

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي

دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً -

الإسم الكامل: مليكة عبد غرس

الدرجة العلمية: طالبة دكتوراه تخصص إدارة أعمال

جامعة 8 ماي 1945، فالمة

الإسم الكامل: حمزة بعلي

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ

جامعة 8 ماي 1945، فالمة

مخبر البحث: مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد

الهاتف: 0655369941

abedghers.malika@univ-

الهاتف: 0660948537

البريد الإلكتروني: baali.hamza@univ-guelma.dz

guelma.dz

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي

دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً -

الملخص:

تواجه الإدارة الجبائية اليوم تحديا كبيرا يتمثل في التخفيف من مستوى تعقيد الإجراءات الإدارية قصد الاستجابة للتطلعات الأولوية للمكلفين بالضريبة، حيث يعد أسلوب الإدارة الإلكترونية من أفضل أساليب الإدارة المعاصرة الذي اتبعته المديرية العامة للضرائب بتحويل المنظومة الإدارية اليدوية التقليدية إلى منظومة إلكترونية تعتمد على استخدام أجهزة الحاسب الآلي في جميع إداراتها.

تجسد إصلاحات برنامج عصنة الإدارة الجبائية أهداف إستراتيجية الحكومة في منح المواطنين خدمة ذات نوعية تعكس اهتمامها الرئيسي بوضعهم في صميم اهتماماتها، مع التركيز بشكل متزايد على التكنولوجيات الجديدة للاتصال، إلا أن الإدارة الجبائية واجهت عدة صعوبات و عراقيل أثناء عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، و هذا ما أدى بها إلى بذل جهود كبيرة لتكون مؤسسة إلكترونية تستجيب للتطورات التكنولوجية، و هو ما يبرزه الواقع في تسجيل بطء كبير في تطبيق و إنجاح الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي الجزائري بصفة عامة و في المديرية العامة للضرائب بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، الجبائية، المديرية العامة للضرائب،

Abstract :

Today, there is a major challenge in frontal administration to reduce the complexity of administrative procedures in order to meet the priority aspirations of taxpayers. E-governance is one of the best contemporary management methods followed by the General Directorate of Taxation by transforming the traditional manual administrative system into an electronic system based on the use of computers in all its departments.

The reforms of the Judaization programme reflect the Government's strategic objectives in providing citizens with a quality service that reflects its primary interest in putting them at the centre of its concerns, with an increasing focus on new

مقدمة:

يعد أسلوب الإدارة الالكترونية من أفضل أساليب الإدارة المعاصرة، و ذلك بتحويل المنظومة الإدارية اليدوية إلى منظومة الكترونية تعتمد على استخدام أجهزة الحاسب الآلي في جميع إدارتها، حيث تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها تهاً جديداً في الإدارة الحديثة، وذلك لما تمتاز به من سرعة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة لتحقيق بذلك الشفافية أمام المجتمع.

و الجزائر كغيرها من الدول سارعت إلى محاولة مواكبة هذا التحول، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، واعتماد أساليب إدارية حديثة تنسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال ميكنة المؤسسات، و ربط المهام الإدارية بها بشبكات الحاسب الآلي سعياً لتحقيق سرعة الإنجاز، وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري، و محاولة القضاء على البيروقراطية التي تعيق تلبية حاجيات المواطنين من طرف المرافق العمومية.

لقد تأثرت الإدارة الجبائية باعتبارها طرف هام في القطاع المالي بالإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر فوجدت نفسها مطالبة بوضع إستراتيجية لعصنة هيكلها، إضافة إلى تطوير وتحسين طرق تسيير الضرائب باستحداث الإدارة الإلكترونية قصد تسهيل التعاملات الجبائية بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.

الإشكالية:

و من هذا المنطلق و بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى ساهم تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في تطوير و عصنة المديرية العامة للضرائب في الجزائر؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟ وما هي تطبيقاتها في الإدارة الجبائية؟ وما هي تحدياتها؟
- هل حققت الإدارة الالكترونية ما كان منتظراً منها في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة الجبائية؟
- و في محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أقسام على شكل محاور كما يلي:

المحور الاول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية.

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب.

المحور الثالث: العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب وتحدياتها.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية، و المعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث بهدف الوصول إلى تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر، و التي تعود بالنفع على الأفراد و المؤسسات في تبسيط الإجراءات الإدارية، و تقليل نسبة الفساد المالي و الإداري.

أهداف الدراسة :

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

- التعرف على متطلبات الإدارة الإلكترونية، و الآليات و التقنيات التي تستخدمها.
- معرفة مدى اهتمام المديرية العامة للضرائب بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.
- معرفة أهم المعوقات و التحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد و الفعال لتسهيل عملية تحول المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات إلكترونية.
- الخروج بتوصيات حول مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للضرائب، و المقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها و الانتفاع من مزاياها.

