

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية \_ أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
شعبة: العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسة  
بعنوان

أثر مؤشرات التسيير المستخدمة على مردودية الإدارة الجبائية (دراسة حالة -  
مديرية الضرائب لولاية أدرار الفترة 2014-2018)

إشراف: الأستاذ الدكتور محمد بن العرية

إعداد الطالبتين:  
بن تركي قمر الزمان  
كنداوي فاطمة

| الصفة       | الرتبة        | اسم ولقب الاستاذ |
|-------------|---------------|------------------|
| رئيسا       | استاذ مساعد أ | صديقي عبد الكريم |
| مشرفا، مقرا | استاذ محاضر ب | بن العرية محمد   |
| ممتحنا      | استاذ محاضر ب | عزيزي احمد عكاشة |

# دعاء

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت يا رب

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائماً بأن الفشل

هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

و ان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب... إذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد

حتى أتغلب عن الفشل

و إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان

يا رب... إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار

و إذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو

يا رب... إذا أعطيتني مالا لا تأخذ سعادتني

و إذا أعطيتني نجاحا لا تأخذ تواضعي

و إذا أعطيتني تواضعا لا تأخذ اعتزازي و كرامتي

أمين يا رب العالمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات

( وقل ربي زدني علما )

صدق الله العظيم

الدعاء

اللهم صلي و سلم على سيدنا مُحَمَّد و على آلي سيدنا مُحَمَّد صلاة تخرجنا بها من  
ظلمات الوهم و تكرمنا بها بنود الفهم و توضح بها عنا ما اشكل حتى يفهم أنك تعلم  
و لا نعلم و أنت علام الغيوب

أمين

# شكر و تقدير

اللهم أعود بك من قلب لا يشبع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له أجدوا شكرا لمولى عز وجل على كل العزيمة و الصبر الذي منحنا إياه هبة هذا المشوار ليتكلم جهدنا بهذا العمل .

ومن باب الاعتراف بالجميل و من باب قوله ﷺ " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان و العرفان إلى من رافقنا في هذا المشوار و ساعدنا للانجاز هذا العمل و الذي لم يخل علينا بشيء طيلة المشوار الدراسي الأستاذ المشرف "محمد بلعارية" و إلى كل الأصدقاء جزاهم الله خير

و إلى المدير جامعة احمد دراية ادرار و إلى جميع الأستذة الأفاضل إلى كل من ساهم و لو بكلمة طيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك و تعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك و القادر عليه .

# الإهداء

قال الله تعالى :

( ربي اوزعني ان اشكرا نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و ان أعمل صالحا ترضاه  
و أدخلني في عبادك الصالين )

فالحمد لله حتى ترضى و الحمد لله اذا رضيت و الحمد لله بعد الرضا ان وفقني لإتمام هذا  
العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى :

الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب العلم و المعرفة إلى الصدر الحنون و القلب  
الرقيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبية الطاهرة الوفية والملاك الصافي القريب من الله  
سبحانه وتعالى و معلمتي في الحياة التي يراها القلب و أسأل الله أن يرعاها و يحفظها من  
كل سوء أُمي الحبيبة

إلى من كلل العرق جبينه و شققت الأيام يديه إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا  
بالصبر و العزيمة و الإصرار إلى من ناضل من أجلي لأرتاح وهي لي أسباب النجاح الذي  
يسعى جاهدا إلى تربيته و تعليمي أبي العزيز أطال الله بقاءه و ألبسه ثوب الصحة و العافية  
إلى من اشتركت معهم رحم أمي الى عطر هذه الحياة ، ومن امضي معهم وقتي إخوتي  
الأحباء : زهراء (سنفورة) ، سالم (ساموين)، أحلام (زوجة تاي) و آخر العنقود خلود  
( أبو شنوفة )

إلى روعي جدتي الغالية رحمها الله ، ربي ارحمها و طيب مرقدتها و أجعل مثواها الجنة  
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا المذكرة إلى كل من ملأ قلبي و لم  
يسعى قلبي إلى قارئ الأسطر و كل من علمني حرفا ذات يوم  
أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع راجية من الله أن أجد القبول و النجاح

## قمر الزمان

# الإهداء

الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم و الصلاة و السلام على المصطفى الهادي الكريم و على آله و صحبه أجمعين، و بعد مصداقا لقوله تعالى " و لان شكرتم لازيدنكم " اشكر الله العلي القدير الذي أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على إتمام هذا العمل.

الحمد لله الذي أنار لي طريقي و كان خير عون، إلى أعلى ما املك في هذه الدنيا، إلى من كانت سببا في وجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي أنحنى لها بكل إجلال و تقدير، إلى التي أرجو قد أكون نلت رضاها حببتي أمي الغالية أطال الله في عمرها و رعاها

إلى من أدين له بحياتي، إلى من ساندني و كان شمعة تحترق لتضيء طريقي، الى من أكن له مشاعر التقدير و الاحترام و العرفان أبي أطال الله في عمره،

إلى كل أفراد عائلتي و اخص بالذكر أخي و أخواتي إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل، إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع و أسأل الله عز و جل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا و لوطننا انه نعم المولى و نعم النصير.

## فاطمة

# فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول.....

قائمة الاشكال.....

قائمة الملاحق.....

المقدمة..... أ.ج

## الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة

تمهيد..... 5

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤشرات التسيير ومردودية الادارة الجبائية..... 6

المطلب الاول: الادارة الجبائية..... 6

الفرع الأول: تعريف الادارة الجبائية..... 6

الفرع الثاني: مهام و اهداف ادارة الضرائب..... 6

الفرع الثالث: اصلاحات الادارة الضريبية..... 7

الفرع الرابع: : تحديات الادارة الجبائية..... 7

المطلب الثاني: اداء الادارة الجبائية..... 8

الفرع الأول: تعريف أداء الإدارة الجبائية (المردودية الجبائية)..... 8

الفرع الثاني: عناصر فعالية الاداء الضريبي..... 8

الفرع الثالث: مؤشرات قياس و تقويم الأداء الضريبي..... 9

المطلب الثالث: : مؤشرات التسيير المستخدمة و أثرها على إدارة التحصيل الضريبي..... 11



- 11..... الفرع الأول : تعريف التحصيل الضريبي
- 11..... الفرع الثاني: : اهداف التحصيل و اساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة
- 11..... الفرع الثالث: دور مؤشرات التسيير في تحسين أداء ادارة التحصيل
- 13..... المبحث الثاني: : الدراسات السابقة و مناقشتها
- 13..... المطلب الأول: : الدراسات السابقة باللغة العربية
- 13..... الفرع الأول: الدراسات السابقة الاجنبية
- 18..... الفرع الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
- 19..... خلاصة الفصل الاول

### الفصل الثاني :دراسة حالة-مديرية الضرائب لولاية أدرار

- 21..... تمهيد
- 22..... المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية ادرار
- 22..... المطلب الاول: ماهية مديرية الضرائب لولاية ادرار
- 22..... الفرع الأول: تعريف مديرية الضرائب لولاية ادرار
- 22..... الفرع الثاني: نشأة مديرية الضرائب لولاية ادرار
- 23..... المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الضرائب
- 23..... الفرع الأول:المهام
- 23..... الفرع الثاني:الاهداف
- 24..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ادرار
- 25..... الفرع الاول:عرض الهيكل التنظيمي

|    |  |
|----|--|
| 26 | الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي  |
| 30 | المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر مؤشرات التسيير على أداء المديرية الفرعية لتحصيل لولاية أدرار |
| 30 | المطلب الاول: تقديم المديرية الفرعية لتحصيل بأدرار   |
| 30 | الفرع الاول: تعريف المديرية الفرعية لتحصيل   |
| 30 | الفرع الثاني: مهام المديرية الفرعية لتحصيل   |
| 31 | الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي  |
| 31 | الفرع الرابع: شرح الهيكل التنظيمي  |
| 33 | المطلب الثاني: مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية لتحصيل                                   |
| 33 | الفرع الاول: عرض مؤشرات التسيير المستخدمة  |
| 34 | الفرع الثاني: شرح مؤشرات التسيير المستخدمة   |
| 35 | المطلب الثالث: نتائج مؤشرات التسيير المستخدمة ودورها في تحسين أداء المديرية الفرعية لتحصيل         |
| 36 | الفرع الاول: عرض نتائج مؤشرات التسيير المستخدمة للفترة 2014-2018                                   |
| 43 | خلاصة الفصل الثاني   |
| 45 | الخاتمة  |
| 48 | قائمة المصادر والمراجع   |

الملاحق

الملخص

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 21     | يوضح نتائج مقارنة الدراسات السابقة العربية و الأجنبية مع الدراسة الحالية | 1     |
| 37     | عرض مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية للتحويل                   | 2     |
| 39     | يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2014                                      | 3     |
| 40     | يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2015                                      | 4     |
| 40     | يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2016                                      | 5     |
| 41     | يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2017                                      | 6     |
| 42     | يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2018                                      | 7     |

## فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 27     | المخطط الهيكلي للمديرية الضرائب لولاية ادرار | 1     |
| 34     | الهيكل التنظيم للمديرية الفرعية للتحويل      | 2     |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                      | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
| 50     | مؤشرات الاداء لعينة الدراسة ل2014 | 1     |
| 50     | مؤشرات الاداء لعينة الدراسة ل2015 | 2     |
| 50     | مؤشرات الاداء لعينة الدراسة ل2016 | 3     |
| 50     | مؤشرات الاداء لعينة الدراسة       | 4     |

|    |                                      |   |
|----|--------------------------------------|---|
|    | ل2017                                |   |
| 50 | مؤشرات الاداء لعينة الدراسة<br>ل2018 | 5 |

مقدمة

تسعى كل دولة من دول العالم من أجل زيادة وتنمية مردوديتها وتغطية نفقاتها وذلك من خلال البحث عن مصادر التمويل المناسبة لها الاقل تكلفة والأكثر عائداً، سواء كانت هذه المصادر داخلية او خارجية مع الحرص على استمرارها وديمومتها، اذ ان نجد الدولة تركز وتتحكم في مردوديتها على عدة قواعد وأسس تسمح لها بمراقبة ومتابعة عمل المؤسسة في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم.

وليكن من بين المصادر الداخلية لمردودية الدولة هي المردودية الجبائية التي تحصل عليها مؤسسات الضرائب والتي تعتبر من اهم مصادر الخزينة العمومية لها، فالمردودية الجبائية ما هي إلا ايراد الزامي تحصل عليها المؤسسة الضريبية جبرا وبصفة نهائية باستخدام صلاحية وسلطة الادارة الجبائية التي تعد همزة وصل بين المكلف والخزينة العمومية، اضافة لكونها تعد الجهاز الفني والإداري الذي يتولى مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي، لهذا فان التحكم في المردودية المؤسسة يعتمد على مدى كفاءة وفعالية الادارة الجبائية.

ومن هذا المنطلق كان لابد من وجود آليات ووسائل قانونية لتحكم في حجم المردودية وزيادتها، بحيث اعتمدت المؤسسات الضريبية على العديد من مؤشرات التسيير لتنظيم الجبائي للمؤسسة ومن بين هاته المؤشرات، مؤشرات التسيير الحديثة التي يعتمد عليها اعوان المصالح الضريبية للقيام بالمهام التي خولها لهم القانون لمتابعة المكلف الذي يقع عليه العبء الضريبي سواء كانت هذه الاجراءات موقعة من طرف الادارة او من طرف القضاء .

### الاشكالية:

انطلاقا مما سبق نطرح الاشكالية التالية :

- ما هو أثر مؤشرات التسيير التي تستخدمها المديرية الفرعية للتحصيل لمديرية الضرائب لولاية أدرار على مردوديتها ؟
- تقودنا هذه الإشكالية الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن صياغتها كما يلي:
- فيما تتمثل هذه المؤشرات التسيير الحديثة ؟
- ماهية مردودية الإدارة الجبائية ؟
- كيف تساهم مؤشرات التسيير في زيادة مردودية الادارة الجبائية ؟
- ما هي العلاقة بين مؤشرات التسيير الحديثة ومردودية الادارة الجبائية؟

**الفرضيات:**

للإجابة على التساؤلات السابقة نتبنى الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : تعتبر مؤشرات التسيير أداة تقييم واتخاذ القرارات التي من خلالها سوف نكون قادرين على قياس حالة المردودية أو اتجاهها بطريقة موضوعية نسبيا وفي وقت معين أو فضاء معين.
- الفرضية الثانية : مردودية الادارة الجبائية هي عبارة عن ايرادات ضريبية تجمعها الحكومات من خلال فرض الضرائب .
- الفرضية الثالثة : تساهم مؤشرات التسيير في زيادة مردودية الادارة الجبائية من خلال التقييم والرقابة الدورية للمؤسسة.
- الفرضية الرابعة : هناك علاقة طردية بين مؤشرات التسيير الحديثة ومردودية الادارة الجبائية .

**اهمية الموضوع:**

تتجلى اهمية الدراسة في التوصل الى اهمية مؤشرات التسيير المستخدمة في المديرية الفرعية للتحصيل وقياس الأداء الضريبي في تحسين مردوديتها الجبائية، وبالتالي دعم التحصيل الضريبي ومحاولة التوصل الى نتائج وتوصيات التي تساعد الادارة الجبائية على تحسن أدائها الضريبي.

**هدف الدراسة :**

- تحليل ودراسة مؤشرات التسيير ؛
- التعرف على مردودية الادارة الجبائية ؛
- معرفة أثر مؤشرات التسيير الحديثة على مردودية الادارة الجبائية .

**دوافع الدراسة :**

- هناك مجموعة من الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع من ابرزها هي :
- موضوع جديد يثير الفضول لمعرفة المزيد عنه، والرغبة في دراسة موضوع جديد لم يتطرق اليه من قبل الباحثون؛
- الميول الشخصي لكل ما يتعلق بالجبائية؛
- اظهار اهمية مؤشرات التسيير الحديثة وآثرها على مردودية الادارة الجبائية.

**حدود الدراسة :**

يمكن تقسيم حدود موضوعنا الى جزئين هما:

- الحد الجغرافي : في هذه الدراسة حاولنا معرفة أثر مؤشرات التسيير الحديثة التي تستخدمها الادارة الجبائية على مردوديتها ضمن حدود مكانية في الجزائر وبالتحديد مديرية الضرائب لولاية ادرار .
- الحد الزمني : تتمثل الحدود الزمنية في الفترة من 2014 الى غاية 2018.

