



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية-أدرار-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع

أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل

دراسة حالة المديرية الفرعية للتحصيل لولاية أدرار - الجزائر - (2013-2018)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

إشراف الأستاذ دكتور:

هـ بن العرية محمد

إعداد الطالبتين:

هـ سهام لنصاري

هـ نبيلة مسعودي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	ولد باحمو سمير
مشرفا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	بن العرية محمد
ممتحنا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	حدادي عبد الغاني

الموسم الجامعي: 2020-2021



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن العربي محمد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ : أهمية تنوع بيئهم وتعبئهم الأعداد المرئي بيبي في دعم عملية

التحصيل دراسة حالة المديرية الفرعية التحصيل لولاية ادرار 2013-2018

من إنجاز الطالب(ة): لمطرب سطاتم

و الطالب(ة): مسعودي نبيلة

كلية : العلوم للإقتصاد والتجارية وعلوم للتبشير

القسم : علوم تجارية

التخصص : مالية المحاسبة

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/06/10

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين

النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويماكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مساعد رئيس القسم:

دروك باحموس سميح

مساعد رئيس قسم العلوم التجارية
مكلف بالتدريس والتقييم في المنهج



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره فلولا فضله سبحانه ما كنا لننتدي وما كنا لننتم هذا العمل ونقول:

"اللَّهُمَّ اَلِكَ الْحَمْدَ اَحْتَى تَرْضَى وَاَلِكَ الْحَمْدَ اِذَا رَضِيَتْ وَاَلِكَ الْحَمْدَ بَعْدَ الرِّضَا"

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر وعرfan إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بن العارية محمد" على تدرisنا أولا، وعلى قبوله الإشراف على هذا العمل ثانيا، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات أفادتنا في انجاز هذا العمل ثالثا.

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه، على الوقت والجهد الذي خصوه لمطالعة هذا العمل خدمة للبحث العلمي.

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص إلى أساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يتخلوا في تقديم يد العون لنا.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.



إِهْدَاء

الى من قال فيما الله عز وجل: "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ
رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا" (24) - سورة الاسراء-

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي حثتني على العلم والعمل رمزا للتضحية ونبع الحنان إلى نور عيوني ونبض
قلبي "أمي" الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أطفأ سنين عمره شموعا ليضيء دنياي ويعبد لي طريق النجاح ويعينني في
مسيرتي الدراسية "أبي" أدام الله عليه الصحة والعافية.
واللذان مهابغ بي الشكر والثناء لن أوفيهما حقهما.

إلى إخوتي "ياسين و محمد سعيد" وأخواتي "فاطمة و جهاد" إلى الغالي جيب عمته
"هيثم"

وإلى كل من أجهم و حفظهم قلبي ولم يكتبهم قلبي أهدي ثمرة هذا العمل
المتواضع.

سهام





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

أهدي ثمرة جهدي هذا:

للقلب الذي يعطي بسخاء فلولا كما لما كنا ولا صرنا في الأرجاء ولكما منا كل الدعاء أطال الله
في عمركما

أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات إخوتي وإخواني

حفظهم الله ورعاهم

إلى زوجي الذي كان خير سند وعائلته الكريمة.

إلى التي رافقتني لأشق دروب النجاح لنصاري سهام

كما لا أنسى كل الصديقات والزملاء والزميلات وكل من حفظهم قلبي ونسيهم قلمي.

مسعودي نبيلة

الملخص:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من دور تقويم وقياس الأداء الضريبي في تحسين أداء إدارة الضرائب والحد من الغش والتهرب الضريبي والرفع من مردودية التحصيل الضريبي، من خلال الاعتماد على احصائيات مؤشرات الأداء للتحصيل الضريبي لعينة الدراسة المقترحة خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٨)، وسمحت لنا الدراسة بالوقوف على عديد النتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين التسيير المستخدمة ومردودية التحصيل الضريبي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الضريبي، التحصيل الضريبي، مؤشرات الأداء، تقييم وقياس الأداء.

Abstract:

This study derives its importance from the role of evaluating and measuring tax performance in improving the performance of tax administration, reducing tax fraud and evasion and raising the cost-effectiveness of tax collection, by relying on the statistics of performance indicators for tax collection of the proposed study sample during the period (2013-2018), and the study allowed us to stand On many results, the most important of which is that there is a direct relationship between the management used and the cost-effectiveness of tax collection.

Key words: tax performance, tax collection, performance indicators, performance evaluation and measurement.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الشكر والعران
III - II	الإهداء
IV	ملخص
VI - V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
5	تمهيد الفصل:
6	<u>المبحث الأول: الأداء الضريبي</u>
6	المطلب الأول: مفهوم الأداء الضريبي
6	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الضريبي
7	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الضريبي (TADAT)
10	<u>المبحث الثاني: التحصيل الضريبي</u>
10	المطلب الأول: مفهوم التحصيل الضريبي
10	المطلب الثاني: إدارة التحصيل الضريبي
11	المطلب الثالث: طرق التحصيل الضريبي
12	المطلب الرابع: قياس الاداء الضريبي ودوره في تقويم الاداء ودعم عملية التحصيل
13	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها	
15	تمهيد الفصل:
16	<u>المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة</u>
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	<u>المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة</u>
24	المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

24	المطلب الثاني: الفجوة العلمية تعالجها الدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية لولاية أدرار - الجزائر - من (٢٠١٣-٢٠١٨)
28	تمهيد الفصل:
29	المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية أدرار
29	المطلب الأول: التعريف والتطور التاريخي لمديرية الضرائب لولاية أدرار
30	المطلب الثاني: مهام واهداف المديرية الولائية للضرائب بولاية أدرار
31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية أدرار
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي
37	المطلب الأول: التعريف بمؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل
40	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج مؤشرات التحصيل الضريبي
46	خلاصة الفصل:
48	خاتمة
50	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	مؤشرات الأداء للتحويل الضريبي بعينة الدراسة للفترة (٢٠١٣-٢٠١٨)	١
42	نتائج مؤشر التحويل R1	٢

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بأدرار	١
42	تحليل نتائج مؤشر التحصيل R1	٢
43	تحليل نتائج مؤشر التحصيل R2	٣
44	تحليل نتائج مؤشر التحصيل R3 و R4	٤
45	تحليل نتائج مؤشر التحصيل R5 و R6	٥

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	مؤشرات الأداء للتحصيل الضريبي بعينة الدراسة للفترة (٢٠١٨-٢٠١٣)	١

مقدمة

مقدمة:

تلعب إدارة الضرائب دورا هاما في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، وتحديد وفرض الضرائب على المكلفين بما يوافق نشاطهم ومدخلهم، وتعزيز الرقابة الضريبية من خلال تطبيق القرارات والتشريعات الضريبية، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتقويم وقياس الأداء الضريبي والذي يؤثر مباشرة على عملية التحصيل الضريبي.

ومن هنا بدأت الأصوات تعلو وبدأ يتزايد نقد عالمي لأساليب قياس الأداء، مع تطور الحياة العلمية والعملية، وتنامي حاجات الدول لزيادة إيراداتها لتغطية مصاريفها والتأكد من أن الضرائب تعتبر المصدر الأهم لخزينة الدولة، ولإقتصار قياس الأداء على الجانب المالي فقط، كانت الحاجة الى وضع معايير لقياس الأداء التي تشمل المقاييس المالية وغير مالية والتي ترتقي إلى مستوى عالمي وتنتم بالشمول مع سهولة التطبيق في أن واحد، ويمكن تطبيقها في أي بلد.

ونتيجة جهود مشتركة بين العديد من الدول والهيئات الدولية. تم عام ٢٠١١ التوصل إلى ما يعرف بأداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية (TADAT) بجهود مشتركة بين كلا من المفوضية الأوروبية، وألمانيا، وصندوق النقد الدولي، واليابان، وسويسرا، والمملكة المتحدة، حيث تم تقسيم أداء نظام الإدارة الضريبية إلى (٩) مجالات وترتبط نتائج مجالات الأداء ب (٣٢) مؤشر يتم من خلالها دراسة وتحليل وضع الإدارة الضريبية وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.

