

جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: جباية المؤسسة

الموضوع :

إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية أدرار

لجنة المناقشة:

أ. بن عبيد عبد الباسط رئيساً
أ. صديقي عبد الكريم مناقشاً
د. يوسفات علي مشرفاً

من إعداد الطلبة :

• عيشاوي المالك
• اليماني عيسى
• التوجي عبد الله

الموسم الجامعي

2015 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى الذي منحنا القوة و الصبر في انجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر إلى المشرف الأستاذ : **يوسفات علي** على قبوله الإشراف على هذا العمل

وإلى كل من مدنا بيد العون و المساعدة

سواء من قريب أو من بعيد.

الإهداء

إلى منارة العلم و الإمام المصطفى إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أبي و أمي الكريمين

إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى من أظهروا لي جمال الحياة، إلى سندي و قوتي

و ملاذي بعد الله إخواني و أخواتي

و إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أطلب ربي أن يرحمهما كما ربياني صغيراً؛
أمي التي سهرت على تربيتي وتكوينني
أبي الذي تحمل من أجلي كل مصاعب الحياة
إلى كل أخوتي وأخواتي صغيراً وكبيراً كلاً باسمه،
إلى أستاذي الفاضل الدكتور يوسفات علي،
إلى كل أساتذتي،
إلى كل أصدقائي وزملائي ورفقاء الدرب التعليمي،
إلى كل زملائي بالجامعة ،
وإلى كل الذين أحبهم ويحبونني،
أهدي إليهم ثمرة هذا العمل المتواضع.

التشكرات

أتقدم بالشكر والتقدير والحمد أولاً لله عز وجل العلي القدير، الذي منحني روح العمل والاجتهاد
والسعي في طلب العلم،
كما أتفضل بأحر تشكراتي لأستاذي المشرف الدكتور يوسفات علي، على كل ما بذله وما قدمه
من نصائح قيمة من أجل إنجاز هذا العمل بكل موضوعية وأمانة علميتين،
كما أتقدم بشكري إلى كل عمال مديرية الضرائب لولاية ادرار .
و إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

عشاوي

تشكرات

الحمد و الشكر للمولى عز وجل على نعمه و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم بخالص شكري و تقديري للدكتور: **يوسفات علي** ، الذي ساعدنا على إنجاز هذا البحث ، فلولاً توجيهاته القيمة و مساعداته التي تلقيناها ما كان لنا أن ننم بحثنا هذا .

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى كل شخص أمدنا بيد المساعدة من بعيد أو من قريب لإنجاز هذا البحث .

إهداء

الحمد و الشكر للمولى عز وجل على نعمه و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى روح والدي رحمه الله ،

إلى والدتي أطال الله في عمرها

إلى كل من عرفناهم و جمعت بيننا الدنيا

إلى زملاء الدراسة و العمل و إلى جميع من أعاننا على إتمام هذا العمل أثاب الله الجميع

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	التشكرات و الإهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول و الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة.....
ب	إشكالية البحث.....
ب	فرضيات البحث.....
ب	أهداف البحث.....
ج	أسباب إختيار البحث.....
ج	أهمية البحث.....
ج	المنهج المتبع و أدوات الدراسة.....
د	محاور الدراسة.....
35-11	الفصل الأول : الإدارة الجبائية وسبل تطويرها
11	المبحث الأول : مدخل للجبائية.....
12	المطلب الأول : تعريف النظام الجبائي وأسسه.....
12	الفرع الأول : تعريف النظام الجبائي.....
12	الفرع الثاني : أسس النظام الجبائي.....
13	المطلب الثاني : هيكل و مميزات النظام الجبائي الجزائري.....
13	الفرع الأول : هيكل النظام الجبائي الجزائري.....
16	الفرع الثاني : مميزات النظام الجبائي.....
17	المطلب الثالث : خصائص و أهداف النظام الجبائي الجزائري.....
17	الفرع الأول : خصائص النظام الجبائي الجزائري.....
20	الفرع الثاني : أهداف النظام الجبائي.....
22	المبحث الثاني : سبل تطوير الإدارة الجبائية.....
22	المطلب الأول : الإدارة الجبائية و المكلف.....
22	الفرع الأول : الإدارة الجبائية.....
25	الفرع الثاني : المكلف.....
26	المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية و دورها في التحصيل الجبائي.....

قائمة المحتويات

26	الفرع الأول : الإدارة الإلكترونية
29	الفرع الثاني : دورها في التحصيل الجبائي
32	المطلب الثالث : نماذج دولية عن التحصيل الجبائي الإلكتروني
32	الفرع الأول : نموذج التحصيل الجبائي الإلكتروني لدولة العراق
34	الفرع الثاني : نموذج التحصيل الجبائي الإلكتروني لدولة اليمن
35	خلاصة الفصل الأول
55-37	الفصل الثاني : بطاقة القياس المتوازن وفوائد تطبيقها في الإدارة الجبائية
38	المبحث الأول : بطاقة القياس المتوازن
38	المطلب الأول : نشأة و تعريف بطاقة القياس المتوازن
38	الفرع الأول: نشأة بطاقة القياس المتوازن
40	الفرع الثاني: تعريف بطاقة القياس المتوازن
41	المطلب الثاني : أهمية ، أهداف و مميزات بطاقة القياس المتوازن
41	الفرع الأول: أهمية بطاقة القياس المتوازن
43	الفرع الثاني: أهداف بطاقة القياس المتوازن
43	المطلب الثالث : مكونات بطاقة القياس المتوازن
45	المبحث الثاني : بطاقة القياس المتوازن و الإدارة الضريبية
	المطلب الأول : فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن في الإدارة الضريبية
46	و علاقتها بإستراتيجيتها
46	الفرع الأول: فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن في الإدارة الضريبية
48	الفرع الثاني: علاقة بطاقة القياس المتوازن للأداء بإستراتيجية الإدارة الضريبية.
48	المطلب الثاني : هيكل بطاقة القياس المتوازن لخدمات الضريبة الإلكترونية
	المطلب الثالث : مقومات و عوامل نجاح بطاقة القياس المتوازن و الصعوبات
50	المرافقة لتطبيقها
50	الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة القياس المتوازن
52	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن
53	الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة القياس المتوازن
55	خلاصة الفصل الثاني
75-57	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية أدرار (الجزء التطبيقي)

قائمة المحتويات

57	المبحث الأول : عموميات حول مديرية الضرائب لولاية أدرار
57	المطلب الأول : تعريف مديرية الضرائب و نشأتها
57	الفرع الأول : تعريف مديرية الضرائب
57	الفرع الثاني : نشأته المديرية الولائية للضرائب بأدرار
58	المطلب الثاني : وظائف مديرية الضرائب و محيطها الداخلي و الخارجي
58	الفرع الأول : وظائف مديرية الضرائب
58	الفرع الثاني : محيطها الداخلي والخارجي
60	المبحث الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية أدرار
60	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب (من خلال مهام كل مصلحة) ..
67	المطلب الثاني : تحليل النتائج من خلال الإستبيان
74	خلاصة الفصل الثالث
76	الخاتمة
79	قائمة المصادر و المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
32	نسبة الضرائب المباشرة إلى إجمالي إيرادات الميزانية العامة (بدون عائدات النفط) للمدة (1986-1995)	01
47	جدول الربط بين المصالح و الأهداف	02
67	الإحصاءات الوصفية للمحور الأول المنظور المالي	03
68	الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني منظور المكلفين	04
69	الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث العمليات الداخلية (التحصيل الضريبي)	05
70	الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع التعليم والنمو	06
71	الإحصاءات الوصفية للمحور الخامس الإجتماعي	07
72	الإحصاءات الوصفية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لجميع المحاور	08
73	نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين المتغير المالي والاجتماعي	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الهيكل التنظيمي على مستوى الوطني للمصالح الجبائية	01
16	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية	02
44	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	03
66	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب على مستوى ولاية أدرار	04

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	رقم
84	إستبيان	01

علمه

مفتمه

لقد تطور مفهوم الدولة الحديثة من مجرد القيام ببعض المهام التقليدية إلى الاضطلاع بمهام متعددة؛ تمثلت أساساً في تعاظم دورها للقيام بتنظيم الشؤون الاقتصادية، وذلك من خلال اعتماد مختلف السياسات والآليات بهدف تحقيق التنمية الشاملة كالسياسة النقدية، المالية والجبائية. وبهدف تحقيق هذه السياسات فإن الدولة تتدخل بواسطة أدوات الضبط الاقتصادي الملائمة لإدارة السياسة الاقتصادية العامة. وتعتبر الضريبة أداة ضبط اقتصادية ليس فقط باعتبارها أهم مورد لتمويل التنمية فحسب، بل لقدرتها على التأثير في مختلف الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق التغيير الذي يمكن أن تحدثه في مكونات المتغيرات الاقتصادية الكلية والجزئية مما يؤثر كلية على السياسة الاقتصادية للدولة . ولقد نتج عن هذا التحول في مفهوم ودور الضريبة، أن أصبحت لها انعكاسات وتأثيرات اقتصادية ومالية على متغيرات الاقتصاد الكلي كالدخل الوطني، حجم الادخار، الاستثمار والتضخم، وكذا التأثير على متغيرات الاقتصاد الجزئي من خلال التأثير على الأفراد والمؤسسات حيث تزداد أهمية المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ممولاً رئيسياً لخزينة الدولة من خلال خضوعها للضريبة، حيث تتحمل مباشرة العبء الضريبي وينعكس ذلك من خلال تأثير النظام الضريبي بصورة عامة. ثم إن التأثير الضريبي على مستوى المؤسسة يمكن أن يبرز على مستويين جزئي وكلي؛ فعلى المستوى الجزئي يبرز من خلال فرض الضريبة على أرباح المؤسسة، أما على المستوى الكلي فمن خلال تراكم رأس المال الذي يعتبر الدعامه الأساسية للتنمية الاقتصادية.

كما تعد الضرائب ذات أبعاد تمتد أثارها في المجتمع، وهي وسيلة مهمة لتدخل الدولة في الحصول على إيرادات نقدية. وعلى الوجه الآخر تظهر عجز في الأساليب التقليدية للمحاسبة للحصول على الإيرادات بصفة عامة، وأيضاً في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء مما أدى إلى ضرورة البحث عن أطور جديدة تخدم أساليب قياس متطورة للجباية وذلك لرضا المكلف والقدرة على تلبية احتياجاته ومقدار مساهمته، لأن الضريبة تشكل أساساً مهماً في هيكل الإيرادات العامة لجميع اقتصاديات دول العالم باختلاف درجة تقدمها أو تدخلها في الحياة الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس لابد من العمل على إيجاد السبل الناجحة لتطوير النظام الضريبي للأفراد والشركات، فضلاً عن إيجاد الوسائل التي يمكن من خلالها تطوير أداء جباية الضرائب وذلك من خلال التطور المستمر لهم للتفاعل مع الخدمات الضريبية الإلكترونية لتحقيق هدف الإدارة الضريبية في تعظيم إيراداتها الضريبية على النحو الذي يحقق الرضا التام للمكلف من سداد الضريبة بصورة طوعية. لأن المقاييس غير المالية لتوجيه وتقييم كفاءة عمل الإدارة الضريبية في تقديم الخدمة الضريبية بالصورة الإلكترونية على النحو الذي يزيد الإيرادات الضريبية وذلك من خلال تنفيذ موضوع الحكومة الإلكترونية.

ويعتبر هذا الموضوع من الأساليب المعاصرة في إدارة الضرائب ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة للبحث عن متطلبات النهوض السريع بالواقع الإداري والمالي وبالشكل الذي يعكس التوجهات الجديدة لإدارة الضرائب، وظهرت تقنية حديثة لتقويم الأداء وهي بطاقة القياس المتوازن للأداء بمناظيرها

الأربعة: المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إذ تمت إضافة منظور جديد للبطاقة (المنظور الاجتماعي) من أجل توسع دورها في تقويم الأداء.

-إشكالية البحث : - ما مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقات القياس المتوازن على مستوى مديرية الضرائب لولاية أدرار؟

-الأسئلة الفرعية للبحث :

يمكن تحليل الإشكالية السابقة إلى الأسئلة الفرعية التالية :

-ما هو المدلول العام للجباية ؟ وما هي مختلف هياكل النظام الجبائي ؟

-كيف يمكن تطبيق جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن من خلال الأبعاد الخمسة ؟

-ما مختلف طرق الإدارة الإلكترونية الممكن تطبيقها للتحويل الجبائي عن طريق تقنية الحاسوب ؟

-فرضيات البحث : وكإجابة عن هذا التساؤل الوارد أعلاه إقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يعتبر المنظور المالي أهم مقاييس تقويم الأداء إلكترونياً وتعد نتائجه موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على الإيرادات الضريبية المحصلة نقداً والربط مع واقع المكلف نتيجة زيادة الوعي الضريبي.

الفرضية الثانية : استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء من منظور المكلفين تدفع إلى تعظيم رضا المكلف الذي تقع اهتماماته في أربعة مجالات (الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، التكلفة) .

الفرضية الثالثة: مدى نجاح الإدارة الضريبية عند استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء لتخفيض زمن تقديم الخدمات الضريبية وقدرتها على القيام بجميع الأنشطة التي تتميز بها الإدارة الضريبية وتلبية متطلبات المكلفين وإخضاعهم لعمليات التحصيل الضريبي .

الفرضية الرابعة: يعد التعلم والنمو هو الأساس الذي يجب أن تتبناها الإدارة الضريبية لخلق النمو لتنمية مهارات العاملين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم .

الفرضية الخامسة : العمل على أن تصبح الإدارة الضريبية عضواً جديداً في المجتمع من خلال توطيد علاقة حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجية (المسؤولية الاجتماعية).

- أهداف البحث :

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :
- محاولة وضع تصور لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء.
- تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة إلكترونياً.
- زيادة عوائد الإيرادات الضريبية من خلال تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة عبر بوابة الإدارة الإلكترونية.

- أسباب إختيار البحث :

- تكمن أسباب إختيار هذا الموضوع إلى عدت أسباب موضوعية تتمثل في:
- التعريف بالإدارة الجبائية وسبل تطويرها .
- التعريف بالإدارة الإلكترونية وكيفية استغلالها في مجال التحصيل الجبائي.
- إبراز مدى إمكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن في تطبيق الجباية الإلكترونية.
- وأسباب شخصية تتمثل في أن هذا الموضوع من المواضيع العصرية التي يجب البحث فيها.

- أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه الضرائب باعتبارها احد مصادر تمويل الإيرادات للدولة وبالتالي يجب مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في مجال تحصيل الضرائب وتطبيق مفهوم الخدمة الضريبية الإلكترونية وتحويله إلى واقع فعلي يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كذلك تقدم الخدمة الضريبية الإلكترونية احتياجات للمكلفين دافعي الضرائب بسهولة مطلقة على أساس النزاهة والمساواة والشفافية وتفعيل الجهاز الحكومي وتطوير أدائه وتخفيف الأعباء الإدارية عنه كما يعد أفضل وسيلة لإعادة الثقة إلى المكلفين لدفع الضرائب ويمكن وصف الخدمات الضريبية الإلكترونية بأنها ثورة في التفكير والإبداع والتنفيذ وثورة للقضاء على الهدر للوقت والجهد والمال وهناك أسلوب جديد للمحاسبة الإدارية المستخدم في التقويم ألا وهو أسلوب بطاقة القياس المتوازن الذي يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تساهم في قياس مدى تطور تلك الخدمات وترشيد التكلفة وتعظيم الإيرادات بالإضافة إلى نشر وتعميم ثقافة الضريبة الإلكترونية .

-حدود البحث :

للبحث حدود مكانية كما له حدود زمنية تتمثل في :

الحدود المكانية : يقتصر البحث على بيان وتوضيح مدى إمكانية تطبيق جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن على المستوى المحلي (الولائي) دون التطرق لدورها على المستوى الوطني .

الحدود الزمنية :

من 2015/01/23 إلى غاية 2015/04/23 .

- المنهج المتبع وأدوات البحث :

للقوف على إجابات منطقية للتساؤلات المطروحة وفي سبيل اختبار صحة الفرضيات المذكورة اعتمدنا المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لمناقشة موضوع البحث حيث استعملنا المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني وفي الجانب التطبيقي لهذا البحث اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال استمارة الاستبيان التي وزعت على موظفي الإدارة الضريبية , وقد استخدمت التطبيقات الجاهزة SPSS في استخراج النتائج .

وفيما يخص الأدوات فتمثلت في الكتب والبحوث المنشورة والملتقيات والمجلات في مجال الدراسة .

-محاور الدراسة:

لمعالجة الموضوع ارتأينا تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نظريين إضافة لفصل ثالث يشمل الجانب التطبيقي من البحث وقسمنا الفصل الأول لمبحثين تطرقنا في المبحث الأول لمدخل للجباية أما المبحث الثاني تناول سبل تطوير الإدارة الجبائية أما الفصل الثاني فخصصناه لبطاقة القياس المتوازن وفوائد تطبيقها في الإدارة الجبائية .

الفصل الثالث والمتضمن الجزء التطبيقي فخصص لدراسة مدى تطبيق بطاقة القياس المتوازن لجباية الضرائب الإلكترونية بمديرية الضرائب بادرار .
أما الخاتمة فكانت حوصلة لما سبق في البحث مدعمة ببعض التوصيات.

-صعوبات الدراسة :

من الطبيعي أن تواجه أي بحث عملي جملة من الصعوبات وبالنسبة للصعوبات التي واجهت إنجاز البحث :

1-عدم إستقرار النظام الجبائي الجزائري من حيث الهياكل والإجراءات الجبائية .

2-قلة المراجع المتعلقة بجوهر موضوع البحث .

3- قلة الرسائل الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع محلياً أو وطنياً

الفصل الأول

الإدارة الجبائية وسبل تطويرها

مقدمة :

تعد الجباية أهم موارد الدولة في العصر الحديث وهي ظاهرة معقدة في مفهومها بسبب المشكلات المختلفة التي تثيرها، فهي تعمل على جباية الأموال اللازمة للدولة وتوزيع الأعباء العامة الناتجة عن ذلك بصورة عادلة بين المكلفين.

وتؤثر بصورة مباشرة سلبية أو ايجابية في الإقتصاد الوطني، وتعد كنوع من الحقوق العامة سواء كان ذلك في القواعد المنظمة لها أم كان في حل المشكلات التي تعترض تطبيقها، فالضريبة وجهة سياسية وإجتماعية من جهة واقتصادية من جهة أخرى وقانونية من جهة ثالثة.

إن فكرة الضريبة التي تبدو واضحة المعالم اليوم لم تكن كذلك في الماضي، فقط تطورت طبيعة الضريبة وتباينت أهدافها كثيرا خلال العصور مع تطور النظم السياسية والظروف الإقتصادية السائدة في المجتمع فقد كانت الضريبة في العهد الروماني تعد عمل من أعمال السيادة العامة، تفرضها السلطة المركزية بقصد تغطية النفقات العامة التي تتكبدها في سبيل القيام بالخدمات العامة والدفاع عن الإمبراطورية.

المبحث الأول : مدخل للجباية .**تمهيد :**

إن التطور السريع الذي شهده العالم واتساع نطاق المعاملات التجارية والمالية أجبر مختلف دول العالم على إيجاد وسائل وموارد جديدة لتمويل مشاريعها ونفقاتها العامة، ومن بين أهم هذه الموارد نجد الموارد الجبائية التي تلجأ إليها الدول لتغطية متطلباتها الاقتصادية.

من هنا يظهر لنا الدور الذي تلعبه الجباية باعتبارها أهم مورد يمول الخزينة العامة للدول— ووسيلة لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، واعتبارا لهذه الأدوار الهامة التي تلعبها في تدعيم إيرادات الدولة أصبحت موضوع اهتمام رجال الفكر المالي سعيا منهم لإيجاد حلول ايجابية وفعالة للآزمات المالية والاقتصادية، أي إشباع الحاجات المتزايدة.

ومن هذا المنطلق أصبح الحديث عن موضوع الجباية علماً قائماً في كل أقطار العالم والذي هو لب حديثنا في هذا المبحث.

وعليه قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث نتناول في المطلب الأول مفهوم أسس النظام الجبائي ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى هيكل ومميزات النظام الجبائي، ثم في الأخير نتطرق إلى خصائص وأهداف النظام الجبائي .

المطلب الأول : تعريف النظام الجبائي وأسسه.**الفرع الأول : تعريف النظام الجبائي.**

هو الهيكل المتفرد بملامحه وطريقة عمله لتحقيق أهداف المجتمع، وهو الإطار الذي تعمل بداخله مجموعة من الضرائب التي يراد باختيارها وتطبيقها تحقيق أهداف السياسة الضريبية.

كما أن المفكرين الاقتصاديين وعلماء المالية يرون أن النظام الضريبي يتراوح بين مفهومين واسع وضيق¹، فهو في المفهوم الواسع - " مجموعة العناصر الأيديولوجية والاقتصادية الفنية التي يؤدي تركيبها إلى كيان ضريبي معين. " أما مفهومه الضيق " فهو مجموعة القواعد القانونية والفنية التي تمكن من الاقتطاع الضريبي وذلك في مراحل المتتالية من التشريع إلى الربط والتحصيل. "

نجد الأستاذ تروتابس الذي إقتصر في تعريفه على الجانب القانوني بوصفه: وسيلة لتوزيع الأعباء بين الأفراد توزيعاً قانونياً ودستوريا طبقاً لقدراتهم التكليفية².