منهج و هيكلية الدراسة:

تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي عند التطرق للإطار النظري لمتغيري الدراسة، لنتقل بعدها إلى الاستعانة بالمنهج التحليلي عند دراسة العلاقة بينهما.

المحور الاول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

برز مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثاً، وارتبط دوره بتحسين، و تسريع أداء المنظمات في تقديم أفضل وأجود أنواع الخدمات.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

تختلف و تعدد تعريفات الإدارة الإلكترونية: E-Management أو Electronic Management باختلاف وجهات نظر الباحثين و المدارس التي ينتمون إليها فهناك من يطلق عليها إدارة بلا أوراق ، و الإدارة بالانترنت ، إلا أنها تتفق في بعض النقاط و يمكن ذكر بعض المفاهيم في :

الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة.¹

الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة بالمنظمة لتنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية مثل : (الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية....).²

من التعريفين السابقين يتضح أن الإدارة الإلكترونية تستبعد استخدام الأوراق أي أنها تعتبر إدارة بلا أوراق لتحل محلها الرقمنة.

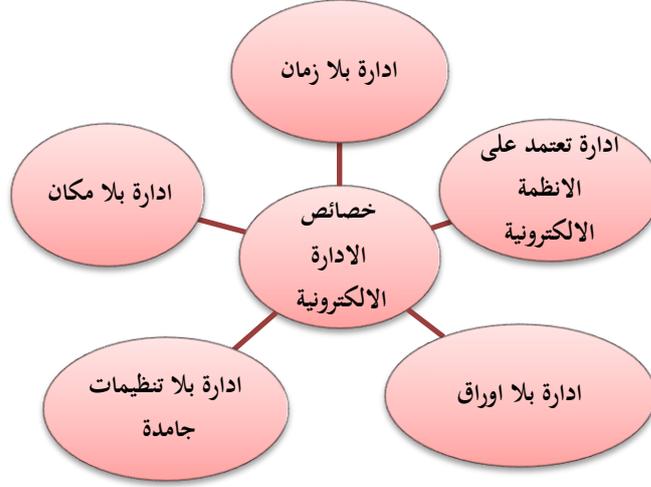
أما نجم عبود يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء، و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، و الأكثر كفاية في استخدامها".³

و يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها إدارة معاصرة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

الإدارة الالكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

من خلال التعاريف المقدمة للإدارة الالكترونية يمكن استنتاج خصائص الإدارة الالكترونية و التي يمكن توضيحها بالشكل

التالي:



شكل رقم: 01 خصائص الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثين

2. أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

نظرا لتوسع الكبير في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال زاد الاهتمام بتحويل الإدارة الورقية إلى إدارة الكترونية، حيث نجد من أسباب التحول ما يلي: ⁴

- ازدياد المنافسة في المؤسسات و ضرورة وجود ميزة تنافسية بالنسبة لكل مؤسسة؛ التوجه نحو توظيف و استخدام التكنولوجيا و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛ الانتقال إلى اقتصاد المعرفة بهدف الوصول إلى تطبيق الاقتصاد الرقمي؛ تحسين مستوى الخدمة و ترشيد استخدام الموارد.

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

- نتيجة إلى انتشار العولمة بكل أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية، أدت إلى إلزامية الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لآحتمالات العزلة ، والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجب مراعاة عدة متطلبات أثناء تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية و من بين هذه المتطلبات نذكر:⁵

1.3 التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية : مع ضرورة التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو

عالم الرقمية، و ذلك يتم : بوضع استراتيجيات، و خطط التأسيس تتمثل أساسا في توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون قادرة على تأمين التواصل، و نقل المعلومات في المؤسسة، و كذلك تفاعل المؤسسة مع زبائنها ومحيطها الخارجي، و توفير مستوى مناسب من التمويل لتسهيل عملية الصيانة الدورية. كما لابد للإدارة العليا من تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و تنفيذ المتعاملين.

2.3 ضرورة وجود التشريعات و النصوص القانونية أو تحديثها: والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و تضفي عليها

عمل المشروع أو المصادقية.

3.3 وضع خطة تسويقية دعائية شاملة: لترويج استخدام الإدارة الإلكترونية، أو إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع

المواطنين فيها و التفاعل معها، و إقامة ندوات أو مؤتمرات و إدخال المواطنين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت بأسعار معقولة قصد فتح المجال لعدد كبير من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

4.3 توحيد أشكال المواقع الحكومية أو الإدارية: و توحيد طرق استخدامها أو إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع

المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

5.3 ضمان و حماية أمن المعلومات: في الإدارة الإلكترونية، و الذي يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني ضعفاً

لثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها و البيئة الحاضنة.

4. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على أربعة عناصر أساسية و هي :⁶

عتاد الحاسوب: و يتمثل في المكونات المادية للحاسوب و نظمه و شبكاته و ملحقاته.