**منهج الدراسة:**

قصد الاستجابة الى متطلبات هذه الدراسة، ووضع تصور شامل للموضوع استخدمنا المنهج الوصفي والتحليل وذلك من خلال تحديد المشكلة ودراستها بالاعتماد على مجموعة من الفرضيات وكذلك اختبار مؤشرات التسيير الحديثة وتحليلها وتفسيرها، حيث ان الجداول الرسمية هي الوسيلة الانسب لدراستنا الحالية.

**صعوبات الدراسة :**

- قلة المراجع بالنسبة لموضوع محل الدراسة .
- صعوبة الحصول على الجداول الاحصائية من المديرية الضرائب باعتبارهم سر مهني .
- يعتبر اول موضوع يتم دراسته على مستوى الجامعة وهو ماجعله نادر في ولاية ادرار.

**هيكلية الدراسة:**

تم تقسيم الموضوع الى فصلين اذ يتضمن الفصل الاول ادبيات النظرية والتطبيقية حيث يتمحور حول مفهوم مؤشرات التسيير و مردودية الادارة الجبائية وكذلك التعريف بالإدارة الجبائية في المبحث الأول، اما المبحث الثاني فيتم فيه عرض مناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية .

اما الفصل الثاني تم التطرق فيه الى مبحثين ايضا، ففي المبحث الاول جاء فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الا وهي مديرية الضرائب لولاية أدرار وذكر تعريفها نشأتها وهيكلها التنظيمي المتعلق بها وشرحه، بالإضافة الى مهامها، اما فيما يخص المبحث الثاني فتم فيه تقديم المديرية الفرعية لتحصيل مع تطرق الى مهامها وهيكل التنظيم الخاص بها مع الشرح و عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.



# الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

## تمهيد

تسعى كل مؤسسة حكومية كانت أو خاصة إلى الوقوف على الوضعية الحقيقية لأدائها، وذلك من خلال وضع مجموعة من الاجراءات والأدوات التي تسمح بتتبع الأداء ومن ثم حصر نقاط القوة لتحسينها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب، وهو ما من شأنها أن يحسن من مردودية المؤسسة.

والإدارة الجبائية باعتبارها أحد الإدارات الهامة تسعى جاهدة لزيادة مردوديتها، من خلال مجموعة من مؤشرات التسيير التي تساعد المسؤولين في ادراة عملياتهم ومتابعة العمليات والنشاطات وتقييمها وتشخيص وضع المؤسسة، ولدراسة اثر مؤشرات التسيير التي تستخدمها الإدارة الجبائية على مردوديتها اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تطرقت إلى مؤشرات التسيير ومردودية الادارة الجبائية، ولأجل عرض الجانب النظري لموضوع الدراسة قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين :

## المبحث الاول: مفاهيم عامة حول مؤشرات التسيير و مردودية الادارة الجبائية

تمثل إدارة الضرائب أحد السلطات التنفيذية للدولة، تسهر على تنفيذ نظام الجباية الضريبية، من سياسات وتشريعات جبائية، كما تعمل على مراقبة الإقرارات الضريبية وسلامتها والتحقق منها وتحصيل الحقوق والديون الجبائية.

### المطلب الاول: الادارة الجبائية

#### اولا: تعريف الادارة الجبائية

للادارة الجبائية عدة تعاريف من بينها:

**1-تعريف البنك العالمي:** الادارة الضريبية هي هيئة حكومية تابعة لدولة مهمتها تنفيذ النظام الضريبي، والسياسة الضريبية، وجمع الايرادات من المكلفين، وتعزيز مستوى الامتثال الطوعي، وتقديم الخدمات لدافعي الضرائب، والزبائن بصفة عامة.<sup>1</sup>

**2-تعريف منظمة التعاون الاقتصادي:** إدارة الضرائب هي الجهة المختصة بتنفيذ، وتحصيل الموارد، العامة للدولة، ومتابعة المكلفين الذين يمارسون أنشطة خدمتية، أو صناعية، أو تجارية، حيث أن محور أعمال إدارة الضرائب يتمثل في مجموعة الضرائب المختلفة المفروضة عن طريق القوانين والتشريعات الضريبية.<sup>2</sup>

بصفة عامة يمكن تعريف إدارة الجبائية على أنها السلطة التنفيذية للدولة لممارسة سيادتها الجبائية، كما تقوم بتنفيذ مختلف السياسات الجبائية للدولة من خلال تحصيل الضرائب، وإحصائها من المكلفين بها، بإضافة الى إجراءات الرقابة الدورية عليهم.

#### ثانيا : مهام و اهداف ادارة الضرائب

##### 1- المهام : تتمثل مهام الادارة الجبائية فيما يلي:

\_\_ تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية ، مصممة من كل مجال(الوعاء، التحصيل، الرقابة، المنازعات، الوسائل) ؛

\_\_ تتكفل بالجداول و السندات الايرادات و تحصيل الضرائب و الاتاوى؛

\_\_ تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم و الاسعار و تأذن بالزيادة ان اقتضى الامر ذلك؛

\_\_ تتابع تطور القضايا المرفوعة امام القضاء في مجال الوعاء الضريبي؛

\_\_ تضمن تسيير المستخدمين و الاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛

\_\_ تنظم استقبال المكلفين بالضريبة و اعلامهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/tax](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/tax), 05/03/2020.h 8:45.

<sup>2</sup> Charles Y.Mansfield, Tax Administration An Economic Perspective, Vol35, Paris, 1998,p 181.

<sup>3</sup> المهام ،تضمنت ضمن القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/02/21 الذي ينظم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية.

1- الأهداف: تصبو الادارة الجبائية إلى تحقيق جملة من الاهداف أبرزها:

- اصلاح و معالجة الانتاج حيث انه يجب على الدول النامية ان تحقق فائض من الايرادات الضريبية لضمان تغطية نفقات التجهيز و هذا كله لتضمن للمجتمع توفير المواد الغذائية و الصناعية؛
- توجيه عناصر الانتاج نحو الفروع الإنتاجية التي ترغب الدولة في تطويرها؛
- تخفيف بعض الفوارق الاجتماعية من خلال فرض مختلف الضرائب باعتبارها اداة فعالة في تحقيق العدالة الاجتماعية؛
- فرض الرسوم الجمركية على منتجات بعض الدول و تخفيضها على منتجات اخرى ؛
- الرفع من اسعار المنتجات المضرة بالبيئة و ذلك بتحملها تكاليف الحفاظ على البيئة من خلال الجباية البيئية؛
- ربط الاداء التنفيذي بالأهداف العليا للإدارة الضريبية .<sup>1</sup>

### ثالثا : اصلاحات الادارة الضريبية

مرت الادارة الجبائية بعدة اصلاحات من اهمها نذكر ما يلي:

- تفعيل الثقافة التي تعكس العلاقة بين المكلفين بالضريبة و بين ادارة الضرائب و ذلك بتوطيد و تحسين العلاقة بينهما بإنشاء قنوات اتصال مستقرة تضمن تبادل المعلومات بين الطرفين.
- تطبيق الحوكمة في الادارة الضريبية التي تساهم في تفعيل وسائل مكافحة التهرب الضريبي و تحقيق العدالة و الشفافية في فرض الضريبة و ضمان مراجعة الاداء التشغيلي، و المالي في هذه الادارة باعتبار ان الحوكمة حسب المنظور الاداري هي مجموعة القواعد و الضوابط و الاجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك و المحافظة على حقوق الاطراف ذات المصالح المنظمة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمل الادارة الضريبية باستخدام برنامج عصرنه مبني على نظام معلوماتي يتيح حصول المكلفين على خدماتهم الخاصة و تسمى بالإدارة الالكترونية .<sup>2</sup>

### رابعا : تحديات الادارة الجبائية

تعرضت الادارة الجبائية لعدة تحديات من ابرزها :

- ضرورة مسايرة التعاملات التجارة الالكترونية وهذا بإنشاء جباية إلكترونية، فالجباية التقليدية لاتتوافق مع التعاملات الإلكترونية باختلاف أماكن المتعاملين؛
- صعوبة الرقابة الجبائية للمنتجات الغير مادية مثل برامج المجلات المشفرة وغيرها نظرا لغياب الوثائق كالفواتير ووصول التوريد؛

<sup>1</sup> حسين مصطفى حسين،المالية العامة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001،ص48.

<sup>2</sup> قاسم محمد عبد الله البعاج،اطار مقترح لتقييم مدى امكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الالكتروني باستخدام بطاقة القياس المتوازن لاداء دراسة تطبيقية للهيئة العامة للضرائب،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد35،2013،الاردن،ص27.

\_\_ المشاكل التقليدية المتمثلة في عدم إمكانية تطبيق القوانين الجبائية الكلاسيكية ذات الكم الهائل في مجال التبادلات الالكترونية؛<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أداء الادارة الجبائية

يعكس الاداء قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطه أو فشلها في تحقيق الاهداف المسطرة، ويرتبط الأداء في التسيير بمصطلحي الكفاءة والفعالية.

### أولاً: تعريف أداء الإدارة الجبائية (المردودية الجبائية)

الأداء الضريبي هو تطبيق الإدارة الضريبية للوائح والقوانين المستمدة من النظام الضريبي، و يكون الأداء الضريبي فعالاً إذا كانت السياسة الضريبية، و اللوائح و القوانين المطبقة لديها القدرة على رفع الإيرادات الضريبية، أي زيادة التحصيل الضريبي، و بالتالي تمويل الخزينة العمومية.<sup>2</sup>

### ثانياً: عناصر فعالية الاداء الضريبي:

يكون الأداء الضريبي فعالاً من خلال ما يلي:

**1:** فعالية التخطيط و تحقيق استراتيجيات مصلحة الضرائب و ذلك من خلال:

\_\_ الحصيلة المخططة أي الإيرادات المراد تحقيقها.

\_\_ رضا العاملين.

\_\_ القضاء على التهرب الضريبي.

\_\_ تحقيق العدالة الاجتماعية.

**2:** فعالية اتخاذ القرار و الرقابة و تتكون من مدى سلامة الرأي الفني المحايد في إقرارات الممولين .

**3 :** فعالية تنظيم و تبسيط مسؤوليات و إجراءات الأداء الضريبي.<sup>3</sup>

### ثالثاً : مؤشرات قياس و تقويم الأداء الضريبي:

هناك عدة مؤشرات وطرق متنوعة لقياس الأداء الضريبي، إلا أننا سنركز على مؤشرات تقويم التشخيصي للإدارة الضريبية وهي جهد تعاوني بين المفوضين.

<sup>1</sup> نهلة احمد قنديل،التجارة الالكترونية،الدار الجامعة،مصر،2005،ص17.

<sup>2</sup> Muzainah Mansor,Performance Management For A Tax Administration: Integrating Organisational DiagnosisTo Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012, p 3 .

<sup>3</sup> شرقي فاطمة الزهراء،أهمية تقويم وقياس الاداء الضريبي في دعم عملية التحصيل ،مذكرة نيل شهادة ماستر،كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2001،ص44.

## 1: التعريف بأداة التقييم TADAT

هي جهد تعاوني بين المفوضية الأوروبية وألمانيا وصندوق النقد الدولي واليابان وسويسرا والمملكة المتحدة والبنك الدولي، فهو من يستضيف أمانة هذه الهيئة وتقدم أداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية TADAT تقيما موضوعيا وموحدا لنظام الادارة الضريبية في أي بلد، حيث حاولت تقديم مؤشرات موحدة لتقييم وقياس الأداء الضريبي.

**2: مجالات قياس الأداء:** يعتمد تقييم مجالات نتائج الأداء إلى 28 مؤشر، وتمثل هذه المؤشرات في ما يلي :

**1-2 سلامة قاعدة دافعي الضرائب المسجلين :** اي ادراج كل الشركات والأفراد والكيانات الاخرى المطلوب

تسجيلها في قاعدة بيانات تسجيل دافعي الضرائب واكتمال ورقة المعلومات المحفوظة في قاعدة البيانات وتمثل في مؤشرات التالية :

- مؤشر دقة و موثوقية معلومات الضرائب .

- مؤشر معرفة قاعدة المكلفين المحتملين.

**2-2 تقييم المخاطر وتخفيفها :** أن يؤدي اسلوب ادارة الجهاز الضريبي لمخاطر عدم الامتثال، على الارتقاء بمستويات

الامتثال الطوعي للقوانين الضريبية والى تغيرات ايجابية في ثقة المجتمع الضريبي في الادارة الضريبية، حيث تتمثل هذه

المؤشرات في : - مؤشر تحديد وتقييم وتصنيف مخاطر عدم الامتثال، ووضع تقدير كمي لها.

- مؤشر تخفيف المخاطر عن طريق برنامج لتحسين الامتثال.

- مؤشر مراقبة وتقييم أنشطة تخفيف مخاطر عدم الامتثال.

- مؤشر تحديد وتقييم وتصنيف مخاطر المؤسسة .

**2-3 دعم الامتثال الطوعي :** ان تتوفر لدافعي الضرائب المعلومات والدعم الازمان للامتثال الطوعي بتكلفة معقولة

على عاتقهم وتمثل المؤشرات في:

- مؤشر نطاق و حداثة المعلومات، و سهولة الإطلاع عليها.

- مؤشر الوقت اللازم للاستجابة لطلبات دافعي الضرائب للحصول على المعلومات.

- مؤشر مراقبة تصورات دافعي الضرائب عن هذه الخدمة.

**2-4 تقديم الإقرارات الضريبية:** تقديم الإقرارات الضريبية من دافعي الضرائب في الوقت المحدد، و يتمثل المؤشر في:

- مؤشر معدل تقديم الإقرارات في الوقت المحدد.

- مؤشر استخدام اجهزة اعداد التقارير عبر الانترنت.

## 2-5 سداد الالتزامات الضريبية: سداد دافعي الضرائب كاملة في الوقت المحدد، و تتمثل المؤشرات في:

- مؤشر سلامة توقيت سداد الالتزامات.
- مؤشر وجود بيانات أرصدة، و تدفقات المتأخرات الضريبية.
- مؤشر استخدام طرق الدفع عبر الانترنت.
- مؤشر استخدام طرق الجمع الفعالة.