من خلال التعريف الذي أعطي لنا من طرف Pierre Beltrame للضريبة يمكن اعتبارها حصة مالية محصلة من المكلفين من خلال صفتهم الإسهامية والتي تقبض عن طريق السلطة وتحويل ذمة مالية نهائياً بدون مقابل محدد، من أجل تحقيق أهداف ثابتة عن طريق السلطة العامة³.

الفرع الثاني : أسس النظام الجبائي

تعتمد بنية النظام الضريبي على ثلاثة أسس هي : السياسة الضريبية، التشريع الضريبي الإدارة الضريبية.

-**السياسة الضريبية** : تعبر عن مجموع التدابير ذات الطابع الضريبي المتعلقة بتنظيم التحصيل الضريبي قصد تغطية النفقات العمومية من جهة والتأثير على الوضع الإقتصادي والإجتماعي حسب التوجيهات العامة للإقتصاد من جهة ثانية، ويعتبر النظام الضريبي صياغة فنية للسياسة الضريبية للمجتمع فهو يصمم من أجل تحقيق أهدافها.

حيث نجد أن النظام الضريبي الذي يصلح لتحقيق أهداف نفس سياسة ضريبية معينة في مجتمع معين، قد لا يصلح لتحقيق أهداف السياسة الضريبية في مجتمع آخر.

- **التشريع الضريبي** : 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 حيث تتكيف والظروف الإقتصادية للدولة.

- **الإدارة الضريبية** : تعتبر الإدارة الضريبية أداة تنفيذ النظام الضريبي⁴، فهي ذلك الجهاز الفني الإداري المسؤول عن تنفيذ التشريع الضريبي وذلك من خلال فرض الضرائب وجبايتها .

¹ - سعيد عبد العزيز عثمان .، النظم الضريبية، طبعة 3، بيروت، 1985، ص 15.

² يونس أحمد البطريق، مقدمة في النظام الضريبية، المكتب المصري الحديث للطبع والنشر، الإسكندرية، 1972، ص 26.

³ -Pierre Beltrame ; Fiscalité en France , edition Hachette Livre , Paris , 1993, P12

⁴ عبد المجيد قدي : المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية (دراسة تحليلية تقييمية)، ديوان المطبوعات الامعية، الزائر، 2003، ص 139

المطلب الثاني : هيكل ومميزات النظام الجبائي الجزائري

الفرع الأول : هيكل النظام الجبائي الجزائري

لإيجاد سياسة جبائية فعالة، تم التركيز على عدة جوانب في عملية الإصلاح الجبائي لمعالجة عدم التنسيق وتشتت الجهود التي امتاز بها النظام الجبائي قبل 1991 ولذلك فقد تم الإصلاح في الجوانب التالية :

أولاً :جوانب الإصلاح المتعلقة بالتنظيم الداخلي :

1- أهمية الإصلاح التنظيمي في رفع كفاءة الإدارة الجبائية : من حيث إيجاد مديرية عامة للضرائب على المستوى المركزي بعد أن كانت عبارة عن كتابة عامة بوزارة المالية تشمل مديريات التشريع الجبائي والرقابة الجبائية وإدارة عامة للجمارك .

2- جوانب التنظيم الداخلي : أما تنظيم وتسيير واستغلال الوسائل المادية والبشرية فقد كانت تابعة لوزارة المالية لذلك كان لابد من منح استقلالية مالية وإدارية وتسييرية وتوحيد القرار قصد ضمان تنفيذ هذه الإصلاحات ومتابعتها ومراقبة النتائج المتحصل عليها لذلك تم إيجاد المديرية العامة للضرائب ومنحها سلطات التعيين والتسيير والإشراف على عمليات الإصلاحات الجبائية .

ثانياً :جوانب الإصلاح المتعلق بالناحية المادية والبشرية :

إن أهداف عصرنة الإدارة والرفع من كفاءتها وفعاليتها ترتبط بإصلاحات شاملة على مستوى الوسائل التي يجب إدخالها في تآدية عمل المصالح الجبائية من وسائل المعلوماتية والإعلامية ووسائل النقل وكل الإمكانيات المادية من مطبوعات وثائق مختلفة بقصد الوصول إلى الأوعية الجبائية بما يقلل من نفقات تحصيلها وهو ما ينعكس على تعظيم التحصيل الجبائي خاصة وإن هذه الإصلاحات تقتضي إيجاد مطبوعات جديدة سواء تتعلق بالتصريحات الجبائية للضرائب والرسوم التي أدرجت مع الإصلاح الجبائي، أو خلال توفير وسائل التدخل والمراقبة وعمليات للإحصاء للأعوان من المكلفين بالضريبة أو من خلال إنجاز المقرات والهياكل الإدارية في إطار تقريب الإدارة من المكلف بالضريبة لذلك عرف هذا الجانب إصلاحات كبيرة عما كانت من قبل .

ثالثاً : الهيكل التنظيمي للمصالح الجبائية .

نظرا للعيوب التي لوحظت على التنظيم الإداري السابق للمصالح الجبائية كالتشتت والتجزؤ وعدم التنسيق وقد كانت من الدوافع الأساسية لإيجاد تنظيم هيكلي جديد يتسم بالتسلسل الإداري السلمي المتكامل والمتناسق بما يضمن الفعالية في جودة الأداء والعصرنة وفي الترابط العضوية بين مختلف المصالح، وقد كان هذا الهدف من مضمون الإصلاحات الجبائية بعد 1991 سواء بالنسبة للتنظيم الداخلي أو المصالح الخارجية لذلك نجد الترابط الهيكلي للمصالح الجبائية يعتمد على أربع درجات سلمية في إصدار القرارات ومتابعتها هي :

- المصدر المركزي : تمثله المديريات العامة للضرائب والمديرية العامة للجمارك .

- المصدر الجهوي: وتمثله المديريات الجهوية للضرائب .

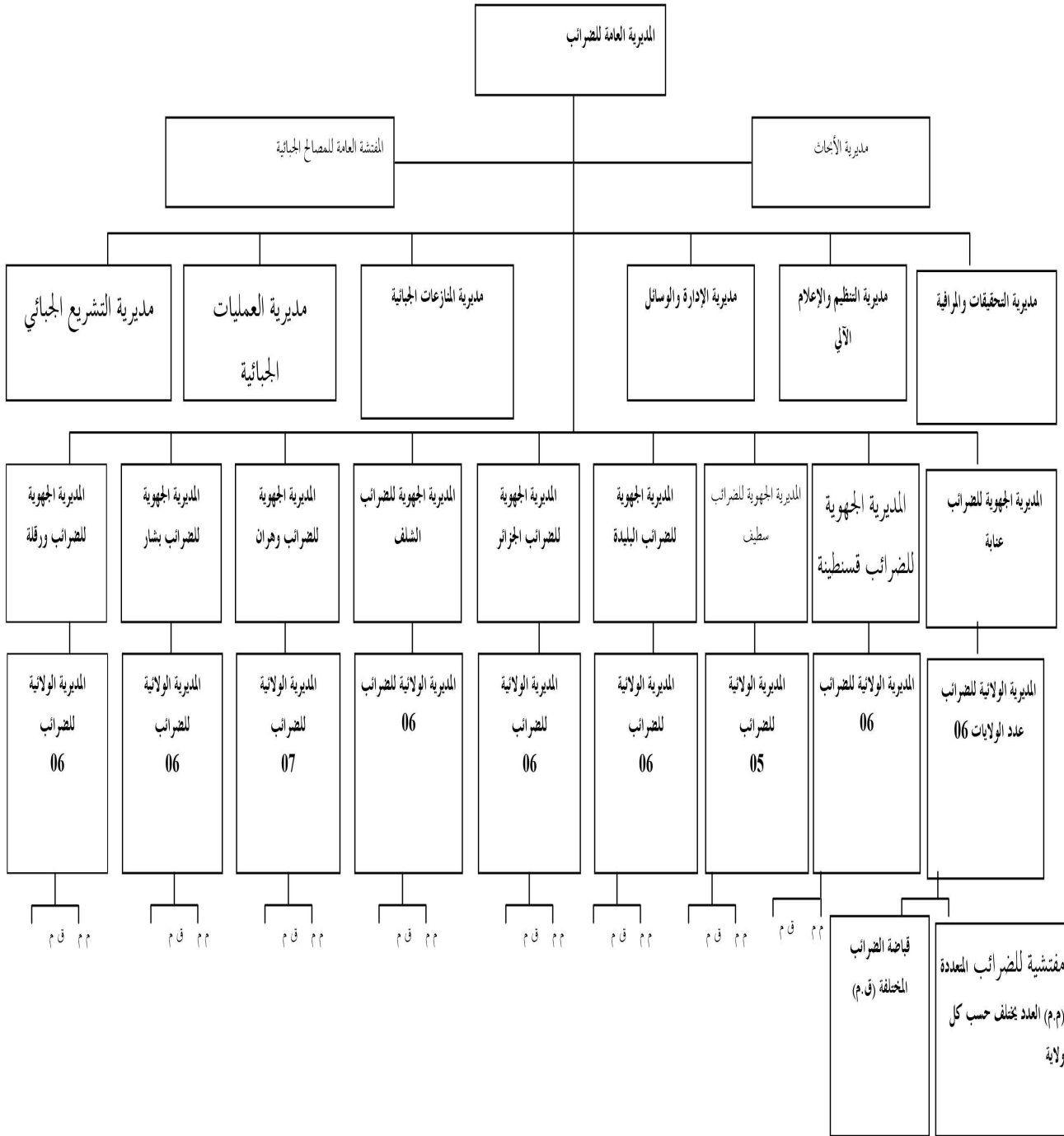
- المصدر الولائي : تمثل المديرية الولائية للضرائب (يتم التطرق إليه في الجزء التطبيقي)
- المصدر القاعدي أو الأساسي : ويمثل في المفتشية المتعددة للضرائب وقباضة الضرائب المختلفة هذا الترابط التسلسلي في أداء ومراقبة العمليات الجبائية وتسيير المصالح الجبائية عرف تطور ومواصلة عمليات الإصلاحات الجبائية (يتم التطرق إليه في الجزء التطبيقي).

أولاً - الهيكل التنظيمي على المستوى الوطني للمصالح الجبائية:

بناء على المراسيم أدناه :

- المرسوم رقم 190 190 المؤرخ في 23 جوان 1990 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الإقتصاد .
- والرسوم التنفيذية رقم 60191 المؤرخ في 23 فيفري 1991 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وإختصاصاتها.
- القرار المؤرخ في 30 أبريل 1991 المعدل بتاريخ 12 سبتمبر 1994 لتنظيم المديرية الجهوية.
- والرسوم التنفيذية رقم 210192 المؤرخ في 23 ماي 1992 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 190/90 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الإقتصاد المعدل والمتمم .
- المرسوم التنفيذي رقم 55195 المؤرخ في 15 فيفري 1995 الذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية.

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي على المستوى الوطني للمصالح الجبائية :

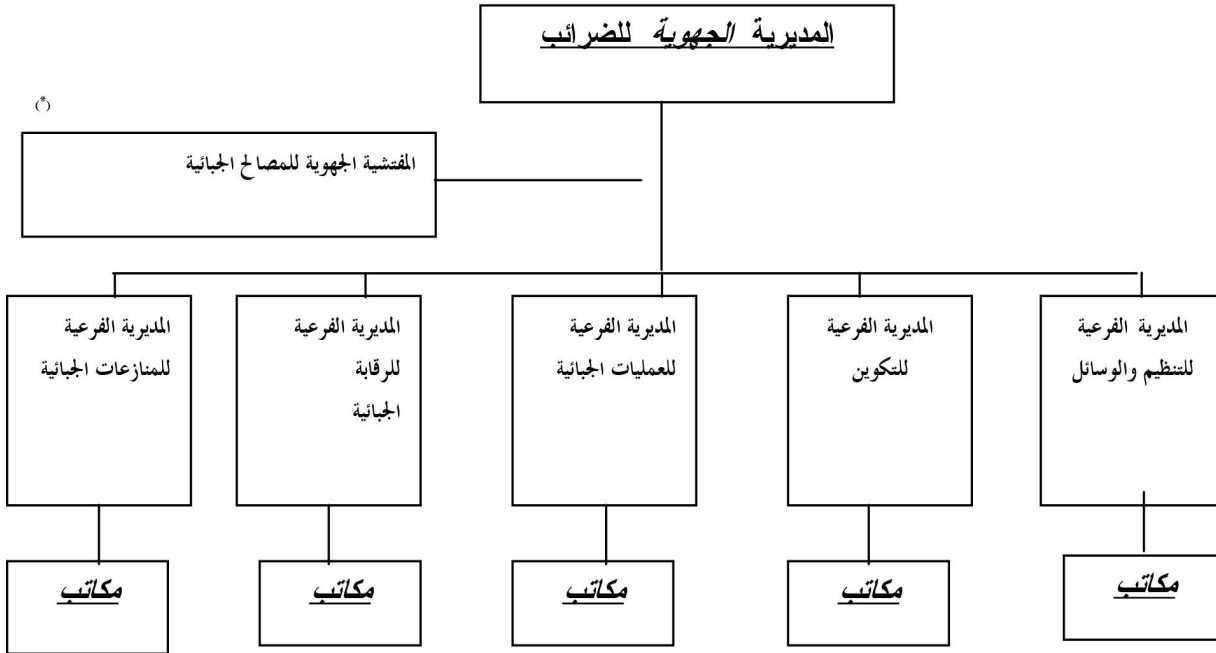


المصدر : بناءً على المراسيم والقرارات أعلاه.

ثانيا : الهيكل التنظيمي الجبائي على المستوى الجهوي

وفقا للمراسيم السابقة والقرار رقم 39 المؤرخ في 12 جويلية 1998 المحدد للإختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية والولائية وتنظيمها، فإن هيكل المديريات الجهوية يكون حسب الشكل أدناه.

الشكل (02) :الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية فهو بالشكل التالي¹:



المصدر: 1-المرسوم التنفيذي رقم 91\60 المؤرخ في 23 فيفري 1991 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وإختصاصاتها.

2-القرار المؤرخ في 30 أفريل 1991 معدل بالقرار المؤرخ في 12 سبتمبر 1994 المتضمن إنشاء مديريات جهوية .

الفرع الثاني : مميزات النظام الجبائي

يتضمن التشريع الضريبي مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والقواعد والأساليب التي تحدد النظام الضريبي في بلد ما، في حين النظام الضريبي هو مجموعة الفوائد المالية التي تفرض الدولة اقتطاعها من المكلفين خلال زمن معين، ويشترط في هذه الفوائد أن تكون مشتقة من بيئتها مراعية للتطور التاريخي للبلد والواقع الإجتماعي والمستوى الإقتصادي وأن تعلن بقرارات سياسية. تعد الضرائب أحد الأدوات الرئيسية للسياسة المالية والتي يعد دورها الدور التمويلي إلى دورا أكثر عمقا في توجيه النشاط الإقتصادي كواجهة الضغوط التضخمية ومعالجة التفاوت الكبير في

¹ الجريدة الرسمية عدد 79 سنة 1998. (للمزيد من التفصيل).

مستويات الدخل تحقيقا لمبدأ العدالة الإجتماعية في توزيع الثروة، وبهذا الشكل لم تعد الضريبة محايدة بل أداة لتوجيه النشاط الإقتصادي .

إذا كانت الأنظمة الجبائية للدول النامية تمتاز بتعدد صور هيكلها الجبائي فإن هذه الأنظمة الجبائية تشترك في عدة خصائص والجزائر باعتبارها دولة من الدول النامية فقد امتاز نظامها الجبائي الموروث عن الإستعمار بمجموعة من الخصائص والمميزات كتشعبه (وجوده عدة أصناف) . حيث كل صنف مستقل عن الآخر، وقد عملت الحكومة بهذا النظام مع إدخال عدة تعديلات عليه من سنة لأخرى حتى أصبح على ما هو عليه حاليا.

المتبع للنظام الضريبي الجزائري يلحظ أنه مر بعدة مراحل:

المرحلة الأولى (1969-1991) : مباشرة بعد الإستقلال أين تميز هذا النظام بنقص كبير في

الإطارات والخبرة مما حتم على الحكومة الإحتفاظ بالنظام السائد وقت الإستعمار؛

-المرحلة الثانية (1992-2005) : تميزت بإصلاحات شكلية حيث عرفت الضريبة في هذه

المرحلة دورا حيايا (تمويل الخزينة)؛

- المرحلة الثالثة (2006-2012): حيث عرف النظام الضريبي خلال هذه الفترة إصلاحات

جذرية، أين تم التخلي عن نظام الضريبة النوعية وحلّ محله نظام الضريبة الشامل، كما أن هذا التغيير تزامن مع الإصلاحات الإقتصادية الكبرى التي انتهجتها الدولة الجزائرية بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى يتماشى النظام الضريبي الجزائري مع الأحداث العالمية والأنظمة الضريبية الأخرى، بالإضافة إلى النظام الإقتصادي الوطني الذي تحول من نظام مخطط إلى نظام يعتمد على آليات السوق (إقتصاد السوق)، والهدف الأساسي من هذه الإصلاحات عصرنة النظام الضريبي على المستوى التشريعي والتنظيمي .

المطلب الثالث : خصائص وأهداف النظام الجبائي الجزائري

الفرع الأول : خصائص النظام الجبائي الجزائري

بعدما تعرضنا إلى معرفة هيكل النظام الضريبي قبل الإصلاحات الذي تأثر بالبنية الإقتصادية

والإجتماعية للبلاد إلا أن العديد من التشوهات التي حالت دون أداء الضريبة لوظيفتها المالية والإقتصادية ومنه يمكن أن نستنتج بعض الخصائص التي يتميز بها والتي نجعلها في :

- ضعف المردود الضريبي ؛

- عدم التوازن في النظام الضريبي ؛

- المعاملة الغير عادلة أمام الضريبة.

1-1 ضعف المردود الضريبي : لقد تميز النظام الضريبي بقلة الحصيلة الضريبة وهذا بالرجوع إلى عدة

أسباب أدت إلى ذلك ومنها :

-صعوبة تقدير حجم الدخل الفردي الذي كان دائما منخفضا نظرا للظروف الإقتصادية وانخفاض الدخل

الوطني؛

-القطاع الصناعي والزراعي اللذان يعتبران قطاعان أساسيان ضمن مخطط التنمية عرفتها الجزائر قبل الإصلاحات الاقتصادية إلا أن إنتاجهما كان ضعيف مما انعكس سلباً على مردود الضريبة؛
-عدم اهتمام الجزائر بالضرائب المباشرة على الوجه المطلوب وارتكازها على الضرائب الغير مباشرة أدى إلى نقص في الحصيلة الضريبية؛
-استمرار الجزائر في استعمال الهيكل الذي كانت تستعمله السلطات الإستعمارية في إدارتها الضريبية أدى إلى وجود فراغ كبير أثر على الحصيلة الضريبية غير فعال؛
-نظرة المكلفين إلى الضريبة على أنها غير شرعية وغير قانونية لإعتقادهم أنها بدون مقابل ولا يعود النفع بها مباشرة نتيجة نقص الثقافة والوعي الضريبي لديهم، هذا دفعهم إلى استعمال كل السبل إلى التخلص منها مما أدى إلى تخفيض في الحصيلة الضريبية؛
-عدم استقرار النظام الضريبي قبل الإصلاحات من خلال خلق ضرائب جديدة وارتفاع معدلات الضرائب دون مراعاة الضرائب المقدرة التكاليفية، أدى إلى لجوء المكلفين إلى التهرب من دفع الضرائب واستعمال كل طرق الغش.

1-2 عدم التوازن في النظم الضريبية :

قلة الإهتمام بالضرائب المباشرة : إن ارتفاع نسبة التهرب الضريبي وانخفاض الوعي الضريبي عند المكلفين وضعف الهياكل الإدارية وحالة القطاع الخاص وصعوبة تقدير حجم الدخل الفردي كلها أسباب أدت إلى ضعف الحصيلة الخاصة بالضرائب المباشرة خاصة في الدول المتخلفة رغم أنها مصدر رئيسي يمكن من خلاله تمويل الخزينة العمومية، أي الضرائب على الدخل تكاد تكون منعدمة منه وهذا بسبب عدم إخضاع هذا الأخير للضرائب.

كذلك يرجع قلة الإهتمام لهذا النوع من الضرائب إلى :

كثرة الإعفاءات والتخفيضات قصد تشجيع الإستثمار، إلا أنها باءت بفشل كبير وكلفت الخزينة العمومية خسائر كبيرة نتيجة المبالغة فيها، إذ تعتبر هذه الإعفاءات ثغرة تقلت منها موارد مالية هامة وكذلك استعمال النفوذ السياسي وهو أن الطبقة الغنية تؤثر على الحكومات وتمنع فرض ضرائب على الدخل وهذا لحماية مصالحها، وبالتالي يتحول العبء الضريبي على الطبقات الفقيرة.