البرمجيات: و هي تعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، برامج

الحاسبة، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة، و أدوات تدقيق البرمجة.

الشبكات Networks - و تتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت،

الاكسترات، و شبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

العنصر البشري: و يتكون من القيادات الرقمية، و المديرين، و المحللون للموارد المعرفية، و رأس المال الفكري في المنظمة.

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب

1. تعريف المديرية العامة للضرائب

تم إنشائها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 364 - 07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية⁷، و تتكون من ثماني (08) مديريات رئيسية: 8 مديرية التشريع والتنظيم الجبائيين؛ مديرية المنازعات؛ مديرية العمليات الجبائية والتحصيل؛ مديرية الأبحاث والتدقيقات؛ مديرية الإعلام والوثائق الجبائية؛ مديرية الإعلام الآلي والتنظيم؛ مديرية العلاقات العمومية والاتصال؛ مديرية إدارة الوسائل والمالية.

2. مهامها:

إن المديرية العامة للضرائب مكلفة بمهام عديدة نذكر منها مايلي: 9

المهمة الأولى: السهر على دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية ، وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لإعداد وعاء الضرائب، وتصنيفتها وتحصيل الضرائب و الحقوق والرسوم الجبائية وشبه الجبائية ، و التقييد بتنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الجبائيين مع السهر على تحضير ومناقشة الاتفاقيات الجبائية الدولية والاتفاقيات الدولية التي تحتوي على أحكام جبائية أو شبه جبائية.

المهمة الثانية : التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب و الحقوق والرسوم أيا كانت طبيعتها، و توفير أدوات تحليل ومراقبة تسيير و مردودية مصالح الإدارة الجبائية، لا سيما مؤشرات نجاعة المصالح الجبائية عن طريق تحسين علاقات المصالح الجبائية مع المكلفين بالضريبة.

3. أهداف الإصلاحات الجبائية في الجزائر:

تعمل وزارة المالية ومديرية الضرائب الجزائرية على تسريع عملية رقمنة المنظومة الضريبية ، و القدرة على جمع المعلومات و تبادلها ، بسرعة بين مختلف المفتشيات لتجاوز التهرب الضريبي، و يسعى الإصلاح الجبائي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.3 تحقيق البساطة والعدالة بالنظام الجبائي: يظهر التبسيط عن طريق إلغاء عدة ضرائب تعد معقدة وصعبة الفهم

والتطبيق، وتعويضها بضرائب أخرى أكثر وضوح و بساطة بمراجعة النظام الجبائي الوطني وذلك من خلال تبسيطه والتسهيل في إجراءاته غير أن تجسيد هذه الأهداف يبقى مرهونا بإنهاء عملية الرقمنة التي باشرتها والتي ستسمح بضمان الانفتاح وتجاوز التعقيد في الإجراءات.

2.3 تحسين أداء الإدارة الجبائية: يسمح زيادة تأهيل موظفي الإدارة الجبائية وتجهيزها بالوسائل المختلفة كالبنيات وأجهزة

الإعلام الآلي، سيارات نقل... الخ، بغية تحسين الأداء ورفع مردوديتها إلى الاطلاع الكامل والدقيق على مجمل مداخيل الأفراد والنشاطات المختلفة.¹⁰

الإدارة الالكترونية و دورها في عصنة القطاع المالى -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذج-

3.3 تقوم الإدارة الجبائية بإعادة هيكلة مصالحها: بالاعتماد التدريجي على مخطط تنظيمي جديد موجه للمكلفين بالضريبة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب ، المراكز الجوارية للضرائب) وهذا مع ترسيخ مبدأ المحاور الجبائية الوحيد، فقد تم تجاوز مرحلة هامة من هذه الإصلاحات مع انطلاق مديرية كبريات المؤسسات التي تمثل منذ 2006 المحاور الجبائية الوحيد لأكثر من 2000 مؤسسة كبيرة، و ستساهم هذه الهياكل في تحسين أنماط التسيير مما يسمح للإدارة الجبائية بالتكيف الأحسن مع التطورات الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية التي يعرفها المجتمع.¹¹

4. مشروع عصنة الإدارة الضريبية في الجزائر:

في إطار عصنة المديرية العامة للضرائب تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب ، هدفها تجميع المفتشيات و القباضات حسب طبيعة المكلفين بالضريبة. تتكفل هذه الهياكل بمهام جديدة تتمثل في التسيير و الرقابة والبحث في المنازعات المتعلقة بالفئات الجبائية التي تخضع لها. و من أهم آليات المتبعة في عصنة الإدارة الجبائية نذكر:

1.4 إنشاء موقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب : بهدف زيادة معدل استخدام الانترنت و تمكين الأفراد والمؤسسات من الحصول على المعلومات الجبائية التي تمهمهم ,تم إثراء الموقع الكتروني للمديرية العامة للضرائب بإدخال فقرات جديدة تمهت المستعملين و المهنيين و الأفراد، و تحسين الخدمة الالكترونية بإمكانية تحميل الرزمة الجبائية و مطبوعات التصاريح و السلسلة G، و تم كذلك إعداد وثائق جبائية موجهة للجمهور متوفرة على الموقع الكتروني(البريد الالكتروني، معرض أسئلة) . بالإضافة إلى وجود خدمة تحميل : على موقع المديرية العامة للضرائب لتحميل جميع القوانين و المراسيم ، و الوثائق الجبائية: " الدلائل الجبائية، النشريات الإخبارية الجبائية، الدوريات و المجلات و الاستمارات ، الكتيبات الجبائية، مستندات الضرائب " الكتروني في صورة ملفات PDF، حيث يسمح الموقع بتقدم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة ، حيث قدرت عدد الزيارات إلى الموقع الالكتروني بـ 1 233 887 إلى غاية سنة 2016، و بلغ عدد الصفحات التي تم زيارتها بـ 4 266 182 إلى غاية 2016 .

2.4 أطلقت وزارة المالية بوابتها الإلكترونية الرسمية - بوابة التصريح و الدفع عن بعد -

www.jibayatic.dz بالمديرية العامة للضرائب بحلة جديدة تتميز بمواصفات عصرية تتماشى مع أحدث تكنولوجيا الإعلام و الاتصال. تسعى الوزارة من خلالها إلى تحقيق خدمة عمومية ذات نوعية تسمح بتوطيد العلاقة بين وزارة المالية و المواطنين من جهة و المتعاملين الاقتصاديين من جهة أخرى. و تسمح للمهنيين في قطاع الإعلام من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالقطاع بصفة سريعة، سلسة و سهلة الاستخدام.¹²

الإدارة الالكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي - دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

و كان اعتماد تقنية التصريح عن بعد عبر الانترنت و الدفع الالكتروني JIBAYA'TIC بالنسبة للمكلفين بالضريبة الخاضعين لمديرية كبريات المؤسسات (DGE) نظام التصريح عن بعد هو نظام إلزامي ابتداء من جانفي 2018¹³ يجب التقيد به كما باستطاعتهم تسديد كافة الضرائب

يتم تقديم خدمات بوابة الجباية لدافعي الضرائب بموجب الهياكل الجديدة (DGE ، CDI ، CPI). يخضع استخدام نموذج الإقرار الضريبي هذا لعضوية اختيارية مسبقة، وتشكل هذه البوابة أول تجربة للإجراءات عن بعد تهدف إلى تسهيل وتبسيط الرسوم الضريبية. يسمح بالإعلان عن الضرائب والرسوم عبر شبكة الإنترنت.

3.4 رقمنة إجراءات التعريف الجبائي: " NIF " immatriculation Fiscale

لقد أصبح بإمكان المتعاملين الاقتصاديين الحصول على رقم التعريف الجبائي ابتداء من تاريخ 08 ماي 2016 ، حيث يتم إرسال طلب التسجيل الضريبي إلى مديريات الضرائب للمكلف بالضريبة عن طريق الانترنت دون ضرورة التنقل إلى المديرية ، و يتم منح رقم التعريف الجبائي في غضون 48 ساعة التي تلي إيداع الطلب، و ذلك بإتباع الخطوات التالية: ¹⁴ عبر الدخول إلى الموقع الالكتروني <http://nif.mfdgi.gov.dz>

- الخطوة الأولى تعبئة الطلب إلكترونياً: حيث يمكن لمقدم الطلب تقديم طلبه من خلال رابط "نموذج طلب التسجيل الضريبي". ملء الاستمارة. بمجرد اكتمال الإدخال والتحقق من صحته، يتم عرض إقرار بالإيصال على شاشتك يحمل رقم طلبك الذي يمكنك حفظه أو طباعته مباشرة.
 - الخطوة الثانية: متابعة الطلب : يمكن لمقدم الطلب متابعة سير معالجة طلبه من رابط "تتبع طلبك" ، عن طريق ملء المعلومات اللازمة.
 - الخطوة الثالثة: طباعة شهادة التسجيل الضريبي-الترقيم الجبائي-: يمكن لمقدم الطلب طباعة شهادة التسجيل الضريبي الخاصة به من الرابط "تحرير شهادة التسجيل الضريبي" ، عن طريق تعبئة المعلومات اللازمة.
 - الخطوة الرابعة: التحقق من صحة شهادة التسجيل الضريبي-الترقيم الجبائي- : للتحقق من صحة شهادتك، و ما إذا كان هذا الرقم قيد النشاط أو موقوف، يجب عليك الذهاب إلى قسم الإدارة الذي تعتمد عليه (الفحص الخاص بك أو CDI أو DGE) مع هاتين الوثيقتين (إقرار الاستلام وشهادة التسجيل الضريبي).
- إذا كانت جميع معلوماتك صحيحة، فسيقوم مدير قسم الإدارة بوضع ختمه وتوقيعه على شهادتك؛ ستقوم DGI بنشر رقم التعريف الشخصي الخاص بك على موقع المصادقة. <https://nif.mfdgi.gov.dz/nif.php>

4.4 الاشتراك في الرسالة الإلكترونية: عن طريق الدخول إلى الموقع بالاسم و البريد الالكتروني حتى تصل إلى المكلف بالضريبة جميع الرسائل المتعلقة ب رسائل المديرية العامة للضرائب.

