSS** نسخة 26؛

- **المقابلة** مع رؤساء المراكز الضريبية وبعض الأعوان الجبائين ورؤساء المصالح بالمراكز الضريبية؛

- **الملاحظة** من خلال الوقوف على سير العمليات الجبائية بين المكلفين والموظفين بالمراكز محل الدراسة.

ذ. هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول للإلمام بجوانب الموضوع وأدبياته النظرية والتطبيقية وفق المنهجية التالية:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية **للتحصيل الجبائي** في النظام الجبائي الجزائري **والتسيير العمومي الحديث**، حيث خصصنا **المبحث الأول** لإعطاء لمحة عن النظام الجبائي منذ نشأته وأهم الإصلاحات التي جاء بها، كما خصص **المطلب الثاني** **للتحصيل الجبائي** في الجزائر وطرقه وألياته وأنواعه والأساليب الحديثة لزيادة الحصيلة الضريبية، وتنظيم عملية التحصيل الجبائي وإجراءاته وتطبيقاته.

بينما تم تخصيص **المبحث الثاني** للأدبيات النظرية **للتسيير العمومي الحديث** وتم تقسيمه الى **مطلبين** على النحو التالي: **المطلب الأول** ماهية التسيير العمومي الحديث وتضمن نشأته وتطوره ومفهومه، وأبرز النظريات التي كان لها تأثير في وجوده وبعض نماذجه، أما **المطلب الثاني** فتناول الخدمة العمومية والمرفق العام وأهم الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية.

مقدمة

كما خصصنا **الفصل الثاني** من هذه الدراسة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية على الأقل كما تم مناقشتها من خلاله وإبراز أوجه التشابه والاختلاف، وتم تقسيمه الى **مبحثين** على النحو التالي: **المبحث الأول** الدراسات السابقة المحلية، **المبحث الثاني** الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أما **الفصل الثالث** تناول تقديم المراكز محل الدراسة والتعريف بها والمهام التي تقوم بها، كما عرضنا به الأدوات المستخدمة في الدراسة وتفصيلها وكيفية توظيفها.

كما تطرقنا من خلال **المبحث الثاني** لهذا الفصل لتفسير النتائج المتوصل اليها وتحليلها ومدى توافقها مع الفرضيات المقترحة.

ر. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التسير العمومي الحديث بأبعاده (المشاركة، اللامركزية، تحسين نوعية الخدمة، التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى، تبسيط القوانين والإجراءات، تحسين إدارة الموارد البشرية).

المتغير التابع: تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بأبعاده (شفافية التحصيل، كفاءة التحصيل، آليات التحصيل، عصنة التحصيل، كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية).

ز. **صعوبات الدراسة:** كغيرها من الأعمال البحثية لم تخلو هذه الدراسة من بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادها ورغم ذلك لم تكن عائقا بل كانت حافزا ودافعا للتحدي والبحث ونذكر منها:

- الحصول على دراسة تجمع المتغيرين معا وصعوبة تحديد وضبط أبعاد الموضوع نظرا لتوسع المفهومين؛
- صعوبة الحصول على النسب والتقديرات المالية للتحصيل في المراكز الضريبية نظرا لسريتها؛
- بعد المسافة بين المراكز الضريبية (تيارت، الأغواط، غرداية) وتكبد عناء السفر لتوزيع الاستبيانات وإعادة تجميعها.

ملاحظة:

لقد إعتدنا ترجمة بعض المصطلحات في **الفصل الأول (التحصيل الجبائي)** إلى اللغة الانجليزية مع أن طبيعة الموضوع تتطلب اللغة الفرنسية نظرا لإستخدامها الشائع من طرف الإدارة الجبائية باعتبار أنها تتبع النهج الفرنكفوني وحتى جل القوانين مستمدة من القانون الضريبي الفرنسي ولذا

مقدمة

بقيت أغلب تعاملاتها عبر المراسلات والتعليمات الإدارية والمراسيم بهذه اللغة، ويرجع اختيارنا في هذا لسببين وهما:

- متطلبات تحول الجامعة أو الدولة بصفة عامة نحو التوجه الى اللغة الإنجليزية؛
- توحيد اللغة في الفصل الأول لأن الموضوع (التسيير العمومي الحديث) ظهر في الدول الأنجلوسكسونية وأغلب الكتابات كانت حوله باللغة الإنجليزية.
- كما أبقينا على بعض المختصرات باللغة الفرنسية للضرائب والرسوم نظرا لإستخدامها الواسع في الإدارة الجبائية وهو ما أشرنا إليه سابقا في جدول قائمة المختصرات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتحصيل

الجبائي والتسيير العمومي

الحديث

تمهيد:

شهد العصر الحديث جملة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات وفي مختلف الميادين خاصة في الجانب الإداري وما يتعلق بالإدارة العمومية التي بدأت تطغى عليها مظاهر البيروقراطية والفساد وتفشت فيها المحسوبة واللامبالاة مما جعلها تتعرض للعديد من الانتقادات بسبب سوء التسيير وعدم التطور. وهذا ما أدى بالعديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد لإيجاد حلول تساهم في اصلاح الإدارة واعادة هيكلتها والبحث عن طرق وأليات تسييرية حديثة تساهم في تحسين الخدمة العمومية وترقى إلى تطلعات المواطنين بأبجع الطرق للمساعدة على تعزيز الكفاءة وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة، للقضاء على الضعف والعجز الذي تميزت به الإدارة التقليدية وتضمن دور القطاع العام من خلال تغيير أساليب التسيير به ومواكبة التغيرات الحاصلة.

وتعتبر الإدارة الجبائية واحدة من الإدارات العمومية التي تعمل على جمع الضرائب كمورد مالي هام لخزينة الدولة فهي تساهم في تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية، كما أنها تعكس صورة الوعي لدى أفراد المجتمع بتأدية واجباتهم والتزاماتهم، فهي تمثل أحد عناصر النظام الجبائي وأهم مرتكزاته ولأن الأنظمة الجبائية تعمل في بيئة منفتحة على العالم، فقد تحدث تغيرات اقتصادية أو سياسية في البيئة المحيطة مما يؤثر على الأوضاع الداخلية و يفرض في العادة من فترة إلى أخرى موجة من الإصلاحات في المجال الضريبي لا يمكن تجاهلها كما أنها تساهم في تغيير السياسة الضريبية، ومن ثم لا بد من مراجعة تصميم الهياكل الضريبية وفقها فيتم عادة تصميم الأنظمة الجبائية لتحقيق أهداف السياسة الجبائية التي يتم تحديدها على أساس الأوضاع القائمة، لكن هذه الأوضاع تتغير باستمرار بفعل العديد من العوامل، مما يجعل الأنظمة الجبائية عاجزة عن تحقيق الأهداف المنوطة بها، وهذا ما يستدعي إصلاحها باستمرار، ولقد شهد النظام الجبائي الجزائري عدة إصلاحات وتعديلات من خلال قوانين المالية السنوية والتكميلية بغية الرفع من معدلات التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية، وما يجب أن نشير إليه أن الإصلاحات لم تأت دفعة واحدة بل كانت هناك تعديلات عديدة منذ الاستقلال ولعل أهمها ما جاءت بعد إصلاحات سنة 1992.

كما يهدف النظام الجبائي من خلال الإصلاحات إلى تحسين الحصيلة الضريبية وزيادة مردوديتها باستخدام كل الطرق والأليات المخولة قانونا للتحصيل وفق ما تقتضيه الضرورة بالاعتماد على القواعد الأساسية والإجراءات العامة للتحصيل، خاصة في ظل التطورات الهيكلية التي شهدتها الإدارة الجبائية للسعي منها في تحسين الصورة النمطية للمصالح الجبائية باستخدام أساليب ووسائل عصرية، لتحسين الخدمات الجبائية وتسهيل وتبسيط الإجراءات للمكلفين، والعمل على زيادة الوعي لديهم.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال لقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بالنظام الجبائي الجزائري والضريبة والتحصيل الجبائي، إضافة إلى الأنظمة الجبائية المستحدثة في هياكل الإدارة الضريبية والتي تسعى هذه الأخيرة إلى تعميمها على كافة المصالح التابعة لها ممثلة في مديرية كبريات المؤسسات، المراكز الضريبية والمراكز الجوارية للضرائب بغية عصنة مرافقها وتقريب الإدارة الجبائية من المكلفين وتقليل الجهد والوقت وكذا تقليص طوابير الانتظار والاحتفاظ في فترات دفع المستحقات الضريبية المرتبطة بتواريخ معينة وتقليل الضغط على الأعوان الجبائيين .

وعليه فإن السياسات الجبائية وطرق التحصيل تعتبر مكونات حيوية في بناء اقتصاد قوي ومستدام ولذا فالحكومات تعتمد على تصميم أنظمة جبائية فعالة لضمان تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات المجتمع وتشجيع النمو الاقتصادي ويشمل ذلك تحديد الضرائب والرسوم بشكل مناسب، وتوزيع العبء الجبائي بطريقة عادلة.

من جهة أخرى، تشكل مكافحة ظاهري التهرب والغش الضريبي تحدي للإدارة الجبائية، كم أن التحصيل الجبائي الفعال يتطلب تقنيات متقدمة وأنظمة معقدة لتحديد المكلفين وتقدير الإيرادات بدقة ولذلك يتعين على الحكومات النظر في تحسين الشفافية وتبسيط الإجراءات الجبائية لتشجيع التقدم الطوعي للضرائب، فهي تؤثر بشكل كبير على قرارات الاستهلاك والاستثمار في الوقت نفسه، يمكن أن يلعب التحصيل الجبائي دوراً في تحفيز الابتكار وتعزيز التنمية الاقتصادية، فهو يمثل تحدياً متعدد الأوجه يتطلب توازناً دقيقاً بين تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز النمو الاقتصادي، مع مراعاة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية المترتبة.

وبناء على ما سبق ذكره فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي: المبحث الأول تناولنا فيه النظام الجبائي الجزائري نشأته ومكوناته وأهم الإصلاحات التي جاء بها، كما تم التطرق من خلاله إلى أنواع التحصيل الجبائي وأهم قواعده، وتنظيم عملية التحصيل الجبائي وما يتعلق بها.

أما المبحث الثاني عنون بالإطار النظري العام للتسيير العمومي الحديث، فتم من خلاله التطرق إلى المفهوم العام للتسيير العمومي الحديث وما يتعلق به من مبادئ وخصائص باعتباره محور دراستنا حيث يمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة وكان لابد من إلقاء الضوء على مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام وما يندرج ضمنهما كونهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالتسيير العمومي الحديث ويعتبرا الركيزة الأساسية التي يقوم عليها.

المبحث الأول: التحصيل في ظل النظام الجبائي الجزائري

سنتناول في هذا المبحث نبذة عن النظام الجبائي الجزائري وتنظيم عملية التحصيل في ظلّه وماله من خصائص وأنواع وطرق.

المطلب الأول: النظام الجبائي الجزائري

قبل التطرق إلى النظام الجبائي وعناصره ومجالاته وجب التعريف بمفهوم الكفاءة باعتبارها عنصرا من عناصر هذه الدراسة وسندرجها باختصار حتى تكون هناك خلفية عن المفهوم.

– الكفاءة (Efficiency):

اختلفت المدارس الفكرية في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة مع إختلاف المؤلفات والدراسات، حيث تم إستخدام الكفاءة في عدة تخصصات وتم اعتمادها أولا في مجال التعليم لأغراض الإدارة، من أجل تأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة وتم تحديد معايير لإعتمادها في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن مدلول الكفاءة أستخدم في علوم التسيير كمفهوم يتم داخل المنظمة¹.

هي تنفيذ الأفراد للعمل باستخدام مختلف الموارد المتاحة وهذا ما يميزها عن المصطلحات ذات الصلة كالمهارات والقدرات².

فيعرفها (Jean Marie Peretti) على أنها: " تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو

القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة"³.

وعرفت من طرف (Mathé et Malo) على أنها: "حسن استخدام الموارد المتاحة للحصول على أحسن النتائج أو تعظيم الكميات المحصل عليها انطلاقا من الكميات الموجودة من الموارد المستهلكة من أجل إنتاج محدد"⁴.

كما عرفها (Luc Boyer and Noel Equilbey): "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموع مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة وبشكل أشمل استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل"¹.

¹ - ABDELHADI Naji, **Identification Des Compétences Requises Par Les dirigeants des PME Pour La Gestion du Changement Organisationnel**, thèse de doctorat, université de Québec à Montréal, juin, 2009, p12.

² -JEAN Jacques Nilles, **Réponse02 : L'analyse de la compétence par la méthode scénarios**, savoirs, 2005/02 N08, p61

³ - بويجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية العدد السادس 30/06/2016، ص 11.

⁴ - MATHE Jean-Charles et MALO Jean Louis, **L'essentiel du contrôle de gestion**, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000, p106.

وقد تم تحديد الكفاءة بمفهومها الحديث إلى ثمانية مجالات تتمثل في:

- الخبرة التقنية (Technical expertise)؛
 - القدرة على العمل (Ability to work)؛
 - القدرة الابداعية (Creative Ability)؛
 - القدرة الإدارية (Managerial Ability)؛
 - الفاعلية الشخصية (Personal Effectiveness)؛
 - القدرة العلائقية (Relational capacity)؛
 - القدرة على المساهمة في القيم (Ability to contribute to values)؛
 - القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف (Ability to contribute to objectives)².
- مما سبق ذكره يمكن تعريف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد والسلوكيات والخبرات المكتسبة للحصول على أحسن النتائج.

وقد تتداخل الكفاءة مع بعض المفاهيم ذات الصلة فلذا ارتئنا توضيحها على النحو التالي:

- **المهارة (Skill):** تنتج عموماً من حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات سابقة وهي تعني خصوصاً الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما في الصناعات التقليدية مثلاً ومع الانجازات الفنية.
- **القدرة (The capacity):** تمثل إمكانية النجاح وكفاءته ضمن مجال نظري أو عملي وهي تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.
- **الانجاز (Achievement):** إذا كانت القدرة تدل على ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد و يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانات الفرد المتعددة في الانجاز³.
- **الفاعلية (Effectiveness):** تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية⁴.

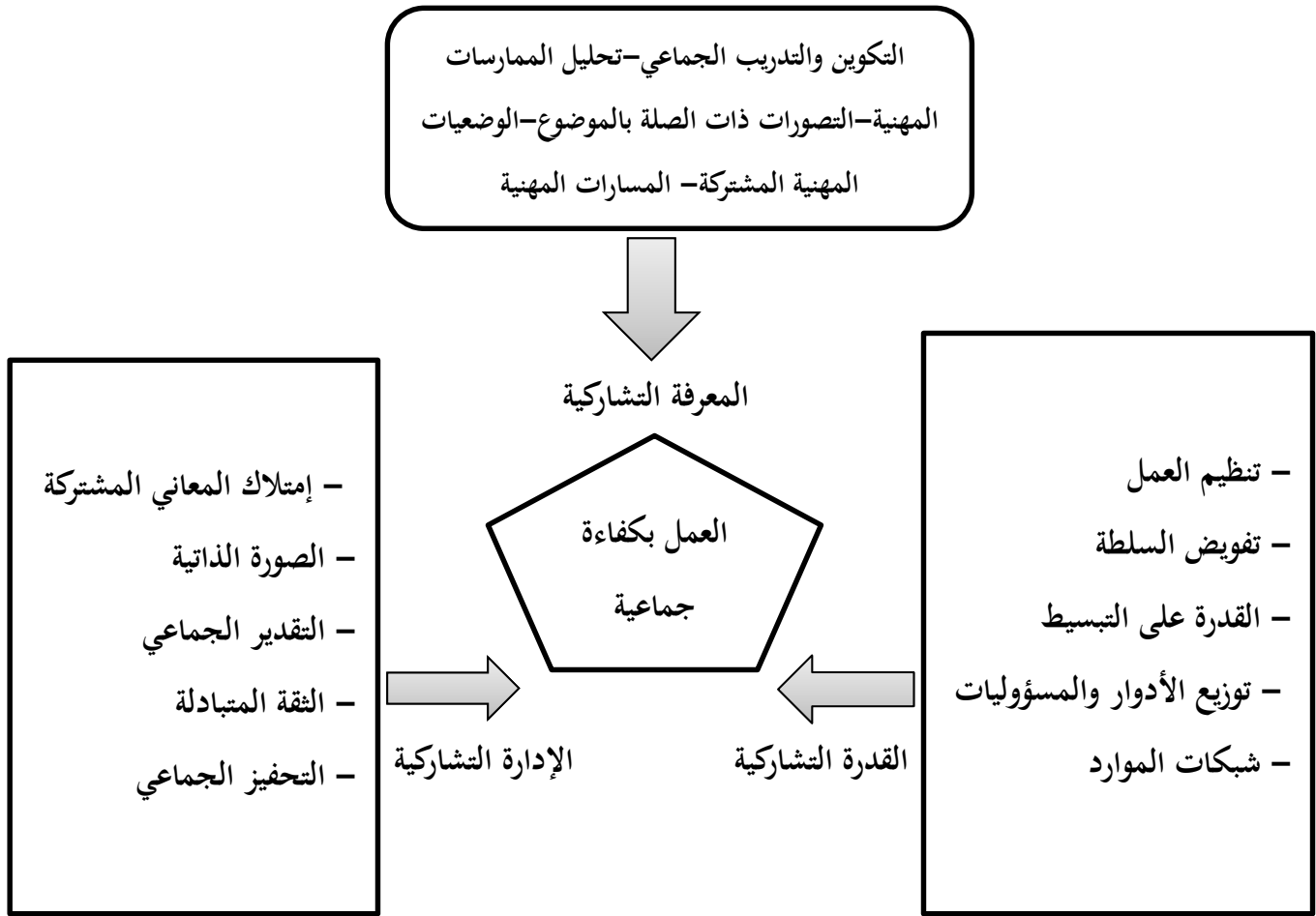
¹ - وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية-دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة 01، 2018، ص52.

²-JAEN Yves Buck, Le management de connaissances et de compétences en pratique, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p106.

³ -وحشي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص66.

⁴ - RICHARD. Hall, organisation structure and process, New Jersey Prentice hall, 1972, p37.

الشكل رقم (01-01): الكفاءة المشتركة



Source : Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, OP.CIT, p228.

الفرع الأول: ماهية النظام الجبائي

قبل التطرق إلى التعريف بالنظام الجبائي وما يتعلق به من أنواع وخصائص ارتئينا أن نخص جزءا من هذا المطلب للتعريف بالضرورية وأهم مبادئها وأنواعها، باعتبارها أداة فعالة في تمويل خزينة الدولة، كما أنها تعتبر عنصرا أساسيا في عملية التحويل الجبائي، ومن أهم الركائز التي يقوم عليها. غير أن الجباية مفهوم يعتبر مفهوما أعمق وأشمل لأنه يحتوي على مجموع الضرائب والرسوم التي تشكل مورد الدولة لتغطية نفقاتها العامة.

وتعرف الجباية على أنها: "مجملة الاقتطاعات الإجبارية المطلقة على مدا خيل الأفراد وأرباح المؤسسات المؤدات لفائدة الدولة وادارتها العمومية من أجل تمويل المشاريع لخدمة الصالح العام"¹.

كما أن الجباية هي: "مجموعة الاقتطاعات الإجبارية مفروضة من طرف الدولة والتي تضم الضرائب والرسوم، الإتاوات والمساهمات الاجتماعية"².

1. عموميات حول الضريبة (Generalities about Tax): تعد الضريبة من أهم وسائل إيرادات الدولة، حيث تقوم الحكومة بفرضها على المواطنين والشركات بهدف تحقيق إيرادات تستخدم لتمويل النفقات العامة وتنفيذ المشاريع الحكومية ومن خلال هذا المطلب سنقدم تعريف للضريبة وأهم خصائصها.

1.1. تعريف الضريبة (Definition of tax): تعددت تعاريف الضريبة بتعدد الباحثين والكتاب في مجالها إلا أنها لم تخرج عن الإطار العام والشامل لها فقد اتفقت أغلب التعاريف على أنها فريضة مادية الزامية وجبرية بدون مقابل خدماتي تقدمه الدولة للأفراد وهذا نظرا لدورها في شتى المجالات المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، ولذا اتفق الجميع على أنها عبارة عن توزيع الأعباء العامة على جميع الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة التكليفية للفرد.

وفي هذا السياق سنذكر بعضا منها: يعرفها **المعجم الفرنسي** بأنها: "نظام تحصيل الضرائب، وجميع القوانين المتعلقة بها والوسائل المؤدية إليها هي فرع من القانون العام، وتتكون من جميع القواعد القانونية المتعلقة بالضرائب وتنظم مشاركة الأشخاص سواء الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، في الحياة المالية للدولة وتشكل الضرائب أيضا أداة هامة للسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة"³.

عرفت على أنها: "فريضة إلزامية يلتزم المكلف بدفعها للدولة حسب مقدرته وبغض النظر عن المنافع التي تعود عليه جراء تقديم هذه الخدمات أو تحقيق حاجة عامة"⁴.

أما حسب الفقيه الفرنسي "**جاستون جيز**" فقد اعتبرها: "أداء نقدي تفرضه السلطة على الأفراد بطريقة نهائية وبلا مقابل بقصد تغطية الأعباء العامة"⁵.

¹ - محمد عباس محرز، المدخل الى الجباية والضرائب، الجزائر، 2020 ص 05.

² - محمد عباس محرز، اقتصاديات الجباية والضرائب، دار هومة الجزائر الطبعة الثالثة، 2003 ص 217.

³ - DAHMANI Lamia, AIT LEMQEDDEM Hamid, **Fiscalité et financement des entreprises quelle approche théorique ?**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics IJAFAME, Volume 2, Issue 6-1 (2021), p491.

⁴ - محمد خالد المهاني، خالد الخطيب الحبش، **المالية العامة والتشريع الضريبي**، منشورات جامعة دمشق عام 2006 ص 175.

⁵ - خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير الشامية، **أسس المالية العامة**، الطبعة الثالثة، 2007 ص 145.

كما عرفت بأنها: "الضريبة هي فريضة مالية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات العامة المحلية بصورة نهائية مساهمة منه في تكاليف الأعباء العامة دون أن يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة¹.
بينما عرفها "PIERRE BELTRAME" بأنها: حصيلة مالية من المكلفين من خلال صفتهم الإسهامية والتي تقبض عن طريق السلطة بتحويل ذمة مالية نهائيا بدون مقابل محدد، من أجل تحقيق أهداف ثابتة عن طريق السلطة العامة².

بناء على ما سبق ذكره فإننا نستخلص بأن الضريبة هي اقتطاع مالي الزامي تفرضه الدولة على مواطنيها لتخفيف الأعباء عنها والمساهمة في تغطية النفقات العامة والدفع بعجلة التنمية الاقتصادية.

2.1. القواعد الأساسية للضريبة (Basic rules of tax): يقصد بالقواعد العامة التي تحكم الضريبة مجموعة القواعد والمبادئ التي يتعين على المشرع المالي الاسترشاد بها ومراعاتها بصدد تقرير النظام الضريبي في الدولة، ويعتبر "آدم سميث" أول من نظم تلك القواعد والمبادئ وصاغها في كتابه الأول "ثروة الأمم" وتتلخص هذه القواعد فيما يلي:

1.2.1. قاعدة العدالة والمساواة (The rule of justice and equality): بعد تطور فكرة الضريبة أصبحت العمومية غير كافية لتحقيق المساواة بين الأفراد، نتيجة اختلاف دخولهم وهكذا صار للعدالة مفهومين قصد التقرب قدر الإمكان من تطبيق ضريبة عادلة، وذلك في العدالة أمام الضريبة أي أن كل الأفراد متساوون أمام الضريبة بحيث يتعين على كل فرد أن يشارك في تحمل أعباء الدولة العادلة في الضريبة هي أن كل فرد يتحمل عبء تغطية النفقات حسب مقدرته التكاليفية.

1.2.2. قاعدة اليقين (The rule of certainty): ويقصد بها أن تكون الضريبة محدودة بصورة قاطعة دون أي غموض أو إبهام والغرض من ذلك، أن يكون المكلف على علم يقيني بمدى التزامه بصورة واضحة لا لبس فيها، ومن ثم يمكنه أن يعرف مقدما موقفه الضريبي من حيث الضرائب الملزم بأدائها وسعرها وكافة الأحكام القانونية المتعلقة بها وغير ذلك من الوسائل الفنية المتعلقة بالضريبة بالإضافة إلى معرفة حقوقه اتجاه الإدارة المالية للدفاع عنها³.

3.2.1. قاعدة الملائمة (Suitability rule): ويقصد بها ضرورة تنظيم أحكام الضريبة بصورة تلاءم ظروف المكلف بها، وتسير دفعها وخاصة فيما يتعلق بميعاد التحصيل وطريقته وإجراءاته، وتهدف هذه القاعدة

¹ - محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره ص 14/13.

² - PIERRE BELTRAME " fiscalité en France " édition Hachette، Livre Paris، P 12.

³ - سوزي عدلي ناشد، الوجيز في المالية العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2000، ص 128.

إلى عدم تعسف الإدارة المالية في استعمال سلطتها فيما يتعلق بإجراءات الربط والتحويل، لذا اعتبارات الملائمة أن تكون القواعد المتعلقة بكل ضريبة متفقة مع طبيعتها الذاتية والأشخاص الخاضعين لها¹.

4.2.1. الاقتصاد في النفقة (Economy in spending): يقصد بهذه القاعدة أن يتم تحويل الضريبة بأسهل الطرق ممكنة التي لا تكلف الإدارة الضريبية مبالغ ضخمة².

3.1. أهداف الضريبة (Tax objectives): تعددت أهداف فرض الضريبة على الأفراد بتعدد إستخداماتها وأغراضها والمجالات التي فرضت لأجل تغطية نفقاتها ولذا سنستعرض الأهداف العامة للضريبة وهي كالآتي:

1.3.1. الهدف المالي (Financial goal): هو أحد الأهداف الرئيسية لأي ضريبة فتأمين إيرادات دائمة من مصادر داخلية لخزينة الدولة، أهم غايات سلطات الدولة³، ويكون ذلك من خلال توفير حصيله ضريبية كافية ودائمة يمكن الاعتماد عليها في توفير المتطلبات اللازمة لتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتحقيق التنمية المطلوبة، مع مراعاة أن تكون مصاريف تحويل الضريبة في أدنى حدودها والتشديد على أهمية التوسع الأفقي في إعداد المكلفين، وبالتالي توفير ممولين جدد للمحافظة على مقدار الضرائب التي يتم تحويلها كل سنة⁴.

2.3.1. الأهداف الاقتصادية (Economic objectives): تستخدم الضرائب لتحقيق الاستقرار عبر الدورة الاقتصادية عن طريق تخفيض الضرائب أثناء فترة الانكماش لزيادة الإنفاق وزيادتها في فترة التضخم من أجل امتصاص القوة الشرائية، كما قد تستخدم لتشجيع نشاط اقتصادي معين بمنحه فترة إعفاء محددة وإعفاء المواد الأولية اللازمة لهذا النشاط باعتباره نشاطا حيويا يحقق التنمية الاقتصادية⁵.

3.3.1. الأهداف السياسية (Political goals): سواء فيما يتعلق بالسياسة الداخلية أو الخارجية، ففي الداخل تمثل الضريبة أداة في يد القوى الاجتماعية المسيطرة سياسيا في مواجهة الطبقات الاجتماعية الأخرى، أما في الخارج، فهي تمثل أداة من أدوات السياسة الخارجية مثل استخدام الضرائب الجمركية (كمنح

¹ - محمد عباس محرز، اقتصاديات الجباية والضرائب، النشر والتوزيع الجزائر 2003، ص 29.

² - قدي عبد الجيد، دراسات في علم الضرائب، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.

³ - خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 152.

⁴ - عدي عفانة، الجديد في المحاسبة الضريبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص 08.

⁵ - سوزي عدلي ناشد، مرجع سبق ذكره ص 131.

الإعفاءات والامتيازات الضريبية) لتسهيل التجارة مع بعض الدول أو الحد منها (كرفع أسعار الضرائب على واردات بعض الدول) من أجل تحقيق أغراض سياسية.¹

4.3.1. الأهداف الاجتماعية (Social goals): تعمل الضريبة على تحقيق أهداف اجتماعية متعددة من

أهمها:

- تقليل حدة التفاوت بين الدخل والثروات المرتفعة، وذلك بأن تعتمد الدولة على زيادة الضرائب على أصحاب الدخل والثروات المرتفعة ثم تقوم بإعادة توزيع حصيلتها على أصحاب الدخل المنخفضة، و يتم ذلك من خلال التصاعدية على الدخل؛
- جلب أكبر عدد ممكن من المساكن بهدف التخفيف من أزمة السكن، وذلك بإعفاء مداخيل الكراء من الضريبة أو منحها تخفيض.

4.1. دور الضريبة: تلعب الضريبة دورا هاما في توجيه السلوك الاقتصادي وتقليص الفجوة الاقتصادية وتعتبر

جزءًا هامًا من النظام المالي للدولة، كما تستخدم لتمويل الخدمات والمشاريع العامة التي تقدمها الحكومة، مثل الصحة والتعليم، والأمن الاجتماعي، والبنية التحتية، والدفاع ويتلخص دور الضرائب في مستويين وهما:

1.4.1. على مستوى الاقتصاد الكلي:

- تحصل الضرائب لصالح الدولة والمجتمعات والهياكل المحلية؛
- تحدد المخاطر الضريبية المرتبطة بعدم الامتثال للالتزامات القانونية؛
- تقدم رؤية لأصحاب المشاريع للخيارات السياسية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي توجيه الفرص المتاحة كما يمكن أن تصبح أداة لتوجيه النشاط الاقتصادي؛
- المساهمة في الاستقرار الاقتصادي للدولة لمواجهة التضخم من خلال زيادة الضرائب أو الانكماش من خلال خفض الضرائب؛

2.4.1. على مستوى الاقتصاد الجزئي: يمكن أن تلعب الضرائب دورًا مهمًا جدًا في التنمية الاقتصادية

للكثير من المستويات².

¹ - قطاف نبيل، دور الضرائب والرسوم في تمويل البلديات (دراسة ميدانية لبلدية بسكرة الفترة 200-2006)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2008، ص13.

² - MAROUAN Radoui « **la pression fiscale : quels impact sur les entreprises marocaines** », voir dans le site www.memoireonline.com/02/15/6931/m_la-pression-fiscale-quels-impacts-sur-les-entreprises-marocaines-Cas-des-entreprises-de-la-region13.html

5.1. أنواع الضرائب (Types of taxes): يوجد نوعين أساسيين من الضرائب تتمم بعضها البعض لتحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بغية الوصول للأهداف المسطرة لتحصيلها وتندرج تحت كل نوع عدة ضرائب تختلف بطبيعتها وبجسب النشاط الممارس من طرف المكلف بالضريبة وستتطرق في بحثنا الى هذه الأنواع وهي كالتالي:

1.5.1. الضرائب المباشرة (Direct taxes): وهي ما يُفرض على الدخل أو على رأسمال أو أن تُفرض الضريبة المباشرة على وجود الثروة، الدخل ورأسمال، تحت يد الممول¹.

والمكلف هو الذي يتحمل عبء هذه الضريبة مباشرة ولا يمكنه نقلها الى شخص آخر مهما كانت صفته وتمثل الضرائب المباشرة في (الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة الجزافية الوحيدة، الضريبة على الثروة، رسم التطهير، الرسم على النشاط المهني).

2.5.1. الضرائب غير المباشرة (Indirect taxes): هي كل ضريبة يدفعها المكلف ويستطيع نقل عبء هذه الضريبة إلى شخص آخر يتميز هذا النوع بسهولة الجباية².

كما أنها تضم مجموعة من الضرائب والرسوم وهي: (الضرائب على التداول، الضرائب على الإهلاك وتضم نوعين من الضرائب ممثلة في الضرائب الجمركية، الضرائب على الإنتاج، الضريبة على المبيعات).

إضافة للرسوم التالية: رسم المرور، رسم الضمان والتعير، حقوق التسجيل، حقوق الطابع.

2. نشأة وتطور النظام الجبائي: تعتبر الجباية اقتطاع مادي له إمتداد تاريخي قديم جدا تطور عبر مختلف العصور وفي فترات مختلفة وخلال فترات متفاوتة تمايزت عن بعضها باختلاف أنظمة الحكم في الدول وشهدت تطورا ملحوظا منذ ظهورها الى غاية يومنا هذا.

ويقصد بالنظام الضريبي أنه "مزيج من مختلف الجوانب الفنية والإدارية والجوانب القانونية التي تؤخذ في الاعتبار عند التأسيس"³.

ويعرف النظام الضريبي على أنه مجموعة من الضرائب المفروضة في الدولة، ويحدد بالمعنى الواسع، جميع إجراءات اعتماد وإدارة الضرائب، وتنظيمها، فضلا عن عناصر تنظيم وإدارة الاقتصاد، وتأثيرات البيانات الثقافية والنفسية للمواطنين. الضرائب هي إحدى وسائل العمل التي

¹ - فؤاد توفيق ياسين، المحاسبة الضريبية، دار البازوري، عمان، 2005، ص13.

² - عبد الناصر نور، عليان الشريف، الضرائب ومحاسبتها، عمان، الأردن، 2002، ص.18.

³ - GUERROUT Saïd, **la problématique de l'incitation fiscale a l'investissement productif national et étranger en Algérie**, mémoire de magistère, sciences économiques, université de Bejaia, 2005, p 67

تتخذها الحكومات للسماح لها بالتدخل في مختلف المجالات، فهي من خلال إمكانيات التوجيه أو المنع التي توفرها، هي المكان الأفضل لتأسيس سلوك يفضي الى التنمية¹.

فلكل دولة نظام جبائي خاص بها، حيث تستعمل الجباية كوسيلة أساسية من أجل تحسين وضعيتها الاقتصادية، ولهذا مر النظام الجبائي الجزائري بمراحل عدة منذ العهد الاستعماري إلى وقتنا الحالي ويمكن تلخيصها كما يلي:

- **الفترة ما بين 1830-1918:** في هذه المرحلة الضرائب الإسلامية بقيت، لكن كان الاهتمام بالتقنيات أكثر من المبادئ الدينية، حيث أصبحت الضريبة ليست لها صفة دينية، إذ ألغيت بعض الضرائب الإسلامية التي كانت سارية المفعول مع بقاء العشور والزكاة².

- **الفترة ما بين 1918-1948:** في هذه المرحلة وبتاريخ 30 نوفمبر 1918 ألغيت العشور إلغاء مطلقاً وألغيت الزكاة في الجنوب³.

- **الفترة ما بين 1948-1962:** في هذه المرحلة اكتسب النظام الضريبي الجزائري استقلالية طفيفة مقارنة بالنظام الجبائي الفرنسي وابتداء من سنة 1962 كان النظام الضريبي الجزائري يتكون من الضرائب المباشرة وغير المباشرة⁴.

- **فترة ما بعد الاستعمار 1962:** لقد ظل النظام الضريبي قبل 1962 قائماً حتى بعد الاستقلال وبفضل القانون رقم 62-155 وبتاريخ 31 ديسمبر 1962 أصدر أول إجراء ضريبي تم فيه امتداد للقوانين المعمول بها⁵.

بعد مغادرة فرنسا للجزائر في السنة الأولى من الاستقلال شهدت أجهزة تحصيل الضرائب فراغاً كبيراً الأمر الذي أحدث نوعاً من الاضطرابات والصعوبات في تسيير الأجهزة الجبائية والتي لم تكون مهياً، ولا مؤسسة للقيام بالمهام الجديدة التي فرضتها الظروف آنذاك وهذا ليس من حيث الهيكل فقط، ولكن من حيث الأسلوب وطريقة العمل أيضاً التي لم تكن تستجيب للمصالح

¹ - KANDIL OTHMANE, **théorie fiscal et développement**, Edition Société nationale d'édition et de diffusion (SNED) 1970, p9.

² - ناصر مراد، **فعالية النظام الضريبي وإشكالية النهب الضريبي**، دار هومة، الجزائر، 2002، ص57.

³ - فيصل كلثوم، **ضريبة الدخل**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 14، العدد الثاني، 1998، ص10.

⁴ - عبد الواحد عطية السيد، **مبادئ اقتصاديات المالية العامة**، دار النهضة العربية، الأردن، 2000، ص579.

⁵ - زينب حسين عوض الله، **مبادئ المالية العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998، ص151.

الرئيسية، إلا أن ذلك لم يمنع الجزائر من شق طريقها نحو الاستقلال في ميدان الضرائب، كما هو الحال في الميادين الأخرى.¹

وأمام الركود الاقتصادي ونقص الموارد المالية والفراغ الإداري الذي شهدته تلك الفترة على جميع الأصعدة نظرا لعدم وجود موارد بشرية مؤهلة ومع انعدام القوانين والتعليمات الخاصة بالدولة الجزائرية لكونها في مرحلة البناء في تلك الحقبة فقد حافظت على العمل بالقوانين والتشريعات الفرنسية، وحتى لا يستمر الوضع لمدة أطول كان لزاما عليها أن تجد بدائل وحلول أخرى أو تقوم بتشريع قوانين جديدة.

وقد صادقت الجمعية الوطنية التأسيسية على قانون المالية لسنة 1963 وقانون المالية التصحيحي لنفس السنة أما الجمعية المنتخبة بعد الاستقلال فقد صادقت على قانون المالية لسنة 1964، ثم على قوانين المالية الثلاثة لسنة 1965، القانون الأول يتضمن فتح اعتمادات مؤقتة بالنسبة لسنة 1965 في انتظار إعداد ميزانية 1965 والثاني الصادر بنفس التاريخ والذي اكتفى بتحديد النصوص الجبائية الواجب تطبيقها خلال دورة 1965² والثالث يتضمن قانون المالية.

3. مفهوم النظام الجبائي (The concept of the tax system):

يقصد بالنظام كيان يحوي ضمن إطاره مجموعة من العناصر المتداخلة، بينها علاقات تبادلية تتفاعل مع بعضها البعض من أجل أداء وظائف وأنشطة تفضي إلى تحقيق أهداف النظام.³ كما يعرف بأنه: "مجموعة من التدابير الضريبية ملزمة التحصيل من قبل الدولة، يساهم بها أفراد المجتمع بشكل ضروري لممارسة الدولة صلاحياتها وسلطاتها"⁴.

ويعتبر النظام الجبائي من أهم الركائز التي تعتمد عليها الدولة في الدفع بعجلة التنمية نظرا لأهميته الكبيرة في تمويل خزينتها، فالنظام الجبائي له مفهومين سنذكرهما كالاتي:

1.3. المفهوم الضيق للنظام الجبائي: يعرف على أنه مجموعة من القواعد القانونية والفنية التي تمكن من الاستقطاع الضريبي في مراحله المتتالية من التشريع إلى الربط والتحصيل"¹.

¹ - فارس السبي، المنازعات الضريبية في التشريع والقضاء الجزائري الجزائري، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2011، ص29.

² - بقالم مراد، خصوصية قوانين المالية في النظام الجزائري، مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر سنة 2018، ص206.

³ - عبد العزيز علي السوداني، البناء الضريبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص21.

⁴ - رحمة نباتي، النظام الضريبي بين الفكر المالي المعاصر والفكر الإسلامي -دراسة مقارنة -رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2015، ص05.

2.3. المفهوم الواسع للنظام الجبائي: " ويعرف على أنه: «مجموعة من العناصر الأيديولوجية والاقتصادية والفنية التي يؤدي تراكمها الى كيان ضريبي معين، ذلك الكيان الذي يمثل الواجهة للنظام والذي تختلف ملامحه من مجتمع متقدم اقتصاديا عنه في مجتمع متخلف، كما أن النظام الضريبي ما هو الا ترجمة عملية للسياسة الضريبية، فهو يمثل أحد أساليب تحقيق أهدافها"².

كما يعرف **النظام الضريبي** على أنه مجموعة محددة ومختارة من الصور الفنية للضريبة (ضرائب نوعية، ضرائب الدخل، ضرائب ثروة، ضرائب موحدة، ضرائب جمركية...) تتلاءم مع ظروف وخصائص البيئة التي تعمل في نطاقها، وتمثل في مجموعها برامج ضريبية متكاملة تعمل بطريقة محددة من خلال التشريعات والقوانين الضريبية المصدرة وما يصاحبها من لوائح تنفيذية مصدرة ومذكرات تفسيرية، تسعى لتحقيق أهداف محددة تمثل أهداف السياسة الضريبية بصفة عامة وأهداف النظام الضريبي بصفة خاصة.³

ويعرف **النظام الجبائي** أيضا على أنه "مجموعة التشريعات والسياسات والأجهزة التي تخطط وتدبر، وتنفذ عمليات تعبئة أو جباية الاقطاعات المالية التي يؤديها الأشخاص الطبيعيين والمعنويين للدولة بصورة جبرية، ونهائية، وبدون مقابل خاص ومباشر"⁴.

من خلال ما سبق من التعريفات التي قدمناها يمكننا أن نستخلص بأن: **النظام الجبائي** هو الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد كيفية فرض الضرائب وتحصيلها وتوجيه السياسة الضريبية للدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

4. أسس النظام الجبائي: تعتمد بنية النظام الجبائي على ثلاثة أسس وهي كالتالي:

1.4. السياسة الضريبية (Tax policy): تعبر عن مجموعة التدابير ذات الطابع الضريبي المتعلقة بتنظيم التحصيل الضريبي قصد تغطية النفقات العمومية من جهة، والتأثير على الوضع الاقتصادي والاجتماعي حسب التوجهات العامة للاقتصاد من جهة ثانية.

¹ - يونس أحمد البطريق، النظم الضريبية، الدار الجامعية الإسكندرية 2001، ص19.

² - سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب لعشماوي، النظم الضريبية، مدخل تحليلي تطبيقي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص13.

³ - سعيد عبد العزيز عثمان شكري رجب العشماوي، مرجع سبق ذكره ص.14

⁴ - أحمد عبد العزيز الشرفاوي، السياسة الضريبية والعدالة الاجتماعية، في مصر، معهد التخطيط القومي، القاهرة 1981، ص 06.

ويعتبر النظام الجبائي صياغة فنية للسياسة الضريبية للمجتمع، فهو مصمم من أجل تحقيق أهدافها، حيث نجد أن النظام الجبائي يصلح لتحقيق أهداف نفس سياسة ضريبية معينة في مجتمع معين، لا يصلح لتحقيق أهداف السياسة الضريبية في مجتمع آخر¹.

2.4. التشريع الضريبي (Tax legislation): هو عبارة عن صياغة لمبادئ وقواعد السياسة الضريبية في شكل قوانين وهذا من أجل تحقيق أهدافها، ويجب أن تتم صياغة التشريع الضريبي بشكل جيد لسد منافذ التهرب أمام المكلف، كما يجب أن تكون القوانين الضريبية مرنة حتى تتكيف والظروف الاقتصادية للدولة.

3.4. الإدارة الضريبية (Tax administration): تعتبر الإدارة الضريبية أداة تنفيذ النظام الجبائي، فهي ذلك الجهاز الفني والإداري المسؤول عن تنفيذ التشريع الضريبي وذلك من خلال عرض الضرائب وجبايتها².

5. خصائص النظام الجبائي: وتتمثل في أنه:

- هو مجموعة من الضرائب المطبقة داخل الدولة مهما كان نوعها (ضرائب على الدخل، ضرائب على الاستهلاك، ضرائب على الأملاك... إلخ)؛
- يطبق خلال فترة زمنية معينة بحيث كلما طالت الفترة كلما تغير النظام الجبائي بسبب اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها المجتمع؛
- يطبق داخل إقليم البلد دون أن يتعداه إلى الأقاليم الأخرى، إذ أن لكل بلد له خصوصيات تختلف عن البلدان الأخرى؛
- يتقرر بمجموعة من التشريعات والقوانين الجبائية بالإضافة إلى بعض اللوائح التنفيذية والمذكرات التفسيرية تمثل في مجموعها طريقة محددة يعمل من خلالها النظام الجبائي وأجهزته المختلفة؛
- إن الغاية من تطبيقه الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ أهداف الدولة الحديثة الرامية إلى تحقيق سياستها العامة، سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية³.

¹ - عبد المجيد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية (دراسة تحليلية تقييمية) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص139.

² - لولبية فوزي، فلسفة النظام الضريبي وهيكله في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر مارس سنة 2019، ص 173.

³ - سماعيل عيسى، تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في القانون الجبائي الجزائري، مجلة القانون العقاري العدد 15 (خاص) سنة 2021 ص17.

الفرع الثاني: الإصلاحات الجبائية في الجزائر ومكونات النظام الجبائي

شهدت الإدارة العمومية الجزائرية موجة من الإصلاحات في مختلف القطاعات خاصة في القطاع الجبائي باعتباره أحد ركائز الاقتصاد ومورد هام للخزينة العمومية، فتحسين النظام الضريبي له دور هام في التأثير على السياسة المالية العامة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وهذا يعتبر تحديا يواجه صناعات السياسة، لذا فان النظام الجبائي المرن والمستقر يساهم بشكل كبير في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وخفض عجز الميزانية وذلك من خلال تحصيل كافي يعتمد عليه في توفير المتطلبات اللازمة لتطوير ونمو القطاعات المختلفة.

لم تعد السياسة الجبائية السابقة في الجزائر قادرة على مسايرة الأوضاع والتقلبات الاقتصادية المتجدد فالنظام القديم كان ثقيلًا و معقدًا و لم يكن يستجيب لمقتضيات التنمية الاقتصادية الوطنية، خاصة و أن البلاد تتوجه تدريجيا نحو اقتصاد السوق الذي يفترض أساسا لنجاحه توفر عوامل الفعالية والمنافسة الحقيقية، و من أجل ذلك كان من الضروري إعادة النظر في النظام الضريبي للوصول إلى نظام جبائي مرن قادر على تحفيز و تحريك مختلف الأعوان الاقتصاديين والمحافظة على توازن مصلحة المكلف مع مصلحة الخزينة، التفكير في إعداد نظام جبائي مرن نوعا ما تمثل في التحضير إلى التفرقة بين الشخص الطبيعي و الشخص المعنوي و إنشاء ضريبة القيمة المضافة.¹

1. مفهوم الإصلاح الجبائي (The concept of tax reform):

ويقصد بالإصلاح الجبائي إدخال تغييرات نحو الأحسن، وعليه هو العمل على سد الفراغات والثغرات القانونية الموجودة بالنظام الجبائي السابق من أجل الرفع من مردوديته وزيادة فعاليته بما يخدم الاقتصاد الوطني العام والخاص.²

يعتبر الإصلاح الجبائي حزمة من الإصلاحات أو مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعتمدها الدولة وتمس المنظومة الجبائية، والهادفة إلى إزالة الاختلالات الجبائية من خلال استحداث ضرائب جديدة وإزالة ضرائب أخرى قديمة لا تواكب التغييرات الحاصلة، وتبسيط قوانين الضرائب ورفع كفاءة الجهاز الإداري، من أجل ضمان وفرة في الحصيلة الضريبية تضمن للدولة الوفاء بالتزاماتها تجاه مواطنيها وتلبية احتياجاتهم، ومن أجل التوزيع العادل للدخل بما يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية.³

¹ - رچاشته عبد المجيد، تقييم الإصلاح الجبائي، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف، 01 سنة 2018/2019، ص 44.

² - محمود جمام، النظام الضريبي وأثاره على التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر- أطروحة دكتور، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص106.

³ - عبد الهدي مختار، بن الحاج جلول ياسين النظام الضريبي الجزائري بين أفق الإصلاح وعراقيل التحصيل الفترة (2018/1992)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2002، ص322.

وقد تميز النظام الجبائي الجزائري قبل الإصلاح بالآتي:

- تعقد النظام الضريبي نتيجة للجمع بين الضرائب النوعية، ونظام الضرائب العامة ولكثرة الإعفاءات وكثرة النصوص التشريعية، وعدم كفاءة الإدارة الضريبية؛
 - عدم مرونة النظام الضريبي؛
 - تشوه بنية النظام الضريبي (جباية عادية-جباية بتولية)؛
 - إحتلال هيكل الإيرادات الضريبية هيمنة الضرائب غير المباشرة فيه، ويضاف إلى ما ذكر مشكلة الضغط الضريبي المرتفع كنتيجة لتعدد الضرائب وارتفاع معدلاتها حيث قدر سنة 1986 محسوبا على أساس كل الاقتطاعات الضريبية بمعدل 45.6 و 46 وذلك سنة 1987 مما يعني الثقل الكبير للاقتطاعات الضريبية؛
 - الغش والتهرب الضريبي، فقد دفع الضغط الضريبي المرتفع الذي يقع على المكلف الى تهرب هذا الأخير من دفع الضريبة سواء بصفة كلية أو بصفة جزئية؛
 - عجز النظام الضريبي القدم على مواجهة الندرة بزيادة العرض.¹
- وبرز الإصلاح الجبائي في الجزائر كنتيجة حتمية لمسايرة التغيرات الاقتصادية العالمية، خاصة الازمة البترولية لسنة 1986 وانعكاساتها المختلفة على شتى المجالات، وبرزت هذه الإصلاحات لإيجاد نظام يلائم المكلفين بالضريبة على اختلاف أنشطتهم ومستوياتهم فظهرت ضرائب جديدة وألغيت أخرى.
- كما أن هذه الإصلاحات جاءت لتحقيق جملة من الأهداف سنذكرها كالتالي:
- تبسيط وعصرنة النظام الجبائي من خلال تصميمه بشكل بسيط ومرن وبعيد عن التعقيد وكثرة الرسوم والضرائب والنصوص التشريعية بغية تحقيق شفافية وعدالة وفعالية الإدارة الجبائية؛
 - إدارة جبائية فعالة، حيث أن الإدارة الجبائية يجب أن تتسم بالتنظيم والصرامة التامة لأنها مكلفة بتحقيق أهداف ميزانية الدولة؛
 - إعطاء ديناميكية للنشاط الإنتاجي، وذلك بتقليل عدد أوعية الضرائب التي تخضع لها المؤسسات الإنتاجية سواء ذات الصفة المعنوية أو الطبيعية، وهو ما يساهم في تبسيط إجراءات التعامل ويشجع على الاستثمار؛
 - قمع الغش والتهرب الضريبيين.²

¹ - محمد لعلاوي، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 125.

² - شلالى عبد القادر وآخرون، أثر الإصلاحات الضريبية على النظام الجبائي الجزائري، الملتقى الوطني حول: مساهمة النظام الجبائي الجزائري في تنويع الاقتصاد الوطني خارج المحروقات يوم 19/18 أبريل 2018، ص 09.

إن مسار الإصلاح الجبائي الذي شرع فيه انطلاقاً من مطلع القرن الحالي كان يرمي إلى إضفاء العصرية والفعالية على المنظومة الجبائية الجزائرية بصورة تدريجية، وصولاً إلى استخلاف الجباية البتولية بالجباية العادية كمصدر مستدام لموارد الميزانية حيث تلت الإصلاحات من أجل تعديل الإدارة الضريبية إصلاحات سابقة سميت بالجيل الأول والتي عدلت النظام الجبائي من خلال تبني ضرائب جديدة بالإضافة إلى تبسيط وتعزيز الإجراءات الجبائية العصرية لتبسيط النظام الضريبي وتعزيز إجراءات محاربة ظاهري الغش والتهرب الضريبي¹.

2. المبادئ الأساسية للإصلاح الجبائي:

بما أن الإصلاح الجبائي ظهر نتيجة التغيرات والتحولات الاقتصادية فكان لزاماً على الدولة تحسين نظامها الجبائي إستناداً إلى مجموعة من الأهداف المرجو تحقيقها وترسيخها لجملة من المبادئ التي يتركز عليها النظام وتمثلت أهم مبادئ الإصلاح فيما يلي:

- تبسيط التشريع في المجال الضريبي أي تبسيط القوانين والإجراءات الجبائية؛
- ربط الضريبة بالطبيعة القانونية للمكلف؛
- إرساء نظام جبائي يحقق مردودية أكبر، ورفاه اجتماعي في حدود احترام العدالة الجبائية؛
- تحفيز الاستثمار والتصدير؛
- إعادة النظر في تنظيم الإدارة الجبائية لتكون الأداة الفعالة لتجسيد الإصلاح بكفاءة؛
- تبسيط إجراءات التصريح؛
- شفافية جبائية أكبر، سواء في التزامات المكلفين أو عمل الإداريين؛
- إعادة تنظيم الإدارة الجبائية وتحسين الوسائل خاصة المادية والبشرية منها لمواجهة الغش والتهرب الضريبي².

3. مكونات النظام الجبائي الجزائري بعد إصلاحات 1992:

إن النظام الجبائي يتضمن طريقة عمل محددة تنظمها التشريعات واللوائح التنظيمية المتضمنة النصوص الضريبية والأحكام المنظمة للأجهزة الإدارية المكلفة بتطبيق وتنفيذ السياسة الضريبية³، فهو يمثل أحد أساليب تحقيق أهدافها، ويتضح أن أي نظام جبائي يقوم على ما يلي:

¹ - وشان احمد، بلعزوز بن علي، الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرية وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جانفي 2017، ص 68.

² - رجاشنة عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ - لوالبية فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

- أهداف محددة تصوغها ظروف المجتمع؛
 - دور محدد تحدده الأهداف التي يرغب المجتمع في تحقيقها، وبيئة المجتمع الذي يعمل بداخله؛
 - هيكل ضريبي يتوقف تركيبه على الدور الذي يتعين أن يقوم به؛
 - طريقة عمل محددة تحكمها الأحكام التفصيلية للتشريعات الضريبية¹.
- وقد تعرض النظام الجبائي الجزائري بداية التسعينيات لإصلاحات جبائية جذرية، حيث تم إدخال هيكل ضريبي جديد وإعادة هيكلة القواعد الإدارية لإدارة الضرائب، حيث تم الانتقال من نظام الضريبة النوعية إلى نظام الضريبة الشامل، ولقد تزامن هذا التغيير مع الإصلاحات الاقتصادية الكبرى التي أنتجتها الجزائر بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى يتماشى النظام الجبائي الجزائري مع الأحداث العالمية والأنظمة الضريبية الأخرى².
- بعد الإصلاح الجبائي لسنة 1992م أصبح هيكل النظام الجبائي الجزائري يتكون من عدة قوانين، نوجزها فيما يلي:
- قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة ويحتوي على 389 مادة؛
 - قانون الرسم على رقم الأعمال يحتوي على الرسم على القيمة المضافة.
 - **قانون الطابع:** يضم حوالي 299 مادة، حيث يطبق على كل الوثائق الرسمية المنصوص عليها قانونا، كما يطبق على الأوراق التجارية، وكذا عند منح السجلات التجارية.
 - **قانون التسجيل:** يضم حوالي 367 مادة موزعة حول تحديد الرسوم وطرق تسجيلها.
 - **قانون الضرائب غير المباشرة:** يضم هذا القانون حوالي 571 مادة موزعة حول الأشخاص والمواد الخاضعة لهذه الرسوم كما يضم كذلك رسوم نوعية أخرى ومجال التحصيل والمنازعات؛
 - **قانون الجمارك:** يحتوي على 340 مادة تتناول مجال تطبيق القانون الجمركي وتنظيم وتسيير إدارة الجمارك.
 - **قانون الإجراءات الجبائية:** تم إنشاء هذا القانون بموجب المادة 40 من قانون المالية لسنة 2002م، والذي يضم حوالي 170 مادة تشمل مجموعة من القواعد القانونية الجبائية الخاصة بالجانب التقني، والمتعلقة بالوعاء والحساب والتحصيل والنزاعات وجوانب أخرى³.

¹ - علي عباس عياد، النظم الضريبية المقارنة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1983، ص 04.

² - نظيرة قلاذي، محمد الأمين وليد طالب، أثر النظام الجبائي الجزائري على النفقات العامة بعد الإصلاح الجبائي 1992، (دراسة قياسية للفترة 1993/2018)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03 سنة 2020، ص 521.

³ - نظيرة قلاذي، دور النظام الجبائي الجزائري في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية بالمؤسسات الصناعية لولاية قسنطينة"، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 03، 2016/2017، ص 33/32.

وقد نتج عن هذه الإصلاحات ثلاثة ضرائب جديدة وهي: الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة كما تم تصنيف النظام الجبائي الى ثلاثة أنواع وهي النظام الحقيقي، النظام المبسط، ونظام الضريبة الجزافية الوحيدة.

4. أصناف النظام الجبائي الجزائري:

1.4. النظام الحقيقي (Real system): هو نظام إخضاع ضريبي يعتمد على الربح الحقيقي للنتيجة المحققة خلال السنة يسمح هذا النظام بخصم النفقات المصروفة فعليا من الربح الخاضع مما يخفض الإخضاع الجبائي مع إلزامية امتلاك محاسبة مطابقة للقانون¹.

ويشمل الأشخاص الطبيعيين الذين تجاوز رقم أعمالهم السنوي 8.000.000 دج، والأشخاص المعنويين مهما كانت صفتهم (الشركات بأنواعها).

1.1.4. الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG):

لقد أسست الضريبة على الدخل الإجمالي من خلال قانون المالية لسنة 1991 وتنص المادة رقم 01 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة على ما يلي: (تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى ضريبة الدخل، وتفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة)، وتعتبر الضريبة على الدخل الإجمالي ضريبة مباشرة وتصاعدية². حساب الضريبة على الدخل الإجمالي يقوم على أساس الراتب الخاضع للضريبة وفق للسلم المحدد في قانون المالية 2022، وهي تمثل إقتطاعات على عاتق رب العمل، ويطبق هذا النظام بالضرورة على الذين يتجاوز راتبهم الخاضع للضريبة 30 000 دج³.

معدلات فرض الضريبة يوضحها الجدول التصاعدي السنوي للضريبة على الدخل الإجمالي.

الجدول رقم (01-01): الجدول التصاعدي للضريبة على الدخل الإجمالي

نسبة الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (بالدينار)
0%	لا يتجاوز 240.000
23%	من 240.001 إلى 480.000
27%	من 480.001 إلى 960.000
30%	من 960.000 إلى 1.920.000

¹ - <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/identifieur-regime-fiscal-ar/regime-reel-ar/regime-reel-arabe>

² - ناصر مراد، الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث العدد 02، سنة 2003، ص 26/25.

³ - <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/regime-reel/>.

33%	من 1.920.000 إلى 3.840.000
35%	أكثر من 3.840.000

المصدر: الجريدة الرسمية العدد قم 100 لسنة 2021 الصفحة رقم 12

2.1.4. الضريبة على أرباح الشركات (IBS): يطبق هذا النوع من الضرائب على شركات رؤوس الأموال (شركات ذات أسهم، شركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات بالتوصية ذات أسهم)، شركات الأشخاص الذين اختاروا إخضاعهم للضريبة على أرباح الشركات، الشركات المدنية التي اختارت إخضاعها للضريبة على أرباح الشركات.¹

يحدد الربح الخاضع للضريبة اعتمادا على نتيجة المحاسبة، المصحوبة بإعادة الإدماج والحسومات الجبائية، يتم الدفع عبر عدة دفعات :

- 1- **الدفعة الأولى :** من 20 فيفري إلى 20 مارس؛
- 2- **الدفعة الثانية :** من 20 ماي إلى 20 جوان؛
- 3- **الدفعة الثالثة :** من 20 أكتوبر إلى 20 نوفمبر.

تختلف معدلات الضريبة باختلاف النشاط فبالنسبة لأنشطة إنتاج السلع يقدر ب **19%**، بالنسبة لأنشطة البناء والأشغال العمومية والأنشطة السياحية ما عدا وكالات الأسفار يساوي المعدل المطبق **23%** و **26%** بالنسبة لأنشطة الخدمات².

3.1.4. الرسم على القيمة المضافة (TVA): أسس بموجب قانون المالية لسنة 1991 بالمقابل ألغي النظام السابق المتشكل من الرسم الوحيد الإجمالي على الإنتاج (TUGP) والرسم الوحيد على تأدية الخدمات (TUGPS) وذلك نتيجة المشاكل التي شهدتها هذا النظام من حيث تعقده وعدم ملائمته مع الإصلاحات التي شهدتها الاقتصاد الوطني.³ ويطبق بمعدلين هما 19% العمليات الخاضعة وجوبا للرسم على القيمة المضافة مدرجة في المادة 2 من قانون الرسوم على رقم الاعمال، العمليات الخاضعة للرسم على القيمة المضافة إختياريا

¹ - بصاشي هدى، صفحة صليحة، واقع النظام الجبائي الجزائري وأثره على الاستثمار، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة المجلد 05 العدد 02 (2020)، ص 115.

² - <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/regime-reel/>

³ - ناصر مراد، تقييم الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 سنة 2009، ص 69/70.

مدرجة في المادة 3 من قانون الرسوم على رقم الأعمال، العمليات، المواد والخدمات الخاضعة للرسم على القيمة المضافة بمعدل مخفض 9% مدرجة في المادة 23 من قانون الرسوم على رقم الأعمال¹.

4.1.4. الرسم على النشاط المهني (TAP): يعتبر ضريبة من الضرائب المباشرة التي استحدثت بموجب

قانون المالية لسنة 1996 وذلك بعملية إدماج كل من الرسم على النشاط الصناعي والتجاري (TAIC) والرسم على النشاط غير التجاري (TANC) وهو يُحصل على عكس الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الاجمالي (الليدان يحصلان لفائدة ميزانية الدولة) لفائدة ميزانية الجماعات المحلية².

تستحق الضريبة على الأنشطة المهنية كما هي محددة في قانون (CIDTA) على رقم الأعمال الذي يحققه في الجزائر دافعو الضرائب الذين يقومون بنشاط تندرج أرباحه تحت ضريبة الدخل الاجمالي (IRG)، في فئة الأرباح المهنية أو ضريبة دخل الشركات (IBS)³.

- يحدد المعدل العام للرسم على النشاط ب 02%؛
- يخفض إلى 01% بدون الاستفادة من التخفيضات بالنسبة لأنشطة انتاج السلع؛
- يطبق معدل 02% مع تخفيض قدره 25% بالنسبة لنشاطات البناء والأشغال العمومية؛
- غير أنه يرفع معدل الرسم الى 03% فيما يخص رقم الأعمال الناتج عن نشاط نقل المحروقات بواسطة الأنابيب⁴.

جدول رقم (01-02): توزيع حصيلة الرسم على النشاط المهني

الرسم على النشاط المهني	الحصة العائدة على البلدية	الحصة العائدة على الصندوق المشترك للجماعات المحلية	المجموع
0.59 %	0.30 %	0.11 %	2 %

المصدر: وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، لسنة 2012 ص 112

ولتحديد الأساس الخاضع للرسم وجب الأخذ بعين الاعتبار التخفيضات الممنوحة في المادة 219 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، ويجب أن يحسب رقم الأعمال (CA) خارج الرسم (H.T) إذا

¹ - <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/identifieur-regime-fiscal-ar/regime-reel-ar/tva-ar>.

² - بوزيدة حميد، التقنيات مع تمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، 132.

³ - <https://legal-doctrine.com/edition/tap-algerie-queles-sont-les-societes-concernees-par-la-taxe-dactivite-professionnelle/>

⁴ - Article 222 de la loi de 2020 sur les impôts directs et taxes assimilaires.

كان المكلف خاضع للرسم على القيمة المضافة (TVA) وتطبق التخفيضات حسب النشاطات والعمليات التجارية على النحو الذي سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): التخفيضات الممنوحة على رقم الأعمال

نسبة التخفيض	تخفيض 25%	تخفيض 30%	تخفيض 50%	تخفيض 75%
النشاط	مبالغ الإيرادات الناتجة من أنشطة البناء والأشغال العمومية والري.	مبالغ الإيرادات الناتجة من أنشطة البناء والأشغال العمومية والري.	مبلغ عمليات البيع بالجملة الخاصة بالمواد التي يتضمن سعر بيعها بالتجزئة أكثر من 50% من الحقوق غير المباشرة. مبلغ عمليات البيع بالتجزئة المتعلقة بالأدوية مع استيفاء الشرطين الآتيين: أن تكون مصنفة ضمن المواد الاستراتيجية وفقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول، و أن يكون هامش البيع بالتجزئة يتراوح ما بين 10% و 30%.	مبلغ عمليات البيع بالتجزئة للبنزين الممتاز، والعاذي، والخلي من الرصاص والغاز أويل ووقود غاز البترول المميع، والغاز الطبيعي المضغوط، رقم الأعمال المحقق بعنوان تركيب مجمع وقود غاز البترول المميع.

المصدر: المديرية العامة للضرائب بناء على المادة 219 من: ق.ض.م.ر.م

2.4. النظام المبسط (Simplified system): يطبق النظام المبسط على المكلفين بالضريبة الذين لا يخضعون للضريبة الجزافية الوحيدة والذين يقدر رقم أعمالهم السنوي أو يساوي 8.000.000 دج¹. وقد تم ادخال تعديلات حسب قانون المالية التكميلي لسنة 2022 فيما يخص النشاطات التي تخضع للنظام المبسط وأدرج المهن الحرة ضمنه، وقد عدلت المادة 07 من قانون (LFC) المادة 282 مكرر 03 من (CIDTA) وأدرجت أصحاب المهن الحرة في نظام (IFU) بالمعدل الثابت (12%)، عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 8.000.000 دج، ومنحتهم إمكانية اختيار النظام المبسط طول فترة ممارسة النشاط. ويقصد بالمهن الحرة كل النشاطات غير التجارية والصناعية والتي يمارس أصحابها مهن مثل: الطب، مكاتب الهندسة المعمارية... الخ.

¹ - <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/>.

3.4. نظام الضريبة الجزائرية الوحيدة (IFU):

تؤسس ضريبة جزافية وحيدة تحل محل الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات وتغطي أيضا الرسم على القيمة المضافة والرسم على النشاط المهني.¹

تطبق الضريبة الجزائرية الوحيدة على:

- الأشخاص الطبيعيون الذين تتمثل مهنتهم الرئيسية في بيع السلع والمواد، عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي ثمانية ملايين دينار (8,000,000 دج)، وكذا الحرفيون الذين يقومون بنشاط حرفي؛

- الأشخاص الطبيعيون الذين يمارسون نشاطا صناعيا أو تجاريا أو غير تجاري لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي ثمانية ملايين دينار جزائري (8,000,000 دج)؛

- التعاونيات الحرفية الفنية والتقليدية التي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ثمانية ملايين دينار جزائري (8,000,000 دج).²

- الأشخاص الطبيعيون الذين يمارسون نشاطا في إطار نظام المقاول الذاتي عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي خمسة ملايين دينار جزائري (5,000,000 دج).³

كما يتم تطبيق معدلات الضريبة الجزائرية الوحيدة حسب النشاط الممارس من المكلفين بها وتحتسب الحقوق الضريبية عن طريق ضرب رقم الأعمال المحقق في المعدل المطبق.

- 5٪ أنشطة جمع الورق المستعمل والنفايات المنزلية وكذا النفايات الأخرى القابلة للاسترجاع لجمع نفايات الورق والنفايات المنزلية وغيرها من النفايات القابلة لإعادة التدوير من قبل الأشخاص الطبيعيين⁴؛

- 5٪ لأنشطة الإنتاج وبيع السلع وللأنشطة الممارسة في إطار نظام المقاول الذاتي؛

- 12٪ للأنشطة الأخرى⁵؛

يتعين على المكلفين بالضريبة الخاضعين لنظام الضريبة الجزائرية الوحيدة، إكتتاب التصريح النهائي، في أجل أقصاه 20 جانفي من السنة الموالية (ن+1) لسنة بداية النشاط، يتضمن رقم الأعمال المحقق فعليا.

في حالة ما إذا تجاوز رقم الأعمال المحقق رقم الأعمال المصرح به بعنوان التصريح التقديري، فإن المكلف بالضريبة عليه أن يسدد الضريبة التكميلية الموافقة عندما يقوم باكتتاب التصريح النهائي.

¹ - Article 282 bis de la loi sur les impôts directs et taxes assimilées (CIDTA).

² - Article 282 bis 1 de la loi sur les impôts directs et taxes assimilées.

³ - Articles 282 bis 4 de la loi des impôts directs et taxes assimilées et 51 de la loi de finances 2023.

⁴ - Article 32 de la Loi de Finances 2014.

⁵ - Articles 282 bis 4، مرجع سبق ذكره.

يكتتب هذا التصريح في نسختين، تسلم إحداهما لمصلحة التحويل والثانية يحتفظ بها المكلف بالضريبة بعد التأشير عليها من طرف القبضة كدليل على الدفع أو الدفعات المنجزة¹.

ويتم التصريح والتسديد عبر سلسلة **G12**، ويمكن للمكلف تسديد المبلغ كاملا خلال الفترة الممتدة من **01 إلى 30 جوان** من السنة التي تلي تاريخ بداية النشاط وله الحق في تجزئة المبلغ إلى ثلاثة دفعات على أن يسدد **50% قبل 30 جوان** من السنة و **25% قبل 15 سبتمبر** من نفس السنة و **25% قبل 15 ديسمبر**، أما إذا كان التصريح بالحد الأدنى فيتم التسديد دفعة واحدة قبل **30 جوان**، كما يجب عليه تقديم تصريح نهائي عبر وثيقة (**G12BIS**) خلال الفترة الممتدة من **01 إلى 20 جانفي** من السنة الموالية².

بعد تحصيل الضريبة الجزافية الوحيدة يوزع ناتجها كمايلي:³

- ميزانية الدولة **49%**؛

- غرفة التجارة والصناعة **0,5%**؛

- الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف **0,01%**؛

- غرفة الصناعة التقليدية والمهن **0,24%**؛

- البلديات **40,25%**؛

- الولاية **05%**؛

- الصندوق المشترك للجماعات المحلية **05%**.

وحسب ما جاء في نص المادة **282 مكرر 7** من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة فإنه يترتب

على عدم تقديم التصريحات التقديرية والنهائية بعد انقضاء الآجال القانونية الزيادات التالية:

- **10%** إذا لم يتجاوز التأخير شهرا واحدا؛

- **20%** إذا تجاوز التأخير شهرا واحدا.

ويترتب على التأخر في تقديم التصريح النهائي عندما لا يؤدي إلى عملية دفع تحمل عبارة "لا شيء" إلى دفع غرامة يقدر مبلغها بـ:

2.500 دج عندما لا يتجاوز التأخير شهرا واحدا؛

¹ - <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/identifieur-regime-fiscal-ar/regime-forfaitaire-unique-ar/ifu-ar>

² - المادة 365 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

³ - تعليمة رقم 001/2015 الصادرة عن المديرية العامة للضرائب بتاريخ 19 جانفي 2015 المتعلقة بالضريبة الجزافية الوحيدة.

5.000 دج عندما يكون التأخير أكبر من شهر ولا يتجاوز شهرين؛

10.000 دج عندما يتجاوز التأخير شهرين¹.

كما يستفيد من إجراءات المادة 15 من قانون المالية التكميلي لسنة 2023، المتعلقة بالإعفاءات من عقوبات التحصيل الضريبي الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين لديهم ديون جبائية، لأكثر من أربع سنوات وذلك بالإعفاء من عقوبات التحصيل في حالة دفع المبلغ الأساسي، من الديون قبل يوم 31 ديسمبر 2024، كأقصى تقدير، ويخص الإعفاء الديون التي كان تاريخ تحصيلها قبل 01 يناير 2020.