ونظرا لأهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل الضريبي، سعت الجزائر إلى وضع مجموعة من مؤشرات التسيير الحديثة بهدف الوقوف على واقع تسيير وتحسين أداء الإدارة الضريبية.

١. الإشكالية:

انطلاقا مما سبق فإن دراستنا ستعالج الإشكالية الآتية:

ما هو دور مؤشرات قياس الأداء في دعم عملية التحصيل؟

يندرج تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل توجد علاقة بين تقويم وقياس الأداء الضريبي والحد من التهرب الضريبي؟
- هل يتأثر التحصيل الضريبي من خلال مؤشرات الأداء؟

٢. الفرضيات:

وكإجابة مبدئية على هذه الأسئلة نقترح الفرضيات التالية:

• ان تطوير نظام قياس الأداء الضريبي يعمل علي زيادة الكفاءة والفاعلية في ظل المتغيرات الضريبية المعاصرة؛

- توجد علاقة بين تقويم وقياس الأداء الضريبي والحد من التهرب الضريبي؛
- تعطي مؤشرات الأداء للإدارة الضريبية، صورة تحليلية لفاعلية تحصيل الضرائب بالجزائر.

٣. دوافع اختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي الذي أدى بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ارتباط موضوع البحث بالتخصص المدروس، وأيضا القيمة العلمية للموضوع؛
- توسيع المعارف حول التحصيل الضريبي والأداء الضريبي؛
- الفضول العلمي والذي يدفعنا إلى التعرف على مؤشرات تقويم وقياس الأداء الضريبي بالجزائر.

٤. أهداف البحث:

تتجلى الأهداف المرجوة من البحث في:

- توضيح أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي ودوره في دعم عملية التحصيل؛
- معرفة طرق تقييم الأداء الضريبي من خلال مؤشرات الأداء.

٥. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية كبيرة وذلك من خلال:

- أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في تحسين أداء إدارة الضرائب والحد من الغش والتهرب الضريبي ودعم التحصيل الضريبي؛
- التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها التحسين من الأداء الضريبي والرفع من فعاليته كفاءته وذلك على مستوى الإدارة المحلية؛

• ان هذا البحث يمثل مرجعا للمهتمين بعملية التحصيل الضريبي وطرق قياس الاداء.

٦. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: سيتم اعتماد إحصائيات مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي في الفترة من سنة ٢٠١٣ الى سنة ٢٠١٨.

الحدود المكانية: دراسة حالة المديرية الفرعية للتحصيل الضريبي لولاية أدرار.

٧. المنهج المتبع:

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث ومختلف الأسئلة الفرعية اعتمدنا في معالجة بحثنا على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استعرضنا ماهية التحصيل الضريبي والأداء الضريبي، كما قمنا بتحليل مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي.

٨. خطة البحث:

لقد قمنا بتقسيم الموضوع محل البحث إلى ثلاثة فصول محاولة منا لإلمام بكل جوانب التي يمكن عن طريقها إيجاد أجوبة كافية للإشكالية المطروحة، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية، إذ يتضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول حول الأداء الضريبي بإظهار مفهومه وأهميته والتعريف بمؤشرات قياس الأداء الضريبي (TADAT) أما المبحث الثاني فتعرضنا إلى التحصيل الضريبي من خلال مفهومه ومفهوم إدارة التحصيل الضريبي وطرق التحصيل، اختتاماً بالتعريف بقياس الأداء الضريبي ودوره في تقويم الاداء ودعم عملية التحصيل.

أما الفصل الثاني تضمن عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة باللغتين العربية والأجنبية في المبحث الأول، ومناقشتها وإظهار الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا في المبحث الثاني.

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية على مستوى المديرية الولائية للضرائب بولاية أدرار، وتضمن مبحثين، في المبحث الأول تم تقديم مديرية الضرائب لولاية أدرار وتطورها التاريخي وكذلك شرح للهيكل التنظيمي الخاص بها، أما المبحث الثاني تضمن عرض وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي المعتمدة، ودراسة وتحليل نتائج هذه مؤشرات في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨.

لنختتم الدراسة بخاتمة نعرض فيها تلخيص عام للبحث، وتقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، مع تحديد الآفاق المستقبلية لهاته الدراسة.

٩. صعوبات البحث:

إن صعوبات البحث نختصرها في قلة المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع، فضلا عن الصعوبات المتمثلة في الحصول على المعلومات والإحصائيات الحديثة المتعلقة بموضوع البحث، خصوصا في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجزائر عامة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

تمهيد الفصل:

تحتل عملية تقويم وقياس الأداء الضريبي، أهمية كبيرة في إدارة الضرائب، حيث يعبر الأداء الضريبي على انه تأدية الإدارة الضريبية للمهام والواجبات المسندة إليها بطريقة كفؤة وفعالة من أجل ضمان وجود نظام ضريبي عادل، وفعال، واقتصادي، واستغلال الموارد المالية والبشرية بفعالية من أجل رفع الإيرادات الضريبية وتحقيق رضا المكلفين

كما يعتبر التحصيل الضريبي من أهم معايير تقييم الأداء الضريبي، لذلك فإن عملية تقويم وقياس الأداء الضريبي، تتيح للإدارة الضريبية القدرة على كشف نقاط الضعف في الأداء، ومحاولة تقويمها، ونقاط القوة ومحاولة تعزيزها،

ومن هنا تكمن أهمية عملية تقويم وقياس الأداء كونها عملية ضرورية يجب على الإدارة الضريبية القيام بها بشكل دوري ومنتظم؛ لرؤية مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة الضرائب.

في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى مؤشرات تقويم وقياس الأداء الضريبي (TADAT) واقتراح نموذج موحد لقياس نتائج الأداء يتسم بالشمول مع سهولة التطبيق في آن واحد، ويمكن تطبيقه في أي بلد.

بغرض معالجة هذه النقاط قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الأداء الضريبي.

المبحث الثاني: التحصيل الضريبي.

المبحث الأول: الأداء الضريبي

يعكس الأداء الضريبي حقيقة استخدام الإدارة الضريبية للموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرفها، فاستخدامها بكفاءة وفعالية يجعل الإدارة الضريبية قادرة على تحقيق أهدافها، والمتمثلة أساساً في رفع الإيرادات الضريبية وزيادة نسب التحصيل الضريبي دون التأثير على المكلفين بالضريبة وتحقيق رضاهم نظراً لأهمية مساهمتهم في تمويل الخزينة العامة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الضريبي

يعبر الأداء الضريبي على قدرة الإدارة الضريبية في تجسيد المخططات وتحقيق الأهداف المسطرة، مما ينتج عنه زيادة نسب التحصيل الضريبي.

تعريف الأداء الضريبي:

لقد وردت عدة تعاريف للأداء الضريبي نذكر منها:

التعريف الأول: يتم تعريف أداء النشاط الضريبي على أنه "تطبيق إدارة الضرائب على اللوائح والقوانين المستمدة من النظام الضريبي" ويكون الأداء الضريبي فعالاً إذا تمتك السياسة الضريبة واللوائح والقوانين المعمول بها القدرة على زيادة الإيرادات الضريبية؛ مما يؤدي إلى زيادة تحصيل الضرائب وبالتالي تمويل الخزينة العامة¹

التعريف الثاني: عرف Klum Maja الأداء الضريبي على أنه تأدية الإدارة الضريبية للمهام والواجبات المسندة إليها بطريقة كفؤة وفعالة من أجل ضمان وجود نظام ضريبي عادل، وفعال، واقتصادي²

التعريف الثالث: انعكاس لكيفية استخدام إدارة الضرائب للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بفعالية وكفاءة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في رفع الإيرادات الضريبية وتحقيق رضا المكلفين³

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الضريبي

تكتسي عملية قياس الأداء الضريبي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الضريبية، فمن خلال نتائج قياس الأداء تعمل على تقويم أو تصويب أدائها، مما يسمح لها بتحسين مردودية أدائها.