2- نظام ضريبي يعتمد على الضرائب الغير مباشرة :

في حالة عجز الميزانية تلجأ الدولة إلى رفع نسب الضرائب الغير مباشرة لتغطية هذا العجز الذي يوضح اعتماد الدولة على هذا النوع من الضرائب وكذلك يرجع اهتمام الدولة بهذا النوع نتيجة ضعف الحصيلة الضريبية على العموم وضعف مداخيل الأفراد واستحالة اللجوء إلى الضرائب المباشرة وأيضاً لوجود صعوبة في الناحية السياسية في فرضها لقوة ونفوذ أصحاب المداخيل الوفيرة في أجهزة الدولة أضف إلى ذلك الصعوبات الفنية التي تتعلق بعدم وجود محاسبة منظمة للأفراد خاصة مما يسهل من عملية التهرب.

1-2 المعاملة الغير عادلة أمام الضريبة :

قد تؤثر بعض الخصائص في النظام الضريبي كترجيح كفت الضرائب الغير المباشرة على كفت الضرائب المباشرة وغياب الكفاءة الإدارية والغش والتهرب الضريبي بالسلب على جانب العدالة منه، وهذا لوجود طبقات مختلفة في المجتمع فنلاحظ أن الطبقة الثرية تتحمل عبئا ضريبيا خفيفا بسبب النفوذ السياسي والاجتماعي أي لا تفرض الضرائب التي تتعارض مع مصالحهم أو تفرض بسعر رمزي فقط وكذلك بالنسبة لسكان المناطق النائية وأصحاب الأرياف الذين تتعدم اتصالات الإدارة الضريبية بهم، وأما الطبقة التشغيلية وهي الأكثر تضرر بالعبء الضريبي بحيث يصعب عليهم التهرب من الضريبة، نظرا لطريقة الحجز من المنبع ويعتبر من كبار المساهمين في الضرائب ومن أقل الفئات نصيبا من الدخل القومي؛

وهذا لكي لا يكون هناك نظام ضريبي فعال ونشط يجب أن يمتاز أو يتحلّى بـ :

صيانة مضبوطة لقوانين ضريبية والصرامة في تطبيقها بنشر الوعي الضريبي وضبط السياسة الضريبية مع الواقع.

2-2 من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية :

1- الضريبة هي اقتطاع نقدي : ويقصد بذلك أن المكلف بالضريبة يقوم بدفعها لصالح الدولة في صورة نقدية، عكس ما كان عليه الحال في السابق، أين كانت تدفع الضريبة بشكل عيني وهذا بتقديم الأفراد جزءا من محاصيلهم الزراعية أو بالعمل لأيام معدودة لصالح الدولة إلى أن نظام الضريبة العينية لم يكن عادلاً عند فرض الضريبة على الناتج الإجمالي دون النظر إلى تكاليف الإنتاج المكلف¹.

2. الضريبة فريضة إلزامية: أي أن للفرد الحرية في دفع الضريبة أو عدم دفعها، ولا في اختيار مقدارها ولا في كيفية وموعده، بل هو مجبر على دفعها وهذا ما يميزها عن غيرها من الإيرادات المالية الأخرى؛

3. الضريبة تفرض من قبل الدولة : تفرض الضريبة على كل شخص قادر على الدفع تبعاً لقدراته

المالية، فالضريبة هي طريقة لتقسيم الأعباء العامة بين الأفراد وفقا لمقدرتهم؛

4. الضريبة تفرض دون مقابل : كانت الضريبة هي قسط التأمين يدفعه المكلفون للدولة كي يؤمنون به على حياتهم وأموالهم، لكن الفكر المالي الحديث يرى أن الضريبة هي تضامن اجتماعي أي تفرض على كل الأفراد بغض النظر عن المنافع التي تعود عليهم من جراء قيام الدولة بدورها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وهكذا انتقلت فكرة المقابل الملموس في فرض الضريبة وأصبحت فريضة بدون مقابل.

¹ محمد عباس مرزي، دور الضريبة في تنمية القطاع البنكي والمالي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 99/2000، ص: 13

الفرع الثاني : أهداف النظام الجبائي

إن السياسة الضريبية هي إحدى الضوابط المالية التي تضبط التوازنات العامة، كما تعتبر من المؤشرات التي تشجع الإستثمار والإدخار عن طريق ما يعرف بالإستهلاك الظرفي أو غيرها من الإجراءات، لذا سعى النظام الضريبي لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

***الهدف التقليدي** : يتمثل في إمكانية تحقيق الموارد المالية الضرورية لتغطية النفقات العامة للدولة بحيث لا يتأثر هذا الهدف على النشاط الإقتصادي للدولة.

***الهدف الحديث** : أو الهدف المعاصر لأنه أصبح يتماشى مع الدولة المتطورة، ويعتبر هدفا هاما وأساسي لأنه يخدم القطاعات الإقتصادية ويؤثر في اتجاهات المجتمع سياسيا واجتماعيا خلال¹ :
- تحقيق العدالة والمساواة في فرض الضريبة، أي أنه تفرض ضريبة مرتفعة على ذوي الدخل المرتفعة والمنخفضة على ذوي الدخل المنخفضة.

- تحقيق أو توفير مصادر التمويل الدائمة والمساهمة في نفقات القطاع العام؛

- استقطاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية وتشجيع الإستثمار؛

- كما تفرض الضريبة على الأفراد من أجل تحقيق أغراض معينة يأتي في مقدمتها الغرض المالي باعتبارها مصدرا هاما للإيرادات العامة، بالإضافة إلى أغراض سياسية واقتصادية واجتماعية.

والتي سيتم عرضها في الفروع التالية :

1- الهدف المالي :

تتمثل الأهداف المالية للضريبة في تغطية النفقات العامة للدولة، ولقدرتها على الوصول إلى تحقيق الموازنة بين الإيرادات والنفقات، ويتجلى هذا الهدف المالي للضريبة خاصة في الدول النامية التي مازالت تعتمد في مداخيلها بشكل أساسي على ما تجنيه من حصيلة الضرائب، فهذه الأخيرة تساهم بدرجة كبيرة في توفير الأموال لخزينة الدولة بقصد مواجهة سبل الإنفاق العديدة.

إن الإعتماد على تمويل تنمية اقتصاديات الدول النامية على نسبة مساهمة كبيرة عن طريق الضرائب يعود بالأساس إلى نقص موارد التمويل الأخرى، وخاصة فيما يتعلق بنقص التمويل الخارجي ويعود إلى المخاطر الكبيرة التي قد تنجم عن هذا الأخير من تهديد لسياسة الدولة المقترضة وتبعية اقتصادية، نظرا للشروط التي تفرضها مؤسسات التمويل الخارجي كصندوق النقد الدولي.

2- الهدف الإقتصادي :

تتمثل الأهداف الإقتصادية للضريبة في تمويل نفقات الدولة على مشروعاتها الإنتاجية واستثماراتها التنموية، وهي بذلك لم تعد ذات أهداف مالية فقط متعلقة بعملية موازنة الميزانية العامة، بل تتعدى ذلك في كونها أصبحت وسيلة لتحقيق التنمية الإقتصادية، فهي تعد أداة لتحقيق الإستقرار عبر الدورة الإقتصادية بالنسبة للدول الرأسمالية، فعندما تريد الدولة محاربة التضخم تعمد إلى زيادة فرض

¹ فوائد توفيق ياسين، أحمد عبد الله درويش، المحاسبة الضريبية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى سنة 1996، ص :

الضرائب سواء برفع معدلاتها أو التوسع في فرض أنواع جديدة منها بغرض امتصاص كمية النقد الزائدة في السوق، كما تلجأ في فترات الكساد إلى تخفيض معدلات الضرائب وزيادة الإعفاءات من الضرائب قصد تشجيع الإنفاق، سواء الإستهلاكي من طرف الأفراد أو الرأسمالي قصد زيادة المشاريع التنموية أو التوسع فيها ويترتب على هذا في نهاية المطاف توازن الطلب الكلي مع العرض الكلي عند مستوى التشغيل الكامل .

كما يكن أن تستخدم الضرائب لتشجيع نشاط اقتصادي معين أو تشجيع بعض الصناعات التي تعود بالنفع على الإقتصاد الوطني وتشجيع الإستثمار في المناطق النائية، وهذا عن طريق منح إعفاءات وتخفيضات ضريبية، وهي بذلك تعتبر من الوسائل التي تستخدمها الدولة لحماية بعض الصناعات الناشئة من المنافسة الأجنبية، وذلك بزيادة فرض الرسوم والضرائب على المنتجات والسلع المستوردة من أجل الحد من الإستيراد والتشجيع على التصدير .

كما يمكن استخدام الضريبة كوسيلة لزيادة عنصر رأس المال، حيث تعتبر عملية تخفيض الضرائب على الودائع الإذخارية أو الضريبة على الإستثمار، أو تقديم الإعفاءات الضريبية على عوائد سندات التنمية عامل مهم من شأنه تشجيع عملية الإذخار القومي، وبالتالي يساعد على قيام الإستثمار القومي ومنه حدوث زيادة في رأس المال القومي .

كما تعد عملية تقديم الإعفاءات الضريبية فيما يخص جلب الإستثمار الأجنبي أو تخفيض الضرائب عنه عامل مهم لجلب رؤوس الأموال الأجنبية، ما يؤدي إلى تشجيع عملية الإستثمار القومي من جهة وحدث تغييرات تكنولوجية من جهة أخرى. مما يترتب عن جميع العوامل السابقة الوصول بالمجتمع إلى مستوى أعلى من الرفاهية¹.

3- الهدف الإجتماعي :

إن الضريبة ومن خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية ترمي من وراء ذلك إلى تحقيق العدالة الإجتماعية بإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، فهي تهدف إلى الحد من الفجوة الموجودة بين الفقراء والأغنياء، والحد من تكتل الثروات بأيدي القلة من أفراد المجتمع عن طريق الضريبة التصاعدية، حيث تفرض ضريبة تصاعدية على الدخل والثروات الكبيرة وتعفى الدخل الضعيفة من الضرائب، وبذلك يقل التفاوت في الدخل والثروات ويتجه توزيع الدخل والثروة نحو المساواة، كما تعمل الضرائب على تمويل نفقات الخدمات والمساهمة في بناء مرافق ومشروعات الدولة من مستشفيات ومدارس وطرق وتقديم الإعانات للمرضى والمعوقين، كما تساهم في المحافظة على الصحة العامة عن طريق فرض ضرائب على السلع المضرة بالصحة للحد من استهلاكها مثل المشروبات الكحولية والسجائر.

¹ موسى شتيوي، الضريبة ودورها في الإنعاش الإقتصادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التسيير وعلوم التجارية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2002، ص : 62

4- الهدف السياسي :

تتمثل الأهداف السياسية في جانبين :

1-4- الجانب الأول داخلي : حيث تعتبر الضريبة كأداة في يد السلطة الحاكمة أو بعض القوى

الإجتماعية المسيطرة على دواليب الحكم لممارسة نفوذها على باقي المجتمع ؛

2-4- الجانب الثاني فهو خارجي : حيث تعتبر الضريبة كأداة تستعملها من أجل تسهيل

المعاملات التجارية مع بعض الدول عن طريق منح تسهيلات جمركية كالإعفاءات وتقديم بعض الإمتيازات الضريبية كما يكن أن تستعملها الدولة للحد أو لمقاطعة منتجات أو سلع دول أخرى كرفع الرسوم الجمركية من أجل تحقيق أغراض سياسية.

المبحث الثاني : سبل تطوير الإدارة الجبائية

تمهيد :

إنطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث، ومن خلال تطوير الإدارة الجبائية سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح العناصر الرئيسية، وبالتالي الإتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الجبائية والمكلف، الإدارة الإلكترونية ودورها في التحصيل الجبائي، ومن تم البحث في نماذج دولية في التحصيل الجبائي الإلكتروني كنمط جديد .

المطلب الأول : الإدارة الجبائية والمكلف

إن تحقيق مردود جبائي أمثل لدى أي دولة رهن بمدى كفاءة إدارتها الجبائية، وتكمن كفاءتها في التطبيق الصحيح للقواعد والنصوص بشكل صحيح، باستبعاد جملة من مسببات دفع المكلف للتهرب كالظلم والإجحاف... إلخ.

الفرع الأول: الإدارة الجبائية

تعتبر الإدارة الجبائية إحدى طرفي العلاقة الجبائية، ونقع على عاتقها كسب ثقة المكلف، بأن تعامله باحترام لتحسين العلاقة التي تربط بينهما، إذ يمكن لها اقتراح التعديلات والتشريعات التي تراها مناسبة بحكم تواصلها المباشر مع المكلف .

وتكمن أهمية الإدارة الجبائية في أنها تعتمد عليها الدولة في تطبيق أهم إحدى سياساتها المالية (السياسة الجبائية)، ذلك أن الإيرادات الجبائية هي أهم عناصر الموازنة العامة .

وعليه تعتبر الإدارة الجبائية جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، إذ تشكل مزيجاً من العناصر الإدارية والمالية والقانونية، وتكمن أمثلية النظام في إسناده على أسس ودعائم من القواعد المالية والقانونية¹، وتعتبر الإدارة الجبائية الكفاءة من أهم آليات تحقيق العدالة، لذا كان لزاماً التطلع لإيجاد إدارة جبائية ذات كفاءة عالية لمنع حدوث أي اختلال ما بين وظائف الإدارة وإمكانياتها، فمستوى كفاءة الإدارة الجبائية كثيراً ما يكون هو الفيصل في إمكانية تحقيق أهداف السياسة الجبائية من عدمها، لذلك فإنه يجب

¹ شريف مصباح أبو كرش: إدارة المنازعات الجبائية في ربط وتحصيل الضرائب، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2004

أن يراعى عند تصميم النظام الجبائي اختيار تلك الأنواع من الضرائب التي يمكن للجهاز الضريبي إدارتها بكفاءة عالية¹، وعليه فإن عدم كفاءة الإدارة يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق وإفلات الكثير من المكلفين وتهربهم من أداء التزاماتهم اتجاه الإدارة.

1. أهمية الإدارة الجبائية:

تتاط الإدارة الجبائية بمهام كبيرة ملقاة على عاتقها كونها تختص بتجسيد القوانين الجبائية لحماية حقوق الإدارة من جهة، وحقوق المكلفين من جهة أخرى، فنقترح التشريعات والتعديلات التي تراها مناسبة غاية منها في الإسهام لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المنوطة بالسياسة العامة للدولة، وتتخلص مهامها في جملة وظائف إدارية رئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويرد تفصيلها كالاتي:

أ. التخطيط:

وينطلق في تحليل معطيات الأوضاع السائدة واتخاذها سنداً بما ستكون عليه الأوضاع مستقبلاً، ويتجلى من ذلك رسم الأهداف التي ينبغي العمل على تحقيقها غاية في تحين الأداء ورفع الكفاءة.

ب. التنظيم :

وتبرز معالمه بتشكيل الهيكل التنظيمي، وتحديد واختيار الموظفين ذوي الكفاءة والقدرة وتقسيم المهام وتحديد الصلاحيات للقيام بالوظائف الموكلة لهم وأدائها على أكمل وجه.

ج. التوجيه:

وينتضمن إعداد النماذج المتعلقة بالعمليات الجبائية وإصدار القرارات والتعليمات المتعلقة بها وإرسالها لموظفي الإدارة للإشراف على تنفيذها حرصاً على تحقيق الأهداف المرجوة.

د. الرقابة:

وتقتضي فحص ما حققته الإدارة من الإنجازات، وتحديد المشاكل والصعوبات التي واجهتها وحالت دون التنفيذ الكامل للخطط المسطرة مسبقاً.

2- **الصلاحيات المخولة للإدارة الجبائية:** حتى تستطيع الإدارة الجبائية مباشرة مهامها والقيام بها على الوجه المطلوب، منحها القانون سلطات واسعة ومتنوعة من جهة، ومحدودة النطاق من جهة أخرى، لتضمن لها سير التحصيل الجبائي، فحول لها سلطات وحقوق تتمتع بها إزاء هذه المهمة² ونوجزها كالاتي:

أ. **الرقابة والتمحيص المعلوماتي:** تستند الإدارة الجبائية في اقتطاعاتها على جملة المعلومات والإقرارات المقدمة في المكلفين بخصوص الأوعية محل الاقتطاع، هدفاً منها تحقيق العدالة، ومن هنا كان تبريرها لها لفرض الرقابة والتدقيق على هذه الأوعية.

ب. **حق الإطلاع:** حول المشروع للإدارة الجبائية في الإطلاع على كل ما تريده من بيانات ودفاتر

¹ حامد عبد المجيد دراز : مبادئ المالية العامة، مرجع سابق ص 87

² سعد محي محمد: الإطار القانوني للعلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د ط، د ت، ص 216.

محاسبة، كما يمكنها طلب الشروحات والتفسيرات لأي معلومة واردة ترى الإيضاح منها أمر ضروري¹.
ج. حق التدقيق: ويضمن للإدارة مقارنة البيانات الواردة إليها مع الحالة الجبائية الشخصية للمكلف (المقدرة التكلفة).

د. سلطة ضمان التحصيل: بعد قيام الإدارة من التأكد من صحة وسلامة المعلومات التي قدمت إليها من المكلفين، تقوم بتحصيل المبالغ المقررة في الأجل المحددة قانونياً، في حالة عدم استجابة المكلف لإجراءات التحصيل تفرض غرامات مالية عقوبة للتأخير، فإن تعسر التحصيل تلجأ بعد ذلك لاستخدام سلطات كسلطة الحجز على أموال المدين، وحق الإدارة في متابعة أموال المدين تحت أي يد كانت للوفاء بالدين الجبائي، إضافة إلى امتياز دين الضريبة على غيره من الديون.

3. واجبات والتزامات الإدارة الجبائية: رغم كل الصلاحيات المخولة للإدارة الجبائية لا يمنحها من الالتزام بجملة من القواعد من شأنها ضمان العلاقة بينها وبين المكلف، ومن أهم هذه الالتزامات ما يلي:

أ. التطبيق الصحيح للقوانين الجبائية: ويتوجب على الإدارة الجبائية لتفسير القوانين وتطبيقها على الوجه السليم، وسهرها على أن تكون التعليمات والأنظمة الصادرة عنها موافقة للقوانين.

ب. إشعار المكلفين وإخطارهم: إذ توجب على الإدارة تبليغ المكلفين وإخطارهم بأي قرار يخص المكلف، من مقدار الاقتطاع، موعده... إلخ قبل أي إجراء، ليتمكن المكلف بالرد والدفاع عن نفسه عند عدم الرضا والقبول بالقرار.

ج. إعلام المكلفين الخاضعين للحقوق والواجبات: ينبغي على الإدارة إحاطة المكلفين بكافة التعليمات والتفسيرات بتقديم نشرات دورية والمجلات لتوعية المكلفين بواجبهم وحقوقهم، من حق الطعن والتقاضي².

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

هـ. الالتزام برد المبالغ التي حصلت بها بدون وجه حق: إذا قامت الإدارة الجبائية بتحصيل مبالغ تفوق تلك المقررة كان لزاماً عليها أن ترد تلك الزائدة عن الاقتطاع المقرر، لأن إصرارها وامتناعها عن الرد فيه إخلال للعدالة.

¹ المادة 85 من قانون الإجراءات الجبائية.

² سعد محي محمد: مرجع سابق، ص 227 - 228

الفرع الثاني : المكلف

يمثل المكلف أحد طرفي العلاقة الجبائية، وكلمة مكلف تتبع من التكليف والالتزام الذي يفرضه القانون الجبائي والذي يقع على المكلف سواء كان شخصا طبيعيا أو شخصا معنويا، فالشخص الطبيعي هو كل فرد بعينه، أما الشخص المعنوي فيشمل الأدوات والجمعيات والشركات المساهمة (SPA) والشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وشركات التوصية بالأسهم، والشركات الأجنبية.

1. حقوق المكلف جبائيا: تبرز أهم الحقوق الأساسية للمكلف في:

أ. **الحق في الاعتراض:** عند إشعار المكلف بالمبلغ المراد اقتطاعه، مكنه القانون من منطلق العدالة، حق الاعتراض والطعن في غضون شروط شكلية وموضوعية حددها القانون، كاحترام تقديم الطعن في مدة زمنية معينة، وأعتبر احترام هذه الشروط شرطا رئيسيا في حق الاعتراض، وإلا فبسقوطها سقط حق الاعتراض الطعن، وأصبح قرار التقدير من حق الإدارة.¹

ب. **حق التقاضي:** يحق للمكلف اللجوء للقضاء عند عدم قبول اعتراضه في الإدارة الجبائية أو عدم الرد عليه مطلقا ولا يكون هذا إلا في غضون مدة زمنية محددة قانونيا.

ج. **الإشعار بالتقويم:** حيث يجب أن تعلم الإدارة الجبائية عن كل تعديل أو تغيير قد تأتي به التحقيقات، وذلك عن طريق الإشعار بالتقويم مع وصل الاستلام، ويشترط شرحه وتفصيله بصفة كافية، ويسمح للمكلف بإعادة تشكيل أسس فرض الضريبة وتهديم الملاحظة أو الإعلام عن قبوله لها.

2. **التزامات المكلف جبائيا:** يجب على المكلف احترام الالتزامات سواء كانت ذات طابع محاسبي أو جبائي حتى يتفادى العقوبات الجبائية، وتتمثل هذه الالتزامات في القانون التجاري الجزائري بالمواد 09، 10، 11، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. **مسك دفاتر اليومية:** إذ أن "كل شخص طبيعي أو معنوي له صفة تاجر ملزم بمسك دفتر يومية، شرط أن يحتفظ بهذا الدفتر وكل المستندات التي تسمح بالتحقيق في العمليات يوما بيوم"².