5.4 خلية إصغاء لانشغالات المواطن: تضع مديرية العامة للضرائب هذه المساحة تحت تصرف المواطنين، المتعاملين

الإدارة الالكترونية و دورها في عصنة القطاع المالى -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

الاقتصاديين و الإدارات ، للتبليغ عن الإشغالات بطريقة غير مادية و إخطار المصالح المعنية ، كما يمكن للمكلف بالضريبة الاتصال بالإدارة الجبائية عن طريق البريد الإلكتروني

doleances@mf.gov.dz أو contact_dgi@mf.gov.dz

يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحديث.. ولقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، حيث عمدت المديرية العامة للضرائب أولاً إلى تكوين الأعوان الجبائين في كيفية استعمال الإعلام الآلي و الحبكات المعلوماتية القاعدية (MS Office, Word, Excel)، و تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب؛ و تلتها فيما بعد مرحلة وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني و الانترنت، و إدخال الإنترنت في المصالح الجبائية.

6.4 إنشاء الوصي الجبائي: حتى يتسنى للمكلفين بالضريبة الجدد إنشاء مؤسساتهم بكل سهولة، ستقوم الإدارة الجبائية

بإنشاء ما يسمى بالوصي الجبائي مكلف بتأدية هذه المهمة على مستوى كل المصالح الجبائية الجديدة.

7.4 تطوير طرق الاتصال: القيام بجملة إعلامية عبر وسائل الإعلام البصرية والسمعية قصد إعلام المكلفين بالضريبة

بالمستجدات الجبائية خاصة تلك المتعلقة بالتزاماتهم الجبائية تطوير إستراتيجية اتصال المديرية العامة للضرائب لفائدة كل المصالح الجديدة.

8.4 تحسين استقبال الجمهور في المصالح الجبائية: يعتبر تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين استقبال الجمهور في

المصالح الجبائية من أولويات الإدارة الجبائية. في هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بوضع برنامجا طموحا تقوده مديرية العلاقات العامة والاتصال، يرمى إلى تحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمستعملين، و تتمثل الإجراءات الواجب اتخاذها من اجل معالجة النقائص الملاحظة فيما يلي¹⁵:

- ترقية الاتصال عن بعد : من اجل إتاحة موقع الكتروني متميز، و استغلال القنوات الأخرى من الاتصال كالاتصال عن بعد عن طريق إنشاء خطوط هاتفية مخصصة للمكلفين بالضريبة.
- إنشاء مكتب استقبال : تلقت المصالح القاعدية تعليمات بإنشاء مكتب استقبال على مستوى هياكلها لضمان إستقبال و إعلام المستعملين.
- إصلاح طريقة الاستقبال بالمواعيد : تلقى الموظفون المكلفين بالاستقبال والإعلام على مستوى مكاتب الاستقبال تعليمات ببرمجة، بناء على طلب من كل المستعمل، مواعيد لمقابلة المسؤولين المكلفين بالوعاء، التحصيل و التحقيق.
- اختصار مدة الرد على طلبات المواطنين: تلقت المصالح تعليمات من اجل الرد على المكلفين بالضريبة في أجال زمنية مقبولة.