أولاً: تعريف قياس الاداء الضريبي:

¹ Muzainah Mansor , Performance Management For A Tax Administration: Integrating Organizational Diagnosis To Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012, p3

² سالم عواد هادي واخرون، (التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي) بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، العدد 44، جامعة بغداد، 2018، ص25

³ غفران ناظم طراد الشيباني، سعد سلمان عواد المعيني، (قياس تأثير الرقابة الداخلية في الاداء الضريبي باستخدام مؤشرات بطاقة العالمات المتوازنة) بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، العراق، 2019، ص6

قياس الأداء الضريبي وعملية مستمرة للتحقق من مدى نجاح أو ضعف السياسة الضريبية في تحقيق أهدافها وغاياتها. وهو ينطوي على جمع البيانات عن التقدم المحرز، في هذا الصدد يجب أن يعتمد قياس الأداء الضريبي على مؤشرات الأداء التي تحتوي على معلومات مهمة ومفيدة حول تأثيرات القرارات الضريبية أو النشاط الضريبي معبراً عنها كنسبة مئوية أو مؤشر أو معدل أو مقارنة أخرى يتم مراقبتها على فترات منتظمة ومقارنتها بمعيار واحد أو أكثر¹.

تساعد عملية قياس الاداء الضريبي من خلال مؤشرات الأداء الضريبي في توضيح مدى فعالية وكفاءة السياسة الضريبية في تحقيق أهدافها أو تحقيق النتائج العامة المرجوة. وبالتالي بفضل هذه العملية يمكن للإدارة الضريبية الكشف على مواطن الخلل والضعف في النشاط واجراء تحليل شامل من اجل الكشف عن مسبباتها وذلك من أجل وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وارشاد المسؤولين الى وسائل تلافيها مستقبلا.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الضريبي (TADAT)

تساعد مؤشرات التقييم التشخيصي (TADAT) لدراسة وتحليل وضع الإدارة الضريبية وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.

أولاً: التعريف بأداة التقييم التشخيصي TADAT²: هي جهد تعاوني بين المفوضية الأوروبية، وألمانيا، وصندوق النقد الدولي، واليابان، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والبنك الدولي هو من يستضيف أمانة هذه الهيئة، وتعد أداة مصممة لتقديم تقييم موضوعي لنقاط القوة والضعف في المكونات الرئيسية لنظام إدارة الضرائب في الدولة مع الإشارة إلى تسعة مجالات لنتائج الأداء (POAs). تظهر نتائج التقييم مدى الإصلاح المطلوب، والأولويات النسبية للاهتمام. ويستند تقييم مجالات نتائج الأداء هذه إلى 32 مؤشراً رفيع المستوى، تقوم بدورها على 55 بعداً للقياس، مما يجعل هذه الأداة التشخيصية تتسم بالشمول مع سهولة التطبيق في آن واحد.

ثانياً: مجموعة مؤشرات أداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية TADAT³: وتتمثل هذه المؤشرات في:

١. سلامة قاعدة دافعي الضرائب المسجلين POA1 : يتم تضمين جميع الشركات والأفراد والكيانات الأخرى المطلوب تسجيلها في قاعدة بيانات تسجيل دافعي الضرائب حيث تعد المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات كاملة ودقيقة وحديثة. وتتمثل هذه المؤشرات في:

✓ P1-1 معلومات دقيقة وموثوقة عن دافعي الضرائب

✓ P1-2 معرفة قاعدة دافعي الضرائب المحتملين

¹ BUNESCU Liliana, TAX PERFORMANCE ASSESSMENT IN SCANDINAVIAN COUNTRIES, Lucian Blaga³ University of Sibiu, Romania,2015,p1

² www.TADAT.org, 15/02/2021

³ Ibid, 15/02/2021

٢. الإدارة الفعالة للمخاطر POA2 : تحديد المخاطر على عمليات إدارة الإيرادات والضرائب وإدارتها بشكل فعال. وتتمثل هذه المؤشرات في:

- ✓ P2-3 تحديد وتقييم وتصنيف وتقدير مخاطر الامتثال
- ✓ P2-4 التخفيف من المخاطر من خلال خطة تحسين الامتثال
- ✓ P2-5 مراقبة وتقييم أنشطة التخفيف من مخاطر الامتثال
- ✓ P2-6 إدارة مخاطر التشغيل
- ✓ P2-7 إدارة مخاطر رأس المال البشري

٣. دعم الامتثال الطوعي POA3 : حصول دافعي الضرائب على المعلومات والدعم اللازمين للامتثال طوعاً بتكلفة معقولة لهم. وتتمثل هذه المؤشرات في:

- ✓ P3-8 النطاق والعملة وإمكانية الوصول إلى المعلومات
- ✓ P3-9 الوقت المستغرق للرد على طلبات المعلومات
- ✓ P3-10 نطاق المبادرات لخفض تكاليف الامتثال لدافعي الضرائب

٤. تقديم الإقرارات الضريبية POA4 : يقدم دافعو الضرائب الإقرارات الضريبية في الوقت المحدد. وتتمثل هذه المؤشرات في:

- ✓ P4-12 معدل الإيداع في الوقت المحدد .
- ✓ P4-13 إدارة غير المودعين .
- ✓ P4-14 استخدام مرافق حفظ الملفات الإلكترونية .

٥. سداد الالتزامات الضريبية POA5 : يدفع دافعو الضرائب ضرائبهم بالكامل في موعدها. وتتمثل هذه المؤشرات في:

- ✓ P5-15 استخدام الدفع الإلكتروني .
- ✓ P5-16 استخدام نظم الجمع الفعالة .
- ✓ P5-17 السداد في المواعيد المحددة .
- ✓ P5-18 رصيد وتدفق متأخرات الضرائب .

٦. الإبلاغ الدقيق POA6 : يقدم دافعو الضرائب معلومات كاملة ودقيقة في إقراراتهم الضريبية. وتتمثل هذه المؤشرات في:

- ✓ P6-19 نطاق إجراءات التحقق المتخذة لكشف وردع الإبلاغ غير الدقيق.
- ✓ P6-20 استخدام أنظمة مطابقة البيانات واسعة النطاق للكشف عن الإبلاغ غير الدقيق
- ✓ P6-21 المبادرات المتخذة لتشجيع الإبلاغ الدقيق .

- ✓ P6-22 رصد الفجوة الضريبية لتقدير عدم دقة مستويات التقارير .
7. حل النزاع الضريبي الفعال POA7 :عملية تسوية المنازعات الضريبية عادلة ومستقلة، ومتاحة لدافعي الضرائب، وفعالة في حل المسائل المتنازع عليها في الوقت المناسب .وتتمثل هذه المؤشرات في:
- ✓ P7-23 وجود عملية مستقلة وعملية ومنتجة لتسوية المنازعات.
- ✓ P7-24 الوقت المستغرق لحل النزاعات .
- ✓ P7-25 الدرجة التي يتم التعامل مع نتائج النزاع
8. الإدارة الفعالة للإيرادات POA8 :يتم احتساب عمليات تحصيل الإيرادات الضريبية بالكامل، ومراقبتها مقابل التوقعات، وتحليلها لإبلاغ توقعات الإيرادات الحكومية. يتم دفع المبالغ المستردة الضريبية المشروعة على الفور .وتتمثل هذه المؤشرات في:
- ✓ P8-26 المساهمة في عملية التنبؤ بإيرادات الضرائب الحكومية .
- ✓ P8-27 كفاية نظام محاسبة الإيرادات الضريبية .
- ✓ P8-28 كفاية معالجة استرداد الضريبة .
9. المساءلة والشفافية POA9 : الإدارة الضريبية شفافة في تسيير أنشطتها وخاضعة للمساءلة أمام الحكومة والمجتمع .وتتمثل هذه المؤشرات في:
- ✓ P9-29 آليات الضمان الداخلي .
- ✓ P9-30 الإشراف الخارجي على إدارة الضرائب .
- ✓ P9-31 إدراك الجمهور للنزاهة .
- ✓ P9-32 نشر الأنشطة والنتائج والخطط

المبحث الثاني: التحصيل الضريبي

بعد تطبيق مصلحة الضرائب مجموعة من القواعد القانونية والفنية التي تمكن من الاستقطاع الضريبي، في مراحلها المتتالية من التشريع إلى الربط تأتي عملية التحصيل والتي تكتسي أهمية بالغة في حالة نجاحها بحيث تحقق من أهم الأهداف المرجوة من الضريبة ألا وهو تغطية النفقات العامة للدولة.