ب. **إلزامية مسك دفاتر الجرد:** حيث ينص القانون على ذلك بعبارة: "يمسك دفتر الجرد حسب التاريخ بدون ترك بياض أو تغيير من أي نوع كان على الهامش كما يجب أن يكون مؤشرا من طرف المحكمة ويخلو من كل فراغ أو بياض وتمنع الكتابة في الهوامش وكذا الشط"³.

ج. **حفظ دفاتر المحاسبة وسندات المراسلة:** حيث يجب الاحتفاظ بالدفاتر المحاسبية وسندات المراسلة والصور المطابقة للرسائل لمدة 10 سنوات⁴.

د. **تقديم التصريحات اللازمة:** إذ يجب على المكلفين تقديم تصريح للإدارة الجبائية عن بداية لنشاط، وكذا تقديم التصريحات الخاصة بالمدخيل، وكذا التصريحات الخاصة بالتنازل أو توقف النشاط.

¹ سعد محي محمد: مرجع سابق، ص 159

² المواد 09، 10 من القانون التجاري الجزائري

³ المواد 09، 10 من القانون التجاري الجزائري

⁴ المادة 12 من القانون التجاري الجزائري

المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية ودورها في التحصيل الجبائي

الفرع الأول : الإدارة الإلكترونية

أولاً : تعريف الإدارة الإلكترونية :

قبل التطرق إلى مختلف التعريفات التي يمكن إعطائها للإدارة الإلكترونية تجدر الإشارة إلى الإشكال المتعلق بوجود العديد من التسميات التي يمكن أن تستخدم للدلالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال مزاولة النشاط الإداري كما: الحكومة الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الحكومة الذكية والإدارة الإلكترونية... الخ ولعل التعدد في التسميات راجع إلى أن مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الانجليزي e-government والذي يعني حكومة إلكترونية بحيث أن ترجمته تمت بشكل جامد وحرفي إلى اللغة العربية ودون مراعاة لمعناه الحقيقي وما يراد به في لغته الأصلية¹ فمصطلح الحكومة يرتبط بشكل أساسي بالقانون الدستوري للدلالة على السلطة التي تتولى ممارسة الحكم في الدولة , أما مصطلح e-government فليس المقصود به ممارسة الحكم بطريقة إلكترونية إنما هو توظيف شبكة الإنترنت لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين² وبذلك يرى أحد الباحثين³ أن أفضل تسمية يمكن أن تستخدم للدلالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خدمة للجمهور هي " الإدارة الإلكترونية" باعتبارها مفهوماً أعم ويشمل الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المرفق العام والقطاع الخاص على حد سواء . ولكن بما أننا نكتفي في دراستنا هذه على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الهيئات الإدارية الخاضعة للقانون العام فإننا نقترح تسمية الإدارة العامة الإلكترونية .

ومن هنا فالتعريفات التي يمكن إعطائها للإدارة العامة الإلكترونية متعددة فقد عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية oced باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاسيما الإنترنت من أجل تحسين إدارة المرافق العامة⁴ كما يعرفها البعض⁵ " بأنها توظيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديث العمل الحكومي بالإضافة إلى جعل العمل الحكومي أكثر كفاءة وأكثر شفافية وينجبه نحو تحقيق احتياجات المواطن " في تعريف الدكتور عبد الفتاح بيومي حجازي تعني الإدارة الإلكترونية " تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتعلق بخدمة الجمهور أو فيما بينها وبعضها البعض بطريقة إلكترونية عن طريق تسخير تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة في أداء هذه المهام"⁶، وفي نفس السياق تذهب لجنة ماركيز الدولي في تعريفها للإدارة الإلكترونية بأنها : تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتحديث وتغيير وظائف الإدارة بقصد تحسين فعاليتها ونتائجها وكذلك جودة

¹ محسن النوبي " أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة" مجلة شؤون إستراتيجية , مطبعة الخليج العربي تطوان، العدد 04 نوفمبر 2011 ص 54

² <http://en.wikipedia.org/wiki/E-Government>

³ وعبد الفتاح بيومي حجازي , الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني, شركة جلال للطباعة, الطبعة الأولى , 2004

⁴ OCDE, L'administration électronique : un impératif Principales conclusions. Edition OCDE Paris 2004www.oecd.org/publications/ /Pol_brief/index-fr.htm

⁵ عبد الله بن راجح البقمي " مبادئ الإدارة والتوجه نحو إدارة الأعمال الإلكترونية " ص 83

⁶ وعبد الفتاح بيومي حجازي مرجع سابق ص 45

الخدمات المقدمة .

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت والبرامج المعلوماتية من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية وحتى الجماعات المحلية , بهدف تطوير أدائها الداخلي وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدمين سواء كانوا أشخاصاً عامة أو ذاتية¹

ومن هنا فلإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص وهي :

ثانياً : خصائص الإدارة الإلكترونية :

انطلاقاً من التعريفات التي تم تقديمها للإدارة الإلكترونية يتبين أنها تتسم بمجموعة من

الخصائص الأساسية هي :

إدارة بلا ورق : حيث أنها إدارة تعتمد على الحاسب الآلي بشكل أساسي ولا تعتمد على الأوراق إلا بشكل ثانوي وتكميلي مثال ذلك توفر الإدارة على الأرشيف الإلكتروني والبريد والمفكرات الإلكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية... الخ .

إدارة بلا مكان : بحيث أنها تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت فالمسئول الإداري يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان في العالم ولا يرتبط اتخاذ القرار بالضرورة من خلال وجوده في المقر المادي للمرفق العام , مما يضفي مرونة عالية بحيث يمكن للمدير مثلاً تتبع نشاط إدارته والتدخل لحل المشاكل الطارئة عن بعد واتخاذ القرارات المناسبة ولو في بيته .

إدارة بلا زمان : بحيث أن الإدارة الإلكترونية لا تلتزم بالضرورة بأوقات العمل الرسمية بحيث يمكن للموظف العمومي أن يتخذ قراراً في خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة فبفضل الإدارة الإلكترونية العالم أصبح بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة باليوم , وفي ذلك مراعاة لمصلحة المواطنين .

إدارة بلا تنظيمات جامدة : فبفضل الإدارة الإلكترونية صار بإمكاننا الحديث عن تنظيمات ذكية تتسم بالمرونة وقابلة لأن تواكب جميع التغييرات الطارئة وذلك خلافاً للإدارة التقليدية التي تتسم بالجمود والروتينية والبطء².

ثالثاً : مبادئ الإدارة الإلكترونية :

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية مايلي:³

1/ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented)

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء

¹ محسن النبوي، مرجع سابق ص 55

² محسن النبوي، مرجع سابق ص 55 (بتصرف)

³ عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 189، 191

المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

2/ التركيز على النتائج: (Results oriented)

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة) .

3/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في

المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

4/ تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على

تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

5/ التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أننا تسعى بانتظام لتحسين

وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

رابعاً : أهداف الإدارة الإلكترونية :

تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب

الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:¹

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من

كتابتها .

- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .

- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون

انتظار .

- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية

وتعدها .

- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة .

-التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين

الموردين...إلخ

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، مما يرسخ قيم

الخدمة العامة ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن

مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز

دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

¹ السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، ص 39.

ومن ثم فالإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار¹.

وقد تضمنت تدخلات خبيري الشركة الإسبانية "INDRA" السيدة Palski والسيد ORTUNO في "ملتقى حول النظام المعلوماتي نحو إدارة إلكترونية"² بأن وضع حيز تطبيق إدارة إلكترونية مؤسسة على استخدام تقنيات جديدة للإعلام والاتصال والتي تسمح بتكثيف جميع أساليب العمل مع أفضل الممارسات العالمية تلبية لاستراتيجية المؤسسة لمواجهة العولمة، تبرز هذه الأداة التكنولوجية الجديدة باعتبارها دعامة للتطور من شأنها ضمان سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات في قاعدة موحدة لتسيير قاعدة المعطيات عبر قنوات متعددة وتأمين تسيير تدفق المعلومات.

بحيث أنه فيما يخص إدارة المحتوى، يتجه نظام المعلومات إلى:

- معلومات إلكترونية مهيكلة في تنوعها بدءاً من إنشائها إلى غاية توثيقها .
- وصول أفضل للبيانات والمعلومات.
- بحث سهل وسريع في إطار تعاوني.
- تسيير دورة حياة المعلومات التي قاربت إلى نهايتها.
- حماية الملكية اللامادية لتجنب التسريبات المحتملة.

أما فيما يخص تأمين المحتوى، يتجه هذا النظام إلى:

- حماية الهوية والمعطيات من خلال اعتماد أساليب مصادق عليها لبناء الثقة وسرية المعلومة.
- تسيير المعارف وتوضيح المسؤوليات.
- تسيير المخاطر من خلال تعزيز مستوى تأمين المعلومات

الفرع الثاني : دورها في التحصيل الجبائي

من خلال ما تم عرضه نجد أن الإدارة الضريبية لم تتعزل من التطورات والتغيرات في عالم تكنولوجيا المعلومات؛ إذ فرضت هذه الأخيرة نفسها على الإدارة الضريبية وكان لها تأثير على كيفية تقديم الخدمات إلى المكلف بالضريبة من خلال أعمالها المقدمة له سواء تعلق الأمر حصر المجتمع الضريبي أو الإقرار الضريبي وكيفية إجراءه إلكترونياً أو في كيفية تحصيل الضريبة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية.

1- حصر المجتمع الضريبي: تعتبر عملية الإخطار ببدء مزاولة النشاط أو المهنة أو عملية

¹ بدر، بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المعارف السعودية (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 13

² نشرة شهرية للمديرية العامة للضرائب، رقم 73، سنة 2014، ص 7

استخراج البطاقة الضريبية من أهم العمليات التي يقوم بها المكلف بالضريبة اتجاه الإدارة الضريبية. إذ يعتبر إخطار المكلف بالضريبة لمصلحة الضرائب بالنشاط الذي يزاوله سواء كان تجارياً أو صناعياً أو حرفياً أو غير تجاري خلال المدة القانونية من بدء مزاوله النشاط من أهم الأعمال التي يقوم بها المكلف بالضريبة في مواجهة الإدارة الجبائية.

كما يلتزم باستخراج البطاقة الضريبية من قبل إدارة الضرائب ويتحدد فيها البيانات الأساسية ومدة سريانها والمدة التي تسلم للمكلف خلالها؛ ولهذا الغرض فقد أعدت مشاريع لاستخراج بطاقة ضريبية ذكية تقرأ بياناتها إلكترونياً من خلال نظام معلومات ذكية إذ يقوم هذا النظام بجميع الوظائف المتعلقة بالبطاقة الذكية من عرض بيانات المكلفين بالضريبة؛ تسجيل وعرض المدفوعات والمستندات المقدمة من المكلف بالضريبة إلى إدارة الضرائب كما له أن يخطر مصلحة الضرائب إلكترونياً بالتوقف عن مزاوله النشاط إذ يتم هذا الإخطار عن طريق الاتصال الإلكتروني بالمختصين وفقاً لضوابط التوقيع الإلكتروني باستخدام النماذج المعدة بقوائم الخدمات الإلكترونية المتاحة بهم.

2- الإقرار الضريبي: الإقرار الضريبي عبارة عن كشف أو بيان يقدم بشكل دوري في مواعيد محددة من المكلف بالضريبة إلى مصلحة الضرائب؛ يحتوي على معلومات خاصة بذلك المكلف من أهمها طبيعة نشاطه وأرقام الإيرادات ومصادرهما وأرقام النفقات وأنواعها بشكل تفصيلي إلى حد كبير، وما يترتب على ذلك من نتائج أعمال خاضعة للضريبة حتى يمكن ربط الضريبة.

فيجوز للمكلف بالضريبة إرسال الإقرار الضريبي من خلال بوابة الحكومة الإلكترونية خدمة للمكلف بالضريبة على أن يقوم بتسجيل نفسه وأن تمنح له كلمة المرور السرية¹. وفي هذه الحالة يعتبر المكلف بالضريبة مسؤولاً عما يقدمه من مسؤولية كاملة، إما من خلال توقيع الإقرار بذلك أو يقدم توقيعاً إلكترونياً إلى إدارة الضرائب؛ باستخدام الأسلوب الإلكتروني في تقديم إقراره الضريبي بدلاً من الأسلوب اليدوي الذي كان يؤدي إلى زيادة الوقت والجهد والاقتصاد على ساعات العمل الرسمية مما يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء وتقديم الخدمات على أعلى مستوى للمكلف بالضريبة.

3- تحصيل الضريبة: بعد إتمام كل الإجراءات اللازمة للقرار الضريبي فلا بد من دفع الضرائب وتتم هذه العملية أيضاً بصفة إلكترونية باستخدام أحد وسائل الدفع الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الضريبية إلى المكلف بالضريبة مثل:

- **التحويلات البنكية:** وتكون لمن له حسابات بالبنوك مع إخطار إدارة الضرائب بموجب إشعار؛ وكذا الإتفاق مع هذه البنوك؛ والربط على شبكة معلومات إدارة الضرائب باستخدامها في الإخطار.

¹ هذا النهج إنتهجه مصر في مادتها 104 من الضرائب على الدخل - د. معين ثابت عارف: أثر التجارة الإلكترونية على الأنظمة الضريبية؛ المؤتمر الرابع عشر؛ المرجع السابق؛ ص13

-**استخدام البطاقات الذكية:** تستخدم في مدفوعات المكلف بالضريبة للجهة المعنية وهي إدارة الضرائب؛ على أن يتم التسليم للقيمة إما لمندوب المصلحة أو بتوفير برنامج التحويل الآلي لدى إدارة الضرائب أو المكلف بالضريبة ويتم سداد الضريبة من خلاله ثم تفريغ محتوياته بعد ذلك.

-**استخدام شبكة بنك أو البنوك العنية:** التي تتفق معها إدارة الضرائب على السماح للمكلف بالضريبة بالسداد لدى منافذها ويتم إدراج التعامل على البطاقة الذكية ويفرغ محتواها بإدارة الضرائب المختصة وتخطر الإدارة الضريبية من خلال شبكة المعلومات بالسداد فوراً ثم يقوم المكلف بالضريبة بقراءة محتويات البطاقة الذكية للمطابقة بين ما تم تفريغه وما هو واجب الدفع.

4-الفحص الضريبي: يقصد به تحقيق الإدارة الضريبية من صحة ما أدرج بالإقرار الضريبي تنفيذاً للقوانين واللوائح الضريبية، سواء تعلق الأمر بالدخول الخاضعة للضريبة أو الإعفاء منها؛ إذ يجب أن يتم الإطلاع على تقارير مراقب الحسابات، ويفحصها جيداً والتأكد من أنه حصل على كافة البيانات التي طلبها وأن المؤسسة تمسك بحسابات ثبت له انتظامها وعما إذا كانت التقارير نظيفة أم تتضمن تحفظات؛ ومما لاشك فيه أن هذا النوع من الحسابات المحولة من نظام الحسابات المكتوبة إلى نظام الحسابات الإلكترونية تحتاج لأسلوب خاص في الفحص الضريبي لا يعتمد على نفس الأسلوب في الفحص التقليدي الذي يعتمد على المراجعة اليدوية وبصورة أساسية على مراجعة الوثائق الورقية في حين أن الفحص الإلكتروني يعتمد على أساليب إحصائية مختلفة منها:

- **أساليب المراجعة حول الحاسوب الآلي:** ويقوم هذا الإجراء على مراجعة المدخلات من البيانات والمخرجات وتتمثل إجراءات هذا الأسلوب في فحص محدد من الحسابات حيث يقوم المراجع بإعداد بياناتها يومياً ثم يقارن الأرصدة التي حصل عليها بتلك الناتجة من الحاسوب الآلي؛ فإذا ما اتفقت النتائج دل على أن العمليات الوسيطة داخل الحاسوب الآلي كانت سليمة.

- **أسلوب المراجعة من خلال الحاسوب الآلي:** ويتم عن طريق قيام المراجع بالحسابات، بفحص واختيار عملية تشغيل البيانات داخل الحاسوب بالإضافة إلى التحقق من صحة المدخلات والمخرجات وبالتالي فإن أسلوب الفحص أو المراجعة اعتمد على الحاسوب في عملية المراجعة.

- **أسلوب المراجعة باستخدام الحاسوب:** يقوم هذا الأسلوب باستخدام إمكانيات الحاسوب الآلي في أداء عملية الفحص والمراجعة وذلك من خلال مجموعة من البرامج الإلكترونية التي يعدها المراجع بعد قيامه بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

- اختيار مجموعة من العمليات أو أرصدة الحسابات والتأكد من صحة تنفيذ الإجراءات الحسابية الخاصة بها .

- استخراج بعض البيانات من الملفات بهدف المقارنة بين البنود المختلفة والربط بينهما للتحقق من صحة البنود .

- تحديد حجم العينات المطلوبة للمراجعة.

- اختيار عينات حسابات العملاء وطباعة المصادقات وإرسالها إليهم.

- طباعة التقارير وأدوات العمل وإمكانية الإحتفاظ بنسخ إلكترونية من البرامج والإستفادة بها في عمليات المراجعة المتشابهة والتي لها نفس الهدف.

المطلب الثالث : نماذج دولية عن التحصيل الجبائي الإلكتروني

الفرع الأول : نموذج التحصيل الجبائي الإلكتروني لدولة العراق

نظراً لإعتماد الدولة العراقية على الثروة النفطية في تغطية نفقاتها العامة الأمر الذي جعل من الإيرادات الأخرى (وفي مقدمتها الإيرادات الضريبية) لتملك الطاقة المؤثرة في هذا المجال مما أبعدها عن ساحة الدراسة والبحث وبالتالي عن التطور لما يواكب التطور الإقتصادي الحاصل في البلد ولتوضيح نسبة الضرائب المباشرة إلى إجمالي إيرادات الميزانية العامة (بدون عائدات النفط) للمدة (1986-1995) كانت كما يلي :

السنوات	الضرائب المباشرة	إجمالي إيرادات الميزانية العامة (بدون عائدات النفط)	نسبة المساهمة
1986	233	3858,1	6%
1987	239	4951,6	4,8%
1988	241	5397,2	4,5%
1989	290	5593,2	5,2%
1990	304	5647,5	5,4%
1991	302	2818,3	10,7%
1992	373	3599,8	10,3%
1993	1048	6941,3	15,1%
1994	3164	22735,4	14%
1995	11482	88085,2	13%

المصدر¹:

إن هذه البيانات تعد أحدث ما تم التوصل إليه، إلا أن نسبة مساهمة الضرائب الإجمالية لم تتغير كثيراً في السنوات اللاحقة.

وكنتيجة لهذه العوامل وغيرها أصبح العمل الضريبي يعاني إجراءات تكاد تكون في أغلب الأحيان سبباً أساسياً في توسيع شريحة المتهربين من الضرائب على الرغم من إحساسهم في بعض الأحيان بواجبهم اتجاه الضريبة.

إن العمل الضريبي وحصيلته في الإدارات المتعاقبة لهذه المؤسسة لم يكن له إلا بعض المحاولات في استعمال تقنية الحاسوب في العمل الضريبي من خلال بعض الأنظمة على الحاسب الإلكتروني للنهوض بهذا العمل كان أولها وأهمها هو نظام المكلفين الذي بدأ العمل به منذ ما يقارب ستة

¹ العبودي، علي خلف نجم عبد الله، الإطار المفاهيمي لضريبة القيمة المضافة، مخطط مقترح للتطبيق في العراق، رسالة دبلوم عالي (معادلة للماستير)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-جامعة بغداد، 2006، ص 143 .

عشر عاما في سنة (1992) سعيا منها لتحديث إجراءات العمل الضريبي للوصول إلى أحسن النتائج ورفع حصيلة النهائية لتحقيق الأهداف الاقتصادية التي ترسمها السياسات الاقتصادية المتعاقبة على البلد وقد كانت هذه التجربة مقتصرة على مكلفي فروع بغداد إلا أنها توقفت سنة 1998.

يعد امتلاك سجل متين وكفوء لتسجيل المعلومات والبيانات عن المكلفين من أهم المطالب لمعرفة إذا كان احدهم مسجل لدى الإدارة الضريبية أم لا، فضل عن أن أهم هذه السجلات تكون ركيزة أساسية في استكمال مراحل عملية التحصيل الضريبي، فإذا ما علمنا أن طبيعة نظام التحصيل الضريبي في العراق مقتبس عن النظام الضريبي في المملكة المتحدة الذي يعتمد على قيام الإدارة الضريبية بأعمال تقدير الدخل واحتساب الضريبة وتحصيلها على العكس من النظام الضريبي في الولايات المتحدة الذي يعتمد على نظام التقدير الذاتي للمكلف الذي يجعل الأخير مسؤول عن تقدير دخله واحتساب مبلغ الضريبة وتسديده بالبريد¹.