## 2-6 المسألة و الشفافية: تتسم الادارة الضريبية بالشفافية في ادراة أنشطتها، وان تكون مسألة أمام الحكومة

والمجتمع، وتتمثل المؤشرات في :

- مؤشر وجود الإشراف الخارجي على الإدارة الضريبية.
- مؤشر مستوى الضوابط الداخلية.
- مؤشر تصور الجمهور عن نزاهة الإدارة الضريبية.
- مؤشر نشر الأنشطة و النتائج و الخطط.

## 2-7 الكفاءة و الفعالية التشغيليان : أن تتسم عمليات الإدارة الضريبية بالكفاءة و الفعالية في أداء الوظائف

الرئيسية، و تحقيق النتائج المتوقعة، وتتمثل المؤشرات في :

- مؤشر تحقيق النتائج المتوخاة للإيرادات الضريبية.
- مؤشر استخدام نظم تحصيل، و إبلاغ محققة للكفاءة.
- مؤشر كفاءة نظم المعالجة و المحاسبة الضريبية.

## 2-8 حل المنازعات الضريبية: أن تكون عملية حل المنازعات الضريبية مستقلة و من السهل على دافعي الضرائب

الوصول إليها، و فعالة في حل المسائل المتنازع عليها في وقت مناسب، و تتمثل المؤشرات في :

- مؤشر وجود إجراءات مستقلة، و سهلة، و متدرجة لحل المنازعات.
- مؤشر وجود بيانات أرصدة، و تدفقات عن حالات المنازعات.
- مؤشر درجة تنفيذ نتيجة حل المنازعات.

## 2-9 ضمان دقة الإبلاغ: أن تؤدي كفاءة برامج التدقيق، و غيرها من برامج التحقق إلى ردع دافعي الضرائب عن

إبلاغ معلومات ناقصة، وغير الدقيقة في اقراراتهم الضريبية، وتتمثل المؤشرات في :

- مؤشر تتبع مدى الادعاءات الغير دقيقة.
- مؤشر نطاق تغطية برامج التدقيق الضريبي.
- مؤشر نطاق تغطية المراجعة التبادلية للمعلومات المخزنة على الحواسيب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.TADAT.org](http://www.TADAT.org), h13: 45, 17/06/2020.

المطلب الثالث: مؤشرات التسيير المستخدمة و أثرها على إدارة التحصيل الضريبي

### أولا تعريف التحصيل الضريبي

هو مجموعة من الإجراءات الإدارية، و التقنية التي يتم بواسطتها تحويل قيمة الضريبة من ملكية المكلف بدفعها الى الخزينة العمومية.<sup>1</sup>

ثانيا: طرق التحصيل الضريبي: يتم تحصيل المبلغ الضريبي المحدد من طرف الادارة الجبائية بالطرق التالية:

**1\_ التحصيل المنظم :** و به يتم العمل بموجب جداول مهياة من قبل الإدارة المالية، التي تقوم بإعداد جداول تدعى جداول تحقق، و هي عبارة عن قائمة تبين أسماء المكلفين، و مكان الضريبة و مبلغ الضريبة و نوعها و المستندات التي تقرر بموجبها الضريبة.

**2\_ التحصيل الطوعي :** اي الدفع مباشرة من طرف المكلف للخزينة العامة، حيث يتم التحصيل الضريبي وفق هذه

الطريقة دون الحاجة إلى صدور جداول تحقق، فالمكلف يقوم بنفسه بتوريد الضرائب المستحقة للإدارة الضريبية

**3\_ التحصيل بالعودة الى منبع:** الدفع عن طريق شخص اخر غير المكلف و بهذه الطريقة يقوم الغير بدفع الضريبة الى

الإدارة المالية نيابة عن المكلف، و أكثر الضرائب حجزا في المنبع هي ضريبة الرواتب و الأجور، حيث يقوم صاحب

العمل سواء كان شخصا عاما أو خاصا، بتوريد الضريبة إلى الدوائر المالية وفق القوانين، و القواعد المنظمة لذلك.

**4\_ التحصيل بطريقة لصق الطابع (الدمغة):** هذه الطريقة نجدها بكثرة بالنسبة للضرائب على التداول بحيث يأخذ

تحصيل الضرائب صورة شراء طابع، أو أوراق مدموغة، أو التزام بقيد، أو تسجيل بعض الأعمال في السجلات، و

تدفع الضريبة بهذه المناسبة و تطبق طريقة الدمغة بصورة واسعة في نطاق الرسوم.<sup>2</sup>

ثالثا : اهداف التحصيل وأساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة

**1- أهداف التحصيل :** تهدف الدولة من وراء التحصيل الى :

\_\_ خلق التوازن بين الإيرادات و النفقات العامة .

\_\_ الحفاظ على الاقتصاد الوطني بفضل التموين المتواصل لميزانية الدولة.

\_\_ فرض الضرائب من اعمال السلطة العامة وبالتالي ضمان تحصيلها من المكلفين.

\_\_ تنظيم الدولة و تسيير مرافقها.

\_\_ منع التهرب الضريبي عن طريق فرض مختلف العقوبات على المتهربين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre beltrame , la fiscalité en France, hachette supérieur 5 éme édition,Paris, 1997, p 45 .

<sup>2</sup> احمد زهير شامية،خالد شحاتة الخطيب،اسس المالية العامة،الاردن،2005،ص194.

<sup>3</sup> ناصر مراد،فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق ،دار الحامل ،الاردن،2003،ص265.



**2- أساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة:** لقد تعددت أساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة لتناسب مع مستوى

التغيرات و تتلاءم مع الامكانيات المتاحة وهي كما يلي:

أ/ **التقدير الغير مباشر :** ونجد في هذا المجال اسلوبين:

**أ-1 اسلوب التقدير الجزافي :** ويقصد به ان قيمة المادة الخاضعة للضريبة تقدر تقديرا جزافيا على اساس بعض القرائن

و الادلة التي تعتبر دالة عليها كالاستدلال على الربح التجاري برقم المبيعات و للتقدير الجزافي صورتان هما، التقدير الجزافي القانوني كان ينص على تقدير التكاليف الجائز خصمها جزافيا، و التقدير الجزافي الاتفاقي بين الادارة و المكلف كالاتفاق على تقدير الوعاء الضريبي.

**أ-2 اسلوب المظاهر الخارجية:**

في ظل هذا الاسلوب تعتمد الادارة في تقدير وعاء على بعض العلامات الضريبة و المظاهر الخارجية التي تسهل

معرفتها مثل السيارات، عدد الخدم، ايجار المنازل.....، أي انها تفرض على مظاهر خاصة يعينها القانون دون ان تسعى للتعرف على قيمة المادة الخاضعة للضريبة او تعريفها تعريفا دقيقا هنا لا تفرض على المادة الخاضعة للضريبة و انما تفرض في الواقع على المظاهر الخارجية.

**ب- التقدير المباشر :** ويتضمن هذا الاسلوب اسلوبين هما:

**ب-1 اسلوب التقدير الاداري المباشر :** في ظل هذا الأسلوب تتولى الإدارة الضريبة بنفسها تقدير المادة الخاضعة

للضريبة مستعينة بكافة الطرق، و بناء على ما يمكنها الحصول عليها من معلومات، و بيانات دون التقدير بمظاهر أو قرائن معينة.

**ب-2 اسلوب الاقرار :** قد يعتمد المشرع من أجل تحديد الوعاء الضريبي على إقرار ما يقدمه المكلف، بدفع الضريبة،

مما يلزم بتقديم إقرار يبين فيه مقدار وعاء الضريبة، بصورة مفصلة وتقوم الادارة المالية بالتحقق من صحة ما يحتويه الإقرار من المعلومات المتوفرة لديها عن المكلف، و يعتبر إقرار المكلف أفضل أسلوب لتقدير المادة الخاضعة للضريبة، لأن المكلف ادري الناس بمقدار ما لديه من موارد و بظروفه الشخصية.<sup>1</sup>

**ثالثا: دور مؤشرات التسيير في تحسين أداء ادارة التحصيل**

إن لمؤشرات التسيير المستخدمة من قبل إدارة الضرائب وكذا مؤشرات التقييم التشخيصي التي تطرنا اليها من قبل،

تأصيلا عن مؤشرات التسيير الأخرى كمؤشرات فيتو تانزي وغيرها ، لها اهمية كبيرة في دعم عملية التحصيل، وذلك من

خلال تسيير الاداء الضريبي من قبل إدارة الضرائب من خلال احترام وتنفيذ وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنظيم، والرقابة وذلك بالتخطيط لكيفية تنفيذ المهام الموكلة لإدارة الضرائب وتحديد الاساليب والطرق المناسبة لتنفيذها ومراقبة ما ينتج عن هذا التنفيذ، وبالتالي فالقيام بعملية التقييم وقياس الاداء الضريبي بشكل دوري ومستمر من قبل ادارة الضرائب يؤدي الى دعم عملية التحصيل الضريبي وتحسينها وزيادة حجم الايرادات الضريبية.

<sup>1</sup> فارس السبتي، المنازعات الضريبية في التشريع الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 623.

وعملية التقويم والقياس تكون من خلال مؤشرات سابقة الذكر تحدد إدارة الضرائب حسب الأهمية لقياس أدائها للوقوف على مواطن القصور فيها وتحديد أسبابها والسبل المناسبة لمعالجتها من أجل رفع التحصيل وحجم الامتثال الضريبي، وكسب رضا المكلفين بالضريبة .

ومن هنا نستخلص ان هناك علاقة مهمة بين التحصيل الضريبي وبين مؤشرات قياس وتقويم الإدارة الضريبية، حيث ان هذه العملية تسمح لإدارة الضرائب بتقييم مدى تحقيقها للخصيلة الضريبية المخطط تحقيقها وتقييم مدى مساهمة موظفيها في تحقيق الاهداف الموضوعة مسبقا، والوقوف على نقاط القوة والأداء ومحاوله التركيز عليها ونقاط الضعف لمحاولة تقويمها وتعديلها للحصول على اداء أفضل مستقبلا.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

هناك العديد من الدراسات العربية منها والأجنبية والتي تطرقت إلى التحصيل الضريبي وطرقه وأهميته، بالإضافة إلى تقويم الأداء الضريبي باستخدام أدوات عدة، وتسمى الدراسة الحالية إلى التعرف على مؤشرات التسيير المستخدمة بالإدارة الجبائية وبالضبط بالمديرية الولائية للضرائب بأردار وأثرها على مردوديتها.

### المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية

اولا: دراسة شرقي فاطمة الزهراء ( 2016)<sup>2</sup> بعنوان أهمية تقويم الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة -الجزائر- من ( 2000-2011)، ولمعالجة موضوع تضمنت الدراسة انطلقت هذه الاخيرة من الإشكالية ما مدى أهمية وتقويم الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل في مديرية الضرائب لولاية بسكرة، حيث ان الدراسة هدفت إلى تبيان اداء موظفي الضرائب عن طريق المقابلات الشخصية معهم وعلى إجاباتهم على الاستبيانات المرسله لهم قصد التعرف على الكفاءة والفعالية في التحصيل الضريبي، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- تتأثر عملية التحصيل الضريبي بالعديد من العوامل أهمها عملية تقويم وقياس اداء الضريبي .
- تكاليف الإعفاءات لها تأثير كبير على التحصيل الضريبي .

### وأوصت الدراسة ب:

- إعطاء الأهمية أكثر لعملية التقويم وقياس الأداء لما لها من تأثير إيجابي في عملية التحصيل الضريبي.
- محاولة تطبيق نماذج عالمية في قياس وتقويم الأداء الضريبي كنموذج TADAT مثلا.

ثانيا: دراسة إسراء نايف محمد نور ( 2017)<sup>3</sup>. بعنوان استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبية الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، ولمعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الأخيرة من الإشكالية ما مدى إمكانية

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره،ص50.

<sup>2</sup> شرقي فاطمة الزهراء، تقويم الاداء الضريبي في دعم عملية التحصيل ،مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم تسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2016،2016،ص2-87.

<sup>3</sup> إسراء نايف محمد نور،استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية،كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين،2017،ص21-106.

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث أن الدراسة هدفت إلى بيان المقياس الأكثر ملائمة من وجهة نظر دوائر ضريبة الدخل وموظفيها لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل من البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، التشريع الضريبي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن أصبحت عاملاً حاسماً في تطور المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء.
- المنظمات التي تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كانت أكثر تطوراً ونمواً من تلك المنظمات التي لم تستخدم تلك البطاقة.

- القطاع العام لفلسطين لازال بعيداً إلى حد ما عن استخدام هذه البطاقة على الرغم من توفر الظروف المناسبة لتطبيقها.

### وأوصت الدراسة ب:

- تشكيل لجنة وطنية من القطاعين العام والخاص لبحث أهمية تطبيق هذه البطاقة في المؤسسات بشكل عام.
- عقد المزيد من الدورات للموظفين وتوعيتهم في هذا المجال.

ثالثاً: دراسة الحموي هشام ( 2016 )<sup>1</sup> بعنوان استخدام منهج Sigma Six كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الإدارة الضريبية، ومعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الأخيرة من الإشكالية هل يؤدي تطبيق منهج six sigma إلى تحسين جودة أداء الإدارة الضريبية، حيث ان الدراسة هدفت إلى التعرف على منهج sigma six وكيفية تطبيقه وأثره على أداء إدارة الضرائب، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يعد مفهوم six sigma من المفاهيم الحديثة في إدارة وضمان الجودة .
- يحتاج تطبيق هذا المنهج إلى هيكل تنظيمي جديد يعكس أدوار الجدية للأفراد والمسؤوليات والصلاحيات.
- يتطلب تطبيق هذا البرنامج في مصلحة الضرائب المصرية على تواجد أفراد يتمتعون بالمهارات الخاصة.
- يتوقف نجاح مصلحة الضرائب المصرية في تطبيق هذا البرنامج على درجة توافر المعايير الأساسية لنجاحه، المتمثلة في التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا و التزاماتها، وكذلك التدريب المستمر و نظام معلومات منظم.

رابعاً: دراسة هدي أحمد إبراهيم هلال ( 2015 )<sup>2</sup> بعنوان ما هي آليات تحسين القدرة التنافسية لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الأخيرة من الإشكالية ما هي آليات تحسين القدرة التنافسية لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن الدراسة هدفت إلى محاولة وضع تصور لإطار تقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة قياس المتوازن للأداء وتفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً، وتوصلت إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> الحمودي هشام، استخدام منهج SIGMA SIX كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الادارة الضريبية، الجمعية المصرية المالية العامة للضرائب، مصر، 2014، ص1-36.