المطلب الأول: مفهوم التحصيل الضريبي

تعني عملية تحصيل الضريبة مجموعة من العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العامة، ويمكن أيضا تعريفها كما يلي:

التعريف الأول: تعبر هذه المرحلة عن مجموعة الاجراءات التي يتم بموجبها انتقال الضريبة من ذمة الممول إلى مصالح الادارة الضريبية او الخزينة العمومية^١.

التعريف الثاني: يقصد بالتحصيل هو قيام الدولة باستقاء حقها من مبالغ الضريبة بناء على قواعد قانونية دون وجود عقبات تحول دون تحقيق الدولة هدفها هذا سواء كانت من المكلف بالضريبة أو إدارة الضرائب^٢

التعريف الثالث: يقصد بتحصيل الضريبة مجموعة العمليات التي تستهدف نقل قيمتها من ذمة المكلف إلى الخزينة العمومية من أجل استيفاء حقها، ويرتبط تحصيل الضريبة بالواقعة المنشئة لها والسلطة المتخصصة بتحصيلها وطرق التحصيل ومواعيده وضماناته^٣

المطلب الثاني: ادارة التحصيل الضريبي

إذا كان التحصيل دين الضريبة في الوقت الحالي يتم بمعرفة موظفي الدولة، إلا أن الأمر لم يكن كذلك في الماضي. فكان تحصيل عدد كبير من الضرائب يتم عن طريق نظام الالتزام، وبمقتضى هذا النظام يتعهد فرد أو هيئة بدفع مقدار الضريبة مقدما للدولة، ثم يتولى عملية التحصيل فيما بعد لحسابه الخاص، بمساعدة السلطات الإدارية له في هذا الشأن. حتى تم إلغائه في منتصف القرن التاسع عشر. ولقد ألغي هذا النظام لعيوبه الكثيرة، التي تتلخص في أن الخزينة العامة لا تحصل على كل المبالغ من المكلفين، وإنما تحصل فقط على المبلغ الذي يدفعه لها الملتزم (الفرد أو الهيئة). بالإضافة إلى أن الدولة كانت تعطي للملتزم سلطات واسعة، وفي هذا الصدد، وكثير ما كان يسئ استعمالها ويتحكم في الأفراد. ولهذا عدلت كافة الدول عن هذا

^١ عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٦١

^٢ محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ٢٠١٩، ص ٢٢

^٣ حاج قويدر عبد الهادي، بوشري عبد الغني، أثر الرقابة الجبائية على حصيلة إيرادات الجباية العادية في الجزائر-دراسة قياسية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٠٠، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد الخامس، العدد ٢، أوت ٢٠١٩، ص ٨٨٠

الأسلوب، وأصبحت تحصل الضرائب عن طريق الإدارات الضريبية والمالية، ففي الجزائر مثلا تتولى الإدارة العامة للضرائب، الإدارة العامة للجمارك عملية التحصيل.^١

المطلب الثالث: طرق التحصيل الضريبي

بعد تحديد إدارة الضرائب لمبلغ الضريبة الواجب دفعه من قبل المكلف يتم تحصيله منه بطرق متعددة منها:
أولاً: أسلوب الدفع المباشر من قبل المكلفين أنفسهم: هي أن يلتزم المكلف بان يدفعها إلى الإدارة الضريبية من تلقاء نفسه دون مطالبة الإدارة له بأدائها في محل إقامته وتسمى بطريقة التوريد المباشر.^٢

ثانياً: طريقة الأقساط المقدمة: قد لا تنتظر مصلحة الضرائب إلى نهاية السنة حتى يقوم المكلف بتوريد الضريبة إلى الخزينة العمومية، وإنما تلزمه بدفع أقساط مقدما تتناسب مع دخله المتوقع ومقدار الضريبة التي يتوقع أن يدفعها سنويا، وفي نهاية السنة تتم التسوية (المقاصة)، فإذا كانت المدفوعات الضريبية أقل من دين الضريبة في ذمة المكلف، قام هذا الأخير بتسديد ما تبقى عليه من الضريبة. وإن كان إجمالي ما دفعه من أقساط يفوق مقدار الضريبة الواجب دفعها، قامت مصلحة الضرائب بسداد مستحقاته أو قيدت له ذلك كأقساط مقدمة للسنة التالية.^٣

ثالثاً: الحجز من المنبع: كما تلجأ الإدارة بصدد تحصيل الضرائب إلى طريقة الحجز من المنبع التي تتميز عن غيرها من طرائق الجباية من ناحية لجوء الإدارة إلى تطبيقها في اللحظة التي يحصل فيها الممول على الدخل. فلا تنتظر لحين انقضاء مدة على حصوله عليه بجانب غيره من الدخول الجديدة الأمر الذي يؤدي إلى تزويد الدولة تباعا بحصيلة ضريبية مستمرة.^٤

رابعاً: أسلوب التحصيل بالدمغة: يحدث كثيرا بالنسبة للضرائب على التداول، بحيث يأخذ تحصيل الضريبة صورة شراء طابع أو أوراق مدموغة أو التزام بقيد أو تسجيل بعض الأعمال في السجلات، وتدفع الضريبة بهذه المناسبة وتطبق طريقة الدمغة بصورة واسعة الانتشار في مجال جباية الرسوم.^٥

^١ هشام ليزة، محمد الهادي ضيف الله، تقدير حالة التحصيل الضريبي والتنبؤ لقيمه المستقبلية-حالة الجزائر للفترة ٢٠٢٠-١٩٩٠، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد ١٠، العدد ٣، ٢٠١٧، ص ٥٣

^٢ سمير الشاعر، المالية العامة والنظام المالي الاسلامي، الطبعة الاولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ٢٠١١، ص ١١١
^٣ ثابتي خديجة، دراسة تحليلية حول الضريبة والقطاع الخاص "دراسة حالة ولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ٢٠١٢، ص ٣١

^٤ هشام ليزة، محمد الهادي ضيف الله، مرجع سابق، ص ٥٤

^٥ سيليني جمال الدين، طالب محمد، أثر النظام الجبائي الالكتروني في الحفاظ على استقرار مردودية التحصيل الضريبي في ظل أزمة جائحة كورونا دراسة حالة: نظام جبايتيك بمديرية كبريات المؤسسات، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة البليدة، المجلد ٠٧، العدد ٠٢، ٢٠٢١، جانفي ٢٠٢١، ص ٣٩٨

خامسا: أسلوب التحصيل بالجداول: تصبح الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة المصدرة عن طريق الجداول واجبة التحصيل في اليوم الأول من الشهر، ثالث للشهر الذي يدرج فيه الجدول في التحصيل، وزيادة عن ذلك عندما تنطبق جداول أولية للضريبة الواحدة عن سنتين متتاليتين لا يجوز إصدار الواحد منها قبل ستة أشهر بعد الآخر¹

المطلب الرابع: قياس الاداء الضريبي ودوره في تقويم الاداء ودعم عملية التحصيل

إن لمؤشرات قياس الأداء أهمية كبيرة في دعم عملية التحصيل، وذلك من خلال تسيير الأداء الضريبي من قبل إدارة الضرائب، وهذا باحترام وتنفيذ وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط والتوجيه، والرقابة وذلك بالتخطيط لكيفية تنفيذ المهام الموكلة لإدارة الضرائب وتحديد الأساليب والطرق المناسبة لتنفيذها ومراقبة ما ينتج عن هذا التنفيذ، وبالتالي فالقيام بعملية التقويم وقياس الأداء الضريبي بشكل دوري ومستمر من قبل الإدارة المكلفة بالتحصيل الضريبي يؤدي إلى دعم عملية التحصيل الضريبي وتحسينه وزيادة حجم الإيرادات الضريبية.