- 9.4 مرجع نوعية الخدمة:** بغرض تحقيق الأهداف المرجوة ، يجب أن تصاحب سياسة التحديث إجراءات تكميلية تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة الجبائية و المكلفين بالضريبة الذين أصبحوا تحت تسمية مستعملي الإدارة، و تبقى هذه العلاقة دائما مرتبطة تماما بنوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة، و يمكن إيضاح أهم العناصر المقترحة لتطبيق هذه الإستراتيجية في :¹⁶
- تسيير وظيفة الاستقبال: يتم تسيير وظيفة الاستقبال بالإجراءات المتمثلة في إصاق المعلومات الخاصة عن كفاءات الدخول و الاستقبال في كل المصالح، و تهيئة فضاء الاستقبال.
 - التكفل بالاستقبال الهاتفي: يتمثل أساسا في وضع موزع هاتفي، التعريف بالهوية، اقتراح الاستقبال بالموعد، إنهاء المكالمة بصيغة شخصية و لائقة.
 - الرد على البريد: من أجل تحسين العلاقة المكتوبة، يجب احترام قواعد التعرف على البريد، تسهيل قراءة وفهم البريد، تحسين متابعة البريد.
 - الرد على البريد الإلكتروني: يمكن للمكلف بالضريبة بعث رسائل إلكترونية على الصفحة " contact " و العنوان contact-dgi@mf.gov.dz قصد الحصول على كل الإجابات المطلوبة، و ذلك بالتعرف على البريد الإلكتروني، أجل الرد 3 أيام ، إرسال رسالة الانتظار الإلكترونية في حالة ما إذا كان موضوع الرد يتطلب رأي مصالح أخرى أو معلومات تكميلية. حيث بلغ العدد الإجمالي للبريد الإلكتروني الوارد 550 خلال التسع الأشهر الأولى سنة 2013.
 - تطوير قدرة إصغاء الإدارة الجبائية: تتمثل أهمها بالتكفل باقتراحات المكلفين بالضريبة المتضمنة مع إحترام مرجع نوعية الخدمات عن طريق وضع صندوق للاقتراحات في مكان الاستقبال و كذا إرسال رد للمكلف بالضريبة (الرد على المضمون أو رسالة الانتظار في أجل أقصاه عشرون 20 يوم ، بالإضافة إلى اللقاءات مع الجمعيات والاتحادات المهنية، و تنظيم ملتقيات، و أيام دراسية.

5. أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على ترقية خدمات المديرية العامة للضرائب:

إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المديرية العامة للضرائب يوفر فرصا حقيقية وقيمة لتحسين أداء الإدارة و الخدمات الموجهة للمواطنين، حيث تتعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، و يمكن تلخيصها كما يلي:¹⁷

- 1.5 تقليل الضغط على الأعوان:** و ذلك بالتخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان، من تتبع لكل الإجراءات المتعلقة بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات من جهة ، و من جهة أخرى تم نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة، و تأسيس الوعاء والتحصيل، وكذا تسيير الملف الجبائي، و هذا من خلال رقمنة هذه العمليات، و هذا ما سيمكن ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة، و التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة.

2.5 المساعدة على تحليل البيانات و المعطيات لاتخاذ القرار: إن تقدم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب و تبعاً لكل قطاع نشاطي؛ حيث يتم تقدم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات إستشرافية، والتحليل، واتخاذ القرار؛ و هو ما يسمح بالولوج الآلي للمحققين في -المحاسبة إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم.

3.5 التحكم الأفضل في الموارد الجبائية: و ذلك يتم بمحاربة الاقتصاد الموازي و غير القانوني، و مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها، و كذا التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛

4.4 تقديم خدمات ذات جودة للمتعاملين : عن طريق التقليص في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة، و تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج المراقبة، و إدراج إجراءات التصريح عن بعد، و كذلك إدراج إجراءات الدفع عن بعد.

المحور الثالث: العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للضرائب وتحدياتها

1. عوائق تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن عصنة القطاع المالي و المتمثل في المديرية العامة للضرائب نموذجاً لم تلقى إلى المستوى المطلوب و الذي يمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح ، و ذلك نتيجة لتعدد المشاكل و الصعوبات التي تواجه القطاع المالي في الجزائر ، و يمكن تصنيف أهم العراقيل التي تقف أمام التطبيق السليم والشامل والفعال للإدارة الالكترونية إلى عراقيل إدارية، وتشريعية، ومالية، و تقنية.

1.1 العراقيل الإدارية:

تواجه الإدارة الالكترونية مجموعة من المشاكل الإدارية، والمعوقات تكون خاصة خلال بداية فترة إنشاء هذه الإدارة، وقد تواجهها خلال فترة حياتها، وقد تكون مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، و تتمثل في عدم دمج عملية الاتصال بين الإدارات مع بعضها لتسهيل عملية المراقبة خاصة فيما يتمثل بالإدارة الجبائية و الجمارك و مديرية التجارة و البنوك و يعود ذلك بسبب اختلاف نظم وأساليب الإدارة وغياب التنسيق بين الإدارات و حتى داخل القطاع الواحد، نتيجة عدم وجود متابعة، و تحين، و تقييم النتائج المتوصل إليها من تطبيق الإدارة الالكترونية.

إن هجرة العقول و المهارات من القطاع العام إلى القطاع الخاص يؤدي إلى الافتقار للأطر المؤسسية التي تتولى الإدارة و المسؤولية، بالإضافة إلى وجود فساد إداري، و البيروقراطية . و هو ما يعود بالسلب على تحقيق التحول إلى الإدارة الالكترونية.¹⁸

2.1 العراقيل التشريعية:

إن عدم وضوح و إستقرار التشريعات و القوانين التي تحكم و تسيير الإدارة الجبائية، والتأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تطبيق للإدارة الالكترونية صعب في عملية إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالى -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد كبيرين نتيجة كذلك لعدم ملائمة القوانين والأنظمة المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل التوقيع والتصديق الإلكتروني اللذان لم يطبقا لحد الساعة.