<sup>2</sup> هدي احمد هلال، آليات تحسين القدرة التنافسية لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ،جامعة عين الشمس، مصر، 2015، ص2-34.

- تفعيل نظم المتابعة وبرامج الإرشاد الضريبي .
- ضرورة رفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات الضريبية من فحص وتحصيل من خلال تخفيض زمن الإجراءات الداخلية لتنفيذ العمليات الضريبية من لحظة استلام الاقرارات الضريبية حتى تقديم المحالصات الضريبية.

#### وأوصت الدراسة ب:

- الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين.
- ضرورة إصدار الميثاق المهني لمأمور الضرائب ووثيقة الدفاع عن حقوق الممول للعمل على وجود مرجعية يمكن الاهتداء اليها في حالة نشوب خلافات.
- خامسا: دراسة حراش براهم (2009)<sup>1</sup>** بعنوان تقييم عصرنة إدارة الضرائب الجزائرية، ولمعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الاخيرة من الإشكالية ما هو أثر عصرنة على إدارة الضرائب ومؤشرات سيرها، حيث أن الدراسة هدفت إلى مدى نجاح إدارة الضرائب من تحقيق أهدافها المسطرة سلفا وما مدى تكيفها مع العصرنة، **وتوصلت إلى النتائج التالية:**
- تكلفة إنجاز برنامج العصرنة غير مكلف إلا أن إدارة الضرائب لم تتمكن من تحقيق نسبة النمو المرغوب فيها.
- هناك ازدواجية في المهام وتداخل في الصلاحيات بين المديرات الولائية و الجهوية للضرائب.
- التأخر الكبير في إعداد برامج الإعلام الآلي في التسيير الإلكتروني في شؤون المصالح الجبائية انعكس سلبا على مؤشرات سير الإدارة الضريبية .
- عدم تحقيق أهداف برنامج العصرنة والزيادة في فعالية التسيير .

#### وأوصت الدراسة ب:

- مواصلة دعم برنامج عصرنة إدارة الضرائب التي تباشرها منذ سنة (2000).
- يجب توفر إرادة سياسية قوية لدى السلطات المحلية لاسيما الولاية والرؤساء الدوائر.
- إنشاء هيئة على مستوى المديرية العامة للضرائب تتكفل بالمتابعة الميدانية لانجاز برنامج العصرنة.
- سادسا: دراسة ناصر مراد (2009)<sup>2</sup>** بعنوان تقييم الإصلاحات الضريبية في الجزائر، ولمعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الأخيرة من الإشكالية ما مدى فعالية الإصلاحات الضريبية، حيث أن الدراسة هدفت إلى تشخيص نظام الضريبي الجزائري بعد الإصلاحات من أجل الحكم على مدى فعالية التقنيات المستعملة، فضلا عن البحث عن الإجراءات الضرورية لتحسين فعالية النظام الضريبي الجزائري، **وتوصلت إلى النتائج التالية :**

<sup>1</sup> حراش براهم ،تقييم عصرنة ادارة الضرائب الجزائرية،مدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي،الجزائر،2009،ص2-

<sup>2</sup> ناصر مراد،تقييم الاصلاحات الضريبية في الجزائر،العدد 02،المجلد25،جامعة البليدة،الجزائر،ص1-126.

- الإصلاح الضريبي الجزائري يندرج ضمن سياق دولي عرف بإصلاح الأنظمة الضريبية لعدة دول.
- يعد الإصلاح الضريبي أداة لتحقيق التجانس والتكامل الاقتصادي في إطار اتحاد المغرب العربي.
- تعد ضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة، أكثر تكيف مع واقع المؤسسة مقارنة بالنظام السابق.
- النظام الضريبي الجيد يعمل على توسيع الحقل الضريبي بمسه أكبر شريحة ممكنة من المكلفين مع تخفيف العبء.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية

اولا: دراسة **Jenkins and Lemce (1993)**<sup>1</sup> بعنوان تحسين مستوى الالتزام الضريبي الطوعي لدى دافعي الضرائب بكندا، و معالجة موضوع الدراسة ان طلقت هذه الاخيرة من الاشكالية كيفية تحسين مستوى الالتزام الضريبي الطوعي في كندا، حيث ان الدراسة هدفت الفحص معايير تطوير النظام الضريبي الطوعي وتقديم اقتراحات فاعلة لتطوير مستوى الالتزام الضريبي الطوعي لدى دافعي الضرائب، وتوصلت الى النتائج التالية :

- تقديم الخدمات لدافعي الضرائب يساعد على خفض تكلفة الالتزام الطوعي من خلال برامج تمكنه من القيام بالتزاماته بسهولة .

- الارتباط المباشر بين تحسين نظام الالتزام الضريبي الطوعي وسلوكيات دافعي الضرائب .
- توفر نظام معلوماتي محوسب يتم تحديثه باستمرار .
- أهمية الوعي الضريبي وسلوكيات دافعي الضرائب ، والسياسات التقدير ونظام العقوبات نظرا لمساهمة في تحسين نظام الالتزام الضريبي الطوعي .

### وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة انتقال الادارات الضريبية الى النظام الالتزام الضريبي الطوعي .
  - وجوب دعم نظام الالتزام الضريبي الطوعي بخدمات فعالة لدافعي الضرائب واستراتيجيات جبائية فعالة .
  - ضرورة تغيير هياكل الادارات الضريبية لتخلص من أشكال التهرب الضريبي .
- ثانيا: دراسة **Denning (2004)**<sup>2</sup> بعنوان حاجة الادارات الضريبية الى توحيد معايير إعداد التقارير المالية ، ومعالجة موضوع الدراسة انطلقت هذه الاخيرة من الاشكالية فيما تتمثل بعنوان حاجة الادارات الضريبية الى توحيد معايير إعداد التقارير المالية من الوجهتين الضريبية والمحاسبية، حيث ان الدراسة هدفت الى التعرف على ملائمة تطبيق معايير إعداد القوائم المالية الدولية لأغراض ضريبية في ايرلندا، وتوصلت الى النتائج التالية:
- وجود العديد من نواحي الاختلاف بين معايير إعداد القوائم المالية الدولية والمبادئ الضريبية .

<sup>1</sup> <http://ideas.repec.org/p/dpaper/109.html>.dd.261512009 Jenkins, Glenn Paul ;For Lemu, EdwinN., Enhancing ..Voluntary Compliance Cost: A Tax Payer Services Approach

<sup>2</sup> Denning , Brian , Adopting International Financial Reporting Standards- The TaxImplications, Accountancy, Ireland, August 2004, Vol.36 , Issue 4, pp.19-22.

- وجود بعض القضايا الفنية حول معايير إعداد القوائم المالية ( ifrs ) تؤدي الى صعوبة تطبيق هذه المعايير لأغراض ضريبية.

ثالثاً: دراسة **alm et al (2004)**<sup>1</sup> بعنوان مدى تأثير الاتصال بين دافعي الضرائب على مستوى الالتزام الضريبي الطوعي، ولمعالجة موضع الدراسة انطلقت هذه الاخيرة من الاشكالية تحديد مدى تأثير الاتصال بين دافعي الضرائب على مستوى الالتزام الضريبي الطوعي، حيث ان الدراسة هدفت الى فحص دور نشر المعلومات ومعرفة دافعي الضرائب بما تم فحصه وتدقيقه من قبل قسم التدقيق الضريبي على مستوى الالتزام الضريبي الطوعي، وتوصلت الى النتائج التالية :

- قيام الدولة بنشر معلومات حول عمليات المراجعة والتدقيق يؤثر سلبي على مستوى الالتزام الضريبي الطوعي.

- نشر معلومات غير رسمية من خلال اتصال دافعي الضرائب بأنفسهم، يؤدي الى زيادة مستوى الالتزام الضريبي الطوعي .

#### وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة التعرف مستقبلاً على مواضيع المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الالتزام الضريبي الطوعي.

<sup>1</sup> Alm , Jams ,et al. , " The Effects of Communication Among Taxpayers on Compliance "IRS·Government Publications U.S. , September 2004.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب نبرزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: يوضح اختلافات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

| لمجال         | لدراسات السابقة  | لدراسة الحالية  |
|---------------|--|---|
| الموضوع       | نصت جميع مواضيع الدراسات السابقة على كيفية تطوير اداء الادارة الضريبية و زيادة تحصيلها | ركز موضوع دراستنا على اثر مؤشرات التسيير المستخدمة في الادارة الجبائية على مردوديتها  |
| الهدف         | هدفت هاته الدراسات الى تحسين خدمات اداء الادارة الضريبية                               | هدفت دراستنا الى معرفة دور مؤشرات التسيير في زيادة المردودية الجبائية                 |
| المنهجية      | اعتمدوا على المنهج التحليلي  | اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار مؤشرات التسيير و تفسيرها                 |
| بيئة الدراسة  | قاموا بدراسة مختلف المديريات بصفة عامة   | ركزنا على طرحنا هذا على مديريةية الضرائب لولاية ادرار بالضبط المديرية الفرعية للتحصيل |
| أدوات الدراسة | اعتمدوا على الاستبيان في دراستهم   | اعتمدنا على مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية للتحصيل                        |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المذكرات السابقة.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة، واستنادا للاختلافات الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين أن الدراسة الحالية اشتركت مع الدراسات السابقة في جوانب عدة كمؤسسة الدراسة والمتمثلة في الإدارة الجبائية، بالإضافة إلى قياس أداء الإدارة الضريبية باستخدام نماذج حديثة معدة من قبل مؤسسات تقييم دولية معروفة، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على مؤشرات مستخدمة من قبل الإدارة الجبائية لمعرفة دور هذه المؤشرات في تحسين مردودية الإدارة الجبائية، وهو ما من شأنه أن يعطينا نتائج واقعية تعكس أهمية الموضوع.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق هذا الفصل الى تعريف الاداء الضريبي و مؤشرات و كيفية قياسه حيث وجدنا انه كلما كانت فعالية المؤشرات اكبر كان اداء الضريبي افضل من خلال الخطط الاستراتيجية التي تضعها ادارة الضرائب التي تساعدنا في اتخاذ القرارات.

و ذلك من خلال فعالية التنظيم الدقيق للأداء الضريبي بتبسيط اجراءات العمل و توزيع المسؤوليات كما تعرضنا الى تعريف التحصيل الضريبي و طرق تحصيل الضرائب من المكلفين و أساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة و أساليب تحديد الوعاء



# الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة

## تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق الى الاطار النظري لمؤشرات التسيير الحديثة التي تستخدمها الإدارة الجبائية ومردوديتها وقصد الوقوف على الجانب الميداني للموضوع الدراسة ومعرفة اثر مؤشرات التسيير المتمثلة في كونها اداة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل تسمح للمسؤولين بمتابعة اهداف و برامج العمل المتعلقة بالمردودية الإدارة الجبائية المتمثلة في الايرادات الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ادرار. سنقوم بدراسة تقييمية وتحليلية لمؤشرات التسيير ومعرفة اثرها على مردودية الجبائية لتعرف على الواقع الحقيقي لقدرة المؤشرات التسيير ومدى كفاءتها في زيادة مردودية المديرية، ولمعالجة الموضوع قسمنا الفصل الى مبحثين، المبحث الاول تناولنا فيه العرض التقديمي للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الضرائب لولاية، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه تقديم المديرية الفرعية للتحصيل ثم قمنا بدراسة تقييمية لأثر المؤشرات التسيير على مردودية الادارة الجبائية .

### المبحث الاول: تقديم مديرية الضرائب لولاية ادرار

تعتبر المديرية الولائية للضرائب بادرار إدارة تخصص بتنفيذ القوانين الضريبية ومتابعة عملية تحقيقها على ارض الواقع حماية لموارد الخزينة العمومية من جهة وحقوق المكلفين بالضريبة من جهة أخرى.

### المطلب الاول: ماهية مديرية الضرائب لولاية ادرار

تعد مديرية الضرائب لولاية ادرار أحد أهم الإدارات السيادية، والتي تعود نشأتها في ولاية أدرار لسنة 1991 بعد صدور قرار تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية.

### أولاً: تعريف مديرية الضرائب لولاية ادرار

تلعب مديرية الضرائب الولائية بولاية ادرار دوراً محورياً في النظام الضريبي على مستوى الولاية حيث تعد الهيئة الضريبية العليا، سلمياً تتبع هذه المديرية الى المديرية الجهوية للضرائب ببشار، كما انها تتبع للمصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات الواقعه بالجزائر وبالنسبة للمركز الجهوي للإعلام والوثائق فهي تتبع المركز الجهوي للعلام والوثائق ببشار.

### ثانياً: نشأة مديرية الضرائب لولاية ادرار

مديرية الضرائب لولاية ادرار هي ادارة عمومية انشأت بموجب قرار وزاري مؤرخ في 30 ابريل 1990، كانت في سنة 1984 تابعة لمديرية التنسيق المالي لولاية ادرار التي كانت تضم المديرية الفرعية للضرائب الوعاء والمديرية الفرعية للضرائب التحصيل والمديرية الفرعية للخزينة والمراقبة المالية، والمديرية الفرعية لأملاك الدولة ومسح الاراضي بحيث كانت تضم آنذاك مديرية التنسيق المالي ولها صلاحيات التكفل بتسيير وضعية الموظفين وتسديد اجورهم والتنسيق ما بين المديرية الفرعية المذكورة أعلاه، فقبل 1984 كانت الادارة الضريبية الوحيدة المعروفة هي المديرية الجهوية للضرائب ببشار الا انه بتاريخ 30 ابريل 1991 اصدر قرار بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وأصبحت مديرية ولائية تضم 05 مديريات فرعية هم:

- 1- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية .
- 2-المديرية الفرعية لتحصيل.
- 3- المديرية الفرعية للمنازعات.
- 4- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية .
- 5- المديرية الفرعية للوسائل.

وهناك 05 مفتشيات، واحدة برقان وواحدة باولف وأخرى بتيميمون، إضافة الى مفتشيتي عين بودة وتيمي اللتان تتواجدان على مستوى المديرية الولائية للضرائب بادرار كما تضم المديرية ايضا 05 قباضات تحصيل تتوزع بحسب توزيع المفتشيات و 12 قباضة تسيير تقوم بتنفيذ ومراقبة ميزانية البلديات والمستشفيات كما تتفرع هذه المديرية الى 13 مكتب وهذا وفقا للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 21 فيفري 2009.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الضرائب

تعمل مديرية الضرائب جاهدة على القيام بالمهام الموكلة إليها بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/02/21 ومن تنفيذ مختلف القوانين الضريبية، كما أنها تصبو الى تحقيق العديد من الاهداف.