-تطور أسلوب التحصيل الجبائي من اليدوي إلى الإلكتروني :

نستطيع أن ندرك مدى أهمية توفير قاعدة للمعلومات والبيانات عن المكلفين بدفع الضريبة من خلال نظام على الحاسب الإلكتروني لشمول أكثر من مليون وربع المليون مكلف مسجلين في فروع الهيئة العامة للضرائب وفق نظام يدوي ولغاية عام (1998)، حيث بدء في هذا العام واستكمال لما تم بدايته في عام (1992) نقل النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني الذي عانى من نواقص ومحددات كان للعاملين به من الموظفين حصة الأسد في هذه المحددات، فبدل من تسهيل انسيابية التحصيل الضريبي للمكلفين أصبح هذا النظام لما يعانيه من ثغرات عبء عليهم ومضعفا للحصيلة الضريبية.

لم يكن نظام تحصيل الضرائب أكثر حظاً من نظام تسجيل المكلفين وباقي الأنظمة من جهة تطويره ونقله على الحاسب الإلكتروني والعمل به، إذ أن فعالية نظام التحصيل الضريبي تقاس بفاعلية أضعف حلقة أو نظام فرعي فيه حيث المكلفين المتهربين سيتحولون إلى ذلك الجزء من النظام للتخلص من الضريبة.

كما أن مستوى الهدر في الإيرادات الضريبية سيكون أكثر كلفة عندما تكون أسبابه ضمن نطاق نظام التحصيل الضريبي، بالنظر لما تستغرقه الإدارة الضريبية من جهود مضيئة في حصر المكلفين ومصادر مدخولاتهم وتقديرها ومن ثم تحويل الضريبة المتحققة إلى دين حكومي ملزم الأداء والتسديد².

تقوم الهيئة العامة للضرائب حالياً بالعمل على إعادة تجربته العمل بالتقدير الذاتي وبالتنسيق مع

نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين وبمشاركة ديوان الرقابة المالية.

لذا يصح أن يقال على هذا الأساس أن نظام الجباية هو مقياس الطاقة الضريبية في الاقتصاد إذ أن كافة الأنظمة الفرعية ضمن نظام التحصيل الضريبي والتي تسبق الجباية تصبح كلف اقتصادية ضائعة

¹ أمين، عبد الله محمود أمين، تقويم فاعلية نظام التحاسب الضريبي لضريبي الدخل في العراق، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، 2000، ص 117 .

² أمين، عبد الله محمود أمين، مرجع سابق، ص 203

في حالة عدم التسديد، لهذا فإن إجراءات جباية الضرائب يجب أن تتصف بالبساطة والوضوح والسرعة بحيث يتمكن دافعوا الضرائب من تسديد ما بذمتهم دون الحاجة إلى عدة مراجعات لدائرة الضريبة مما يؤدي إلى التسويق والمماثلة في التسديد والتهرب في نهاية الأمر¹.

الفرع الثاني : نموذج التحصيل الجبائي الإلكتروني لدولة اليمن

لقد كان للأنظمة الإلكترونية في التحصيل الضريبي اثر واضح كما كان لها الأثر الأكبر في دفع عجلة تطوير العمل المحاسبي بشكل عام والعمل الضريبي بشكل خاص، ففي اليمن حيث بلغت إيرادات الضرائب (153) مليار ريال يمني أي زيادة (36) مليار ريال بين إيرادات 2004 وسنة 2005 وبنسبة 31%. قد نوه رئيس مصلحة الضرائب عن أن هذه الزيادة كانت نتيجة الإستمرار في خطة الربط الآلي ومكنة العمل الضريبي لرفع مستوى الأداء كجزء من برنامج متكامل لتحديث وتطوير مبدأ الشفافية في التحصيل بالإضافة إلى تكثيف برامج التدريب لرفع قدرات الكوادر الإشرافية والتنفيذية لمواكبة متطلبات التطور المالي والإداري والإقتصادي خاصة أن مصلحة الضرائب ظلت تحقق زيادة سنوية في إيراداتها نسبتها 20% منذ بدء تطبيق برنامج الإصلاحات الإقتصادية عام 1995.

وهذا يعني أن العمل الآلي كان له طفرات وليس طفرة واحدة في العمل الضريبي في ذلك البلد².

¹ العنبيكي، هيثم علي محمد، دراسة وتقييم نظام جباية ضريبة الدخل في الهيئة العامة للضرائب (العراق)، رسالة دبلوم عالي (معادلة للماجستير) المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد، 2006، ص 65

² الشرق الوسط، جريدة العرب الدولية، العدد الصادر يوم 3 شباط 2006 رقم العدد 9939، عنوان الموضوع إيرادات مصلحة الضرائب في اليمن لسنة 2005.

خلاصة:

لقد توصلنا في هذا الفصل إلى توضيح الدور الأساسي والفعال الذي تلعبه الجباية لدفع عجلة الإقتصاد من خلال هيكل النظام الجبائي وتطوره والإدارة الجبائية من خلال تحسين العلاقة مع المكلف عن طريق إستعمال الإدارة الإلكترونية ذات كفاءة عالية تمكنها من الحصول على تحصيل جبائي مقبول أو تحقيق مردود جبائي يؤدي إلى تحقيق سياستها الإقتصادية .

الفصل الثاني

بطاقة القياس المتوازن وفوائد تطبيقها

في الإدارة الجبائية

مقدمة

حتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وانجازات ومدة التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادرا على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...) وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح.

وظهر تطور جديد في أسلوب التقييم، وذلك من خلال تقديم ما أُصطلح عليه بطاقة القياس المتوازن Balance Scorecard أو Le Tableau de bord prospectif والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المنظمة .

كما أن الإدارة الضريبية كغيرها من المنظمات تهدف إلى تعظيم عوائدها الضريبية على النحو الذي يحقق الرضا التام للممول من سداد الضريبة بصورة طوعية، وذلك بحكم أن المقاييس المالية لوحدها أصبحت غير كافية ولذا كان السعي إلى البحث عن مقاييس غير مالية لتوجيه وتقييم كيفية عمل الإدارة الضريبية في تقديم الخدمة الضريبية بصورة الكترونية على النحو الذي يعظم عوائدها ويرشد تكلفة تقديمها وخاصة وهي على أعتاب تقديم جميع الخدمات الضريبية بصورة الكترونية.

وفي إطار هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول نتطرق فيه إلى بطاقة القياس المتوازن، النشأة، مفاهيم، أهمية والمكونات، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بطاقة القياس المتوازن والإدارة الضريبية.

المبحث الأول: بطاقة القياس المتوازن

تمهيد

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن إتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدررة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته إلى أن ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة القياس المتوازن.

بحيث سننترق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة القياس المتوازن، ثم مكونات هذه الأداة .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة القياس المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة القياس المتوازن وأسباب ظهورها، ومن ثم إعطاءها مفهوم دقيق وواضح .

الفرع الأول: نشأة بطاقة القياس المتوازن

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية، كالمعرفة والمهارة لدى العاملين العلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج القياس المتوازن الحالي والماضي (Lagging Indicators) فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل (Leading Indicators)، وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة. وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي:¹

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي؛
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي؛
- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون (Just in Time) الجودة الشاملة (Total Quality)؛

¹ فاطمة رشدي سويلم وعض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس أداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 78.

- تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظراً لأهميته البالغة.

وبالتالي على إثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة القياس المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي:

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداءها وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevant" لكل من Kaplan & Janshon، حيث ظهر مدخل القياس المتوازن كإتجاه رئيسي لمواجهة الإنتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

ولا تعد بطاقة القياس المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹

كان أول ظهور رسمي لبطاقة القياس المتوازن بشكل كامل سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton (KPMG) وذلك بعيد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أو المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر بل يبحثون عن تقييم التوازن بين المالي والعملي (غير المالي) وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.²

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة القياس المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبر أن أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص18-19.

² Paul R.Niven, Balanced scorecard Evolution, wiley, sandieg california 2014, P 01.

الفرع الثاني: تعريف بطاقة القياس المتوازن

1. تعريف بطاقة القياس المتوازن: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها

فيما يلي:

تعريف 01: بطاقة القياس المتوازن هي: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريق الوحيد التي تستطيع المؤسسات من خلال تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".¹

تعريف 02: عرفها كل من R.kaplan & D.Norton بانها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".²

تعريف 03: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".³

تعريف 04: هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وتبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة للإستراتيجيات".⁴

2. الخصائص الأساسية لبطاقة القياس المتوازن: يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا

النموذج، وهي:

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

¹ R.kaplan, D.Norton, "The balanced Scorecard, measures that drive performance ", Harvard business review, Jan-, 1992, P 71.

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض، موقع <http://www.yama.info/Articles.html>

³ حامد نور الدين، رابح وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة القياس المتوازن، مجلة مخبر مالية، بنوك، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 236.

⁴ مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 15.

- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم،
 - تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولا سيما الإستراتيجية منها؛
 - تحقيق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة القياس المتوازن: هي إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وقد سميت بطاقة القياس بالمتوازنة لأنها:

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة. كما تقوم البطاقة على ثلاثة ركائز أساسية وهي¹:
- العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة؛
- محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
- العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

ومنه يمكن القول أن بطاقة القياس المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشرت العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومميزات بطاقة القياس المتوازن

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف بطاقة القياس المتوازن وذلك بالإشارة إلى أهم العناصر فيها.

الفرع الأول: أهمية بطاقة القياس المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة القياس المتوازن فيما يلي²:

¹ Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, L'Essentiel du contrôle de gestion 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000, P:185.

² حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، نوفمبر-2009، ص 04.

1. **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة استراتيجيات المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة¹:** بعد أن يتم وضع بطاقة القياس المتوازن للمنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة القياس المتوازن عن طريق توصيل استراتيجيات المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجياتها مع إستراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات النسبية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

4. **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي²:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛
- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص21.

² R.kaplan, D.Norton, "Using The balanced Scorecard as strategic management system", Harvard business review, Jan-Feb, 1992, P13.

- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل *Alignment* وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهداف بطاقة القياس المتوازن

- يهدف استخدام بطاقة القياس المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصيرة مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العلمي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكيد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة القياس المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.¹
- كما أنها تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة ومبادرات خدمة العملاء.²

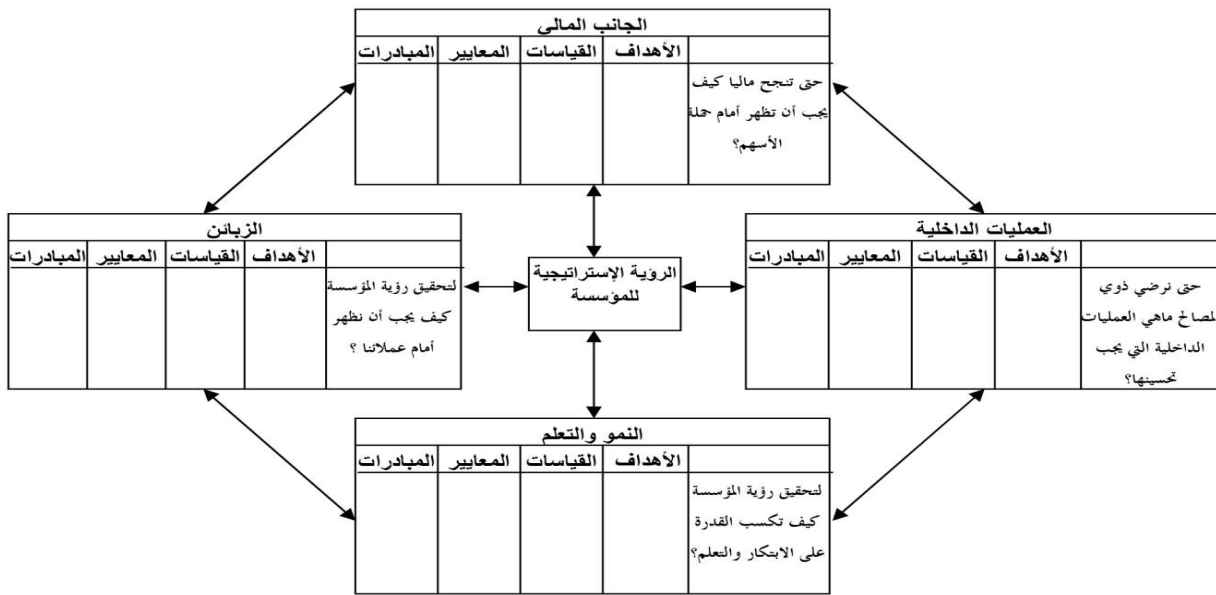
المطلب الثالث: مكونات بطاقة القياس المتوازن

تعتبر بطاقة القياس المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية تتمثل في الشكل التالي:

1 صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص26

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر 2009/2010، ص224

الشكل رقم 03: مكونات بطاقة القياس المتوازن



source :R.kaplan, D.Norton, "Using The balanced Scorecard as strategic management system", op,cit. P04.

إن هذه البطاقة تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية التي على المنظمة أن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة القياس المتوازن تقيس أداء المنظمة من أربعة جوانب. تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بُعد من هذه الأبعاد مرتبطة بالآخر بعلاقة سببية وتتمثل هذه الأبعاد في¹:

- **البعد (المحور) المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة؛

- **بُعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمة في هذه المقاطعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون وهذا الأخير، أي رضا الزبون يعتبر مهم جداً، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحاً وعوائد؛

¹ علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله احمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 28

- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة العملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل؛
- **بعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز.
- بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:
- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة القياس المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومدة بوقت زمني لتحقيقها؛
- **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛
- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبي أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه؛
- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: بطاقة القياس المتوازن والإدارة الضريبية

تمهيد:

إن بطاقة القياس المتوازن للأداء من الأساليب المحاسبية الحديثة لتقويم الأداء باعتبارها أسلوب غير تقليدي (مالي وغير مالي) يساعد استخدامها على ترشيد التكلفة وخاصة تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الإنفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن في الإدارة الضريبية وعلاقتها بإستراتيجيتها ومقومات وعوامل نجاح بطاقة القياس المتوازن والصعوبات المرافقة لها.

المطلب الأول: فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن في الإدارة الضريبية وعلاقتها باستراتيجيتها الفرع الأول: فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن في الإدارة الضريبية¹

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الضريبية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الأداء، كما تعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج الإدارة الضريبية مثل الجودة وإعادة التصميم للإجراءات الضريبية والخدمة المقدمة للممول.

- التدخل الكبير للإدارة العليا وصناع السياسة الضريبية في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات، والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متوازنة عن الإدارة الضريبية.

- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت للعاملين بالإدارة الضريبية بمعايير تقييم الأداء.

- تبقى بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

- الفحص والتقييم الدوري للأداء سواء على مستوى المصلحة ككل أو على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة داخل المصلحة، بما يوفر المعلومات في صورة تغذية عكسية تساعد على إعادة النظر في الإستراتيجيات أو الأهداف أو إجراءات الأداء.

كما أن تطبيق بطاقة القياس المتوازن (BSC) في مصلحة الضرائب يساعد على تحقيق أو الاستفادة من المزايا التالية:²

- ترجمة إستراتيجية المصلحة إلى أهداف محددة وواضحة ومفهومة، وتوصيلها إلى كل شخص بما يضمن فهمها.

- تحديد الجوانب الرئيسية للأداء أو ما يسمى بمحركات النجاح لأداء المصلحة، وتحديد علاقة السببية والتأثير المتبادل بين تلك المحركات.

- صياغة الأهداف على مستوى كل جانب من جوانب الأداء أو كل محرك من محركات النجاح على مستوى المصلحة.

- صياغة المؤشرات اللازمة لقياس كل هدف من أهداف كل محرك من محركات الأداء .

¹إقاسم محمد عبد الله البعاج، إطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق جبائية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب - الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013، ص 271.

² عبد اللطيف محمد خليل، مصلحة الضرائب المصرية، قطاع التدريب، الموقع الإلكتروني: www.egyfts.com

- إدراك المواضع الرئيسية في العمل أو الأداء على مستوى الإدارات المختلفة التي تشملها المصلحة وتحديد الأشخاص المسؤولين عن العناية بالتشغيل والأداء الأمثل لتلك المواضع.
- يساعد المصلحة على تطبيق الأدوات التي تدعم إستراتيجية المصلحة وتساعد على التنسيق بينها وبين الأداء والتشغيل مثل (الخطط، والتنبؤات، والموازنات، وإدارة الأداء).
وخلاصة ذلك أن التوازن المقصود يأخذ بعدين:

البعد الأول: توازن أفقي، حيث يتم النظر إلى كافة جوانب الأداء على مستوى مصلحة الضرائب التي تعكس الأداء المتوازن أو محركات النجاح الرئيسية.

البعد الثاني: توازن رأسي، حيث يتم الربط بين الإستراتيجية على مستوى المصلحة والأهداف على مستوى محركات النجاح وكذلك المؤشرات التي يمكن أن يتم قياس الأهداف من خلالها.
ويمكن التعبير عن ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم 02 : الربط بين المصالح و الأهداف

مبادرات للتحسين	مؤشرات قياس	الأهداف	محركات النجاح أو جوانب الأداء على مستوى مصلحة الضرائب
			1- المجتمع الضريبي: كيف نظهر امام المجتمع الضريبي؟
			2- التشريع الضريبي: كيف نحقق الملاءمة بين التشريع والواقع؟
			3- التشغيل الداخلي: ما هي الأعمال أو العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟
			4- التعليم والنمو: كيف نحافظ بقدرتنا على التغير والتحسين؟
			5- الجانب المالي: كيف يجب أن نظهر أمام الأطراف ذوى المصلحة؟

تترجم بطاقة القياس المتوازن للأداء مهمة الإدارة الضريبية وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، كما أن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية يتعين على الإدارة الضريبية إن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تقيس أداء الإدارة الضريبية من أربعة جوانب هي :
أولا الجانب المالي، ثانيا الممول، ثالثا العمليات الداخلية ورابعا التعلم والنمو، بالإضافة إلى الجانب البيئي والمجتمعي ولقد وجد الباحث انه في طرحها جانبا لهو من الأمور التي تعطى الدراسة بعداً تطبيقيا لعدم التوسع لدى المستقيين في الإجابات على النحو الذي يجعل الإجابات أكثر موضوعية بما يعطى نتيجة ايجابية لاختبار فروض الدراسة . وتؤثر إستراتيجية الإدارة الضريبية على الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه المجالات.

لقد سميت هذه البطاقة بـ (بطاقة القياس المتوازن للأداء) لأنها تقيس كلا من هذه الاتجاهات لتقويم أداء قصير وطويل الأجل في تقرير واحد، كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل مثل الحصيلة الشهرية للعوائد الضريبية للمأموريات، لان المؤشرات الإستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء الأساسية مثل مقاومة التغيير للعاملين ورضا الممولين تقيس التغييرات التي تقوم بها على المدى الطويل. إن الفائدة المالية لهذه التغييرات طويلة الأجل قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأجل، ولكن لو كانت هناك إستراتيجية للإدارة الضريبية وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فان هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية . كما أن بطاقة القياس المتوازن تعد تطويراً للمفاهيم الاقتصادية الخاصة بالقيمة المضافة والمحاسبية المتمثلة في بطاقة المؤشرات المرجعية والإدارية والمتمثلة في نظم الجودة الشاملة .

الفرع الثاني: علاقة بطاقة القياس المتوازن للأداء باستراتيجية الإدارة الضريبية

عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية الإدارة الضريبية. فهي التي تحاول أن تنافس عن طريق تعظيم العائد وترشيد التكلفة، التي ستهتم بمؤشرات تكلفة الخدمة المقدمة. وبالتالي فالإدارة المختصة بتقديم الخدمة الالكترونية تحاول أن تكون سبّاقة بالخدمات المستحدثة، ويكون تركيزها متمثلاً في القدرة على تقديم منتجات متجددة وبسرعة فائقة والقدرة على خلق جو إبداع داخل الإدارة الضريبية. كذلك فعليها أن تخطط لتلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل ضريبة وكل نشاط . بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأهداف المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية. كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء لا تحتوي على أهداف ذات منظور مالي فقط وإنما تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه. وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى .

المطلب الثاني: هيكل بطاقة القياس المتوازن لخدمات الضريبة الإلكترونية

لغرض إحداث تطوير على بطاقة القياس المتوازن للأداء نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل ملائمة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية الإدارة الضريبية وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات¹:

الإستراتيجية المالية : لتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المنظمات إستراتيجيتين أساسيتين هما:

إستراتيجية النمو في الإيرادات الضريبية (الحصيلة) والتي تتحقق عن طريق اتجاهين، يتمثل الاتجاه الأول منها في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات عن طريق التوسع الأفقي في حصر ممولين

¹ نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، دراسة ميدانية، مصر،

جدد من أجل الوصول للممولين غير المسجلين بالإدارة الضريبية مباشرة. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة إيرادات الممولين الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات معهم على النحو الذي يؤدي إلى زيادة الإفصاح عن إيراداتهم الحقيقية من خلال ثقتهم في التعامل مع الإدارة الضريبية .