بالإضافة كذلك إلى تعقد القوانين الجبائية وإجراءات تنفيذها، مما يصعب عمل موظفي الإدارة الجبائية من جهة، ويرفع من حجم المنازعات الجبائية التي قد تنشأ بين المكلفين والإدارة الجبائية من جهة أخرى.¹⁹

3.1 العراقيل المالية:

تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية صعوبات بالغة في الحصول على التمويل اللازم لتغطية وتمويل نفقات عملية التطبيق كما نجد نقص كبير و محدودية في الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التكوين لفائدة المعنيين بتطبيق وتنفيذ العمليات الإلكترونية، ففي الوقت الذي يعلن فيه عن ضرورة عملية التحول من تطبيق الإدارة التقليدية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لكن الواقع يشير إلى إصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالى والمتمثلة في: غياب و نقص شديد في التمويل طويل المدى والصيانة واقتناء الحواسيب والهواتف النقالة العالية التقنية، و ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت، و عدم وجود تسهيلات و اتفاق من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.²⁰

4.1 العراقيل التقنية:

تتعلق خاصة بصعوبة الوصول إلى شبكة الانترنت، و سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال، و هو ما أدى إلى وجود فجوة رقمية نتيجة لعدم القدرة على اللحاق بركاب اقتصاد المعرفة ، و على استغلال موارد المعلومات لتوليد القيمة المضافة و ذلك راجع لانخفاض نسبة انتشار المعلوماتية، و انخفاض كبير في عدد مستخدمي الانترنت، نتيجة لضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية الكبيرة.²¹

2. تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

انطلاقاً من الهدف الذي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقه وهو إرضاء طلبات المواطنين وتطلعاتهم نحو خدمات جيدة وخدمات رقمية أفضل، إلا أن هناك تحديات كبيرة و متنوعة واجهتها الجزائر خصوصا وأن مؤشر الأمم المتحدة في قياس أداء الحكومة الإلكترونية أظهر تأخر المؤسسات الوطنية الجزائرية في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث احتلت في تصنيف 2018 المرتبة مائة وثلاثون (130) عالمياً و المرتبة الثانية عشر (12) عربياً، بسبب تدني مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة، وتخلف البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، و من أهم التحديات التي واجهتها نذكر:

1.2 التحديات المالية و التقنية:

الإدارة الالكترونية و دورها في عصنة القطاع المالى - دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً -

- إن الدور الفعال للنظام الضريبي يكمن في تحقيق العدالة الضريبية و زيادة حصيلة الموارد، و توفير المناخ الملائم في جذب الاستثمارات، إلا أن هناك بعض الصعوبات و العراقيل التي تقف حائلاً دون التطبيق الجيد و التحول إلى إدارة الكترونية و من بين أهم هذه التحديات المالية و التقنية نذكر:
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية، و الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية.
- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن امتداد الإدارة التقليدية بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمة الالكترونية²².
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها، و تسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية و التجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، حيث أسفرت الجهود الإدارية و التقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في توظيف متعامل إسباني Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي²³.

2.2 التحديات الإدارية و البشرية:

- بالرغم من احتلال الجزائر لمراتب متأخرة جدا في استغلالها لتكنولوجيا المعلومات و تحولها إلى تطبيق إدارة حديثة بدون أوراق، إلا أنه لا يمكن إنكار وجود بعض الإنجازات، ولو كانت بسيطة و متباينة في القطاع المالى، ولعل مبرر هذا التأخر يرجع كذلك إلى وجود بعض التحديات الإدارية و البشرية نذكر منها:
- ضرورة وجود برنامج مدروس للتدريب و ليس ما يتم بشكل عشوائي مع عدم توفير الوقت الكافي للتدريب، مما يوقر مورد بشري مؤهل.
- غرس وعي معلوماتي و حاسوبي لدى المجتمع لتسهيل التجاوب مع التحول الالكتروني.
- ضرورة وجود مرونة إدارية تستوعب كل التغييرات و المستجدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، و التكيف معها .
- ضرورة تصحيح نظرة المجتمع تجاه القيمة المرجوة من مشاريع الحكومة الالكترونية.
- رفع مستوى ثقة المواطن و القطاع الخاص بالخدمات الالكترونية.