**اولا: المهام:** تعمل مديرية الضرائب على تنفيذ المهام الآتية:

- اعداد الاحصائيات المختلفة لتقييم مردودية الهياكل المختلفة؛
- الإشراف على تطبيق السلم للنصوص القانونية الجبائية؛
- حصر الوعاء الضريبي وتنشيط البحث عن المادة الضريبية؛
- مراقبة التصريجات الدورية والسنوية والتحقيقات؛
- تنفيذ التسويات الضريبية المختلفة؛
- معالجة قضايا المنازعات.

**ثانيا: الأهداف:** تصبو مديرية الضرائب لولاية أدرار الى تحقيق الأهداف التالية:

- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط مصالح وتحقيق الاهداف المحددة؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- متابعة تطور القضايا المرفوعة امام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- تكسب ثقة المكلفين بالضريبة من خلال التقرب منهم بعقد لقاءات جوارية، وتنظيم أبواب مفتوحة على الادارة الضريبية؛
- تكوين رصيد وثائقي للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الاملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الاملاك والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 19 .

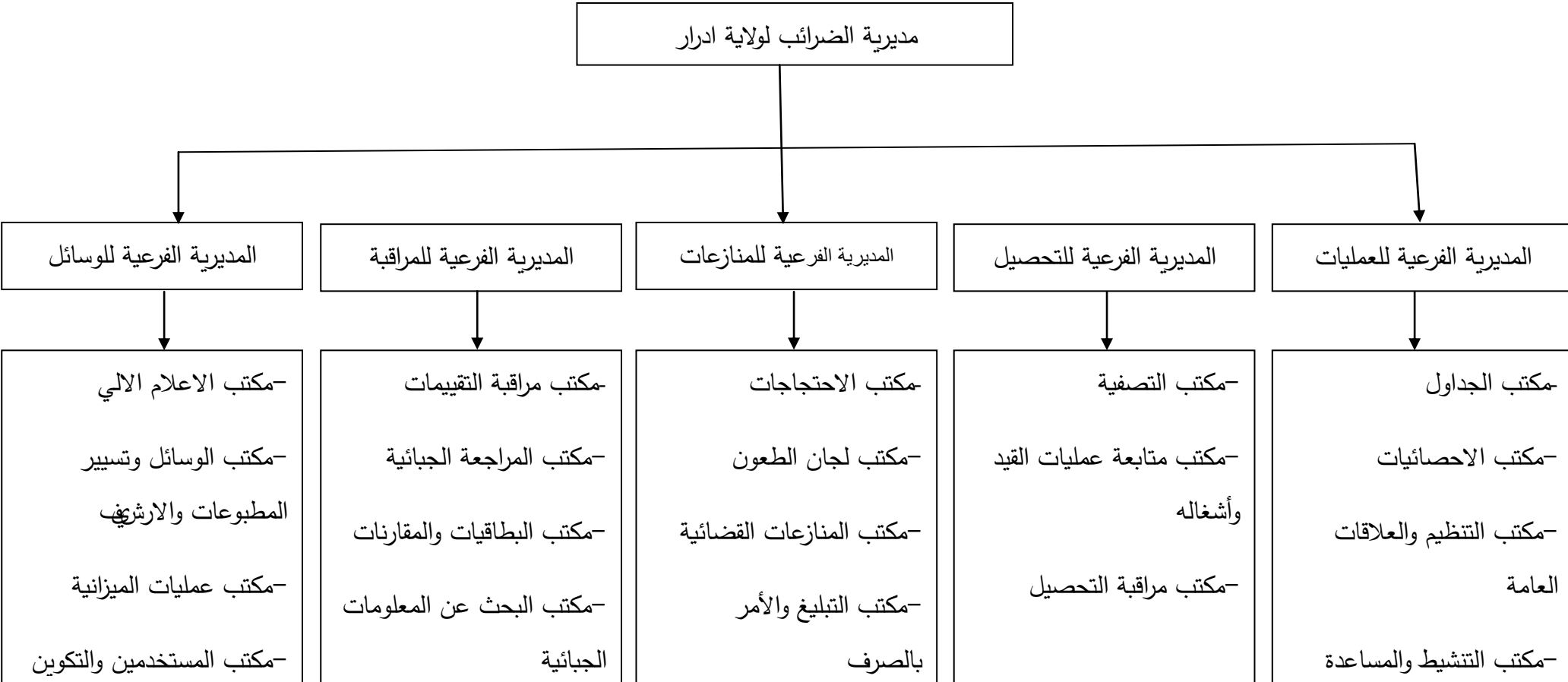
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية أدرار**

تم تنظيم مديرية الضرائب في مديريات فرعية، ومفتشيات وقباضات تتوزع على مناطق متفرقة بالولاية تعنى بالتحصيل وتسيير شؤون المكلفين وهذا بهدف تقريب الادارة الضريبية من المكلفين، كما تم تقسيم المديريات الفرعية الى مكاتب تسهل عملها.

**اولا: عرض الهيكل التنظيمي**

الشكل الموالي يظهر تنظيم مديرية الضرائب بولاية أدرار: وهو كما يلي:

الشكل 01: يظهر المخطط الهيكلي لمديرية الضرائب لولاية ادرار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

### ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

كما رأينا في الشكل 01 فإن هيكلية المديرية الولائية للضرائب بأدرار ضمت:

#### 1- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتكلف ب:

- بتنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات و تجميعها كما تكلف بأشغال الاصدارات ؛
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها ؛

- متابعة نظم الإعفاء و الامتيازات الجبائية الخاصة.

وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب و مفتشيات وهي كالتالي:

#### 1-1- مكتب الجداول : ويكلف ب:

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

#### 1-2- مكتب الإحصائيات : ويكلف ب:

- 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؛

#### 1-3- مكتب التنظيم والعلاقات العامة : يقوم هذا المكتب ب:

- 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، تحديد إجراءات تحديد أسس الضريبة بالنسبة للمكلفين والخاضعين للضريبة والتابعين للنظام

الجزائي؛

**1-4- مكتب التنشيط والمساعدة:** يكلف بالمهام التالية:

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

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

لجمع المعطيات المتعلقة بالخاضع الذي يحمل صفة التاجر عموماً، سواء منتجاً أو مقدم لخدمات إعادة البيع أو مهن حرة وهي الهيئة التي لها علاقة والعمل المباشرة مع المكلفين.

ومفتشية الضرائب كما يشير إليها اسمها 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.

**2- المديرية الفرعية للتحصيل:** سيتم التطرق لها بالتفصيل في المطلب الاول من المبحث الثاني**3- المديرية الفرعية للمنازعات:** ومهمتها تتمثل في:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين 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 الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية من أربعة مكاتب هي:

**3-1- مكتب الاحتجاجات:** وتكمن مهامه في :

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

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

**3-2- مكتب لجان الطعن:** وتكمن مهامه في:

- دراسة الاحتجاجات 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: ويتمثل دوره في:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛  
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض الضريبة؛

### 3-4- مكتب التبليغ والأمر بالاصراف: ويكلف ما 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 مكاتب:

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

- تشكيل فهرس للمصادر محلية 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 وحوصل 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؛

### 4-4- مكتب مراقبة التقييمات: ويكلف بما يلي:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجاناً؛  
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية؛

**5- المديرية الفرعية للوسائل : وتكلف بما يلي:**

- 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 مكاتب:

**5-1- 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 بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية؛

**5-2- 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؛

**5-3- 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؛

**5-4- 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره.ص34.

المبحث الثاني: مؤشرات التسيير المستخدمة وأثرها على مردودية المديرية الفرعية للتحصيل - دراسة حالة

### بالمديرية الولائية للضرائب بأدرار

تسعى مديرية الضرائب بولاية أدرار إلى تحسين أدائها من خلال مؤشرات تتبع أداء مديرياتها الفرعية ومختلف الهياكل القاعدية التابعة لها من مفتشيات وقباضات، وتعتبر المديرية الفرعية للتحصيل إحدى الهيئات الهامة التابعة للمديرية الولائية للضرائب، حيث تصبو هذه الأخيرة إلى تحقيق أهداف المديرية الولائية للضرائب، والتي من أبرزها تحسين عمليات التحصيل الضريبي، وتحسين أداء الهيئات القائمة على عملية التحصيل، وهذا باستخدام مؤشرات تسيير تتبع من خلالها الأداء وتعمل على تحسينه، وقد حددت هذه المؤشرات بـ 14 مؤشرا مرتبط بقياس أداء المديرية الفرعية للتحصيل.

### المطلب الاول: تقديم المديرية الفرعية للتحصيل بأدرار

تعد المديرية الفرعية للتحصيل أحد أهم المديريات الفرعية التابعة للمديرية الولائية للضرائب بأدرار، تختص بمتابعة تحصيل الضرائب من جهة ومتابعة الهياكل القاعدية القائمة على عملية التحصيل والمتمثلة في قباضات الضرائب الخمسة الموزعة على إقليم الولاية، ولتسهيل عمل المديرية الفرعية للتحصيل تم تنظيم هاته الأخيرة في مصالح ومكاتب تسهر على تنفيذ المهام الموكلة للمديرية الفرعية للتحصيل.

### أولاً: تعريف المديرية الفرعية للتحصيل

تعتبر المديرية الفرعية للتحصيل بولاية أدرار الهيكل القائم على عمليات التحصيل من خلال مراقبة التحصيل ومتابعة أشغال القيد والتصفية، و تتكون المديرية الفرعية للتحصيل من 03 مكاتب تمثل التنظيم الهيكلي والوسائل الميدانية للتحصيل الجبائي المختصة أساسا في متابعة عملية التحصيل و هي: مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله، مكتب التصفية.

### ثانياً: مهام المديرية الفرعية للتحصيل

تكلف المديرية الفرعية للتحصيل بما يلي:

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها، وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوي؛
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قباضات 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 تحسين الناتج الجبائي؛

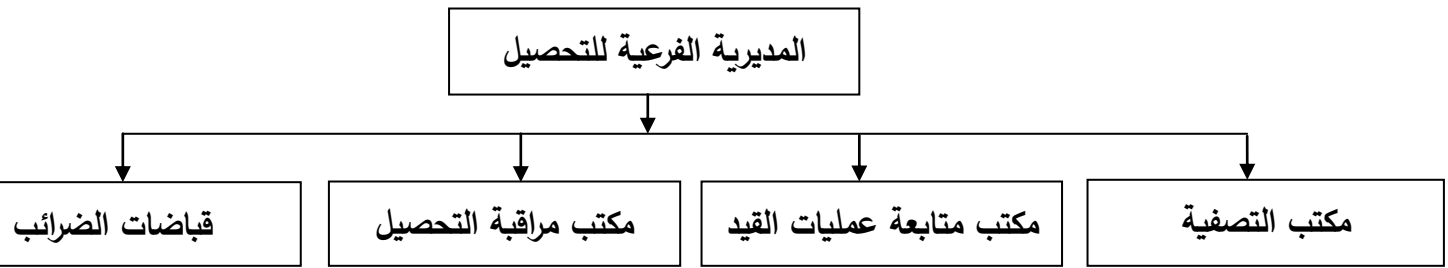
- مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير وتصفية الحسابات.<sup>1</sup>

ثالثا: تنظيم المديرية الفرعية للتحصيل

1- عرض الهيكل التنظيمي

تم تنظيم المديرية الفرعية للتحصيل في ثلاث مكاتب وفق ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: يوضح تنظيم المديرية الفرعية للتحصيل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

1- شرح الهيكل التنظيمي

من الشكل أعلاه يتضح أن المديرية الفرعية للتحصيل تضم :

1-2- مكتب مراقبة التحصيل : ويتكفل ب:

- 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.

<sup>1</sup>القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/02/2009، مرجع سبق ذكره، ص 18.

**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 العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

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

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو سندات الإيرادات المتعلقة بمستخلصات ومستخرجات

الأحكام والقرارات القضائية فيما يتعلق بالغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛

- التكفل بجداول القبول في الإرجاع للمبالغ المتعدرة وتحصيلها وجدول تصفية حسابات الخزينة وسجل

الترحيل، ومراقبة كل ذلك؛

- مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والترخيص بفتح الإعتمادات المخصصة للبلديات، في الإرجاع للمبالغ استلام

المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛

- مركز حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.

**2-4- قباضات الضرائب: يسير القباضة قابض الضرائب وهو يشرف على المصالح التالية:**

**2-4-1- مصلحة الصندوق: يكلف ب:**

- 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 ب:**

- إعداد نتائج قيد الحسابات الشهرية؛

- تقديم إحصائيات الحسابات المتعلقة بعمليات الخزينة؛

- إعداد حساب التسيير .

2-4-3 - مصلحة المتابعة : ويكمن دورها في:

- التأكد من وجود سند للتحصيل وصحة المعلومات والمبالغ الواردة (اسم المدين، عنوانه، نشاطه، المادة الضريبية، 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 القانونية؛
- الانتقال إلى المرحلة القصورية 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.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية للتحصيل

تحتوي الادارة الجبائية على 89 مؤشر تسيير وزعت على المديريات الفرعية التابعة لها، هناك 22 مؤشر يخص عمليات تحديد الوعاء الضريبي، 03 مؤشرات تخص الطابع والتسجيل، 14 مؤشر يخص عمليات التحصيل وهو التي ستم دراستها في هذا المطلب، و 20 مؤشر تغص عمليات الرقابة الجبائية، بالإضافة إلى 26 مؤشر تخص عمليات المنازعات الجبائية.

وما يهمننا هنا هو مؤشرات الخاصة بعمليات التحصيل والتي تقيس أداء المديرية الفرعية للتحصيل والهياكل القاعدية التابعة لها والمكلفة بعمليات التحصيل، والتي سنعرضها في هذا المطلب.