الإستراتيجية الإنتاجية : وهي الأخرى تشتمل على إستراتيجيتين هما: الأولى : إستراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (إستراتيجية التكلفة الأقل) والتي تهدف إلى كسب الإدارة الضريبية ميزة عن طريق خفض تكلفة التحصيل إلى أقل قدر ممكن مع المحافظة على الجودة. والثانية تتمثل في إستراتيجية استخدام الموجودات من الأصول المادية لبيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للإدارة الضريبية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءتها، إذ أن الإدارة الضريبية تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة - من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية - بشكل أكثر رشدا في المجالات التي تعطي أكبر المردودات. لذا فإن نجاح الإدارة الضريبية في انجاز هذه الإستراتيجية غالبا ما يشار إليه بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

إستراتيجية الممولين: إن إستراتيجية الإدارة الضريبية في تعاملها مع الممولين تنتج نحو القيمة المقترحة للممولين التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الممولين وجودة الخدمات الضريبية المقدمة، فالقيمة المقترحة ليست وسيلة شريك نجاح مع الممول أو السعي لتحقيق التميز، لأنها تسعى للمحافظة على توليد مناخ جيد للممولين الحاليين للاستثمار والنمو وكسب ممولين جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد الإدارة الضريبية في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. فالأهداف الإستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الممولين التي تدعم بناء إستراتيجية ناجحة للإدارة الضريبية والتي بدورها تهدف إلى مايلي:

- التحليل الاقتصادي لمستوى العوائد الضريبية المتحققة من تعامل الإدارة الضريبية مع مجاميع وشرائح مختلفة من الممولين على مستوى قطاعات الاقتصاد القومي .

- محاولة التأثير على سلوكيات الممولين المحققين لخسائر لجعلهم مريحين لما له أثر إيجابي على عوائد الإدارة الضريبية.

- إعداد وترتيب نسب مئوية للممولين المتعاملين مع الإدارة الضريبية على وفق مستوى إيراداتهم مقارنة بالضريبة المسددة منهم (ملف كبار ومتوسطي وصغار الممولين) .

إستراتيجية العمليات الداخلية (الإجراءات الضريبية) :

إن الأنشطة الإدارية الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات من العمليات على النحو التالي :

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد خدمات جديدة وكسب ممولين جدد.

- حصر الممولين عن طريق عمليات إدارة خدمات الممول التي تتضمن تعميق العلاقات مع الممولين الحاليين.

- تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وتخفيض تكلفة الفحص وخفض زمن دورة العمليات الداخلية (الإجراءات الضريبية) .
العمل على أن تصبح الإدارة الضريبية عضواً جديداً في المجتمع، من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين. (المسؤولية الاجتماعية).
إستراتيجية التعلم والنمو (التنمية البشرية) :

يعد منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريفاً بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، من خلاله يتم وضع إستراتيجية التعلم للإدارة الضريبية، سواء من خلال برامج تدريبية جديدة ومستحدثة مما يجعله منظوراً يمثل حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية، وتلبية متطلبات الممولين ومن ثم تحقيق الأهداف المالية.
نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للإدارة الضريبية بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد، وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات للإدارة الضريبية لكل من المؤشرات المالية وغير المالية سواء مؤشرات نهائية أو مؤشرات محفزة .
وبالتالي تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع وحدات الإدارة الضريبية. وبعبارة أخرى هي أداة إدارية تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقويم وحدات الإدارة الضريبية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحتوي هذه البطاقة على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء . من خلال تقويم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور الممولين والمكلفين والأطراف ذات الاهتمام والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإداري داخل الإدارة الضريبية، ومنظور النمو والتعلم والإبداع كمنهج للمحاسبة الإدارية على النحو الذي يمثل تنمية مستدامة في التقارير المحاسبية.

المطلب الثالث: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن وصعوبات ذلك

سننتظر في هذا المطلب إلى مقومات بطاقة القياس المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد وتطبيق بطاقة القياس المتوازن.
الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة القياس المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة القياس المتوازن بنجاح وتتمثل في¹:

¹ عبد العزيز شهير "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية" المجلة المصرية للدراسات التجارية العدد 03 جامعة المنصورة، كلية التجارية، مصر 2007، ص 253.

- **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة القياس المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية والتي يجب توافر فيها مجموعة من المعايير أهمها: الأهمية الإستراتيجية إمكانية التطوير -القياس -جدوى التنفيذ .
- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج .
- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة القياس المتوازن:** استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المناقشة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة القياس المتوازن؛
- **دعم والتزام الإدارة العليا:** من أجل إمكانية تطبيق بطاقة القياس المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا ويتمثل هذا الدعم في الدعم المعنوي والدعم المادي .
- **وجود نظام الاتصال والتواصل:** يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة القياس المتوازن هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة،
- **اليد العاملة المتخصصة:** ويقصد بها وجود كفاءات مختصة في هذا المجال، وقد أشار Roest pim إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة القياس المتوازن وتتمثل في¹:
- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمنظمة؛
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة القياس المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدة تنفيذ الأهداف المحددة؛
- إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن يدرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 48 .

- **إشراك العاملين:** إن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛
 - **وجود قابلية ورغبة للتغيير:** حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة القياس المتوازن بكل نجاح .
 - **العمل بمبادئ الإدارة الاستراتيجية:** أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛
 - **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة القياس المتوازن:** يتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة؛
 - **اعتماد التوجيه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة) .**
 - **التنظيم الإداري الجيد والحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛**
 - **الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛**
 - **الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.**
- الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن**
- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة القياس المتوازن في المؤسسة نذكر أهمها بما يلي¹:
- **يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجيه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛**
 - **الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجيهات المستقبلية فبطاقة القياس المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحة تعتبر غير نافعة؛**
 - **مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم بطاقة القياس المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛ تميز فريق العمل بمشروع بطاقة القياس المتوازن بالإبتكار والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛**
 - **ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛**
 - **تدني الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل؛**

¹ محفوظ أحمد جودة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره المؤسسي في شركات التطبيقية، جامعة التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص 280 .

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة؛
- الندوات واللقاءات غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق؛
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة القياس المتوازن بكل دقة؛
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
- التدرج في عمليات التطبيق؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البد بالمشروع على عينة اختيارية؛
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار تطبيق بطاقة القياس المتوازن خصائص السوق ما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة القياس المتوازن

- تواجه عملية تطبيق بطاقة القياس المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي¹:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعديل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛

¹ نعيمة بجاوي بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، باتنة، العدد 18 جوان 2008، ص 29-

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية وضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
- كثرة المعايير وغموضها في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء لكنه قد تفرض في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين وبالتالي التأثير على معلوماتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المنظمات.
- عدم وضوح الأهداف: ينبغ هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة القياس المتوازن: نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختص في هذا المجال خاصة في الدولة النامية بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛
- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام القياس المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛
- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم فمثلاً رضي العاملين قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى المرجع أحياناً.

خلاصة :

- لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة القياس المتوازن، وفوائد تطبيقها في الإدارة الجبائية. وقد خلصنا إلى النقاط التالية:
- جاءت بطاقة القياس المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية؛
 - تعد بطاقة القياس المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية؛
 - بطاقة القياس المتوازن أداة تساعد في صياغة وترجمة ونشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة؛
 - بطاقة القياس المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة؛
 - الاعتماد على بطاقة القياس المتوازن في التقييم يأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل؛
 - تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الضريبية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- وفي الأخير، يمكن القول أن بطاقة القياس المتوازن أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة، مع وجود صعوبات في تطبيقها.

الفصل الثالث

(الجزء النظري)

دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية أدرار

مقدمة

بعد الإنتهاء من الشق النظري للبحث، والذي حاولنا أن نتطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالنظام الجبائي والإدارة الإلكترونية ودورها في التحصيل الجبائي .

وكنموذج للدراسة تم اختيار مصلحة من المصالح الجبائية المتنوعة، حيث وقع الإختيار على مديرية الضرائب لولاية أدرار باعتبارها الهيئة الجبائية العليا على مستوى الولاية، وليس هذا فحسب فمديرية الضرائب الولائية تعد أحد الهياكل الجبائية الرئيسية والمحورية في النظام الجبائي الجزائري حسب الهيكل التنظيمي الساري المفعول حالياً، وهذا لإرتباطها واتصالها المباشر بالمكلفين الخاضعين ومن هنا فهي تلعب دوراً مهماً في بسط وتنفيذ كل التشريعات الجبائية المتخذة على مستوى المستويات العليا للنظام الجبائي.

وما مديرية الضرائب لولاية أدرار إلا حلقة من حلقات النظام الجبائي الجزائري تمارس عملها ونشاطها ضمن الحدود الإقليمية للولاية، ولأن موضوع البحث هو مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن، سنحاول التعريف على مختلف مصالح المديرية من خلال هيكلها التنظيمي .

وقد تم تقسيم هذا الفصل من الدراسة إلى ما يلي:

المبحث الأول : عموميات حول مديرية الضرائب لولاية أدرار

تمهيد:

تعد مديرية الضرائب لولاية أدرار أكبر وأهم هيئة جبائية متوفرة على مستوى الولاية، وللفهم الجيد لما مدى إمكانية تطبيق جباية الضرائب الإلكترونية كان لزاماً علينا التطرق إلى دراسة تطبيقية بمديرية الضرائب بأدرار لإعطاء نظرة واضحة ومبسطة عن طريق تطبيق هذا الأخير، إذ أن المبحث الأول يحتوي على مطلبين أولها تعريف بمديرية الضرائب ونشأتها والثاني يتطرق لوظائف مديرية الضرائب ومحيطها الداخلي والخارجي.

المطلب الأول : تعريف مديرية الضرائب ونشأتها

الفرع الأول : تعريف مديرية الضرائب

تلعب مديرية الضرائب الولائية بولاية أدرار دوراً محورياً في النظام الجبائي على مستوى الولاية، حيث تعد الهيئة الجبائية العليا فيها، وسلمياً تتبع هذه المديرية إلى المديرية الجهوية للضرائب ببشار، كما أنها تتبع للمصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات الواقعة بالجزائر، وبالنسبة للمركز الجهوي للإعلام والوثائق فهي تتبع للمركز الجهوي للإعلام والوثائق ببشار.

الفرع الثاني : نشأته المديرية الولائية للضرائب بأدرار

مديرية الضرائب هي إدارة عمومية بموجب قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 1991¹ كانت في سنة 1984 تابعة لمديرية التنسيق المالي لولاية أدرار التي كانت تضم المديرية الفرعية للضرائب

¹ قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 1991

الوعاء والمديرية الفرعية للضرائب التحصيل والمديرية الفرعية للخرينة والمراقبة المالية والمديرية الفرعية لأملاك الدولة ومسح الأراضي بحيث كانت تضم آنذاك مديرية التنسيق المالي ولها صلاحيات التكفل بتسيير وضعية الموظفين وتسديد أجورهم والتنسيق ما بين المديريات الفرعية المذكورة أعلاه، فقبل 1984 كانت الإدارة الضريبية الوحيدة المعروفة هي المديرية الجهوية للضرائب ببشار .

إلا أنه بتاريخ 30 أبريل 1991 أصدر قرار بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وأصبحت مديرية ولائية تضم (05) مديريات فرعية هم :

1 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية .

2- المديرية الفرعية للتحصيل .

3- المديرية الفرعية للمنازعات .

4 - المديرية الفرعية للرقابة الجبائية .

5 - المديرية الفرعية للوسائل .

وهناك خمس مفتشيات، واحدة برقان وواحدة بأولف وأخرى بتميمون، إضافة إلى مفتشيتي عين بودة وتيمي اللتان تتواجدان على مستوى المديرية الولائية للضرائب بأدرار.

كما تضم المديرية أيضا 05 قباضات تحصيل، تتوزع بحسب توزيع المفتشيات و 12 قباضة تسيير تقوم بتنفيذ ومراقبة ميزانية البلديات والمستشفيات كما تتفرع هذه المديرية إلى 13 مكتب وهذا وفقا للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 2009\02\21 .

المطلب الثاني : وظائف مديرية الضرائب ومحيطها الداخلي والخارجي

الفرع الأول : وظائف مديرية الضرائب

-إعداد الإحصائيات المختلفة لتقييم مردودية الهياكل المختلفة؛

-الإشراف على تطبيق السلم للنصوص القانونية الجبائية ؛

-حصر الوعاء الضريبي وتنشيط البحث عن المادة الضريبية؛

-مراقبة التصريحات الدورية والسنوية والتحقيقات؛

-تنفيذ التسويات الضريبية المختلفة؛

-معالجة قضايا المنازعات .

الفرع الثاني : محيطها الداخلي والخارجي

أولاً: محيطها الداخلي :

تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب مستقبلا (مفتشيات الضرائب حاليا)، وبهذه الصفة، تسهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يلي:¹

أ - في مجال الوعاء:

- 1- تنظم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- 2- تصدر الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- 3- تحلل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لإختصاصها، وتعد تلخيصا عن ذلك وتقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

ب - في مجال التحصيل:

- 1- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- 2- تراقب التكفل والتصفية اللذين يقوم بهما كل مكتب قباضة وتتابع تسوية ذلك؛
- 3- تتابع تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- 4- تضمن الرقابة القبلية وتصفى حسابات تسيير القابضين.

ج - في مجال الرقابة :

- 1- تنظم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- 2- تعد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتتابع تنفيذها وتقوم نتائجها؛
- 3- تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.

د - في مجال المنازعات:

- 1- تدرس العرائض وتنظم أشغال لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- 2- تتابع تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

هـ - في مجال الوسائل:

- 1- تقدر احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وتعد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- 2- تضمن تسيير المستخدمين والإعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- 3- توظف وتعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- 4- تنظم وتطبق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- 5- تكون رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسيره وتضمن توزيعه وتعميمه؛
- 6- تسهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك وتحافظ عليها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 06-327 المؤرخ بتاريخ: 18/09/2006، المادة: 17، ص 10

و - في مجال الإستقبال والإعلام:

- 1 - تنظم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- 2 - تنشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

ثانياً: محيطها الخارجي¹:

- لمديرية الضرائب علاقات متعددة مع محيطها الخارجي بحيث تقوم بمتابعة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من أجل معرفة الذمة المالية والحقيقية للمكلف وذلك عن طريق الإتصال بمجموعة من المؤسسات والهيئات والإدارات العمومية منها:
- المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي .
 - المستثمرات الفلاحية .
 - الأشخاص الطبيعيين .
 - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو أي تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم المفروضة على الأجور والمرتبات المدفوعة، أو أي جزء من نشاطهم الخاضع للرسم، بالإضافة إلى الإدارات العمومية الأخرى .
 - هيئة الضمان الإجتماعي .
 - المحافظات التجارية (الموردين والزبائن) .
 - البنوك والمصارف لمعرفة قيم الأرصدة وتطور حركتها .

المبحث الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية أدرار

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية أدرار من خلال تحديد الدور الذي تقدمه كل مصلحة، وتحليل النتائج من خلال الإستبيان المطروح على موظفي مديرية الضرائب للولاية وبالاعتماد على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب (من خلال مهام كل مصلحة)

1 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية²: وتتكلف بتنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها

كما تكلف بأشغال الإصدارات؛

- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، ومتابعة هذه الطلبات

ومراقبتها؛

- متابعة نظم الإعفاء والإمتيازات الجبائية الخاصة؛

وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب (04) والمفتشيات وهي كالتالي¹:

¹ لكصاسي براهيم، مدير فرعي للمنازعات، مديرية الضرائب بأدرار، 14 / 04 / 2015، 14:20، (مقابلة شخصية)

² مدير فرعي للعمليات الجبائية، مديرية الضرائب، التعرف على المديرية، أدرار، 13 / 04 / 2015، 10:24 (مقابلة شخصية)

1-1 مكتب الجداول: ويكلف بـ:

- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل؛
- إعداد الجداول العامة وإصدارها؛

2-1 مكتب الإحصائيات : ويكلف بـ:

- استلام المنتوجات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوعاء؛
- جمع المعلومات الإحصائية الدورية وإرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب،
- استلام الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

3-1 مكتب التنظيم والعلاقات العامة : يقوم هذا المكتب بـ:

- توزيع المناشير والتعليمات والمذكرات الواردة من الإدارة المركزية ؛
- متابعة ومراقبة تنفيذ وإنجاز برنامج عمل المفتشيات الوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري والتدقيق للمكلفين بالضريبة؛
- السهر على احترام آجال إصدار الضريبة من قبل مفتشيات الوعاء في مجال الضرائب والرسوم التي تتم معالجتها من طرف مركز الإعلام الآلي؛
- استقبال وإعلام وتوجيه الجمهور وإعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة؛
- تنسيق أشغال، تجديد إجراءات تحديد أسس الضريبة بالنسبة للمكلفين والخاضعين للضريبة والتابعين للنظام الجزافي .

4-1 مكتب التنشيط والمساعدة: يكلف بالمهام التالية :

- يكلف بالإتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب ؛
- تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناخ العمل وانسجامها؛
- متابعة ومعالجة تقارير التحقيق في التسيير.

5-1 مفتشيات الضرائب : مفتشية الضرائب هي خلية قاعدية في هيكله مصالح الضرائب وهي الأساس

مرجع لجمع المعطيات المتعلقة بالخاضع الذي يحمل صفة التاجر عموما، سواءا منتجا أو مقدم لخدمات إعادة البيع أو مهن حرة وهي الهيئة التي لها علاقة والعمل المباشرة مع المكلفين .

ومفتشية الضرائب كما يشير إليها إسمها وهي مجموعة أعمال التفتيش والمراقبة، الهدف منها البحث عن المادة الضريبية ومراقبة المادة الخاضعة في وسط التجاري، ومراقبة التصريحات المودعة من طرف أصحابها وتقوم بالتدخلات في عين المكان في مختلف المراحل ومن دون سابق إنذار من أجل مراقبة جرد المخزون (العمال، المدخول) اليومي التغير في النشاط وما على ذلك أو في إطار الإحصائيات للعقارات المبينة والغير مبينة .

¹ رؤساء مكاتب في مديرية الضرائب، التعرف على المديرية، أدرار، 13 / 04 / 2015، 14:45 (مقابلة شخصية) .

2- **المديرية الفرعية للتحصيل**¹: وتكمن مهامها في التكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى؛
 - متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛
 - التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛
 - مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (03) مكاتب و(04) قابضات وهي كالتالي²:-

2-1 مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف بـ :

- دفع نشاطات التحصيل؛
 - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات؛
 - إعداد العناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.
 2-2 **مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله** : وتكمن مهامه في ضمان السيرة الحسنة .

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها ؛

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة؛
 -التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛
 - إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

2-3 **مكتب التصفية** : ويكلف بما يلي :

-مراقبة التكفل بالجدول العامة وبسندات التحصيل أو سندات الإيرادات المتعلقة بمستخلصات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية فيما يتعلق بالغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
 - التكفل بجدول القبول في الإرجاع للمبالغ المتعذرة وتحصيلها وجدول تصفية حسابات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك؛
 - مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والترخيص بفتح الإعتمادات المخصصة للبلديات، في الإرجاع للمبالغ إستلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛
 - مركز حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.

¹ قمني احمد، مدير فرعي للتحصيل، مديرية الضرائب، 14 / 04 / 2015، 09:20، (مقابلة شخصية) .

² رؤساء مكاتب في المديرية الفرعية للتحصيل، مديرية الضرائب، التعرف على المديرية، ادرار، 2015/04/14، 14:45 (مقابلة شخصية)

4-2 **قباضات الضرائب** : يسير القبض قباض الضرائب (RECEVEUR) وهو يشرف على المصالح التالية :

2- 4 - 1 - **مصلحة الصندوق** : يكلف بـ:

- قبض المبالغ الضريبية المختلفة المستحقة الدفع باعتماد سندات التحصيل المختلفة.
- تقديم وصلات الدفع عن المبالغ المقبوضة نقدا، عن طريق شيك بنكي أو شيك بريدي .
- قيد المبالغ في سجل الحسابات اليومية.

2- 4 - 2 - **مصلحة المحاسبة** : تقوم بـ :

- إعداد نتائج قيد الحسابات الشهرية .
- تقديم إحصائيات الحسابات المتعلقة بعمليات الخزينة .
- إعداد حساب التسيير.

3 - **مصلحة المتابعة** : ويكمن دورها في:

التأكد من وجود سند للتحصيل وصحة المعلومات والمبالغ الواردة (إسم المدين، عنوانه، نشاطه مادة الضريبة، رقم التعريف الجبائي ... إلخ، تقوم بإرسال إشعار بالدفع للضريبة أو الرسم المستحق مع إقناع المدين بكل التسهيلات الممكنة، وكذلك العقوبات والغرامات المحتملة في حالة التقاعس عن دفع المستحقات في آجالها القانوني،

الانتقال إلى المرحلة القصرية حيث يتعرض فيها المدين المتأخر إلى الغلق المؤقت والحجز... إلخ وتتم كل أعمال المصلحة المتابعة بأوامر القبض وحسب المذكرة اليومية للمتابعة التي يتم من خلالها متابعة مردودية أعمال موظفي المصلحة .

3 - **المديرية الفرعية للمنازعات**: ومهمتها تتمثل في¹:

- معالجة الإحتجاجات المقدمة برسم المرحتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛

- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الإستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن

مصالح الإدارة الجبائية .