ويشمل الإجراء، الديون المتكونة من ضرائب ورسوم خاصة بالحماية العادية، والحماية المنحمية، والبيئية بما فيها تصريجات G50 غير المتبوعة بالدفع، والرسوم شبه الضريبية (TPF) وكذا الغرامات القضائية. وعلى المكلفين الراغبين في الاستفادة من هذا الإجراء التقرب من قبضة الضرائب المنتمين إليها، من أجل إيداع طلب حسب النموذج القابل للتحميل من الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب أو عبر ورق عادي، وتمثل الديون المحررة بهدف الاستفادة من إجراء الإعفاء من غرامات التأخير في السداد، خلال سنة 2024، تلك التي وقع تاريخ تحصيلها في موعد أقصاه 31 ديسمبر 2020، مع العلم أن آخر أجل للاستفادة من هذا الإجراء الذي تم الشروع في تطبيقه بداية من 5 نوفمبر المنصرم. هي 31 ديسمبر 2024، إذ يجب السداد خلال هذه الفترة، سواء من خلال تسديد المبلغ كلياً أو جزئياً².

4.4. الأنظمة الخاصة: وهي أنظمة استحدثت بموجب قانون المالية لسنة 2023 وتشمل ثلاثة أنواع من النظم الضريبية وسندرجها على النحو التالي حسبما ورد في الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب.

1.4.4. النظام الجبائي للأنشطة الفلاحية وتربية المواشي: ويشمل كل المداخيل الناتجة عن تربية المواشي والدواجن والمحاصيل الزراعية سواء كان ذلك بالطرق العصرية أو التقليدية وتحدد مداخيله وفق المادة 10 من قانون الإجراءات الجبائية.

2.4.4. النظام الخاص بتجمعات الشركات: وهو يشمل تجمع شركتين أو أكثر حسبما حددته أحكام

المادة 138 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

3.4.4. نظام جباية المؤسسات الأجنبية: ويشمل المؤسسات الأجنبية التي لها منشأة مهنية دائمة في الجزائر أو ليست لها منشأة دائمة في الجزائر وتمارس بشكل مؤقت نشاط يدخل في إطار العقود المبرمة مع المتعاملين الجزائريين.

¹ - المادة 282 مكرر 7 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

بتصرف/ <https://tadamsanews.dz> - ²

ومثلما نتج عن الإصلاحات الجبائية في الجزائر إستحداث أنظمة جبائية جديدة كما سبق ذكره، إهتمت الإدارة الجبائية بإعادة هيكلة مصالحها الخارجية وأنشأت هياكل جديدة وحددت مجالات اختصاصها بناء على رقم الأعمال والنشاط الممارس من طرف المكلفين وتمثلت الهياكل المستحدثة في كل من:

- مديرية كبريات المؤسسات (DGE): تم انشاؤها بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002، في إطار البرنامج الشامل لتحديث الإدارة الجبائية سواء من الناحية التنظيمية أو العملية، حيث من المنتظر أن تساهم عملية إعادة هيكلة المصالح الجبائية في استكمال إصلاح القانون الجبائي، الذي شُرع فيه بداية عام 1992 تهتم بالمراقبة والتحصيل بالنسبة:

- الشركات والمؤسسات الأجنبية؛

- الشركات العاملة في ميدان المحروقات؛

- الشركات الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات التي رقم أعمالها ≥ 100 مليون د.ج.¹

- مركز الضرائب (CDI): تتكفل مراكز الضرائب بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة. وتختص مراكز الضرائب في مجال الوعاء والتحصيل والرقابة ومنازعات الضرائب والرسوم الواقعة على عاتق هذه الفئة من المكلفين بالضرائب بعنوان نشاطاتهم المهنية².

تعتبر مراكز الضرائب من الهياكل الجديدة المستحدثة في الإدارة الجبائية، غير أنه لم يتم تعميمها بعد على كامل التراب الوطني، واقتصر وجودها على بعض المناطق، وفي انتظار تعميمها على كل الوطن تواصل مفتشيات وقباضات الضرائب عملها بصفة انتقالية في انتظار إدماجها الكلي حسب الحالة في مراكز الضرائب أو المراكز الجوارية للضرائب.³

كما صنفت مراكز الضرائب إلى ثلاثة أصناف بحسب عدد الملفات المسيرة والأعوان الجبائيين حيز الخدمة وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

¹ - رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال، تفعيل خدمة الإدارة الالكترونية في الجزائر عصرنة الإدارة الضريبية نموذجاً، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد 02 سنة 2020، ص 471.

² - المادة: 20 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في: 18/09/2006.

³ - المادة: 32 من المرسوم التنفيذي رقم: 06-327 المؤرخ في: 18/09/2006.

الجدول رقم(01-04): تصنيف المراكز الضريبية

عدد الأعوان	عدد الملفات	الصف
150-120	12000 - 8000	الأول
120 - 90	8000 - 4000	الثاني
90-60	أقل من 4000	الثالث

من إعداد الطالبة

Source : Direction générale des impôts (2008), le CDI et la modernisation structurelle de la DGI, lettre n° 30, ALGER, p 2.

- المراكز الجوارية للضرائب (CPI): يمثل إطلاق المركز الجوارى للضرائب مرحلة الانتهاء من برنامج عصرنة هياكل الإدارة الجبائية واجراءات تسييرها، ويعتبر المركز الجوارى للضرائب مصلحة عملية جديدة للمديرية العامة للضرائب، مخصصة حصريا لتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من فئة واسعة ممثلة أساسا في المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) يهدف إنشاء المركز الجوارى للضرائب الذي يحل محل الهياكل المتواجدة حاليا (المفتشيات والقباضات).¹

5. معايير النظام الجبائي الجزائري (Standards of the Algerian tax system):

ومما سبق ذكره يمكن أن تصنف الضرائب إلى مباشرة وغير مباشرة حسب المعايير التالية:

1.5. المعيار القانوني (Legal standard): يقوم هذا المعيار على أساس علاقة إدارة الضرائب بالمكلف بالضريبة من حيث التحصيل فإذا كانت الإدارة الضريبية تقوم بفرض الضريبة وتحصيلها بناء على قوائم اسمية أو جداول تدون فيها أسماء المكلفين بالضريبة، فالضريبة تعتبر مباشرة لان العلاقة التي تربط بين المكلف بالضريبة والإدارة مباشرة، بينما الضرائب الغير مباشرة يتم تحصيلها في ظل تصرف اقتصادي معين دون اعتبار للشخص المكلف بالضريبة ولا يربطها اتصال مباشر بالإدارة المالية والممول.²

2.5. المعيار الاقتصادي (Economic standard): يتعلق بمدى استقرار المادة الخاضعة للضريبة، حيث أن الضرائب غير المباشرة تفرض على وقائع خاصة أو أعمال متقطعة عرضية، في حين تفرض الضرائب المباشرة على مادة تتميز بالثبات والاستمرار، ومن هنا فان الضرائب المباشرة تتعلق بالضرائب على الثروة

¹ - رمادية عبد الله سفيان، قويدري كمال، مرجع سبق ذكره ص، 472.

² - محمد سعيد فهود، مبادئ المالية العامة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات جامعة حلب 1996، ص 240.

والدخل، والضرائب غير المباشرة ترتبط بالضرائب على الانفاق والمعاملات.¹

3.5. معيار الثبات والاستقرار (Standard of consistency and stability): يقصد بهذا المعيار مدى ثبات واستقرار المادة الخاضعة للضريبة، فتكون الضريبة مباشرة إذا كانت مادة الضريبة تتميز بالثبات والاستقرار كالضريبة على الدخل، أو الضريبة على الأملاك أو الثروة أما الضرائب غير المباشرة فهي تفرض على وقائع خاصة وعلى تصرفات ظرفية ومتقطعة، مثل الضرائب على الاستيراد أو استهلاك بعض السلع.²

4.5. المعيار الفني (Technical standard): يبنى على مدى راجعية الضرائب بمعنى استقرار العبء الضريبي، أي على من تستقر الضريبة في النهاية، فإذا كان الشخص الخاضع للضريبة يتحملها نهائيا دون نقل عبئها إلى شخص آخر واستقرت عنده فهي تعبر عن ضرائب غير مباشرة.³

المطلب الثاني: التحويل الجبائي في الجزائر والإجراءات الحديثة

الفرع الأول: مفهوم التحويل الجبائي (The concept of tax collection):

1. تعريف التحويل الجبائي: أخذ التحويل الجبائي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في علم المالية نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة في تمويل الخزينة العامة، فبعد تحديد وعاء الضريبة وتصنيفها تتجه المصالح الجبائية إلى عملية تحويلها ونقلها من ذمة المكلف إلى خزينة الدولة بطرق عديدة عن طريق الدفع الإلكتروني أو الدفع المباشر واتباع إجراءات وسبل مختلفة، كما أنه يعتبر المرحلة النهائية للضريبة، وأحد مؤشرات قياس فعالية النظام الضريبي نظرا للأهمية البالغة التي منحه إياها المشرع الجزائري بوضع تدابير قانونية تحدد طرق وأليات التحويل وتحدد أجاله سالفًا.

"إن المشرع الجزائري لم يعرف التحويل الضريبي في مختلف القوانين الضريبية ولا سيما في إطار قانون الإجراءات الجبائية، وإنما اكتفى بالتنصيص على الأساس القانوني الذي يوجب تحويل مختلف الضرائب والرسوم وأجال استحقاقها، في حين نجد أن المشرع المغربي أعطي مدلولًا عامًا لمفهوم التحويل الضريبي، وهذا من خلال المادة الأولى من مدونة تحويل الديون العمومية، حيث عرف التحويل الضريبي على أنه "مجموع العمليات والإجراءات، التي تهدف إلى حمل مديني الدولة والجماعات المحلية وهيئاتها"⁴.

¹ - عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² - باهر محمد عتلم، المالية العامة ومبادئ الاقتصاد المالي، مكتبة الأداب الطبعة الأولى، القاهرة 1998، ص 128.

³ - لولبية فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴ - خروبي هني، جيلالي عباد غلام الله، إشكالية التحويل الضريبي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد، 13 العدد 02،

وقد وردت تعاريف عدة وإتفق عليها الجميع بأن التحويل هو آخر عملية ضريبية تقوم بها المصالح الجبائية لنقل المال من الذمة الخاصة (المكلف) إلى مصالح الدولة (القبضة والخزينة).

وقد عرف التحويل بأنه: "مجموع العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية الضريبة المطبقة في هذا الإطار"¹.

– تحويل الضريبة هو المرحلة الأخيرة، حيث يدخل العائد الضريبي إلى خزينة الدولة وفق الأصول والقواعد المقررة قانونيا حيث يترك للدوائر التالية أمر اتخاذ التدابير والإجراءات القانونية لجمع إيرادات الضرائب². ويقصد بالتحويل مجموعة من العمليات التي تستهدف نقل قيمتها من ذمة المكلف إلى الخزينة العمومية من أجل استيفاء حقها، ويرتبط تحويل الضرائب بالواقعة المنشئة لها والسلطة المتخصصة بتحويلها وطرق التحويل ومواعيده وضمائنه ويتم الدفع نقدا أو عن طريق البنك أو حوالات بريدية³.

ومما سبق ذكره نستخلص بأن: التحويل الجبائي هو عملية جمع الإيرادات الضريبية والرسوم من قبل الحكومة لتمويل نفقاتها وتحقيق أهدافها ويمثل أحد أهم مصادر تمويل الدول، حيث يتيح للحكومة توفير الخدمات العامة، مثل التعليم، والصحة، والبنية التحتية، والأمن، والعديد من البرامج الاجتماعية. وتتكفل بعملية تحويل الضرائب قبضة الضرائب التابعة للمصالح الخارجية للإدارة الضريبية أو مديرية كبريات المؤسسات أو المراكز الضريبية والمراكز الجوارية وذلك حسب الاختصاص وتصنيف المكلفين الذي يخضع لشروط أقرها المشرع الجزائري تتمثل في طبيعة النشاط ورقم الأعمال الذي يحدد من خلاله نظام الاختصاص الضريبي وبالتالي يمكنه من معرفة المصلحة التي ينتمي إليها.

2. المفاهيم ذات الصلة (Related concepts):

هناك مفاهيم ذات صلة وثيقة بالتحويل الجبائي كما تعتبر استراتيجية تنتهجها الإدارة الجبائية لزيادة الحصيلة الضريبية، وسنذكر بعضا منها نظرا لما لها من إرتباط بدراستنا الميدانية وهي على النحو التالي:

1.1. شفافية التحويل (Transparency of tax collection):

يمكن تعريف الشفافية الضريبية على أنها الكشف عن البيانات الكمية والنوعية ونشرها حول النظام الضريبي والتي يحتاجها المجتمع لمساءلة صناعات القرار والتوصل إلى أحكام مستنيرة حول كيفية أداء النظام الضريبي خلال فترة زمنية معينة. إنها عملية توفر المعلومات المطلوبة تعد المعلومات المتاحة من خلال إطار الشفافية الضريبية

¹ – محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره، ص152.

² – خالد شحادة الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص193.

³ – على زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006، ص230.

جزءًا من عملية متكاملة تشمل جمع البيانات وتحليلها وتدقيقها ونشرها، والمناقشة اللاحقة لأداء النظام الضريبي، بالإضافة إلى

الإطار المالي الأوسع الذي يتضمن جانب الإنفاق من الميزانيات العامة.¹

2.2. كفاءة التحويل الجبائي (Efficiency of tax collection):

يتم استخدام نوعين من المتغيرات لقياس كفاءة تحويل الضرائب؛ بعضها يتعلق بالمدخلات، والآخر بالمخرجات، يتكون المدخل من إدارة وتحويل الضرائب المتاحة، والنتج هو الحصيلة التي تم الحصول عليها من تلك الإيرادات وهو مقياس يستمد عادة من أرقام الضرائب الرئيسية²

3. أنواع وطرق التحويل الجبائي (Types and methods of tax collection):

يقصد بتحويل الضريبة مجموع العمليات والاجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبية المطبقة في هذا الإطار وهنا يجب على الادارة الجبائية أن تراعي أن الضريبة يتم جبايتها في الأوقات الأكثر ملائمة للمكلف، مع احترام الواقعة المنشئة للضريبة والتي تعني المناسبة أو السلوك الموجب لحصول الدولة على دينها من المكلف بها³.

تتميز عملية تحويل الضرائب بطبيعتها الفنية وإجرائية، وطابعها القسري والعفوي، وارتباطها المباشر بالخزينة العمومية، ويعتبر التعافي بمثابة مؤشر لقياس فعالية النظام الضريبي، ونظرا لأهمية تحويل الضرائب وأثره على زيادة موارد الخزينة العمومية، قام المشرع الجزائري بعدة تدابير قانونية ترمي إلى تعزيز آليات تحويل الضرائب، وذلك من خلال تحديد:

- إجراءات تحويل الضرائب.
- الهيكل المخول بتحويل الضرائب والرسوم؛
- المحصل والمواعيد الممنوحة له لتنفيذ العملية؛
- الأنواع المختلفة لعناوين الإيرادات وتواريخ استحقاقها؛
- ضمانات دافعي الضرائب.⁴

¹ - Global Initiative for Fiscal Transparency, **TRANSPARENCY PRINCIPLES FOR TAX POLICY AND ADMINISTRATION**, the Stewards General Meeting ,Bogota, Colombia, August 2, 2022.

² - YOLANDA Ubago Martinez, **Tax collection efficiency in OECD countries improves via decentralization, simplification, digitalization and education**, JournalofPolicyModeling44 (2022), p300.

³ - سماعيل عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ - KHARROUBI Henni, DJILLALI Ayad Ghoullem Allah , **Le recouvrement de l'impôt en Algérie: Obstacles et solutions**, les cahiers du mecas Volume 17, Numéro 2, 03/07/2021,p162.

كما ينص التشريع الضريبي على ثلاثة أنظمة لإسترداد الضرائب إعتقادا على الحالة، وفي الحقيقة نحن نفرق بين نظام الحقوق النقدية، نظام التصفية الذاتية ونظام الحقوق المتراكمة (الثابتة) تتعلق الحقوق النقدية بالمدفوعات التي تتم بواسطة دافعي الضرائب دون دعوتهم من قبل الإدارة الضريبية، ينطبق نظام التصفية الذاتية على دافعي الضرائب الذين يقومون بإجراء مدفوعات عفوية (طوعية) للرسوم والضرائب المستحقة بعد تحديد مبلغ الضريبة المستحقة في الواقع، يتجسد هذا النظام من خلال إنشاء الإقرار (G50، G50A، G51) متضمنا تفاصيل الضريبة، النظام الأخير هو تلك الحقوق الثابتة، يتعلق هذا النظام بالمدفوعات عن طريق الأوراد العامة أو الفردية، أو عناوين النتائج الأخرى.¹

ولتحصيل حقوقها الضريبية تمتلك الادارة الجبائية عدة طرق سنذكرها كالآتي:

1.3. التحصيل الودي (Friendly collection):

لتحصيل الودي للضريبة هو إجراء عادي يتضمن استدعاء مباشر للمكلف قصد تسديد مستحقته الجبائية في الوقت المحدد طبقا للتنظيمات الجاري العمل بها، وعملية التحصيل الودي تعني توجه المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه إلى الإدارة الضريبية ويتولى عملية دفع الأموال المستحقة عليه بنفسه وفي آجالها المحددة، إن مثل هذا المكلف يمتلك ثقافة جبائية ويدرك تماما، ما هي الالتزامات التي تقع عليه ولا يتأخر أبدا في تسويتها.²

ويتمثل التحصيل الودي في الطرق التالية:

1.1.3. الدفع المباشر (Direct payment):

تقوم هذه الطريقة على قيام المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه بدفع المبالغ الضريبية المستحقة عليه في آجالها القانونية دون مطالبة الادارة له بأدائها.³

ويكون الدفع عبر وثيقة G50 وهي تصريح شهري يقوم به المكلف قبل 20 من الشهر ونخص الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين الخاضعين للنظام الضريبي الحقيقي يشمل تصريح بالرسم على النشاط المهني، الرسم على القيمة المضافة والضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي، أما المكلفين الخاضعين للنظام الجزائي فانهم يصرحون بوثيقة التصريح السنوي G12 وبطرق التسديد التي تم ذكرها سابقا في نظام الضريبة الجزافية الوحيدة.

وحسب المادة 370 من (CIDTA) يمكن أن يتم دفع الضريبة إما من قبل دافع الضرائب نفسه أو

¹- MAHTOUT Samir, Le système du recouvrement fiscal en Algérie : Analyse et évaluation des performances. Revue algérienne de recherche et d'études Volume 2, Numéro 1, 03/03/2019, p143.

²- مراد ميهوبي، إجراءات تحصيل الضريبة. أي فعالية؟، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد 39- سبتمبر 2014، ص 243.

³- سماعين عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 19.

من طرف شخص آخر على أن تدفع الضرائب والرسوم إلى أمين الصندوق المختص وفقاً لوثيقة السداد التي يراها المكلف مناسبة له.

كما أن هناك عدة طرق للدفع تتمثل في:

- الدفع عن طريق شيك مصرفي أو بريدي،

- الدفع عن طريق حوالة بريدية،

- التحويل والدفع الإلكتروني،

- الاكتتاب في السندات المضمونة.¹

2.1.3. طريقة الأقساط المقدمة (installment method Advance):

هذه الحالة يكون للمكلف من الخبرة ما يمكنه من تقدير قيمة الضريبة التي تستحق عليه في نهاية العام بطريقة تقريبية، فيقوم بتوريد المبالغ الضريبية في شكل أقساط دورية في تواريخ محددة مقدما تحت حساب الضريبة، ثم تتولى إدارة الضرائب إجراءات الربط وتحديد دين الضريبة، بحيث تقوم بعمل تسوية على أساس ما تم دفعه من أقساط أثناء السنة، فتطالبه بدفع ما تبقى عليه أو ترد له ما زاد عن قيمة الضريبة أو ترحل هذا المبلغ كقسط مقدم تحت حساب الضريبة، كما قد تتولى بعض التشريعات الضريبية تحديد طريقة احتساب الأقساط وعددها ومقدارها ومواعيد دفعها.²

2.3. التحصيل الجبري (Forced attainment):

ويعتبر طريقة تلجأ إليها الإدارة الجبائية ممثلة في قبضة الضرائب عند استحالة تحصيل الديون الجبائية المترتبة على المكلفين، في حالة عد تسوية الضرائب وديا ويتم اتخاذ عدة إجراءات أولها التنبيه، وبعد ذلك الغلق (غلق الحساب البنكي أو البريدي للمدين، أو المحل)، ويأخذ عدة أشكال بناء على الإجراءات التي اعتمدها قابض الضرائب ويتمثل التحصيل الجبري في:

1.2.3. إصدار سند للتحصيل (Issuing a collection bond):

تقوم هذه الطريقة على قيام إدارة الضرائب بإعداد جداول (أوردة فردية) تبين فيها سنة الإحضاع ونوع الضريبة ومبلغها وكذا العقوبات المرتبطة بها ثم تقوم بإرسالها إلى المكلفين بالضريبة تطالبهم فيها بالدفع في أجل معينة.³

¹ - KHARROUBI Henni، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² - حامد عبد المجيد دراز، المرسى السيد حجازي، المالية العامة، الإسكندرية 2004، ص 108.

³ - سماعين عيسى، مرجع سبق ذكره ص 20.

2.2.3. الحجز من المنبع (Booking at source): تتميز هذه الطريقة في أنها تمكن قسم التحصيل من تحصيل قيمة الدين الضريبي في نفس اللحظة التي يحصل فيها الممول على دخله وعلى هذا الأساس لا يوجد أي فاصل زمني يتخلل الفترة التي تنقضي بين الحصول على الدخل وبين سداد الضريبة، وطبقاً لهذه الطريقة لا يقوم الممول بنفسه بسداد المبلغ بل تتولى عنه هذه المهمة جهة تقوم بذلك حيث تقطع من دخله قيمة الضريبة لأنه حصل على دخله بعد الاستقطاعات¹. والحجز له عدة أنواع تتمثل في (الحجز على التنفيذي، الحجز على التحصيل الزراعي، الحجز على العقارات...).

4. قواعد وضمانات التحصيل الجبائي (Tax collection rules and guarantes): وتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين الأول تضمن قواعد التحصيل والشروط المرتبطة بها بينما تضمن الفرع الثاني ضمانات التحصيل وكيفية إسترداد الديون الجبائية من ذمة المكلفين بالضريبة.

1.4. قواعد التحصيل (Collection rules): وتتمثل أساساً في النصوص والقوانين التي حددها المشرع متى إستوفت الشروط لتحصيل الضرائب وسنعرضها كالتالي:

1.1.4. الفعل المولد للضريبة (Tax-generating act): تحدده نصوص التشريع الجبائي، ويعني المناسبة أو السلوك الموجب والمؤدي الى تحصيل حق الضريبة من طرف مصالح الإدارة الجبائية على حساب المكلف بالضريبة، ويحدد التشريع الجبائي مجموعة من القواعد التي تخص كل حالة، على كل مكلف اذا ما توفرت فيه شروط خضوعه للضريبة، اذن هذا الفعل المولد للضريبة يختلف باختلاف نوع وطبيعة الضريبة.

2.1.4. الملائمة في التحصيل الضريبي (Adequacy in tax collection): حتى يكون التحصيل الضريبي فعال او ناجح، لابد ان تتميز إجراءاته بالبساطة، ومواعيده وأساليبه تتلاءم مع الظروف التي يعيشها المكلف بدفع الضريبة، حيث لا يتضرر هذا الأخير عند دفع الضريبة. "ادم سميث" في هذا الميدان يؤكد على ضرورة هذا المبدأ، فعلى الضريبة ان تكون محصلة في الاوقات والظروف وبالطرق الأكثر ملائمة للمكلف بدفعها.

3.1.4. الاقتصاد في نفقات التحصيل الضريبي (Economy in tax collection expenses):

تخفيض نفقات التحصيل الضريبي يبقى ضرورة ملحة ولازمة على الإدارة الجبائية، حيث يكون الفرق ما بين ما يدفعه المكلف بالضريبة وما تحصله الإدارة الجبائية أقل ما يمكن، لأن أي زيادة في نفقات الضريبة يؤثر سلباً

¹ - احمد فريد مصطفى، الاقتصاد المالي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1989، ص 201.

على التحويل الضريبي وبالتالي إيرادات الخزينة العمومية، أو بتعبير آخر كلما قلت نفقات التحويل الضريبي كلما كانت المردودية الجبائية أحسن وأهم.¹

2.4. ضمانات التحويل (Collection guarantees):

حتى تضمن الإدارة الجبائية استيفاء ديونها من المكلفين أجاز لها المشرع عدة طرق كضمانات لاسترداد الأموال من لدى الغير وتمثل في التالي:

- النص على حق الامتياز لدين الضريبة على معظم الديون الأخرى، حيث يستوفى دين الضريبة قبل غيره من الديون، ويكون للإدارة الجبائية حق المتابعة للحصول على المبالغ المستحقة ضمانا للتحويل الضريبي؛

- تقرير حق إصدار أمر بالحجز الإداري على الممتلكات ضد المكلفين بالضريبة الذين يتأخرون ويرفضون دفع دين الضريبة ويعتبر هنا الحجز حجرا تحفظيا ولا يجوز التصرف في هذه الممتلكات الا إذا رفع الحجز بحكم من المحكمة أو بقرار من المدير العام للضرائب؛²

- منح المشرع للموظفين المختصين على مستوى المصالح الجبائية حق الاطلاع على الوثائق والأوراق والدفاتر المحاسبية التي يتعامل بها المكلف بالضريبة من أجل تمكينهم من تحديد دين الضريبة، بل يجوز للنيابة العامة أن تطلعهم على ملفات أي دعوة مدنية أو جنائية تساعدهم في تحديد مبلغ الدين وقد وضع المشرع سلسلة من العقوبات على من يعرقل استخدام هذا الحق سواء بالامتناع أو الاتلاف قبل انقضاء مدة التقادم التي يسقط بعضها حق الإدارة الجبائية؛

- تفرض قاعدة "الدفع ثم الاسترداد"، وهي قاعدة مقررة في التشريع الجبائي حيث يلتزم المكلف بدفع دين الضريبة الى الجهة المختصة ثم يستطيع أن يطعن في فرضها أساسا أو في مقدارها أو حتى استردادها، والغرض من ذلك استقرار المعاملات الجبائية ومراعاة مصلحة خزينة الدولة، وحتى لا يستغل المكلفون حقهم في الطعن ويتأخرون بذلك عن دفع دين الضريبة.³

- تكون الضرائب والرسوم الصادرة عن طريق الجداول واجبة الأداء في اليوم الأول من الشهر الثالث الموالي للشهر الذي يدرج فيه الجدول للتحويل.

¹ - داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحويل الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2006/2005، ص19/18/16.

² - أدري عدنان، التحويل الضريبي والإدارة الجبائية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص 25.

³ - داودي محمد، مرجع سبق ذكره، ص32/31.

- الإصدار التكميلي أو الإضافي لجداول الضرائب يصبح واجب التحصيل اعتبارا من اليوم الثلاثين (30) بعد تاريخ إدراجه في التحصيل. غير أنه في حالة عدم التصريح أو التصريح الناقص، تكون الحقوق واجبة الأداء بعد خمسة عشر يوما (15) من تاريخ التبليغ.
- في حالة التنازل أو التوقف عن النشاط أو وفاة المكلف بالضريبة، تصبح الضريبة واجبة الأداء فورا وبالتمام.¹
- يترتب قانونا عن التأخير في دفع الضرائب والرسوم التي تحصل عن طريق الجداول، عملا بالأحكام المنصوص عليها في مختلف القوانين الجبائية، تطبيق عقوبة قدرها 10 % عندما يتم الدفع بعد أجل خمسة عشرة (15) يوما ابتداء من تاريخ الاستحقاق، في حالة عدم التسديد في أجل ثلاثين (30) يوما الموالية. للأجل المحدد في الفقرة السابقة، تطبق غرامة تهديدية قدرها 3% عن كل شهر تأخير أو جزء منه دون أن تتجاوز هذه الغرامة زائد العقوبة الجبائية بنسبة 10 % المذكورة أعلاه، نسبة 25 % وتطبق هذه العقوبة على المكلفين بالضريبة الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة.
- ينجم عن التأخير في دفع الضرائب والرسوم المدفوعة فورا أو عن طريق الاقتطاع من المصدر التي تقوم الإدارة الجبائية بتحصيلها، تطبيق زيادة قدرها 10% وتطبق غرامة تأخير تهديدية قدرها 3% عن كل شهر أو جزء من شهر ابتداء من اليوم الأول للشهر الذي يلي آخر أجل لإيداع جداول الإشعار.²
- يجوز لقابض الضرائب في مجال التحصيل، منح كل مدين يطلب ذلك، آجال استحقاقات لدفع جميع الضرائب والحقوق والرسوم بمختلف أنواعها، وبصفة عامة كل دين تتكفل به الإدارة الجبائية على أن يوافق ذلك مصالح الخزينة والإمكانيات المالية لصاحب الطلب، يمكن في هذا الصدد اشتراط تقديم ضمانات والقيام بحجز تحفظي على الوسائل المالية مع الاحتفاظ بحق الانتفاع.³
- من أجل حماية حقوق دافعي الضرائب في سياق تحصيل الضريبة، فقد ألزم المشرع الضريبي حسب المادة (371 من ق.ض.م.ر.م) لسنة 2020، قابض الضرائب بما يلي:
- يجب أن يؤدي أي دفع ضريبة إلى إصدار إيصال؛

¹ - المادة 354 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

² - المادة 402 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة

³ - المادة 156 من قانون الإجراءات الجبائية.

- تسجيل المدفوعات وتقييمها في الجداول الضريبية؛

- تسليم مجاني لإقرار الدفع لدافعي الضرائب لتبرير دفع الضرائب الخاصة بهم.¹

5 تنظيم عملية التحصيل الجبائي (Organizing the tax collection process):

تتطلب عملية التحصيل الجبائي تنظيماً محكماً للإجراءات المتبعة لاسترداد الديون الجبائية من ذمة المكلفين بالضريبة إما طوعاً أو جبراً لضمان استمرارية تدفق الإيرادات لخزينة الدولة وتغطية النفقات وتفادي العجز في ميزانيتها، وسنعرض في هذا المبحث الإجراءات العامة للتحصيل ومجالات تطبيقها.

1.5.1 الإجراءات العامة للتحصيل الجبائي:

بين المشرع الجزائري الإجراءات العامة للتحصيل وفصلها في قانون الإجراءات الجبائية كما عدل بعضاً منها عبر قوانين المالية، وذكرها في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وأوضح صراحة الحالات التي تستوجب الإنذارات والمتابعات والأشخاص المخولين للقيام بها، وهذا ما يعبر عنه بالتحصيل الجبائي والذي يعتبر إجراء تلجأ إليه الدولة لاسترجاع حقوقها بعد استنفاذ كل طرق التحصيل الودي وهذا ما سنتطرق إليه عبر المواد القانونية من قانون الإجراءات الجبائية.

1.1.5.1 إصدار الجداول وتحصيلها (Issuance and collection schedules):

تحصل الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة بموجب الجداول التي يدخلها حيز التنفيذ الوزير المكلف بالمالية أو ممثله، ويحدد تاريخ ادراج هذه الجداول في التحصيل ضمن الشروط ويبين هذا التاريخ في الجدول وكذا في الإنذارات الموجهة للمكلفين بالضريبة وعندما تلاحظ أخطاء في صياغة الجداول، يوضع كشف لهذه الجداول من قبل مدير الضرائب بالولاية، ويوافق عليه ضمن الشروط التي تتم وفقها المصادقة على تلك الجداول ويرفق بها كوثيقة إثبات.²

2.1.5.1 الإنذارات والجداول (Alarms and schedules):

يرسل قابض الضرائب المختلفة إنذاراً إلى كل مكلف بالضريبة مسجل في جدول الضرائب، ويبين هذا الإنذار زيادة على كل حصة، المبالغ المطلوب أدائها وشروط الاستحقاق، وكذا تاريخ الشروع في التحصيل، ويرفق الإنذار بحوالة محررة للخزينة سلفاً، ترسل الإنذارات المتعلقة بالضرائب والرسوم المذكورة في المادة 291* من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة إلى المكلفين بالضريبة في ظرف مختوم.³ كما تنص المادة

مرجع سبق ذكره. KHARROUBI Henni. AYAD Djillali, p165 - 1

2- المادة 143 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2017.

3- المادة 144 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.

144 مكرر على أنه في حالة عدم تسديد الضريبة أو الرسم في الأجل المحدد للدفع غياب شكوى مرفقة بطلب التأجيل القانوني للدفع، يقوم قابض الضرائب بإرسال رسالة تذكير للمدين بالضريبة قبل خمسة عشر يوماً من التبليغ بأول قرار متابعة.¹

يمكن للقابض المختص أن يبادر بدفع الضرائب والحقوق والرسوم أو الغرامات المستحقة من المدين بالضريبة من التعويضات أو التخفيضات أو الاستردادات من الضرائب أو الحقوق أو الرسوم أو الغرامات المثبتة لصالح هذا الأخير؛²

كما حولت هذه المادة لقابض الضرائب بإجراء المقاصة وإبلاغ المدين بإشعار يحدد فيه المبلغ المخصص للمدين ومنحت للمكلف حق الطعن.

3.1.5. ممارسة المتابعات (Practice follow-ups):

تتم المتابعات على يد أعوان الإدارة المعتمدين قانوناً أو المحضرين القضائيين، كما يمكن أن تسند عند الاقتضاء فيما يخص الحجز إلى المحضرين فيما يخص الحجز التنفيذي، وتتم المتابعات بحكم القوة التنفيذية الممنوحة للجدول من طرف الوزير المكلف بالمالية، وتمثل الإجراءات التنفيذية في الغلق المؤقت للمحل المهني والحجز والبيع، غير أن الغلق المؤقت والحجز يجب أن يسبقهما وجوباً إخطار يمكن تبليغه بعد يوم كامل من تاريخ استحقاق الضريبة.³

4.1.5. الاغلاق المؤقت والحجز (Temporary closure and reservation):

ويعتبر اجراء من إجراءات التحصيل الجبرية تلجأ اليه الإدارة الجبائية في حالة تهرب المكلف من تسديد ديونه أو عجزه عن أداء الدين الجبائي، وتعذر تحصيل الحقوق الضريبية بالطرق الودية ويعتبر اجراء استثنائي منحه المشرع للإدارة الجبائية باقتراح من قابض الضرائب ويكلف مدير كبريات المؤسسات أو المدير الولائي للضرائب بتنفيذه، وقد جاءت المواد 146، 147، 148، 149، 150 مفصلة لإجراءات الغلق والحجز والمدة القانونية له والأشخاص المخولين للقيام به.⁴

* المادة 291: بخصوص الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات وكذا الرسم على النشاط المهني المنصوص عليهم في المواد 135 و 217 و 230، يرحص للمكلفين بالضريبة الحصول على مستخرجات السجل الضريبي، وفق الشروط المقررة في المادة 238-2، في حدود اشتراكاتهم الخاصة فقط، المادة 291 معدلة بموجب المادة 17 من قانون المالية لسنة 2011.

¹ - المادة 144 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.

² - المادة 144 مكرر 1 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.

³ - المادة 145 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.

⁴ - الفصل الأول من الباب الثاني لقانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.

5.1.5. البيع (sale): وهو الخطوة التي تلي الحجز ويعتبر أخطر وأخطر إجراءات التحويل فهو يخضع لإجراءات دقيقة تتبعها الإدارة الضريبية قبل القيام ببيع ممتلكات المكلف لتحويل ديونها وقد أقرها المشرع وفصلها في المادتين **151** و**152** من قانون الإجراءات الجبائية.

وهو عملية تجري تحت أعين محضر قضائي بعد تحصيل الإدارة الجبائية بإذن بيع من وكيل الجمهورية للمنقولات أو عقارات يحدد تاريخ البيع بمدة زمنية كافية لعملية البيع والوقت الذي تجري فيه ويتولى المحضر القضائي المكلف بعملية البيع بالمراد العلني عملية التبليغ الفردي لمختلف المتعاملين معه إذ قد يبدون اهتماما بذلك¹

6. مجالات تطبيق التحويل الجبائي: بعد تحصيل الضرائب من طرف أعوان القباضة لفائدة خزينة الدولة فإنها توزع عبر حسابات للاستفادة منها حسب المجالات المخصصة لها ويتم توزيعها كالآتي:

1.6. الرسم على النشاط المهني TAP : ح/26 - 0-500 سطر A

- البلدية تمنح لها **65.10%**، الولاية تمنح لها **29.41%**، الصندوق المشترك للجماعات المحلية يمنح له **5.49%**.

2.6. الرسم على القيمة المضافة TVA : ح/020 - 500 / سطر A

- الدولة تمنح لها **85%**، الصندوق المشترك للجماعات المحلية تمنح له **10%**، البلدية تمنح لها **5%**.

3.6. الرسم النوعي الإضافي TSA : ح/020 - 500 / سطر B

بمجال تطبيقها الدولة تمنح **75%**، الصندوق المشترك للجماعات المحلية تمنح **15%** (البحث العلمي) الصندوق المشترك للجماعات المحلية تمنح **10%** (ترقية الصادرات).

4.6. الضريبة على الصيد : ح/026 - 500 / سطر G

بمجال تطبيقها الدولة تمنح **50%**، البلدية تمنح **50%**.

5.6. الطوابع المدرجة: ح/020 - 500 / سطر C

بمجال تطبيقها الدولة تمنح **50%**، الصندوق المشترك للجماعات المحلية تمنح **50%** (التضامن الوطني)

6.6. قسيمة السيارات: ح/020 - 520 / سطر E

بمجال تطبيقها الدولة تمنح **20%**، الصندوق المشترك للجماعات المحلية تمنح **80%**²

¹ - تعليمة وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب رقم 08: مؤرخة في 22 جانفي 1994 تتعلق بمنازعات تحويل الضريبة.

² - قانون المالية 2015.

7.6. غرامات التحصيل : ح/020-500 /سطر D

بمجال تطبيقها الدولة تمنح 40% ، مستخدمي الضرائب 50% ، مستخدمي الخزينة 08% ، المستخدمين الآخرين 02%¹.

الفرع الثاني: رقمنة التحصيل الجبائي والتوجه نحو الإدارة الالكترونية

كغيرها من الإدارات العمومية تسعى الإدارة الجبائية الى عصرنه وتطوير مرافقها لتقديم خدمات أفضل للمكلفين بالضريبة وحتى تكون قريبة منهم قامت بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لمصالحها وذلك بوضع أنظمة إلكترونية حيز الخدمة ومما دفعها للتحويل الى الإدارة الالكترونية هو الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب التخلف والعزلة عن مواكبة عصر المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

وتمت عصرنه قطاع الجباية من أجل الوصول إلى إدارة الكترونية والانتقال من الأسلوب التقليدي في التسيير إلى الأسلوب الحديث باشرت الإدارة الضريبية بإصلاحات كبيرة في هذا المجال نظرا للمميزات والخدمات التي تقدمها الإدارة الرقمية، وهذا ما تجلّى من خلال (المديرية العامة للضرائب)، وإنشاء موقع الكتروني خاص بالمديرية العامة للضرائب كما تم اعتماد تقنيات جديدة للحصول على التعريف الجبائي والتصريح عن بعد والحصول على المستخرج الضريبي عن طريق الانترنت (المستخرج الضريبي الالكتروني) هذه الإجراءات كلها تهدف في الأساس إلى تكييف الإدارة الضريبية والرهانات الجديدة خاصة في مجال التجارة الالكترونية ونظام المحاسبة و الفوترة التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات سواء المحلية أو العالمية.² كما تعتمد الإدارة الالكترونية أساسا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي بدورها تعتمد على الرقمنة وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا الفرع.

1. مفاهيم إجرائية:

1.1. مفهوم الرقمنة (Concept of digitization):

الرقمنة من الناحية التقنية وفي تطورها التاريخي عبارة عن مرحلة جاءت بعد أن فشلت قواعد البيانات الببليوغرافية لمصادر المعلومات من الدرجة الثالثة في تقديم الخدمات التي تستجيب لاحتياجات المستخدمين بالإضافة إلى التطور الذي عرفته صناعة المساحات الضوئية، ومع الأثر الذي تركته هذه الحركة التقنية، تكون

¹ -قانون المالية 2015.

² - بوعبدلي عبد الحميد، كاسي عبد الكريم تقييم فعالية النظام الضريبي الجزائري بعد إصلاحات 1992 (التشخيص والمعالجة والنتائج)، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر 2021، ص 71.

خصائص المستخدمين قد تغيرت، مما وقر الظروف لتكون المكتبات الرقمية مفضلة لدى المستخدمين نظرا لما تحققة من سرعة ودقة في الإجابة على احتياجاتهم من المعلومات.¹

وتعتبر الرقمنة مفهوما حديثا في علم الإدارة نظرا لحدثة استخدامها والتعامل بها كونها تمثل الأفعال والسلوكيات باستخدام التكنولوجيا التي تتضمن المعلومات الالكترونية حيث عرفت بأنها: الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني باستخدام أمثل للوقت والجهد²، كما عرفت على أنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية³.

2.1. تعريف رقمنة الإدارة الجبائية (Definition of digitization of tax

:administration)

لا يوجد تعريف محدد لرقمنة الإدارة الجبائية، حيث هناك العديد من التعاريف فهناك من عرفها على أنها: "استخدام هذه الأخيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بمهامها ومسؤولياتها، بهدف تحسين خدماتها وتبسيط الإجراءات على المكلفين بالضريبة، ومنه توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال بهدف زيادة التحصيل الجبائي والإنقاص من حالات التهرب الضريبي"⁴.

وتعرف كذلك أنها: "الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق ومزج الموارد المادية والمالية والبشرية لتحويل البيانات والمعطيات الجبائية، والتي تحول من مدخلات نظام المعلومات الجبائي إلى مخرجات، وهي المعلومة الجبائية لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة الجبائية"⁵.

ومن أبرز أهداف رقمنة الإدارة الجبائية القضاء على ظاهرتي الغش والتهرب الضريبيين باعتبارهما آفة تنخر في صميم الاقتصاد الوطني مما يؤدي الى ركوده إضافة الى الإضرار بالخرينة العامة للدولة.

3.1. تعريف الغش الضريبي (Definition of tax fraud): يعرف على أنه تهرب غير مشروع يعتمد

على مخالفة القانون وذلك من إخفاء وعاء الضريبة عن أعين الموظفين المختصين أو كتمان جزء منه.¹

¹ - باشوية سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة الماجستير، امعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2007/2008، ص 77.

² - الحيت احمد فتحي، مبادئ الادارة الإلكترونية، ط 1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 22.

³ - عبد الفتاح مطر عصام، الحكومة الإلكترونية النظرية والتطبيق، ط 1، دار الجامعة الحديثة، مصر 2008 ص 39.

⁴ - قنص علي، زين يونس، التصريحات الجبائية الالكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصنة الإدارة الجبائية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 218.

⁵ - أكلي نعيمة، فعالية الرقابة الجبائية في ظل نظام معلوماتي، ملتقى وطني حول الرقابة الجبائية في الجزائر جامعة تيزي وزو الجزائر 28/29

أكتوبر 2015 ص 17.

كما عرف الغش الضريبي على أنه يكون إما من خلال الدفع بجهل الممول بنصوص القانون أو عدم علمه بالنصوص والشرائع التي تلزمه دفع الضريبة وبالتالي لا يدفعها، وإما يتجه إلى القيام بتصرفات تخالف شفافية التسليم بتطبيق القانون الضريبي، كما لو قام المنتج بإخفاء السلع التي ينتجها، الواجب دفع الضرائب عليها واما أن يقوم بتهرب السلع المستوردة حتى لا تخضع للتعريف الجمركية.²

4.1. تعريف التهرب الضريبي (Definition of tax evasion): هو مجمل الأعمال التي يقوم بها المكلف للتخلص من الضريبة دون مخالفة القوانين.³

ويتجسد في محاولات المكلف الخاضع للضريبة أن يفلت من عبئها سواء بالاستفادة من الثغرات القانونية الضريبية، أم بالتحايل على المصطلحات القانونية دون خرقها كاستخدام أسعار التحويل أو الاعتماد على مفهوم المنشأة الثابتة بقصد التخلص من الأعباء الضريبية.⁴

أما التهرب المشروع فيعرف بأنه: "تخلص المكلف من أداء الضريبة نتيجة استفادته من بعض الثغرات الموجودة في التشريع الضريبي الذي ينتج عنها التخلص من دفع الضريبة دون أن تكون هناك مخالفة للنصوص القانونية (قد يكون مقصودا من طرف المشرع لتحقيق بعض الغايات الاقتصادية والاجتماعية كأن تفرض ضريبة دخل على جميع الأرباح الصناعية والتجارية ثم تستثنى منها أرباح بعض المؤسسات الصناعية ضمن شروط معينة تشجيعا لإنشاء هذه المؤسسات) والمنصوص عنها في القانون تجنبا لأداء ضريبة الإنتاج أو التهرب من ضريبة الشركات ذلك عن طريق توزيع هذه الأخيرة على شكل هبات للذين تربطهم بصاحب الشركة قرابة من الدرجة الأولى وهو على قيد الحياة حتى لا تخضع بعد وفاته تلك الأموال لضريبة الشركات.⁵

¹ - عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، الطبعة، 1 دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 246.

² - أحمد عبد السميع علام، المالية العامة المفاهيم والتحليل الاقتصادي والتطبيق، الطبعة، 1 مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2012 ص 175

³ - عوادي مصطفى، رحال ناصر، الغش والتهرب الضريبي في النظام الضريبي الجزائري، مطبعة شحري، الجزائر، 2010/2011 ص 10.

⁴ - جميل الصابوني، المكتبة العربية القانونية https://www.bibliotdroit.com/2016/07/blog-post_145.html

⁵ - علي زغدود. مرجع سبق ذكره. ص 210

جدول رقم (01-05) أوجه الاختلاف بين التهرب الضريبي والغش الضريبي

التهرب الضريبي	الغش الضريبي
- غير مخالف للقانون والتشريع الجبائي	- يتم باستعمال أساليب مختلفة للتشريع الضريبي
- يشمل على العنصر المعنوي	- يشمل على العنصر المعنوي والعنصر المادي
- لا يعاقب عليه القانون.	- يعاقب عليه القانون

المصدر: ناصر مراد، أسباب التهرب الضريبي وأثاره على الاقتصاد الوطني، مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 14 ص 08.

ويوضح الجدول أعلاه الأساليب التي يتم بها التملص من دفع الضريبة عن طريق حالات الغش والتهرب بمخالفة التشريعات والقوانين.

وبما أن عصرنه قطاع الجباية يعتمد على الإدارة الالكترونية وجب التطرق الى التعريف بها وأهم خصائصها ومبادئها وهذا ما سندرجه كالآتي:

5.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية (The concept of electronic management):

تعتبر الإدارة الإلكترونية مفهوما حديثا في الفكر الإداري ظهر نتيجة الثورة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد اختلف الباحثين على إيجاد مفهوم موحد لها وهذا ما سنتطرق له من خلال هاته الدراسة.

تعرف "الإدارة الإلكترونية" "بالإدارة الرقمية" أو "إدارة الحكومة الإلكترونية" يتضمن مفهوما ضيقا يجعل منها مجرد مسألة تقنية وإعلامية وأخرى واسعة يُعَيد بأنها مجموع الحلول التقنية المسخرة لتحقيق انفتاح الإدارة على محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء، أي بمفهوم آخر، فالأمر لا يقتصر على أعمال تقنيات إعلامية حديثة في هياكل قديمة¹.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة².

¹ - دليلة بوراي، اعتماد الإدارة الإلكترونية: تحديث في أساليب تقديم الخدمات، من الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، المركز العربي الديمقراطي، برلين، ألمانيا 2021، ص 24.

² - زرار العياشي، الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33 سنة 2015 جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر ص 151.

كما عرفت على أنها: «القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الإدارية.»¹

لقد عرف البعض الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.²

كما عرفت على أنها " منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة استخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة"³

ومنه نستخلص بأن: " الإدارة الإلكترونية هي إدارة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال والمعلومات لتقليص الجهد والوقت وتقليل التكاليف والقضاء على البيروقراطية والوسائل التقليدية للإدارة ".

2. أهداف الإدارة الإلكترونية (Objectives of electronic management):

وتسعى الدولة من خلال تحويلها إلى الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها مواكبة للتطور العالمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1.2 تبسيط الإجراءات وترقية الخدمات (Simplification of procedures and upgrade of services):

وذلك في سعي نحو تقديم الخدمات للمواطنين والمترفقين بصورة ملائمة لدور الإدارة والقيام بفتح قنوات جديدة للاتصال بين المسؤولين الإداريين والمواطنين الأمر الذي يزيد الثقة بين الطرفين ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق المواطنين الأمر الذي يجعلهم يشعرون براحة أكثر وثقة في تعاملهم مع

¹ - زروقي نسرين، الإدارة الإلكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 15 (2016)، جامعة خميس مليانة، الجزائر ص236.

² - هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، الكويت العدد، 19 السنة الخامسة، نوفمبر، 2002 ص50.

³ - أمال بوساق، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية"، مجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر، مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، العدد، 8 أكتوبر 2015 ص21.

الإدارة ومسؤوليها.

2.2. الشفافية في عمل الإدارة (Transparency in management work):

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا مهما في مساعدة الموظفين للحصول على الخدمات الإلكترونية. الإدارة الضريبية اصلاح شامل لمياكلها الجبائية توجت بإحداث هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية وهي مديرية كبريات المؤسسات، المراكز الضريبية والمراكز الضريبية الجوارية في إطار تعميم مفهوم الشباك الجبائي الوحيد بهدف توحيد الخدمات المقدمة للمكلف بالضريبة في شباك واحد.¹

3. خصائص الإدارة الإلكترونية (Characteristics of electronic management):

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص، والتي نبينها في النقاط التالية :

1.3. المرونة والسرعة في الأداء (Flexibility and speed in performance):

وتعني الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، من خلال ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات من قدرات قائمة على التكيف مع الظروف؛

2.3. الرقابة الآنية والمباشرة (Real-time and direct oversight):

تتابع مواقع عملها المختلفة من خلال الوسائط الإلكترونية المختلفة، وهذا ما يساهم في التقييم الحقيقي لأنشطتها؛

3.3. السرية والخصوصية (Confidentiality and privacy):

والتي تعتبر من خصائص الإدارة الإلكترونية نظرا للبرمجيات المتاحة والتي تمكن الإدارة من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية، والذين يملكون كلمة المرور؛

4.3. الشيوع والانتشار (Popularity and spread):

وهو قابلية الإدارة الإلكترونية لتشمل أكثر تغطية، سواء من حيث التغطية الجغرافية أو من حيث عدد الأنشطة والخدمات المقدمة.²

4. أهمية رقمنة الإدارة الجبائية: تظهر الأهمية البالغة التي تكسبها الإدارة الجبائية من خلال أحداث عملية

الرقمنة في النقاط التالية:

- تبسيط الإجراءات داخل الإدارة الجبائية، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين؛
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الإدارة الجبائية ومختلف المؤسسات؛

¹ - وسان أحمد، بلعوز بن علي، مرجع سبق ذكره

² - وصيف فايزة خير الدين، عصرنة الإدارة الجبائية كآلية لدعم فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر-الوادي، الجزائر 2021، ص31/30.

- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل إدارة الضرائب؛
 - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل الإدارة الجبائية، وريح أماكن التخزين والارشفة؛
 - تقديم الخدمات للمكلفين بصورة مرضية خلال 24 ساعة و ليلة أيام الأسبوع؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية وتحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز الاعمال الجبائية؛
 - اختصار الوقت في التنفيذ وتخفيض التكاليف الناتجة عن أعمال الإدارة التقليدية¹.
- 5. الأنظمة الجبائية الالكترونية:** قبل التطرق الى أنظمة التصريح والدفع الالكترونية وحب الحديث عن الخدمات الرقمية المتاحة على موقع الإدارة العامة للضرائب وسنذكر بعضا منها على سبيل المثال لا الحصر ومن أبرزها خدمة طلب رقم التعريف الجبائي (NIF) والذي يجب أن يستخدمه كل شخص طبيعي أو معنوي وهو مخصص لتعداد المكلفون بالضريبة، وفقا لأحكام المادة 110 من قانون المالية لعام 1992 في السابق كان يتم إصداره على مستوى المديرية العامة عن طريق بطاقة مغناطيسية يتم ارسالها للمفتشية المنتمي اليها المكلف بالضريبة ويسجل ويقيد في دفتر خاص، ومع التحول الرقمي تغير نمط الإصدار وأصبح يستخرج الكترونيا عبر الرابط المخصص لذلك.

(https://nif.mfdgi.gov.dz/nif.php)

من خلال هذه البوابة يستطيع أي شخص طبيعي أو معنوي:

- تقديم طلب التسجيل الجبائي الخاص به عبر الإنترنت؛
 - تحرير إقرار الاستلام؛
 - متابعة معالجة طلبه عبر الإنترنت؛
 - متابعة شهادة التسجيل الجبائي الكترونيا.
- يجب أن تكون شهادة رقم التعريف الجبائي موقعة ومختومة من قبل مصلحة الضرائب المسيرة للملف الضريبي بعد التحقق من مطابقة البيانات المقدمة من المكلف مع ملفه الجبائي.
- تم وضع إجراء لامركزي للتسجيل في التقييم الجبائي على مستوى المديرية الولائية للضرائب، مركز الضرائب المركز الجوّاري للضرائب، يسمح بإسناد رقم التعريف الجبائي خلال فترة زمنية قصيرة جداً².

¹ - شعباني لطفي، وآخرون، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري"، المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، عمان، الأردن، 6 و 8 نوفمبر، 2017 ص 4.

² - <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/nouveau-contrib-ar/dossier-fiscal-ar>.

تم تحديث أنظمة المعلومات الخاصة بالإدارة الجبائية واستحداث العمل بالبطاقة الجبائية الإلكترونية، وتطوير العمل بأنظمة الاعلام الآلي وإدراج التصريح عن بعد، يمكن من متابعة كل العمليات التي تمت بين المكلف وإدارة الضرائب . يحتوي على برنامج ألي لحساب معدلات الضرائب والرسوم فهو يقلل بذلك من الأخطاء في حساب المعدلات والحقوق، كلها عوامل تسعى من خلالها الإدارة الجبائية لتحقيق رضا المكلف بالضريبة من جهة ومحاربة التهرب الضريبي من خلال ضبط أكبر للمتعاملين الاقتصاديين قصد ضمان أكبر قدر من التحويل¹.

وفي سعيها إلى رقمنة وعصرنة مراكزها الضريبية قامت الإدارة العامة للضرائب باستحداث بوابتين رقميتين بغية تقريب إدارتها الجبائية من المواطنين وتسهيل إجراءات التسجيل والتصريح والدفع، كما أنها تسعى إلى تعميم هاته الخدمة عبر كافة المراكز المتواجدة تحت تصرفها وستتطرق إلى التعريف بهاتين البوابتين وهما:

1.5. مساهمتك بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد، تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بُعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الاستخدام، يمكنهم الولوج إليها عبر العنوان الإلكتروني التالي:

moussahamatic@mf.gov.dz وهي موجهة للإصغاء، عند الانتهاء من إجراءات الانخراط في بوابة **مساهمتك** يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن، أين تقدم له العديد من الخدمات².

- أكتتاب استمارة التصريح مع الاستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي، والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم؛

- إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضاً تخزين التصريح الذي أدخلت بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛

- تقديم طلب التوطين البنكي ومتابعة معالجته؛

- إجراء دفع عن بعد للضرائب والرسوم؛

- الوصول والاطلاع على استمارات التصريحات المودعة؛

¹ - برنار نور الدين، بلجيلالي فتيحة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات مصالح الضرائب في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، مجلد رقم 08، العدد 01، 2019/06/30، ص 45.

² <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation->

- الاطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة، العنوان، رقم الهاتف وغيرها، بالإضافة إلى إمكانية تعديل (إذا لزم الأمر) البيانات الشخصية؛

- تمنح هذه الخدمة للمكلف بالضريبة اكتبابا صحيحا وفقاً للقواعد الضريبية المحينة بالإضافة إلى نظام لإرسال التصريحات والدفع مع المراقبة المستمرة على مدار سنة النشاط¹.

2.5. جبايتك: يعتبر نظام جبايتك نظام معلوماتي متكامل يسمح بالتحكم في المعلومة الجبائية، ويسعى لتحسين الرقابة والحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي، أين طبق سنة 2017 بكبرى مديريات المؤسسات (DGE)، ويتم تعميمه تدريجياً عبر مختلف المديريات الولائية للضرائب².

مصطلح جبايتك: Jibaya'tic هو لفظ نسخ كلمة "ضرائب" في اللغة العربية و"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" يتوافق مع تقنيات المعلومات والاتصالات³.

ويعتبر تطبيق نظام جبايتك المبرمج في الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب أحدث نظام تم اعتماده من طرف المديرية والذي يسعى الى حث المكلفين بالضريبة على استعمال هذا النظام في مجال التصريح الجبائي للمكلف، واجراء عملية الدفع الالكتروني.

يعد إنشاء نظام المعلوماتية للمديرية العامة للضرائب "جبايتك" خطوة هامة بالنسبة لإدارة الجبائية، وقد تم تعزيز قاعدة التكنولوجيا تحقيقه وترقية الخدمات عن بعد وتحسين ظروف المؤسسات وتعزيز التحضر الجبائي حيث يعتمد هذا النظام على التشغيل الآلي ورقمنة الإجراءات الإدارية من خلال تقديم خدمات عن بعد

للتصريح ودفع الضرائب والرسوم⁴.

3.5. المزايا: فضلا عن تنوع صيغ التصريح ودفع الضرائب والرسوم، توفر البوابتين مساهمتك وجبايتك عدة مزايا للمكلف بالضريبة المنخرط بها:

- مجانية وسهولة الوصول إليها باستخدام تلقائي؛
- آمنة مع أقصى قدر من سهولة الولوج والجاهزية؛

¹ <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation> -

² - قويدر محمد الطيب، عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر، دراسة حالة مديرية الضرائب الوادي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06 العدد 01 جوان 2021، ص152.

³ - <http://www.mfdgi.gov.dz/protailpublic>.

⁴ - بوزيان فيصل ومحي الدين محمود عمر، عصرنة الإدارة الجبائية كألية لتعزيز الثقة وتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21 العدد 01، سنة 2021، ص 165.

- مساعدة لتسهيل الاستخدام والمرافقة العملية في إدخال البيانات، وفقاً للقواعد الجبائية المحينة والتي من شأنها تجنب أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الخاصة بالإجراء الذي يتم على الورق؛
 - جميع عمليات تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالمكلف بالضريبة متاحة ويمكن الوصول إليها في أي وقت من خلال الفضاء الخاص؛
 - توفر أفضل تعقب وتحكم لعمليات تبادل البيانات مع الإدارة الجبائية، وذلك بفضل المتابعة الدقيقة للتصريحات المرسلة التسديدات المنجزة؛
 - توفر لوحة تحكم للعمليات المنجزة¹.
- 6. التحصيل الإلكتروني للضرائب:**

1.1.6. الإطار القانوني:

1.1.6.1. التصريح والدفع الإلكترونيين: يخضع النظام القانوني لتصريح ولدفع الضرائب والرسوم عن بعد للمواد التالية:

- أحكام المادة 370 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة؛
 - أحكام المادة 68 من قانون المالية لسنة 2017؛
 - أحكام المادة 47 من قانون المالية لسنة 2019 المعدلة والمتممة؛
 - أحكام المادة 65 من قانون المالية لسنة 2020 المعدلة والمتممة.
- 2.1.6. الإثبات بالكتابة:** السند القانوني الذي يعترف بالكتابة في شكلها الإلكتروني كدليل وبنفس درجة الكتابة على الورق، محدد في أحكام المادتين **323 مكرر** و **323 مكرر 1** من القانون المدني، واللذان أسستا بموجب المادة **44** من القانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق لـ: 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم، المتضمن القانون المدني المادة **44**، الفصل الأول - الإثبات بالكتابة (الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة بتاريخ 26 جوان 2005).

3.1.6. الشهادة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني: الإطار القانوني الذي يحكم الشهادة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني محدد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ: 30 ماي 2007 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر 1422 الموافق لـ: 9 ماي

¹ - <https://www.mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#teledeclarer>, vu le : 24/02/2022.

2001 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات، بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية (الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة بتاريخ 7 جوان 2007. كما يمكن الاطلاع على تفاصيل هذه النصوص المذكورة سابقا في وثيقة " الإطار القانوني"، والتي يمكن تحميلها من قسم الوثائق بموقع الإدارة العامة للضرائب.

4.1.6. كيفية الاككتاب: يعتبر الاككتاب إجراء ضروري من أجل الولوج إلى خدمات "مساهمتك"

وجبايتك وهو يهدف إلى إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب والمكلف بالضريبة المنخرط إن الاككتاب قابل للتجديد سنويًا باتفاق ضمني، ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين، يتضمن ملف الاككتاب دفتر الأحكام العامة يحمل التوقيع الصحيح للمكلف بالضريبة، استمارة طلب الاككتاب .

- كشف أو كشف التعريف البنكي والبريدي؛

- تفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص للمؤقّع على إستمارة الاككتاب بالتصرف نيابة عنه إذا لم يكن الموقع على الاستمارة ممثلًا قانونياً له.

بعد تشكيل ملف الانخراط، يقوم المكلف بالضريبة بالتقرب من مصالح الضرائب من اجل إيداع الملف، ويتم ذلك على مستوى قبضة الضرائب التابع لها والتي تقوم بتحديد موعد له من اجل استلام رمز الدخول إلى الفضاء الخاص به، في اليوم الموعد يستلم المكلف بالضريبة في ظرف مغلق رمز الدخول الذي يسمح له بالولوج إلى الفضاء الخاص به على بوابة الإجراءات عن بعد¹.

2.6. كيفية التصريح والدفع الالكتروني: بمجرد استلام رمز الدخول للفضاء الخاص، يمكن للمكلف

الدخول إلى الفضاء الخاص به والبدء في استخدام الخدمات المقدمة فيه على مستوى قسم "الدفع"، سيجد المكلف بالضريبة جميع التصريحات المرسله، مع الإشارة إلى حالة الدفع المعلق الوظائف التي تم تطويرها تسمح للمكلف بالضريبة بما يلي:

- إجراء الدفع عن بعد عن طريق بطاقة الائتمان أو البطاقة الذهبية؛

- الاختيار بين السداد الكامل أو الجزئي فيما يتعلق بتصريح الضريبة الجزافية الوحيدة بمجرد أن يتم التسديد يحصل المكلف بالضريبة على إيصال دفع مع إمكانية تحميله وطبعه².

¹ - تم ادراج المعلومات من الموقع الرسمي للمديرية العامة نظرا لأنها صاحبة التشريع والقرار، إضافة الى كون المعلومات مأخوذة من مصدرها الرسمي حسبما توفره للمكلفين بالضريبة للعمل بها وذلك عبر موقعها الالكتروني، كما أنها لا تتوفر من مصدر آخر لذا تم الاعتماد عليه.

² <https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation>
<https://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#presentation->

جدول رقم (01-06) التحويل الى تكنولوجيا المعلومات

من	إلى
استخدام ملفات ورقية	استخدام ملفات حاسوبية
هرمية السلطة	قوة شبكية
القوة المسيطرة من خلال إخفاء المعلومات	التمكين من خلال تقاسم المعلومات
التوجه بالنفقات	التوجه بالإنتاج
الاشتغال بالدفعة	الاشتغال على الخط (On Line)
بطيء في الوصول	سرعة في الوصول
تأخر الاستجابة	سرعة في الاستجابة
إدخال البيانات يدويا	إدخال البيانات إلكترونيا
وقت أكبر لعمل روتيني متكرر	وقت أكبر لعمل ابتكاري
خوف من المجهول	المعرفة بتكنولوجيا المعلومات
الفردية	المؤسسة
التوجه نحو الفحص/التفتيش	التوجه نحو الإنتاج
الوضع الراهن	التحسين المستمر

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014 ص 148.

ويوضح الجدول أعلاه مزايا التحويل الى تكنولوجيا المعلومات في الإدارات سواء العمومية أو إدارة الأعمال والدور الذي لعبته في تقليص الوقت والجهد وأمن المعلومات وحمايتها من التلف ومساهمتها في التحسين المستمر للمؤسسة وخلق بيئة ابتكارية وسريعة الاستجابة تتميز بوجود بيانات متاحة للموظفين وسريعة الوصول والاستجابة مما يساهم في تدفق المعلومات ويسهل العمل.

المبحث الثاني: الإطار النظري العام للتسيير العمومي الحديث

إرتبط مفهوم الخدمة العمومية بما تقدمه الدولة من خدمات تعود بالنفع العام على الأفراد والمجتمع بصفة عامة وهي تسعى جاهدة إلى تحسين وتطوير خدماتها في شتى المجالات المرتبطة بحياة الأفراد على جميع الأصعدة، وذلك بتحسين أساليبها في تقريب الإدارة من المواطنين والاستجابة لمتطلباتهم والسعي إلى تحقيق تطلعاتهم من خلال تحديث وتطوير وتحديد الأساليب الإدارية المرتبطة بالإدارة العمومية، وتحسين جودة الخدمات العامة وهذا أهم ما جاء به التسيير العمومي الحديث.

وقد تزايدت مشاريع الإصلاح الإداري في سنوات السبعينات ما دفع بالحكومات والمنظمات إلى إحداث تغيير جذري في سياستها بحثا عن فعالية أكبر في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم وارتباطها بالممارسات الاحتكارية، حيث تقدم الخدمة العمومية من قبل هيئات غير هادفة للربح تنشط في محيط قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة و كفاءات تمويلها، وهو ما يجعل هامش الحرية لدى المسير العمومي أقل بكثير مما هي عليه في القطاع الخاص ما يقيد في غالب الامر ظاهرة الإبداع والتجديد، و بعبارة أخرى فان إرتباط ثقافة الهيئة العمومية بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني ينعكس سلبا على أنماط الأداء و التسيير فيه.¹

نشأت الإدارة العامة التنفيذية الجديدة أواخر عقد الثمانينات كتسمية أطلقت على مجموعة متنوعة من الإصلاحات في القطاع العام، وأن تطوير العمل في القطاع العام ضرورة لمواكبة الحكومة للتحديات الاجتماعية الجديدة، نتج عن هذه المطالبات تحول في أولويات الحقل لتتضمن القيم مثل المساواة والحوكمة في الإدارة العامة، كما تم النظر للنتائج بدلا من كفاءة العمليات، وإستخدام مؤشرات لقياس الأداء والنظر للمواطن كمستفيد تراعي رغباته وتقدم له الخدمات، وُبني إستخدام العلاقات التعاقدية والبيئية عوضا عن العلاقات الهرمية الرسمية لتحقيق المرونة في الإدارة العامة.²

¹ - أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية-الأمم المتحدة ووكالاتها المختصة نموذجا-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2012/2013، ص 26.

² - محمد خالد الجار الله، حقل الإدارة العامة: منذ وودرو ويلسون وحتى جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5 العدد 30، 2021، ص 146.

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث

الفرع الأول: نشأة وتطور ومفهوم التسيير العمومي الحديث

1. نشأة وتطور التسيير العمومي الحديث يعتبر التسيير العمومي الحديث نموذجاً للإدارة العامة، التي تستمد أهدافها ومهامها من توجهات الدولة وسياساتها حيث تتأثر الدول بالمحيط الخارجي وذلك يحدث تطوراً وتغيراً في سياستها الاقتصادية والاجتماعية، مما ينعكس على المنظمات وطرق تسييرها ويحدث شكلاً من أشكال التسيير يجاري الطرق التسييرية في القطاع الخاص مع المحافظة على خصوصية القطاع العام.

وقد اختلف الباحثون بداية في إعطاء تسمية موحدة للتسيير العمومي الجديد ففي إطار بحثنا وجدنا بأن له عدة تسميات من بينها:

- الإدارة العامة الجديدة، إعادة اختراع الحكومة، نموذج ما بعد البيروقراطية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الراشد، إدارة الحكم الصالح، الألية الوقائية الوطنية، المناجنت العمومي الجديد.

كما أنه اختصار لمجموعة من المذاهب الادارية التي برزت ضمن أجندة وجدول أعمال الاصلاح في عدد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بدءاً من عام 1970 فهو يمثل "نموذج جديد للإدارة العامة" يدعوا الى التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد البيروقراطية من خلال التركيز على:

- وظائف في توجيه وتعزيز المركز، تفويض السلطة، وتوفير المرونة، ضمان الأداء، والمراقبة والمساءلة؛ تحسين ادارة الموارد البشرية؛ تحسين تكنولوجيا المعلومات؛ تطوير المنافسة والاختيار؛ تحسين نوعية التنظيم؛ توفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتياجات جمهور المواطنين¹.

عندما أصبح النموذج التقليدي للإدارة العامة موضع تساؤل السياسيين بحث البيروقراطيون والباحثون والأكاديميون عما من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر فعالية وكفاءة، حيث لوحظت فترة الستينيات والسبعينيات على أنها عصر «الانتقائية»، وهي فترة تميزت بالعديد من الدراسات التي أجراها الأكاديميون وتعزيز الحكومة من خلال مبادرات السياسة العامة، في هذا السياق برز مجرى فكرين رئيسيين، واحد كان بقيادة الاقتصاديين، وصف «بالاقتصاد المؤسسي الجديد»، وآخر من قبل المديرين المعروفين للإدارة (1990Aucoin، 1991Hood)، جادل الاقتصاديون من أجل بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، في حين جادل الاداريون بإدخال تقنيات الإدارة المهنية للقطاع الخاص في القطاع العام، ظهرت العديد من مذاهب الإصلاح بناءً على هذه النظريات جادل العقلانيون الاقتصاديون بأن "الحكومة كانت المشكلة الاقتصادية التي تقيد الاقتصاد والنمو والحرية ودعت إلى العقيدة التي أقل ومن شأن تدخل الحكومة واستخدام

¹ - فوغالي أحلام مرجع سبق ذكره، ص 25.