أولاً: عرض مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية للتحصيل

كما سبق وأن أشرنا هناك 14 مؤشر تسيير تخص عمليات التحصيل، والتي تقيس أداء المديرية الفرعية للتحصيل، وهو ما يظهر الجدول أدناه:

| رقم المؤشر | مضمون المؤشر  |
|------------|---|
| R1         | (مبلغ التحصيل الفعلي/مبلغ المستهدف)*100                                     |
| R2         | ((مبلغ التحصيل لسنة n - مبلغ التحصيل لسنة n-1)/(مبلغ التحصيل لسنة n-1))*100 |
| R3         | (مبالغ عن طريق الجداول/مبلغ الاجمالي لتحصيل)*100                            |
| R4         | (مبلغ المحصل عن طريق الجداول المعاد تصحيحه/مبلغ تحصيل عن طريق الجداول)*100  |
| R5         | (مبلغ محصل من الجداول ذات المبالغ المهمة/اجمالي مبالغ المهمة)*100           |
| R6         | (مبلغ تحصيل الغرامات /مبلغ الغرامات الاجمالي)*100                           |

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص55.

|     |   |
|-----|---|
| R7  | (مبلغ الغرامات القضائية المحصلة/عدد الغرامات القضائية الاجمالية)*100                        |
| R8  | (عدد التدخلات/عدد مكاتب التحصيل)*100  |
| R9  | (عدد الحسابات المسيرة من طرف ادارة الضرائب /عدد الحسابات الممسوكة من طرف قابض الضرائب )*100 |
| R10 | (مبالغ الصادرة/مبالغ متنازعة عنها والواجب على المكلف)*100                                   |
| R11 | (عدد عمليات الصادرة /عدد عمليات المتعلقة بالمبالغ المتنازع عنها)*100                        |
| R12 | (مبلغ اعادة التسوية/مبلغ التسيقات)*100  |
| R13 | (عدد عمليات التسوية/عدد عمليات التسوية الاجمالية)*100                                       |
| R14 | (عدد حسابات المؤسسة /عدد الحسابات المنتظرة)*100   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

ثانيا: شرح مؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية لتحصيل وأهدافها

**R1 - معدل تحقيق الأهداف:** إذا لم يكن هذا المعدل 100% فإن ذلك يعني إفلات جزء من الوعاء الجبائي الكلي من الخضوع للضريبة، وهذا في ظل افتراض أن الهدف المحدد تم اعتماده على أساس ان البيانات والمعطيات منطقية وموضوعية.

**R 2 - معدل تطور التحصيل:** ويتوقف هذا المؤشر على عدة عوامل وعلى رأسها التطور الحاصل على مستوى الأوعية الجبائية من سنة لأخرى، لكن الأمر المهم في هذا الجانب هو ضرورة قيام المصالح الجبائية بدورها بالفاعلية اللازمة من حيث اكتشاف الأوعية الجبائية الجديدة في الوقت المناسب ومتابعتها، وهذا في حالة محاولة أصحابها إخفائها من أعين الادارة الجبائية او في حالة التصريح بها ولكن بأقل من قيمتها الحقيقية.

**R 3، R 4 :** والمتعلقين بالتحصيل المبالغ الناتجة عن الرقابة الجبائية، أي التحصيل بالجداول الجماعية أو الفردية سواء كان ذلك بصفة عادية أو بصفة إجبارية ردعية، وكلما كان هذين المؤشرين ذا قيمتين مرتفعتين دل على أن هناك العديد من التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين والتي خضعت للرقابة الجبائية ، توجد بها فروقات ونقائص، حيث أن هناك العديد من المكلفين في نيتهم التخلص من دفع الضريبة الواجبة عليهم سواء بصفة كلية او بصفة جزئية، حيث ان عدم استجابة المكلفين الذين صدرت في حقهم جداول للدفع بطريقة ودية وفق مؤشر **R 3** ، مما يدفع المصالح المعنية للتحصيل بالإجراءات الاجبارية الردعية وفق المؤشر **R 4** .

- **R5 معدل تحصيل المبالغ المهمة:** والذي يعتبر من بين اولويات مصالح التحصيل وان يكون هذا المؤشر ذو قيمة مرتفعة خاصة وانه يمثل النسبة والمبالغ الأهم للتحصيل، فإذا لم تتمكن المصالح المعنية من تحصيل جزء معتبر منها، فانه يمكن اخذ صورة اولية عن كبر حجم التهرب الضريبي، وربما في بعض الأحيان يعود إلى أن عملية التأسيس لم تكن صحيحة بالقدر الكافي.

- **R6 معدل تحصيل الغرامات:** وهذا المؤشر يمكن ان يعطي صورة اولية عن التهرب الضريبي، حيث ان المبلغ الاجمالي للغرامات يوضح انه كلما كان هذا المبلغ كبير فانه قد تم اكتشاف حالات تهرب كثيرة تمت معالجتها وفرض زيادات وغرامات عليها، وكذلك من حيث قيمة المؤشر او نسبة تحصيل الغرامات، فكلما كانت نسبة تحصيل الغرامات ضعيفة دل على تكرار حالة التهرب ضريبي والتي استوجبت فرض تلك الغرامات.

- **R7 معدل تحصيل الغرامات القضائية:** يقيس هذا المؤشر نسبة تحصيل الغرامات القضائية الصادرة عن الجهات القضائية، والمبلغة بواسطة مستخرجات الأحكام القضائية من قبل هاته الأخيرة لمديرية الضرائب ممثلة في المديرية الفرعية للتحصيل بغية تحصيل الغرامات القضائية، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على حرص المديرية الفرعية للتحصيل في تحصيل هذه الغرامات لصالح الخزينة العمومية.

بالإضافة إلى المؤشرات من **R8** إلى **R14** والتي تعطي صورة إضافية للتحليل على عمليات التحصيل من خلال التحليل من حيث مكاتب التحصيل للقباضات، والتحويلات لحسابات الخزينة، ومعدل معالجة التسيقات، إضافة إلى تتبع عمليات التسجيل للحسابات، حيث تعتبر هذه المؤشرات مؤشرات مساعدة ومكملة لتحليل الأداء لعمليات التحصيل الجبائي.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: نتائج مؤشرات التسيير المستخدمة ودورها في تحسين أداء المديرية الفرعية للتحصيل**

من خلال هذا المطلب سوف نحاول تحليل نتائج مؤشرات التسيير وتقييمها على مستوى المديرية الفرعية للتحصيل، وهذا بالتركيز على اهم المعطيات المرتبطة اساسا بتحصيل الضريبة، والمقدمة من طرف المصالح المعنية بالمديرية الولائية للضرائب .

<sup>1</sup> ملفات خاصة بمديرية الضرائب لولاية أدرار.



اولا: عرض نتائج مؤشرات التسيير المستخدمة للفترة 2014-2018

سيتم الاعتماد على مؤشرات التحصيل الخاصة بالمديرية الضرائب لولاية ادرار خلال الفترة 2014-2018 وهذا من اجل عرض وتقييم وتحليل تحصيل الضريبة، على مستوى المصالح الجبائية للمديرية الولائية لولاية ادرار كما هو مبين في الجداول التالية.

الجدول رقم 02: يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2014

| المؤشر | الوضعية في 31/12/2014       |
|--------|-----------------------------|
|        | نتيجة المؤشر                |
| R1     | $3465421/3900000 = 88.86\%$ |
| R2     | $-91277/3556698 = -2.57\%$  |
| R3     | $314783/3465421 = 9.08\%$   |
| R4     | $118082/314783 = 37.51\%$   |
| R5     | $46924/2697657 = 1.74\%$    |
| R6     | $69146/2989800 = 2.31\%$    |
| R7     | $6326/88527 = 7.15\%$       |
| R8     | $19/5 = 380.00\%$           |
| R9     | $0/0 = \#DIV/0!$            |
| R10    | $103594/187691 = 55.19\%$   |
| R11    | $1431/2458 = 58.22\%$       |
| R12    | $284735/291882 = 97.55\%$   |
| R13    | $420/2349 = 17.88\%$        |
| R14    | $5/0 = \#DIV/0!$            |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

الجدول رقم 03 : يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2015

| المؤشر | الوضعية في 2015/12/31        |
|--------|------------------------------|
|        | نتيجة المؤشر                 |
| R1     | $4072367/3972000 = 102.53\%$ |
| R2     | $606946/346521 = 17.51\%$    |
| R3     | $328713/4072367 = 8.07\%$    |
| R4     | $105075/328713 = 31.97\%$    |
| R5     | $169478/2833827 = 5.98\%$    |
| R6     | $86755/3051884 = 2.84\%$     |
| R7     | $3568/87429 = 4.08\%$        |
| R8     | $18/5 = 360.00\%$            |
| R9     | $0/0 = \#DIV/0!$             |
| R10    | $165280/210993 = 78.33\%$    |
| R11    | $1350/2413 = 55.95\%$        |
| R12    | $346534/357774 = 96.86\%$    |
| R13    | $440/2690 = 16.36\%$         |
| R14    | $0/0 = 0\%$                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

## الجدول رقم 04 : يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2016

| المؤشر | الوضعية في 1016/12/31         |
|--------|-------------------------------|
|        | نتيجة المؤشر                  |
| R1     | $4496833/4408933 = 101,99 \%$ |
| R2     | $424466/4072367 = 10,42 \%$   |
| R3     | $397368/4496833 = 8,84 \%$    |
| R4     | $141892/397368 = 35,71 \%$    |
| R5     | $126766/3188285 = 3,98 \%$    |
| R6     | $47458/3206121 = 1,48 \%$     |
| R7     | $4764/89158 = 5,34\%$         |
| R8     | $18/5 = 360 \%$               |
| R9     | $0/0 = 0.00\%$                |
| R10    | $103997/138475 = 75,10 \%$    |
| R11    | $1197/2240 = 53.44\%$         |
| R12    | $358487/373889 = 95.88 \%$    |
| R13    | $363/2941 = 12.34\%$          |
| R14    | $0/5 = 0 \%$                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

الجدول رقم 05: : يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2017

| المؤشر | الوضعية في 2017/12/13   |
|--------|-------------------------|
|        | نتيجة المؤشر            |
| R1     | 4841295/5300000= 91.35% |
| R2     | 344462/4496833= 7.66%   |
| R3     | 433723/4841295= 8.96%   |
| R4     | 147169/433723= 33.93%   |
| R5     | 140429/3377532= 4.16%   |
| R6     | 2597708/7479759= 34.73% |
| R7     | 4644/92419= 5.02%       |
| R8     | 19/5= 380.00%           |
| R9     | 0/0= 0.00%              |
| R10    | 186302/204041= 0.00%    |
| R11    | 810/1558= 51.99%        |
| R12    | 358487/373889= 95.88%   |
| R13    | 363/24/941= 12.34%      |
| R14    | 0/5= 0%                 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.

## الجدول رقم 06: : يوضح نتائج مؤشرات التسيير لسنة 2018

| المؤشر | الوضعية في 2018/12/13 |
|--------|-----------------------|
|        | نتيجة المؤشر          |
| R1     | 4997/4892000= 102.15% |
| R2     | 155785/4841295= 3.22% |
| R3     | 302220/4997080= 6.05% |
| R4     | 209066/302220= 69.18% |
| R5     | 260923/428311= 6.09%  |
| R6     | 264179/4897400= 5.39% |
| R7     | 8835/87853= 10.06%    |
| R8     | 26/5= 520.00%         |
| R9     | 0/0= 0.00%            |
| R11    | 108655/140865= 77.13% |
| R10    | 886/1897= 46.71%      |
| R12    | 418842/440725= 95.03% |
| R13    | 378/3695 = 10.23%     |
| R14    | 0/5= 0%               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب.<sup>1</sup>

ولمزيد من التفاصيل حول المبالغ الواردة أعلاه في الجداول السابقة يرجى الرجوع للملاحق 01،02،03،04،05.

## ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج مؤشرات التسيير للفترة 2014-2018

للقوف على دور مؤشرات التسيير وأثرها في تحسين أداء المديرية الفرعية للتحويل، سنقوم بتحليل نتائج كل مؤشر على حدا، وهي:

<sup>1</sup> ملفات خاصة بمديرية الضرائب لولاية أدرار.

- المؤشر R1 والمرتببط بمعدل تحقيق الاهداف نجده يتزايد من سنة الى اخرى حيث يفوق 100%، اي ان اجمالي التحصيل الفعلي يفوق الهدف المحدد حيث ارتفعت نسبته في الفترة 2014-2018 من 88.86% الى 102.15%.

ومن خلال النتائج نجد ان هناك تحسن في المعدل وهذا راجع في تحسين في عملية التنبؤ من طرف المصالح الجبائية القائمة على عملية التحصيل من جهة، ومن جهة أخرى هناك سبب اخر ويرجع الى زيادة وعي المكلفين بالضريبة من سنة الى اخرى وهذا بفضل الجهود التي تبذلها مديرية الضرائب من خلال تنظيم لقاءات جوارية و ابواب مفتوحة على ادارة الضرائب، وهناك سبب اخر هو مضاعفة عمل الاعوان المكلفون بالرقابة الجبائية بمختلف انواعها وهو ما سمح بتصحيح الاوعية الضريبية وجلب اكبر قدر ممكن من الموارد الضريبية الضائعة.

- أما من خلال المؤشر R2 المتعلق بمعدل تطور معدل التحصيل من سنة الى اخرى فقد سجل نسب متفاوتة من سنة الى اخرى او قد سجلت اقل نسبة لهذا المؤشر خلال سنة 2014 وقدرة ب- 2.75% اي ان مبالغ تحصيل لسنة 2014 كانت اقل خلال سنة 2013، اما بالنسبة لسنة 2015 فقد تحسنت هذه النسبة وسجلت نسبة تطور تقدر ب 17.51% مقارنة بسنة 2014، بمعنى ان هناك زيادة في مبالغ التحصيل بنسبة 17.71%، لتعاود هذه نسبة (نسبة التطور) الانخفاض خلال سنة 2016، 2017، 2018 حيث سجلت نسبة تطور قدرة ب 10.42%، 7.66%، 3.22% متواليه اي نسبة التطور تنخفض من سنة الى اخر وهذا راجع الى تقلص حجم الاوعية الضريبية من جهة نتيجة الركود الذي لحق بالعديد بالنشاطات.

- اما بالنسبة لمؤشر R3 والذي يعكس حجم التهرب الضريبي فقد سجل نسب متفاوتة خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت اعلى نسبة سنة 2014 وهو ما يؤكد نتيجة المؤشر R1 و R2 حيث انه حجم التهرب الضريبي اثر على المبالغ المحصلة خلال سنة 2014، اما بالنسبة لسنوات الاخرى فسجلت نسب متفاوتة تراوحت بين 6% و 8% وهذا ما يدل على انه لايزال نقص في وعي لدى المكلفين بالضريبة وإخلالهم بالتزاماتهم الضريبية وهنا يجب على الادارة الضريبية مضاعفة الجهد من خلال مديرياتها الفرعية (الرقابة الجبائية، التحصيل).