وعملية التقويم والقياس تكون من خلال مؤشرات كمية تستخدمها إدارة الضرائب للوقوف على نقاط الضعف وتحديد أسبابها، والسبل المناسبة لمعالجتها من أجل رفع نسب التحصيل الضريبي.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين التحصيل الضريبي وبين نتائج مؤشرات قياس الأداء الضريبي، حيث أن جودة نتائج قياس الأداء تسمح لإدارة الضرائب بالرفع من حجم الحصيلة الضريبية المخطط لها مسبقا والمراد تحقيقها، والوقوف على مدى مساهمة موظفيها في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا.

¹ داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحصيـل الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ٢٠٠٦، ص ٢٨

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الضريبي، مؤشرات وأهمية قياسه وذلك من خلال مؤشرات قياس الأداء الضريبي (TADAT) بمقارنة الأداء المحقق مع المخطط له والوقوف على العناصر التي تزيد من فعاليته، وتتيح تسهيل إجراءات العمل وتوزيع المسؤوليات، ورفع كفاءة العاملين بمصلحة الضرائب.

كما تعرضنا في المبحث الثاني إلى عملية التحصيل الضريبي من خلال إبراز مفهوم التحصيل، تعريف بالإدارة المكلفة بالتحصيل، وأهم طرق تحصيل الضرائب من المكلفين.

وأهمية عملية تقويم وقياس الأداء الضريبي في ضمان وجود نظام ضريبي عادل، وفعال، واقتصادي، واستغلال الموارد المالية والبشرية بفعالية من أجل رفع الإيرادات الضريبية وتحقيق رضا المكلفين، لذلك فهي عملية ضرورية يجب على الإدارة الضريبية القيام بها بشكل دوري ومنتظم؛ لرؤية مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة الضرائب.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة ومناقشتها

تمهيد الفصل:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع قياس وتقويم الأداء الضريبي ودوره في دعم عملية التحصيل الضريبي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 1994 و 2019، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى تصنيفين هما: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المحور (١) مؤشرات قياس الأداء الضريبي، ثم الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت المحور (٢) التحصيل الضريبي.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة

في هذا المبحث سنقدم عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المحورين الأول والثاني من الدراسة، وهذا من خلال تقديم هدف كل دراسة والعينة التي درستها، والأداة المستخدمة، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحصيل الضريبي

١. دراسة داودي محمد (٢٠٠٦) ^١ بعنوان " الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر "

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التصرف السليم والعقلاني لتحسين التحصيل الضريبي وأداء الضريبة المالي والاقتصادي والاجتماعي، وأداء الإدارة الجبائية وأداء المكلف بالضريبة وثقافته في المجال الجبائي. وكذا تبيان أهمية الجباية العادية كقطب من أقطاب التمويل لخزينة الدولة وأثرها على استقطاب الاستثمار المحلي والأجنبي. كما تطرقت هذه الدراسة إلى ظاهرة الغش والتهرب الضريبي وآلية معالجتها، وخرجت هذه الدراسة بنتائج عدة من أهمها أن على نظام الضرائب الجزائري أن يأخذ بعين الاعتبار تأمين حصيلته مناسبة لتغطية التزامات ميزانية الدولة دون إرهاب للقطاعات الإنتاجية، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد نظام جبائي مناسب وذلك من أجل توفير الأداء الحسن والفعال للضريبة الذي سيتولد عنه تحصيل وافر وارتفاع في الإيرادات الجبائية، وانتشار الوعي الجبائي والثقافة الضريبية بين أوساط المكلفين بالضريبة وتطويرها مما يحسن من سلوك ونظرة المكلفين إلى الضريبة وتقلل من التهرب الضريبي، كما أوصى الباحث بأن تكون الإدارة الجبائية الجزائرية تعمل في شفافيه ووضوح، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية حتى تستطيع الإدارة الضريبية التعامل مع المكلفين بطرق سليمة وراذعه، وكذلك ضرورة التقليل من النفقات العمومية الزائدة والتي هي بدون فائدة.

٢. دراسة حسام فايز أحمد عبد الغفور (٢٠٠٨) ^٢ بعنوان " العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، وذلك من خلال التعرف على حقوق وواجبات كل منهما ومن ثم أثر ذلك على تحصيل الدين الضريبي، كما أن الباحث اعتمد في بحثه هذا برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (٥٠٠) مستجيب، وذلك من خلال استبانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها هناك عدة عوامل تؤثر تأثيراً إيجابياً على التحصيل والجباية، وأخرى

^١ داودي محمد، مرجع سابق.

^٢ حسام فايز أحمد عبد الغفور، العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠٠٨.

سلبية، وان من بين أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على التحصيل والجبائية، هي إنصاف المكلف من خلال التزييلات التي نص عليها القانون، وكذلك تمتع المكلف بحق الاعتراض والاستئناف، ومنح المكلف حق المحافظة على سرية المعلومات، يقابلها أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً سلبياً على التحصيل والجبائية، ومنها عدم مراعاة قانون ضريبة الدخل الفلسطيني لقواعد العدالة الخاصة بالمكلفين وكذلك وجود غموض ولبس في بعض نصوص قانون ضريبة الدخل والتي تؤثر سلباً على العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، كما وخرج الباحث في هذه الدراسة بعدة توصيات من أهمها قيام المشرع الضريبي الفلسطيني بتعديل الشرائح الضريبية المنصوص عليها بشكل يتلاءم ويتناسب مع المقدرة التكلفة للأفراد، وكذلك الأمر بالنسبة للإعفاءات الشخصية والعائلية، وإزالة الغموض الذي تتصف به بعض نصوص القانون، والعمل على تعزيز الثقة بين المكلف والإدارة الضريبية حتى يشعر المكلف بعدالة الضريبة، وكذلك نشر الوعي الضريبي.

١. دراسة لعلاوي محمد (٢٠١٥) ^١ بعنوان "دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الإطار النظري للمنظومة الجبائية وعلاقتها بالهيكل الاقتصادي للدولة والآليات النظرية لإصلاحه، كما تحاول تقييم واقع تسيير المنظومة الجبائية بالجزائر، وأفاق تطويرها تجاوبا مع متطلبات البيئة المحلية والدولية، اعتماداً على مؤشرات الأداء لعينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة البحث باشمالها على أغلب المناطق الجغرافية للجزائر، من خلال احصائيات مؤشرات الأداء التي تعكس التسيير الجبائي للمديريات الولائية للضرائب لخمس ولايات، كما يلي: -سطيف -بجاية - المسيلة-البويرة - برج بوعريج في الفترة من سنة ٢٠٠٤ إلى سنة ٢٠١١، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن مؤشرات الأداء تسمح بتقييم نجاعة النظام الجبائي من خلال مختلف مؤشرات اللوعاء والتحصيل والرقابة والمنازعات إضافة إلى مؤشرات الموارد والعلاقات العمومية وتتيح آلية لإبراز نقاط الخلل والقوة، وتدعيمها بالتغذية العكسية لتطوير النظام الجبائي الجزائر ٢٠١١.