وتتكون المديرية الفرعية من أربعة مكاتب هي²:

3-1 **مكتب الإحتجاجات**: وتكمن مهامه في ما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛

¹ محمد شحمي، رئيس مكتب التنظيم والعلاقات العامة، مديرية الضرائب، أدرار، 15 - 04 - 2015، 11:22، (مقابلة شخصية)

² رؤساء مكاتب المديرية الفرعية للمنازعات، مديرية الضرائب، أدرار، 16/04/2015، 15:41، (مقابلة شخصية)

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

3-2 مكتب لجان الطعن : وتكامل مهامه في :

- دراسة الإحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة؛

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

3-3 مكتب المنازعات القضائية : ويكلف بما يلي:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الإحتجاج على فرض ضريبة .

3-4 مكتب التبليغ والأمر بالصرف : ويكلف بما يلي:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد شهادات الخاصة بذلك.

4- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية : وتكلف لاسيما، بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة لتقييمات ومتابعة إنجازها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب¹:

4-1 مكتب البحث عن المعلومات الجبائية: ويكلف لاسيما بما يلي:

- تشكيل فهرس للمصادر لمحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها؛

- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح

والمؤسسات المعنية .

4-2 مكتب البطاقات والمقارنات : ويكلف لاسيما بما يلي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة؛

- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛

- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية

لتقييم نشاطات المكتب.

4-3 مكتب المراجعات الجبائية: ويكلف بما يلي:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛

- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛

- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقدير الدورية التقييمية.

¹ رؤساء مكاتب المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، مديرية الضرائب، أدرار، 20/04/2015، 15:10 (مقابلة شخصية)

4-4 مكتب مراقبة التقييمات : ويكلف بما يلي:

- إستلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا؛
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5- المديرية الفرعية للوسائل : وتكلف بما يلي¹:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب²:

1-5 مكتب المستخدمين والتكوين : ويكلف لاسيما بما يلي:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛
- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالإتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

2-5 مكتب عمليات الميزانية : ويكلف بما يلي:

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية؛
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له؛

- تحرير أمر بصرف فائض المدفوعة الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3-5 مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف : ويكلف بدوره بما يلي :

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب ؛
- تنفيذ تدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

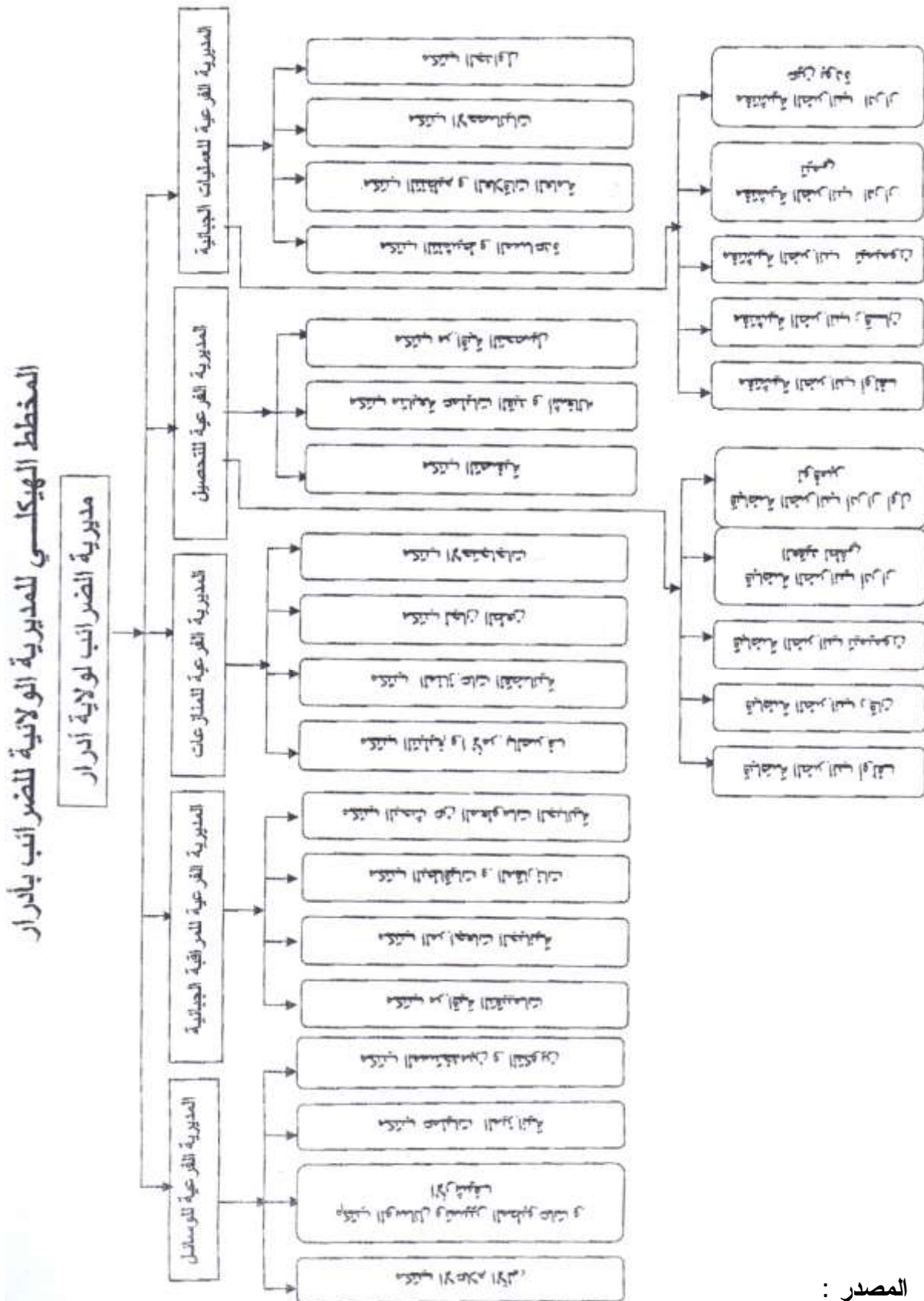
4-5 مكتب الإعلام الآلي: وتكمن مهمته فيما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

¹ مدير فرعي، المديرية الفرعية للوسائل، اطار في مديرية للضرائب، ادرار، 22 / 04 / 2015، 09:00، (مقابلة شخصية) .

² رؤساء مكاتب المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب، ادرار، 22 / 04 / 2015، 14:13، (مقابلة شخصية)

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب على مستوى ولاية أدرار



المطلب الثاني : تحليل النتائج من خلال الإستبيان

-تحليل النتائج واختيار الفرضيات :

- إستخدمنا في جمع البيانات الميدانية أسلوب إستمارة الإستبيان فقمنا بأعدادها للتعرف على مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن وتوضيح مردوداتها على المكلفين وقسمت قائمة الأسئلة إلى خمسة محاور وكل محور يتضمن شمل 08 أسئلة .
- تم توزيع (39) إستمارة إستبيان رد منها (39) إستمارة أي بنسبة (100%) من مجموع القوائم الموزعة، حيث كنا حريصين جداً على عدم إستبعاد أي إستمارة وأن تكون الإجابات كاملة وواضحة .
- كما تم إستخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

الإجابات	موافق كلياً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق كلياً
الوزن	5	4	3	2	1

المحور الأول : المنظور المالي

الجدول رقم 03 : الاحصاءات الوصفية للمحور الاول المنظور المالي

رقم	العبارة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب
1	لا يحقق النظام الجبائي في الجزائر إيرادات كبيرة لاستخدامه أنظمة قديمة .	3.59	1.37	38.19	4
2	عوائد الجباية باستخدام الأنظمة الإلكترونية أعلى من استخدام الأنظمة التقليدية.	4.03	1.11	27.59	8
3	تتناسب نسبة الإيرادات الضريبية الفعلية مع الإيرادات المتوقعة إلكترونياً .	2.87	1.08	37.63	2
4	تعد الزيادة في الحصيلة الضريبية فرصة لزيادة الخدمات المقدمة للمكلفين إلكترونياً	3.56	1.18	33.37	3
5	إمكانية إدارة الضرائب استخدام الانترنت في عملية التحصيل	3.95	1.21	30.71	7
6	يفضل تسديد الضريبة إلكترونياً من قبل المكلف إلى إدارة الضرائب	3.74	1.11	29.87	5
7	تستخدم إدارة الضرائب آليات متطورة إلكترونية لزيادة الإيرادات الضريبية بشكل يلبي متطلبات السياسة الضريبية للبلاد.	2.69	1.47	54.72	1
8	التحصيل الضريبي إلكترونياً يعالج مشاكل التهرب الضريبي بالجزائر	3.79	1.26	33.25	6
	المحور الأول ككل	3.69	1.11		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 03 اجابات عينة البحث على فقرات محور المنظور المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.69 بانحراف معياري 1.11 مما يدل على ان عينة البحث تتجه نحو الاتفاق حول هذا البعد، وحصلت الفقرة رقم 2 عوائد الجباية باستخدام الأنظمة الإلكترونية أعلى من استخدام الأنظمة التقليدية على أكبر متوسط حسابي حيث بلغ 4.03 بانحراف معياري 1.11 مما يدل على درجة من الاتفاق لعينة البحث، وبمعامل اختلاف 27.59 % وهو صغير يوحي بدرجة تمركز لاجابات العينة حول هذا المتوسط، في حين ان الفقرة رقم 07 تستخدم إدارة الضرائب آليات متطورة إلكترونية لزيادة الإيرادات الضريبية بشكل يلبي متطلبات السياسة الضريبية للبلد. حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.69 بانحراف معياري 1.47 مما يدل على عدم الاتفاق النسبي، وبمعامل اختلاف 54.72 % وهو كبير يوحي بدرجة تشتت كبير لاجابات العينة حول هذا المتوسط .

المحور الثاني : منظور المكلفين الجدول رقم 04 الإحصاءات الوصفية منظور المكلفين

رقم	العبارة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	معامل الإختلاف	ترتيب
1	يوجد مستوى مقبول من رضا المكلفين عن الخدمات الضريبية المقدمة لهم .	2.82	1.09	38.9	1
2	عوائد الخدمات الضريبية المقدمة إلكترونياً أكبر من عوائد الإدارة الضريبية التقليدية	3.56	1.20	33.93	4
3	عدد التصريحات المقدمة سيكون أكبر عبر الانترنت من إجمالي التصريحات الكلية للضريبة	3.36	1.20	35.80	3
4	الوقت المحدد من قبل المكلف للحصول إلكترونياً يتناسب مع الوقت المتاح .	3.67	1.19	32.71	5
5	عند استعمال التصريح الإلكتروني يزداد عدد المكلفين بالضريبة.	3.67	1.06	28.89	6
6	يزداد رضا المكلفين عند استخدام التصريح الإلكتروني	3.72	1.02	27.56	7
7	تكلفة التحصيل للإيرادات الضريبية ستقل بموجب النظام الإلكتروني وبالتالي يقل العبء الضريبي للمكلف	4.13	1.005	24.33	8
8	-يتناسب عدد المكلفين المسجلين في قبضة الضرائب مع قدراتها عند استخدام النظام الإلكتروني	3.33	1.24	37.27	2
	المحور الثاني ككل	3.07	0.815		

يوضح الجدول رقم 04 اجابات عينة البحث على فقرات محور منظور المكلفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.07 بانحراف معياري 0.81 مما يدل على ان عينة البحث تتجه نحو الاتفاق لحد ما حول هذا البعد، وحصلت الفقرة رقم 07 تكلفة التحصيل للإيرادات الضريبية ستقل بموجب النظام الإلكتروني وبالتالي يقل العبء الضريبي للمكلف على أكبر متوسط حسابي حيث بلغ 4.13 بانحراف معياري 1.005 مما يدل على درجة من الاتفاق لعينة البحث، وبمعامل اختلاف 24.33 % وهو صغير يوحي بدرجة تمركز اجابات العينة حول هذا المتوسط، في حين ان الفقرة رقم 01 يوجد مستوى مقبول من رضا المكلفين عن الخدمات الضريبية المقدمة لهم، حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.82 بانحراف معياري 1.09 مما يدل على عدم الاتفاق لحد ما، وبمعامل اختلاف 38.90 % وهو صغير يوحي بدرجة تمركز لاجابات العينة حول هذا المتوسط.

المحور الثالث : العمليات الداخلية (التحصيل الضريبي) الجدول رقم 05 الاحصاءات الوصفية

رقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
1	إجراءات التحصيل الضريبي إلكترونياً أسرع من الطريقة التقليدية .	4.67	0.53	11.35	8
2	تعمل إدارة الضرائب على تحديد الخدمات الضريبية للمكلفين من خلال دراسة احتياجات ورغبات المكلف عند استخدام النظام الإلكتروني .	3.87	1.15	29.73	2
3	استخدام الإنترنت في عملية التحصيل الضريبي يقلل من السجلات والاستمارات التي تستخدم في عمليات الجباية .	4.41	0.85	19.27	6
4	إن إجراءات الجباية تتسم بالتعقيد وعدم الدقة في أغلب فروع إدارة الضرائب نظراً لاعتمادها على النظام التقليدي	4.15	0.87	21.06	5
5	تعد إجراءات التحصيل الضريبي التقليدي غير منصفة في حق المكلفين لطول مدتها لذلك يجب استخدام نظام إلكتروني	3.90	1.16	29.9	1
6	الرفع من إمكانيات إدارة الضرائب في حل مشاكل المكلفين ومعالجتها في وقت قصير من خلال استخدام النظام الإلكتروني	4.21	1.03	24.51	4
7	استخدام الانترنت في التحصيل الضريبي يقلل النفقات ويزيد الإيرادات بعكس الطريقة التقليدية .	4.31	0.80	18.57	7
8	تستخدم إدارة الضرائب وثائق وبيانات المكلفين للاستفادة منها عند التحصيل الضريبي الإلكتروني	3.85	1.04	27.03	3
	المحور الثالث ككل	4.25	0.60		

يوضح الجدول رقم 05 اجابات عينة البحث على فقرات محور منظور العمليات الداخلية (التحصيل الضريبي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.25 بانحراف معياري 0.60، وحصلت الفقرة رقم 01 إجراءات التحصيل الضريبي إلكترونياً أسرع من الطريقة التقليدية على أكبر متوسط حسابي حيث بلغ 4.67 بانحراف معياري 0.53 ومعامل إختلاف 11.35 في حين نجد أن الفقرة رقم 08 تستخدم إدارة الضرائب وثائق وبيانات المكلفين للاستفادة منها عند التحصيل الضريبي الإلكتروني، حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.85 بانحراف معياري 1.04 مما يدل على عدم الاتفاق النسبي، وبمعامل اختلاف 27.03 % وهو صغير يوحي بدرجة تركز لاجابات العينة حول هذا المتوسط.

المحور الرابع : التعلم والنمو

الجدول رقم 06 : الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع التعليم والنمو

رقم	العبارة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	معامل الإختلاف	ترتيب
1	إدخال موظفي إدارة الضرائب في دورات تكوينية لتطوير قدراتهم في التحصيل الإلكتروني	4.85	0.43	8.90	8
2	نسبة الخدمات الضريبية الإلكترونية الجديدة في برنامج التكوين تكون أكثر من الطريقة التقليدية .	4.15	1.04	25.03	7
3	إمكانية إدارة الضرائب بإعداد برامج تكوينية كافية لموظفيها بالشكل الذي يتناسب مع التطور التكنولوجي	4.03	1.11	27.62	5
4	مدى رضا الموظفين لتقييم الضريبة إلكترونياً.	3.62	0.84	23.41	3
5	تعد الترقيات والمكافآت كنظام فعال لولاء الموظفين لإدارة الضرائب .	4.13	0.86	20.93	6
6	تحرص إدارة الضرائب على تكوين موظفيها عبر منحهم منح دراسية لإكمال دراستهم	3.46	1.35	39.12	2
7	يتمسك الموظفون بإدارة الضرائب بوظائفهم عند تطبيق النظام الإلكتروني .	3.72	1.21	32.62	4
8	تقدم إدارة الضرائب برامج تكوينية كافية وملائمة للموظفين عند تطبيق البرنامج الإلكتروني	3.41	1.35	39.64	1
	المحور الرابع ككل	4.12	0.69		

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 06 اجابات عينة البحث على فقرات محور منظور التعليم والنمو حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.12 بانحراف معياري 0.69، وحصلت الفقرة رقم

01 إدخال موظفي إدارة الضرائب في دورات تكوينية لتطوير قدراتهم في التحصيل الإلكتروني على أكبر متوسط حسابي حيث بلغ 4.85 بانحراف معياري 0.43 ومعامل إختلاف 08.90% في حين نجد أن الفقرة رقم 08 تقدم إدارة الضرائب برامج تكوينية كافية وملائمة للموظفين عند تطبيق البرنامج الإلكتروني، حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.41 بانحراف معياري 1.35 مما يدل على الاتفاق النسبي، وبمعامل إختلاف 39.64% وهو صغير يوحي بدرجة تركز لاجابات العينة حول هذا المتوسط.

المحور الخامس : المنظور الإجتماعي

الجدول رقم 07 : الاحصاءات الوصفية للمحور الخامس المنظور الإجتماعي

رقم	العبرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	معامل الإختلاف	ترتيب
1	تستخدم الضريبة في تمويل النفقات العامة للمجتمع	4.36	0.77	17.83	8
2	يعد تحقيق أهداف الضريبة تحقيقاً للأهداف العامة للدولة في الوصول إلى الرفاهية للمجتمع.	4.15	0.93	22.46	7
3	تساهم الضريبة بقسط معقول في تجميل البيئة وتحسين البنية التحتية للمجتمع من حولها.	3.85	1.11	28.93	4
4	تحرص إدارة الضرائب على تقديم المعلومات الحديثة الخاصة بالمهنة لموظفيها والمتعاملين معها والمجتمع عن طريق عقد المؤتمرات والملتقيات العلمية .	3.41	1.35	39.63	1
5	تتخذ إدارة الضرائب إجراءات تتضمن تطبيق دليل الإجراءات الأخلاقية، وانضباط جميع الموظفين بها .	3.74	1.29	34.51	2
6	تساهم الضريبة في بناء مجتمع جزائري عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية	3.92	1.06	27.04	5
7	تساهم الضريبة في دعم شبكات الحماية الاجتماعية	3.79	1.005	26.47	3
8	تساهم الضريبة من خلال التسهيلات والإعفاءات الضريبية في إنعاش الاقتصاد الجزائري	4.03	0.98	24.50	6
	المحور الخامس ككل	4.19	0.68		

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 07 اجابات عينة البحث على فقرات محور المنظور الإجتماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.1923 بانحراف معياري 0.6845، وحصلت الفقرة رقم 01 تستخدم الضريبة في تمويل النفقات العامة للمجتمع على أكبر متوسط حسابي حيث بلغ 4.36 بانحراف معياري 0.778 ومعامل إختلاف 17.38% في حين نجد أن الفقرة رقم 04 تحرص إدارة

الضرائب على تقديم المعلومات الحديثة الخاصة بالمهنة لموظفيها والمتعاملين معها والمجتمع عن طريق عقد المؤتمرات والملتقيات العلمية، حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.41 بانحراف معياري 1.352 مما يدل على الاتفاق النسبي، وبمعامل اختلاف 39.64 % وهو صغير يوحي بدرجة تمركز لاجابات العينة حول هذا المتوسط.

من خلال المحاور الخمسة التي تناولتها الاستبانة لدراسة مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بأستخدام بطاقة القياس المتوازن من خلال أبعادها الخمسة في إدخال التكنولوجيا كأسلوب جباية للنظام الضريبي ومدى تأثير ذلك على تنمية الإيرادات الضريبية ويبين الجدول 08 المتوسط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لجميع المحاور نجد أن المحور المالي بمعامل إختلاف يقدر بـ 30.22 %، أما المحور الذي يليه هو المحور الثاني محور المكلفين بمعامل إختلاف 26.50 % وهذا يمثل أهمية محور المكلفين للإيرادات الضريبية إذ تصبح الإدارة الضريبية عضو جديد بالنسبة للمكلفين، أما المحور الثالث في الترتيب كان محور التعليم والنمو بمعامل إختلاف 16.84 % وهو مهم إذ يجب أن تتبناه الإدارة الضريبية لخلق النمو والتطويرات المطلوبة للموظفين من خلال إدخالهم في دورات تكوينية أما المحور الرابع في الترتيب فكان البعد الإجتماعي بمعامل إختلاف 16.33 % ويمثل أهمية هذا البعد للإيرادات الضريبية، أما المرتبة الأخيرة في الأهمية كانت لمحور العمليات المالية (التحصيل الضريبي) بمعامل إختلاف 14.23 % ويمثل هذا المحور تلبية متطلبات المكلفين وإخضاعهم لعمليات التحصيل الضريبي للمكلفين أي تطوير نوعية الخدمة المقدمة للمكلف . يتضح مما تقدم أن إمكانية تطوير نشاط الإدارة الضريبية ممكن تحققه من خلال توفر الإمكانيات الفنية والمادية والقواعد المعلوماتية وهذا يعكس الرغبة في تطوير الإدارة الضريبية .