- المؤشر R4 انه هناك بعض الاخطاء المرتكبة من طرف اعوان الرقابة لدى المفتشيات الضرائب من خلال الرقابة التي يقومون بها على اساس المستندات وهذا راجع الى نقص التكوين بالنسبة لهؤلاء الاعوان وعدم الامام الكامل بالقوانين الضريبية الكثيرة التغير فنلاحظ ان المبلغ المحصل عن طريق الجداول و المعاد تصحيحه بعد ايداع المكلفون بالضريبة لشكاوى على مستوى المديرية الفرعية للمنازعات الضريبية التي تقوم بتصحيح الاخطاء الواردة في الجداول

حيث سجلت نسبة الاخطاء المصححة في الجداول نسبا معتبرة من اجمالي المبالغ المحصلة عن طريق الجداول لاسيما خلال سنة 2018 و التي قدرت ب 69.18% اما بالنسبة للسنوات الاخرى فتراوحت بين 31% و 35%.

R5 - معدل تحصيل المبالغ المهمة : يوضح المؤشر مبلغ تحصيل الجداول ذات المبالغ المهمة حيث ان تحصيل المبالغ المهمة(الكبيرة) سجلت نسب تحصيل ضعيفة حيث انها في احسن الاحوال سجلت نسبة 6.09% و هذا خلال سنة 2018 اما بالنسبة للسنوات الاخرى فلم تتجاوز 5% حيث كانت اضعف نسبة خلال سنة 2014 و المقدره ب 1.77% وفي 2018 2.45% وفي 2016 3.98% و في 2017 4.16% و هنا يتضح نقص دور الاعوان المكلفون بالتحصيل و عدم لجوئهم الى اجراءات حصر المحلات هذا من جهة و من جهة اخرى نقص في الاعوان المكلفون بالتحصيل على مستوى القباضات.

R6: سجل نتائج ضعيفة وهذا يدل على عدم ايلاء العناية اللازمة بالنسبة لهذا النوع من التحصيل.

R7 - معدل تحصيل الغرامات القضائية: بالنسبة لتحصيل الغرامات القضائية فسجلت اكبر نسبة سنة 2018 حيث قدرت ب 10.06% اي انه كل ما كان هناك انخفاض في مبالغ التحصيل كلما اولت مصالح المكلفة بالتحصيل عناية اكبر لتحصيل مبلغ الغرامات القضائية و يرجع السبب في تدني النسب الى عدم قيام الاعوان المكلفون بالتحصيل على مستوى القباضات بالاجراءات اللازمة كإجراء الاكراه البدني لإجبار المخالفين على دفع الغرامات و هذا مرده الى نقص الاعوان الذين لديهم مهام اكبر من قدرتهم احيانا فهم مكلفون بتحصيل المبالغ الضريبية المصرح بها، مكلفون بتحصيل الغرامات القضائية، اعداد احصائيات التحصيل كل ثلاثي... الخ

- بالنسبة لمؤشر R8 فانه يؤكد نتيجة المؤشر R7 فنلاحظ ان عدد التدخلات التي قام بها الاعوان المكلفون بالتحصيل هي اكبر من عدد الاعوان بأكثر من 380% حيث ان الاعوان يقومون بتدخلات اكبر من العمليات اللازم القيام بها، و هذا يوضح الجهد المبذول لاسيما خلال 2018 التي بلغت 520%

- اما بالنسبة للمؤشرات من R9 الى R14 المرتبطة بالحسابات المسيرة من طرف ادارة الضرائب و مبلغ المخرجات، عدد عمليات الإخراج، مبلغ اعادة التسوية، و عدد عمليات التسوية فهي نسب مدعمة و مساعدة للنسب السابقة تساعد المديرية الفرعية على تتبع نشاطها و تحسين ادائها وقد سجلت نسب متفاوتة و مقبولة على العموم خلال فترة الدراسة من 2014 الى 2018.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ملفات خاصة بمديرية الضرائب لولاية أدرار.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الوقوف على النتائج الفعلية لمؤشرات التسيير المستخدمة بالمديرية الفرعية للتحصيل حيث عكست هاته النتائج أداء المديرية الفرعية للتحصيل، فهاته الاخيرة عملت على تحسين أدائها من خلال نتائج مؤشرات التسيير لاسيما من خلال مؤشرات R1 و R2 و R3.

لكن تبقى هناك بعض الجوانب التي ينقصها بعض التحسينات لتحسين أداء المديرية الفرعية للتحصيل كزيادة عدد أعوان المكلفون بالتحصيل، تحسين إجراءات التحصيل باللجوء الى رقمنة عمليات التحصيل باستخدام انظمة الدفع الالكتروني وكذا تنسيق مع المديرية الفرعية الاخرى لاسيما المديرية الفرعية لرقابة الجبائية والمديرية الفرعية للمنازعات الجبائية وهذا لمكافحة التهرب الضريبي وإخفاء الاعوية الضريبية.



خاتمة

## خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة موضوع اثر مؤشرات التسيير التي تستخدمها الادارة الجبائية على مردوديتها، و الذي حاولنا من خلال الوقوف على اهمية هذه المؤشرات بالنسبة لادارة الضرائب و دورها في رفع الكفاءة، و فعالية الاداء الضريبي، من خلال معالجة اشكالية اساسية تتمحور حول اثر مؤشرات التسيير التي تستخدمها الادارة الجبائية على مردوديتها.

ولمعالجة هذه الاشكالية تطلب منا تقسيم البحث الى فصلين، حاولنا من خلالهما الاجابة على اشكالية البحث و ذلك انطلاقا من تبني اربع فرضيات تتضمن مؤشرات كمية يحتمل تأثيرها على التحصيل الضريبي، و لاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام المناهج و الادوات الضرورية للمعالجة و التحليل، و من خلال هذا سوف نحاول تقديم اهم النتائج المتوصل اليها:

- \_\_ صحة الفرضية التي تقول ان مؤشرات التسيير أداة تقييم واتخاذ القرارات التي من خلالها سوف تكون من خلالها نكون قادرين على قياس حالة المردودية أو اتجاهها بطريقة موضوعية نسبيا وفي وقت معين أو فضاء معين.
- وكذلك وجدنا مردودية الادارة الجبائية هي عبارة عن ايرادات ضريبية تجمعها الحكومات من خلال فرض الضرائب
- \_\_ بإضافة الى انه مؤشرات التسيير تساهم في زيادة مردودية الادارة الجبائية من خلال التقييم والرقابة الدورية للمؤسسة.

\_\_ فرضية هناك علاقة طردية بين مؤشرات التسيير الحديثة ومردودية الادارة الجبائية فرضية صحيحة.

## نتائج عامة:

- تعتبر مؤشرات التسيير المستخدمة أداة تقييم هامة بيد المديرية الفرعية للتحصيل تساعد على تحسين أدائها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ساعدت مؤشرات التسيير المديرية الفرعية للتحصيل على تطوير نسب التحصيل من سنة الى أخرى.
- مردودية مديرية الضرائب بأدرار من خلال مديرياتها الفرعية الخمسة مرتبطة بأدائها والذي نفسه نتائج المؤشرات فكلما كانت المؤشرات غير صحيحة فإنها تؤثر على أداء المديرية الفرعية ولا تعكس الصورة الحقيقية.

التوصيات:

- الاهتمام بجانب الاداء في الادارة الضريبية و اعتماده كوظيفة ادارية متكاملة باقي الوظائف الادارية.
- \_ محاولة تحسين الاداء الضريبي للتقليل من مشكل التهرب الضريبي قدر الامكان وتحسين العلاقة مع المكلف
- \_ محاولة تعميم تطبيق نماذج عالمية في القياس و تقويم الاداء الضريبي كنموذج TADAT

أفاق الدراسة:

من خلال ماسبق نجد ان مؤشرات التسيير لها اهمية كبيرة في دعم عملية التحصيل الضريبي في ادارة الضرائب، حيث ان التحصيل الضريبي اهم عنصر من عناصر الاداء الجيد و الفعال حيث كلما كان التحصيل الضريبي مرتفع كان الاداء الضريبي اكثر فعالية و كفاءة لذا يجب على الادارة الضريبية القيام به بشكل دوري ومنظم للوقوف على اسباب القصور في الاداء لمحاولة معالجتها، و بالتالي الحصول على اداء افضل في كل مرة.

ومنه يمكن طرح التساؤل عن امكانية تطبيق نموذج TADAT في جميع مديريات الضرائب بالجزائر وما هو أثرها على التحصيل الضريبي

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- الكتب بالعربية

- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- نهلة احمد قنديل، التجارة الالكترونية، الدار الجامعة، مصر، 2005..
- احمد زهير شامية، خالد شحاتة الخطيب، اسس المالية العامة، الاردن، 2005.
- ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار الحامل، الاردن، 2003.
- فارس السبتي، المنازعات الضريبية في التشريع الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2008.

2- الاطروحات والرسائل

- شرقي فاطمة الزهراء، أهمية تقويم وقياس الادراء الضريبي في دعم عملية التحصيل، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- اسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017.
- الحمودي هشام، استخدام منهج SIGMA SIX كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الادارة الضريبية، الجمعية المصرية المالية العامة للضرائب، مصر، 2014.
- هدى احمد هلال، آليات تحسين القدرة التنافسية لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، جامعة عين الشمس، مصر، 2015.
- حراش براهيم، تقييم عصنة ادارة الضرائب الجزائرية، مدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2009.
- ناصر مراد، تقييم الاصلاحات الضريبية في الجزائر، العدد 02، المجلد 25، جامعة البليدة، الجزائر.

### 3- الملتقيات العلمية والمقالات

-قاسم مُجَّد عبد الله البعاج، اطار مقترح لتقييم مدى امكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الالكتروني باستخدام بطاقة القياس المتوازن لاداء دراسة تطبيقية للهيئة العامة للضرائب ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد35،2013،الاردن.

### 4- القوانين والمناشير والتعليمات

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/02/21.

- قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 19 .

### 5- المواقع الالكترونية

- .. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

- [www.TADAT.org](http://www.TADAT.org)

- <http://ideas.repec.org/p/dpaper>

- <http://econpapers.repec.org>

### 6- الكتب بالغة الاجنبية

- Muzainah Mansor, Performance Management For A Tax Administration: Integrating Organisational Diagnosis To Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012.

-Pi rre beltrame , la fiscalit  en France, hachette supérieur 5  me  dition, Paris, 1997.

- Denning , Brian , Adopting International Financial Reporting Standards- The Tax Implications, Accountancy, Ireland, August 2004.

- Alm , Jams ,et al. ," The Effects of Communication Among Taxpayers on Compliance "IRS.Government Publications U.S. , September 2004.
- Charles Y.Mansfield, Tax Administration An Economic Perspective, Vol35, Paris, 1998.

الملاحق



## (R) RECOUVREMENT

- Le taux de réalisation (r2)
- Le taux d'évolution (r1)

| Recettes         | Objectif fixé    | Montant des Recouvrements | R1(%)         |
|------------------|------------------|---------------------------|---------------|
| ADRAR 1ER NO     | 2 300 000        | 2 052 909                 | 89.26%        |
| ADRAR COMMUNA    | 1 500            | 1 064                     | 70.93%        |
| ADRAR HOPIT      |                  |                           |               |
| ADRAR COLONEL LO | 654 695          | 541 269                   | 82.67%        |
| I.C. CHAROUI     | 40               | 21                        | 52.50%        |
| REGGA            | 300 000          | 299 655                   | 99.89%        |
| I.C. REGGA       | 1 000            | 551                       | 55.10%        |
| I.C. TSAI        | 1 000            | 132                       | 13.20%        |
| TIMIMO           | 500 000          | 444 709                   | 88.94%        |
| I.C. TIMIMO      | 600              | 292                       | 48.67%        |
| I.C. ZOUJET KOUN | 600              | 273                       | 45.50%        |
| AOUL             | 140 000          | 124 382                   | 88.84%        |
| I.C. AOUL        | 500              | 133                       | 26.60%        |
| I.C. FENOUG      | 30               | 13                        | 43.33%        |
| I.C. TINERKO     | 20               | 12                        | 60.00%        |
| I.C. AOUGRO      | 15               | 6                         | 40.00%        |
| I.C. B.B. MOKHT  |                  |                           |               |
|                  |                  |                           |               |
| <b>Total DIW</b> | <b>3 900 000</b> | <b>3 465 421</b>          | <b>88.86%</b> |

| Recettes         | Recouvrements de L'année(n-1) | Recouvrements de L'année (n) | R2(%)         |
|------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------|
| ADRAR 1ER NO     | 2 268 314                     | 2 052 909                    | -9.50%        |
| ADRAR COMMUNA    | 718                           | 1 064                        | 48.19%        |
| ADRAR HOPIT      |                               |                              |               |
| ADRAR COLONEL LO | 532 825                       | 541 269                      | 1.58%         |
| I.C. CHAROUI     | 27                            | 21                           | -22.22%       |
| REGGA            | 287 203                       | 299 655                      | 4.34%         |
| I.C. REGGA       | 478                           | 551                          | 15.27%        |
| I.C. TSAI        | 6                             | 132                          | 2100.00%      |
| TIMIMO           | 352 064                       | 444 709                      | 26.31%        |
| I.C. TIMIMO      | 191                           | 292                          | 52.88%        |
| I.C. ZOUJET KOUN | 185                           | 273                          | 47.57%        |
| AOUL             | 114 454                       | 124 382                      | 8.67%         |
| I.C. AOUL        | 162                           | 133                          | -17.90%       |
| I.C. FENOUG      | 36                            | 13                           | -63.89%       |
| I.C. TINERKO     | 25                            | 12                           | -52.00%       |
| I.C. AOUGRO      | 10                            | 6                            | -40.00%       |
| I.C. B.B. MOKHT  |                               |                              |               |
|                  |                               |                              |               |
| <b>Total DIW</b> | <b>3 556 698</b>              | <b>3 465 421</b>             | <b>-2.57%</b> |