٢. دراسة محمد شيشي وحساني عبد القادر (٢٠١٩) ^٢ بعنوان "تحليل عملية التحصيل الضريبي

المرتب عن عمليات الرقابة الجبائية وفق مؤشرات الأداء-دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية بالمسيلة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى نجاعة عملية التحصيل الضريبي في الرقابة الجبائية ومحاولة إعطاء اقتراح حلول للرفع من التحصيل الضريبي والوصول إلى نتائج كمية ونوعية مقبولة على مستوى ولاية المسيلة. وإبراز الدور الذي تلعبه مؤشرات الأداء، وتوصيات إلى أن عمليات الرقابة الجبائية تعاني بعض

^١ العلاوي محمد، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٤ - ٢٠١٥

^٢ محمد شيشي وحساني عبد القادر، تحليل عملية التحصيل الضريبي المرتب عن عمليات الرقابة الجبائية وفق مؤشرات الأداء-دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية بالمسيلة-، مذكرة ماستر مهني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٢٠١٨-٢٠١٩

المشاكل كعدم القدرة على برمجة عدد كبير من الملفات للرقابة مقارنة بعدد المكلفين، وقلة الإطارات المؤهلة للقيام بالتحقيق، كما إن مراقبة مؤشرات الأداء المرتبط بالرقابة الجبائية مترابطة فيما بينها تفسر بعضها البعض، وهي المقاربة الجديدة التي انتهجتها الإدارة الجبائية لتفصيل دور الأجهزة المكلفة بالرقابة الجبائية على كل مستوياتها، وأوصت الدراسة بالعمل على تكوين ورسكلة المحققين للرفع من مستوى كفاءتهم وإمدادهم بكل الوسائل المادية التي تسهل عملهم وضرورة اعتماد برامج رقابة اعتماداً على مؤشرات الأداء، للوصول إلى تحصيل ضريبي عالي. والعمل على تحليل مؤشرات الأداء ودراستها وشددوا على ضرورة التحوار أثناء سير إجراءات التحقيق وذلك لإقناع المكلفين بالتسويات المنجزة، مما يدفعهم إلى دفع الحقوق المترتبة عن التسويات، وبالتالي الرفع من التحصيل الضريبي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الضريبي

١. دراسة العواملة، نائل عبد الحافظ (١٩٩٤) ' بعنوان: "قياس فعالية الأداء في جهاز ضريبة الدخل في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل دقيق لأداء جهاز ضريبة الدخل في الأردن، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ✓ وجود مؤشرات مالية وإدارية عديدة تدل على تحسن تدريجي مطرد في أداء جهاز ضريبة الدخل في الأردن وخصوصاً زيادة التحصيلات من هذه الضرائب بالأرقام المطلقة والنسبية بالمقارنة مع الإيرادات المحلية والعامة والنتائج المحلي الإجمالي في الأردن؛
 - ✓ وجود تضرر ملموس من المواطنين في علاقتهم بجهاز ضريبة الدخل في الأردن؛
 - ✓ وجود معوقات اقتصادية وإدارية واجتماعية وسياسية مهمة تحول دون استغلال الطاقة القصوى لأداء جهاز ضريبة الدخل في الأردن بغية تحسين مستوى الأداء العام لجهاز الضريبة.
- وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- ✓ إجراء المزيد من الدراسات في مختلف جوانب ضريبة الدخل في الأردن بغية تحسين مستوى الأداء العام لجهاز الضريبة؛
- ✓ ضرورة تبني نظام متكامل ومدروس لتقييم أداء جهاز ضريبة الدخل في الأردن وربط هذا النظام بنظم الحوافز والاتصال والقيادة والرقابة؛

^١ العواملة، نائل عبد الحافظ، قياس فعالية الأداء في جهاز ضريبة الدخل في الأردن. مجلة دراسات ٢١ (أ) العدد (٥) ٢٣٩-١٨٩،

✓ تأسيس نظام متكامل للمعلومات والبيانات والعمل على تطويره بشكل يخدم أغراض دائرة ضريبة الدخل في الأردن.

٢. دراسة ماهر موسى درغام (٢٠٠٦) ^١: بعنوان تقويم وقياس الاداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة للفترة ١٩٩٦-٢٠٠٣

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة والفعالية في التحصيل الضريبي واطهار المشكلات والمعوقات سواء الاقتصادية، الادارية، الاجتماعية، والسياسية التي تعترض موظفي الضرائب، ودافعي الضرائب، وقد توصل الباحث من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جملة من النتائج:

✓ وجود مؤشرات ايجابية تدل على تحسن الأداء الضريبي، مما أدى إلى زيادة التحصيل؛

✓ وجود معوقات اقتصادية، اجتماعية، وادارية تحول دون استغلال الطاقة القصوى للأداء الضريبي؛

✓ تعدد الضرائب وتتنوعها أرهق المكلف وأدى إلى زيادة التكاليف الخاصة بالتحصيل.

وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات منها:

✓ ضرورة الإسراع في إصدار قانون فلسطيني سيؤدي إلى الإصلاح الضريبي الشامل الذي ينعكس على رضا المواطنين وتحقيق العدالة بينهم؛

✓ العمل على رفع مستوى أداء الموظفين وتطوير قدراتهم؛

✓ قياس فاعلية الأداء من خلال مقارنة السلوك الفعلي المنجز مع الأهداف المحددة والسلوك المتوقع؛

✓ استخدام مجموعة من المؤشرات في قياس الأداء إدارية مثل (أساليب العمل وإجراءاته، الهياكل التنظيمية وغيرها)، مالية واقتصادية مثل (تكلفة الجباية ونسبة التحصيلات)، واجتماعية مثل (تذمر المكلفين من المحسوبة والواسطة) مما يساعد الإدارة في قياس فاعلية الأداء.

٣. دراسة بارزان علي خضر (٢٠٠٨) ^٢: بعنوان تقويم أداء الإدارة الضريبية وعلاقته بالحصيلة الضريبية- بحث تطبيقي في الهيئة لعامة للضرائب-

توجد معايير عديدة لقياس الأداء في المنظمات، وتختلف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها كل منظمة والنتائج النهائي لتلك الأعمال، ومن بين تلك المعايير التي تقيس بها الإدارة الضريبية أداؤها هي الحصيلة الضريبية التي تمثل المبالغ التي تحصلها الإدارة الضريبية، لذلك فإن عملية تقويم أداء

^١ ماهر موسى درغام، تقويم وقياس الاداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة بدولة فلسطين للفترة من ١٩٩٦-٢٠٠٣، مجلة تنمية الرافدين. جامعة الموصل، العراق، ٨٤(٢٨)٢٠٠٦

^٢ بارزان علي خضر، تقويم أداء الإدارة الضريبية وعلاقته بالحصيلة الضريبية (بحث تطبيقي في الهيئة لعامة للضرائب)، أطروحة ماجستير، جامعة بغداد، (٢٠٠٨)

هذه الهيئة تأخذ في الحسبان مجموعة من المؤشرات وربطها بالنتائج المحلي الإجمالي أو بالإفاق العام. وهناك عوامل عدة تؤثر في الحصيلة الضريبية منها عوامل رئيسة وعوامل ثانوية وهي تسهم بشكل مباشر في زيادة وانخفاض الحصيلة الضريبية. إن مثل هذه المهمة تتطلب باستمرار تقويم أداء الجهاز الإداري الضريبي، حتى يتم الوقوف على مقدار من الفاعلية والكفاءة تمكنه من تحقيق الأهداف التي رسمتها الدولة للسياسة الضريبية.