الأسواق أن تفسح المجال أمام الكفاءة الاقتصادية وجادلوا بأن النموذج البيروقراطي التقليدي لا يوفر ما يعادله هيكل الحوافز والمكافآت المقدمة إلى الحوافز والمكافآت في السوق، ودافع عن تلك الحوافز والمكافآت لأسباب تتعلق بالحرية الفردية والكفاءة.¹

نشأ مفهوم التسيير العمومي الحديث في مختبرات أفكار الليبرالية الجديدة في 1970، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.²

كانت بداية ظهور التسيير العمومي الحديث، نتيجة للنكسة البترولية لسنة 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبته، جاء أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل جمة، وذلك بسبب فلسفة عملها المبتنية انطلاقاً من التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية؛³

تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في العديد من مشاريع الإصلاح المتعلقة بالمنظمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلو سكسونية (بريطانيا، ونيوزلندا، وأستراليا... الخ)، وذلك انطلاقاً من ثمانينات القرن الماضي، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح New Public Management ترجع بداياته بالضبط إلى مقالين للباحثين (Aucoin, 1990) و (Hood, 1991) حيث اعتبرا أن NPM عبارة عن تعبير مختصر يستخدمه الباحثون والمختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة المنظمات العمومية، والتي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين في الدول السابقة الذكر.⁴

بينما يرى هود بأن ظهور الإدارة العامة الجديدة أو ما يعرف NPM على مدى السنوات 15 (التي حددها أنذاك) يرجع إلى ظهور واحد من أبرز الاتجاهات الدولية في مجال الإدارة العامة على الرغم من أن الأبحاث الواردة تشير في هذه المسألة بشكل أساسي إلى تجربة المملكة المتحدة كما أنه يرى بأن NPM ليس تطوراً بريطانياً فريداً بشكل قاطع بل هو مرتبط بأربعة اتجاهات إدارية ضخمة أخرى وهي:

¹ - BIOND Atreya, " the applicability of new public management to developing countries : A case from Nepal " (thesis of Doctorate in Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2002), p.28

² - François-Xavier Merrien, La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique, Lien social et Politiques, Numéro 41, printemps 1999.p95.

³ - صورية بوظرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد الوكالة الولائية للتشغيل-تبسة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع، جوان 2018 ص766/765.

⁴ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص66.

- محاولات لإبطاء أو عكس النمو الحكومي من حيث الإنفاق العام العلني والتوظيف؛
 - التحول نحو التخصصية وشبه التخصصية والابتعاد عن المؤسسات الحكومية الأساسية مع التركيز المتجدد على التبعية في تقديم الخدمات؛
 - تطوير الأتمتة خاصة في تكنولوجيا المعلومات في إنتاج وتوزيع الخدمات؛
 - تطوير جدول أعمال دولي يركز بشكل متزايد على القضايا العامة لسياسة الإدارة العامة لتصميم أنماط القرار والتعاون بين الحكومات بالإضافة إلى التقاليد القديمة لتخصص الدولة الفردية في الإدارة العامة.¹
- غير أن (Gaebler وOsborne 1992) في ذلك الوقت اقترحا العمل الشعبي وإعادة اختراع الحكومة والتركيز على عشرة مبادئ قوية لجعل الحكومة في إطار ريادة الأعمال وهي تتضمن ما يلي:
- التوجيه بدلا من التوجيه؛
 - التمكين بدلا من الخدمة؛
 - ضخ المنافسة في تقديم الخدمات؛
 - تحويل المنظمات القائمة على القواعد؛
 - نتائج التمويل، وليس المدخلات؛
 - تلبية احتياجات العملاء وليس البيروقراطية؛
 - الكسب بدلا من الإنفاق؛
 - الوقاية بدلا من العلاج؛
 - من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي؛
 - الاستفادة من التغيير من خلال الأسواق.²
- ظهرت إدارة عامة جديدة تحت القيود التي تحركها المنظمات، زاد من شعورها بالحاجة للإصلاح بطريقة متزايدة ولا خيار أمام الدول إلا أن تتجه نحو إصلاح أجهزتها الإدارية، هذا ما أدى بها إلى طرح تساؤل عميق حول القيم ومعايير العمل وأساليب عمل الإدارة، الأمر الذي يشير تساؤلات حول قدرتها على الرد على التحديات الحالية للمجتمع، بالنسبة (M. Djouldem 2005) فإن هذه الأزمة متعددة الأوجه في مظاهرها تمثلت في:
- أزمة معرفية (Cognitive crisis): أي عدم اليقين في المعنى الذي يؤثر على الآليات وشرح ما تفعله الإدارة العامة وما لا تفعله؛

1- CHRISTOPHER Hood، **public management for all sessions، public administration** ,vol 69spring1991,royal Institute of public administration ISSN-0033-3298 P03

2 -BIOND Atreya, aforementioned reference, p31.

- أزمة معيارية (Normative crisis): أي التشكيك في القواعد والإجراءات التي يؤطر ويحدد سلوك العمل العام؛

- أزمة الوساطة (Mediation crisis): أي انهيار الآليات التي تنظم وتنفذ الحوار بين مختلف فئات الدولة؛

- أزمة شرعية (Legitimacy crisis): أي فقدان تدريجي للثقة في عمل الدولة وطاقمها السياسي والإداري.

إضفاء الشرعية على التدخل العام بمفهوم السلطة العامة من خلال تجسيد المصلحة العامة للعمل على تكريس دولة الرفاهية أصبح هو التحدي والعمل، ولا يمكن إضفاء الشرعية على الدولة إلا إذا كانت فعالة.

فعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، استغرق أداء القطاع العام أهمية خاصة، حيث تواجه البلدان الصناعية الركود، و تزايد الطلب على كمية ونوعية الخدمات العامة حيث أن هذه الضغوط يصاحبها طلب أكبر بالتزام السلطات العامة بالمساءلة عن أفعالها وهكذا فإن طرق الإدارة المستخدمة تقليدياً في القطاع الخاص قد انتشرت تدريجياً في المجال العام، والتي تشكل تيار الإدارة العامة الجديدة (NPM) أيضاً تسمى الإدارة العامة الجديدة (NGP) هذه العملية قد أثرت بأهمية أكثر أو أقل وبأشكال مختلفة على كل الدول الغربية والعديد من الدول النامية وساهمت في تطويرها¹.

منذ ثمانينات القرن العشرين، بدأت حركة الإصلاح العالمية في الإدارة العامة بقوة، لقد كانت الحركة عالمية من ناحيتين أولاً انتشر المرض حول العالم إلى دول من بينها منغوليا والسويد ونيوزيلندا والولايات المتحدة، ثانياً لقد كان واسع النطاق استخدمت الحكومات الإصلاح الإداري لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنين، حيث يكون التقارب أكثر وضوحاً عبر عدد من البلدان في النظرية الأساسية. ويقال هنا أن الإصلاحات في مختلف البلدان ربما تباينت في تفاصيلها ولكنها كانت في نفس الاتجاه وكان الدافع وراء ذلك هو تبادل الأفكار والنظريات، في محاولة لتنظيم الحجاج حول الحركة الدولية².

ويرجع العديد من مفكري الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى " Margaret Thatcher" التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية تركزت على إصلاح الخدمات الحكومية من خلال تفعيل القطاع العام بعيداً عن النماذج البيروقراطية القديمة، وتبع انتخابها، انتخاب Ronald Reagan سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية، و Brian Mulroney في كندا سنة 1984 و كلاهما قاد حركة شرسة ضد البيروقراطية بهدف ترقية وتطوير أداء منظمات القطاع العام³.

¹ - BEKHECHI-Chouikhi Samiya, BENMANSOUR Abdallah, Le Nouveau management public et la modernisation de l'administration publique, agrégats du magazine Knowledge Volume 2, Numéro 2, 2016-10-01, p17.

² OWEN. Hughes, Public management and administration: an introduction, London the Macmillan press Ltd, 1994.p273.

³ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص66.

كان لدى بعض المشاركين في حكومتي تاتشر وريغان نفور عميق من الخدمة العامة، وكانت هذه أيديولوجية "اليمين الجديد"، ومع ذلك في إن هذه ربما كانت طريقة مناسبة للنظر إلى الإصلاحات المبكرة في المملكة المتحدة، إلا أن الأيديولوجية المتحمسة لم تكن واضحة في وقت لاحق ولم تكن واضحة في بلدان أخرى، ولم يتوقف إصلاح القطاع العام بعد تاتشر، في الواقع أنها بالكاد بدأت وما حدث هو أن الهجوم الأيديولوجي المكثف على دور الحكومة في المجتمع تم استبداله بجهود مكثفة لتحسين إدارتها، في نيوزيلندا وأستراليا، أدخلت الحكومات اليسارية التغييرات الأكثر جذرية في الخدمة العامة، وكانت الحركة تدور حول الإدارة والاستجابة للأزمة الاقتصادية أكثر من اهتمامها بأيديولوجية اليمين الجديدة، وقد أدخلت حكومتا اليسار واليمين الكندية والفرنسية إصلاحات مماثلة¹.

- **كندا:** بدأ التغيير في مدن كندا وهي مول روني، ثم كريتيان، وبوشار وتبعها **كيبك في 1990** حيث صدر مشروع القانون 82 الذي تم اقراره في شهر ماي سنة 2000، بتأسيس الإدارة العامة الجديدة كأساس للإدارة العامة كذلك قامت كندا بإصلاح خدماتها العامة الفيدرالية في عام **1994** وأدخلت نظام موجه نحو تحقيق النتائج في عام **1997**؛

- **نيوزيلندا:** من اليسار في مواجهة الإفلاس الذي بدأ قطار هذه الإصلاحات العظيمة في الثمانينيات يمكن رؤية التغيير الفكري في الإدارة²، بلد كان لديه تقليديا قطاع عام قوي وهو الأول في تحقيق الإنجازات من قبل حكومة حزب العمال التي وصلت للسلطة في فترة أزمة اقتصادية خطيرة مع تسارع التضخم و الانفتاح على العالم ظل حيث كان قبل ذلك معزولاً لفترة طويلة³؛

- **المملكة المتحدة (بريطانيا):** انتخبت "مارغريت تاتشر" رئيسة للوزراء عام **1979**، ولم تهدر أي وقت حيث قامت بوضع ثلاث خطط محددة تكشف مدى هذا الإصلاح الواسع الذي امتد الى ما يقرب من **20** عامًا؛

في عام **1979** قررت الحكومة دراسة معمقة للإدارة العامة البريطانية وتحديد الشروط التي قد تؤدي إلى تقليل المصاريف ومن هنا تم إنشاء وحدة الكفاءة؛

وفي عام **1983** شهد تنفيذ مبادرة الإدارة المالية التي تمثلت في العناصر التالية:

¹ - JONES.L, R.Guthrie, and others, **learning from International Public Management Reform Experience**, Volume 11A Oxford Elsevier Science, 2001, p279.

² - FLORENCE Piron, « **La production politique de l'indifférence dans le Nouveau management public**», Anthropologie et Sociétés, vol. 27, n° 3, 2003, p. 50.

³ BEKHECHI-CHOUIKHI Samiya, BENMANSOUR Abdallah مرجع سبق ذكره

- خفض التكلفة، والقضاء على الهدر، تحسين جودة الخدمات وتم تنفيذ ذلك تدريجياً ومن هنا كان ميلاد الإدارة العامة الجديدة (NMP)؛

- في عام 1988 تنفيذ تحسين الإدارة في الحكومة وفق خطوات محددة وجب اتباعها وفق ما يطمح إليه البرنامج ثم انتقلت الحكومة إلى تعميم البرنامج في وكالاتها؛

أما الجهات الإدارية الحكومية التي تقدم الخدمات الإدارية للمواطنين فتم منح هذه المنظمات استقلالية الإدارة الموجهة نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس، والمساءلة أمام السلطات كما يتم منح مكافآت لمديري الفروع المعينين وذلك مرتبط بأدائهم؛

في عام 1991 تم إصدار موثيق خدمات للمواطنين. سيتم إضافة عناصر أخرى لاحقاً وهكذا في أقل من 20 سنة، كان عدد الموظفين في الإدارة العامة قد تم تخفيضه بنسبة 40٪ تقريباً¹؛

- فرنسا: كان أكثر بطيء، حيث انطلقت في ذلك متأخرة مقارنة بالدول الغربية الأخرى، رغم أنها عملت على توسيع النزعة اللامركزية منذ 1980 ونجحت في العديد من التجارب في التسعينات مثل تحديث وزارة التجهيز وإنشاء ميثاق الخدمة العمومية،... ولم يحدث التغيير الحقيقي في الذهنيات إلا في سنوات الألفين والعديد من المؤشرات توحى بذلك، حيث لم تنطلق في التقليل من عدد موظفي القطاع العمومي إلا سنة 2003 وكانت البداية محتشمة بدأت تتزايد لتصل عام 2007 حوالي 15000 منصب تم إلغاؤه، 70000 إلى 80000 موظف أحيلوا على التقاعد وبقي معدل نمو الموظفين في تساؤل بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر مؤشرات أخرى ذات طابع رمزي تعبر عن تغير طويل في الذهنيات من خلال انتشار ثقافة توزيع الأوسمة والجوائز حول جودة الخدمة العمومية التي تنظمها الإدارة العامة لتحديث الدولة التي تثنى الجهود الرامية إلى تطوير الخدمة العمومية في مجال الإعلام، المناجمت، الشراكة.. لاسيما منها إشراك المسيرين والأعوان العموميين. وهناك مثال ميثاق ماريان "la charte Marianne 2005" الذي جاء بهدف ضمان جودة استقبال مرفقي الخدمة العمومية للدولة مهما كان شكل الخدمة (الشباك، الهاتف، البريد...)².

كما يعتبر التسيير العمومي الحديث إمتداداً لتيارات فكرية ساهمت بشكل كبير في تغيير الفكر الإداري ومنها النظرية النيوكلاسيكية، نظرية النظم، نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقة حيث تعتبر هذه النظريات أساس الحكم الراشد أو بما يعرف بالحكومة الإدارية وهذا ما ينادي به رواد التسيير العمومي الحديث.

2. مفهوم التسيير العمومي الحديث: إن التسيير العمومي الحديث يدفع بالدولة نحو التسييرية "Managériales" كما عرّف عن ذلك "كلارك ونيومان" في كتابهما "الوضع الإداري" "the managerial status" فالنموذج التقليدي

¹ - DENIS Laforte & RICHARD Godin, Vers un nouveau profil de cadre en management public (Australie, Canada, France, Royaume-Uni), Telescope, juin 2001, volume 8, numéro 3p09.

² - كنة مغيش، إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقارنة المناجمت العمومي الحديث، مجلة إدارة العدد 51 الجزائر، 2019/01/01، ص 13/12.

لتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على مبادئ التسيير العمومي البيروقراطي والتخطيط، المركزي، الرقابة المباشرة والاعتماد على القدرة الذاتية دون إشراك الفواعل الأخرى، إضافة لاعتبار الإدارة فيه أداة في يد السلطة التنفيذية، كما يتم فيه توحيد سلوك الموظفين من خلال احترام النظام التقليدي حيث تصبح فيه القواعد أهدافاً في حد ذاتها كطريقة لضمان الانضباط، هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتم استبدالها باليات السوق أو "ثقافة المقابلة حيث تعتبر المؤسسة كأساس لإدارة الخدمة العامة، فالمرجوحون للتسيير العمومي الحديث يجادلون بفكرة أن الخط الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص ستتلاشى، لأن أفضل الممارسات التسييرية ستتخذ من طرف القطاع العام.¹

وقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للتسيير العمومي الحديث غير أن كل تعريفاتهم تصب في نفس المعنى والفكرة تقريبا، وسنذكر مجموعة من التعاريف التي بينت مفهوم التسيير العمومي الحديث وهي كالآتي:

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية (Sociale Dictionnaire Suisse de politique)

التسيير العمومي الجديد بأنه: اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، و انتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص، و من أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين و معالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي و التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية²؛

بينما يعرفه "Vigoda" أنه: 'مقاربة للإدارة العمومية توظف وتستخدم المعرفة والخبرات المكتسبة في قطاع إدارة الأعمال وغيرها من التخصصات تحسينا للكفاءة، الفعالية والأداء العام للخدمات العمومية في ظل البيروقراطيات الحديثة'³؛

عرفه **Gibert** بقوله " المناجنت العمومي الجديد هو التوجه بالإدارات العمومية نحو إدارة الأعمال.⁴

المناجنت العمومي الجديد هو مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها.¹

¹- ANNE Amar et LUDOVIC Berthier, **Le nouveau management public : avantages et limites (document de recherches présentées dans XVI international RESER conférence Services Gouvernance and Public Policies.** Lisbon, September -28/30-2006.

²-**Dictionnaire Suisse de Politique Sociale**، sur le site (www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530)

³-AHSAN Kalimullah, et autres. « **New Public Management: Emergence and Principles**», BUP Journal, vol 1, issue 1, 2012p.16.

⁴-ALGUAZIL Thomas et autres, **le new management en question**, sur le site accthinthank .files. Wordpress .com /2010/10/ npm. Pdf.vu le : 12/10/2022.

كما يرى "Haynes" بأن التسيير العمومي الحديث يعكس محاولة تنفيذ الأفكار الإدارية من قطاع الأعمال والقطاع الخاص إلى الخدمات العمومية.²

بينما رأى (Borins 1995) بأن الآلية الوقائية الوطنية هي إعادة تصور معياري للإدارة العامة تتألف من عدة مكونات مترابطة تتمثل في تقديم خدمات عالية الجودة يقدرها المواطنون؛

رفع استقلالية المديرين العموميين ولا سيما عن ضوابط الوكالات المركزية؛

قياس ومكافأة المنظمات والأفراد على أساس ما إذا كانوا يجمعون أهداف الأداء، توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاج المديرين إليها لضمان أداء جيد، وتقديراً لأحداث المنافسة، اتخاذ موقف منفتح حول الأغراض العامة التي ينبغي القيام بها من قبل القطاع الخاص بدلا من القطاع العام.³

التسيير العمومي الجديد هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى على المنطق والبعد القانوني وتخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مهام الأداء الناجع والجودة.⁴

المناجمت العمومي الجديد هو مجموعة من الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من فعاليتها.⁵

بينما عرفه أمين الساعاتي بأنه: "تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعامله البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة".⁶

كما عرفه محمد سعيد عبد الفتاح بأنه: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة، وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة".⁷

وحسب (HOOD 1994) فإن التسيير العمومي الحديث أو بما يعرف بالإدارة العامة الجديدة تخضع لعدة معتقدات سنوضحها في الجدول التالي:

¹ - Dictionnaire suisse de politique sociale, مرجع سبق ذكره

² - STEVEN Van de Walle, GERHARD Hammerschmid « **The Impact of the New Public Management : Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors** », Review Essay, Halduskultuur -Administrative Culture, vol 12, n° 2, 2011 p. 192.

³ - BIOND ATREYA، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ - بن نعوم عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره ص 61.

⁵ - تيشات سلوى، المناجمت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية -دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ISSN2392-5302 (05/01 الجزائر 2018، ص 32.

⁶ - أمين الساعاتي، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، جدة، ط 02، 1985، ص 21.

⁷ - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 05، 1986، ص 20.

جدول رقم (01-07) معتقدات التسيير العمومي الحديث حسب هود1994

الرقم	العقيدة	المعنى	التبرير
01	التدريب العملي (الاحترافي) على الإدارة المهنية للمؤسسات العامة	مديرين مرئيين في الجزء العلوي من المؤسسة يتمتعون بجرية الإدارة باستخدام السلطة التقديرية	تتطلب المساءلة تحديدا واضحا للمسؤولية وليس نشرًا للسلطة
02	معايير ومقاييس الأداء صريحة	الأهداف والغايات محددة وقابلة للقياس كمؤشرات نجاح	المساءلة تعني أهدافا محددة بوضوح تتطلب الكفاءة "نظرة فاحصة" على الأهداف
03	زيادة التركيز على ضوابط الإخراج	تخصيص الموارد و المكافآت مرتبطة بالأداء	تحتاج الى التأكيد على النتائج بدلا من الإجراءات
04	التحول الى تصنيف الوحدات في القطاع العام	تصنيف القطاع العام إلى وحدات نشاط مؤسسية مرتبة حسب المنتجات بميزانيات مخصصة	عمل الوحدات قابلة للإدارة؛ تقسيم التوفير والإنتاج أو استخدام العقود أو الامتياز داخل القطاع العام وخارجه
05	التحول الى المزيد من المنافسة في القطاع العام	الانتقال إلى العقود محددة المدة وإجراءات المناقصات العامة، ادخال ضوابط السوق في القطاع العام	التنافس عن طريق المنافسة هو المفتاح لخفض التكاليف وتحسين المعايير
06	لتأكيد على أساليب القطاع الخاص في الممارسة الإدارية	الابتعاد عن أخلاقيات الخدمة العامة التقليدية إلى أجور أكثر، في مرونة التوظيف والقواعد وما الى ذلك	الحاجة الى تطبيق أدوات القطاع الخاص المثبتة في القطاع العام
07	التشديد على زيادة الانضباط والاقتصاد في استخدام موارد القطاع العام	خفض التكاليف المباشرة ورفع انضباط العمل والحد من تكاليف الامتثال للأعمال	الحاجة من التحقق من متطلبات القطاع العام والقيام بالمزيد بموارد أقل

Source: Nazmul Ahsan Kalimullah, and others, **New Public Management: Emergence and Principles**, BUP JOURNAL, Volume 1, Issue 1, September 2012. p11.

وقد تعددت تعريفات التسيير العمومي الحديث بتعدد الباحثين والكتاب في مجاله غير أن معظمها يتفق على أن التسيير العمومي الحديث هو ادخال الطرق التسييرية المعمول بها في القطاع الخاص والعمل بها في القطاع العام حتى ترقى الخدمة العمومية الى تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف بالاعتماد على آليات وطرق حديثة في التسيير وهذا ما سنبرزه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-08) مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما وردت عند أهم المؤلفين

أزبون وغايلر Osborne and Gaebler 1992	بورينس كومونويلث Borins commonwealth 1996	فارلي وآخرون Farli and al 1996	بوليت Pollit 1993- 1994	هود ودونليفي Hood and Dunleavy
لا مركزية الحكومة تعزيز أكبر للمرونة الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم	تعزيز الحكم الذاتي من الرقابة المركزية للوكالات	اللامركزية، فك الترابط التنظيمي أشكال جديدة لحكومة الشركات الانتقال إلى نمط محلي للإدارة	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العمومية	التدريب العملي على التسيير المحترف
تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ	/	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية الى وكالات مستقلة	التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية
المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من مقدمي الخدمات	تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	التحول إلى زيادة المنافسة، والتموين المختلط، لعلاقات التعاقدية في لقطاع العام، انفتاح وظيفة الممولين على المنافسة
التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد والخاص	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص	الفصل بين التمويل العام واستقلالية	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والمقدم للخدمة	التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية

زيادة التركيز على رقابة المخرجات	التأكيد على النـوعـي والاسـتـجـابـة للعملاء	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء اهتمام أكثر بجودة الخدمة	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين	خدمة العملاء
معايير صريحة ومقاييس للأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المديرين/ المديرين	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأهم على أهداف الأداء	توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات
التأكيد على المزيد من الانضباط والتكشف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة	ميزانيات ثابتة وفصلية	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق الأهداف	مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق
/	تغيير علاقات العمل	التخفيض او التقليل من العمالة	/	السوق موجهة للحكومة التغيير من خلال الاستفادة من السوق

المصدر: عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد، كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة الجزائر العدد 01 سنة 2012/2011، ص 115.

بناء على ما سبق عرضه من آراء وتعريف لأهم الباحثين في مجال الإدارة نستخلص بأن: التسيير العمومي الحديث هو المجال الذي يتعامل مع إدارة السياسات والبرامج العامة، وقد تم اعتماده لفهم مبادئ الإدارة العامة الحديثة، حيث تساعد هذه الأساليب في تحليل أداء المنظمات العامة وتوفير إطاراً لاتخاذ القرارات الفعالة، ويؤكد (NPM) على أهمية تقنيات الإدارة القائمة على السوق في القطاع العام، ويهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات العامة من خلال اعتماد ممارسات القطاع الخاص مثل قياس الأداء، والمقارنة المرجعية، والاستعانة بمصادر خارجية، ويعتبر بمثابة خروج جذري عن

الإدارة العامة التقليدية، يعتمد على أهمية صنع القرار التعاوني والعمليات التشاركية في صنع السياسات العامة في إطار تحليل عمل المنظمات العمومية لفهم الطبيعة المعقدة لها ويساهم في التوجيه لاتخاذ قرارات فعالة.

الفرع الثاني: نظريات ونماذج ومبادئ ومميزات التسيير العمومي الحديث

1. النظريات المؤثرة في ظهور التسيير العمومي الحديث

كما أن هناك نظريات كان لها دور كبير وأهمية بالغة في ظهور التسيير العمومي الحديث وساهمت في تغيير أساليب التسيير في الإدارات العمومية وتبسيط عمليات اتخاذ القرار وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرتفقين وسنذكرها على النحو التالي:

1.1. التسييرية: يعتقد هذا الاتجاه على نحو متزايد أن إدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارساته يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العامة، وسيوفر هذا التطبيق لهذه المبادئ والممارسات حلولاً وإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العامة. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أيضاً، أن التحول من المنظمات البيروقراطية للعلاقات التجارية من شأنه أن يؤدي إلى تغيير في بنية وقيم ومهارات المسيرين (المديرين) في المؤسسات العامة والتي من شأنها دعم الابتكار، نوعية الخدمة، الشفافية، الإبداع، المبادرة، التكيف والعمل الجماعي في الخدمة العامة، واعتبروا أن بإمكان الحكومات أن تعمل وفقاً لمؤسسات الأعمال باستخدام مبادئ وممارسات الشركات الخاصة¹.

2.1. نظرية تكاليف الصفقة: يعتبر "رونالد كوز" رائد هذه النظرية كما تعتبر من أهم النظريات الحديثة في اقتصاد

المؤسسات وقد ظهرت أفكارها في سنة 1937 من خلال كتابه "طبيعة المنظمة".

تبحث هذه النظرية في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المنظمات أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى².

تتعلق نظرية تكاليف الصفقات، بالبحث عن المعلومات في وسط محيط غير كامل المنافسة لذلك يتعين على

المؤسسة أن

تأخذ بعين الاعتبار تكاليف التفاوض على الاتفاقية وكذا مراقبة نشاطاتها واستخدامات مواردها، فنجد ثلاثة أنواع من

التكاليف: تكاليف البحث والمعلومات؛ تكاليف التفاوض واتخاذ القرار؛ تكاليف الرقابة والمتابعة³.

يرجع "COSE" مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات

السوق وذلك باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها، وقد قام الباحث الاقتصادي "ويليامسون" ابتداءً من سنوات

¹ - عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2011/01، 2012، ص 116.

² - عبد الفتاح بومخيم، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس لبنان (15-17/12/2012)، ص 19.

³ - ERIC Malin, DAVID Martimort, Transaction Costs and Incentive Theory, Revue d'économie industrielle, Vol. 92, 2e et 3eme trimestres, 2000, p : 31

السبعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولا سيما في علاقتها بميكانيزم السوق.¹

كما يؤكد باستمرار (Ronald Coase) أن تكاليف الصفقات لا تؤثر فقط على اتفاق تعاقد من الانتاج، ولكن أيضا على كمية ونوعية السلع والخدمات المنتجة في السوق.²

وبصورة مختصرة يمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء الى الية السوق تبقى هي اداة الضبط الاولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير ان هذا لا يمنع كون الحالات التي تعود الى تعقد وتشابك الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي تلجأ فيها المنظمات الى عقد صفقات عن طريق الية السوق هي اقل كفاءة من الطرق الاخرى التي يمكن اللجوء اليها بسبب ما يترتب من تكاليف عقد الصفقات.³

3.1. نظرية الوكالة: يمكن التعبير عن نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية ويعرف "جنسن وميكليغ" علاقة الوكالة بأنها عبارة عن عقد بموجبه فرد أو (مجموعة من الأفراد) الأصل يلجأ إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، الأمر الذي يتطلب من الأصل تفويض السلطة، ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون.⁴

إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين إثنين:

– التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة أعوان تنفيذيين للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات؛

– إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.⁵

4.1. نظرية الاختيار العام: وتعرف بأسماء مختلفة، نظرية الاختيار الاجتماعي نظرية الاختيار العقلاني، اقتصاديات السياسة وتعتبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبراليين والليبراليين الجدد، حيث تضع كفرض لها أن المنظمات العامة غير فعالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية والبيروقراطية، وتدلل نظرية الاختيار العام على ذلك بأن الأشخاص الذين من المفترض أن يتخذوا القرارات العامة (السياسيين والإداريين) سيقومون حتماً بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصلحة العامة،

¹ - بن نعوم عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² - NING, Wang, **Measuring Transaction Costs : An Incomplete Survey**, RONALD COASE INSTITUTE, Working Paper 2, The University of Chicago, USA, 2003, p : 6

³ - فوغالي أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ - عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ - ليلي بن عيسى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2007، ص 11.

ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر الإمكان¹.

فإن السلوك الانتهازي للبيروقراطيين يؤدي الى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العام وكذلك عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، والتصدي لهذا التضخم يمكن من امتياز عقد الخدمات للوكالات الخارجية التي من أهدافها الحفاظ على هيكل بسيط يسمح بتعظيم الفوائد والمكاسب عن طريق أداء شرعي وممتاز بالنظر الى الأعباء، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن البرنامج القوي للتسيير العمومي الحديث يؤكد على ادخال مفهوم السوق والحيوية التنافسية وكذلك الارادة لمنح السلطة للمستعمل².

كما اقترح (Niskanen 1971) التدابير التالية لمواجهة الاحتكار البيروقراطي:

- المزيد من المنافسة في تقديم الخدمات العامة؛
- الخصخصة أو التعاقد الخارجي من أجل تقليل الهدر؛
- المزيد من المعلومات حول توفر بدائل الخدمات المقدمة على أساس تنافسي، وحول التكاليف المقارنة؛
- ضوابط صارمة على البيروقراطيين إما من خلال السلطة التنفيذية أو بشكل أكثر فعالية من خلال السلطة التشريعية وخاصة عن طريق الضوابط والتوازنات³.

مما سبق عرضه تبين لنا بأن توفر المقاربات النظرية لمبادئ الإدارة العامة الحديثة توفر إطاراً لتحليل عمل المنظمات العامة، وتساعد هذه الأساليب في فهم الطبيعة المعقدة للإدارة العامة وتوفر التوجيه لاتخاذ قرارات فعالة. كما أن لهذه للنظريات تأثير كبير على الإدارة العامة الحديثة وقد أكدت على أهمية التعاون والمشاركة والمساءلة في صنع السياسات العامة، بالسعي للقضاء على النهج الهرمي التقليدي للإدارة العامة ساعدت في الاعتماد على نماذج أكثر مرونة وتكيفاً للحكم، مما يركز على أهمية التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص كما شجعت على الشراكات والتحالفات لمعالجة قضايا السياسة المعقدة التي لا يمكن حلها بواسطة منظمة أو جهة فاعلة واحدة، حيث ساهمت في التركيز على إشراك المواطنين في صنع السياسات العامة، مما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم، وتشجيع استخدام التقنيات التشاركية في الإدارة العامة، ولذا فإن المسؤولين يدركون أنهم يتحملون مسؤولية الشفافية والافصاح أمام المواطنين، وقد أدى

¹ - عشور طارق، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² - فوغالي أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 41/40.

³ - PHILIPPE Keraudren, HANS Van Mierlo, Theorie of public management reform and their practical in plications, in T. Verheijen and D. Coombes (eds) Innovation in Public Management. Cheltenham : Edward Elgar, 1998, p42.

ذلك إلى اعتماد آليات المساءلة المختلفة مثل قياس الأداء، والرقابة المستقلة، وآليات ردود أفعال المواطنين لضمان أن تكون المنظمات كفؤة وفعالة وتقدم خدمات عالية الجودة.

2. نماذج التسيير العمومي الحديث: إن هذه الملاحظات المستنبطة والمستمدة من الدراسات التقييمية والإصلاحية لتجارب إصلاح القطاع العام دفعت (1998 L.e Lynn) إلى التأكيد على أنه من الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الحديث يوحي بوجود نموذج أو شكل واحد بل هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها، وذلك حسب المناخ العام والامكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق، كل هذه الأبحاث و التجارب على الإصلاحات وما تعلق بها من نقاشات أدت إلى اعتبار التسيير العمومي الحديث مفهوم جديد يتضمن عدة نماذج قام البعض بصياغتها¹.

1.2. تصنيف Ferlie :

قدم أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي:

1.1.2. نموذج الكفاءة : قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات كانت بعض الدول الأجلوسكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقاً من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص، في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحث مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة الأداء الكفاء في الوظيفة الإنتاجية، و تماشياً مع ذلك تم اعتماد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات².

2.1.2. نموذج اللامركزية وتقليص الحجم: إن فكرة هذا النموذج تتمحور حول استعمال واستخدام واعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكلية وتسيير المنظمة العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها.

¹ - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي (دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر 2006/2005، ص 57.

² - فوغالي أحلام، مرجع يبق ذكره، ص 44.

3.1.2. نموذج البحث عن الامتياز: يشمل هذا النموذج (على تغيير ثقافة المنظمة بشكل عام) وبشكل أدق هو بناء مقدرة على تطوير التسيير والأداء بصورة مستمرة، فهو يؤكد على اللامركزية في المسؤوليات واتخاذ القرارات مقابل الاهتمام بالأداء وتطوير وتبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة باعتماد دورات تكوينية وتعليمية¹.

4.1.2. نموذج التوجه للخدمة العمومية: يتمثل هذا النموذج في دمج مجموعة من الافكار بعضها مستقاة من القطاع العام وبعضها مأخوذة من القطاع الخاص، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه باعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، وتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن نوعية الخدمة هي مبدأ النجاح بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي².

2.2. تصنيف J-Monks: يقدم هذا التصنيف أربعة نماذج تتمثل في:

1.2.2. نموذج الكفاءة: يهتم هذا النموذج برفع كفاءات المنظمات العمومية مع تقليص التكاليف المتعلقة بالنشاط كما يمكن أن تعتمد المنظمة من خلال هذا النموذج على السياسات التالية:

- محاولة الانفتاح على المنافسة؛
- قياس الأداء من خلال وضع مؤشرات له؛
- اعتماد الميزانية الكلية بدلا من الاهتمام بالموارد؛
- تقليص حجم الادارة.

2.2.2. نموذج المرونة التنظيمية: يقوم هذا النموذج على:

- ابرام عقود بين الدولة والوكالات أو الأعوان؛
- تقليص الهيكل التنظيمي، وتفويض السلطات الى المصالح المتعاقد معها، وتدعيم اللامركزية برقابة فعالة.

3.2.2. نموذج النوعية: يكون من خلال الاهتمام برأي المستعملين حول الخدمات الادارية المقدمة عن طريق دراسة وقياس الاشباع أو باعتماد مقياس (ISO) حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع ضمن أولويات أهدافها.

4.2.2. النموذج التساهمي: من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم فهم يساهمون بشكل أو آخر بعملية اتخاذ القرار³.

¹ - <https://manajmnt.blogspot.com/2019/01/public-management-lessons-lesson-4.html>

² - لعمري نسيمة، نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا

لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف 2018/2019 ص 57.

³ - <https://manajmnt.blogspot.com/2019/01/public-management-lessons-lesson-4.html>

3.2. تصنيف I.Bolghiani: وقد قام بتصنيفه الى ثلاثة نماذج كالأتي:

1.3.2. نموذج السوق: يأخذ هذا النموذج من أدوات القطاع الخاص لرفع الكفاءة التنظيمية للمنظمات والمرافق الإدارية، حيث يكون لألية السوق الدور الأساسي في دراسة العمليات والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المنظمات العمومية من خلال العمل على تخفيض التكاليف ورفع من مستوى تحقيق الأهداف ومحاولة العمل في إطار تنافسي¹.

2.3.2. النموذج المركزي: يهدف هذا النموذج بين مراحل وأوجه التسيير الاستراتيجي عن تلك المتعلقة بالتسيير العملي أو الجاري كما يقوم كذلك على إعادة توزيع الكفاءات والمهارات التي يجب أن تعطي لها صلاحيات اتخاذ القرار في مختلف المصالح والمستويات الأقرب من العملاء في المنظمة أو المرفق الإداري².

3.3.2. نموذج النوعية: إن خصوصيات هذا النموذج ترتبط بالمجهودات التي يجب أن تبذل من أجل رفع مستوى اشباع العملاء عن طريق اعتماد أنماط الايزو أو الدراسات الهادفة الى قياس وتحليل مستويات الاشباع للتمكن من التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها³.

وإتفقت تصنيفات أغلب الباحثين على النماذج العامة للتسيير العمومي الحديث والتي إرتبطت بالكفاءة واللامركزية والنوعية في تقديم الخدمات المقدمة للمرتفقين، كما تميزت بإدخال اليات السوق أو التسيير في القطاع الخاص على القطاع العام لتضفي عليها طابع الجودة والتميز.

جدول رقم (01-09) نماذج التسيير العمومي الحديث

تصنيف I.Bolghiani	تصنيف J. Monks	تصنيف Ferlie et al
نموذج النوعية	نموذج الكفاءة	نموذج الكفاءة
نموذج السوق	نموذج المرونة التنظيمية	نموذج اللامركزية وتقليص الحجم
نموذج اللامركزية	نموذج النوعية	نموذج البحث عن الامتياز
	النموذج التساهمي	نموذج التوجه للخدمة العمومية

المصدر: بن عيسى ليلي، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية ص14.

¹ - سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، أطروحة دكتوراة في تسيير المالية العامة (دراسة حالة ولاية تلمسان)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2018/2017 ص57.

² - بن نعوم عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ - بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

كما أن هناك نماذج أخرى عديدة نذكر بعضها منها كما يلي:

3.2. التغيير في آلية الحكومة: يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والأهم هو الفصل ما بين السياسة وتقديم الخدمات، وكذلك ينادى التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتحسين الجودة، والاستجابة للزبائن والمشاركة الإدارية، والاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة¹.

4.2. لتغيير في أسلوب الإدارة: ويتمثل في مجموعة من النقاط وهي:

تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات أهمها نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيم مقابل النقود، قياس الأداء والخوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة، التركيز على الكفاءة والفعالية، وتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الدنيا، الانتقال من التحكم في المدخلات، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات، تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات².

5.2. تقليص دور الدولة: تسعى الدول في ظل التسيير العمومي الحديث إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها: الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية³ والاتجاه السائد اليوم وتماشيا مع التوجهات الاقتصادية الجديدة، هو ظهور دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية المحضة وهو الضبط الاقتصادي، أي تغيير دور الدولة من الحارسة أو المقابلة لمجرد دولة ضابطة وبالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي، واكتفاؤها بدورها التقليدي كسلطة ضبط وإسناد أو تخليها عن عقيدة الدولة المقابلة⁴

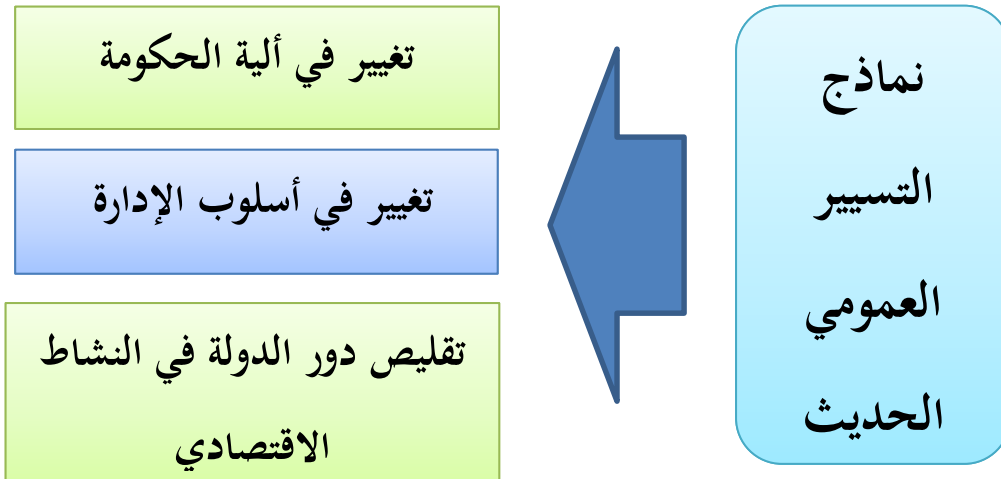
¹ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - وحشي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ - محمد السعيد جوال، مختار راجحي، أحمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية تحليلية)، مداخلة مقدمة في إطار المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 72.

⁴ - عجابي عماد، التجربة الجزائرية لإحداث سلطات الضبط الاقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، العدد 4، ديسمبر 2014، ص 112.

الشكل رقم (01-02): نماذج التسيير العمومي الحديث



المصدر: جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014، ص 84.

3. مبادئ ومميزات التسيير العمومي الحديث

1.3. المبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الحديث

قبل التطرق الى المبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الحديث وجب الإشارة الى البعدان الرئيسيان اللذان يقوم عليهما وهما:

1.1.3. البعد الداخلي: حيث يتضمن التسيير العمومي الجديد إعادة تنظيم داخلي للهيكل الإدارية، تغييرات في التسيير المالي (التركيز على المدخلات بدل المخرجات في إعداد الموازنات، أنظمة رقابة مثل: قياس الأداء ونظم محاسبية جديدة، وإدارة الموارد البشرية إضافة إلى فصل واضح بين السياسة والإدارة.

2.1.3. البعد الخارجي: يتضمن التسيير العمومي الحديث إعادة توزيع المهام بين الدولة والسوق مع منح 4أفضلية بشكل كبير لآليات السوق، المقابلة الباطنية والاستقلال للخدمات العمومية¹.

إن الحديث عن مبادئ التسيير العمومي الحديث يقودنا لعرض الفرق بين نظرة هذا الأخير للإدارة والمؤسسات العامة وتلك المعمول بها في التسيير التقليدي وأبرز هذه النقاط هي:

- ينادي مفهوم التسيير العمومي الحديث باعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية والتسيير الهرمي والتسلطي والمركزية في اتخاذ القرار؛

¹- بوسليماني صليحة، ضريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية

المستدامة، المجلد: 01، العدد 2019/02، ص 05.

- العمل في إطار التسيير العمومي التقليدي ينظر للمتعاملين معه على أساس المواطنة، بينما في النموذج الجديد ينظر للمتعامل على أساس أنه زبون؛
- يقدم التسيير العمومي الحديث مفاهيم حديثة مثل المقابلة، المرونة، الابداع، حرية المنظمة، التعلم التنظيمي بينما التسيير العمومي التقليدي يعمل ضمن مصطلحات المسؤولية المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات؛
- يهدف التسيير العمومي الحديث إلى تقليص دور الدولة وذلك من خلال وضع أسس اللامركزية، وإعادة تعريف دور الحكومة وتحسين خدماتها انطلاقاً من فكرة إدخال آليات السوق من خلال الخصخصة، وتبني مدخل خدمة العميل في تقديم الخدمات عكس التسيير التقليدي الذي يقوم على تسيير شؤون الدولة ومنظماتها الحكومية على أساس المركزية واللوائح القانونية.¹

كما اختلفت مبادئ التسيير العمومي الحديث بالنسبة للمفكرين والباحثين رغم تشابهها حيث يرى "بوليت" بأن

المبادئ الأساسية للتسيير العمومي الحديث تتمثل فيما يلي :

- تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقاً لنماذج كمية؛
- تحويل أنشطة الهيئات العمومية ومسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتبني التعامل بالعقد والصفقة أو أشباه الصفقات؛
- لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية والتدرج الأفقي لها واعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل؛
- تبني مبدأ مصطلح العارض (الزبون)؛
- محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل المنظمات العامة والوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم السوق أو أشباه الأسواق؛
- وضع مؤشرات الكفاءة وإلزام المستخدمين بضرورة بلوغها؛
- الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة ونوعية؛
- تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدية².

وقد أجرى (Gruening) تحليلاً مفصلاً للأصل النظري لكل جزء من التسيير العمومي الحديث، كما أنه افترض

أن التسيير العمومي الحديث يعني الخيار العام، بالإضافة إلى الإدارة فهذه نتيجة غير كاملة وجادل بأن NPM يمكن إرجاعه إلى تأثيرات نظرية الاختيار العام، ونظرية الإدارة والإدارة العامة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وتحليل السياسات ونظرية الوكيل الرئيسي ونظرية حقوق الملكية وأفكار المدرسة النمساوية الجديدة واقتصاديات تكلفة الصفقات؛

¹ - ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 194.

² - ليلي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 09.

حيث يرى من خلال هذا التصور أنّ أفكار التسيير العمومي الحديث ليست بالجديدة، وليست لها نظريتها الخاصة بها، وبالتالي هي مزيج من المكونات التي تشكل التسيير العمومي الحديث وهو الأمر الذي سيؤدي بالتأكيد إلى خلق أفكار جديدة ومتميزة.¹

أما بالنسبة (لدافيد جيوك **Giauque**) فهناك **13** مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تتمثل في :

1. إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛
2. انفتاح المصالح الإدارية من المتعاملين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة؛
3. التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مداخلاته؛
4. تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرمزية؛
5. تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون؛
6. التسيير من منظور التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث والعمل على تجنبها، وليس التسيير من منظور معالجة المشكلات بعد حدوثها؛
7. التسيير الذي يعمل على تحسين الإيرادات والتحكم بشكل جيد في النفقات وعدم إهدارها؛
8. تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيعها على المساهمة في التسيير؛
9. تبني قواعد ميكانيزمات السوق كبديل للممارسات التقليدية البيروقراطية؛
10. الفصل بين السياسة والإدارة؛
11. رفع مستوى الاستقلالية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية؛
12. تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقد مع الجهات الوصية، بالإضافة إلى إحداث مؤشرات الأداء بهدف التقييم البعدي؛
13. تشجيع ربط علاقة شراكة بشكل مباشر أو غير مباشر.²

ونذكر أيضا ما جاء في مقالة (**Hood**) بعنوان "الإدارة العامة" الذي يعتبر من أبرز المهتمين بالموضوع على

المستوى الدولي، حيث أكد على مجموعة من المبادئ أهمها :

¹ - BIOND ATREYA، مرجع سبق ذكره ص38.

² - بشير عبد العالي، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: المجلد 07 العدد 01، سنة

- التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية، ومن المتوقع ان تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة؛
- معايير وتدابير أداء واضحة أي تعريف جيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء، ومن المتوقع أيضا أن يعزز هذا المبدأ نظام المساءلة ويدعم تحقيق الكفاءة؛
- زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج أي توجيه الموارد الى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة الى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات؛
- التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام؛
- الضغط نحو مزيد من الانضباط والعقلانية في استخدام الموارد في القطاع العام، الأمر الذي يعني تخفيض التكاليف المباشرة، وتقليل العمالة، والانضباط ومقاومة مطالب النقابات والحد من الامتثال لتكاليف العمل.¹
- واختصارا لما سبق ذكره فان التسيير العمومي الحديث يقوم على أربعة مبادئ أساسية حسبما ذكرها "السيد أحمد الدقن" وهي:
- * شبه سوق (Semi-market): أي حالة تماثل السوق بما يحكمه من آليات التكلفة والعائد؛
- * اللامركزية (Decentralization): ما يؤدي الى تقليل البيروقراطية (أو التخلص منها كما يتحدث البعض)؛
- * الجودة (the quality): أي التوجه نحو تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارات العمومية؛
- * الزبونية (Clientelism): أي التوجه نحو المستهلك والتركيز على إرضائه.²
- كما لخص (Gilles Chevalier) أربع مبادئ أساسية للتسيير تمثلت في:
- تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة؛
- التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية؛
- الفصل بين الوظائف الاستراتيجية ومجموع الوظائف العملياتية؛
- تعزيز المحاسبة "المساءلة" للإدارات.³

¹ - Hood, C., **A Public Management for All Season? Public Administration**, UK: Royal Institute Of Public Administration, Vol.60, 1991, p: 45.

² - السيد أحمد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة من الموقع:

<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/topics/179639#https://kenanaonline.com/users/posts/22705>

³ - Gilles Chevalier, **Eléments de Management Public, Le Management Public par La qualité**, Afnor Editions 2009, p 52-53.

جدول رقم: (10-01) مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث

أدوات التسيير العمومي الحديث	مبادئ التسيير العمومي الحديث
التفاوض على العقود الخاصة بالخدمات التي تحدد مؤشرات الأداء التي يجب تحقيقها في إطار زمني محدد، بين السلطات السياسية (البرلمان والحكومة) ورؤساء الخدمات الإدارية.	فصل القرارات الاستراتيجية، والتي تأتي في إطار السلطة السياسية من الإدارة التنفيذية، والتي هي من مسؤولية الإدارة.
تخصيص الميزانيات العامة للمديرين العاملين الذين لديهم هامش واسع من المناورة لتحقيق معايير الأداء الخاصة بهم.	توجيه الأنشطة الإدارية وفقا للمنتجات المقرر تسليمها بدلا من القواعد الإجرائية الواجب اتباعها، تخصيص الموارد، على وجه الخصوص
- إنشاء وكالات تنفيذية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة؛ - إلغاء لوائح معينة من الخدمة العامة عن طريق إدخال المبادرات الفردية.	- تقليل التسلسل الهرمي؛ -التقليل من أثر البيروقراطيات؛ - لامركزية بعض المهام الإدارية؛ - التفويض إلى أدنى مستوى.
- التنافس على توريد بعض الخدمات (الصفقات العامة)؛ - إلغاء القيود على الاحتكارات العامة (يختار المستخدمون بحرية مورديهم)	- إنشاء آليات سوق نوعية في إنتاج السلع والخدمات ذات الاهتمام العام.
- حساب ومقارنة التكاليف من خلال محاسبة التكاليف (حسب مجموعة المنتجات الإدارية) - مقارنة بين مقدمي مختلف الخدمات (قياس الأداء)	- خلق الشفافية على جودة وتكاليف الخدمات الإدارية؛ -استخدام الموارد العامة بكفاءة.
إدارة موجهة نحو الجودة أو حتى اعتماد العمليات - موائيق الخدمة العامة - استبيان رضا العملاء	توجيه الخدمات الإدارية نحو احتياجات المستخدمين أو (العملاء) بإشراكهم في تعريف وتقييم الخدمات التي يجب تقديمها.

Source : Bechekhi Chouikhi Samiya, Ben Mansour Abdellah : Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique : Revue المعرفة Volume 2, Numéro 2, Pages 14-28

بناء على ما جاء به الباحثين وما تم عرضه فإننا نستخلص بأن أهم المبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي

الحديث تتمثل في:

- اللامركزية ويعني ذلك توزيع القرارات والسلطة على مستويات متعددة دون أن يكون هناك مسؤول واحد يسيطر على كل شيء؛

- تحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بتوفير فرص التدريب والتكوين لجعلها أكثر كفاءة وفعالية،

- تقليص حجم تكاليف الإدارات العمومية وتنظيم هيكلها التنظيمي من العمودي الهرمي الى هيكل أفقي مرن،

- التركيز على النتائج المحققة؛

- تبنى آليات السوق لتقديم الخدمات العمومية بأفضل صورة دون تخلي الدولة عن دورها؛

- تبنى أنظمة الإفصاح والمساءلة والشفافية.

2.3. مميزات التسيير العمومي الحديث: فيما يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة نذكر ما يلي:

- دولة غير معقدة: المهام التي تؤديها الدولة تنقل إلى الحد الأدنى؛

- فصل مستويات اتخاذ القرار: فصل المستوى الاستراتيجي عن المستوى التنفيذي؛

- الإدارة غير المعقدة: توليفة من الإدارة بالأهداف، وإدارة المشروعات والمكافآت المالية وفقا للأداء؛

- توجه جيد للتعامل مع الخدمة: أخذ العميل بعين الاعتبار، ووضع رضاه مركز الصدارة، تغيير السلوكيات؛

- نموذج جديد للرقابة: التوجيه باستخدام المستهدفات الواضحة، قياس النتائج شفافياً تخصيص الموارد؛

- اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة والموازنة في يد واحدة (مثل مدير الإدارة)؛

- إدارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات والمنافسة والشفافية¹.

4. أسس التسيير العمومي الحديث: من وجهة نظر (بيزيس Bezes) فإن الألية الوقائية الوطنية مجموعة غير متجانسة

من البديهيات التي تستمد أسسها من العديد من التيارات الفكرية: التيار الكلاسيكي الجديد، نظرية المنظمات، نظرية

الوكالة، نظرية حقوق الملكية، الصفات الناتجة عن المعرفة الإدارية، التبريرات العقائدية المنقولة من المنظمات الوطنية مثل:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو البنك الدولي... إلخ.

كما أن هذه البديهيات تتماشى مع أيديولوجية قائمة على أساس فكرة من مصالح المنظمة العامة يجب تحليلها

من خلال الافراد الذين يؤلفون الاستراتيجيات الخاصة بهم واستخدام التخصصية وزيادة المرونة واللامركزية في الوحدات

الإدارية من خلال إنشاء الفكرة الرئيسية للألية الوقائية هي أن أساليب القطاع الخاص متفوقة على تلك الخاصة بالقطاع

العام ويمكن نقلها إليه، حيث يعتبر غير فعال وغير مبتكر وبيروقراطي وصلب ومتمحور².

5. الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث: بما أن هناك عدة اختلافات بين التسيير العمومي

التقليدي والتسيير العمومي الحديث من حيث الآليات والطرق التسييرية وكذا من ناحية المناهج والمبادئ المعتمدة، وحتى

الأساليب المنتهجة والأهداف المسطرة والنتائج المراد الوصول إليها خاصة وأن التسيير العمومي الحديث يتبع بعض أساليب

التسيير في القطاع الخاص، ارتئينا أن نبرز الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث من خلال الجدول

التالي:

¹-نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2015، ص 89.

² - THIERRY LE NEDIC, **La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris**, Ecole des Mines de Paris Septembre 2009, p16.

جدول (11-01): الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث

العناصر	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
الأهداف	- احترام القواعد والإجراءات - التوجه نحو العمليات	تحقيق النتائج ورضا العملاء التوجه نحو النتائج والتغيير
التنظيم	- المركزية (هيراركية وظيفية، بنية هرمية) - التركيز على اللوائح - الهيمنة الاحتكارية	اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة) - التركيز على الأشخاص - الهيمنة التنافسية
تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم، التجزئة، والتخصيص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الاقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء.
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نماذج الميزانية	- تركز على الوسائل - الشكل المرتكز على تقسيم الارادات - التمسك بضوابط الميزانية	- تركز على الأهداف - الشكل المرتكز على عدم تقسيم الإيرادات - التمسك بفعاليات الإيرادات
تنظيم الحكومة	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعة	تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات
مراقبة التنظيمات العامة	التحكم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي	التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح الأهداف وقياس الأداء
تدابير مراقبة الإنتاج	السيطرة على المدخلات والإجراءات	مراقبة الإنتاج بدلا من الإجراءات
ممارسات الإدارة	نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة	استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص
الانضباط في استخدام الموارد	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية	التحقق من الموارد المطلوبة وإنجاز الكثير بإمكانات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل)

Source: MOHAMMAD EHSAN and FARZANA NAZ, Origin, ideas, practice of new public management lessons for developing contries, CDRB publication, Asian Affairs, Vol. 25, No. 3, July-September, 2003, p33.

المطلب الثاني: ميكانيزمات تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام

التسيير العمومي الحديث يشير إلى تطور الإدارة العمومية لتلبية احتياجات المجتمعات المتغيرة والتحديات الحديثة، يتضمن هذا التطور استخدام ميكانيزمات جديدة لتحسين كفاءة الإدارة وتعزيز الشفافية والمساءلة يساعد على بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين، كاستخدام التكنولوجيا حيث يساهم التواصل الفعال والسريع داخل الإدارة ومع المواطنين بزيادة فعالية العمليات الإدارية، كما أن تقنيات الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحسين تقديم الخدمات الحكومية وتيسير الوصول إليها عبر الإنترنت. هذا يشمل الدفع الإلكتروني، وتقديم الطلبات عبر الإنترنت التطوير والتدريب وتحسين المهارات الإدارية لموظفي القطاع العام يلعب دورًا هامًا في تعزيز الكفاءة وتقديم الخدمات بشكل أمثل.

الفرع الأول: الخدمة العمومية والمرفق العام

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بما تقدمه الدولة من خدمات مختلفة في مجالات متعددة للمواطنين عبر مرافقها ومؤسساتها، وفي هذا الإطار سنقدم عاما لمفهوم المرفق العمومي والخدمة العمومية لارتباطهما الوثيق بالتسيير العمومي.

1. المرفق العام مفهومه وعناصره: سنتطرق من خلال هذا الفرع الى المرفق العام كونه الهيئة التي تقدم خدمات تلي

احتياجات وتطلعات المواطنين عن طريق الخدمة العمومية التي تعتبر الأنشطة والخدمات التي تقدمها الدولة أو الهيئات العامة دون هدف تحقيق الربح مما يعزز العدالة والتكافل بين أفراد المجتمع.

1.1. مفهوم المرفق العمومي (The concept of public facility): يعتبر (CHAPUS) أن المرفق العمومي

نشاط يقوم به أو يؤمنه شخص من أشخاص القانون العمومي، لتحقيق مصلحة عامة، أما (CHEVALLIER)

فيعتبره إتماما للوظيفة وتحقيقا لمهمة فالنتيجة هو نشاط ملموس يعو لبعض الأعضاء تحقيقه.¹

أما (DUGUIT) فإنه يقول: "بخصوص النشاطات التي يمكن وصفها بالمرفق العمومي أنه لا يمكن إعطاء جواب ثابت،

هناك شيئا ما يتغير بصورة أساسية، شيئا متطورا بالدرجة الأولى ... إن كل ما يمكن قوله هو أنه بقدر نمو المدينة، يزداد

عدد النشاطات القابلة لأن تستخدم كأساس للمرافق العمومية وينمو بالتالي عدد المرافق"²

2.1. عناصر المرفق العمومي: حتى تؤدي المهام على أكمل وجه وترقى الى تطلعات المواطنين لا بد من توفر عناصر

لتأدية الخدمات وترتكز الإدارة العمومية في تأدية المهام على عنصرين أساسيين هما:

1.2.1. العنصر البشري: ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذي يعد أحد عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها

بمهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة، واستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير

¹ - نادية ضريفي، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، أطروحة دكتوراه، نوقشت بكلية الحقوق، جامعة الجزائر 2012، 01، ص 20.

² - بن شناف منال، التسيير المحلي التشاركي آلية لإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف

02، الجزائر 2019/2020، ص 18.

الإدارة العمومية وانتظام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذوي كفاءة عالية وتكوين سليم

2.2.1. العنصر المادي: إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت في عقارات أو منقولات، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية، ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري.¹

2. مفهوم الخدمة العمومية: سندرج تعريفها ومعاييرها كونها تعبر عن التزام الهيئات الحكومية لتلبية احتياجات المجتمع وذلك من خلال تقديم خدمات ذات طابع عام تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتعزيز رفاهية المجتمع بشكل شامل.

1.2. تعريف الخدمة العمومية (The concept of public service):

إن تحديد مفهوم دقيق للخدمة العمومية يطرح العديد من الإشكالات، ذلك لأن المصطلح وإن كان كثير التداول في الأدبيات الإدارية والسياسية، وكذا النصوص التشريعية والقانونية، فإنه لم يجر تعريفه بدقة إذ عادة ما يشار إلى الخدمة العمومية على أنها مجمل النشاطات ذات النفع العام.²

كما عرفت بأنها: "نشاط ذو مصلحة عمومية يتحقق بواسطة شخص معنوي عمومي (مؤسسة عمومية) أو تحت رقبته بواسطة شخص معنوي خاص (مؤسسة خاصة)".³

ووفقا للقانون الإداري الفرنسي: الخدمة العمومية هي تلك الخدمة التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام إذن فالخدمة العمومية هي وجه من أوجه نشاط المرافق العامة الحكومية أو المفوضة من طرفها لتقديم خدمة عمومية، فيصبح مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية هي تلك الخدمة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.⁴

¹ - بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 396.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. القاهرة: الدار الجامعية، 2003 ص 445.

³ - وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العمومية، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2009، ص 196.

⁴ - JAQUES Chevallier, service public, presse universitaire, France, 1971p06.

كما عرفت بأنها: "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها عن قواعد السوق وتحمل الدولة مسؤولية القيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"¹

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الخدمة العمومية هي مجموع النشاطات والخدمات التي تقدمها الهيئات والإدارات العمومية للمواطنين بغرض تلبية حاجاتهم دون السعي الى تعظيم الربح المادي.

وقد صنفت الخدمة العمومية الى صنفين حسب الخدمات المقدمة للمواطنين كالتالي:

1.1.2. الصنف الأول: ويضم الخدمات العمومية غير المسوقة المقدمة والمعروضة على الجميع سواء كانوا مواطنين أو مقيمين، والتي يتم الحصول عليها بشكل مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مصدرها الإيرادات العامة للدولة وبالأخص من الحصيلة الجبائية.

2.1.2. الصنف الثاني: ويضم الخدمات العمومية المسوقة والمقدمة إلى الأفراد بشكل اختياري، حيث أن الحصول عليها يكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل: خدمات الكهرباء والغاز والماء في الجزائر. كما قد تكون مدعمة جزئيا من قبل الخزينة العمومية، كخدمات النقل العمومي، وبعض السلع والخدمات الاستهلاكية... الخ²

2.2. معايير الخدمة العمومية (Public service's standards):

هناك عدة معايير تتبع في أداء الخدمة العمومية للوصول بها الى تقديم خدمات ترقى الى تطلعات المواطنين وتلبي رغبتهم وحاجاتهم وسندكر منها:

1.2.2. المساواة (equality): لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير؛

2.2.2. الديمومة (Permanence): فهي غير منتهية، مرتبطة بحاجات متواصلة للأفراد، ما يتطلب وضع خطط لاستمراريتها، بسبب عدم توفر التمويل، أو اضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية؛

3.2.2. التطور (Development): لمواكبة أشكال التقدم أوال سيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام وطرق تسديد فواتير الكهرباء لدفع عجلة التنمية ترقية الخدمة العمومية أمام التحديات والمشاكل التي تواجه الخدمة العمومية والتي تتلخص في العيوب التنظيمية، النظام البيروقراطي، التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول به منذ القدم على

¹ - بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021/2020، ص 16.

² - محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، الجزائر 2004، ص 55.

مستوى إدارة الخدمات العامة ، والأزمات المالية التي تتعرض لها، انعدام المنافسة، وبذلك فالهدف من تطوير وتحسين دور الخدمة العمومية هو خلق التوازن بين حجم المنظمات أو مجموعات من المنظمات الخدمية ومحيطها لتحقيق هذا الهدف استعانة بآليات عدة¹.

4.2.2. معيار المجانية النسبية (Standard of relative freeness): امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمن... إلخ ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه... إلخ. ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

5.2.2. معيار الشمولية (Comprehensiveness standard): انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

6.2.2. معيار الفعالية (Effectiveness criterion): الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية ، في مجال النقل و الكهرباء والغاز والاتصالات و التعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

7.2.2. معيار التضامن (Solidarity standard): الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية¹.

¹ - غالم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات المجلد 5 العدد، 2 أكتوبر 2018، ص 223/222.

3. أنواع الخدمة العمومية ومبادئها

1.3. أنواع الخدمات العمومية: تم تقسيم الخدمات العمومية الى ثلاثة أنواع وهي:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة الأمن الدفاع الوطني والمالية العامة... إلخ.

- خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... إلخ.

- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة..... إلخ²

2.3. خصائص الخدمة العمومية:

هناك عدة خصائص تتميز بها الخدمات العمومية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر أن الخدمات العمومية تقدم مجاناً وتسعى لتحقيق المصلحة العامة للأفراد.

- كما أنها غير ملموسة وقابلة للتلف وتتميز بعدم التماثل أي تتغير حسب ظروف وأوقات تحققها، كما أنها غير قابلة للانفصال عن مقدمها.³

3.3. إصلاح الخدمة العمومية والمرفق العام:

1.3.3. تعريف الإصلاح الإداري (Definition of administrative reform):

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الإصلاح الإداري اختلفت باختلاف الباحثين في المجال الإداري سنذكر منها التعاريف التالية:

تعرفه هيئة الأمم المتحدة بأنه: "التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تعبير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية"¹.

¹ لبيد عمار، موزاي بلال، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، مؤلف جماعي ضمن مبادرة دعم الشباب الباحثين لتأليف كتب جماعية برعاية المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، برلين، مداخلات مقدمة ضمن ملتقى وطني بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 02، الجزائر 2021.

² - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2005-2006، ص 8/7.

³ - براينيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، 2014، ص 234/233.

كما عرفته أيضا على أنه: " حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال معايير لتسحين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية"².

كما عرف بأنه: "عبارة عن خطة أو برنامج التي تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في طرق وأساليب و أدوات وتقنيات ومهارات النظام الإداري المتشكلة عبر السنين والتي تبتدئ في عدم مقدرته على ممارسة النشاطات الإدارية المختلفة بكفاءة عالية من أجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شمولي، كما أنه تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مخرجات الجهاز الإداري استهدافا لخدمة المواطن وتماشيا مع الأهداف القومية المعتمدة"³.

2.1.3. إصلاح الخدمة العمومية والمرفق العام:

من أهم مظاهر اصلاح الخدمة العمومية هو سعي الدولة لخلق مرافق عامة تلي تطلعات المواطنين وتجاري الدول المتقدمة في تقديم خدمات ذات جودة بتكاليف أقل وبإجراءات مبسطة، لذا كان لزاما عليها القيام بإصلاحات في أجهزتها وهياكلها الإدارية وذلك بالنظر للمتطلبات الواجب مراعاتها.

ومن أهم متطلبات الإصلاح الإداري للمرافق العامة هي البحث عن:

- **متطلبات الفعالية:** وذلك لما تتميز به المرافق العمومية من وجود فعالية سلبية تتلخص في كون المرفق العام مجرد وسيلة في يد الحكومة، في حين أن الرهان الجديد يتمثل في الانتقال إلى فعالية إيجابية قائمة على مقارنة نوعية للخدمة العمومية.
 - **متطلبات الديمقراطية:** وهذا نظرا لنمو الوعي الاجتماعي والسياسي والمطالبة بالمشاركة في التسيير العمومي، دفعت المرافق العمومية لصياغة قيم جديدة تحكم المرفق على غرار الفعالية، المساواة، والشفافية والمسؤولية.
 - **متطلبات القدرة على التنافس:** فقد اعتبر ولمدة طويلة أن المرافق العمومية غير معنية بقواعد الإنتاجية والمنافسة لكن المتفق عليه اليوم في ظل الإطار الجديد لوضع السوق الداخلية والخارجية هو أن المنافسة الاقتصادية مرتبطة بالمنافسة⁴.
- كما كانت هناك بوادر عدة لإصلاح الإدارة العمومية نتج عنها اصدار مجموعة من القوانين والمراسيم الرئاسية في فترات زمنية مختلفة نذكر منها ما يلي:

¹ - عمر ملاعب، الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي، تجارب دولية، مجلة دراسات تنموية، العدد 62، 2019، المعهد العربي للتخطيط: الكويت، ص10.

² - عبد الرحمان تيشوري، الإصلاح الإداري: المفهوم المدلول الأشكال، على الرابط: <https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2141-topic>

³ - أمينة بواشري، الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999-2017)، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 11، جانفي 2018، ص 206.

⁴ - لامية طالة، آليات تحسين وعصرنة الخدمة العمومية: الإدارة الالكترونية أنموذجا، من الكتاب الجماعي، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها، مقاربات نظرية وتجارب محلية وعالمية، مركز المدار المغربي للأبحاث والدراسات، 2022، ص 143.

- المرسوم الرئاسي رقم 131/88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة¹؛
 - القانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 والمتعلق بالبلدية²؛
 - المرسوم الرئاسي رقم 372/2000 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000 والمتضمن انشاء لجنة للإصلاح هياكل الدولة ومراقبتها³؛
 - المرسوم الرئاسي رقم 312/13 المؤرخ في 11 سبتمبر 2013 المتضمن انشاء وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية⁴؛
 - المرسوم الرئاسي رقم 03/16 المؤرخ في 07 جانفي 2016 المتضمن انشاء المرصد الوطني للمرفق العام والمكلف بالقيام بدارسات وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية والسلوكيات السلبية داخل المرافق العامة⁵.
- وسعيها منها الى تطوير ادارتها ورقمتها وترقية خدماتها وضعت الدولة استراتيجية جديدة سميت بمشروع الجزائر الإلكترونية(2013/2008).

ويعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بداية من سنة 2008 وشارك فيه العديد من الأطراف من مؤسسات وادارات عمومية ومتعاملين اقتصاديين عموميين وخواص وجامعات ومراكز البحث، والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال الاعلام والاتصال، وتمت مناقشة الأفكار خلال 6 أشهر ونتج عنه 13 محورا لتحقيق أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية⁶.

الفرع الثاني: الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية وتطبيق التسيير العمومي الحديث

1. الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية: إن انتقال الإدارة العمومية من التسيير البيروقراطي الى التسيير العمومي الحديث سوف يغير من وضعية الإدارة العمومية لأنه سيجعلها تظهر في صبغة جديدة ومن بين الالتزامات التي تعتبر التزامات جديدة بالنسبة للإدارة والمنظمات العمومية في ظل تطبيقات التسيير العمومي الجديد نذكر:

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية؛

- الاتجاهات الجديدة للمهام؛

¹ - الجريدة الرسمية العدد 27، سنة 1988.

² - قانون الجماعات الإقليمية 2012.

³ - الجريدة الرسمية العدد 71، سنة نوفمبر 2000.

⁴ - الجريدة الرسمية العدد 48، سبتمبر 2013.

⁵ - الجريد الرسمية العدد 02، جانفي 2016.

⁶ - مسيردي سيد أحمد، سعدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02 العدد 02،

- تسطير الأهداف بدل وضع المهام؛

- زرع روح المسؤولية؛

- السعي لتحقيق الفعالية والفاعلية في الإدارة العمومية؛

- التقرب من المواطن؛ - السرعة؛ - المرونة؛ - البساطة¹.

كما يعتبر التسيير العمومي الحديث متعدد الاختصاصات، يمس الوظائف: الاستراتيجية المالية التسويقية والموارد البشرية، انه يدفع الدولة للتساؤل عن دورها وعن وظائفها، تلك التي يجب ضمانها، وتلك التي يمكنها تفويضها للوكالات المتخصصة أو المؤسسات الخاصة، وتلك التي يمكنه القيام بها بالشراكة مع القطاع الخاص. وتؤكد اغلب التجارب الدولية وجود رابطة واضحة بين تقلص شكل ووظائف الدولة، وإصلاح قادر على تحقيق بعض النتائج الإيجابية.²

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (01-12) وظائف التسيير العمومي الحديث

<p>- التسيير القائم على النتائج؛ - التخطيط الاستراتيجي؛ - خصوصية المؤسسات العمومية؛ - إسناد بعض وظائفها التقليدية لفواعل أخرى؛ - إقامة الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص؛ - الفصل بين الوظيفة السياسية (بناء التصور) والوظيفة الإدارية (التنفيذ)؛ - اللامركزية وعدم التركيز؛ - استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال من اجل انفتاح المصالح الإدارية؛ - تعميم التقويم وثقافة النجاعة وتبسيط الإجراءات الإدارية.</p>	<p>الوظيفة الاستراتيجية</p>
<p>- التقليل من العجز؛ - ميزانية البرامج؛ - شفافية في الحسابات عبر محاسبة تحليلية لمقارنة النتائج بالتوقعات.</p>	<p>الوظيفة المالية</p>
<p>- تطوير التسويق العمومي (الاستشارة، التحقيقات، استطلاعات الراي العام، المرصد)؛ - استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة في الخارج من اجل اتصال نوعي.</p>	<p>الوظيفة التسويقية</p>

¹ - بن نعوم عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره ص 72.