خاتمة:

لقد أصبحت الإدارة الالكترونية لزاماً مع التحول الرقمي الكبير الذي يشهده العالم لما تتمتاز به من دقة و سرعة و قلة تكلفة مقارنة بالورقيات التي كانت تتكسد بها المكاتب دون جدوى، فهي تسعى لتطوير العمل الإداري و تقديم خدمات عامة ذات جودة، غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ما زال يواجه بالكثير من الصعوبات و المشكلات الناجمة عن عملية التغيير، والتي تحول دون الاستفادة من معطيات العصر التكنولوجية و القيام بدورها في التنمية و البناء التي تنشده هذه المؤسسات في

الإدارة الإلكترونية و دورها في عصنة القطاع المالي -دراسة حالة المديرية العامة للضرائب - نموذجاً-

كافة المجالات، مما أوجد فجوة في وجود تباين واضح في جهود المؤسسات خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية. لأن الدولة الجزائرية لا تزال مبتدئة في هذا المجال وفي طريقها لتحويل الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة.

وانطلاقاً من ذلك فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- في إطار عصنة الإدارة الجبائية من الناحية التنظيمية تم الانتقال من إدارة منظمة حسب نوعية الضرائب إلى تنظيم حسب نوعية الزبائن، ولقد كانت أول خطوة بإنشاء مديرية كبيرات المؤسسات DGE، ليأتي بعدها مراكز الضرائب CDI وصولاً إلى المراكز الجوارية CPI .
- عصنة النظام الجبائي يدعم التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، حيث أسفرت الجهود الإدارية والتقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في توظيف متعامل إسباني Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي.

و توصي الدراسة بـ:

- توفير موارد تعليمية تدريبية لكل الموظفين حسب احتياجات كل وظيفة.
- ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف لإنجاح عملية التحول الإلكتروني للإدارة.
- توفير الدعم المالي والموارد البشرية المتخصصة لتطوير الأنظمة بشكل مستمر وبما يتناسب مع التطور في احتياجات العمل.
- الموازنة بين عمليات الأنظمة الإلكترونية واحتياجات العمل الفعلية، والاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة.
- ربط الإدارة الضريبية بمختلف الإدارات وإنشاء شبكة معلوماتية لتبادل المعلومات والحد من التهرب الضريبي والغش الضريبي.
- توفير برامج حماية البيانات والمعلومات التي تخص المكلفين بالضريبة في كافة التعاملات.
- ضرورة مواصلة الجهود بعد التطبيق الأولي للإدارة الإلكترونية من أجل التطوير المستمر.

قائمة المراجع:

1. محمد مدحت، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص85
2. المرجع نفسه، ص 85.
3. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2004، ص12.
4. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2016/2017، ص 07.

- ⁵. مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، الاستثمار في رأس المال الفكري و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية - رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد01، عدد 13، 2019، الجزائر، ص33.
- ⁶. عبد الكريم سعيد عبدة قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية- من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و الإداريين ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد الثامن، مارس 2018، ص 110.
- ⁷. الجريدة الجزائرية الرسمية، عدد 75 ، المرسوم التنفيذي رقم 364 -07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، ص 05.
- ⁸. <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/2014-03-24-14-21-49/2014-07-09-09-08-02>
اطلع عليه يوم 2021/02/14 على الساعة 19.54
- ⁹. www.mfdgi.gov.dz موقع المديرية العامة للضرائب
- ¹⁰. شعباني لطفي، و آخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمل النظام الجبائي الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع و الحتمية أيام 2017/08/06، الأردن، 2017، ص 7.
- ¹¹. La lettre de la DGI , Le Référentiel Qualité De Service Une Nouvelle Démarche Qualité, N°60 ,2012, p8
- ¹² <https://www.mfdgi.gov.dz/portailpublic/#!>
اطلع عليه يوم 2021/02/14 على الساعة 20.25
- ¹³. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون المالية، 2018 ، المادة 55 ، ص 27.
- ¹⁴. <https://nifenligne.mfdgi.gov.dz/>
اطلع عليه يوم 2021/02/15 على الساعة 19.54
- ¹⁵. La lettre de la DGI , Amélioration de l'accueil du public Un Pari Pour Une Administration Moderne , N° 52. 2011, P 07. www.mfdgi.gov.dz تم التحميل من موقع
- ¹⁶. La lettre de la DGI , Le Référentiel Qualité De Service Une Nouvelle Démarche Qualité, N°60 ,2012, p07.
- ¹⁷ <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/modernisation-voir-plus-ar/229-2014-05-20-08-45-32>
اطلع عليه يوم 2021/01/14 على الساعة 13.25
- ¹⁸. . مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص309، ص 310.
- ¹⁹. جمانة عبد الوهاب شليبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص12.
- ²⁰. مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 309، ص310.
- ²¹. محمود احمد عياد صالح، إبراهيم جابر السيد، الاقتصاد الرقمي ، دار العلم و الإيمان للنشر دار الجديد للنشر و التوزيع، 2020، ص29.
- ²². سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد السابع، جويلية 2014، ص226.
- ²³. <https://www.mfdgi.gov.dz/archive-nov-2019/index.php/ar/modernisation-voir-plus-ar/229-2014-05-20-08-45-32> . موقع المديرية العامة للضرائب .