لذلك ينطلق البحث من أهمية دراسة وتحليل المؤشرات المتبعة في الهيئة العامة للضرائب وبيان مقدار دقتها في عملية تقويم الأداء، ومن أجل ذلك قام الباحث باقتراح نموذج لمؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الاقتصادية) لأجل تطبيقه في الإدارة الضريبية، وختم البحث بعدد من النتائج والتوصيات من أهمها:

- ✓ عدم اهتمام الهيئة بالتقويم الداخلي لأدائها وان اهتمامها ينصب على التقويم الخارجي،
- ✓ لم ينجح النمو الإجمالي في الإيرادات الضريبية لكل نوع من أنواع الضريبة، وبحسب أقسام الهيئة، لذا يجب على الإدارة الضريبية الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على التحصيل الضريبي عند استخدامها كمؤشر في عملية التقويم.
- ✓ تنظر الإدارة الضريبية إلى الوظائف الرئيسية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) وغيرها من الإدارات من مدخل الوظائف الإدارية، وكذلك تنظر إليها من وجهة نظر المالية العامة عن طريق منظور الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الضريبية من تقدير المادة الخاضعة للضريبة وربطها وتحصيلها. وعليه أوصى باعتماد الباحثين في دراسة أداء الهيئة العامة للضرائب عن طريق الأنشطة والوظائف الإدارية، من دون النظر إليها من الزاوية القانونية فحسب؛ لأن أداء الإدارة الضريبية متكامل من الناحية القانونية والإدارية والمالية

٤. دراسة شرقي فاطمة الزهراء (٢٠١٦) ' بعنوان أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة - الجزائر (٢٠٠٠-٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل الضريبي، من خلال عرض مؤشرات لقياس وتقويم الأداء الضريبي، ومحاولة إيجاد العلاقة بينها، وبين التحصيل، وقد توصلت الباحثة من خلال أسلوب الدراسة الذي قامت باستخدامه (وصفي في تقديم المفاهيم، كمي في تحليل العلاقة بين المتغيرات البحثية) إلى جملة من النتائج تمثلت أهمها في:

- ✓ ان هناك مجموعة مختلفة من العوامل المؤثرة في عملية التحصيل الضريبي، يجب الموازنة بين المعايير الكمية والنوعية وكلما كان التحصيل الضريبي مرتفعا كان الأداء الضريبي أكثر فاعلية حيث ان التحصيل الضريبي هو من اهم مؤشرات الأداء الجيد،

^١ شرقي فاطمة الزهراء، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة (٢٠١١-٢٠٠٠)

(٢٠٠٠) -مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٦

- ✓ هناك مؤشرات قياس أكثر تأثير في عملية التحصيل الضريبي منه (أرباح الشركات، الإعفاءات الضريبية حيث انها وسيلة لتشجيع الاستثمار وبالتالي خلق أوعية ضريبية جديدة).
- ✓ هناك مؤشرات قياس أقل تأثيراً في عملية التحصيل الضريبي منها (زيادة عدد الموظفين في الدوائر الضريبية، تقليل المنازعات الجبائية، تفعيل الرقابة للحد من التهرب، محاولة زيادة عدد المكلفين)
- وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات منها:
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، ومحاولة تكوينه، وتدريبه من خلال دورات تدريبية وتعليمية
- ✓ محاولة تطبيق نماذج عالمية في قياس وتقويم الأداء الضريبي كنموذج TADAT مثلاً ٨٤.
- ✓ الاهتمام بحل المنازعات الجبائية مع المكلفين ومحاولة تحسين الأداء الضريبي للتقليل منها قدر الإمكان وتحسين العلاقة مع المكلفين .
- ✓ الاهتمام بتسيير الأداء في إدارة الضرائب، واعتماده كوظيفة إدارية متكاملة مع باقي الوظائف الإدارية في هذه الإدارة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالتحصيل الضريبي

١. دراسة باتريك أ. إمام ودافينا ف. جاكوبس (٢٠٠٧) ^١ بعنوان "تأثير الفساد على الإيرادات الضريبية في الشرق الأوسط"

هدفت هذه الدراسة الى تقدير تأثير الفساد على القدرة المدرة للدخل لفئات الضرائب المختلفة في الشرق الأوسط. حيث يجد الباحثان أن تحصيل الإيرادات المنخفضة كحصة من الناتج المحلي الإجمالي هناك مقارنة بالمناطق الأخرى ذات الدخل المتوسط يرجع جزئياً إلى الفساد، وأن بعض الضرائب تتأثر أكثر من غيرها.

وخرجت هذه الدراسة أيضاً بأن الضرائب التي تتطلب تفاعلاً متكرراً بين مصلحة الضرائب والأفراد، مثل الضرائب على التجارة الدولية، تتأثر بالفساد أكثر من معظم أنواع الضرائب الأخرى وخلصت هذه الدراسة بتوصية أنه إذا أرادت الحكومات أن ترفع معدل الإيرادات الضريبية بطريقة تقلل من النشوهات وتعظم الرفاهية الاجتماعية، فيجب عليها تنفيذ إصلاحات إما أن تقلل الفساد أو تزيد الإيرادات من الفئات الضريبية الأقل عرضة للفساد. عن طريق تحقيق العدالة الخاصة بالمكلفين من خلال نصوص التشريعات والقوانين الضريبية المطبقة والسارية المفعول داخل الدولة نفسها.

¹Patrick A. Imam & Davina F. Jacobs, 2007. "Effect of Corruption on Tax Revenues in the Middle East," IMF Working Papers 2007/270, International Monetary Fund.

٢. دراسة جون برونولو (٢٠٠٩) ^١ بعنوان "جباية الضرائب أثناء الأزمات الاقتصادية: التحديات وخيارات السياسة"

عالجت هذه الدراسة تحصيل وجمع الضرائب خلال الأزمات الاقتصادية، حيث تمثل الأزمة المالية والاقتصادية العالمية تحديات كبيرة لإدارة الضرائب مع الانكماش الاقتصادي، كما أشارت إلى أن الانكماش الاقتصادي يميل إلى تفاقم امتثال دافعي الضرائب في جوانب مهمة. في حين أن انخفاض الامتثال قد يكون له بعض الآثار المعاكسة للدورة الاقتصادية على الاقتصاد، فإن التسامح مع عدم الامتثال ليس استجابة مناسبة للأزمة لأنها تشويه وغير عادلة، كما انها تعيق إعادة بناء القواعد الضريبية على المدى المتوسط.

وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات من أهمها: مساعدة دافعي الضرائب على مواجهة الأزمة الاقتصادية، وذلك من أجل زيادة نسبة الامتثال الطوعي لديهم، ولتحقيق هذا الهدف هناك تدابير من المهم مراعاتها وهي: توسيع نطاق المساعدة لدافعي الضرائب، وإدخال الإصلاحات التشريعية على القوانين الضريبية بما يسهل عملية الامتثال الطوعي، إضافة إلى نشر التوعية من خلال برامج التوعية للمكلفين بدفع الضرائب، وإعادة تركيز الإنفاذ على أعلى مخاطر الإيرادات.

كما ركزت الدراسة على ضرورة الدعم الحكومي للإدارة الضريبية خلال الأزمة الاقتصادية ومساندتها من أجل وضع الاستراتيجيات التي تكفل الامتثال الطوعي من قبل دافعي الضرائب.

ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الضريبي

١. دراسة (2010) Robinson and Sikes and Weaver ^٢ بعنوان "قياس أداء دوائر الضرائب على الشركات"

تبنت هذه الدراسة أسلوب قياس الأداء المبني على المقابلة بين التكلفة الضريبية والعائد المتوقع والحكم على كفاءة وفاعلية الأداء؛ من خلال مدى المساهمة في تحقيق المستهدف من الحصيلة الضريبية بالمقارنة بتكلفة الجباية، وبالتالي فإن هذه الدراسة أكدت على عملية التخطيط الضريبي الفعال من جهة تخطيط التكلفة، أو تخطيط الحصيلة المستهدفة كأساس لنجاح أسلوب قياس الأداء.

¹John Brondolo, 2009. "Collecting Taxes during an Economic Crisis; Challenges and Policy Options," IMF Staff Position Notes 2009/017, International Monetary Fund.

²Robinson, John R. and Sikes, Stephanie A. and Weaver, Connie D., Performance Measurement of Corporate Tax Departments (September 15, 2009). The Accounting Review, Vol. 85, No. 3, May 2010, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1003262>

٢. دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD)، (٢٠١١)^١

لقد أعدت هذه الدراسة من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، واختصت بعمليات قياس الأداء الضريبي في الدول التابعة لهذه المنظمة، والتي توصلت إلى ضرورة الحصول على رضا المكلفين، كأحد جوانب قياس الأداء، وأكدت على ضرورة تحسين الوعي الإلزامي لدى المكلفين؛ مما يقلل من فجوة الأداء الضريبي، وألزمت هذه الدراسة الدول الأعضاء فيها بصياغة أسلوب موحد للإدارة الاستراتيجية يتضمن الآتي: ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على الأهداف العليا للإدارة الضريبية. تطوير الاستراتيجية حتى يتم التكيف مع الظروف، والمتغيرات المعاصرة، صياغة رؤية بهدف التدقيق بين ما يطلبه العاملون في الإدارة الضريبية، وبين أهداف الإدارة العليا في دعم الاستراتيجية، فيما يسمى عملية تعزيز الأداء .