² - كنزة مغيث، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<p>- التقليل من عدد الموظفين؛ - تحفيز الموظفين وجعلهم مسؤولين (فردنة المكافآت ومنح المرودية)؛ - تطوير المشاركة.</p>	<p>وظيفة الموارد البشرية</p>
---	------------------------------

المصدر: كنزة مغيث، إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقارنة المانجمنت العمومي الحديث، مجلة إدارة، المجلد 26 العدد 51، الجزائر 2019، ص 18.

2. حدود تطبيق التسيير العمومي الحديث بالإدارة العمومية الجزائرية:

بالنسبة للجزائر بدأت ملامح الخطاب الليبرالي تظهر بعد أزمة انهيار أسعار البترول سنة 1986 هذا الخطاب الذي يهدف إلى الانسحاب التدريجي للدولة من جل أنشطتها الاقتصادية لتتفرغ إلى مهامها التقليدية في مجالات الدفاع الأمن، التعليم، الصحة الخدمات الاجتماعية ... إلخ. وقد مثلت قوانين الاستقلالية سنة 1988 بداية تجسيد هذا الانسحاب.¹

حيث شكلت نهاية مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين مرحلة مهمة جدا في مسار تطور الدولة الجزائرية فعلى المستوى التشريعي عرفت الجزائر دستور جديد في 23 فيفري 1989 والذي أعاد تنظيم وظيفة الدولة وعلاقتها بالمجتمع، وهو ما انعكس على التنظيم الإداري حيث تم الفصل بين الدولة والحزب تكييفا مع التوجه السياسي الجديد القائم على مبادئ التعددية السياسية والتنافس السياسي والتخلي عن الطابع الاشتراكي للدولة وتبني الليبرالية الاقتصادية، ورغم أهمية الإدارة إلا أن عملية الإصلاحات مست العديد من المستويات.² بينما جاء قانون الخوصصة سنة 1995 ليتوج استكمال انتهاز المذهب الليبرالي في تعاطيه مع الحياة الاقتصادية³

إن تأكيد الدولة على التغيير الأيديولوجي الذي يحكم المجال العمومي تؤكد كذلك من خلال حركة تحديث المرافق العامة التي شرع فيها في نهاية الثمانينات، إلا أن الملاحظ أن هذه الإصلاحات لم تمس المصالح الإدارية في حد ذاتها، وإنما مست نقطتين أساسيتين:

- تكييف الإدارات المركزية وتنظيمها؛

- تحديث المصالح الجبائية.¹

¹ - بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - أسماء بن تركي، الخدمات العمومية في الجزائر (مراحل البناء وعوامل الجمود رؤية تحليلية)، (كتاب جماعي بعنوان: الخدمة العمومية وآليات ترفيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعملية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر 2022، ص 102.

³ - بن عيسى ليلي مرجع سبق ذكره، ص 09.

وفي مساعي الدولة لإصلاح العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية وإعادة ثقته بها، صدر قانون 131-88 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988 الذي جاء لينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن وما يلاحظ على هذا القانون أنه ركز على تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن كالتالي :

- احترام المواطن وحماية حقوقه، التي اعترف له بها الدستور و التشريع؛
- ضرورة إعلام الإدارة كافة المواطنين على التنظيمات والتدابير التي سطرها ويخول لها صلاحية استعمال وتطوير أي سند مناسب للنشر والإعلام؛
- كما نصت المادة 12 منه على أن ترتيب الإدارة أمورها لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الإجراءات المطلوب إتباعها ويجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال؛
- التخفيف من الإجراءات لدى استدعاء المواطنين وأمر بضرورة تقليص طلب الأوراق؛
- أن تقوم الإدارة مقام المواطن كلما أمكن ذلك فتتصل مباشرة الهيئة أو المصلحة المعنية للحصول على المعلومات؛
- ضرورة رد الإدارة على كل الطلبات أو الرسائل أو التظلمات التي وجهها المواطن إليها².

3. التحول الرقمي في الإدارات العمومية: يعرف التحول الرقمي بأنه: «عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، كما أنها عملية مستمرة، تتكامل بها التكنولوجيا الحديثة مع جميع وظائف ومجالات العمال، لتحسين كفاءة العمليات، وزيادة فعالية الأفراد، وإضافة للأعمال وبناء مستقبل جديد للمنظمات»³.

ويعرف على أنه: "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى استمرار الوضع الراهن"⁴.

كما يعرف أيضا بأنه: "مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة للدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة"¹.

¹ - مراد بن سعيد، التسيير العمومي في الجزائر: إصلاح أو إعادة اختراع؟، دراسات _مجلة دولية علمية محكمة_ العدد الاقتصادي_ العدد : 1_جانفي 2015، ص، 50.

² - فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2020، ص 22.

³ - أحمد صدقي عبد المنعم حمودة، لوازم التحول الرقمي الأمن السيبراني نموذجاً، مجلة الشريعة جامعة الأزهر كلية الشريعة والقانون بالقاهرة، مصر 2022، 957/956.

⁴ - الهام مجايوي، سارة قرايصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02/2019، ص135.

ويعتبر التحول الرقمي هدف تسعى المنظمات للوصول اليه لزيادة كفاءتها وتحسين بيئة العمل وتبسيط الإجراءات كما أنه يوفر بعضاً من الراحة للمواطنين وذلك من خلال:

- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبائيك، وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق؛
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها؛
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المواطن واطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات واختصار جهود الموظفين وريح الوقت؛
- توفير الشفافية والتخفيض من حدة المركزية².

جدول رقم (01-13): متطلبات التحول الرقمي

المعدات: الكمبيوتر، الهاتف الذكي، الجهاز اللوحي، إلخ. والأجهزة الطرفية الخاصة بهم (الطابعة، ومفتاح USB، والقرص الصلب الخارجي، وما إلى ذلك).	المعلوماتية
البرمجيات، الأدوات المكتبية، التطبيقات، نظم المعلومات، خوارزميات الذكاء الاصطناعي، إلخ. مثبتة على الجهاز أو يمكن الوصول إليها على خادم محلي أو بعيد عبر الإنترنت.	البرمجيات
الكابلات، الهوائيات، الخوادم، أجهزة التوجيه، الأقمار الصناعية، الحوسبة السحابية، بروتوكولات الاتصال، إلخ. والتي تسمح بتداول الرسائل الرقمية وتبادلها. الإنترنت والويب.	البنية التحتية والشبكات
النصوص وجدول البيانات والصوت وملفات الفيديو وقواعد البيانات وصفحات مواقع الويب والمدونات وما إلى ذلك. البيانات العامة. مسألة البيانات الجماعية (البيانات الضخمة).	الإنتاج والمحتويات
الشبكات الاجتماعية، والأشياء المتصلة، والسيارات ذاتية القيادة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وما إلى ذلك.	الإستخدامات
الخدمات العامة المسؤولة عن تنظيم وتنظيم التكنولوجيا الرقمية ومنصات التجارة عبر الإنترنت وشركات الخدمات الرقمية وما إلى ذلك.	الممثلون
الأمن السيبراني، وثقل منصات الإنترنت الكبيرة، والفجوة الرقمية والبرمجيات المجانية، وما إلى ذلك	التحديات

¹ - محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسسية في سوريا، الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، سوريا 2021، ص12.

² - نزي غنية، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2016/12، ص188.

Source : HÉLÈNE Bégon –Tavera, La Transformation Numérique des administrations, La documentation française, p14.

يتجلى أثر التحول الإداري الرقمي على سير المرفق العام، من خلال عمله على مدار 24 ساعة ودون انقطاع، حيث لا يعترف المرفق الإلكتروني بعنصر الزمن، بل يعمل باطراد، كما أن الموظفين لم يعد لهم اتصال مباشر بالمتعاملين وهو ما يؤدي حتما للقضاء على البيروقراطية ومنع التمييز بين الأفراد ومن ثم القضاء على المحسوبة واستغلال النفوذ.¹

كما يساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت والجهد للحصول على الخدمات الإدارية ويحسن من شفافية الإدارة العمومية ويقلل من فرص الفساد ويشجع على التواصل بين الإدارة والمواطنين.

¹ -حوت فيروز، إستراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق الإدارة العامة، أي تحول رقمي؟ مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد 14 العدد 02 من سنة 2022، ص 237.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بالنظام الجبائي الجزائري وأهم الإصلاحات التي جاء بها إضافة الى توضيح مفهوم التحويل الجبائي وطرقه وأنواعه ومجالاته، كما تطرقنا الى عصرنه ورقمنة الإدارة الجبائية وما يرتبط بها من آليات وأساليب لتطبيقها على مستوى الإدارة الجبائية ومصالحها الضريبية المستحدثة ممثلة في المراكز الضريبية والمراكز الجوارية، من أجل القضاء على الطرق التقليدية في التسيير والمشاكل البيروقراطية. كما اتضح لنا من خلال ما سبق ذكره أن التحويل الجبائي بطرقه المختلفة له أهمية بالغة في زيادة الإيرادات الضريبية وإيرادات خزينة الدولة عبر المجالات المختلفة له من خلال تخصيص بعض الضرائب والرسوم للبلدية والجماعات المحلية لإنفاقها في مشاريع تنموية.

وتبين لنا من خلال الدراسة أن الإدارة العامة للضرائب تسعى الى عصرنه القطاع الضريبي عن طريق رقمته بإدخال أنظمة جبائية إلكترونية بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، سعياً منها الى تقليص الوقت والجهد والقضاء على الطوابير في فترات استحقاق الضريبة كما تهدف الى تقريب الإدارة الجبائية من المواطنين بإنشاء موقع إلكتروني يتوفر على جميع المعلومات الخاصة بالمكلفين مهما كانت صفتهم (طبيعيين أو معنويين) وتوفير بوابات تساهم في إلغاء الحواجز الإدارية وتعقيدها، وذلك بغية إلغاء الصورة النمطية للإدارة التقليدية الحازمة والجائرة في أغلب الأحيان.

كما تطرقنا خلال هذا الفصل الى المفاهيم العامة المرتبطة بالخدمة العمومية والمرفق العام، ومجموعة المبادئ المقدمة بناء على مساهمات مختلفة للباحثين في العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الحديث بالرغم من اختلافها إلا أنها تتشابه وتتفق في الكثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الحديث إلا أن الحديث عن مدى تطبيق المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها، وهو ما انعكس على تطبيقها بصور مختلفة حيث إن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقاً متبايناً لهذه الأخيرة .

يمكن اعتبار التسيير العمومي الحديث بناء على الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولته أنه يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي :تقليص دور الدولة، التغيير في آلية الجهاز الحكومي، التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام، إضافة لكونه يتأثر بالمتغيرات الخارجية والتطورات التكنولوجية مما يساهم في تغيير وعصرنه الأساليب التسييرية بالإدارات العمومية، كما أنه أصبح نموذجاً تسيير على نهجه أغلب الدول المتقدمة وحتى النامية لما له من أهمية بالغة في الارتقاء بالمؤسسات من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة العالية وترقى الى تطلعات الأفراد لما توفره من وقت وجهد وتساهم في القضاء عن الفساد والمحسوبية .

الفصل الثاني عرض ومناقشة الدراسات

السابقة

تمهيد:

تتميز الدراسات التطبيقية، بالأهمية البالغة لما لها من دور كبير في إنجاز أي دراسة علمية وذلك لأنها تمكن الباحث من تحديد مشكلة الدراسة وتساهم في إعطاء قاعدة معلومات يعتمد عليها من أجل صياغة فرضيات دراسته، إذ كل دراسة حديثة هي مقترح ونموذج لدراسة سابقة وان تباينت في مضمونها وجوانب دراستها وهي تشكل جزءا منها في أحد متغيراتها بدون تشابه بينهما وهذا من سمة البحث العلمي الذي يمنح لكل دراسة خاصية التفرد في السرد والطرح، ويبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين لإيجاد حلول وبناء دراسات تم طرحها كتوصيات أو مقترحات في دراسات سابقة، وسوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة مجموعة من الأبحاث والدراسات المنشورة الموجودة والمتمثلة في أطروحات الدكتوراة و المقالات المنشورة في مجلات محكمة وطنية وعربية وأجنبية. و بعد البحث تم التوصل إلى عدد من الدراسات السابقة حيث مست كل دراسة متغير واحد على الأقل من متغيرات الدراسة الحالية (التسيير العمومي الحديث،التحصيل الجبائي)،وقد قمنا بسرد الدراسات وترتيبها ترتيبا تنازليا من الأحدث الى الأقدم باتباع سنة نشر الدراسة، كما أننا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: الدراسات المحلية؛

- المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية (العربية والغربية).

وكل مبحث يحوي مطلبين الأول لسرد الدراسات والثاني لتوضيح أوجه الشبه والاختلاف مع دراستنا.

المبحث الأول الدراسات السابقة المحلية:

سنتناول في هذا الجزء الدراسات المحلية والتي تناولت أحد متغيري دراستنا على الأقل وأهم الدراسات التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة والتي اعتمدنا عليها بشكل ما في جزئية من البحث وستتطرق إليها على النحو التالي:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المحلية

أولاً: إستراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق الإدارة العامة، أي تحول رقمي؟

دراسة: للباحثة حوت فيروز وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد 14 العدد 02 من سنة 2022، الصفحات (240/228)، وتناولت الدراسة الإصلاح الإداري والتحول إلى الإدارة الإلكترونية خاصة في ظل كوفيد 19 وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما طرحت الباحثة الإشكالية التالية: هل يعتبر التحول الرقمي من بين الآفاق التي تضطلع بها الجزائر لإصلاح الإدارة العامة، أم أنه مجرد وسيلة أصبحت تعتمد عليها كنتيجة حتمية لمجابهة التطورات الراهنة ومسايرة الدول المتقدمة؟ أو واقع فرضته جائحة كورونا؟

كما قدمت طرح تساؤلين آخرين وهما:

- هل إعتدنا في تبنى إدارة عامة إلكترونية على تخطيط وتنظيم ومن ثم تفعيل، أم وجدنا أنفسنا أمام ضرورة حتمية للتنمية الإدارية؟

- هل كان لجائحة كوفيد -19 أثر مباشر في التحول الرقمي للإدارة العامة؟

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:

- توضيح مفهوم التحول الرقم كآلية للإصلاح الإداري؛

- تحديد مستلزمات الإدارة الإلكترونية لضمان فعالية الإصلاح الإداري؛

- بيان أثر المعلوماتية على الإصلاحات الإدارية؛

- تحليل الوضع من خلال بيان حتمية تبنى إدارة عامة إلكترونية تماشياً مع تكنولوجيا المعلومات، ومواجهة الركود الذي خلفته جائحة كورونا في الآونة الأخيرة.

وتناولت الدراسة متطلبات الإصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي، وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً لا يستهان به في تحسين سير المرافق العامة وإصلاحها، كما أن لها أثراً في دفع عجلة التنمية وتعزيز الاقتصاد الوطني.

وفي الأخير قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- تشجيع التعامل بالإدارة الإلكترونية عن طريق خفض كلفة الوصول إلى الخدمات أو توفير الخدمة المجانية للمواطنين على مستوى الإدارات لتسهيل إرسال ملفاتهم الإدارية؛
- ضرورة الحد من الأمية الرقمية من خلال جملة من الآليات من بينها؛ دعم وتوفير البنية التحتية ممثلة في شبكة المعلومات الدولية، وتوفير إمكانيات وخدمات تسهل الولوج للإنترنت وهي عبارة عن الوسائط الإلكترونية والمعدات التقنية، وكذا تنمية الموارد البشرية إلكترونياً سواء العنصر البشري الفاعل في الإدارة من موظفين، أو من خلال تعليم المواطنين التكنولوجية المعلوماتية بداية من المرحلة الابتدائية؛
- الاستثمار في مجال المعلوماتية من خلال استقطاب المستثمرين الأجانب لرفع عجلة التنمية الاقتصادية؛
- ضرورة توفر المال للتمكن من مسارة التكنولوجيا المعلوماتية في الإدارة، خاصة في ظل الأموال الباهظة التي ستلزمها فتح مواقع وبوابات وكذا توفير الخدمات التقنية من حواسيب وهواتف وغيرها؛
- تكريس شفافية الإجراءات للقضاء على جرائم الفساد الإداري من محاباة ورشوة و استغلال النفوذ وظاهرة البيروقراطية التي غزت الإدارات وغيرها من الجرائم، فالإدارة الإلكترونية تعتبر ضماناً حقيقية للحد من الفساد الإداري؛
- سن ترسانة قانونية لضمان الحماية القانونية للمتعاملين مع الإدارة، وكذا مجابهة الجرائم الإلكترونية المستحدثة وللتمكن من مجابهة النزاعات التي قد تحصل وذلك من خلال الإثبات والتنفيذ الإلكترونيين، خاصة في ظل قصور القواعد العامة ووجود ثغرات قانونية تمس المعاملات. كل هذا من أجل ضمان ثقة المواطنين وحمايتهم؛
- ضرورة خلق لجان الإصلاح الإداري في جميع الهياكل الإدارية بداية من البلدية والولاية إلى الوزارة، لأن الهيئات الرقابية ولجان مكافحة الفساد، لا ترقى للخوض في جميع الإصلاحات التي يجب أن تمس الإدارة.

ثانياً: التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

- دراسة:** بشير عبد العالي مقال منشور في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة " جامعة الوادي. الجزائر. المجلد 07 العدد 01، مارس 2022، الصفحات (390/380)، وتناولت الدراسة مفاهيم التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية التي لم تعد تتماشى مع التطورات الجديدة التي يشهدها العالم في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: كيف يمكن إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر من خلال آليات التسيير العمومي الجديد؟
- قسم الباحث موضوعه إلى ثلاث محاور أساسية كالآتي: أساسيات الإدارة العمومية، مبادئ التسيير العمومي الجديد، محددات نجاعة الإدارة العمومية في الجزائر.

- كما هدفت هذه الدراسة إلى: بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد كمقاربة تسييرية في مؤسسات القطاع العام، إبراز خصائص ومبادئ التسيير العمومي الجديد، تحديد محددات نجاعة الإدارة العمومية.
- وقد اختتم الباحث دراسته بمجموعة من النتائج تمثلت في:
- لقد أظهرت نتائج التسيير العمومي الجديد أنها فعالة في الدول التي طبقتها؛
 - تطبيق أدوات ومبادئ التسيير العمومي الجديد ضرورة حتمية لا مفر منها لإصلاح الإدارة؛
 - يمكن الاستفادة بتجارب الدول التي نجحت في تطبيق التسيير العمومي الجديد مع مراعاة خصوصيات البعد الاجتماعي، الثقافي و الاقتصادي؛
 - كما قدم الباحث بعض التوصيات كما يلي:
 - ضرورة العمل بالتجارب و النتائج المحققة في مجال تطبيق التسيير العمومي الجديد لبعض الدول التي لها نفس خصوصيات الجزائر؛
 - التوظيف على أساس معايير الكفاءة؛
 - تحليل و توصيف الوظائف لجمع الأعوان و الوظائف بالشكل الذي يسمح بشغلها بوضوح و بكفاءة؛
 - على الدولة أن تولي أهمية لأعوان الإدارة بجميع مستوياتهم و في مختلف المصالح بصفتهم مقدمي خدمة عمومية على اعتبار أنهم يمثلون الوجهة الأولى المستهدفة، من خلال تأهيلهم و تكوينهم و تحفيزهم حتى يكونوا في مستوى الخدمة المقدمة؛
 - ضرورة تحقيق مقارنة اعتبار المواطن كزبون.

ثالثا: دور مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة عرض تجارب

بعض الدول

دراسة: رابحي عبد العزيز مقال منشور في مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11 العدد 01 جوان 2022 الصفحات (214/197)، وقد تطرق الباحث في دراسته الى إبراز دور التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى جانب الاستفادة من تجارب بعض الدول التي حققت توازنا جيدا من خلال ضمان جودة الخدمة العمومية وتقليص التكاليف التي تتحملها الخزينة العمومية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الاستقرائي.

وكانت الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

كيف تساهم مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المبادئ التي يجب أن تعتمدها الحكومات للانتقال من نمط التسيير التقليدي إلى نمط التسيير الجديد؟

- ماهي العراقيل التي تقف خلف فشل تجارب الإصلاح الإداري في الكثير من الدول؟

- ماهي محاور عمل الإصلاح الإداري التي ركزت عليها الدول الرائدة في تجربة إعادة اختراع الحكومة؟

وقد اعتمد الباحث على الفرضيات التالية :

- الإدارة التقليدية أصبحت غير صالحة لمواجهة التحديات التي فرضتها التقلبات في بيئتها المحيطة فبات من ضروري

اعتماد إدارة حديثة تواكب التغيرات؛

-أصبح من الضروري تبني آليات السوق و مبادئ القطاع الخاص لإخراج القطاع العام من حالة الركود؛

- التجارب الدولية الناجحة في إعادة اختراع الحكومة ناتجة عن اعتمادها على مبدأ المشاركة و المساءلة و التخلي

عن التنظيمات البيروقراطية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى الوصول للنقاط التالية:

- البحث عن الأدوات والأساليب التسييرية التي تمكن الإدارات العمومية من تحسين أدائها؛

- كشف المعوقات والمشاكل التي تقف خلف تدهور نوعية الخدمة العمومية التي يتلقها المواطن؛

- تسليط الضوء على بعض التجارب الدولية الناجحة والاستفادة منها؛

- البحث عن الأسباب التي دفعت الدول الكبرى إلى تبني إصلاحات في قطاعها العام.

واختتم الباحث دراسته بأن إعادة اختراع الحكومات بات أمرا ضروريا وحاجة ملحة ونموذجا ناجحا لإعادة تحسين

أداء الهيئات العمومية وذلك بناء على النتائج الإيجابية التي حققتها بعض التجارب الدولية التي اعتمدت مبادئ

هذا النموذج انطلاقا من مقاربات التسيير العمومي الجديد الذي ساهم بشكل كبير في انطلاق عمليات الإصلاح

التي عرفتها معظم الحكومات في الدول التي سعت بكل الطرق، وسخرت كل الامكانيات المتاحة لتحسين الخدمة

العمومية لمواطنيها وكسب رضاهم اعتمادا على آليات وأدوات تسيير القطاع الخاص.

كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لقد أحدثت البيروقراطية نوع من عدم التوازن وتسببت في ضعف أداء القطاع العام؛

- تطبيق مبادئ المشاركة والمساءلة في القطاع العام كثقافة تنظيمية من الأساليب الأكثر نجاعة لتحقيق الأهداف

وتقليل الإنفاق العشوائي؛

- إعادة اختراع الحكومة جاءت لتطبيق أفكار ومبادئ ومقاربات التسيير العمومي الجديد؛
- يمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول من خلال الإصلاحات التي قامت بها وذلك بتجنب سلبياتها وتكييفها مع معطيات الاقتصاد الوطني؛
- لا تزال مقاربات التسيير العمومي الجديد مجالاً قابل للبحث و التطوير و الابتكار.

رابعاً: النظام الضريبي الجزائري بين آفاق الإصلاح وعراقيل التحصيل الفترة (2018/1992)

دراسة: عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، مقال منشور في مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 06 العدد 01 سنة 2022 عدد الصفحات (320-343)، تناولت هذه الدراسة أهمية الإصلاح الجبائي في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهدفت الى ابراز ما يمكن أن يحققه الإصلاح الجبائي كما أنها وقفت الى جوانب القصور في النظام الضريبي وصعوبة تحصيل الضريبة منية على طرح الإشكالية التالية: ما هي آفاق الإصلاح الجبائي المنتهجة في الجزائر وما عراقيل تحصيل الضريبة؟

إضافة الى الأسئلة الفرعية التي طرحها الباحثين للإلمام بجوانب الموضوع وهي كآلاتي:

- ما المقصود بالنظام الضريبي والإصلاح الجبائي؟
 - ما هي أسباب عملية إصلاح النظام الجبائي الجزائري؟
 - ما آثار الإصلاحات الجبائية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وماهي عملية عراقيل تحصيل الإيرادات الضريبية؟ وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية اقترح الباحثين جملة من الفرضيات وهي:
- إن الإصلاحات الجبائية في الجزائر مازالت بعيدة عن تحقيق وإرساء نظام جبائي فعال يفني بتحقيق بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية؛

إن برامج الإصلاح تؤدي الى تنمية الإيرادات الضريبية وهو ما يساهم تمويل النفقات العامة وبالتالي تحقيق بعض المكاسب الاجتماعية إلا أن هناك بعض العقبات تقف كحجر العثرة في تحقيق بعضها الآخر واختتمت الدراسة بأن الإصلاح الجبائي لن يكون من فراغ بل هو نتيجة حتمية لجملة من المشاكل والاسباب الموجبة له وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج نذكر أهمها أن جهود الإصلاحات الجبائية المنتهجة في الجزائر ساهمت في تنمية تطور الحصيلة المالية للإيرادات الضريبية مما أدى الى المساهمة في تغطية النفقات العامة.

خامسا: رقمنة الادارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث دراسة ميدانية ببلدية خنشلة

دراسة: من إعداد الباحثين وليد درويش، سليم قط، دراسة منشورة في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06 العدد 01 سنة 2021، تناولت الدراسة مدى تفاعل التسيير العمومي الحديث مع رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، حيث أن التحديات التي أصبحت تواجهها الإدارة العمومية، جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى إلى المستوى المطلوب.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما أهمية مساهمة رقمنة الإدارة العمومية في تطبيق التسيير العمومي الحديث؟
الأسئلة الفرعية:

- هل تسمح رقمنة الإدارة العمومية على التكيف مع التسيير العمومي الحديث؟
 - هل وضعية المؤسسات العمومية لديهم قدرات واستعداد لتكوين تقنيات جديدة في التسيير العمومي الحديث وكيف يمكن للمؤسسات أن تستثمر من اجل تطبيق التسيير العمومي الحديث؟
 - هل توجد مجهودات تقوم بها المؤسسة العمومية في إدراج الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة؟
 - أما فرضيات الدراسة فقد قسمها الباحثين على النحو التالي:
 - الفرضية الرئيسية الاولى : يتوفر المجلس الشعبي الوطني على مقومات الادارة الرقمية الحديثة؛
 - الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر البلدية على البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
 - الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر البلدية على خدمات عامة للمواطنين؛
 - الفرضية الرئيسية الثانية: تعتمد البلدية نسبيا على تطبيق التسيير العمومي الحديث؛
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تفاعل بين التسيير العمومي الحديث وعملية الرقمنة ببلدية خنشلة.
- أهمية الدراسة:

- محاولة إبراز دور رقمنة الإدارات العمومية في تطبيق التسيير العمومي الحديث؛
 - محاولة دراسة واقع تطبيق التسيير العمومي الحديث والادارات العمومية والتعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون تطبيق هذان المفهومان، مع العمل على وضع الحلول الأزمة لمعالجتها ثم تطويرها؛
 - محاولة إبراز كيف تساهم رقمنة إستراتيجية الإدارة العمومية في التوجه نحو تطبيق التسيير العمومي الحديث.
- أهداف الدراسة :

- تقديم إطار نظري يعرض مفهوم رقمنة الادارة العمومية والتسيير العمومي الحديث وتفاعله مع رقمنة الإدارة

العمومية ؛

- التعرف على آراء الموظفين في الإدارات العمومية حول موضوع الإدارة الرقمية والتسيير العمومي الحديث لتحديد الإمكانيات المتاحة للتطبيق والمحددات التي تحتاجها هذه الإدارات ؛
- اقتراح عدد التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة.
- خلصت الدراسة، إلى أن احلال الرقمنة داخل الإدارات العمومية محل المعاملات الورقية، يحتاج إلى ممارسات إدارية حديثة وتطور نمط التسيير في القطاع العام.
- كما قدم الباحثين جملة من التوصيات والاقتراحات تمثلت فيما يلي:
- ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير البنية التحتية اللازمة لبناء إدارة عمومية رقمية قوية الأركان والذي يتطلب انتشار الأنترنت، وتوفير التشريعات الراعية لهذه التكنولوجيا وتنمية وتأهيل العنصر البشري للتكفل بمحمل القضايا التقنية المتولدة عن الاستخدامات الرقمية ضمن الفضاء الإلكتروني المتميز؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارات، والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات وترك الاعتبار الشخصية؛
- ضرورة اعتماد الإدارة العمومية على معيار الأداء في التسيير العمومي والانتقال من العمل بمنطق الوسائل الى العمل بمنطق النتائج، وذلك من خلال ترشيد النفقات العمومية وتحقيق المرونة في مختلف المعاملات؛
- التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس بمنطق انفاق الأموال؛
- اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية؛
- اعتماد ميكانيزم السوق عوضا من التسيير البيروقراطي؛
- ضرورة فتح باب التواصل الإلكتروني عن طريق الإنترنت لتقديم الخدمات العامة للمواطنين إلكترونيا وكذا الاستقبال اقتراحاتهم.

سادسا: التحصيل الضريبي واقع وآفاق

دراسة: مباركي محمد الصالح، مقال منشور في مجلة الإحياء، المجلد 21 العدد 29 أكتوبر 2021 عدد الصفحات (1075-1096).

وتناولت الدراسة ماهية التحصيل الضريبي، إجراءاته، أشكاله وقواعده، كما استعرضت واقع التحصيل الضريبي في الجزائر والوقوف على مردوده الضعيف ثم استعرضت سبل تحسين وضعيته التحصيل الضريبي وللوقوف على جوانب

الموضوع قام الباحث بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو واقع التحصيل الضريبي في الجزائر وما هي آفاه؟

إضافة الى طرحه للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النطاق الزمني لتحصيل الضريبة؟

- ما هي إجراءات تحصيل الضريبة؟

- ما هي أساليب تحصيل الضريبة؟

- هل الظروف والشروط المساعدة على التحصيل الضريبي متوفرة من الأطراف الثلاثة: الإدارة الضريبية، المكلف والمحيط؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي إضافة الى المنهج المقارن، واختتم الباحث دراسته بأن مرحلة التحصيل الجبائي هي المرحلة الأهم من بين مراحل تأسيس الضريبة، كونها المرحلة التي تنتقل بالأرقام من الحالة الرقمية إلى حالة السيولة المالية تمويلا لميزانية الدولة والجماعات المحلية حتى تنهض بما كلفت به من مهام عمومية، لكن واقع التحصيل الضريبي في الجزائر دائما سجل نسبا ضعيفة، ومرد ذلك إلى جملة عوامل، ساهمت فيها الإدارة الضريبية بالقسط الأكبر، كذلك المكلف بالضريبة والمحيط يتحملان بعضا من المسؤولية لشعور المكلف بالضريبة بجملة مظالم تمارس ضده من قبل الإدارة الضريبية ولانعدام الوعي الجبائي وروح المواطنة الضريبية لديه وخرج الباحث ببعض التوصيات وهي:

التحسين في التحصيل الضريبي لا بد أن تسبقه جملة إجراءات ضرورية، منها:

- أن يعرف القائمون على المنظومة الجبائية الوطنية أن مكمن الضعف في التحصيل الضريبي مرده الى عدم

الاهتمام بالمواطن عموما سواء كان مكلفا بالضريبة أو عوناً في إدارة الضرائب أو من المجتمع العام

(المحيط)، ذلك أن التغيير الناجح هو الذي ينصب على الإنسان لأنه هو الغاية والوسيلة في نفس الوقت؛

- أن تعدل الإدارة الضريبية من سلوكياتها المنفرة للتسديد الطوعي للمكلفين بالضريبة، كما ينبغي أن تدمج

المادة الضريبية في مختلف الأطوار (التعليمية) الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي (وفي مراكز التكوين المهني تنشئة

لمشايخ المكلفين بالضريبة على الوعي بهذا الاستحقاق الوطني للنهوض به مستقبلا؛

- أن يشاهد المواطن ويعيش المردود الإيجابي لضريته على حياته اليومية، وأن يتجنب المسؤولين أيا كانوا محلين أو

مركزيين التصرفات المستفزة والمنفرة لتسديد الضرائب كهدر المال العمومي وتبذيره.

سابعاً: تفعيل خدمة الإدارة الالكترونية في الجزائر عصرنه الإدارة الضريبية نموذجاً

دراسة: للباحثين رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال، دراسة منشورة في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد 02، سنة 2020 من الصفحات 482/463، تناولت الدراسة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية وقد تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الخدمة العمومية في الإدارة الضريبية؟

وقد قام الباحثين بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الإجراءات الواجب القيام بها لإصلاح الإدارة الضريبية لمواكبة التطورات الجديدة؟

- هل الإجراءات الإلكترونية المستحدثة تحسن من جودة الخدمات للمكلفين بالضريبة؟

- كيف تساهم عملية الرقمنة في التسيير الأمثل للعملية الجبائية؟

وقد اعتمد الباحثين لإتمام دراستهما على الفرضيات التالية:

- قامت الإدارة الجبائية في السنوات الأخيرة بإصلاح شامل للإدارة الضريبية سواء من الجانب التشريعي أو الجانب الإداري و هذا باستحداث هياكل جديدة و سن قوانين تتماشى مع التطورات الحاصلة و الاعتماد على التقنيات

الإلكترونية لمواجهة التحديات الجديدة ؛

- إن الإجراءات الإلكترونية المستحدثة تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة؛

- تسمح عملية الرقمنة باكتتاب التصريحات الجبائية بصفة آلية ، ومراجعتها ألياً لتجنب الأخطاء وارسالها الكترونياً

لربح الوقت فأصبح بإمكان المؤسسة الحصول على جميع الوثائق و التصاريح الجبائية من الموقع المخصص لهذا

الغرض .

كما هدف الباحثين لدراسة التحولات والتطورات التي يعرفها النظام الضريبي ومدى مساهمته لتكنولوجيا المعلومات

والإتصال وآليات تطويره ورقمته وعصرنته خاصة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي

الحاصل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

وقد خلصت الدراسة بأن عصرنه النظام الضريبي أدى الى حدوث ضرائب عصرنه ذات طابع دولي وتبسيط

الإجراءات وتخفيفها، كما قامت بإعادة تنظيم هياكلها الإدارية بإحداث مديريات وهيئات جديدة مع تعميم

منظومة الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسهيل عملها وتحسين نوعية الخدمة للمكلفين بالضريبة.

وفي الأخير قدم الباحثين مجموعة من التوصيات تمثلت في النقاط تالية الذكر:

- تعميم وجوب استخدام نظام التصريح الإلكتروني للضرائب و الرسوم على جميع المكلفين بالضريبة مع تعزيز استخدام نظام الدفع الإلكتروني ؛
- يجب أن يكون مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارية الإلكترونية ذا رؤية شاملة، تبدأ من أعلى المستويات في الدولة إلى أدناها، وذلك بتضافر الجهود، ضمن إستراتيجية واضحة على المدى الطويل ؛
- توفير البنية التحتية للاتصالات والبرمجيات ولولوج العالم الإلكتروني بمعناه الحقيقي وتطبيقه بالنجاعة المنتظرة منه.
- إقامة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين لإيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية لهم من اجل زيادة مساهمتهم في إنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ثامنا: التحصيل الضريبي عن طريق الحجز: آلية لضمان تحصيل الديون الجبائية

دراسة: من اعداد الباحثين معزوز دليلة، مسقم مريم، دراسة منشورة في مجلة العلوم القانونية والاجتماعية المجلد السادس العدد الثالث سنة 2021 الصفحات (363/349)، وتناولت الدراسة موضوع التنفيذ الجبري لاستفاء ديون ومستحقات الخزينة العامة عن طريق التحصيل الجبري الضريبي باتباع طريقة الحجز، وقد تم طرح الإشكالية لتالية: ما مدى اعتماد الإدارة الضريبية على إجراءات التحصيل الجبري عن طريق الحجز لتحصيل الديون الجبائية ومنه المحافظة على أموال الخزينة العمومية؟

وقد قسمت الباحثتين دراستهما الى محورين أساسين وهما: مفهوم التحصيل الضريبي والديون الجبائية، أما المحور الثاني فتم التطرق به الى الحجز كإجراء لضمان التحصيل الضريبي للديون الجبائية.

وقد خلصت الدراسة بأنه في حالة امتناع المكلف بالضريبة عن سداد ما عليه من ضرائب فإن الإدارة الضريبية تلجأ إلى القيام بإجراءات التحصيل الجبري الذي يتخذ هذا الأخير العديد من الأنواع نجد منها الحجز، والحجز إجراء جبري تقوم به الإدارة الضريبية لضمان تحصيل الأموال الخاصة بالخزينة العمومية.

كما أنهما توصلتا الى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- بالرغم من أن الحجز الإداري يعتبر من بين أهم الإجراءات التي تسمح بالتحصيل الضريبي، إلا أن الإدارة الضريبية أصبحت لا تلجأ إلى هذا النوع من التحصيل، وهذا يعود إلى قلة كفاءة موظفي الإدارة الضريبية وعدم امتلاكهم الخبرة في مجال توقيع الحجز، ضف أن القوانين الضريبية تتميز بالتشعب والغموض من ناحية الإجراءات وهذا الأمر الذي يدفع بموظفي الإدارة الضريبية إلى عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية كون أن هذه الإجراءات تتخذ وقتا وكذلك تتطلب جهدا، هذا ما جعل الدين الضريبي يتراكم ويتزايد حجمه دون إمكانية تحصيله.

وفي الأخير قدمت الباحثين بعض الاقتراحات والتي كانت كما يلي:

- صياغة قوانين واضحة توضح إجراءات توقيع الحجز الإداري و احترام و تطبيق المبادئ الأساسية، خاصة منها مبدأ العدالة الضريبية أثناء القيام بأي تشريع أو سن للقوانين الضريبية، وعدم ترك ثغرات تشريعية التي تفتح و تخلق فرص للتهرب و الغش الضريبيين وتجعل ثقل كبير على المكلف بالضريبة وتدفعه للتحايل على التشريع الضريبي بذاته
- تركيز الإدارة الضريبية على مهامها الأساسية منها، المتابعة، التمهيل، التفتيش؛
- إعطاء تحصيل الديون الجبائية لفائدة المحضرين القضائيين لما لهم من دراية في الحوز وكيفية تحصيل الأموال ومنه ضمان دخول الديون الجبائية للخزينة العمومية.

عشرة: تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري

دراسة: من إعداد الباحث سماعين عيسى، دراسة منشورة في مجلة القانون العقاري العدد: 15 (خاص) سنة 2021، تناولت الدراسة موضوع النظام الضريبي بصفة عامة والنظام الضريبي الجزائري بصفة خاصة ما تعلق بالطرق التي تنتهجها الجزائر من أجل تحصيل حقوقها الضريبية، وقد اطرح الباحث الإشكالية التالية: ما هي أهم تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري؟

وسعى الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أنظمة الاخضاع الضريبي في النظام الضريبي الجزائري؛

- تبيان أهم طرق التحصيل الضريبي؛

- بيان أهم تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الجزائر ابتداء من سنة 2015 أصبحت تنتهج نظامين للإخضاع الضريبي وذلك حسب مستوى المادة الخاضعة للضريبة المحققة من طرف المكلفين بالضريبة أي أهمية نشاط المكلف بالضريبة، فهناك نظام الضريبة الجزافية الوحيدة مخصص لصغار المكلفين بالضريبة والذي يتميز بوجود ضريبة وحيدة تعتمد إدارة الضرائب في إعدادها على طرق بسيطة، كما أنه لا يتطلب التزامات جبائية مشددة، وهناك نظام حقيقي مخصص لكبار المكلفين بالضريبة والذي يتميز بوجود عدة ضرائب مفروضة على النشاط الاقتصادي إضافة إلى أنه يتطلب مسك دفاتر محاسبية منتظمة وكذا إيداع تصريحات جبائية دورية في آجالها القانونية؛
- تنتهج الإدارة الجبائية الجزائرية عدة طرق من أجل تحصيل حقوقها الجبائية تتداخل فيما بينها وذلك بحسب طبيعة

الضريبة المفروضة وبحسب طبيعة الشخص المفروضة عليه هذه الضريبة سواء تعلق الأمر بطريقة الدفع المباشر أو طريقة التسيقات دون أن ننسى طريقة الاقتطاع من المصدر وكذا إصدار سند للتحصيل.

وفي آخر دراسته قدم الباحث بعض الاقتراحات:

أنه يتعين على إدارة الضرائب القيام بإصلاحات على النظام الجبائي الجزائري من أجل تفعيل عملية التحصيل الضريبي بما يساهم في زيادة الحصيلة الضريبية، والقضاء على الغش الضريبي؛
- لا بد من نشر الوعي الضريبي في أوساط المكلفين بالضريبة من أجل تحسيسهم بأهمية دفع الضرائب المستحقة عليهم في آجالها القانونية، وهو ما يساهم في زيادة عملية التحصيل الضريبي ومن ثم الحد من التهرب الضريبي؛
- لا بد من انتقاء أحسن الطرق المتبعة في التحصيل الضريبي التي تساهم في تخفيض أعباء الإدارة الجبائية المرتبطة بالتحصيل من جهة وكذا تراعي ظروف وأوضاع المكلف بالضريبة من جهة أخرى.

أحد عشر: حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العامة في الجزائر

دراسة: من إعداد الباحثين فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة، مقال منشور في مجلة البديل الاقتصادي العدد العاشر من سنة 2020، تناولت الدراسة حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح الإدارة الجزائرية وذلك من خلال دراسة تحليلية لتاريخ الإدارة الجزائرية وواقعها، مع تحديد أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث كانت إشكالية البحث كالتالي: ماهي حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح الإدارة العمومية بالجزائر؟

كما قام الباحثين بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة العامة وما هي أهم خصائصها؟

- ما المقصود بالإصلاح الإداري؟

- ما مفهوم التسيير العمومي الجديد وما هي أهم مبادئه؟

- ما هو واقع الإدارة العامة في الجزائر وما هي أهم مشاكلها؟

- ما هي أسباب محدودية تحقيق الأهداف المرجوة من تبني نموذج التسيير العمومي الجديد؟

وقد انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين وهما:

- محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى إلى كونها

قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة العمومية بالجزائر؛

- نجاح مقارنة التسيير العمومي الجديد يتوقف على إعادة صياغة بعض مبادئه مع متطلبات الإدارة الجزائرية.

وقد سعى الباحثين الى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:

- بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد وإبراز أهميته كمقاربة تسييرية للقطاع العام ومؤسساته؛

- التعرف على واقع الإدارة الجزائرية وأهم مشاكلها التي تحول دون تحسين إنتاجيتها وجودة مخرجاتها؛

- تحديد أهم أسباب محدودية نتائج تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد بالإدارة الجزائرية رغم النتائج المميّزة المحققة

في دول أخرى لا تختلف معطياتها البيئية والاقتصادية والاجتماعية كثيرا عن البيئة الجزائرية سواء داخليا أو خارجيا؛

- تحديد أهم المتطلبات الضرورية لتفعيل هذه المقاربة بالإدارة الجزائرية، وجعلها متناسبا وخصائصها.

وقد خلصت الدراسة بأن الإدارة العمومية الجزائرية ورغم كل جهود الإصلاح الا أنها تتميز لأنها إدارة

تابعة ضمنا للخلفيات الاستعمارية والتي أثرت فيها بشكل كبير وواضح بالإضافة أنها تعاني من مشاكل

ناجئة بالدرجة الأولى عن انعدام الرؤية الاستشرافية، وتبنيها مبادئ اجتماعية بدائية جعلتها مكان

لاستغلال النفوذ والمحسوبية وانتشار الفساد الإداري بامتياز.

اثنا عشر: تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث

دراسة: كريمة لعرابي، مقال منشور في مجلة آفاق علمية المجلد 11 العدد 03/2019 عدد

الصفحات (187-202) سعت الدراسة إلى التعريف بواقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق

الإدارة الجزائرية للرهان الحديث والقديم للتسيير العمومي والمتمثل في ضمان خدمة نوعية من جهة،

والتقليل في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تستجيب للمطالب المتنامية للمواطنين وعالجت

الدراسة الإشكالية التالية: ماهي الآليات الكفيلة بضمان جودة الخدمة العمومية الجزائرية من ناحية

والاقتصاد في الإنفاق العمومي من ناحية أخرى؟ كما قامت الباحثة بطرح أسئلة فرعية أخرى تمثلت في:

- ما واقع الخدمة العمومية في الجزائر؟

- ماهي الآليات المعتمدة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟

- هل حققت الإصلاحات المعتمدة الثنائية: جودة الخدمة - تقليل التكاليف؟

ولإجابة عن الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية بنت الباحثة دراستها على مجموعة من الفرضيات وهي:

- تعد جودة الخدمة العمومية محددًا جوهريًا لتحقيق الرضا المجتمعي؛

- كلما اعتمدت الحكومة على لامركزية التسيير العمومي، قدمت خدمات عمومية نوعية؛

- المشاركة في التسيير العمومي، محدد أساسي لتقليل الإنفاق العمومي وتحسين الخدمة. وهدفت الباحثة من خلال دراستها إلى:
 - إبراز العلاقة بين جودة الخدمة العمومية وتحقيق الرضا المجتمعي؛
 - تسليط الضوء على مختلف الإصلاحات المعتمدة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر؛
 - تشخيص أسباب محدودية الإصلاحات المعتمدة؛
 - التركيز على ضرورة ترشيد الإنفاق العمومي؛
 - تقديم اقتراحات لتفعيل التسيير العمومي الجزائري.
- واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تقسيم الدراسة الى ثلاثة محاور رئيسية وهي:
- أولاً:** تحسين الخدمة العمومية: مقارنة قديمة - جديدة لتحقيق الرضا المجتمعي؛
- ثانياً:** الخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الإصلاحات الإدارية المعتمدة؛
- ثالثاً:** طبيعة العلاقة بين الإدارة العمومية والإنفاق العمومي في الجزائر.
- وختتمت الباحثة دراستها بأن الحاجة إلى إدارة عمومية جزائرية كفؤة ورشيده أصبحت أكثر من ضرورة، خاصة مع تجذر ثقافة الربيع وتقاسمها بين المجتمع والدولة، والتوجه المتزايد للحكومة للتسيير البيروقراطي المركزي في عصر العولمة واللامركزية والإدارة الالكترونية، وهذا يتطلب إرادة سياسية حقيقية لتجسيد برامج التحديث والتطوير المعلن عنها منذ نهاية الثمانينات، بالإضافة إلى مسيرين عموميين مسؤولين قادرين على قيادة مشروع التغيير الفعلي.
- واستخلصت الباحثة من دراستها النتائج التالية:
- لتغيير الثقافة الإدارية التقليدية لدى المسيرين العموميين الجزائريين، لابد من التركيز على مقارنة الجودة، بدءاً من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق بدفعي الضرائب وبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من الآليات كاللامركزية، تحديث طرق ووسائل العمل، الشراكة بين القطاع العام والخاص إلخ؛
 - لترشيد الإنفاق العمومي لابد من تفعيل مدخل الرقابة والمحاسبة، وتجسيد الموازنة المفتوحة لضمان شفافية توزيع المخصصات المالية وتسييرها.

ثلاثة عشر: نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير

دراسة: أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، كنزة بن غالية مقال منشور في مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 01 العدد 01 سنة 2019 عدد الصفحات (92-109)، وانطلقت هذه الدراسة من توجهات الدولة وسياساتها وواقع الجماعات المحلية في الجزائر ما أدى بالباحثين بطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن على نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مبادئ التسيير العمومي الحديث؟

- والتي تفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية:
- ماهي محددات نجاعة الأداء في العمل المحلي؟
 - ما هي متطلبات تطبيق فلسفة التسيير العمومي الحديث في الجماعات المحلية؟
 - ما هي توجهات الجزائر في إصلاح الجماعات المحلية وما مكانة التسيير العمومي الحديث ضمن هذه التوجهات؟
- وهدفت الدراسة الى تحقيق مجموعة من النقاط وهي كآلائي:
- إبراز التوجهات الحديثة في الإصلاح والتطوير الإداري العمومي؛
 - تسليط الضوء على أدوات تقنيات التسيير العمومي الحديث؛
 - الإشارة إلى أهمية استفادة القطاع العمومي من التطورات الحاصلة في القطاع العام؛
 - تقييم توجهات الإصلاح في الإدارة العمومية الجزائرية المحلية على ضوء التطورات والإصلاحات العالمية؛
 - الخروج بتوصيات حول سبل ومتطلبات تفعيل العمل العمومي المحلي وتحقيق نجاعته.
- وتناولت الدراسة مفهومي النجاعة والتسيير العمومي الحديث وأبرزت أهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية في المرافق العمومية وخلصت الدراسة الى وجود جهود مختلفة للإصلاح والتطوير لكن في غياب استمرارية واضحة وتغليب البعد المركزي في الإصلاح على اللامركزية التي تعتبر أساسا في التسيير العمومي الحديث كما خرجت الدراسة بجملة من التوصيات نذكر منها:
- ضرورة الاسترشاد بالتجارب الرائدة عالميا وإقليميا في الإصلاح والتطوير في القطاع العام؛
 - منح أكثر حرية للجماعات المحلية في تصور مناهج وجهود الإصلاح والعمل على ترسيمها في القوانين ذات العلاقة؛
 - ضرورة استفادة الجماعات المحلية من تقنيات التسيير في القطاع الخاص، والاتجاه من التسيير بالوسائل الى التسيير بالأهداف ووضع مؤشرات قياس عملية لتحقيق ذلك.

أربعة عشر: المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية-دراسة حالة بعض دول

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

دراسة: سلوى تيشات مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية سنة 2018 بعدد الصفحات (29-42)، هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على المناجمنت العمومي الجديد كأحد أهم مداخل الإصلاح الإداري التي تبنتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منذ بداية 1980 كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، وطرحت الباحثة الإشكالية التالية كيف يمكن أن يساهم المناجمنت العمومي الجديد في إصلاح الإدارة العمومية؟ وللإجابة على الإشكالية المطروحة تطرقت الباحثة الى العناصر التالية:

- الإصلاح الإداري؛
 - الإطار الفكري والنظري للمناجنت العمومي الجديد؛
 - التوجهات الكبرى للإصلاح الإداري وفقا للمناجنت العمومي الجديد؛
 - إيجابيات تطبيق المناجنت العمومي الجديد.
- وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن الإصلاحات في الدول التي تناولتها الباحثة في دراستها هي عبارة عن تجارب وجب الاستفادة من ايجابياتها وسلبياتها وليس تطبيقها بصورة كاملة نظرا لما يقتضيه الاختلاف الاجتماعي والاقتصادي بين الدول، غير أنها تبقى تجارب تستحق الاهتمام لما يقتضيه الإصلاح الإداري، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الربط بين استراتيجية الإدارة العليا والإدارة التنفيذية كما أوصت بضرورة تحقيق المقاربة (المواطن-الزبون)، إضافة الى تعزيز ثقافة الأداء في الأجهزة الحكومية وتعزيز ثقافة الحوار والمشاركة واستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة و وضعها تحت تصرف المواطنين.

خمسة عشر: أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية (دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية)

دراسة: وحشي عفاف أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية (دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية)، أطروحة دكتوراة، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، سنة 2018.

تناولت الدراسة أثر تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة بوزارة العدل، وقد اعتمدت الباحثة على العينة القصدية غير الاحتمالية والتي بلغ حجمها 100 استبانة بلغت نسبة الإجابة 93%، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

إشكالية الدراسة التالية: كيف يؤثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟ وبالتحديد بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟

كما قامت بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم التسيير العمومي الحديث؟ وما هو واقع إصلاح وتحديث الإدارة العدلية الجزائرية؟

ما هي الكفاءة الإدارية؟ وكيف تتجسد في قطاع العدالة الجزائري؟

- ما مدى تطبيق التسيير العمومي الحديث بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟ وكيف يؤثر تطبيقه على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟
- ما علاقة التسيير العمومي الحديث بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟
- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.
- وقد هدفت الدراسة الى تحقيق بعض الأهداف تمثلت في:
- التعرف على خصائص قطاع العدالة الجزائري عموما ومدى كفاءة الإدارة العدلية خصوصا؛
 - تحديد المفاهيم الخاصة بالتسيير العمومي الحديث وعلاقته بتطوير كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
 - التعرف على أهمية دور التسيير العمومي الحديث وأبعاده وكذا تعزيز قيمة الكفاءة الإدارية؛
 - التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق المناهج الحديثة في تطوير ورفع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
 - الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث؛
 - محاولة تحليل وتقييم واقع تطبيق التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة الجزائري مع اقتراح الحلول والتوصيات.
- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- تبين تأثير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 94.5% ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين المتغيرين؛
 - تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث متفاوت من أسلوب لآخر لكن التفاوت ضئيل نوعا ما، حيث وجدت بأن أسلوب التوجه نحو الحاكمية يؤثر على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 95.9% يليه أسلوب التوجه نحو اللامركزية بنسبة 90.4% ثم أسلوب التوجه نحو الأداء بنسبة 84.3% ثم أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بنسبة 82.8% ثم أسلوب الإدارة الالكترونية بنسبة 41.4% لتصل نسبة تأثير أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية 41%.
 - بالرغم من تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية إلا أن هناك عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذا النموذج وقد تم تحديد قيمها حسب تأثير كل أسلوب.

سنة عشر: الاصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة الى حالة الجزائر

دراسة: من إعداد الباحثين وشان احمد، بلعزوز بن علي، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17 سنة 2017 الصفحات (74/67). تناولت الدراسة موضوع اصلاح هياكل الإدارة الضريبية في ظل التحول للإدارة الالكترونية وقد تم طرح الإشكالية التالية:

هل الاصلاحات التي عرفتها الإدارة الضريبية كافية في ظل ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال؟ وقد قسم الباحثين دراستهما الى ثلاثة محاور أساسية تمثلت في: الاصلاحات الضريبية وما شملها من ضرائب ورسوم مستحدثة، أما المحور الثاني فتطرق فيه الباحثين الى اصلاح الادارة الضريبية والمتمثل في استحداث الهياكل الجديدة، كما أن المحور الثالث فتناول رقمنة الادارة الضريبية وتطبيق الإدارة الالكترونية واستخدام تقنيات الاعلام الالي والاتصال.

واختتم الباحثين دراستهما بنتيجة وهي بأن كل هذه الاجراءات تهدف في مجملها الوصول إلى نظام ضريبي فعال و إدارة عصرية لتوسيع الوعاء الضريبي، تخفيف العبء على المكلفين وتحقيق النجاحة في التحصيل لزيادة إيرادات الجباية العادية وإحلالها محل الجباية البترولية وكذلك تحسين الخدمة العمومية لتغيير نظرة المكلف اتجاه الضريبة والإدارة إلا أن هذه الاصلاحات لم تكن كافية في الواقع وهذا يعود إلى:

- كون الإدارة الضريبية تتميز بالحركية والديناميكية وعليه يتطلب تكييفها مع التحولات الاقتصادية؛
- ان الاجراءات المتبعة لتبسيط النظام وعصرنة الادارة لتغيير نظرة المكلف اتجاهها للحد من الغش والتهرب الضريبي لزيادة حصيلة الايرادات الضريبية العادية لازالت غير فعالة اذ لاتزال نسب الغش والتهرب مرتفعة مقارنة بالنسيج الجبائي؛ ولا زالت الجباية البترولية تشكل حصة الأسد من إجمالي إيرادات الميزانية ، وهذا نظرا لغياب الجدية في الإصلاحات، نقص الوعي الضريبي للمكلف وعدم تأهيل الكادر البشري ليساير هذه الإصلاحات؛
- رغم الجهودات الجبارة التي انتهجتها الجزائر في سبيل إصلاح وتطوير الإدارة الضريبية لازالت غير قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمتمثلة في التهرب الضريبي باستعمال أسعار التحويل بين الشركات وفروعها وكذا التحديات التي تثيرها التجارة الالكترونية.

سبعة عشر: ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM)
دراسة تحليلية

دراسة: محمد السعيد جوال مقال، منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني عشر بتاريخ 2016/02/25 في الصفحات (53-84) سعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- قراءة في أهم دواعي ومبررات بقاء المنظمات العمومية، بالإضافة إلى تحليل أدائها وأهم مشاكلها في الجزائر والدول العربية؛

- تقديم الأسس النظرية والتاريخية التي يركز عليها مفهوم التسيير العمومي الجديد؛

- تحليل خصائص التسيير العمومي الجديد وأهم مبادئه؛

- استعراض أهم التحولات التي ستعرفها المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد.

إعتمدت هذه الدراسة على بناء مقارنة نظرية أبرزت من خلالها أهمية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد كمدخل لترقية أداء المنظمات العمومية كما سلطت الضوء على واقع المنظمات العمومية واتجاهاتها المستقبلية نحو التطوير من خلال تحديد مفهوم الخدمة العمومية وتصنيفاتها وأهم مبادئها إضافة الى تحليل أداء المنظمات العمومية التقليدية، كما تناولت البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد وأبرز نماذجه وأهدافه وخلصت الدراسة الى أن قضايا إصلاح القطاع العام تحتل مراكز الصدارة ضمن اهتمامات الباحثين والمختصين، واللذين يجمعون على ضرورة إعادة النظر في هيكلية وتوجهات المنظمات العمومية لتواكب الأحداث والتغيرات المحلية والدولية وانطلاقا من هذا ظهرت العديد من التوجهات التي يعتبر من بينها استخدام التسيير العمومي الجديد (NPM) كأداة لترقية أداء المنظمات العمومية، وتوصلت إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات نذكر منها:

في إطار إصلاح القطاع العام وتفعيل أداء المنظمات العمومية ظهرت العديد من المداخل و الاستراتيجيات أبرزها: نموذج إعادة اختراع أو تحديد الحكومة، نموذج إعادة هيكلة العمليات، بالإضافة إلى نماذج التسيير العمومي الجديد الذي يعتبر من أكثر المداخل تداولاً وشيوعاً في أدبيات الإصلاح والتنمية الإدارية؛

- ظهر التسيير العمومي الجديد في الربع الأخير من القرن الماضي كنتيجة لبروز الدور الجديد للدولة، ولعل الأسباب التي أدت إلى شيوعه كثيرة وأهمها: ازدياد الحاجة إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لكن بآليات جديدة تختلف عن مفهوم الدولة ودورها في ظل الأنظمة الاشتراكية، هذا من جهة، وبسبب المشاكل والأزمات الكثيرة التي تعاني منها المنظمات العمومية من جهة أخرى، حيث أعتبر التسيير العمومي الجديد انطلاقاً مما سبق أداة رئيسية وفلسفة جديدة هدفها تفعيل أداء المنظمات العمومية بمقاربات ومداخل هيكلية وتنظيمية جديدة؛

-في ظل التسيير العمومي الجديد تظهر الحاجة إلى العديد من التحولات في المنظمات العمومية، وهنا نؤكد بداية على ضرورة إعداد المسيرين وإقناعهم بفلسفة التسيير العمومي الجديد باعتبارهم حجر الأساس لتطبيقه، بالإضافة إلى ضرورة تعديل وظائف المنظمة لتناسب مع متطلبات التغيير المنشود، والأهم من هذا الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لفلسفة التسيير العمومي الجديد، الأمر الذي يجعل من تحقيق النتائج والعوائد يرتبط بالمدى المتوسط والطويل.

ثمانية عشر: دور الإدارة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي عن طريق تفعيل الرقابة الجبائية في

الجزائر

دراسة: للباحثين مغاري عبد الرحمان، شيخي بلال، مقال منشور في مجلة دراسات جبائية العدد 29 بتاريخ 02 جوان 2013.

وقد تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه الجبائية في تمويل التنمية المحلية وذلك عن طريق المردودية المالية الناتجة عن تحصيل مختلف أنواع الضرائب البترولية والعادية بالاعتماد على تفعيل الرقابة الجبائية ولدراسة جوانب الموضوع طرحا الباحثين الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي عن طريق تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر؟

إضافة الى سؤالين فرعيين سندرجهما كما تم طرحهما من قبل الباحثين وهما:

- ما هو دور الإدارة الجبائية في مجال الرقابة الجبائية؟

- ما هي اقتراحات ومشاريع تطوير دور الإدارة الجبائية في تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر؟

وإعتمد الباحثين في مخططهما على الفرضيتين التاليتين:

- تفعيل الرقابة الجبائية لا يتوقف فقط على السياسة الجبائية المتبعة بل يتوقف على مدى فعالية ونشاط مصالح الإدارة الجبائية؛

- تنمية التحصيل الضريبي يتوقف على نجاعة الرقابة الجبائية والتي تحتاج إلى تحسينات وتطورات تقوم بها الإدارة الجبائية.

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في الآتي:

- التعريف بمهامية وأشكال الرقابة الجبائية؛

- التعرف على مصالح الرقابة الجبائية ودورها في تحقيق عملية الرقابة؛

- وضع مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر؛

- التعرف على مشاريع وآفاق الإدارة الجبائية الجزائرية لتفعيل الرقابة الجبائية

وقد أدرج الباحثين أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع من بين أهم الموضوعات التي تشغل الإدارة المحلية في الجزائر وهو موضوع تفعيل الرقابة الجبائية لتنمية التحصيل الضريبي عن طريق محاربة ظاهرتي الغش والتهرب الضريبي، الأمر الذي يساهم في التنمية المحلية في الجزائر.

وفي الجانب النظري للدراسة تناول الباحثين مفهوم الرقابة الجبائية وأهدافها وأشكالها ومراحلها والمصالح التي تقوم بالعمل الرقابي للملف الجبائي مع ذكر الهياكل المحول لها بالقيام بالرقابة وحقوقها وصلاحياتها في العمل الرقابي.

قبل أن يتطرق الباحثين إلى تحصيلات مصالحي الرقابة الجبائية الناتجة عن مختلف أشكال الرقابة، قاما بتحليل نتائج المردودية المالية لكل من الجباية البترولية والجباية العادية في الجزائر ما بين سنتي 2008/2011. وقامت الدراسة على أساليب تفعيل الرقابة الجبائية لزيادة التحصيل الجبائي بالاعتماد على احصائيات مقدمة من المديرية العامة للضرائب.

واختتمت الدراسة بأنه يستوجب على الإدارة الجبائية أن تلعب دورها في مجال الرقابة الجبائية بتوفير كل الوسائل المادية والبشرية والتشريعية المساعدة على تطوير المعائنات الميدانية خاصة التحقيقات المحاسبية والبحث عن المعلومات ذات الطابع الجبائي التي تتسم بالمصدقية، وذلك باعتبار أن الرقابة الجبائية الفعالة هي الحل الوحيد لمحاربة ظاهرتي التهرب والغش الضريبي، ما يؤدي إلى توسيع الوعاء الضريبي بفرض ضرائب ورسوم إضافية مما يعني تحصيل موارد مالية أكثر وتوجيهها لأغراض تحقيق التنمية المحلية.

تسعة عشر: تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات

المناجمت العمومي

دراسة: بطاط نصيرة، ورقة بحثية شاركت بها الباحثة في العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، (بدون سنة نشر).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الخصوصيات التي يتميز بها التسيير العمومي في الجزائر، من الأيديولوجية التسييرية وسياسة تكوين، ومدى استفادة التسيير العمومي في الجزائر من تطورات المناجمت العمومي في حد ذاته، بالإضافة إلى عرض التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة، قصد فهم الاختلالات المتواجدة، سلطت الباحثة في مداخلتها الضوء على موضوع تسيير الإدارة العمومية في الجزائر لمسايرة التغيير الحاصل وطرحت الإشكالية التالية:

كيف يمكن تسيير الإدارة العامة لتحسين استخدام الموارد المالية والمادية وخاصة البشرية بصورة أمثل من أجل أن تصل المنظمات إلى الأهداف التي وجدت من أجلها؟ وما مدى تطور خصوصيات التسيير العمومي التقليدي في الجزائر نحو مفاهيم وأسس المناجنت العمومي الحديث؟ وتطرقت الباحثة في دراستها الى توضيح مفهومي التسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية وأهم مبادئها ومناهجها وكذا أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة العامة الاستثمار في الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية واختتمت الباحثة دراستها بمجموعة من النتائج والتوصيات تصب في مجملها بالاهتمام و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وتوعيته بأهمية التدريب و التنمية لتحسين أدائه و زيادة إنتاجيته اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث و المتواصل لحسن ادارته و تنميته وتطويره لتحقيق اهداف المؤسسة و تحسين أدائها.

المطلب الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسات السابقة المحلية بالدراسة الحالية

ارتئينا في هذا المطلب أن تكون مقارنة الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية في شكل جدول لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات.

جدول رقم(02-01) مقارنة الدراسات السابقة المحلية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير المقارنة						عنوان الدراسة	
		أداة. د	مجتمع.د	منهج.د	متغيرات.د		هدف.د		مكان.د
					التابع	المستقل			
تختلف عن دراساتنا في ميدان البحث والمتغيرات المتعلقة بالدراسة	تطرقت الى الإدارة الالكترونية كمتطلب للإصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي الذي تشهده الإدارة			/				إستراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق الإدارة العامة، أي تحول رقمي؟ حوت فيروز	
ركزت الدراسة على إيجاد حلول إصلاحية للإدارة العمومية الجزائرية بناءا على التجارب الدولية	تناولت مبادئ وخصائص التسيير العمومي الحديث كجزء من متطلبات الدراسة				/	/	/	التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر بشير عبد العالي	
ركزت الدراسة على التجارب	اعتمدت على ادراج مبادئ التسيير			/	/	/	/	دور مقاربات التسيير العمومي	

الدولية الناجحة في تبني إصلاحات في قطاعها العام	العمومي الحديث كنموذج في الدراسة							الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة عرض تجارب بعض دول رابحي عبد العزيز
تعتبر دراسة تحليلية مقارنة بين تحصيلات الجباية العادية والبتولية	تطرقت الدراسة الى الإصلاح الجبائي كجزء من زيادة الحصيلة الضريبية وبالتالي تناولت جزء من متغيرات دراستنا	/	/	/	/	/	/	النظام الضريبي الجزائري بين آفاق الإصلاح وعراقيل التحصيل الفترة (2018/1992) عبد الهادي مختار بن الحاج جلول ياسين
ركزت على دور الرقمنة كمطلب وحيد من متطلبات التسيير العمومي الحديث وأجريت الدراسة الميدانية في البلدية	سعت الدراسة الى محاولة إبراز دور رقمنة الإدارات العمومية في تطبيق التسيير العمومي الحديث				/	/	/	رقمنة الادارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث دراسة ميدانية ببلدية خنشلة وليد درويش، سليم قط
اعتمد الباحث على المنهج المقارن كما أنه لم يبن دراسته على فرضيات كما أنه ركز على ظروف التحصيل الضريبي	تناولت الدراسة واقع التحصيل الضريبي في الجزائر وهو جزء من دراستنا الحالية	/	/	/	/	/	/	التحصيل الضريبي واقع وآفاق مباركي محمد الصالح
أغفلت الدراسة دور الرقمنة في زيادة الحصيلة	تطرقت الى الإدارة الالكترونية كأسلوب لعصرنة الإدارة	/	/			/	/	تفعيل خدمة الإدارة الالكترونية في الجزائر عصرنة الإدارة

الجباية والقضاء على الآفات الضريبية	الجباية								الضريبية نموذجاً رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال
تم حصر الدراسة في تحصيل الديون الجباية عن طريق الحجز فقط	تناولت دراستنا الحجز كنوع من أنواع التحصيل وهو ما تطرق اليه الباحث في دراسته		/		/		/		التحصيل الضريبي عن طريق الحجز: ألية لضمان تحصيل الديون الجباية معزز دليله، مسقم مريم
ركزت الدراسة على أنظمة الاخضاع الضريبي	تناولت الدراسة طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري		/		/	/	/		تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري سماعيل عيسى
ركزت على اصلاح الإدارة العمومية الجزائرية في حدود تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد	تطرقت الى مفهوم التسيير العمومي الجديد وما هي أهم مبادئه، كجزء من دراستنا		/		/	/	/		حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة في الجزائر فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة
تعتبر دراسة تحليلية وفق مقاربات نظرية دون استعمال دراسة ميدانية أو أساليب احصائية	تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تطرقها الى واقع الخدمة العمومية في الجزائر في ظل مقاربة التسيير العمومي الحديث		/		/	/	/		تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث كريمة لعرايبي
تطرقت الدراسة الى سياسة وواقع الجماعات المحلية في الجزائر ونجاعة	تسليط الضوء على مبادئ التسيير العمومي الحديث كأحد متغيرات		/		/	/	/		نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير

تسييرها	دراستنا الحالية							العمومي الحديث أحمد بوشارب أحمد بن يوسف كنزة بن غالية
ركزت هذه الدراسة على دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (بعيدا عن النطاق الوطني)	تطرقت الباحثة من خلال دراستها الى أحد متغيري دراستنا وهو التسيير العمومي الجديد وأسباب الإصلاح الإداري كجزء من متطلبات هذا المتغير				/	/	/	المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية-دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سلوى تيشات
الدراسة الميدانية تم اجراءها بالمديرية العامة لعصرنة العدالة	المتغير المستقل للدراسة وبعض الابعاد المتعلقة بالتسيير العمومي الحديث	/	/	/	/	/	/	أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية (دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية) وحشي عفاف
ركزت على أهمية تحسين حكامه مؤسسات القطاع العام.	تطرقت الى التسيير العمومي الحديث كمتغير مستقل للدراسة	/	/	/			/	الاصلاحات الضريبية كأداة لعصرنه وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة الى حالة الجزائر وشان احمد، بلعزوز بن علي
تناولت هذه الدراسة تحليل أداء المنظمات وأهم مشاكلها في الجزائر والدول العربية عكس	اعتمدت هذه الدراسة على بناء مقارنة نظرية أبرزت من خلالها أهمية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد		/		/	/	/	ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية محمد

دراستنا التي تناولت منظمة محددة وفي الجزائر فقط	كمدخل لترقية أداء المنظمات العمومية							السعيد جوال
ركزت على دور الرقابة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي	تناولت التحصيل الضريبي كجزء من متطلبات الدراسة	/	/	/	/	/	/	دور الإدارة الجبائية في تنمية التحصيل الضريبي عن طريق تفعيل الرقابة الجبائية في الجزائر مغاري عبد الرحمان شيخي بلال
ركزت الدراسة على تحسين استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية كمتطلب لتسيير الإدارة العمومية	تناولت الدراسة المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث كمتطلب لتسيير الإدارة العمومية الجزائرية	/	/	/	/	/	/	تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمت العمومي بطاط نصيرة

المصدر: من اعداد الطالبة

بعد عرض وإظهار أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية سنقوم بتحليل هذه الدراسات والدراسة الحالية، إضافة إلى تحديد أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات المحلية السابقة التي تم تناولها وسنظهر الفجوة البحثية بينها.