جدول رقم 08: الإحصاءات الوصفية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لجميع المحاور

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	30.22	1.11	3.69	المحور الأول المنظور المالي
2	26.50	0.81	3.07	المحور الثاني منظور المكلفين
5	14.23	0.60	4.25	المحور الثالث منظور العمليات الداخلية (التحصيل الضريبي)
3	16.84	0.69	4.12	المحور الرابع منظور التعلم والنمو
4	16.33	0.68	4.19	المحور الخامس المنظور الاجتماعي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

إختبار فرضيات البحث:

من الجدول رقم 09 الخاص بنتائج فرضيات البحث الخمسة الخاصة بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المحور المالي والاجتماعي حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (r) 0.105 ومن

الجدول أيضا نلاحظ أن مستوى معنوية 0.523 sig وهي اكبر من مستوى المعنوية النظري 0.05، وهذا النتيجة تنفي فرضيات البحث الخمسة بعدم وجود علاقة واثر بين المتغير (المالي والاجتماعي) ولغرض التاكيد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار فيشر للمعنوية الاجمالية وكانت قيمة فيشر الجدولية المحسوبة 0.415 بمستوى معنوية 0.253 وهي اكبر من مستوى المعنوية النظري 0.05 أن هذه النتائج تدفع الباحث الى رفض فرضيات البحث . أما القدرة التفسيرية للمتغير المالي فقد كانت ضعيفة جدا 0.011.

جدول رقم 09: نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين المتغير المالي والاجتماعي

r	R ²	t		F	
		sig	المحسوبة	Sig	المحسوبة
0.105	0.011	0.523	0.644	0.253	0.415

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

خلاصة:

تلعب مديرية الضرائب الولائية دوراً إستراتيجياً في هذا المجال، حيث تسهر على ضمان إحترام وتطبيق نظام تشريعي جبائي متكامل بواسطة الهيئات الجبائية الولائية، من مفتشيات وقباضات، بالإضافة إلى المديريات الفرعية .

فالمحاور الخمسة التي تناولتها الإستبئانة لدراسة إمكانية تطبيق جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن في إدخال تقنيات التحصيل الإلكتروني كأسلوب جبائي للنظام الضريبي ومدى تأثير ذلك على تنمية الإيرادات الضريبية .

ذات القعدة

تم التركيز في البحث على دراسة مجموعة من النقاط ذات صلة بالإشكالية العامة حيث قسمناه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الجبائية وسبل تطويرها وهذا من خلال التعريف بالنظام الجبائي وهيكله ومميزاته ثم الإتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الجبائية والمكلف الجبائي، والإدارة الإلكترونية في التحصيل الجبائي بحيث توصلنا إلى توضيح الدور الأساسي والفعال الذي تلعبه الجباية لدفع عجلة الإقتصاد من خلال هيكل النظام الجبائي وتطوره والإدارة الجبائية من خلال تحسين العلاقة مع المكلف عن طريق إستعمال الإدارة الإلكترونية ذات كفاءة عالية تمكنها من الحصول على مردود جبائي يؤدي إلى تحقيق سياستها الإقتصادية.

أما الفصل الثاني فخصصناه لبطاقة القياس المتوازن وفوائد تطبيقها في الإدارة الجبائية وهذا من خلال التعريف ببطاقة القياس المتوازن وأهدافها ومميزاتها ومكوناتها تم التطرق إلى بطاقة القياس المتوازن والإدارة الضريبية ومقومات وعوامل نجاحها بحيث يمكن القول أنها تستخدم الإطار المتعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع وحدات الإدارة الضريبية أي أنها أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة مع وجود صعوبات في تطبيقها .

وبخصوص الفصل الثالث والمتضمن الجزء التطبيقي والذي تعرضنا فيه لدراسة مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن على مستوى مديرية الضرائب بأدرار وهذا من خلال تحليل نتائج الإستبيانة التي تم توزيعها على موظفي مديرية الضرائب بأدرار، بعد التعريف بمصالحها والوظائف المنوطة بها مع دراسة هيكلها التنظيمي، بحيث لاحظنا بأن مديرية الضرائب الولائية تلعب دوراً إستراتيجياً في مجال ضمان إحترام وتطبيق نظام التشريعي الجبائي. ومن خلال المحاور الخمسة التي تناولتها الإستبيانة لدراسة إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن في إدخال تقنيات التحصيل الإلكتروني كأسلوب جبائي للنظام الضريبي ومدى تأثير ذلك على تنمية الإيرادات الضريبية استخلصنا النتائج التالية:

أولاً : النتائج :

- إمكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقويم أداء الضريبة لتحديد حقوق وواجبات دافعي الضرائب (المكلفين) .
- تقديم برنامج تدريب متطورة للعاملين في مديرية الضرائب لمواجهة التطورات العالمية في مضمون جباية الضرائب إلكترونياً .
- إدارة عمليات تسجيل المكلفين وتقدير وجباية الضريبة إلكترونياً من خلال إدخال البيانات المتعلقة بالمكلفين إلكترونياً .
- إصلاح آليات التحصيل الضريبي للمكلفين من خلال معالجة بيانات الضرائب إلكترونياً بالإعتماد على شركات الخدمات المتخصصة في الجانب الإلكتروني .

- الإعتداع على الكفاءة الإدارية والمحاسبية والقانونية المتخصصة في هذا المجال التي تراكب المتطلبات الجديدة من العمل لضمان نجاح تطبيق النظام الإلكتروني .
- قلة عدد الموظفين قياساً بحجم العمل وخاصة في قباضات الضرائب وكذلك تدني رواتب الموظفين وعدم العمل بنظام الحوافز .
- برمجة النظام الإلكتروني المقترح من أجل الإستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر في حفظ ومعالجة البيانات للمكلفين .
- يحقق النظام الإلكتروني المقترح تقليل استخدام الورق والسرعة في التقييم وحفظ البيانات عن المكلفين وإمكانية تحديثها .
- تساهم الضريبة في دعم المجتمع ولكن اهتمامها بالبعد الإجتماعي لم يكن بنفس درجة الإهتمام للأبعاد الأخرى .

ثانياً : التوصيات :

- يجب على إدارة الضرائب تبني بطاقة القياس المتوازن للمساعدة في تحديث نظام جباية الضرائب الإلكترونية .
- يجب أن توفر الإدارة الضريبية الموارد المالية اللازمة مع تكوين وتدريب الموظفين لتشغيل هذا النظام الإلكتروني المقترح بنجاح.
- على الإدارة الضريبية تقديم المزيد من الدعم للمجتمع وذلك حتى يكون للمنظور الإجتماعي نفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى ولمصلحة المجتمع .
- وضع نظام المكافآت لموظفي الإدارة الضريبية بهدف تحفيزهم على تطبيق النظام الإلكتروني .
- تفعيل نظام المتابعة والتواصل بين الإدارة الضريبية والمكلف، لأنها أحد الأدوات التي تقلل الفجوة بينهما.
- ضرورة تطوير آليات التحصيل الإلكتروني من خلال تخفيض الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة الضريبية .
- توفير نظام متطور في مديريات الضرائب لشبكة الإنترنت وتصميم مواقع خاصة للدوائر المعنية بذلك لغرض ربط فروع الإدارة ببعضها البعض .
- بناء وتصميم قاعدة بيانات خاصة بالمكلفين بما يعزز البيانات المتعلقة بتحديد الوعاء الضريبي .
- تفعيل خدمة التخاطب المباشر إلكترونياً مع المكلفين عبر شبكة الأنترنت لما يعنيه ذلك من زيادة في الحصيلة الضريبية والإختصار في الوقت والجهد.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

1-الكتب

- 1- السالمي ، علاء عبد الرزاق ، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، دون تاريخ النشر.
- 2-حامد عبد المجيد دراز : مبادئ المالية العامة ، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2000.
- 3-سعد محي محمد: الإطار القانون للعلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دت.
- 4-سعيد عبد العزيز عثمان ، النظم الضريبية طبعة 3 ، بيروت، 1985 .
- 5-شريف مصباح أبو كرش: إدارة المنازعات الجبائية في ربط وتحصيل الضرائب، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2004 .
- 6-عبد الفتاح بيومي حجازي ,الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني, شركة جلال للطباعة, الطبعة الأولى , 2004
- 7-عبد الله بن راجح البقمي " مبادئ الإدارة والتوجه نحو إدارة الأعمال الإلكترونية " .
- 8-عبد المجيد قدي : المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية (دراسة تحليلية تقييمية)، ديوان الطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .
- 9-عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 .
- 10-فوائد توفيق ياسين، أحمد عبد الله درويش ، المحاسبة الضريبية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى سنة 1996.
- 11-محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره المؤسسي في شركات التطبيقية، جامعة التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.
- 12-يونس أحمد البطريق، مقدمة في النظام الضريبية ، المكتب المصري الحديث للطبع والنشر، الإسكندرية، 1972.

2- الاطروحات والرسائل:

- 1- العبودي، علي خلف نجم عبد ا (2006) الإطار المفاهيمي لضريبة القيمة المضافة ، مخطط مقترح للتطبيق في العراق، رسالة دبلوم عالي (معادلة للماجستير)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد ، 2006.
- 2- العنكي ، هيثم علي محمد ، دراسة وتقويم نظام جباية ضريبة الدخل في الهيئة العامة للضرائب (العراق) ، رسالة دبلوم عالي (معادلة للماجستير) ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد ، 2006 .
- 3- أمين ، عبد الله محمود أمين ، تقويم فاعلية نظام التحاسب الضريبي لضريبي الدخل في العراق ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2000 .
- 4- بدر، بن محمد المالك، الأبعاد الادارية والامنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المعارف السعودية (دراسة مسحية) ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .
- 5- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 6- فاطمة رشدي سويلم وعض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس أداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 7- محمد عباس مرزي، دور الضريبة في تنمية القطاع البنكي والمالي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 99/2000.
- 8- مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 9- موسى شتيوي، الضريبة ودورها في الإنعاش الإقتصادي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التسيير وعلوم التجارية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2002.

3- الملتقيات العلمية والمقالات :

- 1- الشرق الوسط ، جريدة العرب الدولية ، العدد الصادر يوم 3 شباط 2006 رقم العدد 9939 ، عنوان الموضوع إيرادات مصلحة الضرائب في اليمن لسنة 2005.
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر 2010/2009 .
- 3- حامد نور الدين، ريس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة القياس المتوازن، مجلة مخبر مالية، بنوك، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 4- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، نوفمبر-2009.
- 5- عبد العزيز شهير ، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية" المجلة المصرية للدراسات التجارية العدد 03 جامعة المنصورة، كلية التجارية، مصر 2007.
- 6- علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله احمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28 المجلد السابع، العراق، 2011.
- 7- قاسم محمد عبد الله البعاج، إطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق جباية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب - الديوانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013.
- 8- محسن النبوي " أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة" مجلة شؤون إستراتيجية , مطبعة الخليج العربي تطوان ، العدد 04 نوفمبر 2011 .
- 9- معين ثابت عارف، أثر التجارة الإلكترونية على الأنظمة الضريبية؛ المؤتمر الرابع عشر
- 10- نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، دراسة ميدانية ، مصر، 2010.
- 11- نعيمة يحيوي ، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، باتنة، العدد 18 جوان 2008.
- 12- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 2009 .

4-القوانين والمناشير والتعليمات:

الجريدة الرسمية عدد 79 سنة 1998.

المادة 85 من قانون الإجراءات الجبائية.

المواد 09 ، 10 من القانون التجاري الجزائري

نشرة شهرية للمديرية العامة للضرائب ، رقم 73 ، سنة 2014 .

قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 1991

المرسوم التنفيذي رقم: 06-327 المؤرخ بتاريخ: 18/09/2006 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة

الجبائية وصلحياتها .

5-المواقع الالكترونية:

1- <http://en.wikipedia.org/wiki/E-Government>

2- OCDE, L'administration électronique : un impératif Principales conclusions. Edition OCDE Paris, 2004, www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm

3-<http://www.yama.info/Articles.html> موقع محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض، موقع

4-عبد اللطيف محمد خليل، مصلحة الضرائب المصرية ، قطاع التدريب، الموقع الإلكتروني:

www.egyts.com

6-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Pierre Beltrame ; Fiscalité en France , edition Hachette Livre , Paris , 1993.

2-Paul R.Niven, Balanced scorecard Evolution, wiley, sandieg california 2014.

3-R.kaplan, D.Norton, "The balanced Scorecard, measures that drive performance ", Harvard business review, Jan-, 1992.

4-Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, L'Essentiel du contrôle de gestion 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000.

5-R.kaplan, D.Norton, "Using The balanced Scorecard as strategic management system", Harvard business review, Jan-Feb, 1992.

الملاحق

استبيان

أخي المحترم ، أختي المحترمة :

تحية أخوية طيبة وبعد :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن، وعليه نرجو منكم ملء الاستبيان بكل موضوعية .
كما نعلمكم بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم وننتي على تعاونكم معنا

أفراد البحث

رقم	التعيين	موافق كلياً	موافق	حيادي	غير موافق كلياً	غير موافق كلياً
المحور الأول : المنظور المالي						
1	- لا يحقق النظام الجبائي في الجزائر إيرادات كبيرة لاستخدامه أنظمة قديمة .					
2	-عوائد الجباية باستخدام الأنظمة الإلكترونية أعلى من استخدام الأنظمة التقليدية.					
3	-تتناسب نسبة الإيرادات الضريبية الفعلية مع الإيرادات المتوقعة إلكترونياً .					
4	-تعد الزيادة في الحصيلة الضريبية فرصة لزيادة الخدمات المقدمة للمكلفين إلكترونياً					
5	-إمكانية إدارة الضرائب استخدام الانترنت في عملية التحصيل .					
6	-يفضل تسديد الضريبة إلكترونياً من قبل المكلف إلى إدارة الضرائب					
7	-تستخدم إدارة الضرائب آليات متطورة إلكترونية لزيادة الإيرادات الضريبية بشكل يلبي متطلبات السياسة الضريبية للبلد.					
8	-التحصيل الضريبي إلكترونياً يعالج مشاكل التهرب الضريبي بالجزائر					
المحور الثاني منظور المكلفين						
1	-يوجد مستوى مقبول من رضا المكلفين عن الخدمات الضريبية المقدمة لهم					
2	-عوائد الخدمات الضريبية المقدمة إلكترونياً أكبر من عوائد الإدارة الضريبية التقليدية					
3	-عدد التصريحات المقدمة سيكون أكبر عبر الانترنت من إجمالي التصريحات الكلية للضريبة					
4	- الوقت المحدد من قبل المكلف للتحصيل إلكترونياً يتناسب مع الوقت المتاح					
5	- عند استعمال التصريح الإلكتروني يزداد عدد المكلفين بالضريبة.					
6	- يزداد رضا المكلفين عند استخدام التصريح الإلكتروني .					
7	-تكلفة التحصيل للإيرادات الضريبية تنقل بموجب النظام الإلكتروني وبالتالي يقل العبء الضريبي للمكلف .					
8	-يتناسب عدد المكلفين المسجلين في قبضة الضرائب مع قدراتها عند استخدام النظام الإلكتروني					
المحور الثالث : منظور العمليات الداخلية (التحصيل الضريبي)						
1	-إجراءات التحصيل الضريبي إلكترونياً أسرع من الطريقة التقليدية					
2	- تعمل إدارة الضرائب على تحديد الخدمات الضريبية للمكلفين من خلال دراسة احتياجات ورغبات المكلف عند استخدام النظام الإلكتروني .					
3	-استخدام الإنترنت في عملية التحصيل الضريبي يقلل من السجلات والاستمارات التي تستخدم في عمليات الجباية .					
4	-إن إجراءات الجباية تتسم بالتعقيد و عدم الدقة في أغلب فروع إدارة الضرائب نظراً لاعتمادها على النظام التقليدي .					

					5	-تعد إجراءات التحصيل الضريبي التقليدي غير منصفة في حق المكلفين لظول مدتها لذلك يجب استخدام النظام الإلكتروني .
					6	-الرفع من إمكانيات إدارة الضرائب في حل مشاكل المكلفين و معالجتها في وقت قصير من خلال استخدام النظام الإلكتروني .
					7	-استخدام الانترنت في التحصيل الضريبي يقلل النفقات و يزيد الإيرادات بعكس الطريقة التقليدية .
					8	- تستخدم إدارة الضرائب وثائق و بيانات المكلفين للاستفادة منها عند التحصيل الضريبي الإلكتروني .

المحور الرابع : منظور التعلم و النمو

					1	-إدخال موظفي إدارة الضرائب في دورات تكوينية لتطوير قدراتهم في التحصيل الإلكتروني
					2	-نسبة الخدمات الضريبية الإلكترونية الجديدة في برنامج التكوين تكون أكثر من الطريقة التقليدية .
					3	-إمكانية إدارة الضرائب بإعداد برامج تكوينية كافية لموظفيها بالشكل الذي يتناسب مع التطور التكنولوجي .
					4	-مدى رضا الموظفين لتقييم الضريبة إلكترونياً.
					5	- تعد الترقيات و المكافآت كنظام فعال لولاء الموظفين لإدارة الضرائب .
					6	-تحرص إدارة الضرائب على تكوين موظفيها عبر منحهم دراسية لإكمال دراستهم
					7	-يتمسك الموظفون بإدارة الضرائب بوظائفهم عند تطبيق النظام الإلكتروني .
					8	-تقدم إدارة الضرائب برامج تكوينية كافية و ملائمة للموظفين عند تطبيق البرنامج الإلكتروني

المحور الخامس البعد الاجتماعي

					1	-تستخدم الضريبة في تمويل النفقات العامة للمجتمع
					2	-يعد تحقيق أهداف الضريبة تحقيقاً للأهداف العامة للدولة في الوصول إلى الرفاهية للمجتمع.
					3	-تساهم الضريبة بقسط معقول في تجميل البيئة و تحسين البنية التحتية للمجتمع من حولها.
					4	-تحرص إدارة الضرائب على تقديم المعلومات الحديثة الخاصة بالمهنة لموظفيها و المتعاملين معها و المجتمع عن طريق عقد المؤتمرات و الملتقيات العلمية .
					5	-تتخذ إدارة الضرائب إجراءات تتضمن تطبيق دليل الإجراءات الأخلاقية، و انضباط جميع الموظفين بها .
					6	-تساهم الضريبة في بناء مجتمع جزائري عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية
					7	-تساهم الضريبة في دعم شبكات الحماية الاجتماعية .
					8	-تساهم الضريبة من خلال التسهيلات و الإعفاءات الضريبية في إنعاش الاقتصاد الجزائري

ملخص البحث :

ل للوصول إلى مدى إمكانية تطبيق نظام جباية الضرائب الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن قمنا بدراسة تطبيقية في مديرية الضرائب لولاية أدرار .

تعتبر بطاقة القياس المتوازن من الأساليب المحاسبية الحديثة تستعمل لتقويم الأداء وتعتبر وسيلة تطبق في إدارة الضرائب وذلك لزيادة الحصيلة الضريبية لأن الضريبة تشكل أساساً مهماً في هيكل الإيرادات العامة للدولة .

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم أداء إدارة الضرائب وهذا باستخدام بطاقة القياس المتوازن وكذلك تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للمكلفين إلكترونياً لزيادة عوائد الإيرادات الضريبية.

وأهم ما توصلنا إليه خلال هذه الدراسة يتمثل في دفع إدارة الضرائب إلى تجسيد بطاقة القياس المتوازن في تطوير نظام جباية الضرائب الإلكترونية ، ضرورة تطوير آليات التحصيل الضريبي الإلكتروني من خلال تخفيض الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة الضريبية وتفعيل خدمة التواصل المباشر إلكترونياً مع المكلفين عبر شبكة الأنترنت بمعنى الزيادة في الحصيلة الضريبية وتقليل الوقت والجهد .

الكلمات المفتاحية:

الجباية، النظام الضريبي، المكلف، بطاقة القياس المتوازن، التحصيل الضريبي الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية.

Résumé :

Nous avons mené une étude pratique au niveau de la direction des impôts de la wilaya d'Adrar ayant pour fin la vérification de la possibilité de l'application du système fiscal électronique.

Le Tableau de bord prospectif et l'une des moyens modernes de la comptabilité servant à l'évaluation du rendement elle est appliquée dans l'administration fiscale .

Afin de hausser les recettes fiscales, vu que la fiscalité se considéré comme étant primordiale pour ce qui est des revenus généraux de l'état.

Cette étude vise à évaluer le rendement de l'administration fiscale au moyen de le Tableau de bord prospectif ainsi que l'activation de l'efficacité des procédures et également la rationalisation du coût des services fournis électroniquement par les contribuables afin d'accroître les rendements des recettes fiscales .

La chose la plus importante à laquelle nous sommes parvenus par cette étude c'est que l'administration fiscale doit impérativement, veiller à la concrétisation de ce Tableau de bord prospectif pour accroître le système fiscal électronique, ainsi que la nécessité de développer les mécanismes de recettes fiscales électroniques, en réduisant les procédures adoptées par l'administration fiscale , et également promouvoir les services de communication électronique de façon directe avec les contribuables par internet c'est-à-dire : augmenter la recette fiscale et réduire le temps et l'effort .

Mots clés:

La collecte des impôts, le système fiscal, le contribuable, Tableau de bord prospectif, la collecte de l'impôt courrier, e-gouvernance.