## (R) RECOUVREMENT

- Le taux de réalisation (r2)
- Le taux d'évolution (r1)

| Recettes          | Objectif fixé    | Montant des Recouvrements | R1(%)          |
|-------------------|------------------|---------------------------|----------------|
| ADRAR 1ER NOV     | 2 347 826        | 2 428 947                 | 103.46%        |
| ADRAR COMMUNAL    | 400              | 317                       | 79.25%         |
| ADRAR HOPITA      |                  |                           |                |
| ADRAR COLONEL LOT | 685 000          | 684 271                   | 99.89%         |
| I.C. CHAROUIN     | 40               | 20                        | 50.00%         |
| REGGAN            | 337 000          | 336 019                   | 99.71%         |
| I.C. REGGAN       | 102              | 101                       | 99.02%         |
| I.C. TSAB         | 50               | 40                        | 80.00%         |
| TIMIMOU           | 482 863          | 503 737                   | 104.32%        |
| I.C. TIMIMOU      | 240              | 237                       | 98.75%         |
| I.C. ZOUJET KOUNT | 240              | 237                       | 98.75%         |
| AOULE             | 118 000          | 118 214                   | 100.18%        |
| I.C. AOULE        | 150              | 153                       | 102.00%        |
| I.C. FENOUGH      | 14               | 13                        | 92.86%         |
| I.C. TINERKOU     | 60               | 61                        | 101.67%        |
| I.C. AOUGROU      | 15               |                           | 0.00%          |
| I.C. B.B. MOKHTA  |                  |                           |                |
|                   |                  |                           |                |
| <b>Total DIW</b>  | <b>3 972 000</b> | <b>4 072 367</b>          | <b>102.53%</b> |

| Recettes          | Recouvrements de L'année(n-1) | Recouvrements de L'année (n) | R2(%)         |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------|
| ADRAR 1ER NOV     | 2 052 909                     | 2 428 947                    | 18.32%        |
| ADRAR COMMUNAL    | 1 064                         | 317                          | -70.21%       |
| ADRAR HOPITA      |                               |                              |               |
| ADRAR COLONEL LOT | 541 269                       | 684 271                      | 26.42%        |
| I.C. CHAROUIN     | 21                            | 20                           | -4.76%        |
| REGGAN            | 299 655                       | 336 019                      | 12.14%        |
| I.C. REGGAN       | 551                           | 101                          | -81.67%       |
| I.C. TSAB         | 132                           | 40                           | -69.70%       |
| TIMIMOU           | 444 709                       | 503 737                      | 13.27%        |
| I.C. TIMIMOU      | 292                           | 237                          | -18.84%       |
| I.C. ZOUJET KOUNT | 273                           | 237                          | -13.19%       |
| AOULE             | 124 382                       | 118 214                      | -4.96%        |
| I.C. AOULE        | 133                           | 153                          | 15.04%        |
| I.C. FENOUGH      | 13                            | 13                           | 0.00%         |
| I.C. TINERKOU     | 12                            | 61                           | 408.33%       |
| I.C. AOUGROU      | 6                             |                              | -100.00%      |
| I.C. B.B. MOKHTA  |                               |                              |               |
|                   |                               |                              |               |
| <b>Total DIW</b>  | <b>3 465 421</b>              | <b>4 072 367</b>             | <b>17.51%</b> |

## (R) RECOUVREMENT

- Le taux de réalisation (r2)
- Le taux d'évolution (r1)

| Recettes            | Objectif Fixé    | Montant des Recouvrements | R1(%)          |
|---------------------|------------------|---------------------------|----------------|
| ADRAR 1ER NOVBR     | 2 817 673        | 2 900 981                 | 102,96%        |
| ADRAR COMMUNALE     | 550              | 524                       | 95,27%         |
| ADRAR HOPITAL       |                  |                           |                |
| ADRAR COLONEL LOTFI | 665 000          | 665 871                   | 100,13%        |
| I.C. CHAROUINE      | 40               | 19                        | 47,50%         |
| REGGANE             | 362 000          | 363 324                   | 100,37%        |
| I.C. REGGANE        | 900              | 899                       | 99,89%         |
| I.C. TSABIT         | 30               | 29                        | 96,67%         |
| TIMIMOUN            | 456 000          | 457 859                   | 100,41%        |
| I.C. TIMIMOUN       | 150              | 127                       | 84,67%         |
| I.C. ZOUJET KOUNTA  | 90               | 83                        | 92,22%         |
| AOULEF              | 106 000          | 106 678                   | 100,64%        |
| I.C. AOULEF         | 400              | 361                       | 90,25%         |
| I.C. FENOUGHIL      | 40               | 38                        | 95,00%         |
| I.C. TINERKOUK      | 60               | 40                        | 66,67%         |
| I.C. AOUGROUT       |                  |                           | #DIV/0!        |
| I.C. B.B. MOKHTAR   |                  |                           |                |
|                     |                  |                           |                |
| <b>Total DIW</b>    | <b>4 408 933</b> | <b>4 496 833</b>          | <b>101,99%</b> |

| Recettes            | Recouvrements de L'année(n-1) | Recouvrements de L'année (n) | R2(%)         |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------|
| ADRAR 1ER NOVBR     | 2 428 947                     | 2 900 981                    | 19,43%        |
| ADRAR COMMUNALE     | 317                           | 524                          | 65,30%        |
| ADRAR HOPITAL       |                               |                              |               |
| ADRAR COLONEL LOTFI | 684 271                       | 665 871                      | -2,69%        |
| I.C. CHAROUINE      | 20                            | 19                           | -5,00%        |
| REGGANE             | 336 019                       | 363 324                      | 8,13%         |
| I.C. REGGANE        | 101                           | 899                          | 790,10%       |
| I.C. TSABIT         | 40                            | 29                           | -27,50%       |
| TIMIMOUN            | 503 737                       | 457 859                      | -9,11%        |
| I.C. TIMIMOUN       | 237                           | 127                          | -46,41%       |
| I.C. ZOUJET KOUNTA  | 237                           | 83                           | -64,98%       |
| AOULEF              | 118 214                       | 106 678                      | -9,76%        |
| I.C. AOULEF         | 153                           | 361                          | 135,95%       |
| I.C. FENOUGHIL      | 13                            | 38                           | 192,31%       |
| I.C. TINERKOUK      | 61                            | 40                           | -34,43%       |
| I.C. AOUGROUT       |                               |                              |               |
| I.C. B.B. MOKHTAR   |                               |                              |               |
|                     |                               |                              |               |
| <b>Total DIW</b>    | <b>4 072 367</b>              | <b>4 496 833</b>             | <b>10,42%</b> |

## (R) RECOUVREMENT

- Le taux de réalisation (r2)
- Le taux d'évolution (r1)

| Recettes                       | Objectif fixé    | Montant des Recouvrements | R1(%)         |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|---------------|
| ADRAR 1 <sup>er</sup> NOVEMBRE | 3 587 568        | 3 264 539                 | 91.00%        |
| Int.Communale ADRAR            | 700              | 557                       | 79.57%        |
| ADRAR HOPITAL                  |                  |                           |               |
| ADRAR COLONEL LOTFI            | 650 000          | 613 389                   | 94.37%        |
| Int.Communale CHAROUINE        | 40               | 27                        | 67.50%        |
| REGGANE                        | 470 000          | 422 514                   | 89.90%        |
| Int.Communale REGGANE          | 900              | 0                         | 0.00%         |
| Int.Communale TSABIT           | 30               | 19                        | 63.33%        |
| TIMIMOUN                       | 470 000          | 437 728                   | 93.13%        |
| Int.Communale TIMIMOUN         | 150              | 59                        | 39.33%        |
| Int.Communale ZOUJET KOUNTA    | 200              | 142                       | 71.00%        |
| AOULEF                         | 120 000          | 102 036                   | 85.03%        |
| Int.Communale AOULEF           | 300              | 210                       | 70.00%        |
| Int.Communale FENOUGHIL        | 40               | 38                        | 95.00%        |
| Int.Communale TINERKOUK        | 60               | 26                        | 43.33%        |
| Int.Communale AOUGROUT         | 12               | 11                        | 91.67%        |
| Int.Communale B.B. MOKHTAR     |                  |                           |               |
|                                |                  |                           |               |
| <b>Total DIW</b>               | <b>5 300 000</b> | <b>4 841 295</b>          | <b>91.35%</b> |

| Recettes                       | Recouvrements de L'année(n-1) | Recouvrements de L'année (n) | R2(%)        |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------|
| ADRAR 1 <sup>er</sup> NOVEMBRE | 2 900 981                     | 3 264 539                    | 12.53%       |
| Int.Communale ADRAR            | 524                           | 557                          | 6.30%        |
| ADRAR HOPITAL                  |                               |                              |              |
| ADRAR COLONEL LOTFI            | 665 871                       | 613 389                      | -7.88%       |
| Int.Communale CHAROUINE        | 19                            | 27                           | 42.11%       |
| REGGANE                        | 363 324                       | 422 514                      | 16.29%       |
| Int.Communale REGGANE          | 899                           | 0                            | -100.00%     |
| Int.Communale TSABIT           | 29                            | 19                           | -34.48%      |
| TIMIMOUN                       | 457 859                       | 437 728                      | -4.40%       |
| Int.Communale TIMIMOUN         | 127                           | 59                           | -53.54%      |
| Int.Communale ZOUJET KOUNTA    | 83                            | 142                          | 71.08%       |
| AOULEF                         | 106 678                       | 102 036                      | -4.35%       |
| Int.Communale AOULEF           | 361                           | 210                          | -41.83%      |
| Int.Communale FENOUGHIL        | 38                            | 38                           | 0.00%        |
| Int.Communale TINERKOUK        | 40                            | 26                           | -35.00%      |
| Int.Communale AOUGROUT         | 0                             | 11                           | #DIV/0!      |
| Int.Communale B.B. MOKHTAR     |                               |                              |              |
|                                |                               |                              |              |
| <b>Total DIW</b>               | <b>4 496 833</b>              | <b>4 841 295</b>             | <b>7.66%</b> |

## (R) RECOUVREMENT

- Le taux de réalisation (r2)
- Le taux d'évolution (r1)

| Recettes                       | Objectif fixé    | Montant des Recouvrements | R1(%)          |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|----------------|
| ADRAR 1 <sup>er</sup> NOVEMBRE | 3 171 555        | 3 247 627                 | 102.40%        |
| Int.Communale ADRAR            | 500              | 455                       | 91.00%         |
| ADRAR HOPITAL                  |                  |                           |                |
| ADRAR COLONEL LOTFI            | 680 000          | 684 838                   | 100.71%        |
| Int.Communale CHAROUINE        | 10               | 7                         | 70.00%         |
| REGGANE                        | 400 000          | 415 499                   | 103.87%        |
| Int.Communale REGGANE          | 1 400            | 1 339                     | 95.64%         |
| Int.Communale TSABIT           | 10               | 8                         | 80.00%         |
| TIMIMOUN                       | 530 000          | 537 939                   | 101.50%        |
| Int.Communale TIMIMOUN         | 150              | 120                       | 80.00%         |
| Int.Communale ZOUJET KOUNTA    | 70               | 51                        | 72.86%         |
| AOULEF                         | 108 000          | 108 908                   | 100.84%        |
| Int.Communale AOULEF           | 200              | 195                       | 97.50%         |
| Int.Communale FENOUGHIL        | 65               | 64                        | 98.46%         |
| Int.Communale TINERKOUK        | 40               | 30                        | 75.00%         |
| Int.Communale AOUGROUT         |                  |                           |                |
| Int.Communale B.B. MOKHTAR     |                  |                           |                |
|                                |                  |                           |                |
| <b>Total DIW</b>               | <b>4 892 000</b> | <b>4 997 080</b>          | <b>102.15%</b> |

| Recettes                       | Recouvrements de L'année(n-1) | Recouvrements de L'année (n) | R2(%)        |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------|
| ADRAR 1 <sup>er</sup> NOVEMBRE | 3 264 539                     | 3 247 627                    | -0.52%       |
| Int.Communale ADRAR            | 557                           | 455                          | -18.31%      |
| ADRAR HOPITAL                  |                               |                              |              |
| ADRAR COLONEL LOTFI            | 613 389                       | 684 838                      | 11.65%       |
| Int.Communale CHAROUINE        | 27                            | 7                            | -74.07%      |
| REGGANE                        | 422 514                       | 415 499                      | -1.66%       |
| Int.Communale REGGANE          |                               | 1 339                        |              |
| Int.Communale TSABIT           | 19                            | 8                            | -57.89%      |
| TIMIMOUN                       | 437 728                       | 537 939                      | 22.89%       |
| Int.Communale TIMIMOUN         | 59                            | 120                          | 103.39%      |
| Int.Communale ZOUJET KOUNTA    | 142                           | 51                           | -64.08%      |
| AOULEF                         | 102 036                       | 108 908                      | 6.73%        |
| Int.Communale AOULEF           | 210                           | 195                          | -7.14%       |
| Int.Communale FENOUGHIL        | 38                            | 64                           | 68.42%       |
| Int.Communale TINERKOUK        | 26                            | 30                           | 15.38%       |
| Int.Communale AOUGROUT         | 11                            |                              |              |
| Int.Communale B.B. MOKHTAR     |                               |                              |              |
|                                |                               |                              |              |
| <b>Total DIW</b>               | <b>4 841 295</b>              | <b>4 997 080</b>             | <b>3.22%</b> |

## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة أثر مؤشرات التسيير على مردودية الادارة الجبائية لمديرية الضرائب، من خلال هاته الاخيرة التي تسمح بقياس وتقويم الاداء الضريبي الذي يدعم عملية التحصيل الضريبي ومحاولة ايجاد العلاقة بينهما.

اما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت دراسة مؤشرات التسيير كمؤشرات كمية لقياس الاداء الضريبي، لمديرية الضرائب لولاية ادرار وبالضبط المديرية الفرعية لتحصيل للفترة ( 2014-2018) وتم اختبارا صحة المؤشرات، كونها تؤثر على عملية التحصيل باعتمادنا على جداول خاصة بالمديرية.

**الكلمات المفتاحية:** مؤشرات التسيير، ادارة الضرائب، التحصيل الضريبي،المردودية الجبائية.

This study aims to try to know the effect of management indicators on the cost-effectiveness of the tax administration of the Tax Directorate, through this latter, which allows the measurement and evaluation of tax performance that supports the tax collection process and try to find the relationship between them.

As for the applied side, the management indicators were studied as quantitative indicators for measuring tax performance, by the Tax Directorate of Adrar and by setting the sub-directorate to collect for the period (2014-2018) and the validity of the indicators was tested, as they affect the collection process by relying on schedules for the directorate.

**Key words:** management indicators, tax administration, tax collection, fiscal profitability.