- من حيث الإطار الزمني والمكاني:

أنجزت الدراسات السابقة المحلية والتي تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية على الأقل، خلال الفترة الزمنية (2012-2022)، وتعد فترة كافية للاطلاع على أهم ما جاء به الباحثين في هذا الموضوع والاطلاع على اختلاف في الآراء ووجهات النظر، كما أنها أنجزت داخل دولة الجزائر.

- من حيث المنهج المستخدم:

إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المنهج المستخدم كما وضحناه في الجدول السابق، إضافة إلى إستخدام بعضها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي كدراسة (رابحي عبد العزيز 2022)، كما إستخدمت دراسة (مباركي محمد الصالح 2021) المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، غير أن بعض الدراسات التي لم يتم الاشارة اليها في الجدول لم تحدد نوع المنهج المستخدم في دراساتها.

- من حيث أهداف الدراسة:

إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث الأهداف كدراسة كل من (بشير عبد العالي 2022) ودراسة (رابحي عبد العزيز 2022) ودراسة (فاطمة بوداوي، أحمد بوشنافة 2020) وكذلك دراسة (وحشي عفاف 2018) ودراسة (جوال محمد السعيد 2016) من حيث دراسة تطبيق مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث في الإدارة العمومية الجزائرية، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (أحمد بوشارب و أخرون 2019) و (سلوى تيشات 2018) في إبراز التوجهات الحديثة للإصلاح والتطوير الإداري العمومي واتفقت مع دراسة (سماعين عيسى 2021) تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري.

- من حيث أبعاد الدراسة:

من حيث الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات بتحديد الإطار المفاهيمي لأبعاد الموضوع، أما فيما يخص المتغير التابع للدراسة (التحصيل الجبائي) فقد تم دراسته من زوايا مختلفة كدراسة (عبد الهادي مختار وبن الحاج جلول ياسين 2022) فكانت دراسة تحليلية لأفاق الإصلاح وعراقيل التحصيل خلال الفترة (2018/1992) بناء على تحليل الجداول الإحصائية للإيرادات العامة للجزائر، أما دراسة (معزوز دليلة، مسقم مريم 2021) فتناولت تحصيل الديون الجبائية عن طريق آلية الحجز.

- من حيث أدوات ومجتمع الدراسة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المحلية إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها أجريت في بيئة محلية (الجزائر)، وتمت دراستها في الإدارات العمومية الجزائرية على اختلافها، كما أن الدراسة الحالية إتفقت مع كل من دراسة (عبد الهادي مختار بن الحاج جلول ياسين 2022)، ودراسة (مباركي محمد الصالح 2021) ودراسة (رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال 2020)، ودراسة (معزوز دليلة، مسقم مريم 2021) ودراسة (سماعين عيسى 2021) ودراسة (وشان احمد،

بلعزوز بن علي (2017) ودراسة (مغاري عبد الرحمان، شيخي بلال 2013) في كونها أجريت على الإدارة الجبائية وعالجت أحد موضوعاتها المرتبطة بالتحصيل الجبائي. وإتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (وحشي عفاف 2018) من حيث أداة الدراسة التي إتمدت على الإستبيان، وحجم عينة الدراسة والمقدرة ب 100 فرد.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات في الدول العربية والغربية والتي تناولت أحد متغيري دراستنا، مع إختلاف مصطلح التسيير العمومي الحديث الذي يعرف في البلدان العربية بالإدارة العامة الجديدة، وسندرجها بحسب سنة النشر وفق ترتيب تنازلي من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة في البيئة العربية

أولاً: أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة

التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030 دراسة نظرية – ميدانية

دراسة: أحمد سعد محمد أبو العينين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة – جامعة دمياط المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثاني يوليو 2023، هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية 2030 وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية:

-الكشف عن أوجه القصور في النظام الضريبي المصري؛

-التعرف على أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري؛

-اظهار أثر استخدام التحول الرقمي في الحد من التهرب الضريبي في مصر .

اعتمد الباحث المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، كما طبقت على عينة مقدرة 195 فرد من خلال الاستبيان،

وتم تحليله باستخدام برنامج spss ، وقد قام الباحث بطرح الأسئلة التالية:

ماهي أهمية تطوير النظام الضريبي المصري لتحسين كفاءته؟

1- ما هو مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه؟

2-ماهي محددات وابعاد النظام الضريبي المصري؟

3-ماهي أسباب ودوافع التهرب الضريبي، وكيف يمكن التغلب عليه؟

4-هل هناك تأثير لتطبيق التحول الرقمي على كفاءة النظام الضريبي والحد من التهرب الضريبي؟

كما تم بناء البحث على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري في ضوء رؤية مصر 2030؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في مصلحة الضرائب المصرية والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في البيئة المصرية.
- وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري في ضوء رؤية مصر 2030 ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في مصلحة الضرائب والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في البيئة المصرية.

ثانيا: حقل الإدارة العامة: منذ وودرو ويلسون وحتى جائحة كورونا

دراسة: للباحث محمد خالد الجار الله ، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5 العدد 30 ، 2021، الصفحات (143 - 155)، تناول هذا المقال حقل الإدارة العامة بدءاً من جهود "وودرو ويلسون" في تأصيله واستقلاله عن السياسة، وما نتج عن ذلك من تطور في الفكر الإداري و ما نتج عن هذه التفاعلات والتي أدت الى ظهور الإدارة العامة الجديدة، وكيف تفاعل الحقل مع معطياتها وماذا نتج عنها من تأثيرات عليه، وانتهاء بأزمة كورونا ومناقشة أهم جوانب تأثيرها، وكيف واجهتها الدول باستخدام مبادئ واليات التسيير العمومي الجديد بالاعتماد على الطرق والأساليب التسييرية الحديثة في مواجهة الازمات.

ثالثا: انعكاسات الانتقال من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة على

إدارة الخدمات العامة

دراسة: للباحثة عفت عبد الله عبد العزيز الزغبى، دراسة منشورة سنة 2021 في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجمهورية مصر العربية، وتناولت الدراسة مدى قدرة المنظومة الجديدة على تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة والمساهمة الفعلية في تحقيق المصلحة العامة بطرح الإشكالية التالية:

حث تأثير الانتقال من الإدارة الجديدة الأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة على توجهات وآليات تقديم الخدمات

العامة من خلال تحليل الأبعاد الرئيسة لكل منهما والمنطق وراء التطبيق.

وقد طرحت الباحثة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم أسباب الأخذ بالإدارة الجديدة لأعمال الحكومة؟
- ما هي أهم الانتقادات الموجهة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة؟
- كيف ساهمت الانتقادات الموجهة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة في ظهور الخدمة العامة الجديدة؟
- ما هي أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة؟- كيف يؤثر الأخذ بالخدمة العامة الجديدة على قيم وآليات تقديم الخدمات العامة؟

وسعت الباحثة في دراستها الى تحقيق جملة من الأهداف سنذكرها كما تم طرحها وهي كالتالي:

- تحديد أهم أسباب تغيير النمط التقليدي لتقديم الخدمات العامة؛
- بحث تأثير الأخذ بمقولات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة على آليات تقديم الخدمات العامة؛
- فهم مبررات التحول من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة كإطار عام منظم لتقديم الخدمات العامة.

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة مباحث رئيسة، يركز الأول على انتقادات النموذج التقليدي للإدارة العامة ودوافع الإصلاح، أما المبحث الثاني فيركز على الأفكار والآليات المرتبطة بتقديم الخدمات العامة في ظل الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة وأهم الانتقادات الموجهة إليها والمبحث الثالث يلقي الضوء على أهم ملامح وخصائص الخدمة العامة الجديدة كاستجابة للانتقادات التي وجهت للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة.

وقد ختمت الباحثة دراستها بأن من متطلبات تفعيل مبادئ الخدمة العامة الجديدة في الإطار الأوسع للحكومة العامة المشاركة الفعالة من قبل المواطنين وأصحاب المصلحة بشكل عام في كافة مراحل الصنع، التنفيذ، التقييم والرقابة على الخدمات العامة وليس فقط قياس درجة رضائهم عن الخدمات المقدمة.

وقد قدمت الباحثة في نهاية دراستها مجموعة من التوصيات وهي:

- تشجيع القيام بالدراسات المعنية بمتطلبات ومحددات تطبيق مقولات (NPM) ونظيرتها (NPS) على تقديم الخدمات العامة في الدول الآخذة في النمو؛

- عدم تطبيق المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة في مجال تقديم الخدمات العامة والخاصة بتطبيق عقود الإسناد إلى الغير قبل دراسة مدى ملائمة التطبيق للظروف البيئية؛
- إدخال منطوق حرية الاختيار أمام المتفاعين من الخدمات العامة كآلية لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك وفقاً لطبيعة الخدمة محل التقديم؛
- تفعيل آليات المشاركة المجتمعية في المساءلة عن نتائج تقديم الخدمات العامة.

رابعا: رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية

دراسة: من إعداد الباحثين هبة عبد المنعم، صبري الفران، دراسة صادرة عن الدائرة الاقتصادية لصندوق النقد العربي، أبوظبي دولة الامارات العربية المتحدة في جوان 2021 و تعتبر دراسة مقارنة بين ستة دول عربية ثلاثة نفطية شملت الإمارات، والسعودية، والكويت، وثلاثة غير نفطية شملت الأردن، ومصر والمغرب كما تناولت الدراسة الاطار العام لرقمنة التحصيل الضريبي ، ومراحل رقمنة نظام التحصيل الضريبي ، ومستويات رقمنة الضرائب المباشرة و غير المباشرة، ونظام السداد الالكتروني للضرائب ، و الفوترة الالكترونية، والمكاسب المحققة جراء رقمنة نظم التحصيل الضريبي ، علاوة على بعض المؤشرات ذات الصلة بقياس التقدم المحقق في هذا الاطار، وقد خلصت الدراسة بأن عددا من الدول العربية قد أحرزت تقدماً جيداً في إطار رقمنة التحصيل الضريبي على عدة أصعدة خلال السنوات السابقة لاسيما الدول العربية ذات الاقتصادات المتنوعة قديمة العهد بالنظم الضريبية، فيما بدأت مؤخراً الدول العربية النفطية في تبني هذه النظم لاسيما في أعقاب توجهها إلى تبني إصلاحات لتنويع الإيرادات العامة في إطار برامج الانضباط المالي التي نفذتها في أعقاب التراجع المسجل في الأسعار العالمية للنفط في عام 2014 وشرعت بمقتضاها في فرض الضرائب خاصة الضريبة على القيمة المضافة ، كما قدم الباحثين مجموعة من التوصيات سـ نذكر منها:_____:

- أهمية تبني نهج متكامل وتدرجي لرقمنة نظم التحصيل الضريبي بناء على دراسة الفجوات الضريبية القائمة والتحليل الدقيق لفجوات الامتثال بهدف وضع تصور واضح لمستهدفات عملية رقمنة التحصيل الضريبي في كل دولة على حده، والتدرج في تطبيق هذا التحول واستشراف طبيعة التحديات التي تواجه كل مرحلة بما يُمكن من تبني التدابير اللازمة لمواجهتها.

Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc.

خامسا: الإدارة العامة الجديدة (التأهيل المهني كأداة لتنمية الخدمة المدنية في المغرب)

دراسة: عز العرب زوايدي مقال منشور في مجلة:

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME

المجلد 02، العدد 03، سنة 2021، تناولت الدراسة الرؤية الإصلاحية للفترة 2015-2030 في المغرب، وينصب التركيز على التدريب المهني القطاعي والتعاون بين الجامعات مراكز التدريب والبحث المهني، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: إضفاء الطابع المهني على الخدمة العامة التي تُفهم على أنها تحسين فردي وجماعي دائم وآلية وقائية وطنية كأسلوب إداري فعال، هل تسمح بالتعامل مع التطورات الاقتصادية الاجتماعية والبيئية في السياق المغربي؟

وخلصت الدراسة بأن الحكومة المغربية قادرة على مواجهة تحديات الوضع الوطني والعالمي الجديد ووضع المواطن في صميم الاهتمامات، أي أن النموذج يجب أن يكون قادرا على الاستفادة من المكاسب الناجمة عن أفضل الممارسات في مجال الحكم الرشيد التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (المساءلة والشفافية والكفاءة والاستجابة والرؤية المستقبلية، سيادة القانون) يمكن أن تصاحب عملية التأهيل المهني تنفيذ ممارسات فعالة في مجال الإدارة البيئية الوطنية. التعاون من خلال التدريب الداخلي، التعليم المستمر، التدريب بالتناوب، وما إلى ذلك والسلطة الواضحة، دون مستويات هرمية كثيرة مع مزيج من طريقة المركزية واللامركزية وتشجيع التشاور.

سادسا: إعادة ابتكار الحكومة، دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية

(2030)

دراسة: عبد الملك بن طاهر الحاج، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، المجلد 40 – العدد الأول مارس 2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافق ما تقوم به الحكومة السعودية وفقا لرؤيتها الوطنية (2030) مع مفهوم إعادة ابتكار الحكومة بأبعاده وخصائصه المختلفة، كما أجرت مقارنة بين تجربة المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية من منظور إعادة اختراع الحكومة أو بما يصطلح عليه بالتسيير

العمومي الحديث، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي: كما أنها تناولت الإطار المفاهيمي العام لمصطلح إعادة اختراع الحكومة مع شرح المفاهيم ذات الصلة ولبناء الدراسة طرح الباحث الأسئلة التالية:

ماذا يقصد بمفهوم إعادة ابتكار الحكومة، وكذلك الحكومة الريادية؟

2- ما أبرز المساهمات الحديثة في مجال إعادة ابتكار الحكومة، وما اتجاهاتها المستقبلية؟

3- ما ملامح وإنجازات التجربة الأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة خلال الفترة (2001-1993)؟

4- إلى أي مدى يتوافق ما تقوم به الحكومة السعودية في الوقت الراهن من إصلاحات إدارية وهيكلية

واقتصادية وفقاً لرؤية (2030) مع الإطار الفكري لنظرية إعادة ابتكار الحكومة ومعايير وخصائص الحكومة

الريادية؟

5- ما أوجه التشابه والاختلاف بين التجريبتين السعودية والأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة؟

كما وضع الباحث الأهمية العلمية والعملية لدراسته، وأبرز أوجه الشبه والاختلاف بين التجريبتين وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوجزها على النحو التالي:

- إن نظرية إعادة ابتكار الحكومة التي ظهرت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، مثلت لبنة مهمة

في البناء المعرفي لحقل الإدارة، والإدارة العامة على وجه الخصوص، بالرغم مما أثير حولها من نقد وجدل فكري

جاء ما طرحته من رؤى ومفاهيم فكرية فريدة وغير مألوفة، ومتحدية للفكر السائد في حقل الإدارة العامة؛

- على مستوى الممارسة والتطبيق العملي، كانت الولايات المتحدة أول من طبق النظرية في عهد الرئيس "كلينتون"

(1993/2001) بهدف إعادة ابتكار الحكومة لتناسب عصر المعلوماتية والاقتصاد المعرفي، وبذلك شكلت

الحركة أضخم عملية إصلاح إداري في تاريخ الإدارة العامة الأمريكية على الأقل خلال القرن العشرين؛

- ما تشهده المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤيتها الوطنية طويلة المدى عام 2016 هو مشروع إصلاح

إداري واقتصادي ضخم وشامل، ويرتكز على مصفوفة واسعة ومعقدة من الأهداف والبرامج والأنشطة

والعمليات والمبادرات ومؤشرات الأداء تغطي وتتخلل كل قطاعات الدولة، ويجرى تنفيذ المشروع وفقاً لخطط

واستراتيجيات وترتيبات ووسائل حديثة، ويصب بالضرورة بكل اتجاهاته وروافده ومساراته ومآلاته في نهاية

المطاف في بوتقة واحدة، وهي تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الكبرى للمملكة؛

- ما تقوم به الحكومة السعودية في الوقت الراهن من جهود تنفيذاً لرؤيتها الوطنية (2030) يعكس ويجسد-

بشكل عام- نموذج إعادة ابتكار الحكومة، وذلك في سبيل الوصول إلى حكومة أكثر استجابة وكفاءة وفعالية

- ومواكبة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، ونظام اقتصادي متنوع ومستدام؛
- إن ما تقوم به الحكومة السعودية بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة من توجهات وممارسات وترتيبات تنظيمية وتشريعية مختلفة بهدف إصلاح وتحديث نظم الإدارة العامة، يتوافق بدرجات متفاوتة مع أبعاد ومعايير نموذج إعادة ابتكار الحكومة، ومفهوم الحكومة الريادية، ويبدو التوافق بصورة أوضح في الأبعاد التالية: إنها حكومة ذات رسالة محددة بوضوح في رؤية (2030) وإنها حكومة تحفيز من خلال دعم وتحفيز القطاع الخاص، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهيئة البيئة الاستثمارية.
- بالرغم من الفارق الواضح في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتقنية، والخبرة التاريخية، يوجد تشابه وتقاطع بين التجربة السعودية الحالية، والتجربة الأمريكية خلال فترة الرئيس «كلينتون»، وذلك من حيث: انتهاج التخطيط الاستراتيجي، وتبني منهج الخصخصة والشراكة مع القطاع الخاص، والتركيز على إدارة الأداء الوظيفي وقياس الأداء المؤسسي، والتحول نحو الحكومة الإلكترونية، والتعاقد مع الخارج، والاستعانة بمصادر خارجية لتقديم الخدمات العامة.
- كما قدم الباحث في دراسته مجموعة من التوصيات نذكرها كما يلي:
- ضرورة اتباع منهج تحليل السياسات العامة عند الحاجة لتبني أي سياسة جديدة (قانون أو قرار أو برنامج... إلخ)؛ للتعرف على آثارها، وعوائدها وتكاليفها من وجهة نظر كل الأطراف ذات العاقبة، وذلك من خلال فرق متخصصة وذات خبرة في مجال تحليل وتقييم السياسات العامة؛
- إجراء عملية مراجعة جادة من قبل فرق متخصصة للبرامج القائمة فعلا لمعرفة مدى الحاجة الحقيقية لها والتحقق من أهدافها وفعاليتها، ولو بدمج بعضها مع بعض كلما أمكن حتى تسهل عملية إدارتها ومتابعتها وتقييم نتائجها وآثارها الاجتماعية والاقتصادية بصورة دقيقة؛
- توسيع مساحة المشاركة للمستفيدين من الخدمات العامة فيما يتعلق بصنع القرارات والسياسات والخطط والتوجهات الخاصة بتنفيذ الرؤية الوطنية، وتحقيقا لآثارها وأهدافها في كل قطاعات الدولة والمجتمع، وذلك من خلال إتاحة بعض الأطر والقنوات الكفيلة بتوصيل الآراء والمقترحات للبناء للجهات المعنية؛
- العمل على الاهتمام بالإدارة المحلية، ومنح الوحدات المحلية (المناطق والمحافظات والمراكز والبلديات) الاستقلال الإداري والمالي الكافي، وذلك من خلال استحداث قانون (نظام) جديد، موحد ومتكامل، وإطلاق مبادرات لتطوير وتحديث هذا القطاع أسوة ببقية القطاعات الأخرى؛
- استحداث جائزة عليا تمنح وفقا لمعايير محددة للموظفين والمديرين المتميزين في تنفيذ البرامج والعمليات

المرتبطة برؤية المملكة وتحقيق أهدافها، وذلك على غرار جائزة نائب الرئيس الأمريكي «آل جور» التي منحت لأكثر من (68) ألف موظف متميز أثناء عملية إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية؛

- إدخال معايير جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمقيمين في المملكة، بهدف التعرف على طبيعة الخدمة المطلوبة، وكيفية تقديمها، وقياس جودتها، وكيفية تلقي الشكاوى بشأنها والتعامل معها، وذلك بالاستفادة من الخبرة الثرية للحكومة الأمريكية في هذا المجال.

سابعاً: إطار مفاهيمي مقترح لمقومات تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة في المملكة العربية السعودية

دراسة: للباحث نايف عبد العزيز الربيعان مقال منشور في مجلة **Global Journal of Economics and Business**، المجلد 06، العدد 01، سنة 2019، وقد تناولت الدراسة المقومات التي قد تساهم في تطبيق

الإدارة العامة التنفيذية الجديدة بصورة جيدة وقد قام الباحث بطرح الإشكالية التالية :

- ما هي أهم مقومات تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة في المملكة العربية السعودية؟

وهدفت الدراسة إلى:

- إبراز أهم مقومات تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة؛

- تصميم إطار مفاهيمي لأهم مقومات تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة.

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يحاول فيه الباحث وصف طبيعة الظاهرة وتحليل بنيتها. كما خلصت الدراسة الى أن نتائج تحليل مجموعة من المقومات التي قد تساهم في نجاح عملية تطبيق الإدارة التنفيذية الجديدة، وقد بينت النتائج أهمية الاختيار النمط القيادي المناسب لتطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة، وأهمية الاستقرار السياسي والحكومي لتؤكد أن الإدارة العامة التنفيذية الجديدة تحتاج إلى بيئة سياسة وسياق حكومي مستقر لضمان نجاح تطبيقها.

توصي الدراسة بناء على ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:

- أهمية الاستعداد ومراجعة مقومات تطبيق النماذج والفلسفات الاصلاحية كونها تساهم في تقليل العديد من التحديات وتجاوز الكثير من الصعوبات التي قد تهدد نجاح تلك النماذج وفعاليتها؛

- مراجعة مكونات السياق والظروف المحلية للدولة التي تتطلع لتطبيق النماذج الإصلاحية الأجنبية مثل الادارة

- العامّة التنفيذيّة الجديدة و انعكاسه على المقومات الأخرى وكيفية الاستعداد من خلالها للتطبيق الفاعل؛
- أهمية الاستعداد بتوافر المقومات التي ظهرت في هذه الدراسة ومن أبرزها توافر القيادة الادارية المناسبة وتوافر الاستقرار السياسي والتنظيمي والخطط الاستراتيجية الفاعلة بالإضافة الى المقومات الاخرى وفق ما يتناسب مع السياق أو ما قد تتضمنه دراسات ومراجعات أدبية أخرى؛
- دراسة المزيد من المقومات والعوامل التي تساعد في تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة؛
- دراسة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة في المملكة العربية السعودية والتي قد تنعكس على المزيد من المقومات التي تتناسب مع سياق وظروف المملكة العربية السعودية؛
- إجراء المزيد من البحوث للمكونات والمقومات التي ظهرت في هذه الدراسة ومنها القيادة بإجراء بحوث تطبيقية على واقع القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية وتحديد الأنماط القيادية اللازمة لتطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة؛
- دراسة المكونات التي أظهرها الإطار المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة للتعرف على مدى ملائمتها وإضافة المزيد من التفاصيل لمكونات الإطار للمساهمة في توفير نموذج شامل ومفصل بما يتناسب مع واقع المملكة العربية السعودي.

ثامنا: التحصيل الضريبي بين النظرية والتطبيق

دراسة: من اعداد الباحث حسن ناصر محمد عبد العزيز، أطروحة دكتوراة، تخصص علوم اجتماعية، مجازة سنة 2012، جامعة حلوان - كلية الحقوق - الاقتصاد والمالية بمصر.

وقد طرح الأسئلة التالية:

- ما مدى حتمية استحداث طرق تحصيل تتواءم مع تداعيات العولمة الاقتصادية والمعاملات الضريبية المستحدثة؟
- هل أصبح مساندة الاتجاهات المعاصرة في تحصيل الضريبة هو السبيل لرفع كفاءة تحصيل الضريبة في مصر؟
- ما مدى كفاءة ضمانات تحصيل الضريبة في مصر في التشريع الضريبي المصري والممارسات العملية؟
- هدف البحث إلى:
- تحديد الطرق الحديثة في التحصيل الضريبي في النظم الضريبة المعاصرة ومدى امكانية تطبيقها في مصر؛
- الوصول إلى منظومة ضريبية تعمل على التنمية المستدامة للحصيلة الضريبية.

- الوقوف على أهم المشاكل العملية المتعلقة بطرق وضمانات التحصيل الضريبي واقتراح الحلول بشأنها.
- منهج البحث:
- يقوم منهج البحث على أسلوب الاستقراء والاستنباط المعززين بالبيانات الإحصائية المتاحة فضلا عن أسلوب البحث الكمي المتعارف عليه في التحليل الإقتصادي لإجلاء مفهوم التحصيل الضريبي.
- كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:
- ضعف الوعي الضريبي وعدم التسويق الجيد لتحصيل الضرائب ؛
- عدم رشادة الدولة في استثمار أموال الحصيلة الضريبية مما عكس بتداعياته السلبية على نمو الإلتزام الطوعي وهو ما بدى من ضعف المخصصات على قطاعي التعليم والصحة؛
- عدم مسايرة نظم دفع وتحصيل الضريبة في مصر لمعايير الكفاءة الدولية المعاصرة؛
- عدم ملائمة وسائل وطرق تحصيل الضريبة المستخدمة في تحصيل الضرائب في مصر لمتغيرات العصر؛
- وجود قصور في منظومة الإقرارات الضريبية خاصة في إقرارات ضرائب الدخل.

تاسعا: دور الضريبة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع حالات تطبيقية في التشريع الضريبي المقارن

دراسة: من إعداد الباحث محمد خالد المهاني، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق - المجلد 19 العدد الثاني، 2003.

تضمنت الدراسة تحليل دور وأهمية الضريبة في تمويل عملية التنمية مع تطور وظائف الدولة، وتعرضت إلى مفهوم التنمية والتحديات التي تواجهها الدول النامية في مسألة تأمين الموارد، كما عرضت مفهوم الضريبة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في توجيه الاستثمار والادخار والإنتاج والعمل... ومنعكساتها في التضخم أو الانكماش الاقتصادي، كما تطرق الباحث الى أثر درجة النمو في النظام الضريبي، من خلال تحليل النظم الضريبية في الدول النامية والدول ذات الاقتصاد الموجه والدول المتقدمة والعلاقة بينها وبين الهياكل الاقتصادية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والمنهج البرغماتي من خلال استعراض حالات تطبيقية في التشريع الضريبي المقارن في بعض الدول المتقدمة والنامية.

وقد خلص الباحث في دراسته ببعض النتائج تمثلت فيما يلي:

- ضرورة توسيع القاعدة الضريبية وتخفيض معدلات الضرائب النافذة؛
- منح حد أدنى معفى مقبول؛
- الوضوح وتوفير الشفافية في التشريع الضريبي النافذ للتيسير على الإدارة الضريبية والمكلفين معاً في تطبيق تلك التشريعات؛
- ضرورة الانتقال من نظام الضريبة النوعية إلى نظام الضريبة الموحدة مروراً بنظام الضريبة على مجمل الدخل مع تحديد حد أدنى معفى من الضريبة على الدخل وذلك تحقيقاً لمبدأ التشخيص الضريبي والعدالة.

عاشرا: الضريبة الرقمية وآثار تطبيقها على الدول العربية "دراسة تحليلية"

دراسة: محمد محروس سعدوني إبراهيم، مقال منشور في المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية)، بدون سنة نشر

تناولت الدراسة متغيرات التحول نحو الاقتصاد الرقمي وبيان مزاياها وسلبياتها وانعكاسها على النظام الضريبي مع التركيز على التغير الذي ستحدثه في التعامل مع الممولين وعلاقتهم بالإدارة الضريبية. وقد طرح الباحث إشكالية رئيسية: ما مدى ملائمة القواعد الضريبية الحالية المطبقة في الدول العربية للتعامل في عصر الرقمنة؟

إضافة الى سؤالين فرعيين آخرين:

- ماهي القواعد المناسبة للتعامل الضريبي مع المنشآت الرقمية؟
 - هل هناك حاجة لاتفاقيات دولية لتعيين السيادة الضريبية لكل دولة؟
- وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مفهوم الاقتصاد الرقمي وتحليل الآثار التي تترتب على التحول للاقتصاد الرقمي وأثرها على الإدارة الضريبية والممولين والحصيلة الضريبية. وقد تطرق الباحث فيد دراسته الى التعريف بالاقتصاد الرقمي وخصائصه، كما تطرق الى المعاملات الرقمية الضريبية في البلدان العربية، وقد استخلصت الدراسة بأن الاقتصاد الرقمي فرصة عظيمة لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة في الوطن العربي، كما أوصى بضرورة تطوير التشريعات الضريبية للدول لصياغة نموذج ضريبي يمكنها من تحديد سيادتها على الدخل المحقق من المعاملات الرقمية.

الفرع الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية

جدول رقم (02-02) مقارنة الدراسات السابقة العربية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير المقارنة					عنوان الدراسة		
		أداة. د	مجتمع. د	منهج. د	متغيرات. د			هدف. د	مكان. د
					التابع	المستقل			
من حيث المنهج وعدد الاستبانات كما أنها ركزت على التحول الرقمي في النظام الضريبي المصري نظرت الدراسة الى ظاهرتي الغش والتهرب الضريبيين كألية وقائية من الغش والتهرب الضريبيين	أثر عصزنة القطاع الضريبي في تحسين كفاءة النظام الضريبي كما تطرقت الدراسة الى ظاهرتي الغش والتهرب الضريبيين	/	/		/		/		أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى كفاءة النظام الضريبي المصري والحد من ظاهرة التهرب الضريبي في مصر في ضوء رؤية مصر 2030 دراسة نظرية - ميدانية أحمد سعد محمد أبو العينين
اهتمت الدراسة بتسليط الضوء على التسيير العمومي كمقاربة إدارية منذ ظهوره الى غاية جائحة كورونا	تشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير المستقل لدراستنا					/			حقل الإدارة العامة: منذ وودرو ويلسون وحتى جائحة كورونا محمد خالد الجار الله
تناولت الدراسة الأسباب التي أدت الى ظهور (ت، ع، ح) وما أهم متطلبات تفعيل مبادئ الخدمة العامة الجديدة	تتفق مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب من الفصل الثاني والمتعلقة بالمتغير المستقل			/		/			انعكاسات الانتقال من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة على إدارة الخدمات العامة عفت عبد الله عبد العزيز الزغيبي
وتعتبر دراسة مقارنة بين ستة دول عربية في موضوع رقمنة	تشابه مع الدراسة الحالية في الجزء الخاص بالتحصيل الضريبي كمتغير		/		/		/		رقمنة التحصيل الضريبي في الدول العربية هبة عبد المنعم، صبري الفران

التحصيل الضريبي	للدراصة								
ناولت الدراسة الرؤية الإصلاحية للفترة 2015- 2030 وتطبيق التسيير العمومي الحديث في الجامعات المغربية	تطرت الى التسيير العمومي الحديث في الإطار النظري للدراصة وتطبيق مبادئه في الادرة العمومية					/	/		الإدارة العامة الجديدة (التأهيل المهني كأداة لتنمية الخدمة المدنية في المغرب) زوايدي عز العرب
دراسة استشرافية وفق رؤية الإدارة في المملكة العربية السعودية لسنة 2030 بناء على مقارنة بينها وبين الإدارة الأمريكية	ابرز المساهمات الحديثة من النظريات التي كان لها دور في ظهور التسيير العمومي الحديث		/		/				إعادة ابتكار الحكومة، دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030) عبد الملك بن طاهر الحاج
ركزت على مقومات تطبيق الإدارة العامة الجديدة في المملكة العربية السعودية.	تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة العامة الجديدة (ت، ع، ح) كمقار بة إدارية وحب دراستها					/	/		إطار مفاهيمي مقترح لمقومات تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة في المملكة العربية السعودية نايف عبد العزیز الربيعان
ابراز اهم المشاكل العملية المتعلقة بطرق و ضمانات التحصيل الضريبي في النظام المصري واقترح الحلول لها	التحصيل الضريبي كمتغير تابع من دراستنا وتطرت الى بعض اجزائه كطريقة و ضماناته		/		/		/		التحصيل الضريبي بين النظرية والتطبيق حسن ناصر محمد عبد العزيز
تعتبر دراسة تحليلية اعتمدت على المنهجين	تطرت الدراسة الى دور وأهمية الضريبة كأحد المتغيرات		/		/				دور الضريبة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

الاستقراي والبراغماتي	وهو ما تطرقنا اليه كأحد العناصر من دراستنا							مع حالات تطبيقية في التشريع الضريبي المقارن محمد خالد المهاني
ركزت هذه الدراسة على ابراز مزايا وسلبيات وانعكاسات التحول الرقمي على القطاع الضريبي المصري	تطرقت الى ادخال الأساليب والأنظمة التكنولوجية في القطاع الضريبي وهذا ما تناولته دراستنا في أحد المطالب في الفصل الأول	/	/	/	/			الضريبة الرقمية وآثار تطبيقها على الدول العربية "دراسة تحليلية" محمد محروس سعدوني إبراهيم

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد عرض واطهار أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية سنقوم

بتحليل هذه الدراسات والدراسة الحالية ومناقشتها.

- من حيث الإطار الزمني والمكاني:

أنجزت الدراسات السابقة العربية والتي تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية على الأقل، خلال الفترة الزمنية (2003-2023)، وتعد فترة كافية للاطلاع على أهم ما جاء به الباحثين في هذا الموضوع والاطلاع على اختلاف الآراء ووجهات النظر، غير أنها أنجزت في بيئة عربية وهو ما يعكس التقارب الفكري والتسيير الإداري لبعض الدول العربية والبيئة التي أجريت بها الدراسة الحالية.

- من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات في المنهج المستخدم كما وضحناه في الجدول السابق، اضافة الى استخدام بعضها مناهج أخرى كدراسة (نايف عبد العزيز الربيعان 2019) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الذي يحاول فيه الباحث وصف طبيعة الظاهرة وتحليل بنيتها، أما دراسة (حسن ناصر محمد عبد العزيز 2012)، (أحمد سعد محمد أبو العينين 2023) فاستخدمت المنهجين الاستقراي والاستنباطي، ودراسة (محمد خالد المهاني 2003) اعتمدت على المنهج الاستقراي والمنهج البرغماتي، كما أن بعض الدراسات لم تحدد المنهج

المستخدم في الدراسة، كدراسة (زاودي عز العرب 2021) و(محمد خالد الجار الله، 2021)، أما باقي الدراسات فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم.

- من حيث أهداف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات العربية من حيث الأهداف كدراسة كل من (أحمد سعد محمد أبو العينين 2023) في أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري والدراسة الحالية اهتمت بكفاءة تحسين التحصيل الجبائي في النظام الجبائي الجزائري، كذلك دراسة (حسن ناصر محمد عبد العزيز 2012) التي هدفت الى تحديد الطرق الحديثة في التحصيل الضريبي في النظم الضريبية المعاصرة ومدى امكانية تطبيقها في مصر وهو ما هدفت اليه الدراسة الحالية بتطبيق أساليب العصرية في المركز الضريبي الجزائري، اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة (محمد محروس سعدوني إبراهيم 2020) حيث هدفت لدراسة التحولات والتطورات التي يعرفها النظام الضريبي ومدى مساهمته لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وآليات تطويره ورقمته وعصرنته وهو ما كان هدفا للدراسة الحالية كما هدفت دراسة (هبة عبد المنعم، صبري الفران 2021) في بعض البلدان العربية الى دراسة تأثير رقمنة نظام التحصيل الضريبي على المكاسب المحققة كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زاودي عز العرب 2021) هدفت الى تطبيق مبادئ التسيير العمومي (المساءلة والشفافية والكفاءة واللامركزية) في عملية التأهيل المهني كأسلوب إداري على قطاع التعليم الجامعي بالمغرب، وهو أحد أهم أهداف الدراسة الحالية بتطبيقها على المراكز الضريبية بالجزائر.

- من حيث أبعاد الدراسة:

من حيث الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات العربية السابقة بتحديد الإطار المفاهيمي لأبعاد الموضوع، ابراز المساهمات الحديثة في مجال التسيير العمومي الحديث، واتجاهاته المستقبلية في إطار رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زاودي عز العرب 2021) بالنظر الى أهمية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث كمقاربة تسييرية في قطاع التعليم العالي بالمغرب، أما فيما يخص المتغير التابع للدراسة (التحصيل الجبائي) فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة كدراسة (هبة عبد المنعم، صبري الفران 2021) ودراسة (أحمد سعد محمد أبو العينين 2023) دراسة (محمد محروس سعدوني إبراهيم 2020) من خلال أهمية تبني نهج متكامل وتدرجي لرقمنة نظم التحصيل الضريبي وعصرية الإدارة الضريبية وتوفير الشفافية في التشريع الضريبي والنظم الضريبية.

- من حيث أدوات ومجتمع الدراسة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية اختلفت مع الدراسة الحالية في كونها أجريت في بيئة محلية (الجزائر)، وتمت دراستها في الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة في بعض المراكز الضريبية، غير أن الدراسات السابقة أجريت في دول عربية مختلفة كدراسة (نايف عبد العزيز الربيعان 2019) ودراسة (عبد الملك بن طاهر الحاج 2020) التي أجريت في المملكة العربية السعودية ولم تحدد عينة ومجتمع الدراسة حيث كانت الأولى تهدف الى اسقاط مقومات الإدارة العامة الجديدة على الإدارة العمومية السعودية والثانية كانت دراسة مقارنة بين الإدارة السعودية والإدارة الأمريكية، كما اتفقت دراسة كل من (أحمد سعد محمد أبو العينين 2023) ودراسة (محمد محروس سعدوني إبراهيم 2020) ودراسة (حسن ناصر محمد عبد العزيز 2012) في كونها أجريت في دولة مصر العربية واستهدفت الإدارة الضريبية المصرية وهذا ما اتفق مع الدراسة الحالية دراسة (عفت عبد الله عبد العزيز الزغبى 2021) التي استهدفت الإدارة العمومية دون تحديد، أما دراسة (زاودي عز العرب 2021) أجريت بالمملكة المغربية واستهدفت عينة من موظفي الجامعات المغربية، كما أجريت دراسة (محمد خالد المهاني 2003) في الإدارة الضريبية السورية وهو ما اتفق مع الدراسة الحالية، كما استهدفت (هبة عبد المنعم، صبري الفران 2021) مجموعة من الدول العربية لقياس نسبة الحصيلة الضريبية بها، غير أن دراسة (محمد خالد الجار الله 2021) لم تحدد مجتمع ولا عينة الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد سعد محمد أبو العينين 2023) في الأداة المستخدمة وهي الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، بعينة مقدر 195 فرد، بينما لم تحدد الدراسات الأخرى نوع الأداة ولا عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

في هذا المطلب سنعرض بعض الدراسات الأجنبية التي تطرقت الى أحد متغيري دراستنا مع استظهار مصطلح الآلية الوقائية الوطنية مرادفا لمصطلح التسيير العمومي الحديث، وكما تم عرضها سابقا عرضا تنازليا سندرجها في هذا المبحث أيضا.

الفرع الأول: عرض الدراسات الأجنبية

The potential of an artificial intelligence (AI) application for the tax administration system's modernization: the case of Indonesia (2023).

أولا: إمكانية تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحديث نظام إدارة الضرائب: الحالة إندونيسيا

دراسة: وهي مقال من إعداد الباحثين:

Arfah Habib Saragih, Qaamy Reyhani, Milla Sepliana Setyowati, Adang Hendrawan

تناولت الدراسة طرق تحصيل الضرائب في إندونيسيا بعدما تراجعت مردوديتها والسعي لتحديث نظام إدارة الضرائب باستخدام تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على تقنية الذكاء الاصطناعي والتي كانت بمثابة حل لهذه المشكلة، باستخدام الابتكارات في الامتثال الضريبي، وتكلفة الضرائب، وعوامل النجاح كما هدفت هذه الدراسة إلى إدارة تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للذكاء الاصطناعي لتحليل التكاليف والفوائد، والعوامل التمكينية والمثبطة، واستعداد الحكومة والأطراف ذات الصلة بتطبيق الذكاء الاصطناعي لتحديث إدارة الضرائب في إندونيسيا.

إستخدمت هذه الدراسة مناهج نوعية لجمع البيانات وتحليلها. تم الحصول على البيانات من خلال دراسة أدبية وتمعقة إضافة الى مقابلات متعمقة مع الحكومة، التي مثلتها المديرية العامة للضرائب ومركز تكنولوجيا المعلومات التابع لوزارة المالية، أكاديميون من كلية العلوم الإدارية وكلية علوم الحاسوب في جامعة إندونيسيا، ومع الممارسين الذين مثلهم مقدمو خدمات الذكاء الاصطناعي.

وقد تطرق الباحث في دراسته الى رقمنة الخدمات، والتي بدأت بإطلاق الإقرارات الضريبية الإلكترونية، وإدخال أنواع جديدة من الخدمات القائمة على التكنولوجيا شملت هذه الخدمات التسجيل، يليه الإيداع الإلكتروني والفوترة الإلكترونية.

وقد طرح الباحث بعض التساؤلات كانت كما يلي:

- ما هي التكاليف والفوائد المحتملة للذكاء الاصطناعي بالنسبة لتحديث نظام الإدارة الضريبية في إندونيسيا، من منظور مفاهيم الابتكارات في الامتثال الضريبي وتكلفة الضرائب؟
- ما هي عوامل التمكين والمثبطات لتطبيق الذكاء الاصطناعي لنظام إدارة الضرائب المستحدثة في إندونيسيا، من منظور مفهوم عوامل النجاح لإدارة تكنولوجيا المعلومات؟
- كيف يكون استعداد الحكومة والأطراف ذات الصلة بتطبيق الذكاء الاصطناعي على نظام إدارة الضرائب الحديثة في إندونيسيا، من منظور مفهوم الاستعداد للذكاء الاصطناعي؟
- وخلصت الدراسة بأن الفائدة المحتملة من تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحديث نظام الضريبة في إندونيسيا أنه سيساعد في الإنفاذ من خلال إشراك الذكاء الاصطناعي في عمليات التدقيق الضريبي كما يشرف على دافعي الضرائب وفي الخدمات الضريبية لتحسين أداء مصلحة الضرائب؛
- فائدة أخرى محتملة لتطبيق الذكاء الاصطناعي لتحديث نظام إدارة الضرائب هو أنه سيقدم المساعدة في شكل تخفيف وتبسيط أحكام الخدمات المفيدة لدافعي الضرائب في الوفاء بضرائبهم؛
- تطبيق الذكاء الاصطناعي في قطاع الضرائب مفيد أيضاً في تحسين ثقة دافعي الضرائب ويرتبط هذا بقدرة الذكاء الاصطناعي على تحسين العدالة والإنصاف والمعاملة بالمثل مع دافعي الضرائب، وهذا أمر مؤثر لتحسين ثقة دافعي الضرائب ستؤدي ثقة دافعي الضرائب المحسنة بدورها إلى تحسين الامتثال الضريبي. تحسين الضرائب سيؤدي الى الامتثال وبالتالي زيادة الإيرادات الضريبية وزيادة نسبة الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل.

Reform of China's Taxation System: From Embedment in the Economy to Embedment in Society.

ثانياً: إصلاح النظام الضريبي في الصين: من الاندماج في الاقتصاد الى الاندماج في المجتمع.

دراسة:

من إعداد Zhaoqiang Zhang، Bingyang Lv ، وهي مقال منشور في:

The Journal of Chinese Sociology (2022)

<https://doi.org/10.1186/s40711-022-00161-6>

تناولت الدراسة موضوع تحول النظام الضريبي في الصين تدريجياً من الاندماج في الاقتصاد إلى الاندماج في المجتمع، مما يشكل تحديات جديدة لإصلاح النظام الضريبي. تستدعي الإصلاح في المستقبل مما يعمق مدى تضمين

الضرائب في المجتمع مع الحفاظ على الضرائب المتأصلة في قاعدة اقتصادية عريضة وذلك يساعد على تحقيق هدف بناء «دولة قوية بالتراضي».

وقد طرح الباحث التساؤلين التاليين:

- ما هي القوة الدافعة لإصلاح الضرائب؟

- على وجه التحديد، ما هي متطلبات «المطابقتين» التي ورثها النظام الضريبي؟

وقد تطرق الباحث في دراسته إلى خصائص النظام الضريبي وأهم الإصلاحات في سنوات عديدة وذكر منها ما يلي:

من 1949 إلى 1980: إصلاح النظام الضريبي، توحيد الإدارة الضريبية وتبسيط الضرائب، وإنشاء نظام ضريبي جديد تعديل وتبسيط الضرائب الصناعية والتجارية؛

خصائص النظام الضريبي من 1980 إلى 2013: تضمين الهدف الإنمائي الوطني والقاعدة الضريبية وتعبئة المؤسسات وتعزيز نظام اقتصاد السوق الاشتراكية؛

إصلاح النظام الضريبي من عام 1980 إلى عام 1994: تعبئة المؤسسات؛

إصلاح النظام الضريبي من 1994 إلى 2013: إنشاء وتحسين النظام الاشتراكي اقتصاد السوق؛

خصائص النظام الضريبي بعد عام 2013: الخطوة في الاندماج في المجتمع، هدف التنمية الوطنية والقاعدة الضريبية، الهدف الإنمائي الوطني، تعزيز تحديث نظام الحكم الوطني والقدرة على الحكم.

وختاماً قدم الباحث بعض النتائج التي توصل إليها وكانت كالتالي:

تعزيز تحديث نظام الحكم الوطني والقدرة على الحكم، واستناداً إلى التحويل التدريجي للدخل القومي إلى إعادة التوزيع وتراكم الثروة، تحول مصدر الضرائب من إنتاج المشاريع إلى دخل الأسر المعيشية وثروتها، لذلك ركز الإصلاح الضريبي على تخفيف وتعزيز الإدارة الاجتماعية، تضمين الضرائب من الاقتصاد إلى المجتمع. على الرغم من أن الدخل الفردي ضعيف نوعاً ما، ونتيجة للإصلاحات الشاملة والتصنيفية، فقد تقدمت بخطوة هامة نحو إدماج الأسرة.

كما أوصى بضرورة أن يكون الاتجاه المستقبلي للإصلاح الضريبي هو الحفاظ على دمج الضرائب على نطاق واسع وتعميق درجة الاندماج الضريبي في المجتمع، وتحقيق هدف بناء «دولة قوية بتوافق الآراء».

The Trend Prediction of the New Public Management Model Based on the Discrete Dynamic Evolution Model.

ثالثا: التنبؤ بالاتجاهات لنموذج الإدارة العامة الجديد استناداً إلى نموذج التطور الديناميكي

دراسة: مقال من اعداد Xiaoming Zheng ومنشور في:

Hindawi Security and Communication Networks

Volume 2022, Article ID 3398392, 14 pages

<https://doi.org/10.1155/2022/3398392>.

تطرق الباحث في دراسته الى محدودية استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث في دولة الصين والعمل بها في المؤسسات الحكومية والإدارات العمومية والدعوة الى تجسيدها وتطبيقها للحصول على قدر أكبر من الكفاءة والفعالية وانتهاج سياسة الدول الغربية الأخرى التي أصبح نهج الإدارة العامة الجديدة واقعا يتم العمل به في كل الإدارات ولاقى نجاحا ومردودية بالغة لضمان قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج على وجه التحديد، تنفيذ سياسات الإدارة العامة التأكيد فقط على عقلانية تقنياتها ولكن أيضاً الدفع لمزيد من الاهتمام بديمقراطيتها والانفتاح على العالم الخارجي يجب أن تركز سياسات الإدارة العامة على المشاركة العامة ومشاركة الجمهور كضمان أساسي لبناء نوعية حياة جيدة، هي علاقة تعاقدية بين الحكومة ممثلة في الإدارة والمواطن. وخلصت الدراسة الى أنه تنطوي تنمية الإدارة العامة التشاركية المدنية على نطاق واسع لكثير من مجالات المجتمع في ظل هذا النموذج الإداري الجديد بتكثيف جهود الجميع من القطاع العام والمواطنين للتكيف مع الوضع الجديد وتحقيق أقصى جد من الكفاءة.

New Public Management: Emergence and Principles

رابعا: الإدارة العامة الجديدة: الظهور والمبادئ

دراسة: وهي مقال اعداد الباحثين

**Nazmul Ahsan Kalimullah, Kabîr M. Ashraf Alam, M. M. Ashaduzzaman
Nour**

منشور في:

BUP JOURNAL, Volume 1, Issue 1, September 2012, ISSN: 2219-4851

وقد تطرق الباحثين في مقالتهم الى الأسباب التي أدت الى ظهور الإدارة العامة الجديدة وأهم النظريات التي أدت الى ظهورها ومن بينها نظرية الاختيار العام ونظرية الوكالة، وأهم المفكرين والباحثين في حقل الإدارة، وكيف أدى التطور التكنولوجي والسعي للقضاء على البيروقراطية والفساد وتحسين مبادئ الشفافية والمساءلة، وكذا تطبيق اليات عمل القطاع الخاص على القطاع العام، والسعي الى تحفيز الموظفين العموميين من خلال زيادة مداخيلهم وتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية.

وخلصت الدراسة بأن الإدارة العامة الجديدة هي نموذج جديد للإدارة العامة يضع علاقة مختلفة بين الحكومات والخدمة العامة والجمهور، أحدثت تغييرات في القطاع العام وإصلاحات نوعية غير مسبقة، لمجموعة متنوعة من الأسباب كانت المحرك الرئيسي لتواجدها وتحسينها.

Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites

خامسا: الإدارة العامة الجديدة: المزايا والقيود

دراسة: وهي مقال للباحثين AMAR. A, BERTHIER. L منشور في مجلة:

Gestion et Management Publics, vol.5, December 2007.

تناولت الدراسة أساسيات وأهداف وطرق التسيير العمومي الجديد في سنوات الثمانينات، والمزايا التي يمكن أن يوفرها بالإضافة إلى أوجه القصور الرئيسية فيه، وكيف القطاع العام مع التحديات الجديدة للمجتمع الفرنسي خاصة في ظل (الانفتاح الأوروبي، العولمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوحيد القياسي، وما إلى ذلك) وزيادة متطلبات أن المواطنين، وكيفية تكيف القطاع العام وأساليب الإدارة التقليدية مع القطاع الخاص والتخفيف من تباين الإدارة بين القطاعين العام والخاص. بغية إرضاء المستخدمين وتقديم خدمات نوعية للمواطنين زع عرض مزايا وحدود التسيير العمومي الجديد.

وقد طرح الباحث التساؤلات التالية:

- هل يعد تكيف أساليب الإدارة الخاصة مع القطاع العام مناسباً؟
- الى اي مدى يمكن نقل طرق الإدارة الخاصة القابلة للذوبان في القطاع العام وفي ماذا يساهم قياس رضا المواطنين وجودة الخدمات العامة؟

- ما هي حدود NPM وما هي مقومات تطوره؟

وقد تطرق الباحث خلال دراسته الى شرح أسس ومزايا التسيير العمومي وحدوده والقيود والاختلالات التي واجهت بداية تطبيقه في الدول الاوروبية.

وقد اختتم الباحث دراسته غالبية الدول اتخذت مثل هذه الخطوات ويقتى تحديد واعتماد الأساليب الصحيحة لإدخال اليات التسيير العمومي الجديد لإرضاء كل من المجموعة المستهدفة وتوقعات موظفي الخدمة المدنية لا بد من تطبيق الحكم الرشيد مع مراعاة آراء جميع الجهات الفاعلة لتقليل المقاومة، الحلول المفروضة غير قابلة للتطبيق يجب التوفيق بين المصالح الفردية والجماعية. يجب أيضاً أن تكون طرق NPM تأخذ في الاعتبار بشكل أفضل طبيعة المنظمات. هذا لتحسين القدرة على التكيف مع الأساليب والأدوات والتحدي للمشاكل المصادفة، إن NMP عملية طويلة الأجل تتطلب الوقت والقياس والعزيمة، لان الغرض منه ليس للقضاء على الخدمات العامة ولكن لتحسينها.

New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance

سادسا: موت الإدارة العامة الجديدة وحوكمة العصر الرقمي

دراسة: Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler

مقال منشور في:

Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Jul, 2006, Vol. 16, No. 3

تناولت الدراسة إعادة دمج الوظائف في المجال الحكومي، واعتماد هيكل شامل وموجه نحو الاحتياجات والتقدم في رقمنة الإدارة، تم البحث في سبع دول (المملكة المتحدة والولايات المتحدة وأستراليا، نيوزيلندا وكندا وهولندا واليابان)، كما تطرق الباحثين الى بحوث ونظريات الإدارة العامة، اضافة الى أزمة الإدارة العامة الجديدة وكيف تغيرت، ولا سيما بعد أن تطورت من خلالها نيوزيلندا، وأستراليا، والمملكة المتحدة، وأخيراً أنظمة الإدارة العامة الأوروبية.

واختتمت الدراسة بأن التأكيد على وجود لا شيء تلقائي فيما يتعلق بعمليات الحوكمة في العصر الرقمي التي يتم تبنيتها أو تشكيلها على نطاق واسع وأنها تمثل اتجاه جديد متماسك للحكومة، كما أن بعض حالات حوكمة العصر الرقمي التي تعكس بشكل مباشر تغييرات الآليات الوقائية الوطنية والعديد من العمليات الأخرى.

كما يمكن استخدام تغييرات إعادة الإدماج للموظفين عن طريق إعادة الهندسة الأساسية أو تحسين الجودة بشكل كبير لخدمة المواطنين، ويحتمل أن النخب المتعلمة في الآليات الوقائية الوطنية قد تكون بطيئة جداً في تغيير اتجاهات

الإدارة العامة بحيث تكون وكالات الدولة تتخلف أكثر عن منحى عمليات الترشيد الحديثة، في هذه الحالة يمكن للقطاع الحكومي أن يتخلف تدريجياً كقطاع متخلف في المجتمع والاقتصاد وتصبح أقل مركزية في شبكات المعلومات في المجتمع محرومة تدريجياً من الموارد نتيجة لذلك.

من أجل إنشاء مؤسسة أقل تعقيداً بشكل جذري، مصممة من أجل البساطة والتلقائية في العمليات الروتينية ومن أجل خفة الحركة والاستجابة في تقديم الخدمات ورصد الحكومة للمخاطر البيئية. ستكون تغييرات العصر الرقمي داخل الجهاز الحكومي متشابكة بشكل وثيق مع العمل بشكل صارم بالتوازي مع الزيادات في قدرات المواطنين المستقلة حل المشاكل الاجتماعية سوف يتماشون مع أصحاب المصلحة في المجتمع المدني على أي حال، حيث يتكشف العصر الرقمي أكثر. بالنسبة للمديرين العامين، ستكون الحيلة هي المساعدة في جعلها كذلك.

THE APPLICABILITY OF NEW PUBLIC MANAGEMENT TO DEVELOPING COUNTRIES: A CASE FROM NEPAL

سابعا: قابلية تطبيق الإدارة العامة الجديدة على البلدان النامية: دراسة حالة نيبال

دراسة: من إعداد الباحث **Binod Atreya**

أطروحة دكتوراة، مدرسة إدارة الأعمال، كلية الأعمال والقانون، جامعة فيكتوريا للتكنولوجيا، ملبورن أستراليا 2002.

وتناولت الدراسة تحليل إصلاحات الإدارة العامة الجديدة التي تمارسها بعض الدول المتقدمة وتحديد قابليتها للتطبيق وقد طبق الباحث دراسته على دولة نيبال.

وقد قام الباحث بطرح الاشكالية التالية: هل يمكن تطبيق مبادئ وفلسفات عمل الآلية الوقائية الوطنية في البلدان النامية على الرغم من الاختلافات في النظم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث قام بتوزيع 238 استبانة على موظفين من منظمات حكومية وغير حكومية من نيبال وتحليلهم باستخدام التقنيات الإحصائية (اختبار t، اختبار chisquare، تحليل عوامل الارتباط، الانحدار المتعدد والمعادلات الهيكلية، كما قدم الهدف العام من البحث هو تحديد وتحليل وتقييم الجمهور لبرامج الإصلاح الإداري، المعروفة باسم "الإدارة العامة الجديدة (NPM) التي نفذتها بعض البلدان المتقدمة، وتحليل مدى تطبيق نموذج NPM في بلد نامي، وتقديم توصيات تجريبية للمستقبل تخص الإصلاحات في البلدان النامية، بما في ذلك نيبال.

وهدفت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي:

- تحليل وتقييم نماذج الآلية الوقائية الوطنية التي تمارسها بعض أعضاء منظمة بلدان التعاون الاقتصادي والتنمية؛
 - تحليل إصلاحات الإدارة العامة في بعض البلدان النامية والمقارنة كيف تتوافق هذه الإصلاحات مع نماذج الآلية الوقائية الوطنية التي تمارسها بعض منظمة بلدان التعاون الاقتصادي والتنمية؛
 - تقييم قابلية تطبيق هذه النماذج من NPM في بلدان التنمية؛
 - تحليل النظم البيروقراطية والسياسية للبلدان النامية ودراسة تأثير هذه الخصائص على قابلية تطبيق إدارة عامة جديدة في الدول النامية؛
 - إصدار توصيات تجريبية لمسارات العمل المستقبلية في مجال بلدان التنمية، بما في ذلك نيبال.
- أهمية الدراسة**

أوضح الباحث الدوافع التي أدت إلى هذا البحث وهي:

- العديد من البلدان النامية، بما في ذلك نيبال على أعتاب التغيير وتشارك في معضلة البحث عن نموذج مناسب للإصلاح بدأت مفاهيم الإدارة العامة الجديدة بالظهور في التقارير الحكومية وتوصيات المستشارين. هل هذه المفاهيم تعمل في البلدان النامية على الرغم من الاختلافات في النظم الاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية؛
- الكثير من المؤلفات الموجودة حاليًا حول إصلاحات الإدارة العامة غير أن البلدان النامية تركز بشكل ضيق على برامج محددة وتفتقر إلى دراسة شاملة حول ما إذا كانت الآلية الوقائية الوطنية مناسبة أم لا في الدول النامية، وهدفت هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية في مجال أدب الإدارة العامة؛
- شرعت حكومة نيبال في إدخال العديد من البرامج الإصلاحية وقد تم ذكر أجندة إصلاح الآلية الوقائية الوطنية في تقارير الاستشاريين لكنها تفتقر إلى التجريبية الشاملة.
- سد الفجوة المعرفية في مجال إصلاحات الإدارة العامة وتقديم صورة واضحة مع توصيات للإصلاحات المستقبلية في نيبال.

إختتمت هذه الدراسة بأن الباحث قدم الجوانب النظرية والعملية لإصلاحات الآلية الوقائية الوطنية في البلدان المتقدمة وخلص إلى أن الادارة العامة الجديدة قد استخدمت على نطاق واسع في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وفي بعض الدول المتطورة على الرغم من اختلافها من بلد إلى آخر.

كما أن مكونات الآلية الوقائية الوطنية لخفض التكاليف وتقليص الحجم، وإدخال آليات السوق، لامركزية سلطة الإدارة والجودة واستجابة العملاء وجد أنها تنطبق في الغالب على نيبال.

وخلصت الدراسة بأنه توجد علاقة كبيرة ثنائية الاتجاه بين عناصر NPM والعوامل البيروقراطية والسياسية. هذا يؤكد أن هذه العوامل تؤثر على كل بعضها البعض بشكل ملحوظ.

Vers un nouveau profil de cadre en management public (Australie, Canada, France, Royaume-Uni).

ثامنا: نحو ملف تنفيذي جديد للإدارة العامة (أستراليا، كندا، فرنسا، المملكة المتحدة).

دراسة:

Denis Laforte & Richard Godin, Revue Télescope, juin 2001, volume 8, numéro 3,2001

إصلاح الإدارة العامة في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وشملت الدراسة (أستراليا، كندا، فرنسا، المملكة المتحدة) وقد أجرى الباحث مقارنة بين تطبيق الإدارة العامة الجديدة لهذه الدول. وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هو الملف الاطاري الجديد الذي تريده الحكومات ل للخدمة العامة؟ كيف يريدون الكشف والترويج والحفظ؟

وقد سلط الضوء على ظهور الادارة العامة الجديدة في الدول السالفة الذكر وبداية ظهور التسيير العمومي الحديث بها ودور الحكومة في تكوين اطارات كفؤة وفعالة وتملك زمام الادارة وأظهر أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدول في كيفية تطبيقها لنماذج الادارة العامة الجديدة وطرق تسيير المدير العام بها.

وقد خلصت الدراسة بأن الدول التي شملتها الدراسة تتقارب فيما بينها ويكاد يكون مثاليا في ملف تعريف الإطار المطلوب لمواجهة الإدارة العامة الجديدة، وبالتالي فإن هذا الإطار المثالي (رجل أو امرأة) هو أكثر تعليما، يقوم بتحديث تدريبه ويؤدي عمله بمهنية ونزاهة والحياد إنه مبدع ومبتكر ويدافع عن الشراكة والعمل الجماعي يعكس معيارها الأخلاقي العالي احترام القيم الإنسانية، مع الاهتمام بالفعالية والكفاءة. يفترض مع المسؤولية عن صلاحيات اتخاذ القرار التي يفوضها ويتبعها كما هو متوقع في جميع الأوقات وفي جميع المناسبات ويعرف كيف يظهر القيادة.

**METHODE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE :
RESPONSABILITE**

ACCESSIBILITE, PRODUCTIVITE, RESULTAT ET CLIENTS, ETC

تاسعا: طريقة جديدة للإدارة العامة: المسؤولية إمكانية الوصول والإنتاجية والنتائج والعملاء، وما إلى

دراسة: وهي عبار عن مقال للباحث Valentin K. DOVONON

من الموقع:

<https://www.studypool.com/documents/30300474/methode-de-la-nouvelle-gestion-publique>

تطرق الباحث في دراسته الى الرغبات العميقة في التغيير في أوروبا وأفريقيا أو في أي مكان آخر اضافة الى المخاوف الجديدة من صناعة القرار فيما يتعلق بالدور المنوط بالإدارة الجديدة.

كما أنه عبر عن بعض المخاوف من التغيير من خلال بعض الأسئلة كما يلي:

- أي إدارة عامة للمستخدمين اليوم؟

- كيف تدير الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المالية والمادية والبشرية على وجه الخصوص)؟ وفوق كل شيء كيف نتعامل مع إدارة كانت حتى الآن بيروقراطية الى إدارة تطوير كفاءة وفعالة حقًا وحازمة في خدمة المواطن؟ كما أضاف قائلاً: كل هذه المخاوف تدعونا للإجابة على السؤال التالي: ماهي الأساليب المناسبة لإدارة الإدارة العامة اليوم؟

وتطرق الباحث الى المتطلبات الأساسية لأساليب الإدارة الجديدة للإدارة العامة، ونظام المعلومات المطبق على الإدارة، اضافة الى عرض وتحليل أساليب الإدارة العامة الجديدة ومراقبة النتائج.

واختتم دراسته بأنه قد تبدو طرق الإدارة الجديدة كثيرة ودقيقة للإدارة العامة، لديهم هدفان أساسيان فقط:

- تحقيق دفعة معينة في الأداء من أجل تزويد المستخدمين بما خدمات سريعة وعالية الجودة لتصبح إدارة تطوير في السياق المحدد.

- يجب أن تكون الحاجة إلى الإصلاح مصحوبة بالإرادة السياسية لصانعي القرار من ناحية وتحويل العقلية من أجل تحقيق ثقافة إدارية جديدة من ناحية أخرى.

- الانتقال من المرحلة الحالية إلى إدارة التنمية ربما تتطلب قدرا كبيرا من الجهد من الخيال والتكيف.

الفرع الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية

جدول رقم (02-03): مقارنة الدراسات السابقة الأجنبية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أبعاد المقارنة						عنوان الدراسة	
		أداة. د	مجتمع. د	منهج. د	متغيرات. د		هدف. د		مكان. د
					التابع	المستقل			
تناولت الدراسة طرق تحصيل الضرائب باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	من جانب تناولها المتغير التابع لدراستنا والممثل في التحصيل الجبائي		/		/		/		The potential of an artificial intelligence (AI) application for the tax administration system's modernization : the case of Indonesia (2023). Arfah Habib Saragih, And others
قام الباحث بدراسة الإصلاحات الضريبية في دولة الصين والتغيرات التي طرأت على النظام الضريبي الصيني جراء هذه الإصلاحات	تطرقت الدراسة الى الإصلاحات الضريبية كجزء من دراستنا		/		/		/		Reform of China's taxation system: from embedment in the economy to embedment in society. Bingyang Lv، Zhaoqiang Zhang،
تطرق الباحث في دراسته الى محدودية	تطرقت الدراسة الى البعض من مبادئ التسيير		/		/		/		The Trend Prediction of the New Public

استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث في دولة الصين	العمومي الحديث								Management Model Based on the Discrete Dynamic Evolution Model. Xiaoming Zheng
ركزت الدراسة على دراسة العنصر البشري في المؤسسة من خلال التحفيز والتدريب والتطوير	تشابه مع الدراسة الحالية في جزء من الإطار النظري المتعلق بالتسيير العمومي الحديث والنظريات المؤثرة في ظهوره					/	/		New Public Management : Emergence and Principles Nazmul Ahsan Kalimullah, And others
عبارة عن دراسة نقدية لمزايا ومساوئ تطبيق التسيير العمومي الحديث في فرنسا	اتفقت مع الدراسة الحالية من جانب تطرقها الى طرق وأساليب التسيير العمومي الحديث		/			/			Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites AMAR. A, BERTHIER. L
تناولت الحوكمة الرقمية وانعكاساتها بشكل مباشر على الادارة العامة	تنفق مع دراستنا من حيث تطرقها الى الرقمنة في الإدارة العمومية		/			/	/		New Public Management Is Dead-Long Live Digital- Era Governance Patrick Dunleavy, And others
مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في	تطرت الى التسيير العمومي الحديث وأهم الإصلاحات التي جاء بها كما	/	/	/		/	/	/	THE APPLICABIL ITY OF NEW PUBLIC MANAGEM ENT TO

التحليل إضافة الى تركيزها على الإصلاح الإداري العمومي الحديث	انها اعتمدت على الاستبيان للدراسة التطبيقية								DEVELOPING COUNTRIES : A CASE FROM NEPAL Binod Atreya
دراسة مقارنة بين دول التعاون الاقتصادي تطرق الى اصلاح الإدارة العامة مع بداية ظهور التسيير العمومي الحديث	الاهتمام ببداية ظهور التسيير العمومي الحديث في الدول الأنجلوسكسونية						/		Vers un nouveau profil de cadre en management public (Australie, Canada, France, Royaume- Uni). Denis Laforte & Richard Godin
ركزت الدراسة على كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات العمومية في ظل الإدارة العامة الجديدة	تناولت تطبيق الإدارة العامة الجديدة التسيير العمومي الحديث كمقارنة إدارية ضرورية في ظل التغيرات الدولية	/				/	/		METHODE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE : RESPONSAB ILITE ACCESSIBIL ITE, PRODUCTIV ITE, RESULTAT ET CLIENTS, ETC Valentin K

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد عرض وإظهار أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية سنقوم بتحليل هذه الدراسات والدراسة الحالية ومناقشتها على النحو التالي:

- من حيث الإطار الزمني والمكاني:

أُنجزت الدراسات السابقة الأجنبية والتي تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية على الأقل، خلال الفترة الزمنية (2001-2023)، وتعد فترة كافية للاطلاع على أهم ما جاء به الباحثين في هذا الموضوع والاطلاع على اختلاف الآراء ووجهات النظر، غير أنها أُنجزت في بيئة أجنبية، عرفت بأنها كانت سبابة لترسيخ مبادئ الفكر الإداري الحدي خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة الحالية (التسيير العمومي الحديث).

- من حيث المنهج المستخدم:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة في المنهج المستخدم مع أن أغلبها لم تحدد طبيعة المنهج المستخدم، مثل دراسة (Arfah Habib Saragih، وآخرون 2023) التي أقرت بأنها استخدمت مناهج نوعية لجمع البيانات وتحليلها ولم تحدد هذه المناهج، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Binod Atreya 2002).

- من حيث أهداف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية من حيث الأهداف مع دراسة كل (Arfah Habib Saragih، وآخرون 2023) ودراسة (Zhaoqiang Zhang·Bingyang Lv 2022) ودراسة (Xiaoming Zheng 2022) ودراسة (Nazmul Ahsan Kalimullah وآخرون 2012) ودراسة (Patrick Dunleavy وآخرون 2006) ودراسة (Binod Atreya 2002) حيث اتفقت هذه الدراسات في إرساء مبادئ وقواعد الإدارة العامة الجديدة أو بما يعرف بالتسيير العمومي الحديث وتطبيقها على الإدارات العمومية على اختلاف وظائفها، كما أشادت باقي الدراسات بمبادئ التسيير العمومي الحديث إلا أنها لم تذكر أهدافها محددة لدراساتها .

- من حيث أبعاد الدراسة:

من حيث الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات الأجنبية السابقة بتحديد الإطار المفاهيمي لأبعاد الموضوع، إبراز المساهمات الحديثة في مجال التسيير العمومي الحديث، واتجاهاته المستقبلية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي عاجلت المتغير التابع من هذه الدراسة (كفاءة التحصيل الجبائي) من حيث أهمية ادخال الأساليب والطرق العصرية في الإدارة الجبائية واتفقت

في ذلك مع دراسة (Arfah Habib Saragih، وآخرون 2023) والتي تناولت طرق تحصيل الضرائب في إندونيسيا ومردوديتها الضئيلة والبحث عن حلول رقمية ذكية تساهم في زيادة الحصيلة الضريبية كما اتفقت مع دراسة (Zhaoqiang Zhang،Bingyang Lv 2002) والتي تطرقت الى إصلاحات النظام الضريبي في الصين وهو ما تناولته الدراسة الحالية بالتطرق الى إصلاحات النظام الجبائي الجزائري.

- من حيث أدوات ومجتمع الدراسة:

من خلال عرض الدراسات السابقة الأجنبية اختلفت مع الدراسة الحالية في كونها أجريت في بيئة محلية (الجزائر)، وتمت دراستها في الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة في بعض المراكز الضريبية، كما أشرنا اليه سابقا، غير أن الدراسات السابقة أجريت في دول أجنبية عاجلت طرق التسيير في الإدارات العمومية، لم تحدد عينة الدراسة ولا أداة الدراسة المستخدمة في التحليل، باستثناء دراسة (Binod 2002) والتي أجريت على عينة من الموظفين من منظمات حكومية وغير حكومية من دولة نيبال واتفقت مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة و هي الاستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة من الموظفين قدرت بـ 238 فرد وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss .

➤ الفجوة البحثية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية) بما يلي:

- تسعى الدراسة الحالية لتحديد أثر استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في الجزائر؛
- الدراسة الحالية على حسب اطلاع الطالبة تعد من بين أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الحديث وفق الأبعاد (المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات الحكومية، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين والإجراءات)؛
- ركزت هذه الدراسة على أبعاد كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث والتي تظهر نتائجها من خلال (شفافية التحصيل، كفاءة التحصيل، عصنة التحصيل، أليات التحصيل، كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية)؛
- تعتبر الدراسة الحالية على حد علم الطالبة من الدراسات القلائل التي جمعت بين تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وتأثيرها على تحسين الكفاءة الجبائية في المراكز الضريبية؛
- معالجة الدراسة الحالية تمت بأسلوب وطريقة تختلف عن طريقة معالجة الدراسات السابقة؛

- شملت الدراسة جميع العاملين بالمراكز الضريبية ولم تختص بالقباضات فقط.
من خلال عرض ومناقشة الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية) وبين الدراسة الحالية تظهر الفجوة البحثية من خلال النقاط التي سنعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-04): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
تناولت موضوع التسيير العمومي الحديث من جانب المقاربات النظرية لمفهومه وركزت على النشأة والظهور	استعراض وتحليل للمفاهيم والمبادئ الرئيسية لمقاربة التسيير العمومي الحديث، وتحديد كيف يمكن تطبيقها في سياق إدارة المراكز الضريبية	خلال بحثنا لم تصادفنا دراسة عالجت العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر
تطرقنا للدراسات السابقة الى موضوع التحصيل الجبائي من خلال دراسات مقارنة للجدول الإحصائية	دراسة ميدانية للإدارة الجبائية ممثلة في بعض المراكز الضريبية، اعتمدت على الاستبيان والمقابلة والملاحظة	دراسة الأدوات التكنولوجية التي يمكن استخدامها لتحسين كفاءة تحصيل الضرائب في المراكز الضريبية. وتحليل كيف يمكن دمج التكنولوجيا ضمن مقارنة التسيير العمومي الحديث.
عالجت الدراسات السابقة تطوير الإدارة العمومية بشكل عام بتطبيق حسب الوضعية السياسية والاقتصادية للبلاد (الأنجلوسكسونية، الفرنكوفونية)	تناولت الدراسة الحالية متغيري التسيير العمومي الحديث والتحصيل الجبائي واسقاطه على الإدارة الجبائية كمقاربة تسييرية لزيادة الحصيلة الضريبية	دراسة لدور بناء الثقة وزيادة مستويات الشفافية في العلاقة بين المكلفين والجهات الضريبية. تحليل كيف يمكن أن تلعب هذه العوامل دوراً في تعزيز استجابة المكلفين وتحسين التزامهم بالضرائب.
أغلب الدراسات تمثلت في دراسة أحد متغيري الموضوع واعتمدت على تحليل وجهات نظر الباحثين والمفكرين خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل لهذه الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين بالمراكز الضريبية محل الدراسة	اعتمدت الدراسة على تحليل النتائج المتحصل عنها عن طريق الاستبيان بكل حيادية وموضوعية

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا وبيننا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الزمان والمكان، أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الزمانية 2023/2021 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمراكز الضرائب تيارت الاغواط وغرداية أما باقي الدراسات فتمت في بيئة عربية أو أجنبية وكانت بين السنوات 2001 و2023 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، المغرب، مصر، السعودية، الامارات العربية المتحدة، سورية فرنسا، الصين، نيبال، إندونيسيا، أوروبا.

من حيث العينة تمثلت عينة الدراسة الحالية في استهداف الأعوان الجبائيين بالمراكز الضريبية تيارت الاغواط وغرداية والتي بلغ عددها 150 فرد، وقد ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كما استخدمت بعض الدراسات المقاربات النظرية فقط للمتغيرات.

من حيث منهج الدراسة تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وأليات التحصيل الجبائي، ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة(المراكز الضريبية)، مستعملين الاستبيان، والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات قصد دراستها وتحليلها، كما تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي والتحليلي و المقارن والاستقرائي منها ما استخدمت دراسة الحالة ومنها ما استخدمت الدراسة الميدانية، أما فيما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت البعض منها فقط الاستبيان كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.

من حيث نوع القطاع استهدفت الدراسة إحدى مؤسسات قطاع المالية وهي المركز الضريبي، واستهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها المؤسسات العمومية سواء إنتاجية أو خدمية.

من حيث المتغيرات اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين ألا وهما: التسيير العمومي الحديث متغيرا مستقلا، وكفاءة التحصيل الجبائي متغير تابع تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير
العمومي الحديث وأثره على تحسين
كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز
الضريبية محل الدراسة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة الى المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة وأغلب ما يتعلق به من تأصيل نظري فستتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني من هذا البحث والذي تم القيام به في بعض المراكز الضريبية بالجزائر ممثلة في كل من (الأغواط، غرداية، تيارت)، والتي تم اختيارها كعينة لتسليط الضوء على كيفية تسييرها وأليات العمل بها خاصة في ظل التطور الرقمي وما يصحبه من استخدامات لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في إطار رقمنة وعصرنة القطاع الجبائي في الجزائر ومع فتح بوابات الكترونية تساهم في تقريب الإدارة من المواطن لإضفاء الشفافية والقضاء على البيروقراطية وتقليل التكاليف والجهد وتوفير الوقت وقضاء مصالح المواطنين بسرعة ودون تماطل أي أنها تسعى الى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث حتى ولم يكن ذلك مصرحا به مباشرة .

وفي هذه الدراسة تم توزيع الاستبانات على الأعوان الجبائين بالمراكز الضريبية، حتى نسقط الجانب النظري للدراسة على الجانب الميداني ونلاحظ الى أي مدى يتم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في الإدارة الجبائية الجزائرية وهل يساهم ذلك في تحسين وزيادة الحصيلة الضريبية.

وقد تم إختيار هاته المراكز نظرا لتبناها من حيث الانطلاق الفعلي للخدمات بها فيعد مركز تيارت أقدمها بانطلاقه في سنة 2014 ويليه مركز الأغواط في سنة 2018 وفي الأخير مركز غرداية في أواخر سنة 2020، مع العلم أن المراكز الضريبية تمارس نفس المهام وبنفس الهيكل التنظيمي وذلك راجع للاستراتيجية التي وضعتها المديرية العامة للضرائب.

فسيتم تخصيص هذا الفصل الى عرض وتحليل آراء الباحثين وفق محاور الاستبيان واختبار الفرضيات للتوصل الى نتائج واقتراحات تساهم بشكل ما في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة في بداية الدراسة، وتضمن هذا الفصل مبحثين الأول احتوى على المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة و المعالجة الإحصائية لإجابات وآراء عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل مقارنة التسيير العمومي الحديث وكفاءة التحصيل الجبائي كمتغير تابع، من خلال تحليل نتائج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمختلف العبارات. أما المبحث الثاني فتناولنا فيه اختبار الفرضيات وذلك بتحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغيرين، كما تضمن تحليل الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع بالمراكز الضريبية محل الدراسة.

واستظهار النتائج المتوصل اليها والتي خلصت بها الدراسة الميدانية بناء على التحليل الاحصائي.

المبحث الأول: تقديم المراكز الضريبية محل الدراسة والطرق والإجراءات

في هذا المبحث سنتناول أهم ما جاءت به الدراسة التطبيقية لمراكز الضرائب بدءاً بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتطورها وتعريفها والاجراءات والطرق المتبعة في الدراسة الميدانية، مع العلم أن المراكز الضريبية تسيير بنفس الهيكل التنظيمي وتمارس نفس الوظائف وتشتغل بنفس المصالح، وسنقدم نبذة مختصرة عن كل مركز تم اجراء الدراسة به حسب ما توفر لدينا من معلومات.

المطلب الأول: تقديم المراكز الضريبية محل الدراسة

الفرع الأول: تقديم المراكز محل الدراسة

1. المركز الضريبي لولاية تيارت:

يعود الأساس القانوني لإنشاء مركز الضرائب بتيارت إلى المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في: 18/09/2006 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجبائية وصلاحياتها، تم الشروع في بناء مركز تيارت في سنة 2011 بمنطقة "سوناتيبيا" السكنية ودخل حيز الخدمة الرسمية في 07 أكتوبر 2014.

كما يعتبر مركز الضرائب بتيارت مصلحة عملية جديدة من الصنف الثاني، تابعة محلياً للمديرية الولائية للضرائب بتيارت، وإقليمياً للمديرية الجهوية للضرائب بشلف، تختص حصرياً بتسيير الملفات، والرقابة الجبائية للمؤسسات المتوسطة، والأشخاص الطبيعيين الخاضعين للنظام الحقيقي وكذا أصحاب المهن الحرة، كما تختص بتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم، ويعود الاختصاص الإقليمي لمركز الضرائب بتيارت على كافة إقليم ولاية تيارت، بعدد دوائر مقدر ب 14 دائرة و 42 بلدية.

2. المركز الضريبي لولاية الأغواط:

يقع بحي 600 مسكن بولاية الأغواط يعمل تحت سلطة مديرية الضرائب بالأغواط وتابع إقليمياً للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة، دخل حيز الخدمة في سنة 2018، يعود اختصاصه الإقليمي على كافة إقليم ولاية الأغواط البالغ عددها 10 دوائر و 24 بلدية.

3. المركز الضريبي لولاية غرداية:

يقع بحي بوهراوة العليا يعمل تحت سلطة المديرية الولائية للضرائب بغرداية، تابع إقليمياً للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة، تم الاستلام الفعلي له في 01 أكتوبر 2019 وكان افتتاحه في الفاتح نوفمبر 2019،

غير أن انطلاق العمل الفعلي به كان في جانفي 2020، اختصاصه الإقليمي يشمل تراب ولاية غرداية ب 08 دوائر و 10 بلديات.

الفرع الثاني: تعريف مراكز الضرائب ومهامها

1. تعريف مركز الضرائب:

هو مركز تسيير موحد يجمع تحت اشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها المفتشيات والقباضات والمديريات الولائية، بهذا الصدد يشكل المركز المحور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة وهو يضم:

✓ المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛

✓ المؤسسات غير الخاضعة لمجال مديرية كبريات المؤسسات¹؛

✓ الأشخاص الطبيعيين الذين تجاوز رقم أعمالهم 8.000.000 دج؛

✓ أنشطة التجارة بالجملة والمقاولات وبعض المهن الحرة².

كما تعتبر مراكز الضرائب من الهياكل الجديدة المستحدثة في الإدارة الجبائية، غير أنه لم يتم تعميمها بعد على كامل التراب الوطني، واقتصر وجودها على بعض المناطق، وفي انتظار تعميمها عبر ربوع الوطن تواصل مفتشيات وقباضات الضرائب عملها بصفة انتقالية في انتظار إدماجها الكلي حسب الحالة في مراكز الضرائب أو المراكز الجوارية للضرائب.

2. مهام مركز الضرائب: ينشط مركز الضرائب في المجالات الآتية :

1.2. الوعاء: يمسك ويسير الملفات الجبائية للشركات وغيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات، مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح المهنية؛

2.2. التحصيل:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- التكفل بالعمليات المادية للدفع والتحصيل وتقدير الأموال النقدية.

¹ مديرية العلاقات العمومية والاتصال نشرة 2021، المديرية العامة للضرائب

² عن قانون المالية 2021.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

3.2. الرقابة:

- البحث عن المعلومات الجبائية واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعادة وتحقيق برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها.

4.2. المنازعات:

- دراسة ومعالجة الشكاوى؛
 - متابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛
 - استرداد قروض الرسوم على القيمة المضافة¹.
- كما أن مركز الضرائب مكلف بـ:
- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
 - مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
 - مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
 - إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
 - الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والآتوى؛
 - تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
 - البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
 - إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
 - تدرس الشكاوى وتعالجها؛
 - تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
 - تعوض قروض الرسوم؛
 - تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
 - تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛

¹ - مديرية العلاقات العامة والاتصال، مرجع سبق ذكره.

- تنظم المواعيد وتسييرها؛

- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

3. المصالح: يتكون مركز الضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصالحتين:

1.3. المصلحة الرئيسية للتسيير: وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، و المراقبة الجبائية ومتابعة

الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات؛

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير

الولائي للضرائب؛

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و /أو لمراجعة المحاسبة؛

- إعداد تقارير دورية و تجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى

مع الحرص على انسجامها.

كما تعمل مصلحة تسيير الملفات على تسيير المصالح التالية:

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛

- المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية ؛

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛

- المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛

- المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

2.3. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: وتكلف بالمهام الآتية:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛

- اقتراح عمليات مراقبة وإنجاز المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات

المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة البطاقات والمقارنات ، وتكلف بـ:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛

- مركز للمعطيات التي تجمعها المصالح المعنية ، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛

- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع؛

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة¹.

ج) مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق؛ وتكلف بـ:

- برمجة و إنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة و المراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها و تحصيلها؛

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة .

د) مصلحة المراقبة، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان؛

- إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3.3. المصلحة الرئيسية للمنازعات: وتكلف بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و /أو استرجاع الضرائب والرسوم و الحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتتبه أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة؛

¹ -<https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/2014-03-24-14-21-49/services-exterieurs/269-2014-05-29-12-41-51>

- معالجة منازعات التحصيل.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي؛

- المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون و الشكاوى المقدمة للهيئات القضائية؛

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف بـ:

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية؛

-الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها؛

-إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات و تبليغها للمصالح المعنية.

4.3. القباضة: وتكلف بـ:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

-تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبائي للضريبة؛

-مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق؛

-مصلحة المحاسبة؛

-مصلحة المتابعات.

5.3. مصلحة الاستقبال والإعلام: وتكلف بـ:

-تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

-نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

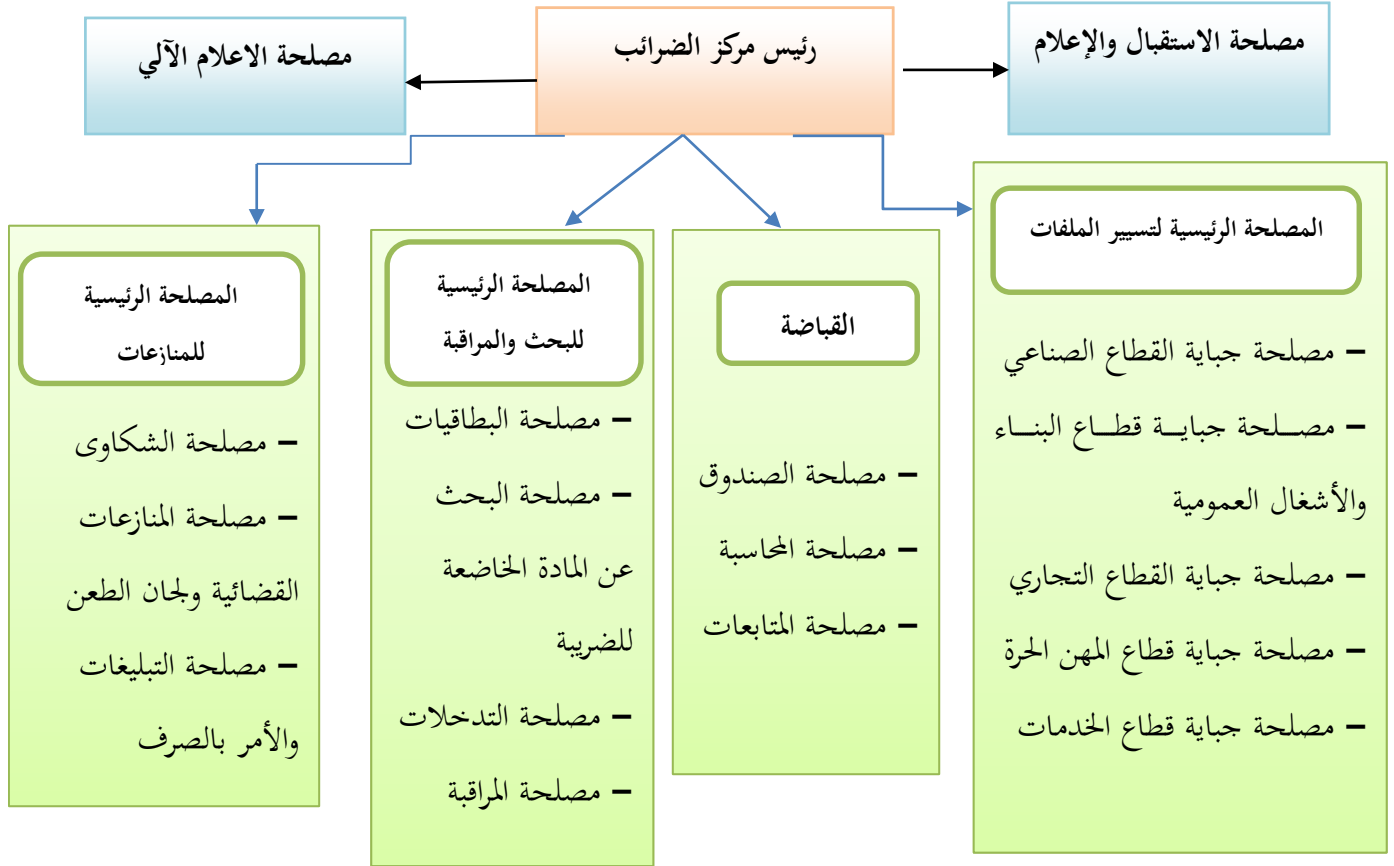
6. 3. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: وتكلف بـ:

-استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها؛

-إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات؛

-الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

الشكل رقم(03-01): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من رئيس المركز الضريبي

المطلب الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة

في هذا الجزء سنركز على شرح منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف البحث، كما سنقوم بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، سنقوم أيضاً بشرح سير العمل وطرق التحقق من صدق وثبات النتائج، بالإضافة إلى عرض مختلف التحليلات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات المطروحة.

حسبما هو موضح وفق العناصر الآتي ذكرها.

الفرع الأول: المنهج والأدوات المستخدمة

وتناولنا فيه المنهج والإجراءات التي تم إتباعها خلال الدراسة وقسمناه الى فرعين كالآتي:

1. منهج الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة في بعض المراكز الضريبية بالجزائر، ممثلة في غرداية، تيارت، والأغواط.

تمت دراسة موضوع تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث وتأثيره على كفاءة التحصيل الجبائي، وقد إستخدمنا المنهج الوصفي لتقديم الخلفية النظرية للموضوع، ودراسة الحالة من خلال تصميم الاستبيان، وتوزيع الاستبيانات في شكلها النهائي لجمع البيانات التي تساعد في حل مشكلة البحث، وذلك وفقاً لجدولة البيانات وتمثيلها بشكل بياني، بالإضافة إلى إستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها، تم إختيار طبيعة عينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26 (SPSS).

كما إعتمدنا في تحليلنا على المقابلة والإجابات الشفوية المتحصل عليها من طرف مديري المراكز الضريبية وبعض رؤساء المصالح المكلفين بالتسيير والتحصيل.

أيضا إعتمدنا على الملاحظة وذلك بالوقوف على سير العمليات والتعامل بين المكلفين بالضريبة والإدارة الجبائية (المركز الضريبي).

2.1. متغيرات الدراسة:

تركز هذه الدراسة على معرفة مدى انعكاس تطبيق التسيير العمومي الحديث كمقاربة تسييرية في الإدارة الجبائية وكيفية تأثيرها على زيادة الحصيلة الجبائية وقد تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما:

1.2.1. المتغير المستقل:

التسيير العمومي الحديث بأبعاده (المشاركة، اللامركزية، التعاون، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين والإجراءات، تحسين نوعية الخدمة).

2.2.1. المتغير التابع:

تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بأبعاده (شفافية التحصيل، كفاءة التحصيل، آليات التحصيل، عصنة التحصيل، كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية).

وقد تم إختيار دراسة هذه الأبعاد لفهم كيفية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث كونها بعد إستراتيجي تسعى الإدارة الجبائية تجسيده على أرض الواقع.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

وسنختبر في هذه الدراسة إنعكاس أبعاد تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وتأثيرها على أبعاد تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في بعض المراكز الضريبية.

وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) متغيرات الدراسة

اسم المتغير	المتغيرات
تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث	المتغير المستقل
تحسين كفاءة التحصيل الجبائي	المتغير التابع

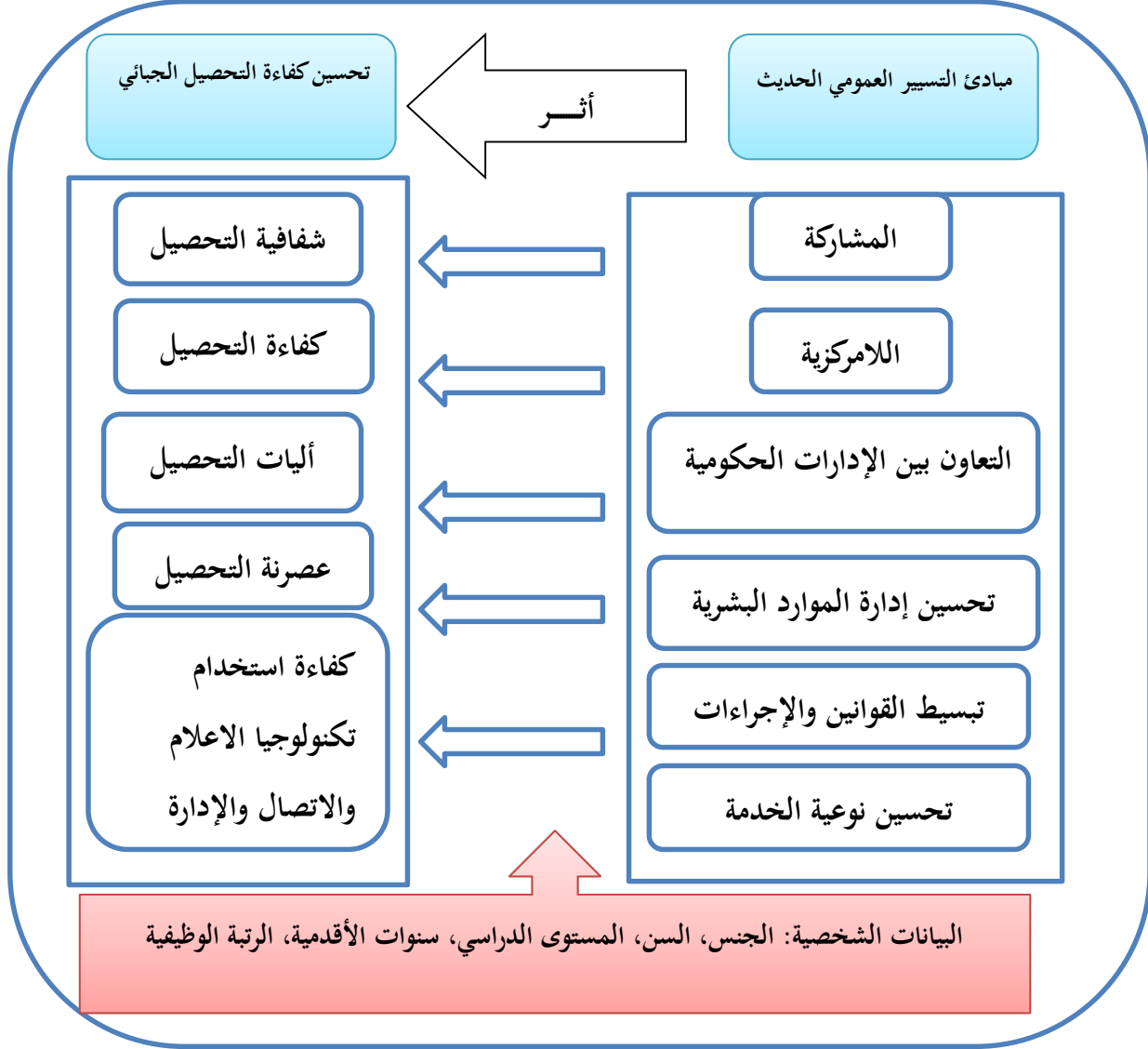
المصدر: من إعداد الطالبة

3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتألف من موظفين إداريين في المراكز الضريبية في غرداية، تيارت، والأغواط، وقد تم استخدام عينة قصدية مؤلفة من 150 فرد لإجراء الدراسة، تم توزيع حوالي 150 إستبانة على العينة المختارة، وتم إستعادة 100 إستمارة منها.

4.1. نموذج الدراسة: تم اختبار أبعاد متغيرات الدراسة وفق النموذج المرفق في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

2. الإجراءات المتبعة في الدراسة

أجريت الدراسة بالمراكز الضريبية المذكورة سابقا، وتم توزيع الاستبيانات وفرزها وتفرغها في برنامج SPSS نسخة 26 وتحليلها بناء على النتائج المتحصل عليها.

1.2. جمع البيانات: تم إتباع عدة خطوات ضرورية في هذه الدراسة بدءا بجمع البيانات من عدة مصادر متمثلة في بعض المواقع الالكترونية، وبعض المجالات والمقالات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة إضافة الى الكتب ورسائل

الماجستير والدكتوراه، وذلك بغية الإلمام بالمفهوم العام للموضوع بمتغيريه المستقل المتمثل في التسيير العمومي الحديث والمتغير التابع والمتمثل في التحصيل الجبائي.

2.2. أداة الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان والذي يعرف بأنه «حل مسألة من المسائل وموضوع من الموضوعات بقصد التعرف على واقعها وأفكار هؤلاء الأفراد عنها أو آرائهم فيها، أو مواقفهم منها ثم تحلل هذه المعطيات أو الحقائق أو البيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها»¹.

من خلاله نسعى الى توضيح الدور الذي يلعبه تطبيق التسيير العمومي الحديث في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بالمركز الضريبي، من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات، كما أن الاستبيان خلال تصميمه مر بمرحلتين:

1.2.2. المرحلة الأولى:

- تم إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تم عرض الاستبيان على المشرف لتقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتم تعديله بناءً على توجيهاته.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم واستلام الملاحظات وإجراء التصويبات اللازمة.

2.2.2. المرحلة الثانية:

بعدما تم تحكيم الاستبيان والأخذ بعين الاعتبار بالملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين تم تصميم الاستبيان في نسخته الثانية، تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بعد الحصول على الموافقة النهائية من المشرف، حيث تضمن تمهيد لموضوع الدراسة والغرض منه مع الالتزام والتعهد بسرية المعلومات ووضع تعريف لمفهوم (التسيير العمومي الحديث) و(المكلف بالضريبة) وذلك بغية تقريب المصطلحات وتوضيحها حتى يتسنى الإجابة عن الأسئلة المطروحة.

وتم تقسيمه الى محورين محور البيانات الشخصية وتضمن المعلومات الذاتية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية والرتبة الوظيفية.

محور البيانات الموضوعية وتم تخصيصه لمتغيرات الدراسة، وضم المحور الأول منه ستة أبعاد، فيما ضم المحور الثاني خمسة أبعاد وكل بعد تضمن خمس عبارات.

¹ - زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، مدينة غزة، فلسطين 2010، ص 17.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-02): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية	30
02	كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث	25
	المجموع	55

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

وبعد ذلك تم توزيعه على عينة الدراسة وقد تم توزيع 150 نسخة من الاستبيان وكان استرجاعها كما يأتي حسبما ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03) توزيع استمارة الاستبيان

الإستبيان		البيان
% النسبة المئوية	عدد الاستبيانات	
100%	150	عدد الاستبيانات الموزعة
10.00%	15	عدد الاستبيانات المفقودة والمهملة
23.34%	35	عدد الاستبيانات الملغاة
66.66%	100	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على توزيع الاستبيان

بالإضافة إلى أن تحليل العمليات والذي كان على النحو التالي:

جدول رقم (03-04) مضمون عناصر المحاور

الرقم	عناصر أبعاد المحاور - تطبيق مبادئ التسيير العمومي - كفاءة التحصيل الجبائي	رقم الفقرات
01	بعد المشاركة	5-1
02	بعد اللامركزية	10-6
03	التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى	15-11

20-16	تحسين إدارة الموارد البشرية	04
25-21	تبسيط القوانين والإجراءات	05
30-26	تحسين نوعية الخدمة	06
35-31	شفافية التحصيل	07
40-36	كفاءة التحصيل	08
45-41	آليات التحصيل	09
50-46	عصرية التحصيل	10
55-51	كفاءة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية	11

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج SPSS وذلك لأن تجميع وتبويب إجابات أفراد العينة في هذا البرنامج يتيح جملة من الأساليب الإحصائية للمساعدة على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان، ومن هذه الأساليب نجد:

- **الصدق الظاهري:** وهو العيني الذي يتطلب قيام الخبراء بتحكيم فقرات الاستبيان، وتقدير مدى قياسها كما تبدو ظاهريا للسمة التي أعدت لقياسها، قد تم تحكيم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفين على هذه الأطروحة كخطوة أولية، ومن ثم عرضه على الأساتذة المحكمين المذكورين في جدول الملاحق الخاص.

- درجات الموافقة على إجابات الإستهبيان:

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات، لتقييم إجابات المشاركين، يُطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على خيار واحد من بين الخيارات المقدمة، يتم استخدام هذا المقياس لتحديد أهمية كل بند في استبيان الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-05) تصنيف درجات إجابات الإستهيين

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4,21	4,2-3,41	3,4-2,61	2,6- 1,81	1,8-1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكارت الخماسي

- مقياس التحليل :

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي تقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال:

■ حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

■ طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالاتي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الأوزان} = 4 / 5 = 0.8$$

ومنه يتم إضافة طول الفئة للفئة الأولى ويتم ذلك في كل مرة وصولاً إلى آخر فئة محسوبة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-06) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 - 2,34	5 - 3,67

المصدر: من إعداد الطالبة

الحد الأعلى _ الحد الأدنى (1_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = 1,33 عدد المستويات 3.

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67_2,34)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5_3،67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

- معامل ألفا كرونباخ: وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة والاستقرار في النتائج المتحصل عليها، ويعكس معامل الثبات (Cronbach Alpha) استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وهو يتمثل في إعطاء نتائج متشابهة عند إعادة تطبيق المقياس على نفس العينة. حيث كلما اقترب من الواحد وكان مرتفعاً فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحيته وملائمة الأداة لأغراض الدراسة.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة وباستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:

جدول رقم (03-07): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستهبيان

المتغيرات والأبعاد	رقم الفقرات	قيمة ألفا
بعد المشاركة	05	0.712
بعد اللامركزية	05	0.739
التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى	05	0.765
تحسين إدارة الموارد البشرية	05	0.724
تبسيط القوانين والإجراءات	05	0.789
تحسين نوعية الخدمة	05	0.803
شفافية التحصيل	05	0.741
كفاءة التحصيل	05	0.776
آليات التحصيل	05	0.821
عصرنة التحصيل	05	0.562
كفاءة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية	05	0.731
تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث	30	0.915
كفاءة التحصيل الجبائي	25	0.828

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال استخلاص نتائج من برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

- معامل الارتباط: (Pearson Correlation Coefficient) لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله، يقيس هذا المعامل العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

مع العلم أن معامل الاتساق الداخلي الكلي لجميع العبارات المتغيرين بلغت (تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث 0.915- كفاءة التحصيل الجبائي 0.828) تعتبر مرتفعة جدا وهي جد معتبرة، وهذا يشير على أنه كلما كان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (60%) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي، وهو ما يؤكد جليا على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

-صدق الإتساق الداخلي: كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجداول التالية توضح ذلك.

➤ صدق ومقياس متغيري الدراسة: (تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث - كفاءة التحصيل الجبائي)

صدق الإتساق الداخلي لأبعاد تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث - كفاءة التحصيل الجبائي: حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتوضيح هذا الإتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-08) يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل مبادئ

التسيير العمومي

الفقرة	الأبعاد المتعلقة بالمحورين	معامل إرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
5-1	بعد المشاركة	.767**	0.000
10-6	بعد اللامركزية	.644**	0.000
15-11	بعد التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى (التجارة - الجمارك-الشرطة)	.651**	0.000
20-16	بعد تحسين إدارة الموارد البشرية	.834**	0.000
25-21	بعد تبسيط القوانين والإجراءات	.781**	0.000

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

30-26	بعد تحسين نوعية الخدمة	**0.781	0.000
-------	------------------------	---------	-------

عند مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول بأن جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد مبادئ التسيير العمومي الحديث بلغ قيمته المعنوية عند إختبار معامل الارتباط بيرسون (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)، وهذا يؤكد جليا على أن عبارات المتضمنة المحور الأول "مبادئ التسيير العمومي الحديث" تتمتع بدرجة ممتازة من صدق الإتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول رقم (03-09) يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات مقياس المتغير التابع (كفاءة التحصيل الجبائي)

الفقرة	الأبعاد المتعلقة بالمحورين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
5-1	بعد شفافية التحصيل	**0.758	0.000
10-6	بعد كفاءة التحصيل	**0.818	0.000
15-11	بعد آليات التحصيل	**0.836	0.000
20-16	بعد عصرنة التحصيل	**0.703	0.000
25-21	بعد كفاءة استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال والإدارة الإلكترونية	**0.378	0.000

عند مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول بأن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني لمتغير التابع (كفاءة التحصيل الجبائي) عند مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)، وهو ما يؤكد جليا أن عبارات المتضمنة المحور الثاني للمتغير التابع "كفاءة التحصيل الجبائي" تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

-الإتساق الخارجي(الظاهري): يتم التأكد من مصداقية الإستبيان وصحة عباراته بعد عرضه على المشرف وعدد من المحكمين¹ بلغ عددهم (04)، من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى ومن حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات، تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف وقد أخذت بعين الاعتبار مقترحاتهم.

- توزيع البيانات:

حسب نظرية النهاية المركزية فإنه إذا كانت العينة كبيرة فإن التوزيع يقترب من التوزيع الطبيعي وهذا ما يجعلنا نتجه في تحليلنا إلى الاعتماد على الطرق المعلمية.

➤ الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:

- تبرير جميع قيم خصائص العينة.

- تم إجراء اختبار كولمنجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي (Normal Distribuion) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض ما يلي:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

➤ الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار كولمنجروف_سمرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار توزيع البيانات ومعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

والجدول التالي يوضح النتائج: الجدول رقم (03-10) نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف في توزيع البيانات

اختبار كولمنجروف_سمرنوف			المحور
SIG	DF	الإحصائية Z	
*0.200	100	1.03	مبادئ التسيير العمومي الحديث
*0.200	100	0.112	كفاءة التحصيل الجبائي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

¹ قائمة أسماء المحكمين أنظر الملحق رقم (02).

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من $(0,05)$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة H_1 وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

- اختبار **T**: للعينة الواحدة (One Sample T Test) لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة).
- اختبار تحليل التباين الأحادي **F**: (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر.
- كما استخدمنا التكرارات لتحديد عدد مرات اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، واستخدمت النسب المئوية لتحديد نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **المتوسطات الحسابية**: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، لحساب متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، وتم استخدامه لحساب قيمة تلك الإجابات التي يتم تقديمها من قبل أفراد المجتمع المدروس لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- **الانحراف المعياري**: كمؤشر لقياس مدى الاتساق المتوقع، أو لقياس مدى التشتت المطلق بين القيم المتوسطة بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستمارة.
- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد**: ويستخدم لوصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من أجل تحديد درجة الارتباط بين تلك المتغيرات إن وجد

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها¹. كما سنقوم بوصف اتجاهات آراء عينة الدراسة بالاعتماد على الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، لكل من مدى تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث وتحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة

تعتبر عملية الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة مرحلة مهمة قبل تحليل النتائج والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، لذلك يتم دراسة خصائص عينة الدراسة من خلال التحليل الوصفي لإجابات آراء أفرادها وفق الآتي:

الفرع الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي الأقدمية (الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1. متغير الجنس: توزع جنس العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-11): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
56.00%	56	ذكر

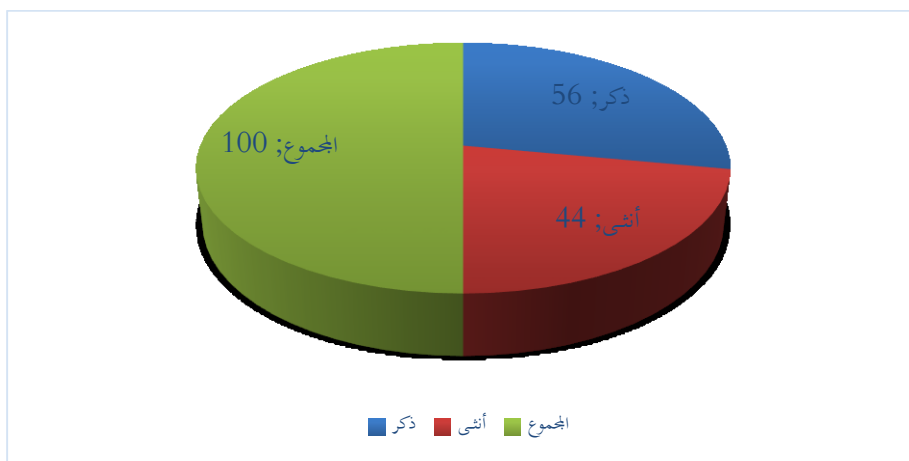
*كل ما سيتم عرضه من نتائج في الجداول والأشكال مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

44	أنثى
100	المجموع
44.00%	
100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (03- 03) دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

بناءً على بيانات الجدول أعلاه، فإن نسبة 56% من المشاركين هم من فئة الذكور، بينما تمثل نسبة 44% من المشاركين هن من الإناث، ويشير هذا إلى أن فئة الذكور هي الفئة الأكثر تمثيلاً في الدراسة، حيث قدمت 56 إجابة مفردة، مقارنة بـ 44 إجابة مفردة من الإناث.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا استنتاج أن المراكز الضريبية تعتمد على مبدأ التسيير والقدرة البدنية والنفسية وسرعة الأداء الوظيفي في إدارة شؤونها، لذلك فإن غالبية الذكور لديهم قدرات التعامل مع الضغوط المهنية في المؤسسة كما تعتبر الإناث شريكة جديراً بالتوظيف، وتقبلها المجتمع كإطار إداري فعال في المراكز الضريبية.

2. متغير السن: سيتم تحليل العينة المدروسة حسب متغير السن (العمر) حسب الجدول التالي:

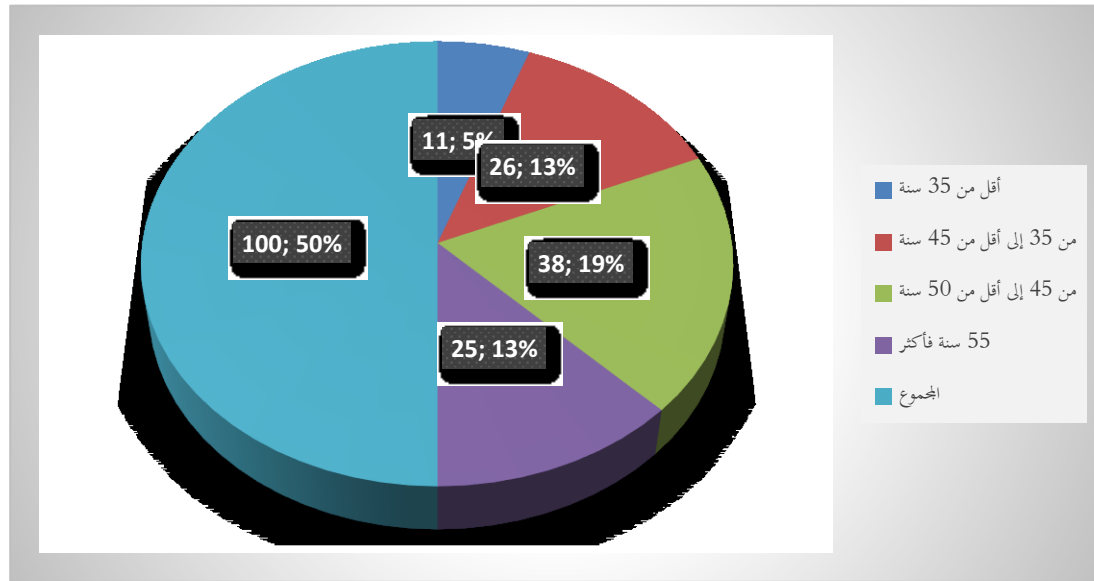
الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-12): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
11.00%	11	أقل من 35 سنة
26.00%	26	من 35 إلى أقل من 45 سنة
38.00%	38	من 45 إلى أقل من 50 سنة
25.00%	25	55 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الشكل رقم (03-04) دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته 38% تمحورت ضمن الفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 50 سنة)، في حين اقتضرت الفئة (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) على نسبة 26%، في حين أجاب البعض من فئة (55 سنة فأكثر) بما نسبته 25%،

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

وأخيرا أجاب فئة (أقل من 35 سنة) بنسبة 11% يشير هذا إلى أن غالبية الموظفين في المراكز الضريبية هم من فئات عمرية مختلفة أغلبها من الشباب والكهول، ويمكن تفسير هذا من خلال أن المراكز الضريبية تعتمد على استقطاب شرائح من الفئات العمرية الشبانية، حيث يتمتع هؤلاء بالقدرة الجسدية وتحمل أعباء العمل المتواصلة داخل المؤسسة والتي تستدعي توظيف الطاقات الشابة من جهة، ومن جهة أخرى لارتباط مجال عملها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال والوسائل الحديثة في الاتصال والتي من المعروف أن أصحاب الأعمار فوق الـ 40 سنة أغلبهم غير متكونين ومتخصصين في هذا المجال، إضافة إلى تمتعهم بالخبرة الكافية في التسيير والعمل وقدرتهم على البحث والتعلم، وهذا ما يجعلها هدفاً رئيسياً تعتمد عليه المؤسسة في تسيير أعمالها وقراراتها بغية تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

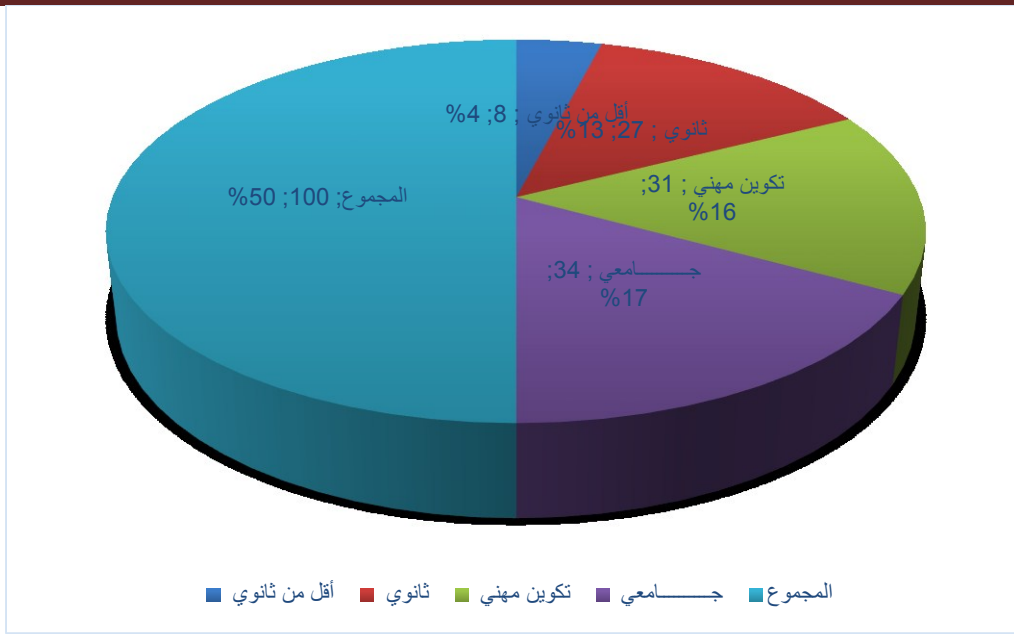
3. متغير المستوى الدراسي: سيتم تحليل العينة المدروسة حسب متغير المستوى الدراسي حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-13): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
08.00%	08	أقل من ثانوي
27.00%	27	ثانوي
31.00%	31	تكوين مهني
34.00%	34	جامعي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (03-05) دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال نتائج المعطيات في الجدول أعلاه أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى الدراسي كانت كمايلي حيث تبين لنا أن نسبة 34% هم فئة المؤهل العلمي (جامعي)، في المرتبة الأولى لدى عينة البحث، يليها ما نسبته 31% من فئة المؤهل العلمي (تكوين مهني)، في المرتبة الثانية، في حين ما نسبته 27%، من فئة المؤهل العلمي (ثانوي) في المرتبة الثالثة، يليها في الأخير ما نسبته 08% هم من فئة المؤهل العلمي أقل من ثانوي.

ويعود تفسير تنوع المستوى الدراسي في المراكز الضريبية إلى وجود مجموعة متنوعة من المؤهلات العلمية والتعليمية بين الموظفين العاملين في هذه المراكز، ويرتبط هذا التنوع بعدة عوامل، مثل متطلبات الوظيفة وسياسات التوظيف والتعليم والتدريب المتاحة للموظفين.

يمكن أن يكون لتنوع المستوى الدراسي في المراكز الضريبية تأثيرات إيجابية، حيث يمكن أن يساهم هذا التنوع في توفير مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات للمراكز الضريبية، فعلى سبيل المثال، قد يكون لديهم موظفون ذوو مؤهلات علمية عالية وخبرة في مجالات محددة مثل المحاسبة أو العلوم القانونية أو تخصصات أخرى، وهذا قد يساعد على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المراكز الضريبية.

4. متغير الأقدمية (الخبرة المهنية): يتوزع أفراد المراكز الضريبية حسب الأقدمية كمايلي:

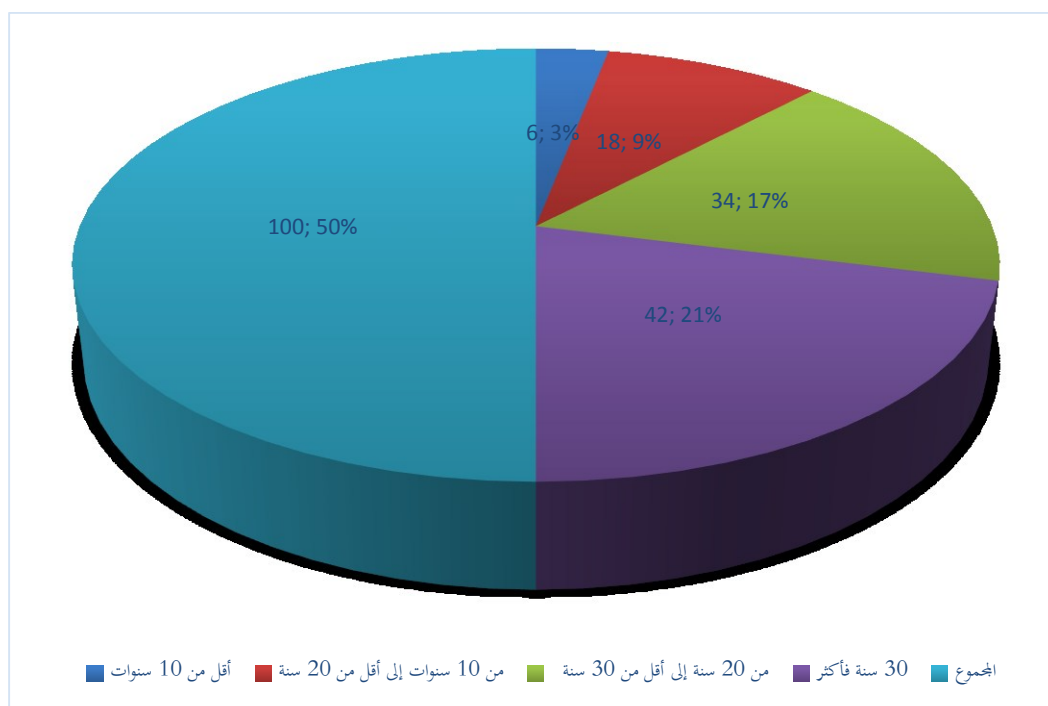
الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-14): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) سنوات الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
06.00%	06	أقل من 10 سنوات
18.00%	18	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
34.00%	34	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
42.00%	42	30 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (03-06) دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الأقدمية



الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الأقدمية، كان بنسب مختلف حيث م نسبته 42% هم فئة ذوي الأقدمية (30 سنة فأكثر)، يليها نسبة 34% من فئة سنوات الأقدمية (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة)، في حين أن نسبة 18%، من فئة سنوات الأقدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، يليها ما نسبته 6% من فئة سنوات الأقدمية، (أقل من 10 سنوات).

ويعود تفسير تنوع سنوات الأقدمية لدى عينة البحث في المراكز الضريبية إلى وجود مجموعة متنوعة من فترات الخبرة والعمل بين الموظفين العاملين في هذه المراكز، بحيث يوجد لهذا التنوع تأثيرات متنوعة على أداء المراكز الضريبية وفرق العمل، حيث ساهم تنوع سنوات الأقدمية في المراكز الضريبية في نقل المعرفة والخبرة، فعلى سبيل المثال قد يكون لديهم موظفون ذوو سنوات خبرة طويلة في مجال الضرائب والقوانين المتعلقة بها، وهذا ما ساعد في توفير رؤى واستشارات قيمة للعملاء والمكلفين، بالإضافة إلى ذلك، تبادل المعارف المكتسبة والخبرات والمهارات بين الموظفين الأكثر خبرة والموظفين الأقل خبرة، مما عزز تعلم المجموعة وتطويرها.

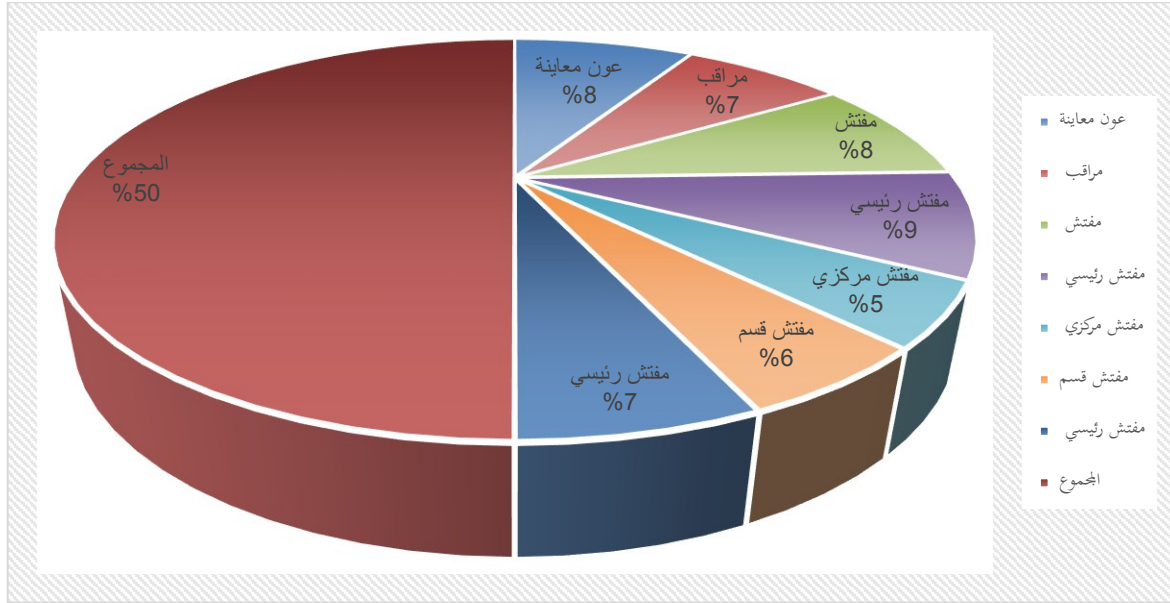
5. الرتبة الوظيفية: يمكن توضيح تقسيم العينة حسب الوظيفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) الرتبة الوظيفية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
17.00%	17	عون معاينة
15.00%	15	مراقب
17.00%	17	مفتش
17.00%	17	مفتش رئيسي
10.00%	10	مفتش مركزي
11.00%	11	مفتش قسم
13.00%	13	مفتش رئيسي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم(03-07) دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة الرتبة الوظيفية، يشير الى أن نسبة 17% اقتصرت على رتب وظيفية منها (عون معاينة، مفتش، مفتش رئيسي)، يليها ما نسبته 15% اقتصرت على رتبة (مراقب)، في حين فئة رتبة (مفتش رئيس) فهي بنسبة 13%، يليها رتبة (مفتش قسم) بما نسبته 11% ورتبة (مفتش مركزي) بنسبة 10%.

تنوع الرتب الوظيفية في المراكز الضريبية يشير إلى وجود مجموعة متنوعة من المستويات الوظيفية بين الموظفين العاملين في هذه المراكز ، ويشمل هذا التنوع موظفين في مستويات إدارية عليا ووسطى وتنفيذية، بالإضافة إلى موظفين في مستويات فنية وتنفيذية أدنى ، ويمكن أن يكون مفيداً من عدة جوانب ، من خلال المساهمة في توفير هرم تنظيمي متوازن وفعال، حيث يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على مختلف المستويات الوظيفية، و يمكن للموظفين في المستويات الإدارية العليا أن يتولوا مهام صنع القرار ووضع السياسات، في حين يقوم الموظفون في المستويات الفنية والتنفيذية بتنفيذ تلك السياسات ، إضافة إلى تعزيز التعاون والتواصل داخل المراكز الضريبية ، و يمكن للموظفين في مستويات مختلفة تبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحسين أداء المراكز الضريبية وتحقيق الأهداف المشتركة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

الجدول رقم (03-16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: تطبيق مبادئ التسيير

العمومي الحديث في المراكز الضريبية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
البعد رقم 01: بعد المشاركة						
01	تكرس الإدارة الجبائية مبدأ مشاركة المكلف في صنع القرار عن طريق الاستفتاء أو سرب الآراء	3.62	0.919	72.40%	05	موافق
02	تمنح الإدارة الجبائية المكلف حق الاطلاع على الوثائق الإدارية	3.84	0.950	76.80%	02	موافق
03	تضع الإدارة الجبائية سجل الشكاوى للمكلفين بغية تحسين الخدمة المقدمة في المركز الضريبي	3.64	1.049	72.80%	04	موافق
04	يتم استقبال المكلفين والإصغاء لانشغالاتهم	3.77	0.827	75.40%	03	موافق
05	محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف عن طريق الرقمنة القطاع الضريبي وتسهيل الجبائية	4.18	0.744	83.60%	01	موافق
البعد رقم 02: بعد اللامركزية						
06	تعتبر القرارات الصادرة عن مدير المركز الضريبي قرارات نهائية وتنفيذية	3.92	0.872	78.40%	03	موافق
07	تمتلك إداراتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الداخلية	3.61	0.952	72.20%	05	موافق
08	يتمتع رؤساء المصالح بإصدار قرارات دون الرجوع إلى رئيس المركز	3.86	0.829	77.20%	04	موافق
09	يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات	4.12	0.769	82.40%	01	موافق

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

موافق	02	%81.40	0.769	4.07	تدفق المعلومات بمختلف أجهزة المركز الضريبي غير طويل وغير معقد	10
البعد رقم 03: بعد التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى (التجارة - الجمارك - الشرطة)						
موافق	02	%80.20	0.798	4.01	تتعاون إدارة الضرائب مع الإدارات الحكومية الأخرى لمشاركة معلومات المكلفين	11
موافق	01	82.20%	0.777	4.11	يسهل تبادل البيانات بين الإدارات الامتثال الضريبي بشكل أفضل ويقلل من الجهود المكررة	12
موافق	05	%77.60	0.868	3.88	يساعد التعاون مع المديرية الأخرى تنفيذ القانون في مكافحة القانون التهرب الضريبي والجرائم ذات صلة	13
موافق	04	%78.20	0.805	3.91	القيام بمبادرات مشتركة لمعالجة قضايا الامتثال الضريبي بشكل فعال	14
موافق	03	79.80%	1.141	3.99	تشارك إدارة الضرائب أفضل الممارسات والمعرفة مع الكيانات العامة الأخرى	15
البعد رقم 04: بعد تحسين إدارة الموارد البشرية						
موافق	04	%74.80	1.050	3.74	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالإدارة الجبائية في العمل على توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات	16
موافق	05	%66.20	1.277	3.31	تسعى الإدارة الجبائية إلى إعداد برامج تكوينية عصرية لمستخدميها	17
موافق	03	%75.60	0.894	3.78	تعمل الإدارة الجبائية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم	18
موافق	02	%76.60	0.865	3.83	يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة والتأهيل	19
موافق	01	%84.40	0.660	4.22	يخضع الأعوان لتكوينات فيما يخص	20

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

تقنيات التحصيل						
البعد رقم 05: بعد تبسيط القوانين والإجراءات						
موافق	05	%75.60	0.917	3.78	القوانين واللوائح الضريبية واضحة وموجزة وسهلة الفهم للمكلفين	21
موافق	02	79.60%	0.864	3.98	تبذل الجهود لتبسيط الإجراءات الضريبية وتقليل أعباء الإدارة على المكلفين	22
موافق	04	%76.00	0.829	3.80	توفر إدارة الضرائب موارد تعليمية لمساعدة المكلفين على فهم التزاماتهم	23
موافق	03	%77.60	0.829	3.88	يتم تشجيع الامتثال الطوعي من خلال التواصل الاستباقي ودعم المكلفين	24
موافق	01	89.60%	0.856	4.48	تقدم إدارة الضرائب حوافز أو مكافآت للمكلفين المتمثلين	25
البعد رقم 06: بعد تحسين نوعية الخدمة						
موافق	01	80.20%	0.745	4.01	عصرنة المركز الضريبي ساهمت في توفير الوقت واحترام أجل الدفع والتحصيل	26
موافق	05	%74.40	0.944	3.72	استعمال أنظمة الإعلام الآلي واستحداث التصريحات عن بعد يؤدي إلى محاربة كل أشكال الغش والتهرب الضريبي	27
موافق	04	%77.60	0.856	3.88	تقوم الإدارة الجبائية بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المكلفين وتستخدم مختلف المعلومات التي يتم جمعها بهدف تحسين الخدمات المقدمة	28
موافق	03	%79.60	0.696	3.98	تقدم إدارة الضرائب المساعدة	29

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

					والتوجيه لدفع الضرائب الدين يواجهون صعوبات مالية
30	يوفر المركز الضريبي خدمة سريعة الاستجابة مع احتياجات واستفسارات المكلفين	3.98	0.696	79.60%	02
م.ح01	الدرجة الكلية للمحور الأول: مبادئ التسيير العمومي الحديث	3.88	0.423	77.60%	درجة موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نتائج كل من عبارات المحور الأول والمتعلقة بالدرجة الكلية للمتغير المستقل (مبادئ التسيير العمومي الحديث) حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.88 ، والتي تمحورت ضمن مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (موافق) أي بمعنى أنه يوجد تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة حيث لمسنا الاتجاه العام لتمرکز إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور والتي تمحورت ضمن نطاق درجة موافق لكلي عبارات المحور الأول ككل ، وهذا ما أكدته نتائج الانحراف المعياري الكلية والتي بلغت 0.423 ، حيث لا يوجد تشتت في إجابات عبارات أفراد عينة الدراسة وفق الفقرات، إضافة إلى ذلك الأهمية النسبية والتي عبرت بدورها على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد المحور كما يلي :

- بلغت عبارات المحور الأول "مبادئ التسيير العمومي الحديث" عند مستوى الأهمية النسبية ما نسبته 77.60%، وهي نسبة عالية جدا، والتي تؤكد جليا على وجود فعلي لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث.

- إضافة إلى كل من عبارات المحور تباينت نتائج إجابات أفراد العينة وفق عبارات أبعاد المحور كما يلي:

(بعد المشاركة) العبارة رقم 05: "محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف عن طريق رقمنة القطاع الضريبي وتسهيل الإجراءات الجبائية" تمركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 83.6%، وبمتوسط حسابي 4.18 عالي جدا وإنحراف معياري 0.744 يعبر عن درجة تمرکز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد.

يليه (بعد اللامركزية) العبارة رقم 09: " يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات " تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 82.4%، وبمتوسط حسابي 4.12 عالي، وانحراف معياري 0.769 يعبر عن درجة تركز إيجابي وانسجام لعبارة البعد.

يليه بعد (التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى -التجارة، الجمارك، الشرطة) العبارة رقم 12: " يسهل تبادل البيانات بين الإدارات الامتثال الضريبي بشكل أفضل ويقلل من الجهود المكررة " تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 82.2%، وبمتوسط حسابي 4.11 عالي جدا، وانحراف معياري 0.777 يعبر عن درجة تركز إيجابي وانسجام لعبارة البعد.

يليه بعد (تحسين إدارة الموارد البشرية) العبارة رقم 20 " يخضع الأعوان لتكوينات فيما يخص تقنيات التحصيل " تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 89.60%، وبمتوسط حسابي 4.48 عالي جدا، وانحراف معياري 0.660 يعبر عن درجة تركز إيجابي وانسجام لعبارة البعد.

يليه بعد (تبسيط القوانين والإجراءات) العبارة رقم 25 " تقدم إدارة الضرائب حوافز أو مكافآت للمكلفين المتمثلين " تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 83.2%، وبمتوسط حسابي 4.48 عالي جدا، وانحراف معياري 0.856 يعبر عن درجة تركز إيجابي وانسجام لعبارة البعد.

يليه بعد (تحسين نوعية الخدمة) العبارة رقم 26 " عصرنة المركز الضريبي ساهمت في توفير الوقت وإحترام أجل الدفع والتحصيل "، تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 80.2%، وبمتوسط حسابي 4.01 عالي جدا وانحراف معياري 0.745 يعبر عن درجة تركز إيجابي وانسجام لعبارة البعد.

تشير نتائج الجدول إلى أن النهج التسييري الحديث في إدارة القطاع العام (المركز الضريبي)، يتم وفق ما تنادي به مبادئ وأسس التسيير العمومي الحديث ، حيث يتم التركيز على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين لضمان تلبية احتياجات أفراد المجتمع وأولوياته بشكل أفضل وتتضمن هذه المبادئ عدة أبعاد ومفاهيم حيث تلعب أدواراً حاسمة في تسيير الإدارات العمومية ، كما أن بعد المشاركة يساهم في إيجاد حلول للمشاكل أو العراقيل التي يتعرض لها المكلفين بالضريبة من خلال الاضغاء الى انشغالهم ومنحهم حق الاطلاع على وثائقهم الجبائية مما يعكس استيعاب الآراء والمقترحات المختلفة وتكييف السياسات والبرامج وفقاً للحاجات الفعلية، و ذلك بغية تعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والأفراد مما يشجعهم على الامتثال الضريبي الطوعي، هذا يعني أن المواطنين يتمكنون من فهم كيفية جمع الضرائب واستخدامها.

إضافة إلى بعد اللامركزية حيث ساهم بدوره في تكريس مبدأ تفويض السلطة بين مختلف المستويات الإدارية (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب) مما يمنحهم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الداخلية، كما يساهم في تشجيع الموظفين على المشاركة في الأخذ بالمبادرات الشخصية في اتخاذ القرارات التي لا تتطلب الرجوع إلى السلطة الأعلى ممثلة في رئيس المصلحة أو رئيس المركز الضريبي، مما يتيح سيرورة التواصل المباشر بين الأعوان الجبائيين والمكلفين بالضريبة بقضاء مصالحهم أنيا.

يليه بعد التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى والتي تتعامل مع المواطنين في التعاملات المالية خاصة مديرتي الجمارك والتجارة، إضافة إلى الشرطة من أجل البحث والتحري عن المتهرين، حيث يسهل تبادل البيانات بين الإدارات الامتثال بشكل أفضل ويقلل من الجهود المكررة، كما أن هذا التعاون مع المديريات الأخرى يساعد على تنفيذ القانون في مكافحة التهرب الضريبي والجرائم ذات الصلة.

ويعد تحسين إدارة الموارد البشرية، من الأمور التي باتت الإدارة الجبائية تضعها ضمن أولوياتها حيث يعزز تحسينها الكفاءة والفعالية في القطاع العام الضريبي عامة والمراكز الضريبية بصفة خاصة نظرا لاحتكاك الموظفين اليومي والمستمر مع المكلفين بالضريبة، من خلال تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم وحتى كسب رضاهم الوظيفي بتحفيظهم مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي يقدمونها.

يليه بعد تبسيط القوانين والإجراءات، حيث تعمل الإدارة الجبائية على تبسيط القوانين والإجراءات الضريبية وجعلها واضحة وموجزة وسهلة الفهم لتقليل التعقيد والإلمام بالتفاصيل الصعبة وذلك باستخدام لغة واضحة ومفهومة في جميع الوثائق الضريبية والتواصل مع المكلفين بهدف تقليل الأعباء الإدارية عنهم بصورة تدعم تحسين الشفافية وتقليل البيروقراطية، وتساهم في تشجيع الامتثال الطوعي من خلال التواصل الاستباقي، بشكل أكثر سهولة وفاعلية.

كما أن بعد تحسين نوعية الخدمة ، يهدف إلى تعزيز رضا المواطنين وتلبية احتياجاتهم من خلال تحسين جودة الخدمات الضريبية ، يعتبر أمراً ضروريا لضمان رضا المكلفين وتحقيق فعالية أفضل في إدارة الضرائب، بتوفير وسائل فعالة للتواصل بين المكلفين والمراكز الضريبية، سواء كان ذلك عبر خلايا الاصغاء المتواجدة على مستوى المراكز أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، تحسين نوعية الخدمة في المركز الضريبي يساهم في بناء علاقة إيجابية مع المكلفين ويزيد من فعالية الإدارة الضريبية بشكل عام ويعزز الثقة لديهم ويساهم في بناء علاقة إيجابية بينهما.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

وعليه نستخلص أن توفر جميع هذه الأبعاد معا يدعم مفهوم التسيير العمومي الحديث، ويعمل على تحسين الأداء وتعزيز فعالية الخدمات الضريبية، من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في إدارة القطاع العام وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز رفاهية المجتمع بأكمله.

الجدول رقم (03-17) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: كفاءة التحصيل

الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
البعد رقم 01: شفافية التحصيل						
01	تتم عملية التحصيل بكل شفافية وفق نظام مساءلة ومراجعة فعال في المراكز الضريبية	3.67	1.120	73.40%	03	موافق
02	يتم تقديم التقارير والمعلومات المالية بشكل مفصل ومنظم في المركز الضريبي	3.84	0.813	76.80%	01	موافق
03	يوجد جهاز للتدقيق والرقابة ومتابعة الإجراءات المتعلقة بالدفع والتحصيل	3.62	0.885	72.40%	04	موافق
04	يتم تحصيل الضرائب والرسوم في فترات محددة قانونا	3.58	0.878	71.60%	05	موافق
05	تعتبر الضرائب موحدة بالنسبة لجميع الأفراد من نفس الفئة	3.78	0.824	75.60%	02	موافق
البعد رقم 02: كفاءة التحصيل						
06	تتم العمليات الضريبية بالكفاءة المطلوبة نظرا للوعي المكلفين وتفاهتهم لأداء الضرائب	3.87	0.812	77.40%	03	موافق
07	تسجل مصالح الضرائب نتائج إيجابية سنوية في الحصيلة الضريبية	3.92	0.939	78.40%	02	موافق
08	تساهم كفاءة الأعوان في تحقيق فعالية التحصيل الجبائي	3.94	0.930	78.80%	01	موافق
09	تلائم طرق التحصيل المعتمدة الهدف المسطر للتحصيل	3.88	0.856	77.60%	05	موافق
10	يتقن الموظفون تطبيق مضمون قوانين التحصيل بشكل جيد	3.87	0.960	77.40%	04	موافق
البعد رقم 03: آليات التحصيل						
11	ساهمت الأنظمة الإلكترونية المستحدثة في زيادة التحصيل	3.61	1.053	72.20%	04	موافق
12	يستخدم المكلفون التصريجات الرقمية ودفع الضرائب	3.86	0.921	77.20%	01	موافق

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

					والرسوم إلكترونيا أكثر من التصريح والدفع عن طريق الشباك	
موافق	03	%73.60	0.994	3.68	ساهم التنسيق بين الوحدات الجبائية باستخدام الرقمنة في تقليل الأخطاء التي يقع فيها الأعوان الجبائيين	13
موافق	02	%74.80	1.060	3.74	يتم إستخدام الأنظمة الجبائية الرقمية بصورة كبيرة	14
موافق	05	%72.00	1.054	3.60	يساهم التنوع الضريبي في رفع الحصيلة الضريبية	15
البعد رقم 04: عصرنة التحصيل						
موافق	03	%78.20	0.866	3.91	ساعد النظام الجبائي الإلكتروني في تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية	16
موافق	05	%72.40	1.135	3.62	ساهم تطبيق النظام الجبائي الضريبي للأنظمة الرقمية في تحسين عملية تحصيل الضرائب وزيادة مردوديتها	17
موافق	04	%73.60	1.127	3.68	إستخدام المركز الضريبي للأنظمة الرقمية ضروري من أجل رفع كفاءة التحصيل الجبائي	18
موافق	01	%88.00	0.791	4.40	إستخدام الرقمنة في المركز الضريبي ساهم في التقليل من الجهد	19
موافق	02	%81.60	0.907	4.08	إستخدام الرقمنة في التحصيل الضريبي ساهم في التقليل من السجلات والاستثمارات	20
البعد رقم 05: كفاءة إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية						
	04	%80.00	0.898	4.04	تستخدم إدارة الضرائب حلولاً نقية متقدمة لتبسيط عمليات تحصيل الضرائب	21
	01	%84.20	8.44	4.21	منصات التكنولوجيا سهلة الوصول وسهلة الاستخدام مما يسهل تفاعل المكلفين على نحو سلس	22
	05	%78.40	0.918	3.92	تستخدم إدارة الضرائب أنظمة الإيداع الإلكتروني لتبسيط عمليات تقديم الإقرارات الضريبية	23
	03	%80.40	0.778	4.02	الإتصال والتنسيق الآلي والسريع مع مختلف الهيئات يوفر معطيات جبائية لزيادة الحصيلة الضريبية	24
	02	%82.80	0.817	4.14	ساهمت الإدارة الجبائية الإلكترونية في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي	25
درجة موافق		%77.00	0.412	3.85	الدرجة الكلية المحور الأول: كفاءة التحصيل الجبائي	م.ح01

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

توضح نتائج الجدول أعلاه أن كل من عبارات المحور الثاني والمتعلقة بالدرجة الكلية للمتغير التابع (كفاءة التحصيل الجبائي) بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.85، والتي تمحورت ضمن مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (موافق) أي بمعنى أنه يلاحظ تحسن في الحصيلة الجبائية في المراكز الضريبية، حيث لمسنا الاتجاه العام لتركيز إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني والتي تمحورت ضمن نطاق درجة موافق لكلى عبارات المحور الثاني وهذا ما أكدته نتائج الإنحراف المعياري الكلية والتي بلغت 0.412، حيث لا يوجد تشتت في إجابات عبارات أفراد عينة الدراسة وفق فقرات الإستبيان، وهذا ما دلت عليه الأهمية النسبية والتي عبرت بدورها على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد المحور كما يلي:

- بلغت عبارات المحور كفاءة التحصيل الجبائي عند مستوى الأهمية النسبية 77.00%، وهي نسبة عالية جدا والتي تؤكد جليا وجود لكفاءة التحصيل في المراكز الضريبية لكل من مركز غرداية والأغواط وتيارت.

- إضافة إلى كل من عبارات المحور تباينت نتائج إجابات أفراد العينة وفق عبارات أبعاد المحور كما يلي:

(شفافية التحصيل) العبارة رقم 02" يتم تقديم التقارير والمعلومات المالية بشكل مفصل ومنظم في المركز الضريبي" تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية مقدرة ب 76.80%، وبمتوسط حسابي 3.84 عالي جدا، وإنحراف معياري 0.813 يعبر عن درجة تركز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد، يليها بعد (كفاءة التحصيل) العبارة رقم 08 "تساهم كفاءة الأعوان في تحقيق فعالية التحصيل الجبائي" تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية 78.80% وبمتوسط حسابي 3.94 عالي، وإنحراف معياري 0.930 يعبر عن درجة تركز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد .

يليه بعد (آليات التحصيل) العبارة رقم 12: "يستخدم المكلفين التصريحات الرقمية ودفع الضرائب والرسوم إلكترونيا أكثر من التصريح والدفع عن طريق الشباك" تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 77.20%، وبمتوسط حسابي 3.86 عالي جدا، وإنحراف معياري 0.921 يعبر عن درجة تركز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد.

يليه بعد (عصرنة التحصيل) العبارة رقم 19 "استخدام الرقمنة في المركز الضريبي ساهم في التقليل من الجهد" تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 88.00%، وبمتوسط حسابي 4.40 عالي جدا، وإنحراف معياري 0.791 يعبر عن درجة تركز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد.

- يليها بعد (كفاءة إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية) العبارة رقم 25 "تقدم إدارة الضرائب حوافز أو مكافآت للمكلفين الممثلين" تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 83.20% وبتوسط حسابي 4.48 عالي جدا، وإنحراف معياري 0.856 يعبر عن درجة تركزز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد.

- يليها بعد (عصرنة التحصيل) العبارة رقم 25 "منصات التكنولوجيا سهلة الوصول وسهلة الاستخدام مما يسهل تفاعل المكلفين على نحو سلس"، تركزت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية نسبية ب 80.20%، وبتوسط حسابي 4.14 عالي جدا، وإنحراف معياري 0.817 يعبر عن درجة تركزز إيجابي وإنسجام لعبارة البعد.

من خلال نتائج الجدول وعند النظر إلى دور الأبعاد المختلفة في كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث، يمكن تفسيرها على أن بعد شفافية التحصيل إرتكز فعليا على توحيد الضرائب والرسوم بالنسبة لجميع الأفراد من نفس الفئة وتحصيلها في فترات محددة قانونيا ، وهذا يهدف إلى زيادة معدلات التحصيل الضريبي وتقليل التهرب الضريبي من خلال الاخضاع للرقابة وتحيين الإجراءات المتبعة في التحصيل من خلال الإفصاح عن المعلومات بصورة شفافة وإمكانية الحصول عليها من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة بالاعتماد على نظام مساءلة ومراجعة فعال، إضافة إلى أن بعد كفاءة التحصيل ساهم في ترجمة قدرة النظام الضريبي على جمع الإيرادات الضريبية بشكل فعال من خلال نشر الوعي وثقافة الأداء لدى دافعي الضرائب وتقليل التأخير في دفع الضرائب المترتبة عليهم وتحسيسهم بقيمة ما يقومون به ومدى مساهمته في زيادة الموارد المالية المتاحة للحكومة ، بهدف تحسين المرافق العمومية، وبعد آليات التحصيل له دور في زيادة الحصيلة الضريبية وذلك بتحسين وتطوير الآليات والأدوات المستخدمة و الطرق والإجراءات المتبعة في عملية تحصيل الضريبي من خلال استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية لتبسيط وتسريع عمليات التحصيل وتحسين دقة وشفافية البيانات الجبائية ، كما ساهم أيضا بعد عصرنة التحصيل في تحديث أساليب التحصيل الجبائي لمواكبة التطورات التكنولوجية والمتطلبات الحديثة ، وتحويل العمليات الجبائية التقليدية إلى عمليات رقمية متكاملة، مما ساهم في تحسين الكفاءة ، كما يساعد تحديث الأنظمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل معالجة البيانات الضريبية بشكل أسرع وأكثر دقة من خلال تنظيم وتوجيه عمليات التحصيل الجبائي باستخدام الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات المتقدمة، مما يزيد في القدرة للوصول إلى المعلومات وتحسين جودة البيانات وتقديم خدمات جبائية أفضل.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

إضافة إلى أن تلك الأبعاد ساهمت في كثير من الفوائد المهمة على صعيد المراكز الضريبية من خلال تطبيق الأبعاد المذكورة في كفاءة التحصيل الجبائي ، من خلال تمكين الدولة من زيادة الإيرادات المتاحة لتمويل الخدمات العامة والمشاريع التنموية ، وتبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما أدى إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في جمع الضرائب ، وزيادة الشفافية والوضوح في العمليات الجبائية، مما يعزز الثقة بين المكلفين والسلطات الضريبية ، وتقليل التكاليف المرتبطة بعمليات التحصيل وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الإجراءات الجبائية ، وتقديم خدمات جبائية أفضل للمكلفين، مثل تسهيل إيداع الإقرارات الضريبية وتوفير معلومات واضحة حول الالتزامات الضريبية والمدفوعات ، وتحسين قدرة السلطات الضريبية على اكتشاف ومكافحة التهرب الضريبي، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق التوازن الضريبي.

تتعاون هذه الأبعاد معاً لتحقيق كفاءة التحصيل الجبائي، وتساهم في زيادة الإيرادات الحكومية وتحسين التمويل العام. من خلال تطبيق هذه الأبعاد، يمكن تحسين إدارة الجباية وتحقيق توازن أفضل بين حقوق الدولة واحتياجات المكلفين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين (تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وتحسين كفاءة التحصيل الجبائي) سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مدى التأثير بين متغيري الدراسة المستقل والتابع وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها.

كما سنقوم باستخدام اختبار T واختبار ANOVA_ للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) لاختبار الفرضية الرئيسية وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F، لاختبار الفرضيات الرئيسية. إختبار التوزيع الطبيعي:

1- اختبار الفرضية الأولى:

- يوجد تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الحديث (المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين والإجراءات، تحسين الخدمة) في المراكز الضريبية محل الدراسة (غرداية، الأغواط، تيارت).

الجدول رقم (03-18) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لمتغير تطبيق التسيير العمومي الحديث

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

SIG	قيمة T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
0.000	6.01	0.62	3.37	100	التسيير العمومي الحديث

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.37 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.62، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية ويرجع تفسير ذلك الى الاستراتيجية المتبعة لعصرنة المراكز الضريبية بإدخال أليات وطرق حديثة في التسيير ، وهذا ما أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يحلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية.

- يوجد مستوى من المشاركة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-19) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده المشاركة

SIG	قيمة T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	البعده
0.000	8.17	0.71	3.58	100	المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.58 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.71 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول وجود نوع من المشاركة خاصة فيما يتعلق بحق الاطلاع على الوثائق الإدارية استقبالا المكلفين والاصغاء لانشغالاتهم وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يحلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من المشاركة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من اللامركزية في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-20) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده اللامركزية

البعده	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
اللامركزية	100	3.06	0.63	1.03	0.30

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.06 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق، وهذا ما أكدته أيضا الانحراف المعياري حيث بلغ 0.63، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية غير متفقون حول اللامركزية، ويرجع ذلك إلى أن تنظيم الإجراءات الضريبية وتحديد المعلومات الخاصة بالضرائب يصدر عن الهيئة الأعلى من المركز الضريبي ممثلة في المديرية العامة للضرائب غير أن ذلك لا يمنع من اتخاذ بعض القرارات البسيطة المتعلقة بوضعية المكلفين وإيجاد حلول لهم، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.30، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H0 والتي تنص على عدم وجود مستوى من اللامركزية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من التعاون بين الإدارات في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-21) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده التعاون بين الإدارات

البعده	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
التعاون بين الإدارات	100	3.83	0.55	15.14	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.83 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق، وهذا ما أكدته أيضا الانحراف المعياري حيث بلغ 0.55، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول وجود تعاون بين الإدارات الأخرى (الجمارك، الشرطة، التجارة) ويرجع تفسير ذلك إلى وجود فرق مختلطة مهمتها البحث والتحري عن المعلومة وضبط برنامج الأعمال المشتركة للرقابة وبرامج التدخل، وهذا أكدته أيضا مستوى

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من التعاون بين الإدارات الأخرى في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من تحسين إدارة الموارد البشرية في المراكز الضريبية محل الدراسة

الجدول رقم (03-22) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده من تحسين إدارة الموارد البشرية

SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	البعده
0.28	1.08	1.19	3.13	100	تحسين إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.13 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكده أيضا وجود تشتت للانحراف المعياري حيث بلغ 1.19 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية غير متفقون حول تحسين إدارة الموارد البشرية ويرجع تفسير ذلك الى عدم وجود خطة استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، تهدف الى تحقيق التحسين المستدام، وهذا ما أكده أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.28 ، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H0 والتي تنص على عدم وجود مستوى من تحسين إدارة الموارد البشرية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من تبسيط للقوانين والاجراءات في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-23) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده تبسيط القوانين والاجراءات

SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	البعده
0.00	2.54	1.03	3.26	100	تبسيط للقوانين والاجراءات

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.26 وفق سلم مقياس ليكرت الحماسي والذي يعبر عن تركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، مع وجود تشتت في الإنحراف المعياري حيث بلغ 1.03، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقين حول تبسيط للقوانين والاحكام و يرجع تفسير ذلك الى السياسة الضريبية المنتهجة من قبل الحكومة لزيادة الامتثال الطوعي والقضاء على الغش والتهرب الضريبيين وجعل الإجراءات بسيطة وسهلة الفهم والأداء بعيدا عن التعقيدات التي تدفع بالمكلفين الى التماطل أو التهرب، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من تبسيط للقوانين والاحكام في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من تحسين نوعية الخدمة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-24) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعده تحسين نوعية الخدمة

البعده	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	SIG
تحسين نوعية الخدمة	100	3.38	0.99	3.90	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.38 وفق سلم مقياس ليكرت الحماسي والذي يعبر عن تركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته في الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.99 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقين حول تحسين نوعية الخدمة و يرجع تفسير ذلك الى الاستراتيجية التي حددتها المديرية العامة للضرائب بغية تعزيز الثقة بينها وبين المكلفين وتحسين العلاقة كما أنها تدخل في اطار الإصلاحات التي باشرتها الإدارة الجبائية ، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من تحسين نوعية الخدمة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

2. اختبار الفرضية الثانية:

- يوجد مستوى من تحسين كفاءة التحصيل الجبائي بأبعاده (شفافية التحصيل، كفاءة التحصيل، آليات التحصيل، عصنة التحصيل، كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية) في ظل التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة (غرداية، الأغواط، تيارت).

الجدول رقم (03-25) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لمتغير كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
كفاءة التحصيل الجبائي	100	3.39	0.82	4.75	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.39 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الانحراف المعياري حيث بلغ 0.82 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث ويرجع تفسير ذلك الى الاستراتيجية المتبعة لزيادة الحصيلة الجبائية والاعتماد على الطرق والأساليب الحديثة في التسيير للمراكز الضريبية بإدخال آليات وطرق حديثة في التسيير وتوجيه السياسة الضريبية وبناء نظام ضريبي مستدام يهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية على المدى الطويل ، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يلجنا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث.

- يوجد مستوى من شفافية التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

البعد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	-----

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

0.000	11.51	0.76	3.888	100	شفافية التحصيل
-------	-------	------	-------	-----	----------------

الجدول رقم (03-26) نتائج تقدير **T test** لإختبار العينة الواحدة لبعده شفافية التحصيل

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.88 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.76 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول شفافية التحصيل ويرجع تفسير ذلك الى الوضوح في تحصيل الضرائب والإجراءات المتعلقة بجمعها بشكل مفهوم وواضح وتحديد المبالغ المستحقة للدفع من خلال الفهم للالتزامات الضريبية والحقوق، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من شفافية التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من كفاءة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-27) نتائج تقدير **T test** لإختبار العينة الواحدة لبعده كفاءة التحصيل

SIG	قيمة T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	البعده
0.000	5.32	0.89	3.47	100	كفاءة التحصيل الجبائي

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.47 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.89 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول كفاءة التحصيل ويرجع تفسير هذا الى القدرة على جمع الإيرادات الضريبية بشكل فعال ويتضمن ذلك تحسين النظم والعمليات لضمان سهولة التحصيل والامثال من قبل المكلفين وتقليل التهرب والحد منه ، وهذا أكدته

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من كفاءة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من آليات التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-28) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعء آليات التحصيل

البعء	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	SIG
آليات التحصيل	100	3.26	0.98	2.72	0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.26 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكده أيضا الإنحراف المعياري حيث بلغ 0.98 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول شفافية التحصيل ويرجع تفسير الى الطرق والإجراءات المتبعة في عملية تحصيل الضرائب ومتابعة التصريحات المقدمة من المكلفين ومراقبتها للتحقق منها إضافة الى التحصيل الالكتروني والعمل على توعية وتنقيف المكلفين بتوجيه الجهود لتوفير المعلومات وتسهيل الامتثال، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.008 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من آليات التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من عصنة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (03-29) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعء عصنة التحصيل

البعء	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	SIG
عصنة التحصيل	100	3.37	0.98	3.81	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 3.37 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته أيضا الانحراف المعياري حيث بلغ 0.98 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية متفقون حول شفافية التحصيل ويرجع تفسير هذا الى سعي الإدارة الجبائية تحسين العلاقة بينها وبين المكلفين بتبسيط الإجراءات والتقليل من الأوراق والاستثمارات واستخدام الأنظمة الرقمية ، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على وجود مستوى من عصرنة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الجدول رقم (30-03) نتائج تقدير T test لإختبار العينة الواحدة لبعدها استخدام تكنولوجيا الاعلام

والاتصال والإدارة الالكترونية

البعد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية	100	1.24	2.96	-0.27	0.78

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

حيث توضح النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 1.24 وفق سلم مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن تمركز إيجابي لإجابات أفراد العينة وفق الفرضية بدرجة موافق ، وهذا ما أكدته وجود تشتت في الانحراف المعياري حيث بلغ 2.96 ، أي أن جل الموظفين داخل المراكز الضريبية غير متفقين حول استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية ويرجع تفسير هذا الى بعض الأنظمة الرقمية كونها غير سهلة الوصول والاستخدام وتتميز ببعض التعقيد خاصة في نظام sap ، وهذا أكدته أيضا مستوى الدلالة الإحصائية حيث بلغت 0.78 ، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ب 0.05 ، والذي يجلينا على قبول الفرضية البديلة H0 والتي تنص على عدم وجود مستوى من استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

3. اختبار الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث (المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات، تحسين إدارة الموارد البشرية، تبسيط القوانين والإجراءات، تحسين الخدمة) على كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز محل الدراسة (غرداية، الأغواط، تيارت).

جدول رقم (03-31) إختبار معامل الإنحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: كفاءة التحصيل الجبائي				المتغيرات الأبعاد المتغير المستقل
درجة القرار	المعنوية SIG	قيمة T	B	
يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في كفاءة التحصيل الجبائي	0.034	2.14	0.95	الثابت
	0.93	0.078	0.007	بعد المشاركة
	0.42	0.807	0.08	بعد اللامركزية
	0.79	0.264	0.028	بعد التعاون
	0.017	2.429	0.16	بعد تحسين إدارة الموارد البشرية
	0.223	-1.228	-0.09	بعد تبسيط القوانين والإجراءات
	0.000	6.283	0.54	بعد تحسين نوعية الخدمة
F	R2	R	مستوى دلالة SIG	
25.346	0.623	0.78	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال تحليلنا لنتائج إختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الرابعة، تبين لنا ان المتغير الثابت يمثل لنا درجة (كفاءة التحصيل الجبائي) في حالة ثبات درجة (أبعاد تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث) بمعنى أصح أن مستوى تأثر المتغير كفاءة التحصيل الجبائي، في حالة وجود تام (لأبعاد تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث) وهذا وفق نتائج معامل تحديد التأثير R2 والتي

بلغت درجته الكلية للأبعاد على النسبة 0.623% وجل المؤشرات الخاصة بمعاملات التحديد عبرت عن درجة تأثير أبعاد المتغير التابع (كفاءة التحصيل الجبائي) بالتأثير الطردي والموجب، حيث نلاحظ ان أغلب إشارات المعاملات المتعلقة بجميع أبعاد تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث هي إشارات موجبة ماعدا بعد تبسيط القوانين والإجراءات.

أن لكل من أثر تحسين ادارة الموارد البشرية، وتحسين نوعية الخدمة دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمهم على التوالي: (2.42، 6.28)، في حين جاءت قيم t المحسوبة لكل من المشاركة، اللامركزية، التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى، تبسيط القوانين والإجراءات مساوية لـ: (0.078، 0.807، 0.264، -1.22) على التوالي وهي أقل من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5%.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=25.34$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ودرجة حرية (0.000)، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التسيير العمومي الحديث وكفاءة التحصيل الجبائي، وأن معامل التحديد $R^2=0.623$ يبين أن نحو 62% من التباين في مستوى كفاءة التحصيل الجبائي هو نتيجة تأثير هذه المتغيرات كل بنسبة معينة، كما بينت نتائج الاختبار أن الابعاد الأكثر تأثيرا هي كل من تحسين ادارة الموارد البشرية، وتحسين نوعية الخدمة.

إضافة إلى عامل آخر ألا هو قيمة مستوى الدلالة حيث يساوي 0.000، وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض والذي افترضناه في دراستنا سابقا ب 0.05، وهذا يميلنا على قبول الفرضية البديلة $H1$: والتي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في كفاءة التحصيل الجبائي عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.93 \geq 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية $H0$: فلا يوجد أثر معنوي للمشاركة على كفاءة التحصيل الضريبي عند $\alpha \geq 0.05$.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.42 \geq 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية $H0$: بأنه لا يوجد أثر معنوي للامركزية على كفاءة التحصيل الضريبي عند $\alpha \geq 0.05$.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.79≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد أثر معنوي للتعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى على كفاءة التحصيل الضريبي عند $0.05 \geq \alpha$.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.017≤0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1: بأن هناك أثرًا معنويًا لتحسين الموارد البشرية على كفاءة التحصيل الجبائي عند $0.05 \geq \alpha$ ، ونرفض الفرضية الصفرية.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.22≥0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: بأنه لا يوجد أثر معنوي لتبسيط القوانين والإجراءات على كفاءة التحصيل الضريبي عند $0.05 \geq \alpha$.

- نلاحظ أن قيمة (sig=0.000≤0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1: بأن هناك أثرًا معنويًا لتحسين نوعية الخدمة على كفاءة التحصيل الجبائي عند $0.05 \geq \alpha$ ، ونرفض الفرضية الصفرية.

من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن: Sig=0.00≤0.05، وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أن مستوى كفاءة التحصيل الجبائي يتأثر بتحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين نوعية الخدمة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

- توجد فروقات في مستوى كفاءة التحصيل الجبائي حسب توزيع السمات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة) في المراكز محل الدراسة (غرداية، الأغواط، تيارت). سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى، باختبار t للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول رقم (03-32): نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

المتغير	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	0.06	0.80	1.10	0.27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

قبل إختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق¹، وبالعودة لاختبار Levens لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها لمتغير الجنس جاءت مساوية:

¹ -أنظر الملحق رقم 03، ص273.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة

التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة

(F=0.06 / P-Value=0.80)، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين

لأن القيمة لمتغير الجنس جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)،

اتضح لدينا أن $P\text{-value}=0.27 > 0,05$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%،

أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول كفاءة التحصيل الجبائي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في

الجدول التالي:

الجدول (03-33): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لكفاءة التحصيل

الجبائي ومتغيرات العمر، المؤهل، الاقدمية، الوظيفة.

المتغير	المصدر	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية P-Value
العمر	بين المجموعات	32.85	2.61	0.055
	خلال المجموعات	12.55		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	64.31	5.51	0.006
	خلال المجموعات	12.10		
الاقدمية	بين المجموعات	25.89	2.02	0.115
	خلال المجموعات	12.77		
الوظيفة	بين المجموعات	28.90	2.38	0.035
	خلال المجموعات	12.14		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبيّن من الجدول أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، أن متغير العمر والاقدمية جاءت

أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في

متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق كفاءة التحصيل الجبائي، تعزى لمتغير العمر، الاقدمية (عدد

سنوات الخدمة بالمؤسسة)، أما متغير المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)، ومتغير الوظيفة جاءت أقل من

0.05 وبهذا نقبل فروض البديلة عند مستوى دلالة 5%، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التحصيل الجبائي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

1. الفرضية الأولى:

حيث إستخلصنا من نتائج الفرضية أنه يوجد مستوى من تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية وهذا يعبر على أنه مقارنة ناجعة في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي إلى حد ما، وذلك من خلال النتائج المحصلة عليها سالفا حيث أن مبادئ التسيير العمومي فسرت تأثيرها على كفاءة التحصيل الجبائي وهذا انطلاقا من عدة عوامل منها تعزيز الشفافية وتكريس مبدأ المساءلة والتقييم الدوري للمردودية السنوية والتقارير الدورية، إضافة الى أن لامركزية القرارات وتفويض السلطة يساهم في تسريع المعاملات البسيطة التي لا تحتاج الرجوع الى السلطة العليا، كما أن لتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، واعتماد معايير الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتأهيل المستمر للموظفين، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات الضريبية ورفع مستوى رضا المكلفين، إضافة إلى تبسيط الإجراءات وتطوير البنية التحتية من خلال التحول الرقمي وتطبيق أنظمة معلومات متطورة، مما يساهم في تسهيل الإجراءات الضريبية على المكلفين، وتقليل الوقت والجهد اللازمين للتعامل مع الإدارة الضريبية وتعزيز التعاون والشراكة مع المكلفين، من خلال توفير المعلومات والدعم اللازم للمكلفين، مما ساهم في زيادة وعيهم بأهمية الالتزام الضريبي، وتحسين معدلات التحصيل.

ولكن لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية جاء بناء على الاستراتيجيات الموضوعية من طرف المديرية العامة للضريبة وليس تكريسا لمفهوم المبادئ كمقاربة تسييرية وهذا ما لمسناه خلال الدراسة الميدانية، غير أنه لا يكفي وحده لتحسين كفاءة التحصيل الجبائي، بل لا بد من توافر إرادة سياسية جادة من قبل الحكومة، وتوفير الموارد المالية اللازمة، وبناء قدرات الموظفين، وتعزيز الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين.

2. الفرضية الثانية:

حيث أستخلصنا من نتائج الفرضية أنه يوجد مستوى من تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز محل الدراسة، وذلك من خلال سعي الإدارة الجبائية الى زيادة رضا المكلفين، وتعزيز فعالية الإدارة الضريبية.

ولعل أبرز الآليات والطرق الحديثة التي تم إدخالها في التسيير الجبائي هي التحول الرقمي الذي باتت تشهده الإدارة الجبائية عبر مختلف مصالحها ومن خلال دراستنا الميدانية شهدنا توجهها نحو رقمنة الملفات من خلال نظام OUAMIG (Outil d'Aide à la Migration des données) وهي أداة لترحيل بيانات المكلفين حتى تمكنهم بعد ذلك من الولوج عبر البوابة الرقمية "جبائتك" للتصريح والدفع بعدما يتم منحهم الإيمل والرقم السري الخاص بهم.

توفير الخدمات الضريبية الإلكترونية، يسهل عليهم تقديم الإقرارات الضريبية في أجالها ويوفر عناء التنقل ويقلل من طوابير الانتظار ويوفر الجهد للمكلف والموظف ودفع الضرائب عن طريق التحويلات البنكية يقلل الضغط عن مصلحة الصندوق خاصة في فترات الدفع القانونية، كما أن هذا التوجه يساهم في تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات الضريبية للمكلفين بشكل سهل وواضح، مما يمنحهم الثقة بالإدارة الجبائية.

كما أن تحسين إدارة الموارد البشرية، يدخل ضمن اطار تحديث الآليات من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة للموظفين، لمساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، وذلك باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والعمل على تعميمها عبر كافة المراكز، حتى يتسنى اكتشاف حالات الغش و التهرب الضريبي ويدعم التحليلات التنبؤية لتحليل البيانات الضريبية وتحديد حالات التهرب الضريبي المحتملة، وتحسين الاستهداف من خلال استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحديد المكلفين الأكثر ميولا للتهرب الضريبي، و تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بترسيخ الشفافية والمساءلة، عن طريق التقارير الدورية والسنوية و توفير المعلومات الضريبية للمواطنين بشكل سهل وواضح، مما يزيد من تركيز الموظفين داخل المراكز الضريبية وتقليل الأخطاء التي قد يقعون فيها سواء في تقدير الضريبة أو في كيفية حسابها، وهذا يعكس قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، كما أن تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق معايير الكفاءة والفاعلية في التوظيف، وتوفير التدريب والتأهيل المستمر للموظفين، وتعزيز رضا هم و توفير بيئة عمل مناسبة لهم، يزيد من رغبتهم في العمل، ويتمثل النهج التسييري الجديد في المراكز الضريبية في التعاون والشراكة مع المكلفين من خلال زيادة وعيهم بأهمية الالتزام الضريبي و توفير المعلومات والدعم اللازم لهم، مما يمكنهم من فهم واجباتهم الضريبية وامتثالهم لها، وتحسين رضاهم من خلال التعامل معهم بطريقة لبقة وعادلة وشفافة تكرر روح المساواة بين جميع المكلفين دون تفضيل، والسير لاحقا نحو تغيير تسمية المكلف ب(الزبون)، وهذا يجعلهم أكثر مسؤولية.

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في كفاءة

التحصيل الجبائي عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ ؛

حيث استخلصنا من خلال نتائج الفرضية وجود أثر لتطبيق مبادئ التسيير العمومي في كفاءة التحصيل الجبائي، حيث ساهمت مبادئ التسيير العمومي وفق بعد المشاركة في زيادة وعي المكلفين بأهمية الالتزام الضريبي، من خلال فهمهم للسياسات الضريبية، مما ساعد في تعزيز المسؤولية باستجاباتهم للتصريح الطوعي و دفع مستحقات الضرائب أيضا طرح انشغالاتهم و آرائهم عبر خلايا الاصغاء المتواجدة في المراكز الضريبية أو عن طريق الكتابة من خلال السجلات الموضوعة تحت تصرفهم في مكاتب الاستقبال مما يساعد على تعزيز ثقتهم بالإدارة الضريبية، إضافة إلى بعد اللامركزية يعتبر مبدئا يتم تجسيده في المراكز من خلال تدفق المعلومات بمختلف أجهزة المركز الضريبي خاصة (الوعاء والتحصيل) للوقوف على سير العمليات اليومية ومدى التزام المكلفين بإيداع تصريحاتهم ووثائقهم .

كما يمنح لرؤساء المصالح بإصدار قرارات دون الرجوع الى رئيس المركز بهدف تسريع العمليات الجبائية مما يمنحهم مزيداً من الاستقلالية والمرونة في التسيير وإيجاد الحلول للتساؤلات المطروحة من طرف المكلفين أو المشاكل البسيطة التي لا تستدعي اللجوء الى مصلحة المنازعات والطعن، كما يمتلك رؤساء المراكز الحرية في صنع القرارات الخاصة بإدارة المصالح الداخلية دون الرجوع الى السلطة الأعلى.

كما يتجسد الأثر من سعي الإدارة في الاهتمام بتحسين إدارة الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات من خلال فتح مسابقات التوظيف ومراعاة شرط المؤهل العلمي بدرجة بالغة واجراء الترقية على أساس الاختبار المهني.

ويظهر الأثر من خلال تبسيط القوانين واللوائح الضريبية يجعلها واضحة موجزة وسهلة الفهم.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها يظهر الأثر في تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية من خلال التوجه نحو عصرتها والتحول الى رقمنة الملفات واستخدام تكنولوجيا الام والاتصال لزيادة نسبة الحصيلة الجبائية.

كما استخلصنا من خلال نتائج الفرضية الفرعية السادسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحسين الخدمة في المراكز الضريبية على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي وهذا من خلال تقديم خدمة متطورة في إطار رقمنة القطاع في المراكز الضريبية.

ومن خلال الدراسة الميدانية وما لمسناه في أثرها بناء على إجابات بعض الأعوان الجبائيين فان تحسين الخدمة يهدف الى إقامة علاقة جديدة مع المكلف بالضريبة تركز على تقديم خدمة فعّالة ومتجاوبة وضمن استقبال نوعي بمختلف أشكاله الاستقبال الشخصي، أو عن طريق البريد، أو عبر الهاتف، أو البريد الإلكتروني وأخذ المواعيد والإجابة على الطلبات خلال الآجال المطلوبة، كما يتكفل بالأشخاص ذوي الحركة المحدودة والأشخاص الذين يعانون من صعوبات من خلال تخصيص استقبال خاص (ممرات مهيأة للدخول ومكتب استقبال)، مما جعل من تحسين نوعية الخدمة أولوية إستراتيجية للإدارة الجبائية وتخضع لرقابة المديرية العامة من خلال الرقابة المفاجئة لصحة التقييمات المرسله وكذلك التحقق من سير الأراء، و يحدد الأهداف ويضمن المتابعة و يقوم بالتحليل و يسعى لتطوير الأحكام التشريعية والتنظيمية وفي تقديم خدمات أفضل تم انشاء جهاز يسمى تحسين نوعية الخدمة بموجب إنشائه طبقا للتعليمه العامة رقم 01 المؤرخة في 07 جوان 2004 الصادرة عن المدير العام للضرائب، حيث يعبر عن ترقية ثقافة الاستقبال ونوعية الخدمة، فهو يضم مجموع معايير داخلية وخارجية تلزم أعوان الهياكل الجديدة باحترامها.

وهو يتكون من نظام معلومات يشمل تسيير العلاقات مع المكلفين بالضريبة عن طريق الولوج إلى الخط الإلكتروني وتسيير ملفاتهم من خلال انشاء رقم التعريف الجبائي والملف الجبائي للمكلف بالضريبة والملفات الفرعية (بطاقيات المراقبة والملفات الفرعية حسب نوع الضريبة والرسوم...)

- تسيير الملف والملفات الفرعية للمكلفين بالضريبة من طرف مصلحة تسيير الملفات ومديرية الإعلام والتوثيق؛
- التصنيف والحفظ والولوج إلى الملفات؛
- الأشغال ذات الصلة بغلق الملف (حالة التنازل، التوقف...)
- تسيير التحويلات (تحويلات الملفات بين المواقع الخارجية)؛
- إصدار فرض الضرائب (الضريبة على الدخل الإجمالي-الموطن، الرسم العقاري، الضريبة على الأملاك) عن طريق الجدول العام (منهاج المراكز الجوارية للضرائب)؛
- استلام واستغلال التصريجات الشهرية والفصلية والنصف السنوية والسنوية وحتى غير الدورية؛
- تدوين واستغلال العناصر المصرح بها؛
- إعادة تنشيط المكلفين بالضريبة المعاجزين؛
- القيام بالتسويات؛

كما أنه يقوم بمعالجة مجمل مداخل التحصيل والتسديدات كونها تشكل عملية متماثلة مع التحصيلات وتشمل تسديد الطواع والقسيما التي تتم على مستوى القباضة.

- البحث عن المادة الضريبية ؛

- إعداد برامج المراقبة ؛

- القيام بالمراقبة ومسك الملف ؛

- تسيير الطعون والمنازعات.

حيث يشعر المكلفون بالثقة والرضا، وبالتالي يكونون أكثر مسؤولية بالتزاماتهم الضريبية، وتحسين الخدمة في المراكز الضريبية يؤدي إلى تقليل الأخطاء في المعاملات الضريبية والإقرارات، مما يساهم في زيادة دقة التحصيل الجبائي وتحسين الخدمة في المراكز الضريبية، يتم من خلال تبسيط الإجراءات وضمان الوصول إلى المعلومات والتوجيهات الضريبية، مما يسهل على المكلفين الامتثال للقوانين الضريبية وتقديم الإقرارات بطريقة صحيحة وفعالة.

وأخيراً، يمكن القول إن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في الإدارة الضريبية يتطلب التزاماً من قبل الإدارة الضريبية والمكلفين على حد سواء، حيث يتطلب من الإدارة الضريبية توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق هذه المبادئ، ويتطلب من المكلفين التعاون مع الإدارة الضريبية لتحقيق الأهداف المرجوة.

4. الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج المتحصل عنها لاحظنا بأنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين (الجنس) فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول كفاءة التحصيل الجبائي وفق استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة.

كما استخلصنا بأنه لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التحصيل الجبائي تعزى لمتغير العمر، الأقدمية، ويرجع تفسير ذلك إلى أن العاملين في المراكز الضريبية محل الدراسة يشتركون في مستوى متساو من التجربة والمهارات بغض النظر عن العمر أو فترة الخدمة، هذا يمكن أن يكون نتيجة للتدريب المستمر والتحديث المهني (تجديد القوانين والإجراءات والتعليمات) الذي يؤدي إلى توحيد أو تقارب مستوى الأداء بين الموظفين بشكل متجانس.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)، ومتغير الوظيفة توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التحصيل الجبائي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي،

وذلك راجع الى التكوين المتحصل عليه مما يعزز مهارات الموظفين، كما أن الرتبة الوظيفية تساهم في تحسين القدرة على فهم القوانين الجبائية وتطبيقها بشكل أفضل، مما يؤدي في النهاية الى تحسين كفاءة التحصيل الجبائي.

➤ نتائج مستخلصة من تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وعلى المقابلة مع الأعوان الجبائيين (الموظفين بالمراكز الضريبية محل الدراسة) وعلى الملاحظة من خلال تواجدها بالمراكز الضريبية محل الدراسة للتمكن من فهم سير العمليات الجبائية والوقوف عليها ميدانيا استخلصنا بعض النتائج سنذكرها على النحو التالي:

- درجة موافقة عالية على تطبيق مبادئ وأساليب التسيير العمومي الحديث كمقاربة تسييرية بالمراكز الضريبية بتكريس مبدأ المشاركة كنوع من التسيير يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات أحيانا عن طريق سبر آراء للمواطنين كما تعمل الإدارة الجبائية على ضمان وتوفير خدمة متجاوبة مع طلبات واحتياجات المكلفين وتدعم تعاون المستخدمين في تحديد ووضع الأهداف التحصيلية السنوية.

أما فيما يخص اللامركزية فهي تدعم مبدأ توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين المصالح الادارية إلى جانب السلطة المركزية حيث تمنح الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الداخلية بتفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين والسماح بتدفق المعلومات بمختلف أجهزة المركز الضريبي، بالاعتماد على أسلوب الإدارة الالكترونية من أجل تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية العمل الجبائي، وهذا ما يفسر سعي المديرية العامة للضرائب تحسين أداء المراكز الضريبية وذلك باستخدام أحدث التقنيات في مجال تقديم الخدمات وتفعيل آليات الدفع والتحصيل الالكتروني، إضافة إلى مراقبة الأداء من خلال الأنظمة الرقمية لقياس الأداء الكلي للقباضات؛

- التعاون بين الإدارة الجبائية والإدارات الحكومية الأخرى ممثلة في التجارة، الجمارك، الشرطة وذلك بإنشاء فرقة مختلطة مهمتها البحث والتحري عن المعلومات الجبائية للمكلفين، حيث يسهل تبادل البيانات بين الإدارات وتكريس الامتثال بشكل أفضل والتقليل من الجهود المكررة، كما يساعد إنفاذ القانون في مكافحة التهرب والغش الضريبيين والجرائم ذات الصلة، حيث يساهم القيام بهذه المبادرات المشتركة في معالجة قضايا الامتثال الضريبي بشكل فعال بمشاركة أفضل الممارسات والمعارف مع المديرية العامة الأخرى.

- تهدف الاستراتيجية العامة في المراكز الضريبية الى تحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم، حيث يخضع الأعوان لتكوينات إضافية فيما يخص تقنيات التحصيل بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية.

- فيما يخص تبسيط الإجراءات فان الإدارة الجبائية تعمل على جعلها موجزة وسهلة للفهم بغية تقليل الأعباء الإدارية على دافعي الضرائب من جهة ولتشجيعهم على الامتثال الطوعي من جهة أخرى.

- كما تضع الإدارة الجبائية من أولوياتها تحسين نوعية الخدمة وهو أحد أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث بتقديم خدمات ترقى الى تطلعات المواطنين (المكلفين) بأسلوب عصري ومتطور يساهم في احترام الأجل القانوني للدفع والتحصيل ويوفر عناء الجهد والانتظار ويساهم في زيادة التزام المكلفين بالتزاماتهم التصريحية كما أنه يؤدي إلى محاربة كل أشكال الغش والتهرب الضريبي وذلك بالاعتماد على الأساليب الرقمية الحديثة كمقاربة تسييرية فعالة.

وبناء على ما تم تقديمه سابقا نجد بأن تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث هو نهج تسيير عليه الإدارة الجبائية حتى ولو لم يكن مصرحا به علانية الا أنه من خلال الدراسة اتضح لنا بأن المراكز الضريبية تكرر مبدأ الشفافية بوضع جهاز للتدقيق والرقابة ومتابعة الإجراءات المتعلقة بالدفع والتحصيل من خلال مصلحتي المتابعة والمراقبة، كما يلتزم الاعوان الجبائين بتطبيق التعليمات والقوانين وإعداد التقارير.

كما تترجم قدرة النظام الجبائي على جمع الإيرادات بشكل فعال كفاءته في التحصيل بنشر الوعي الضريبي لدى المكلفين بترسيخ ثقافة التصريح والدفع سواء عن بعد أو عن طريق الصناديق، يساهم في تحقيق نتائج إيجابية سنوية في الحصيلة الضريبية.

فيما يخص آليات التحصيل والطرق والإجراءات المتبعة في عملية تحصيل الضرائب والرسوم في المراكز الضريبية فانه يتم الاعتماد على الرقمنة بتني نظام جبائي الكتروني ووضعه حيز الخدمة البوابتين الرقمتين "مساهمك وجبايتك"، من أجل تقديم التصريحات، وتسديد الحقوق الضريبية عن طريق الدفع الالكتروني، بغية تقريب الإدارة من المواطن والقضاء تدريجيا على الأساليب الإدارية التقليدية.

في إطار عصرنة المراكز الضريبية تم اللجوء الى استخدام النظم الالكترونية لتسهيل وتبسيط الإجراءات للموظفين وللمكلفين بغية تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية وسهولة إحصاء المكلفين بالضريبة والحد من الغش الضريبي من جهة والتقليل من استخدام السجلات والاستمارات وتوفير الجهد والوقت.

كما أن كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية تكمن في التحول الرقمي الذي تشهده المراكز الضريبية حيث يمكن للمكلف بالضريبة في أي لحظة أن يطلع على التصريحات المكتتبه ومتابعة وضعيته الجبائية من خلال متابعة التصريحات ومتابعة الدفع المتاحة عبر البوابة الرقمية.

مما سبق فتُعد مقارنة التسيير العمومي الحديث أداة قوية لتحسين كفاءة وفعالية التحصيل الجبائي في المركز الضريبي على الرغم من وجود بعض التحديات، ممثلة في زيادة دقة التقديرات الضريبية وتحسين عمليات التحصيل والتحصيل الالكتروني وتقليل الاحتيال الضريبي وزيادة معدلات الإفصاح وتحسين الشفافية، مما يعزز الثقة في نظام الضرائب ويساهم في زيادة التحصيل الفعال للإيرادات الضريبية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعريف بالمؤسسات محل الدراسة (المراكز الضريبية) والمهام التي تقوم بها والهيكلة التنظيمي الذي تُسير وفقه والمصالح التابعة لها والمهام المنوطة بها. وقد تم عرض الخطوات والمنهجية التي اتبعتها الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأبعادها والنموذج الخاص بها. كما تناولنا الأدوات الإحصائية المستخدمة، والطرق والإجراءات المعتمدة لجمع البيانات وأجرينا اختبار الصدق والثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ إضافة الى التأكد من الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة عن طريق معامل بيرسون وتم التأكد من صدق وثبات عينة الدراسة ومن اتساقها الداخلي، كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لها. وقد حاولنا خلال هذا الفصل الاجابة على الإشكالية المطروحة ومعرفة الى أي مدى يتم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية وتأثيرها على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي وزيادة المردودية الضريبية، اعتمادا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها، باستخدام الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، و تحليل نتائج الدراسة ، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة وجهات نظر العينة المدروسة في كل فقرة من فقرات المحور بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي ، واستخراج الجداول الإحصائية ومناقشتها وتفسيرها بناء على استمارة الاستبيان وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها، إضافة الى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بغرض معرفة ترابط المحاور، وصولا الى النتائج المحصل عليها من هذه الدراسة.

خاتمة

التطورات المستمرة والدائمة التي أصبح يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات خاصة التكنولوجية منها وتسارع الأحداث دفع بالمؤسسات العمومية الجزائرية الى ضرورة تبني أنظمة فعالة تسعى الى مواكبة المستجدات والتغيرات من أجل التصدي للبيروقراطية ومظاهر الفساد الاداري التي قد تتعرض لها وحتى تكون جاهزة لأية أفعال معاكسة تؤثر على تطورها، يفرض عليها امتلاك تكنولوجيا حديثة ونظام معلوماتي متطور وفعال، لتجاري كل ما يحصل سواء داخلها أو خارجيا بالاعتماد على أساليب وطرق جديدة تستطيع من خلالها مواكبة العصرنة والتطور حتى تتمكن من تقديم خدمات ترقى الى تطلعات المرتفقين، هذا ما يدفعها للبحث عن وسائل حديثة ومعاصرة.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها الأطروحة والتي اهتمت بموضوع التسيير العمومي الحديث ودوره في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي خاصة في المراكز الضريبية بالجزائر، يمكن القول بأننا تعرفنا على مفهوم التسيير العمومي الحديث ونشأته، خصائصه، أسباب ظهوره والعوامل المساعدة على ترسيخه كثقافة تسييرية في الإدارة العمومية، مما يمكن المرفق العام من الرقي والازدهار اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وطرق وأساليب تسييرية حديثة من أجل استخدامها بما يخدم مصلحة المؤسسة العمومية ويضمن تطورها.

إن واقع تطبيق مبادئ واسس التسيير العمومي الحديث في المركز الضريبي يشهد مستوى مرتفع وساهم في زيادة الحصيلة الضريبية وتقريب المكلفين بالضريبة بإيداع تصريحاتهم عن بعد عن طريق البوابات الرقمية والتسجيل عبر المنصات المسخرة لخدمتهم وايداع ملفاتهم الجبائية.

ومن خلال الدراسة وبناء على النتائج المتحصل عنها تبين بأن تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث تساهم في تحسين الخدمة العمومية في المركز الضريبي كما انها ساهمت الى حد ما بزيادة الحصيلة الضريبية وتحسين كفاءتها من خلال الجهود المبذولة من طرف مصالح وزارة المالية سمحت بإنجاز أهداف التحصيل المحددة في قانون المالية التكميلي لسنة 2020 بنسبة فاقت 96,06%، حيث بلغ مجموع الإيرادات الموجهة لميزانية الدولة 5183,35 مليار دج مقابل تقديرات بمبلغ 5395,83 دج.

أما فيما يتعلق بالإيرادات الجبائية المحصلة من طرف المديرية العامة للضرائب، فقد بلغت 4222.94 مليار دج الى غاية 31 ديسمبر 2020، وقد سمحت التحصيلات المحققة من الجباية العادية بتمويل ميزانية الدولة بنسبة تقدر ب 67,20% دون احتساب الجباية البترولية.

وقد عرفت بعض الضرائب والرسوم المحققة بعنوان 2020 تقريبا نفس مبلغ التحصيلات، بينما عرفت أخرى انخفاضا مقارنة بسنة 2019 أهمها الضريبة على الدخل الإجمالي التي عرفت زيادة قدرها 3,70%، والرسم الداخلي على الاستهلاك الذي سجل بدوره زيادة بنسبة أكثر من 6,84% ونواتج أعمال أخرى سجلت زيادة قيمتها 0.13 مليار دج، وكذا الرسم على النجاعة الطاقوية الذي عرف تطورا قدره 4,4 مليار دج، وكذا الضرائب غير المباشرة التي عرفت بدورها زيادة بنسبة 18,58%.

من جهة أخرى أرجعت المديرية العامة للضرائب أسباب ضعف تحصيل الإيرادات الجبائية وغير الجبائية خلال سنة 2020 إلى الأزمة الاقتصادية التي نتج عنها انخفاض كبير في أسعار النفط الخام وكذا الوضعية الصحية التي عرفتھا البلاد جراء جائحة فيروس كورونا.

ومن أجل التصدي لهذا الظرف اتخذت وزارة المالية جملة من التدابير كتعليق دفع التسيقات الخاصة بالضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي إلى جانب تأجيل اكتتاب التصريحات الجبائية الشهرية والسنوية وإلغاء الغرامات وعقوبات التأخير المطبقة على مختلف التصريحات الجبائية بالإضافة إلى منح تسهيلات لتسديد الديون الجبائية بالنسبة للمؤسسات التي تواجه صعوبات مالية وكذلك تعليق كل عمليات الرقابة الجبائية، ماعدا حالات خاصة كالغش الجبائي إلى جانب تعليق إجراءات التحصيل الجبائي.

أما فيما يتعلق بشق النفقات الجبائية لسنة 2020 فقد قدرت سنة 2020 بمبلغ 111,04 مليار دج مسجلة ارتفاعا بنسبة 4,75% مقارنة بالمبلغ المسجل سنة 2019 والمقدر بـ 106,01 مليار دج، أما بالنسبة للجهود المبذولة لتطهير بواقي التحصيل فقد سجلت المديرية العامة للضرائب الى غاية نهاية ديسمبر 2020 مبلغا إجماليا قدره 13628,94 مليار دج مشكلة من ضرائب ورسوم بمبلغ 5611,51 مليار دج غرامات ومصاريف قضائية بمبلغ 8001,83 مليار دج وسوم شبه جبائية بمبلغ 15,59 مليار دج.

وبغية تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين ومحاولة تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف وتسهيل الإجراءات الجبائية يجب أن يكون استقرار ضريبي في الجزائر يساهم في رفع الوعي لدى المكلفين والقضاء على الفساد في الإدارة الضريبية لذلك يجب تثبيت الأنظمة المعلوماتية المتطورة للإدارة الضريبية لممارسة عملية التدقيق والرقابة الجبائية بنجاعة للقضاء على مظاهر الغش والتهرب الضريبيين وزيادة التحصيل الجبائي.

وبالرجوع الى النتائج المستخلصة من الفصل التطبيقي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- انتقال الإدارة الجبائية من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث يتطلب توفير بنية تحتية لدعم تطبيق التسيير الحديث، وعصرنة المراكز الضريبية بإدخال أليات وطرق حديثة في التسيير واستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والعمل على تدريب مستمر لاستخدام التقنيات الجديدة كما يدعو إلى تحديث السياسات والتشريعات الضريبية لتناسب مع التطورات التكنولوجية وتوجهات الإدارة الجبائية الحديثة.

- يوجد مستوى من تطبيق التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من المشاركة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- عدم وجود مستوى من اللامركزية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من التعاون بين الإدارات الأخرى في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- عدم وجود مستوى من تحسين إدارة الموارد البشرية في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من تبسيط للقوانين والاجراءات في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من تحسين نوعية الخدمة في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- يوجد مستوى من تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من كفاءة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من أليات التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- وجود مستوى من عصرنة التحصيل في المراكز الضريبية محل الدراسة.

- عدم وجود مستوى من استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية في المراكز الضريبية محل الدراسة. ويرجع ذلك الى حداثة استخدامها

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في كفاءة التحصيل الجبائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر معنوي للمشاركة على كفاءة التحصيل الضريبي عند ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر معنوي للامركزية على كفاءة التحصيل الضريبي عند ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر معنوي للتعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى على كفاءة التحصيل الضريبي عند ($\alpha \leq 0.05$).

- يوجد أثر معنوي لتحسين الموارد البشرية على كفاءة التحصيل الجبائي عند ($\alpha \leq 0.05$)
 - لا يوجد أثر معنوي لتبسيط القوانين والإجراءات على كفاءة التحصيل الضريبي عند ($\alpha \leq 0.05$).
 - يوجد أثر معنوي لتحسين نوعية الخدمة على كفاءة التحصيل الجبائي عند ($\alpha \leq 0.05$)
- وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أنّ مستوى كفاءة التحصيل الجبائي يتأثر بتحسين ادارة الموارد البشرية وتحسين نوعية الخدمة.
- لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التحصيل الجبائي، تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الأقدمية).
 - توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التحصيل الجبائي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.
- في الختام، يتبين أن التأثير الإيجابي للتسيير العمومي الحديث على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي يعكس التطورات الحديثة في إدارة الضرائب، بفضل التكنولوجيا والابتكار، حيث أصبحت الحكومة قادرة على تحسين الكفاءة والشفافية في جمع الضرائب والرسوم وتوفير الأدوات والتقنيات المتطورة، مثل نظم المعلومات الضريبية وتحليل البيانات، مما يعزز دقة التحصيل ويقلل من فرص التهرب الضريبي.
- كما تساهم استراتيجيات التسيير العمومي الحديث، مثل التحول الرقمي وتبني أساليب إدارة أفضل، في تحسين تجربة المكلفين وتشجيعهم على التقدم الطوعي للضرائب، وتعزز هذه الابتكارات الفعالية الإدارية وتساهم في بناء نظام جبائي عادل وفعال يلبي احتياجات المجتمع.
- وفي ظل التحديات المتزايدة والتقلبات الاقتصادية، تسعى الإدارة الجبائية الى تحديث وتحسين أساليب التحصيل الجبائي من خلال التسيير العمومي الحديث كأحد السبل الرئيسية لضمان استدامة تمويل الحكومة (الخزينة العمومية) وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي.
- إضافة إلى ذلك، يُظهر التسيير العمومي الحديث أهمية تطوير القدرات البشرية وتدريب الموظفين في ميدان الجباية، إضافة الى تعزيز المهارات وتحسين الفهم لديهم للتقنيات الحديثة مما يساهم في زيادة فعالية العمليات الجبائية، بالإضافة إلى ذلك يشدد التركيز على التواصل مع المكلفين وتوفير خدمات مستقبلية تلبي احتياجاتهم يزيد من الثقة بين الحكومة والمواطنين، مما وبالتالي تحقيق أهداف التحصيل الجبائي بكفاءة أكبر.

كما يتطلب التسيير العمومي الحديث أيضاً الاهتمام بتحسين تجربة المكلفين من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير خدمات مبتكرة وملممة بغية التواصل والتفاعل الإيجابي مع المكلفين ورفع الوعي الجبائي ويشجع على التعاون الفعال في سد الفجوة بين الإدارة الجبائية والمواطنين. علاوة على ذلك يتعين أن يكون التسيير العمومي الحديث مرناً وقابلاً للتكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة كما أن تحسين الإدارة والرصد المستمر للأداء يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة الجبائية على المدى الطويل. بشكل عام، يظهر التزام الحكومات بتحسين جودة التسيير العمومي كأساس لتحقيق تقدم في تحسين التحصيل الجبائي وبالتالي ضمان الاستقرار المالي وتحسين الخدمات التي يمكن تقديمها للمجتمع.

➤ نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية لبعض المراكز الضريبية بالجزائر وبالوقوف على واقع تطبيق مبادئ وأسس التسيير العمومي الحديث بها كمقاربة تسييرية توصلنا الى جملة من النتائج وهي كالآتي:
- تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث في المراكز الضريبية يعرف تطوراً نوعياً مما لكنه يتم بصفة عشوائية لافتقارها لخطة استراتيجية شاملة ولا يعتمد على دراسات معمقة؛
- تسعى الإدارة الجبائية الى الاعتماد على الطرق التسييرية الحديثة باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتحول الى رقمنة مصالحها، غير أن الأنظمة الرقمية تحتاج الى تكوين مكثف وشامل؛
- رغم جهود الإدارة ومساعدتها الى عصنة مرافقها وتقليل استخدام الوثائق وتوفير الجهد إلا أن الأعوان يلجئون للرجوع إليها خاصة في ظل عدم توفر المعلومات الكافية في النظام الإلكتروني، كما يتميز بوجود بعض الأخطاء تتمثل في مسحه للديون السابقة للمكلف بمجرد التسديد الأخير وهو ما يزيد من عبء الأعوان؛
- بناء الثقة وزيادة مستويات الشفافية في العلاقة بين المكلفين والجهات الضريبية مما يزيد من تعزيز استجابتهم وتحسين التزامهم بالتصريح الضريبي والدفع وبالتالي زيادة الحصيلة الجبائية؛
- تبني المراكز الضريبية لتقنيات النظام الإلكتروني ساهم في تسريع وتحسين عمليات التحصيل وإحترام المكلفين الأجل القانونية للدفع؛
- يتم تحصيل الضرائب المستحقة من خلال إجراءات التحصيل المعتمدة مثل التحويل البنكي أو خصم الضريبة من المدفوعات؛

- متابعة الالتزامات الضريبية ألياً للأفراد والشركات مما يسهل اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم الالتزام أو التهرب الضريبي؛
- تقييم فعالية استراتيجيات التواصل مع المكلفين وكيف يمكن تعزيز التفاعل الإيجابي معهم وذلك بوضع خلايا الاصغاء والأيام المفتوحة.

➤ الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وبناء على ما سبق ذكره هناك جملة من الاقتراحات نذكرها في النقاط الآتية:
- الاستفادة من التجارب العالمية للدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الحديث في الإدارة الجبائية مثل نيوزيلندا، سنغافورة، كندا...
- وضع إستراتيجيات وتوجيهات لتحسين إدارة المراكز الضريبية باعتماد مقارنة التسيير العمومي الحديث وتحديد كيف يمكن تطبيقها؛
- تطوير القدرات البشرية وذلك بإجراء دورات تكوينية تدريبية خاصة بالبرامج الإلكترونية المستخدمة في القطاع الضريبي وذلك بغية تكوين جميع المستخدمين بالقطاع للتحكم بها ومعرفة استخدامها؛
- توفير الأليات المساهمة في الرقمنة وأهمها أجهزة الاعلام والاتصال المتطورة تفعيل الانترنت والإنترانت عبر المراكز لتسهيل عملية التواصل بين الأعوان الجبائين وكذلك بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة؛
- تفعيل النظام المعلوماتي في كافة المراكز الضريبية وإنشاء شبكة موحدة تربط جميع المراكز حتى يكون هناك تنسيق بين مختلف الوحدات الجبائية؛
- مراقبة الجودة والتقييم المستمر لضمان أداء جيد وتحسين عمليات التحصيل؛
- تنفيذ تقييم دوري لتحديث الإجراءات وتحسين الكفاءة بتوفير إمكانية إنجاز جميع المعاملات إلكترونياً والتقليل من المعاملات الورقية قدر الامكان؛
- اطلاع المكلفين بالضريبة على الإجراءات والقوانين والتعليمات والمناشير الدورية عبر اللوحات الاشهارية أو لوحات العرض المتلفز، باعتبارها متغيرة أي لا تخضع للثبات الدائم؛
- تنظيم حملات توعوية لشرح فوائد التسيير العمومي الحديث ونشر المعلومات حول كيفية استخدام الخدمات الإلكترونية؛

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين والحرص على توفير الجو الملائم لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، لضمان تقديم خدمات أفضل؛
- استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتسهيل عملية دفع الضرائب.

➤ أفاق الدراسة:

ضرورة مواصلة البحث في الموضوع تدفعنا الى اقتراح مواضيع عليها تكون اسهاما بناءا في

ميدان التسيير العمومي الوطني ومن بين المواضيع المقترحة ما يلي:

- 1-تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وأثرها على جودة الخدمات العمومية؛
- 2-فعالية الإدارة الالكترونية في زيادة الحصيلة الضريبية؛
- 3-تطوير مهارات القيادة في مجال التسيير العمومي (التحديات وسبل التحسين)؛
- 4-تأثير التغيرات الاقتصادية على إستراتيجيات الإدارة الجبائية؛
- 5-أثر نظم المعلومات على الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية؛
- 6-الابتكار في الخدمات الجبائية تحسين التحصيل الضريبي وتسهيل الالتزام؛
- 7-التحديات الأخلاقية في التسيير العمومي بتعزيز ثقة المواطنين وتحسين الحوكمة؛
- 8-إستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضريبية وتحديد المخاطر.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. احمد فريد مصطفى، الاقتصاد المالي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1989.
2. احمد عبد العزيز الشرقاوي، السياسة الضريبية والعدالة الاجتماعية في مصر خلال السبعينات، معهد التخطيط القومي، القاهرة 1981.
3. أحمد عبد السميع علام، المالية العامة المفاهيم والتحليل الاقتصادي والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2012.
4. أسماء بن تركي، الخدمات العمومية في الجزائر (مراحل البناء وعوامل الجمود رؤية تحليلية)، (كتاب جماعي بعنوان: الخدمة العمومية وآليات ترفيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر 2022.
5. الحيت احمد فتحي، مبادئ الادارة الإلكترونية، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015.
6. أمين الساعاتي، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، جدة، ط 02، 1985.
7. باهر محمد عتلم، المالية العامة ومبادئ الاقتصاد المالي، مكتبة الأداب الطبعة الأولى، القاهرة 1998.
8. بوزيدة حميد، التقنيات مع تمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية، 2003.
10. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014.
11. حامد عبد المجيد دراز، المرسي السيد حجازي، المالية العامة، الإسكندرية 2004.
12. خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير الشامية، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثالثة، 2007.
13. دليلة بوراي، اعتماد الإدارة الإلكترونية: تحديث في أساليب تقديم الخدمات، من الكتاب الجماعي: الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، المركز العربي الديمقراطي، برلين، ألمانيا 2021.
14. زينب حسين عوض الله، مبادئ المالية العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
15. سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب لعشماوي، النظم الضريبية، مدخل تحليلي تطبيقي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2007.

16. سوزي عدلي ناشد، الوجيز في المالية العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2000.
17. عبد العزيز علي السوداني، البناء الضريبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
18. عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
19. عبد الفتاح مطر عصام، الحكومة الإلكترونية النظرية والتطبيق، ط1، دار الجامعة الحديثة، مصر 2008.
20. عبد المجيد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية (دراسة تحليلية تقييمية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
21. عبد الناصر نور، عليان الشريف، الضرائب ومحاسبتها، عمان، الأردن، الطبعة 2002.
22. عبد الواحد عطية السيد، مبادئ اقتصاديات المالية العامة، دار النهضة العربية، الأردن، 2000.
23. عدي عفانة، الحديد في المحاسبة الضريبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2004.
24. علي زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية ط2. الجزائر. 2006.
25. علي عباس عباد، النظم الضريبية المقارنة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1983.
26. عوادى مصطفى، رحال ناصر، الغش والتهرب الضريبي في النظام الضريبي الجزائري، مطبعة بن موسى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010/2011.
27. فارس السبتي، المنازعات الضريبية في التشريع والقضاء الجزائري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
28. فؤاد توفيق ياسين، المحاسبة الضريبية، دار البازوري، عمان، 2005.
29. قدي عبد المجيد، دراسات في علم الضرائب، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
30. لامية طالة، آليات تحسين وعصرنة الخدمة العمومية: الإدارة الإلكترونية أمودجا، من الكتاب الجماعي، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها، مقاربات نظرية وتجارب محلية وعالمية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، 2022.
31. ليبد عمار، موزاي بلال، الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، مؤلف جماعي ضمن مبادرة دعم الشباب الباحثين لتأليف كتب جماعية برعاية المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، برلين، مداخلات مقدمة ضمن ملتقى وطني بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 02، الجزائر 2021.
32. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط05، 1986.
33. محمد سعيد فهود، مبادئ المالية العامة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات جامعة حلب 1996.
34. محمد عباس محرز، اقتصاديات الجباية والضرائب، دار هومة الجزائر، 2003.

35. محمد عباس محززي، المدخل الى الجباية والضرائب، الجزائر، 2020.
36. ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي وإشكالية التهرب الضريبي، دار هومة، الجزائر، 2002.
37. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيبي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014.
38. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العمومية، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2009.
39. يونس أحمد البطريق، النظم الضريبية، الدار الجامعية الإسكندرية 2001.

2-المجلات:

1. الهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية المجلد 04، العدد 2019/02.
2. أحمد صدقي عبد المنعم حمودة، لوازم التحول الرقمي الأمن السيبراني نموذجاً، مجلة الشريعة جامعة الأزهر كلية الشريعة والقانون بالقاهرة، مصر 2022.
3. أمال بوساق، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية"، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة الجزائر 3، مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، العدد، 8 أكتوبر 2015
4. أمينة بواشري، الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999-2017)، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 11، جانفي 2018.
5. براينيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، 2014.
6. بربار نور الدين، بلجيلالي فتيحة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات مصالح الضرائب في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، مجلد رقم 08، العدد 01، 2019/06/30.
7. بشير عبد العالي، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07 العدد 01، سنة 2022
8. بصاشي هدى، صفحة صليحة، واقع النظام الجبائي الجزائري وأثره على الاستثمار، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة المجلد 05 العدد 02 (2020).

9. بقالم مراد، خصوصية قوانين المالية في النظام الجزائري، مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر سنة 2018 .
10. بوعبدلي عبد الحميد، كاكي عبد الكريم تقييم فعالية النظام الضريبي الجزائري بعد إصلاحات 1992(التشخيص والمعالجة والنتائج)، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر 2021.
11. بوسليمان صليحة، ضريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد: 01، العدد 02/2019.
12. بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السادس، 2016/06/30.
13. تيشات سلوى، المناجنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية -دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر 2018.
14. خروي هني، جيلالي عياد غلام الله، إشكالية التحصيل الضريبي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد، 13 العدد 02، 2022.
15. رمادلية سفيان، رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال، تفعيل خدمة الإدارة الالكترونية في الجزائر عصرنة الإدارة الضريبية نموذجاً، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد، 14 العدد 02 سنة 2020.
16. زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33 جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2015.
17. زروقي نسرين، الادارة الالكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 15 (2016)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
18. سماعين عيسى، تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في القانون الجبائي الجزائري، مجلة القانون العقاري العدد 15 (خاص) سنة 2021.
19. صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد الوكالة الولائية للتشغيل- تبسة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد التاسع، جوان 2018
20. عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد، كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة الجزائر العدد 01 سنة 2012/2011

21. عبد الهدي مختار، بن الحاج جلول ياسين النظام الضريبي الجزائري بين أفاق الإصلاح وعراقيل التحصيل الفترة (2018/1992)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2022
22. عجايبي عماد، التجربة الجزائرية لإحداث سلطات الضبط الاقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، العدد 4، ديسمبر 2014
23. عمر ملاعب، الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية، مجلة دراسات تنموية، العدد 62، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2019.
24. غالم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات المجلد 5 العدد 2، أكتوبر 2018
25. فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2020.
26. فيصل كلثوم، ضريبة الدخل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 14، العدد الثاني، 1998.
27. قناص علي، زين يونس، التصريجات الجبائية الالكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصنة الإدارة الجبائية مجلة المقرنزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، سنة 2021.
28. كنزة مغيث، إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقارنة المانجمنت العمومي الحديث، مجلة إدارة العدد 51 الجزائر 2019/01/01
29. لوالبية فوزي، فلسفة النظام الضريبي وهيكله في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر مارس سنة 2019
30. ليلي بن عيسى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2007
31. ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013
32. محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر 2004
33. محمد خالد الجار الله، حقل الإدارة العامة: منذ وودرو ويلسون وحتى جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5 العدد 30، 2021

34. محمد خالد المهائبي، خالد الخطيب الحبش، المالية العامة والتشريع الضريبي، منشورات جامعة دمشق عام 2006.
35. مراد بن سعيد، التسيير العمومي في الجزائر: إصلاح أو إعادة اختراع؟، دراسات _مجلة دولية علمية محكمة_ العدد الاقتصادي_ العدد 1_ :جانفي 2015.
36. مراد ميهوبي، إجراءات تحصيل الضريبة. أي فعالية؟، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد - 39 سبتمبر 2014
37. مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، مشروع الجزائر الالكترونية واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02 العدد 02، 2013.
38. ناصر مراد، أسباب التهرب الضريبي وأثاره على الاقتصاد الوطني، مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 14، 2010.
39. ناصر مراد، الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث العدد 02، سنة 2003.
40. ناصر مراد، تقييم الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 سنة 2009.
41. نزلي غنية، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية العدد 12، 2016
42. نظيرة قلايدي، محمد الأمين وليد طالب، أثر النظام الجبائي الجزائري على النفقات العامة بعد الإصلاح الجبائي 1992، (دراسة قياسية للفترة 1993/2018)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03 سنة 2020
43. هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، الكويت العدد، 19 السنة الخامسة، نوفمبر 2002
44. وشان احمد، بلعزوز بن علي، الاصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة الى حالة الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جانفي 2017.

3-الملتقيات:

1. أكلي نعيمة، فعالية الرقابة الجبائية في ظل نظام معلوماتي، ملتقى وطني حول الرقابة الجبائية في الجزائر جامعة تيزي وزو الجزائر 28/29 أكتوبر 2015.
2. بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمت العمومي العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية (ب.ن).

3. شعباني لطفي، وآخرون، " دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري"، المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، الأردن، 6 و 8 نوفمبر، 2017.
4. شلالى عبد القادر وآخرون، أثر الاصلاحات الضريبية على النظام الجبائي الجزائري، الملتقى الوطني حول: مساهمة النظام الجبائي الجزائري في تنويع الاقتصاد الوطني خارج المحروقات يوم 19/18 أبريل 2018.
5. عبد الفتاح بوخمحم، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس لبنان (15-2012/12/17).
6. محمد السعيد جوال، مختار راجحي، أحمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية تحليلية)، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعللي الشلف، الجزائر يومي 14/13 ديسمبر 2011.

4- الأطروحات:

1. بن شناف منال، التسيير المحلي التشاركي آلية لإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر 2020/2019.
2. بن نعوم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021/2020.
3. سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، (دراسة حالة ولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2018/2017).
4. لعمرابي نسيم، نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري)، جامعة فرحات عباس سطيف 2019/2018.
5. محمد لعلاوي، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر، جامعة بسكرة، 2015/2014.
6. محمود جمام، النظام الضريبي وأثاره على التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر-جامعة قسنطينة 2010/2009.
7. نادية ضريفي، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، نوقشت بكلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2012.

8. نظيرة قلاادي، دور النظام الجبائي الجزائري في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية بالمؤسسات الصناعية لولاية قسنطينة"، جامعة الجزائر 03، 2017/2016.
9. وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية-دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، جامعة باتنة 01، 2018.
10. وصيف فايزة خير الدين، عصنة الإدارة الجبائية كآلية لدعم فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر، جامعة حمه لخضر-الوادي، الجزائر 2021.

5-رسائل الماجستير:

1. أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية-الأمم المتحدة ووكالاتها المختصة نموذجاً، جامعة الحاج لخضر باتنة 2013/2012.
2. أدري عدنان، التحصيل الضريبي والإدارة الجبائية في الجزائر، جامعة الجزائر 03 2010/2009.
3. باشيوه سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2008/2007.
4. بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي (دراسة حالة جامعة بسكرة)، جامعة بسكرة، الجزائر 2006/2005.
5. داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2006/2005.
6. رجاشة عبد المجيد، تقييم الإصلاح الجبائي، جامعة فرحات عباس، سطيف 2019/2018.
7. رحمة نباتي، النظام الضريبي بين الفكر المالي المعاصر والفكر الإسلامي -دراسة مقارنة -جامعة قسنطينة 2015.
8. قطاف نبيل، دور الضرائب والرسوم في تمويل البلديات (دراسة ميدانية لبلدية بسكرة الفترة 2000 -2006)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2008.
9. نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان 2015.
10. محمد حسن مندورة، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سوريا، الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، سوريا 2021.

6-القوانين والمناشير:

1. الجريد الرسمية العدد 02، جانفي 2016.

2. الجريدة الرسمية العدد 27، سنة 1988.
3. الجريدة الرسمية العدد 48، سبتمبر 2013.
4. الجريدة الرسمية العدد 71، سنة نوفمبر 2000.
5. الجريدة الرسمية العدد رقم 100 لسنة 2021.
6. الفصل الأول من الباب الثاني لقانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.
7. المادة 143 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2017.
8. المادة 144 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.
9. المادة 144 مكرر 1 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.
10. المادة 144 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.
11. المادة 145 من قانون الإجراءات الجبائية لسنة 2023.
12. المادة 156 من قانون الإجراءات الجبائية.
13. المادة 365 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
14. المادة 291 قانون المالية 2021.
15. المادة 354 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
16. المادة 402 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
17. المادة 282 مكرر 7 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
18. المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في: 2006/09/18.
19. المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم :، 06-327 المؤرخ في: 2006/09/18.
20. قانون الجماعات الإقليمية 2012.
21. قانون المالية 2015.
22. قانون المالية 2021.
23. تعليمة رقم 001 / 2015 الصادرة عن المديرية العامة للضرائب بتاريخ 19 جانفي 2015 المتعلقة بالضريبة الجزافية الوحيدة.
24. مديرية العلاقات العمومية والاتصال نشرة 2021، المديرية العامة للضرائب

25. تعليمة وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب رقم 08: مؤرخة في 22 جانفي 1994 تتعلق بمنازعات تحصيل الضريبة.

7-المواقع الالكترونية:

1. https://www.bibliotdroit.com/2016/07/blog-post_145.html جميل الصابوني، المكتبة العربية القانونية
2. <http://www.mfdgi.gov.dz/protailpublic>.
3. <https://www.mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/presentation.html#teledeclarer> ,vu le : 24/02/2022.
4. عبد الرحمان تيشوري، الإصلاح الإداري: المفهوم المدلول الأشكال، على الرابط: <https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2141-topic>
5. <https://manajmnt.blogspot.com/2019/01/public-management-lessons-lesson-4.html>
6. السيد أحمد الذقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة من الموقع: <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/topics/179639#https://kenanaonline.com/users>
7. <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/topics/179639#https://kenanaonline.com/users>
8. <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/2014-03-24-14-21-49/services-exterieurs/269-2014-05-29-12-41-51>
9. <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/identifieur-regime-fiscal-ar/regime-reel-ar/tva-ar>.
10. <https://www.mfdgi.gov.dz/professionnels-ar/nouveau-contrib-ar/dossier-fiscal-ar>
11. <https://tadamsanews.dz/>.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1- Ouvrage :

1. ANDRE MARGAIRAZ "la fraude fiscale et ses succédanés» comment on échappe à l'impôt، Lausanne، édition n°01، Édition de l'Université de Californie
2. Gilles Chevalier, Eléments de Management Public, Le Management Public par La qualité, Afnor Editions 2009.
3. Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 6eme édition parution 2011.

4. JEZE GASTON, cité par DUVERGER, finances publiques, 11 édition Presses universitaires de France (PUF), paris, 2007.
5. HÉLÈNE Bégon –Tavera, La Transformation Numérique des administrations, Edition par La documentation française, 2021.
6. KANDIL OTHMANE, théorie fiscal et développement, Edition Société nationale d'édition et de diffusion (SNED) 1970
7. M.FRANK " l'exact perception de l'impôt, " établissement Emile Bruylant, Bruxelles, 1973.
8. PIERRE BELTRAME " fiscalité en France " édition Hachette 'Livre - Paris Jaques Chevallier, service public, presse universitaire, France, 1971.
9. PIERRE BELTRAME, La fiscalité en France, En°20, Edition par hachette superieure 2014.
10. MATHE Jean-Charles et MALO Jean Louis, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000.
- 11.- PHILIPPE Keraudren, HANS Van Mierlo, Theorie of public management reform and their practical in plications, in T. Verheijen and D. Coombes (eds) Innovation in Public Management. Cheltenham : Edward Elgar1998.

2- Revues :

1. Ahsan Kalimullah, N., et autres. (2012), « New Public Management: Emergence and Principles», BUP Journal, vol 1, issue 1.
2. BEKHECHI-CHOUIKHI Samiya, BENMANSOUR Abdallah, Le Nouveau management public et la modernisation de l'administration publique, agrégats du magazine Knowledge Volume 2, Numéro 2, 2016-10-01
3. CHRISTOPHER HOOD, ' public management for all sesions, ' public administration vol 69spring1991, royal Institute of public administration ISSN-0033-3298.
4. DAHMANI Lamia, AIT LEMQEDDEM Hamid, Fiscalité et financement des entreprises quelle approche théorique ?, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics IJAFAME, Volume 2, Issue 6-1.
5. Denis Laforte & Richard Godin, Vers un nouveau profil de cadre en management public (Australie, Canada, France, Royaume-Uni), Télescope, juin 2001, volume 8, numéro 3.

6. ERIC Malin, DAVID Martimort, Transaction Costs and Incentive Theory, Revue d'économie industrielle, Vol. 92, 2eme ET 3eme trimestres, 2000.
7. Florence Piron, « La production politique de l'indifférence dans le Nouveau management public», Anthropologie et Sociétés, vol. 27, n° 3, 2003.
8. François-Xavier Merrien, La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique, Lien social et Politiques, Numéro 41, printemps 1999
9. Hood. C, Public Management for All Season? Public Administration, UK : Royal Institute Of Public Administration, Vol.60, 1991
10. Jean-Jacques Nilles, Réponse02 : L'analyse de la compétence par la méthode scénarios, savoirs, /02 N08, 2005.
11. JONES.L, R.Guthrie, and others 'Learning from International Public Management Reform Experience' Volume 11A Oxford Elsevier Science, 2001.
12. MOHAMMAD EHSAN and FARZANA NAZ, 'Origine, ideas, practice of new public management lessons for developing countries', CDRB publication, Asian Affairs, Vol. 25, No. 3, July-September, 2003
13. Nazmul Ahsan Kalimullah, and others, New Public Management : Emergence and Principles, BUP JOURNAL, Volume 1, Issue 1, September 2012.
14. STEVEN de Walle, S., Hammerschmid, G. (2011), « The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors», Review Essay, Halduskultuur -Administrative Culture, vol 12, n° 2.
15. YOLANDA Ubago Martinez, Tax collection efficiency in OECD countries improves via decentralization, simplification, digitalization and education, Journal of Policy Modeling 44 (2022).

3-Conférences:

1. Anne Amar et Ludovic Berthier, Le nouveau management public : avantages et limites (document de recherches présentées dans XVI international RESER conférence Services Gouvernance and Public Policies. Lisburn, September - 28/30-2006.
2. Global Initiative for Fiscal Transparency, TRANSPARENCY PRINCIPLES FOR TAX POLICY AND ADMINISTRATION, the Stewards General Meeting, Bogota, Colombia, August 2, 2022.
3. Ning, Wang, Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey, RONALD COASE INSTITUTE, Working Paper 2, the University of Chicago, USA, 2003.

4. RICHARD. Hall, organisation structure and process”, New Jersey Prentice hall, 1972.

5.

4-Thèses de Doctorat:

1. ABDELHADI Naji, Identification Des Compétences Requises Par Les dirigeants des PME Pour La Gestion du Changement Organisationnel, université de Québec a Montréal, juin, 2009.
2. Binod Atreya," the Applicability of new public management to developing countries : A case from Nepal " (thesis of Doctorate in Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2002).
3. Thierry LE NEDIC, La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris, Ecole des Mines de Paris Septembre 2009.

5-Mémoires de Maitrise :

- Guerrou Saïd, la problématique de l'incitation fiscale à l'investissement productif national et étranger en Algérie, université de Bejaia, 2005.

6-Lois et Circulaires :

1. Article 282 bis de la loi sur les impôts directs et assimilés(CIDTA).
2. Article 282 bis 1 de la loi sur les impôts directs et taxes assimilées.
3. Articles 282 bis 4 de la loi des impôts directs et taxes assimilées et 51 de la loi de finances 2023.
4. Article 32 de la Loi de Finances 2014.

7- Les Sites Web :

1. Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, sur le site (www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530)
2. Alguazil Thomas et autres, le new management en question, sur le site accthinthank.files.wordpress.com/2010/10/npm. Pdf.vu le : 12/10/2022.
3. MAROUAN Radoui « la pression fiscale : quels impact sur les entreprises marocaines », voir dans le site www.memoireonline.com/02/15/6931/m_la-pression-fiscale-quels-impacts-sur-les-entreprises-marocainesCas-des-entreprises-de-la-region13.html
4. <https://legal-doctrine.com/edition/tap-algerie-quelles-sont-les-societes-concernees-par-la-taxe-dactivite-professionnelle/>

5. Direction générale des impôts (2008), le CDI et la modernisation structurelle de la DGI, lettre n° 30, ALGER.

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول: التحصيل في النظام الجبائي الجزائري	
02	تمهيد
04	المبحث الأول: التحصيل في ظل النظام الجبائي الجزائري
04	المطلب الأول: النظام الجبائي الجزائري
06	الفرع الأول: ماهية النظام الجبائي
16	الفرع الثاني: الإصلاحات الجبائية في الجزائر ومكونات النظام الجبائي
29	المطلب الثاني: التحصيل الجبائي في الجزائر والإجراءات الحديثة
29	الفرع الأول: مفهوم التحصيل الجبائي
40	الفرع الثاني: رقمنة التحصيل الجبائي والتوجه نحو الإدارة الالكترونية
51	المبحث الثاني: الإطار النظري العام التسيير العمومي الحديث
52	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث
52	الفرع الأول: نشأة وتطور ومفهوم التسيير العمومي الحديث
63	الفرع الثاني: نظريات ونماذج ومبادئ ومميزات التسيير العمومي الحديث
77	المطلب الثاني: ميكانيزمات تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام
77	الفرع الأول: الخدمة العمومية والمرفق العام
83	الفرع الثاني: الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية وتطبيق التسيير العمومي الحديث
89	خلاصة الفصل

الفصل الثاني عرض ومناقشة الدراسات السابقة	
90	تمهيد
91	المبحث الأول الدراسات السابقة المحلية
91	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المحلية
113	المطلب الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسات السابقة المحلية بالدراسة الحالية
120	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
120	المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة العربية
120	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة في البيئة العربية
131	الفرع الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية
136	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
136	الفرع الأول: عرض الدراسات الأجنبية
146	الفرع الثاني: مقارنة ومناقشة الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية
152	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين كفاءة التحصيل الجبائي في المراكز الضريبية محل الدراسة	
154	تمهيد
155	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
155	المطلب الأول: تقديم المراكز محل الدراسة ومهامها
155	الفرع الأول: تقديم المراكز محل الدراسة
156	الفرع الثاني: تعريف مركز الضرائب ومهامها
161	المطلب الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة
162	الفرع الأول: المنهج والأدوات المستخدمة
167	المستخدمة الإحصائية الفرع الثاني: الأساليب
175	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
175	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة
175	الفرع الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية
182	الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

193	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
193	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
206	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
214	خلاصة الفصل
216	خاتمة
222	قائمة المصادر والمراجع
236	الفهرس
238	الملاحق

الملاحق

قائمة المحكمين

الكلية	اسم ولقب الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	أ.د. شرقي مهدي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	د. بيشي إسماعيل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غرداية	د. بوقليمينة عائشة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة	د. محمد السعيد جوال



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

الموضوع: تعبئة استبيان

﴿ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ﴾

سيدي، سيدتي:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان "مدى تطبيق مقاربة التسيير العمومي الحديث وأثره على كفاءة التحصيل الجبائي-دراسة حالة بعض المراكز الضريبية في الجزائر-" والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تسيير عمومي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في قطاع الضرائب قمنا باختياركم كمجتمع لدراستنا الميدانية آملين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة. علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. * شاكرين لكم حسن استجاباتكم وتعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير*

للطالبة: تيتي مباركة تحت إشراف الأستاذ الدكتور: شرقي مهدي البريد الإلكتروني- titi.embarka@univ-ghardaia.dz

* التسيير العمومي الحديث: هو مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر الإمكانيات اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكثر كفاءة إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

* المكلف: هو كل شخص طبيعي أو معنوي خاضع للضريبة، وفقاً لأحكام القوانين الضريبية.

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجاباتك

البيانات الشخصية:

أنثى

ذكر

السن: أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سن 55 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي تكوين مهني جامعي

سنوات الأقدمية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة

30 سنة فأكثر

الرتبة الوظيفية: عون معاينة مراقب مفتش مفتش رئيسي مفتش مركزي مفتش قسم

مفتش رئيس

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المشاركة: نوع من التسيير يسمح بالمشاركة في القرارات عن طريق مشاركة المواطن وتعاون المستخدمين في تحديد ووضع الأهداف الخاصة بالمنظمة						
01	تكرس الإدارة الجبائية مبدأ مشاركة المكلف في صنع القرار عن طريق الاستفتاء أو سير الآراء					
02	تمنح الإدارة الجبائية المكلف حق الاطلاع على الوثائق الإدارية					
03	تضع الإدارة الجبائية سجل الشكاوى للمكلفين بغية تحسين الخدمة المقدمة في المركز الضريبي					
04	يتم استقبال المكلفين والاصغاء لانشغالهم					
05	محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلف عن طريق رقمنة القطاع الضريبي وتسهيل الإجراءات الجبائية					
اللامركزية: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يهدف إلى توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين عدة أجهزة إدارية إلى جانب السلطة المركزية						
01	تعتبر القرارات الصادرة عن مدير المركز الضريبي قرارات نهائية وتنفيذية.					
02	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الداخلية.					
03	يتمتع رؤساء المصالح أو المصالح الرئيسة بإصدار قرارات دون الرجوع الى رئيس المركز					
04	يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية					
05	تدقق المعلومات بمختلف أجهزة المركز الضريبي غير طويل وغير معقد					
التعاون بين الإدارات الحكومية الأخرى (التجارة، الجمارك، الشرطة...): فرقة مختلطة للبحث والتحري						
01	تتعاون إدارة الضرائب مع الإدارات الحكومية الأخرى لمشاركة معلومات المكلفين					
02	يسهل تبادل البيانات بين الإدارات الامتثال بشكل أفضل ويقلل من الجهود المكررة.					
03	يساعد التعاون مع المديرية الأخرى تنفيذ القانون في مكافحة التهرب الضريبي والجرائم ذات الصلة.					

					04	القيام بمبادرات مشتركة لمعالجة قضايا الامتثال الضريبي بشكل فعال.	
					05	تشارك إدارة الضرائب أفضل الممارسات والمعرفة مع الكيانات العامة الأخرى.	
<p>تحسين إدارة الموارد البشرية: مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في المنظمة، بهدف تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية</p>							
					01	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالإدارة الجبائية في العمل على توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات	
					02	تسعى الإدارة الجبائية إلى إعداد برامج تكوينية عصرية لمستخدميها	
					03	تعمل الإدارة الجبائية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم	
					04	يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة والتأهيل	
					05	يخضع الأعوان لتكوينات إضافية فيما يخص تقنيات التحصيل	
<p>تبسيط القوانين والإجراءات: تسريع معدلات انجاز الاعمال المطلوبة وتقليل جهود العاملين وخفض التكاليف</p>							
					01	القوانين واللوائح الضريبية واضحة وموجزة وسهلة الفهم للمكلفين	
					02	تبذل الجهود لتبسيط الإجراءات الضريبية وتقليل الأعباء الإدارية على للمكلفين	
					03	توفر إدارة الضرائب موارد تعليمية لمساعدة للمكلفين على فهم التزاماتهم.	
					04	يتم تشجيع الامتثال الطوعي من خلال التواصل الاستباقي ودعم المكلفين	
					05	تقدم إدارة الضرائب حوافز أو مكافآت للمكلفين الممتثلين	
<p>تحسين نوعية الخدمة: تقديم خدمات ترقى الى تطلعات المواطنين بأسلوب عصري ومنتطور</p>							
					01	عصرنة المركز الضريبي ساهمت في توفير الوقت واحترام أجل الدفع والتحصيل	
					02	استعمال أنظمة الإعلام الآلي واستحداث التصريحات عن بعد يؤدي إلى محاربة كل أشكال الغش والتهرب الضريبي .	
					03	تقوم الإدارة الجبائية بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المكلفين وتستخدم مختلف المعلومات التي يتم جمعها بهدف تحسين الخدمات المقدمة	
					04	تقدم إدارة الضرائب المساعدة والتوجيه لدافعي الضرائب الذين يواجهون صعوبات مالية.	
					05	يوفر المركز الضريبي خدمة سريعة الاستجابة مع احتياجات واستفسارات المكلفين	
<p>المحور الثاني: كفاءة التحصيل الجبائي في ظل التسير العمومي الحديث</p>							
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	
<p>شفافية التحصيل: الإفصاح عن المعلومات بصورة شفافة وإمكانية الحصول عليها من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة</p>							
						01	تتم عملية التحصيل بكل شفافية وفق نظام مساءلة ومراجعة فعال في المركز

					الضريبي
					02 يتم تقديم التقارير والمعلومات المالية بشكل مفصل ومنظم في المركز الضريبي
					03 يوجد جهاز للتدقيق والرقابة ومتابعة الإجراءات المتعلقة بالدفع والتحصيل
					04 يتم تحصيل الضرائب والرسوم في فترات محددة قانونيا
					05 تعتبر الضرائب موحدة بالنسبة لجميع الأفراد من نفس الفئة
كفاءة التحصيل: قدرة النظام الضريبي على جمع الإيرادات الضريبية بشكل فعال					
					01 تتم العمليات الضريبية بالكفاءة المطلوبة نظرا لوعي المكلفين وثقتهم لأداء الضرائب
					02 تسجل مصالح الضرائب نتائج إيجابية سنوية في الحصيلة الضريبية
					03 تساهم كفاءة الأعوان في تحقيق فعالية التحصيل الجبائي
					04 تلائم طرق التحصيل المعتمدة الهدف المسطر للتحصيل
					05 يتقن الموظفون تطبيق مضمون قوانين التحصيل بشكل جيد
أليات التحصيل: الطرق والإجراءات المتبعة في عملية تحصيل الضرائب					
					01 ساهمت الأنظمة الالكترونية المستحدثة (جبائتك، مساهمتك) في زيادة التحصيل
					02 يستخدم المكلفين التصريحات الرقمية ودفع الضرائب والرسوم إلكترونيا أكثر من التصريح والدفع عن طريق الشباك
					03 ساهم التنسيق بين الوحدات الجبائية باستخدام الرقمنة في تقليل الأخطاء التي يقع فيها الأعوان الجبائيين
					04 يتم استخدام الأنظمة الجبائية الرقمية بصورة كبيرة
					05 يساهم التنوع الضريبي في رفع الحصيلة الضريبية
عصرية التحصيل: استخدام النظم الالكترونية لتسهيل وتبسيط الإجراءات للمكلفين					
					01 ساعد النظام الجبائي الالكتروني في تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الجبائية
					02 ساهم تطبيق النظام الجبائي الالكتروني في تحسين عملية تحصيل الضرائب وزيادة مردوديتها
					03 استخدام المركز الضريبي للأنظمة الرقمية ضروري من أجل رفع كفاءة التحصيل الجبائي
					04 استخدام الرقمنة في المركز الضريبي ساهم في التقليل من الجهد
					05 استخدام الرقمنة في التحصيل الضريبي ساهم في التقليل من السجلات والاستمارات
كفاءة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة الالكترونية					
					01 تستخدم إدارة الضرائب حلاً تقنياً متقدمة لتبسيط عمليات تحصيل الضرائب.
					02 منصات التكنولوجيا سهلة الوصول وسهلة الاستخدام، مما يسهل تفاعل المكلفين على نحو سلس.

					تستخدم إدارة الضرائب أنظمة الإيداع الإلكتروني لتبسيط عمليات تقديم الإقرارات الضريبية	03
					الاتصال والتنسيق الآلي والسريع مع مختلف الهيئات يوفر معطيات جبائية لزيادة الحصيلة الضريبية	04
					ساهمت الإدارة الجبائية الالكترونية في تحسين كفاءة التحصيل الجبائي	05

شكرا لحسن تعاونكم

النتائج المتعلقة بمعامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	55

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.821	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.562	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.731	6

النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل، تطبيق مبادئ التسيير العمومي

Correlations

	تطبيق مبادئ التسيير العمومي	بعد المشاركة	بعد اللامركزية	بعد التعاون	بعد تحسين إدارة الموارد البشرية	بعد تبسيط القوانين	بعد تحسين نوعية الخدمة
تطبيق مبادئ التسيير العمومي	Pearson Correlation	1	.767**	.644**	.651**	.834**	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
بعد المشاركة	Pearson Correlation	.767**	1	.394**	.344**	.619**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
بعد اللامركزية	Pearson Correlation	.644**	.394**	1	.303**	.491**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.000	.001
	N	100	100	100	100	100	100
بعد التعاون	Pearson Correlation	.651**	.344**	.303**	1	.392**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100
بعد تحسين إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.834**	.619**	.491**	.392**	1	.611**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
بعد تبسيط القوائم	Pearson Correlation	.781**	.570**	.333**	.415**	.611**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
بعد تحسين نوعية الخدمة	Pearson Correlation	.795**	.519**	.381**	.450**	.602**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة المتغير التابع: كفاءة التحصيل الجبائي

Correlations

		التحصيل كفاءة الجبائي	شفافية بعد التحصيل	كفاءة بعد التحصيل	آليات بعد التحصيل	عصرية بعد التحصيل	إستخدام كفاءة بعد التكنولوجيا
الجبائي التحصيل كفاءة	Pearson Correlation	1	.758**	.818**	.836**	.703**	.378**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
التحصيل شفافية بعد	Pearson Correlation	.758**	1	.586**	.584**	.406**	.055
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.587
	N	100	100	100	100	100	100
التحصيل كفاءة بعد	Pearson Correlation	.818**	.586**	1	.664**	.486**	.087
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.387
	N	100	100	100	100	100	100
التحصيل آليات بعد	Pearson Correlation	.836**	.584**	.664**	1	.463**	.110
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.274
	N	100	100	100	100	100	100
التحصيل عصرية بعد	Pearson Correlation	.703**	.406**	.486**	.463**	1	.178
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.076
	N	100	100	100	100	100	100
إستخدام كفاءة بعد التكنولوجيا	Pearson Correlation	.378**	.055	.087	.110	.178	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.587	.387	.274	.076	
	N	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل التوزيع الطبيعي للإستبيان المتعلق بالمتغير المستقل والتابع

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
العمومي التسيير مبادئ تطبيق	.081	100	.103	.982	100	.195
الجباي التحصيل كفاءة	.112	100	.004	.974	100	.049

a. Lilliefors Significance Correction

البيانات الشخصية المتعلقة بجانب الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	56	32.4	56.0	56.0
	أنثى	44	25.4	44.0	100.0
	Total	100	57.8	100.0	
Missing	System	73	42.2		
	Total	173	100.0		

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35من أقل	11	6.4	11.0	11.0
	45 من أقل إلى 35 من	26	15.0	26.0	37.0
	سنة 55 من أقل إلى 45 من	38	22.0	38.0	75.0
	فأكثر سنة 55	25	14.5	25.0	100.0
	Total	100	57.8	100.0	
Missing	System	73	42.2		
Total		173	100.0		

المستوى_الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	8	4.6	8.0	8.0
	ثانوي	27	15.6	27.0	35.0
	تكوين مهني	31	17.9	31.0	66.0
	جامعي	34	19.7	34.0	100.0
	Total	100	57.8	100.0	
Missing	System	73	42.2		
	Total	173	100.0		

سنوات_الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	6	3.5	6.0	6.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	18	10.4	18.0	24.0
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	34	19.7	34.0	58.0
	30 سنة فأكثر	42	24.3	42.0	100.0
	Total	100	57.8	100.0	
Missing	System	73	42.2		
	Total	173	100.0		

الرتبة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون معاينة	17	9.8	17.0	17.0
	مراقب	15	8.7	15.0	32.0
	مفتش	17	9.8	17.0	49.0
	مفتش رئيسي	17	9.8	17.0	66.0
	مفتش مركزي	10	5.8	10.0	76.0
	مفتش قسم	11	6.4	11.0	87.0
	مفتش رئيس	13	7.5	13.0	100.0
	Total	100	57.8	100.0	
Missing	System	73	42.2		
	Total	173	100.0		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالمحور الأول مبادئ التسيير العمومي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العمومي التسيير مبادئ تطبيق	100	3.8873	.42330
x11	100	3.62	.919
X12	100	3.84	.950
X13	100	3.64	1.049
X14	100	3.77	.827
X15	100	4.18	.744
X21	100	3.92	.872
X22	100	3.61	.952
X23	100	3.86	.829
X24	100	4.12	.769
X25	100	4.07	.935
x31	100	4.01	.798
X32	100	4.11	.777
X33	100	3.88	.868
X34	100	3.91	.805
X35	100	3.99	1.141
X41	100	3.74	1.050
X42	100	3.31	1.277
X43	100	3.78	.894
X44	100	3.83	.865
X45	100	4.22	.660
X51	100	3.78	.917
X52	100	3.98	.864
X53	100	3.80	.829
X54	100	3.88	.856
X55	100	4.48	.594
X60	100	4.01	.745
X61	100	3.72	.944
X62	100	3.88	.856
X63	100	3.98	.696
X64	100	3.70	1.106
Valid N (listwise)	100		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	100	1,75	5,00	3,5850	,71529
x2	100	1,80	4,80	3,0660	,63821
x3	100	2,20	5,00	3,8340	,55052
x4	100	1,00	5,00	3,1300	1,19608
x5	100	1,00	5,00	3,2640	1,03665
x6	100	1,00	5,00	3,3895	,99702
X	100	1,90	4,52	3,3781	,62900
N valide (liste)	100				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمحور الثاني: كفاءة التحصيل الجبائي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاستاذ رقم	100	50.50	29.011
الجبائي التحصيل كفاءة	100	3.8592	.41263
Y1	100	3.67	1.120
Y2	100	3.84	.813
Y3	100	3.62	.885
Y4	100	3.58	.878
Y5	100	3.78	.824
Y6	100	3.87	.812
Y7	100	3.92	.939
Y8	100	3.94	.930
Y9	100	3.88	.856
Y10	100	3.87	.960
Y11	100	3.61	1.053
Y12	100	3.86	.921
Y13	100	3.68	.994
Y14	100	3.74	1.060
Y15	100	3.60	1.054
Y16	100	3.91	.866
Y17	100	3.62	1.135
Y18	100	3.68	1.127
Y19	100	4.40	.791
Y20	100	4.08	.907
Y21	100	4.04	.898

Y22	100	4.21	.844
Y23	100	3.92	.918
Y24	100	4.02	.778
Y25	100	4.14	.817
Valid N (listwise)	100		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	99	1,00	5,00	3,8889	,76837
y2	99	1,00	5,00	3,4788	,89389
y3	99	1,00	5,00	3,2697	,98441
y4	99	1,00	5,00	3,3778	,98515
y5	99	1,00	5,00	2,9657	1,24869
Y	99	1,12	4,92	3,3962	,82894
N valide (liste)	99				

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	كفاءة تحسين موارد	شفافية تبسيط	كفاءة تحصيل تحسين خدمة	أليات تسيير عمومي	عصرية	تكنولوجيا	مشاركة	التعاون اللامركزية			
N	99 100	99 100	99 100	99	99	100	100	100	100		
Paramètres normaux, b	Moyenne 1,2284	Moyenne ,7755	Moyenne 1,4458	,6517 1,4071	,8569 ,9523	1,8633 1,0392	1,2483 2,93400	,9567 3,58944	1,0354 2,65642	,8467 3,51604	3,92580 2,72378
Ecart type	3,35060	3,45233	3,20373	4,30728 3,53879	3,25983	2,93400	3,58944	2,65642	3,51604	2,72378	3,92580
Différences les plus extrêmes	Absolue ,050	Absolue ,043	Absolue ,069	,063 ,079	,044 ,062	,066 ,063	,091	,074	,088	,069	
Positif	,063 ,079	,038 ,063	,066	,066	,074	,088	,069	,050	,035	,069	
Négatif	-,049 ,058	-,044 ,046	-,050	-,091	-,056	-,046	-,050	-,050	-,043	-,063	-
Statistiques de test	,043	,069	,079	,063 ,062	,044 ,063	,066	,091	,074	,088	,069	,050
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200c,d	,200c,d	,200c,d	,124c ,200c,d	,200c,d	,200c,d	,200c,d	,041c	,200c,d	,059c	,200c,d

a La distribution du test est Normale.

b Calculée à partir des données.

c Correction de signification de Lilliefors.

d Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x1	8,178	99	,000	,58500	,4431	,7269
x2	1,034	99	,304	,06600	-,0606	,1926
x3	15,149	99	,000	,83400	,7248	,9432
x5	2,547	99	,012	,26400	,0583	,4697
x6	3,907	99	,000	,38950	,1917	,5873
x	6,011	99	,000	,37808	,2533	,5029

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X4	-4,639	99	,000	-1,55425	-2,2191	-,8894

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
y	4,755	98	,000	,39616	,2308	,5615
y1	11,511	98	,000	,88889	,7356	1,0421
y2	5,329	98	,000	,47879	,3005	,6571
y3	2,726	98	,008	,26970	,0734	,4660
y4	3,815	98	,000	,37778	,1813	,5743
y5	-,274	98	,785	-,03434	-,2834	,2147

NPAR TESTS

/CHISQUARE=y3

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test du khi-deux

Tests statistiques

	y3
Khi-deux	39,515 ^a
Ddl	20
Sig. asymptotique	,006

a. 21 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,7.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,789 ^a	,623	,598	,52526

a. Prédicteurs : (Constante), x6, x3, x1, x2, x4, x5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,957	6	6,993	25,346	,000 ^b
	Résidus	25,382	92	,276		
	Total	67,340	98			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x6, x3, x1, x2, x4, x5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,955	,445		2,146	,035
	x1	,007	,092	,006	,078	,938
	x2	,085	,105	,065	,807	,422
	x3	,028	,107	,019	,264	,792
	x4	,160	,066	,231	2,429	,017
	x5	-,097	,079	-,122	-1,228	,223
	x6	,548	,087	,662	6,283	,000

a. Variable dépendante : y

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
كفاءة	Hypothèse de variances égales	,060	,808	1,074	97	,286	,80487	,74948	-,68265	2,29239
	Hypothèse de variances inégales			1,109	86,701	,270	,80487	,72564	-,63748	2,24723

ANOVA

كفاءة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	98,568	3	32,856	2,618	,055
Intragroupes	1192,373	95	12,551		
Total	1290,941	98			

ANOVA

كفاءة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	128,624	2	64,312	5,312	,006
Intragruppes	1162,317	96	12,107		
Total	1290,941	98			

ANOVA

كفاءة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	77,675	3	25,892	2,027	,115
Intragruppes	1213,266	95	12,771		
Total	1290,941	98			

ANOVA

كفاءة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	173,425	6	28,904	2,380	,035
Intragruppes	1117,516	92	12,147		
Total	1290,941	98			

الملحق رقم (04): التصريح بالوجود سلسلة رقم G08

تاريخ الإصدار	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تصريح بالوجود يكتسبه المكلف بالتصريح بالوجود - الضريبة على أرباح الشركات - الضريبة على الدخل الإجمالي (1)	وزارة المالية المديرية العامة للضرائب مديرية الضرائب ولاية		
سلسلة G رقم 0 (2007) المنظمة الرسمية للجزائر				
الاسم واللقب أو التسمية : اسم الشهرة التجاري : عنوان المقر الاجتماعي : رقم السجل التجاري : ج.ج - البريدي أو البلدي : رقم بطاقة الحرفي أو رقم الاعتماد : الهاتف : رقم التعهني : رقم الجبائي : عنوان المؤسسة في الجزائر (الشركات الأجنبية) (2) : صفة المصروح : مالك - مستأجر - مدير عام - مدير أخص (3) : تاريخ بدء النشاط :				
الشكل القانوني للشركة (ضع علامة في الخانة المناسبة)				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> شركة تعاونية <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية (شركة) <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية <input type="checkbox"/> شركة ذات الاقتصاد المختلط <input type="checkbox"/> وحدة اقتصادية محلية (ولاية أو بلدية) <input type="checkbox"/> أخرى : </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> مؤسسة فردية <input type="checkbox"/> شركة قطرية <input type="checkbox"/> شركة التضامن <input type="checkbox"/> شركة مدنية مهنية <input type="checkbox"/> جمعية بالمشاركة <input type="checkbox"/> شركة ذات مسؤولية محدودة <input type="checkbox"/> شركة المساهمة <input type="checkbox"/> شركة أجنبية : اذكر الشكل القانوني : </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> شركة تعاونية <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية (شركة) <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية <input type="checkbox"/> شركة ذات الاقتصاد المختلط <input type="checkbox"/> وحدة اقتصادية محلية (ولاية أو بلدية) <input type="checkbox"/> أخرى :	<input type="checkbox"/> مؤسسة فردية <input type="checkbox"/> شركة قطرية <input type="checkbox"/> شركة التضامن <input type="checkbox"/> شركة مدنية مهنية <input type="checkbox"/> جمعية بالمشاركة <input type="checkbox"/> شركة ذات مسؤولية محدودة <input type="checkbox"/> شركة المساهمة <input type="checkbox"/> شركة أجنبية : اذكر الشكل القانوني :
<input type="checkbox"/> شركة تعاونية <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية (شركة) <input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية <input type="checkbox"/> شركة ذات الاقتصاد المختلط <input type="checkbox"/> وحدة اقتصادية محلية (ولاية أو بلدية) <input type="checkbox"/> أخرى :	<input type="checkbox"/> مؤسسة فردية <input type="checkbox"/> شركة قطرية <input type="checkbox"/> شركة التضامن <input type="checkbox"/> شركة مدنية مهنية <input type="checkbox"/> جمعية بالمشاركة <input type="checkbox"/> شركة ذات مسؤولية محدودة <input type="checkbox"/> شركة المساهمة <input type="checkbox"/> شركة أجنبية : اذكر الشكل القانوني :			
طبيعة النشاط الرئيسي : نشاطات ثانوية أخرى : عنوان المؤسسة الثانوية الأخرى : مكان مسكن المصطحب : اسم وعنوان المصطحب :				
(1) المظهر القانوني للمؤسسة (2) بكيفية الشركات الأجنبية تقدم نسخة طبق الاعتماد أو طوq الاكفال أو التراسل يشهد بصحتها من طرف المصروح المصطحب أسفله الذي يعترف بإفلاحه على التزاماته الجبائية.				
في المصطحب	يجب إيداع هذا التصريح في الأيام الثلاثين (30) الأولى الموالية لتاريخ بدء النشاط لدى مفتشية الضرائب المؤقت			

الملحق رقم (05): التصريح الجزافي وثيقة G12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Série G N°12

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE

CPI/Inspection des Impôts de :

Recette des Impôts de

Commune de

المديرية العامة للضرائب
 مديرية الضرائب، ولاية

مركز الضرائب (الجوازي) / مكتبة الضرائب لـ:

قائمة الضرائب لـ:

بناية :

- نظام الضريبة الجزافية الوحيدة -
 التصريح التقديري برقم الاعمال أو الإيرادات المهنية لسنة :

- REGIME DE L'IMPOT FORFAITAIRE UNIQUE (IFU) -
 DECLARATION PREVISIONNELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OU DES RECETTES PROFESSIONNELLES DE L'ANNEE

تكتب لدى قائمة الضرائب في أجل أقصاه 30 جوان لسنة 20.....
 A souscrire auprès de la recette des impôts au plus tard le 30 juin de l'année 20.....

I - IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE **إد معلومات خاصة بالمكلف بالضريبة**

- Nom, Prénoms/ Raison sociale : - الاسم واللقب/ اسم المؤسسة:

- Activité (s) exercée (s) : - النشاط أو النشاطات الممارسة :

- Date du début d'activité : - تاريخ بداية النشاط :

- Activité exercée : - النشاط مطبق :

ANADI (Ex-ANSI) CNAC ANGEM Démonstration des activités artisanales Autres exonérations

ANADI (Ex-ANSI) CNAC ANGEM Démonstration des activités artisanales Autres exonérations

- Adresse du lieu d'exercice de l'activité : - عنوان ممارسة النشاط :

- Adresse du domicile du contribuable : - عنوان إقامة المكلف بالضريبة:

- Numéro d'identification fiscale (NIF) : - رقم التعريف الضريبي :

- Numéro d'article d'imposition : - رقم المادة :

II - CHIFFRE D'AFFAIRES/RECETTES PROFESSIONNELLES PREVISIONNELS EN (DA) **II - رقم الأعمال/ الإيرادات المهنية التقديرية - (DA)**

طبيعة النشاط Nature de l'activité	معدل الضريبة Taux de l'IFU	رقم الأعمال/ الإيرادات المهنية التقديرية Chiffre d'affaires/Revenues professionnels prévisionnels			الضريبة الجزافية الوحيدة المستعقة IFU due
		إجمالي Global	مضاعف Majorable	مخفض Diminué	
نشاطات الإنتاج أو بيع السلع Activités de production ou de vente de marchandises	3%				
خدمات أو نشاطات الخدم Prestations de services ou autres activités	12%				
المجموع Total					

المكلفون بالضريبة المضافون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة حسب هامش الربح ⁽¹⁾
 Contribuables relevant du régime de l'IFU suivant la marge bénéficiaire ⁽¹⁾

III - MARGE BÉNÉFICIAIRE EN DA **III - هامش الربح - (DA)**

طبيعة النشاط Nature de l'activité	معدل الضريبة Taux de l'IFU	رقم الأعمال التقديرية Chiffre d'affaires prévisionnel			مبلغ هامش الربح التقديري للمضاعف Montant de la marge bénéficiaire prévisionnelle majorable	الضريبة الجزافية الوحيدة المستعقة IFU due
		إجمالي Global	مضاعف Majorable	مخفض Diminué		
نشاطات الإنتاج أو بيع السلع Activités de production ou de vente de marchandises	3%					

شهد بصحة المعلومات الواردة في هذا التصريح.
 J'atteste de l'exactitude des renseignements portés sur la présente déclaration.

.....
 A le

ختم و إمضاء المكلف بالضريبة :
 Cachet et signature du contribuable :

(1) يقدر معضمين للمكلفين بالضريبة الذين يمارسون، بصفتهم المهنية، نشاطات بيع منتجات ذات هامش ربح معين. يظل من معدل الضريبة الجزافية الوحيدة
 (1) Cadre réservé aux contribuables exerçant exclusivement des produits dont la marge bénéficiaire réglementaire est inférieure au taux de l'IFU.

الملحق رقم (06): التصريح النهائي للنظام الجزائي G12BIS

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE</p>	<p>Série G N°12 Bis</p>
<p>DIRECTION GENERALE DES IMPOTS DIRECTION DES IMPOTS DE LA MILAYA DE</p>	<p>المديرية العامة للضرائب مديرية الضرائب، ولاية</p>
<p>CPI/Inspection des impôts de :</p>	<p>مركز الضرائب الجوارري/ مكتبية الضرائب لـ:</p>
<p>Recette des impôts de :</p>	<p>مقبضات الضرائب لـ:</p>
<p>Commune de :</p>	<p>بلدية :</p>
<p>• نظام الضريبة الجزائية الوحيدة • التصريح النهائي برقم الاعمال او الإيرادات المهنية لسنة:</p> <p>• Régime de l'impôt Forfaitaire Unique (IFU) • DECLARATION DEFINITIVE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OU DES RECETTES PROFESSIONNELLES DE L'ANNEE</p> <p>الفترة من: إلى:</p> <p>Période de à</p>	
<p>تكتب لدى قبضات الضرائب في أول قضاء 20 جانفي السنة N+1 A souscrire auprès de la recette des impôts au plus tard le 20 janvier de l'année N+1</p>	
<p>I - IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE إ- مظهر ذات خاصة بالمكلف بالضريبة</p>	
- Nom, Prénoms/ Raison sociale :	- الاسم و التقياد اسم المؤسسة:
- Activité (s) exercée (s) :	- النشاط او النشاطات الممارسة:
- Date du début d'activité :	- تاريخ بداية النشاط :
- Activité exercée :	- نشاط مظهر:
<p>ANADE (AN-ANEX) <input type="checkbox"/> CNAC <input type="checkbox"/> ANADE <input type="checkbox"/> Exonération des activités <input type="checkbox"/> Autres exonérations <input type="checkbox"/></p> <p>النادية (ان-انكس) انكاس انكاس إعفاءات الأنشطة المهنية إعفاءات اخرى</p>	
- Adresse du lieu d'exercice de l'activité :	- عنوان ممارسة النشاط:
- Adresse du domicile du contribuable :	- عنوان إقامة المكلف بالضريبة:
- Numéro d'identification Fiscale (NIF) :	- رقم التعريف الضريبي :
- Numéro d'article d'imposition :	- رقم المكنة:
- Numéro de téléphone :	- رقم الهاتف :
<p>II- VOLET RESERVE AUX SALAIRES إإ- إطار مخصص للأجور</p>	
- Nombre de salariés :	- عدد الموظفين :
- Montant global brut des salaires versés * :	- المبلغ الكلي الخام للأجور المدفوعة * :
- Montant des charges sociales versées * :	- مبلغ الأعباء الاجتماعية المدفوعة * :
- Montant annuel de TIBG acquitté * :	- المبلغ السنوي للضريبة على الدخل الإجمالي المسد * :
<p>(*) Ces informations concernent l'année N (*) هذه المعلومات تخص السنة N</p>	
<p>Si vous êtes un nouveau contribuable, cocher la case suivante <input type="checkbox"/> إذا كنت مكلف بالضريبة جديد، ضع علامة في الخانة التالية</p>	

الملحق رقم (07): التصريح بالنشاط المهني TAP عبر وثيقة G50

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

.....
DIRECTION

.....
INSPECTION DES IMPÔTS DE

.....
RÉCITÉ DES IMPÔTS DE

.....
COMMUNE DE

NO:

MP:

Adresse d'imposition:

الرقم
الصال
Mois de
..... Trimestre 200

التاريخ الاجباري
A RAPPELER
OBLIGATOIREMENT

الضرائب و الرسوم المعصلة فوراً أي عن طريق الإقطاع من المصدر
تصريح بقر عام حافظة الضلع بالتسديد

**IMPOTS ET TAXES PERÇUS AU COMPTANT OU PAR VOIE DE
RETENUE A LA SOURCE**

DECLARATION TENANT LIEU DE BORDEREAU – AVIS DE VERSEMENT

M
(nom et prénom – raison sociale) (الاسم – الف – اسم الشركة)

النشاط المهني:

العنوان:

IMPORTANT!

هذا التصريح يجب أن يقدّم في موعد
التصريح خلال الشهرين يوم الثاني من
الشهر.

La présente déclaration doit
être déposée à la recette des
impôts dans les **DEUX**
PREMIERS JOURS DU MOIS.

رمز النشاط
CODE ACTIVITE

.....

Site Cof-B

الرسوم على النشاط المهني بمعدل 2% Taxe sur l'activité professionnelle au taux de 2%				
Code	Opérations imposables التصريفات الخاضعة للضريبة	Chiffre d'affaires رقم الأعمال	Chiffre d'affaires imposable Revenues professionnelles imposables	Montant à payer (en DA)
C 1.A.11	Affaires bénéficiant d'une réduction de 50%		0,00	0,00
C 1.A.12	Affaires bénéficiant d'une réduction de 30%		0,00	0,00
C 1.A.13	Affaires sans réduction		0,00	0,00
C 1.A.14	Affaires exonérées		0,00	0,00
C 1.A.20	Revenues professionnelles (Professions libérales)		0,00	0,00
1	Préciser autres taux de réduction le cas échéant	TOTAL	0,00	0,00

التسديدات على الحساب المحسوبة على أرباح الشركات Acomptes IBS			
Code	Acomptes IBS	Détermination des acomptes provisionnels	Montant à payer (en DA)
E 1.M.10	IBS	Acompte professionnel	
2		TOTAL	

الضريبة على الدخل الاجمالي على الأرباح والإقطاعات الأخرى من المصدر ضريبة على الأرباح IRG / IBS				
Code	Catégories de revenus soumis à une retenue à la source IRG ou IBS	Revenu net imposable	Taux	Montant à payer (en DA)
E 1.L.20	IRG Traitements salariaux, pensions et rentes viagères		Exonéré	
E 1.L.30	IRG Revenus des créances, dépôts et cautionnements		1%	0,00
E 1.L.40	IRG Bénéfices distribués par les sociétés de capitaux, bénéficiaires		1%	0,00
E 1.L.60	IRG Revenus des bons de caisse anonymes		3%	0,00
E 1.L.80	IRG Autres retenues à la source	%	0,00
E 1.M.30	IBS Revenus des entreprises étrangères non installées en Algérie (prestations de services) (1)		24%	0,00
E 1.M.40	IBS Autres retenues à la source	%	0,00
3	(1) Article relatif détaillé des retenues à la source par entreprises	TOTAL	0,00	0,00

الملحق رقم (08): التصريح بالرسم على القيمة المضافة TVA عبر وثيقة G50

Les chiffres d'affaires et les revenus sont inscrits en dinars, le dernier chiffre étant ramené au zéro. (Exemple : 325.626 DA = 325.620 DA)

الرسم على القيمة المضافة
TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE

تسجل أرقام الأرباح والمداخيل بالدينار و العدد الأخير بواقع إلى الصفر. (مثال: 325.626 = 325.620 دينار)

أ- رقم الأعمال التجارية Al Chiffres d'affaires imposables

الرمز Code	العمليات الخاضعة للرسم على القيمة المضافة Opérations assujetties à la TVA	مجموع رقم الأعمال Chiffre d'affaires total	رقم الأعمال الخاضعة Chiffre d'affaires imposables	رقم الأعمال الخاضعة للرسم Chiffre d'affaires imposables	Taux	الرسوم المستحقة (دينار) Montant des droits (en DA)
E 3 B 11	بienes, productos et derechos visados por l'article 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 12	Prestations de services visados par l'article 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 13	Opérations immobilières visées par l'article 23 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 14	Actes médicaux				0,00	0,00
E 3 B 15	Commissaires et courtiers				0,00	0,00
E 3 B 16	Fournisseurs d'énergie				0,00	0,00
E 3 B 21	Productions : biens, produits et services visés par l'art. 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 22	Revente en gros : biens, produits et services visés par l'art. 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 23	Travaux immobiliers autres que ceux visés au taux de 7%				0,00	0,00
E 3 B 24	Professions libérales				0,00	0,00
E 3 B 25	Opérations de banques et d'assurances				0,00	0,00
E 3 B 26	Prestations de téléphones et de télé				0,00	0,00
E 3 B 28	Autres prestations de services				0,00	0,00
E 3 B 31	Débits de boissons				0,00	0,00
E 3 B 32	Productions : biens, produits et services visés par l'article 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 33	Revente en gros : biens, produits et services visés par l'art. 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 34	Tabacs et cigarettes				0,00	0,00
E 3 B 35	Spectacles, jeux et divertissements autres que ceux de l'art. 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 36	Autres prestations de services visées à l'article 21 du C. TVA				0,00	0,00
E 3 B 37	Consommations sur place				0,00	0,00
المجموع العام للأرباح والأعمال TOTAL GENERAL DES CHIFFRES D'AFFAIRES		600	0,00	0,00		0,00

B / Déductions à opérer		C / TVA à payer	
Nature des déductions	Montant	Code	Description
E 3 B 81	Précédents antérieurs (mois précédents)	E 3 B 97	Total des droits dus
E 3 B 82	TVA sur achats de biens, matières et services (art. 29 C. TVA)	E 3 B 98	Régularisation dégressive (art. 40 C. TVA) (+) (déduction excédentaire)
E 3 B 83	TVA sur achats de biens amortissables (art. 38 C. TVA)	E 3 B 99	Revenement de la déduction (art. 38 C. TVA) (+)
E 3 B 84	Régularisation de provision (déduction complémentaire) (art. 46 C. TVA)		TOTAL A RAPPELER (C) - (B) (Total à payer)
E 3 B 85	TVA à récupérer sur factures annulées ou impayées (art. 18 C. TVA)		Total des déductions à opérer (B) (-)
E 3 B 86	Autres déductions (modification de précédent, etc. ...)	E 3 B 90	TVA à payer au titre du mois (E - B)
NB : joints au décliné des fournisseurs conformément à l'article 20 du C. TVA		E 3 B 91	(à reporter dans le cadre "Régularisation" ligne 15)
	مجموع الخصومات المستحقة Total des déductions à opérer (B)		الخصومات المستحقة Total des déductions à opérer (B)

الملحق رقم (10): الضريبة على أرباح الشركات IBS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إدارة الضرائب

رقم التعريف الجبائي : _____

ولاية : _____

أذكر في المربع المقابل حرف و رقم المادة التي تخضع بموجبها للضريبة المعدة بعنوان : _____

بلدية : _____

الضريبة على أرباح الشركات

سنة : _____

مجرى القرض الضريبي والرصيد الجبائي (*)

(يرفق تدعيما للتصريح بالضريبة على أرباح الشركات)

(سنة : _____ أو الفترة من _____ إلى _____)

== المطبعة الرسمية ==

تعيين وعنوان المدين أو الطرف الدافع	إسم وعنوان المدين
	رقم التعريف الجبائي _____

طبيعة الإقتطاعات

رقم	مستلم	إيرادات ورسوم الأموال المنقولة المقسمة
		(1) إيرادات القيم الثابتة القيمة الخام للتقييمات الخاضعة للضريبة : _____
		قيمة الإقتطاعات المنجزة : _____
		(2) إيرادات الديون على الغير، الروافع والضمانات قيمة الفوائد المدفوعة الخاضعة للضرائب : _____
		قيمة الإقتطاعات المنجزة : _____

في _____ من _____
إمضاء و رقم الطرف الدافع

(*) ملاحظة : ينبغي الحاق هذا المبرور بالتصريح بالضريبة على أرباح الشركات (سلسلة ج. رقم 4 المكونة من ثلث الشركات المستفيدة من إيرادات ورسوم الأموال المنقولة التي مكن من التظايع من المصدر يتناول الحق في القرض الضريبي المطابق.

الملحق رقم (11): التصريح بالمداخيل العقارية وثيقة G51

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

Série G. 51

Direction des Impôts _____
de Wilaya d _____
Inspection des Impôts _____
Recette des Impôts _____

La présente déclaration doit être déposée à la recette des impôts du lieu de situation du bien dans les 30 jours qui suivent la date d'échéance des loyers.

BORDEREAU - AVIS DE VERSEMENT
Revenus fonciers

Revenus provenant de la location des biens à usage d'habitation, Commercial ou Professionnel
(Articles 42 et 43 du code des Impôts Directs et Taxes Assimilées)

Nom et Prénoms (s) du bailleur : _____ Adresse du bailleur : _____

Numéro d'identification Fiscale : _____ Numéro d'article Foncier : _____
Adresse du bien loué : _____

Montant mensuel des loyers : _____

Nom et Prénom (s) du preneur : _____

Occupation du preneur : Etudiant Autres
(Cochez le case correspondante)

G. 51 (modifié septembre 2014)

Période d'imposition (1)	Montant brut des loyers	à usage commercial taux (... %)	à usage d'habitation taux (... %)	Etudiant taux (... %)	Montant de l'impôt dû
Total					

Déclaration certifiée exacte A : _____ le _____ Signature du bailleur	Cachet réservé à la Recette des Impôts Reçu le : _____ Nature du paiement : _____ Quitance n° : _____ A : _____ le _____ Signature et cachet du Receveur	Cachet réservé à l'Inspection Reçu le : _____ Observations : _____
---	---	--

الملحق رقم (14): وثيقة G50 التصريح الخاص بنظام SAP

المصلحة العامة للضرائب
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS
Service

الطراف و الرسوم المحصلة فوراً أو عن طريق الأوتوماتك من المصدر
التصريح بطرق حياطة الشعار بالحدود
**IMPÔTS ET TAXES PERÇUS AU COMPTANT OU PAR VOIE DE
RETENUE À LA SOURCE
DECLARATION TENANT LIEU DE BORDEREAU - AVIS DE
VERSEMENT**

سérie G et S (DIT)
نوع الوثيقة: التصريح بالحدود
الضرائب على المبيعات، الأرباح من الأرباح
Importation : la déclaration des Aes
doit être faite avant les impôts avant
le rattachement des déclarations
رمز النشاط : CODE ACTIVITE
.....

Mois/trimestre :

Année :

NE: FORME JURIDIQUE: ARTICLE D'IMPOSITION:

M: السيد (M) / السيدة (F)
(nom et prénom - raison sociale) (الاسم - التسمية)

النشاط المهنة :
الطيران

الخط :

code	Catégorie de revenus soumis à la retenue à la source IRG:	Revenus Imposables	Taux	Montants à payer (DA)
	Prestations de services réalisées par des entreprises étrangères :			
E1000	- Sommes payées en rémunération des prestations de Services réalisées par des entreprises étrangères (catégorie IRG).....	24%
E1020	- Produits perçus par les inventeurs au titre soit de la concession de licence d'exploitation de leurs inventions, soit de la cession ou concession de marques de fabrication, procédés ou formules de fabrication.....	24%
E1030	- Sommes versées sous forme de cachets ou droits d'auteurs aux artistes ayant leur domicile fiscal hors d'Algérie.....	15%
1	Sous Total			
	Revenus des Capitaux Mobiliers :			
E1M10	- Revenus distribués aux personnes physiques résidentes soumis à une retenue libératoire.....	0%
E1M20	- Produits de bons de caisse autonome.....	0%
E1M30	- Les revenus des créances, dépôts et cautionnements.....	0%
E1M40	- Intérêts des sommes inscrites sur les livrets d'épargne ou les comptes d'épargne particuliers : o Fraction des intérêts inférieure ou égale à 50.000 DA..... o Fraction du revenu supérieure à 50.000 DA.....	0%
E1M50	- Les bénéfices répartis au profit de personnes physiques et personnes morales non résidentes en Algérie.....	15 %
E1M60	- Plus values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées par les personnes physiques.....résidentes.....	15 %
E1M70	- Plus values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées par des personnes physiques non résidentes.....	20 %
E1M80	- Plus values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées par des personnes physiques non résidentes (pays conventionnés).....%
E1M100	- Bénéfices des sociétés étrangères non résidentes (succursale établie en Algérie ou toute autre installation professionnelle au sens fiscal - article 46 -8 du CDDTA) sans pays conventionnés.....	15%
2	Sous Total			
	Revenus Immobiliers :			
E1I10	- Revenus de location à titre civil de biens immobiliers collectifs à usage d'habitation.....	7%
E1I20	- Revenus de location à titre civil de biens immobiliers individuels.....	0%
E1I30	- Location de locaux à usage commercial ou professionnel.....	15%
E1I40	- Les revenus issus de la location de salles des fêtes, fêtes foraines et de cinémas.....	15%
3	Sous Total			

الملحق رقم (16): التنبيه

Série R, n° 9

ولاية :

بلدية :

قباضة الضرائب :

إدارة الضرائب

مديرية الضرائب

تنبيه

يتعين إحضاره عند الحضور للسداد

حساب الشيكات البريدية للإيرادات: مرسل إلى السيد :

المقيم بنهج : رقم :

الجزائر رقم :

في :

مجموعة رقم :

وثيقة رقم :

إعفاء بريدي

أمر رقم 103-68

المؤرخ في 6 ماي 1968

يتضح من الأوراد، وأوراق التحصيل، والحالات والعقود المشمولة بالتنفيذ، الموضحة صورتها فيما يلي : ان
الممول، الممين إسمه أعلاه مدين بالمبالغ الآتية :

نوع الأوردة والديون	المسرد		سنة أو فترة ربط الضريبة	المبالغ الواردة في الأوراد وأوراق التحصيل، لمقبوضات بعد خصم الاقساط المسددة						
	رمز	رقم								
أولا : ضرائب مباشرة ورسوم متشعبة بها.....	ثانيا : أوراق تحصيل.....	ثالثا : الحالات والعقود المشمولة بالتنفلا	ضرائب غير مباشرة الضرائب على القيمة المضافة							
أسماء وألقاب الممولين	البلدية والهئية الدائنة	إرسال الحالة من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الرئيس أو المدير	الحالات المشمولة بالتنفلا - تواريخ	العقود المشمولة بالتنفلا تاريخ العقود	مواد الأوراد أو سجلات المقبوضات	موضوع الديون	تواريخ الإستحقاق	مجموع المبالغ الواجبة الأداء	الجزاءات الضريبية	المجموع الواجب تسديده

محصل الضرائب

تنبيه

في يوم سنة بناء على
أولا : الأوراد المشمولة بالتنفلا من والي الولاية التي تم بها ربط الضريبة (1)
ثانيا : أوراق التحصيل المشمولة بالتنفلا من مدير الضرائب للولاية التي تم فيها ربط الضريبة (2) والمعلنة بتاريخ
ثالثا : السند المعد بمعرفة (3) المشمول بالتنفلا من بتاريخ
رابعا : الصورة التنفيذية للعقد المشمول بالتنفلا الموثق بمعرفة الأستاذ (4) موثق العقود الرسمية
في بتاريخ والمسجل تسجيلا قانونيا،
وبناء على طلب :
أولا : محصل الضرائب المشار إليه أعلاه فيما يتعلق بالضرائب.
ثانيا : مدير الضرائب ومحصل الضرائب المشار إليها أعلاه فيما يتعلق بأوراق التحصيل.
ثالثا : ل (5) محصل الضرائب فيما يتعلق بالحالات المشمولة بالتنفلا.

الضرائب المتنوعة المشار إليها أعلاه فيما يتعلق بالعقود المشمولة بالنفلا ومحل المختار بالنسبة لبلدية وكذلك البلدية التي يقع في دائرتها محل التنفيذ.

إننا الموقع أدناه عامل الملاحقة أمام القضاء للضرائب المتثومة، وبناء على التفويض المعطى لي، قد نيهت - باسم القانون والعدل على السيد المقيم حيث إنتقلت وتخلطبت فيه مع (6)

- وفق ما تقرر - وتركت للمخاطب مع صورة هذا في ظرف مطلق عليه العنوان والختم وفقا للقانون، بأن يسدد لمحصل الضرائب المذكور أعلاه - بمكتبه - مجمل المبالغ الواجبة الأداء الموضحة أسفل الجدول أعلاه، بدون إخلال بما يستحق عليه من جزاءات وغرامات التأخير.

وأذنته بأنه في حالة عدم دفع المبلغ المطلوب في خلال ثلاثة أيام من تاريخ إخطاره، سوف يجبر على ذلك بكافة الطرق القانونية وعلى الأخص حجز وبيع منقولاته ومحاصيله وتركت للمخاطب مع المذكور أعلاه صورة هذا المحضر.

} عامل الملاحقة القضائية

طريق تسديد الضرائب

أولا : التسديد النقدي بخزينة محصل البلدية التي تم فيها ربط الضريبة، أو أية بلدية أخرى بعد تقديم اخطار أو تنبيه،
ثانيا : التسديد في حساب الشيكات البريدية للمحصل المشار إليه أعلاه.
أ - تقدا بواسطة حوالة - بطاقية (نموذج رقم 1418 ب الجزائر)
ب - شيك تحويلي (نموذج ش 1440 الجزائر)
ثالثا : شيك مصرفي مسطر باسم النحاصل الواقع في دائرته مقر فرض الضريبة بدون ذكر الاسم الشخصي للمحصل .
رابعا : تحويل مصرفي يتم بواسطة بنك الجزائر أو بعض مؤسسات الإئتمان المصرح لها خصيصا بهذا الغرض.
خامسا : حوالة على الخزينة و تصدير بدون نصاريف من جميع مكاتب البريد أو من ساعي البريد ويقوم الإيصال مقام مخالصة المحصل.
سادسا : حوالة - بطاقية - أو حوالة بريدية عادية.

تنبيه هام جدا :

في جميع الحالات يلزم ذكر إسم البلدية وسنة ربط الضريبة، ومادة الورد وإذا لزم الأمر، الخطاب السابق على هذه المادة وكذلك نوع الضريبة وقيمتها.

العادة 402 من مجموعة الضرائب المباشرة.

1 - التأخير في تسديد الضرائب التي تحصل بطريق الورد يؤدي بقوة القانون إلى تحصيل غرامة مالية قدرها 10 ٪ من قيمة ما يلزم دفعه بعد المحاسبة، إذا تم التسديد بعد التاريخ المحدد للأداء.

ويزداد مقدار هذه الغرامة :

إلى 25 ٪ إذا كان التنبيه بالأداء قد تبعه توقيع حجز.

ملحق رقم (19): محضر الحجز التنفيذي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(5)



وزارة الداخلية
المديرية العامة للشرطة
بدرج الجزائر العاصمة

رقم:

تاريخ:

محضر حجز تنفيذي

بمقتضى الأمر رقم المنسحق من المصنفات الحزنية منها العمل و خداتنا لعدد 01 - 02 - 03 - 04 - 05 من
 لأم من الضرائب المتأخرات أو الرسوم المتأخرات
 تطبيقاً لأحكام المادة 19 من القانون رقم 04-02 المؤرخ في 04 ديسمبر 1999 المتعلق بتكاليف
 حماية الأحياء المنسوقة التي تعالجها الإدارة الجزائرية .

أما المحضرين أسفله المبردين

المحمل لخطأه أمام المحضرين رقم

و تكلف بمهمة حجز الممتلكات المبيدة

مرفوقاً بالمستند :

1)

2)

3)

حيث خللت منه تسليم الممتلكات الواقع بمقرها المحضرين أو تم تحويلها إلى المدينين المحضرين في نفس اليوم
 و التاريخ المذكورين أعلاه .

مكون الضريبة	المستند الذي	المدين الذي	المدين المحضر
--------------	--------------	-------------	---------------

الملحق رقم (20): محضر قبل البيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	الولاية
وزارة المالية	بجاية
المديرية العامة للضرائب	تسليمات
مصلحة التحصيل	المركز الفاعل للمنفعة
مستطيس	
قبل البيع	
بني	
بدأت على طلب فاعل الضرائب لـ	
أما التوقيع لـ	
لكتب الضرائب والرقائق المأذون بصحور العناصر الآتية أسامهم، قد دخلت إلى طر سكن	
السيبة 111 121	السيبة 121
حارس طر المعنونات التي لم يطر حساب السيبة	
الفاخر بـ	
سيبة التياء بمر، التراج والمقررات المعنونة بدأ على المحضر التي حوزة يوم	
التعريف من التعلق، التسطيق، والتي يربطها أمن حارياً، طليت	
تد إنداء لتبيل كل التراج والآتية - الميعورة الموقوتة، إن لم يوات بالتب، عرضت على طفر	
فقد التراج على	
التبريد في سبعا طرقة التنازل من	
وقد دعوت الميعور طلب المحضون إلى طباعة	
التبوع إن شاء الله	
وقليه، صوت هذا المحضر بعتق وبعثرة البواقي	
لقدوة أي التبريد من طرف المعنونة عليه والآسيبة	
حارس، وقد وقعوا جميعاً على	

1 - عن طريق النشر في العدد الجاري من المريدة

الصادرة في

2 - عن طريق اللصقات، كما هو محدد في محضر وضع اللصقات :

3 - عن طريق الشاؤء على في بالطريق العسادر.

إثر إتمام الإجراءات التي ينص عليها القانون والمراجع معه، بلوغ المزايدين النصاب الكافي، تم القيام بما يلي :

لقد تم بيع :

1 -

بسر محدد د.ج. وقد أرمي المزاد بسعر قدره د.ج لصالح السيد

القائم بـ

2 -

بسر محدد د.ج. وقد أرمي المزاد بسعر قدره د.ج لصالح السيد

القائم بـ

3 -

بسر محدد د.ج. وقد أرمي المزاد بسعر قدره د.ج لصالح السيد

القائم بـ

بناء على ما سبق (2) بلغت القيمة النهائية للبيوعات التي يعرف القاض بدفعهم من طرف الأشخاص الراسي عليهم المزاد كل فيما يخصه، وبقي المبلغ يحوزته إلى أن يتم تسديد كل النفقات، والعمولات المستحقة والقرارات والتعويضات الناجمة عن التأخير، أما فيما يخص القاض، إيتا وجد، لأن التأجيل يتكفل بدفعه من طرفه.

من كل ما سبق، صرحت المحضر بعد أن خلوت إلى هذا الشأن من الساعة إلى الساعة وبين

التصريح (1) بحضور القاضي، المحامس والسادة

شهود مسجلين وقراء معنى بعد الإطلاع على نص هذه الوثيقة

(1) المذنب على عبارات غير الخالصة

(2) إيتا لم يعلق شيء، ببيع من الأشياء المموزة أو

إلا أن من البيع لا يكفي لتغطية الديون المستحقة والمبالغ، وعليه أفضلت نهاية البيع وأمدت الأشياء التي لم يتم بيعها إلى مبالغها التي إلتزم بمصطلحها وفق الوثيقة، ومن ثم أوقفت المصروف إلى حد

الملحق رقم (22): مطوية للاعلام خاصة بنظام جبايتك

يقوم المكلف بالضريبة الراغب في الانضمام إلى البوابة بتنزيل ملف الاشتراك من بوابة "جبايتك" و إيداعه على مستوى مصلحة الضرائب التي يتبع لها.

سيحدد لكم موعد لإستلام بيانات الولوج إلى حسابكم الخاص.

الإخراط في الخدمة

يعد الاشتراك في الخدمة أمراً إلزامياً للاستفادة من خدمات "جبايتك". يهدف الاشتراك إلى إقامة علاقة تعاقدية بين الإدارة الجبائية والمكلف بالضريبة.

التصريح

عند الدخول لأول مرة، تصح خدمة الدفع الإلكتروني جاهزة للاستخدام.

سيتم تنبيهكم برسالة تدعوكم للتحقق من البيانات التي تم إدخالها في الاستمارة قبل حفظ التصريح، حيث تُستخدم هذه البيانات كأساس لحساب الضريبة.

أثناء إدخال البيانات، يبقى التصريح في وضع مسودة في الفضاء الخاص بالمكلف بالضريبة، ولا يمكن الوصول إليه من قبل أي طرف آخر.

يتم إرسال التصريح بالنقر فوق "إرسال التصريح".



mfdgi.gov.dz/portailpublic

يتضمن ملف الإخراط :

- دفتر البنود العامة الموقع من قبل المكلف بالضريبة المشترك.
- استمارة الاشتراك المملوءة بشكل صحيح، المرفق بهذه الوثيقة، والتي يمكن تحميلها من الموقع. بالنسبة للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات فعليهم ارفاق كشف تعريف بنكي لثلاث حسابات على الأكثر ان وجدت.
- عند الاقتضاء، مُمكنكم منح وكالة تفوضون من خلالها الشخص الموقع على استمارة الاشتراك للتصرف نيابةً عنكم، إذا كان الشخص الموقع غير ممثلكم القانوني.

ما لم يكن هناك ذكر صريح من طرف المسؤول الأول للمصلحة المختصة (مديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب أو المراكز الجوارية للضرائب). بصفتكم مشترك في هذه الخدمة، لا يُسمح لكم باستخدام الإجراء الكلاسيكي لتقديم التصريحات ودفع الضرائب والرسوم المتعلقة بها بشكل متزامن.

أنتم من المكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات و مراكز للضرائب والمراكز الجوارية للضرائب المتوفرة على النظام المعلوماتي "جبايتك".

الخدمات المقترحة

• الولوج إلى بيانات التعريف الخاصة بكم (مع إمكانية تحديث رمز الدخول).

• إدخال البيانات عن طريق المساعد الآلي للتصريحات بالضرائب والرسوم مع حساب آلي.

• إمكانية طبع الاشعار بالدفع يتضمن تفاصيل الضرائب و المبالغ المصرح بها.

• دفع الضرائب والرسوم المصرح بها إلكترونياً للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات بترخيص اقتطاع المبالغ الواجب دفعها من حسابكم البنكي مباشرة

• متابعة مستمرة للتصريحات الصادرة وعمليات الدفع المنجزة.

ملف الإخراط

يتوجب عليكم إيداع ملف اشتراك في بوابة "جبايتك" على مستوى مديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب أو المراكز الجوارية للضرائب التابعين لها.

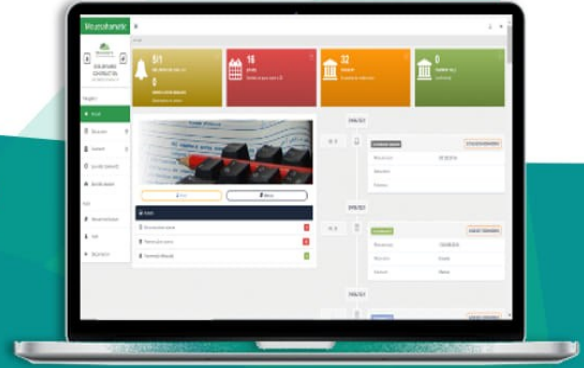
يمكنكم تحميل ملف الإخراط عبر بوابة "جبايتك"، عبر الرابط التالي:

الملحق رقم (23): مطوية خاصة بنظام مساهمتك



المديرية العامة للضرائب

مساهمتك



صرحوا و إدفعوا
ضرائبكم عن بعد
ب بطاقتكم البنكية



mfdgi.gov.dz

المديرية العامة للضرائب - الجزائر





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب



مساهمتكم

البوابة الرقمية لتصريح
و دفع الضرائب و الرسوم



صرحوا و ادفخوا

ضرائبكم عن بعد

ب بطاقتكم البنكية



المديرية العامة للضرائب

✓ سرعة ✓ حماية ✓ سهولة

يمكنكم الحصول على معلومات أكثر حول بوابة مساهمتكم ،

عبر الرابط: mfdgi.gov.dz/moussahamaticar

لكل أسئلتكم و إنشغلاتكم ، يُرجى التواصل معنا عبر البريد

الإلكتروني: moussahamatic@mfdgi.gov.dz

الدلائل التوجيهية

لمرافقتكم في مختلف العمليات التالية: كيفية الإنخراط ، كيفية

الولوج الى حسابكم، كيفية التصريح و الدفع ، توفر لكم

للمديرية مختلف الدلائل عبر الرابط :

[mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/
documentation.html](http://mfdgi.gov.dz/moussahamaticar/documentation.html)



اطلعوا على الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب :

mfdgi.gov.dz

المديرية العامة للضرائب - الجزائر

moussahamatic@mfdgi.gov.dz (+213) 59 51 51

مبنى أحمد فرانسيس، دي مالكي، بن عكنون، الجزائر، 16306

بإمكانكم الدفع عن بعد باستخدام الوسائل التالية :

< بطاقة الدفع ما بين البنوك :

تم تثبيت الحد الأقصى لبطاقة الدفع ما بين البنوك بمبلغ

عشرون مليون دينار جزائري (20.000.000 دج).

< البطاقة الذهبية:

تم تثبيت الحد الأقصى للبطاقة الذهبية بمبلغ مليون دينار

جزائري (1.000.000 دج).

< خدمة التحويل الإلكتروني "E_banking" خاصة بربان

البنك الوطني الجزائري

عند الإنتهاء من الدفع ، يتم إبلاغكم بنجاح العملية
مع استلام إيصال الدفع.

متابعة العمليات

يمكن للمكلف بالضريبة في أي لحظة، أن يتطلع على

التصريحات المكتبة و متابعة وضعيته الجبائية من خلال

فقرات "متابعة التصريحات" و "متابعة الدفع".

الولوج الى حسابكم "مساهمتك"



عند الولوج لأول مرة، يتم توجيهكم لتغيير كلمة المرور الأولية و هذا لضمان الخصوصية ، ثم يمكنكم البدء في التصريح

الواجهة الرئيسية تمنح لكم تصفح سهل عبر مختلف الفقرات التالية : التصريح ، الدفع ، متابعة التصريحات، متابعة الدفع.

التصريح

للقيام بعملية التصريح ، عليكم التوجه الى فقرة "التصريح" و إختيار التصريح المناسب و إدخال البيانات المتعلقة به .

بإمكانكم حفظ تصريحكم كمسودة و الإطلاع عليه و مراجعته قبل ارساله.

الدفع

بمجرد إرسال التصريح، يتم استلامه من طرف مصالحنا و يُجدونه فوراً في فقرة "الدفع" بحسابكم .

الإنخراط في الخدمة

يمكن للمكلفين بالضريبة الراغبين في الإشتراك في بوابة "مساهمتك" القيام بتسجيل مسبق عبر :

moussahamatic.mfdgi.gov.dz

و ابداع ملف الإنخراط على مستوى قبضة الضرائب التابع

ملف الإنخراط

يمكنكم تحميل ملف الإنخراط عبر بوابة "مساهمتك" :

mfdgi.gov.dz/moussahamaticar

و يتضمن ملف الإنخراط :

- دفتر الأحكام العامة
- استمارة طلب الاكتتاب
- تفويض من المكلف بالضريبة المنخرط يرخص للموقع على استمارة الاكتتاب بالتصرف نيابة عنه إذا لم يكن الموقع على الاستمارة مثلاً قانونياً له.

يتعين عليكم التقرب من مصالح الضرائب من اجل

إبداع الملف و ذلك على مستوى قبضة الضرائب التابعين

لها من اجل استلام بيانات حسابكم مساهمتك.

يقوم قابض الضرائب بتسليمكم ظرف مغلق يتضمن

بيانات حسابكم "مساهمتك" يشمل كلمة المرور الأولية.

أنتم المكلفون بالضريبة التابعون للمديريات الولائية للضرائب التي تتوفر بها البوابة الرقمية للتصريح و الدفع "مساهمتك".

الخدمات المقترحة

الولوج الى بيانات حسابكم مساهمتك

تصريح الضرائب و الرسوم التالية: ج50 بمختلف أنواعها، ج12، ج12 مكرر، رسم التوظيف البنكي، و يتم إزائه هذه البوابة باستمرار.

تتيح البوابة مساعدة آلية و حساب آلي للمبالغ المستحقة عند إدراجكم للبيانات .

دفع الضرائب و الرسوم المرصح بها عن بعد باستخدام : بطاقة الدفع ما بين البنوك CIB ، البطاقة الذهبية ، خدمة التحويل الإلكتروني "Ebanking" .

استلام و طبع وصل عملية الدفع المنجزة .

متابعة مستمرة للتصريحات و عمليات الدفع المنجزة.

تنبيه : تتم عملية التصريح بصفة منفصلة عن عملية الدفع