¹Report of Tax Administration in OECD. (2011). Information Series, 3March, Pp, 69-70.

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال مناقشة الدراسات السابقة سنقف على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو ضرورة وجود مؤشرات قياس تقيس أداء الإدارة الضريبية بهدف الوقوف على نقاط الضعف وتصحيحها ومواكبة التطورات الحالية وتوحيد مؤشرات القياس وجعلها مشتركة، باستثناء دراسة تأثير الفساد على الإيرادات الضريبية في الشرق الأوسط والتي ربطت تدهور أو تطور الإيرادات الضريبية وتأثرها بالفساد، ودراسة الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر والتي هدفت إلى إبراز أهمية التصرف السليم والعقلاني لتحسين التحصيل الضريبي وأداء الضريبة المالي والاقتصادي والاجتماعي، وأداء الإدارة الجبائية وأداء المكلف بالضريبة وثقافته في المجال الجبائي.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من الدراسة على دراسة حالة الإدارة الجبائية سواء تعلق الأمر بالرقابة الجبائية أو التحصيل باستثناء دراسة العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجبائية التي استخدمت أداة الاستبيان، والذي تمت معالجته وفق برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد شمل عينة من المكلفين بالضريبة والموظفين بالإدارة الجبائية.

استخدمت الدراسات السابقة أسلوب دراسة الحالة باستثناء دراسة العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجبائية التي استخدمت أداة الاستبيان، والذي تمت معالجته وفق برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وظفت الدراسات السابقة المنهج التحليلي والوصفي باستثناء دراسة أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي.

المطلب الثاني: الفجوة العلمية تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي ما هو دور مؤشرات التسيير المستخدمة في المديرية الفرعية للتحصيل في قياس وتقويم الأداء.

١. منهج الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي / المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي والتحليلي.

٢. عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المديرية الفرعية للتعليم بأدرار، وهو ما من شأنه أن يعطي نتائج تسمح لها بتطوير مؤشرات القياس، والتحسين من مردوديتها.

٣. أدوات الدراسة:

تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلات الشخصية وذلك من أجل جمع البيانات، والمعطيات الرسمية المتعلقة بمؤشرات التسيير المستخدمة، تمكنا من الحصول على النتائج المرجوة.

من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع مؤشرات قياس وتقويم الأداء ودورها في دعم عملية التحصيل بأدرار، وتعددت أدواتها بين المقابلات الشخصية والمعطيات الرسمية، واستخدامها المنهج الوصفي والتحليلي.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرضا للدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة ترتيبا زمنيا تصاعديا من الاقدم إلى الأحدث، والتي قمنا بالاستفادة منها في هاته الدراسة سواء في الجانب النظري خصوصا المصطلحات والمفاهيم الأساسية، واستعراض الدراسات السابقة سمح لنا بالوقوف على نقاط التوافق والاختلاف بينها من جهة، ومن جهة أخرى تحديد الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا.

هذا وقد انفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في عديد الجوانب كالمنهج المستخدم في معالجة موضوع الدراسة، بينما اختلفت عنها في عينة الدراسة والنتائج المراد الوصول إليها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة

الجبائية لولاية أدرار - الجزائر -

من (٢٠١٣-٢٠١٨)

تمهيد الفصل:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للدراسة، والمتمثل في مؤشرات التقييم الحديثة التي تستخدمها الإدارة الجبائية ومردوديتها، وقصد الوقوف على الجانب الميداني لموضوع الدراسة ومعرفة أثر مؤشرات التسيير المتمثلة في كونها أداة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة أهداف وبرامج العمل المتعلقة بمردودية الإدارة الجبائية المتمثلة في الرفع من عملية التحصيل الضريبي بمديرية الضرائب لولاية أدرار.

سنقوم بدراسة تقييمية وتحليلية لمؤشرات التسيير المستخدمة ومعرفة أثرها على التحصيل، للوقوف على الواقع الحقيقي لدورها ومدى كفاءتها في زيادة مردودية التحصيل، ولمعالجة الموضوع قسمنا الفصل إلى بحثين، المبحث الأول تناولنا فيه العرض التقديمي للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الضرائب لولاية أدرار، أما المبحث الثاني فقمنا بحساب وتحليل نتائج مؤشرات التسيير المستخدمة.

المبحث الاول: تقديم مديرية الضرائب لولاية ادرار

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

المطلب الاول: التعريف والتطور التاريخي لمديرية الضرائب لولاية ادرار

تعد مديرية الضرائب لولاية أدرار أحد أهم الإدارات السيادية، والتي تعود نشأتها في ولاية أدرار لسنة ١٩٩١ بعد صدور قرار تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية.

أولاً: تعريف مديرية الضرائب لولاية أدرار^١

مديرية الضرائب هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تأسست بموجب قرار وزاري مؤرخ في ١٩٩١/٤/٣٠ حيث جاءت لتخفيف الضغط على المديرية الجهوية للضرائب ببشار وللاقتصاد في التكاليف وكذلك لتخفيف المعاناة على المواطنين وخاصة في المناطق النائية.

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي لمديرية الضرائب بأدرار

تأسست مديرية الضرائب بأدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم ٩١-٦٠، المؤرخ في ٢٣ فبراير ١٩٩١، الذي يحدد تنظيم الاختصاص الاقليمي للمديريات الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وتنظيمها وصلاحياتها^٢ وكانت من قبل التاريخ المذكور أعلاه تابعة لمديرية التنسيق المالي، التي كانت تضم المديرية الفرعية لضرائب الوعاء، والمديرية الفرعية لضرائب التحصيل، والمديرية الفرعية للخزينة والمراقبة المالية، والمديرية الفرعية لأملاك الدولة ومسح الأراضي، ولها صلاحيات التكفل بتسيير وضعية الموظفين وتسديد اجورهم والتنسيق ما بين المديريات الفرعية المذكورة اعلاه.

الا انه بتاريخ ٣٠ افريل ١٩٩١، صدر قرار ينظم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها وأصبحت المديرية الولائية تضم ثلاث مديريات فرعية هي:^٣

١. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل

٢. المديرية الفرعية للوسائل

^١ معلومات محصل من وثائق المؤسسة.

^٢ المرسوم التنفيذي رقم ٩١-٦٠ المؤرخ في ٢٣ فبراير ١٩٩١ الذي يحدد تنظيم الاختصاص الاقليمي للمديريات الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وتنظيمها وصلاحياتها

^٣ معلومات محصل من وثائق لدى المديرية

٣. المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية

كما يوجد بها ١٣ مكتب و ٥ متفشيات و ٥ قابضات

المطلب الثاني: مهام واهداف المديرية الولائية للضرائب بولاية ادرار

تعمل مديرية الضرائب جاهدة على القيام بالمهام الموكلة إليها بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ٢١/٠٢/٢٠٠٩، والسهر على تنفيذ مختلف القوانين الجبائية الواردة في القوانين المالية، كما أنها تصبو إلى تحقيق العديد من الأهداف.

أولاً: المهام

تم تحديدها من خلال القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ٢١ فبراير ٢٠٠٩ وتضم:

- تنشيط المصالح واعداد الاحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الاصدار ;
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها ؛
- متابعة انظمة الاعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة ;
- التكفل بالجدول وسندات الايرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج اخر وكل اتاوى ;
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ اعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة ;
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي ;
- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها ؛
- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الاداريتين للطعن النزاعي او المرحلة الاعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والامر بصرف الالغاءات والتخفيضات الممنوحة ;
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة;
- تشكيل ملفات ايداع النظمات او طعون الاستئناف والدفاع امام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الادارة الجبائية ;

- تسير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب ;
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على ابقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل ;

ثانيا: الأهداف

تتمثل اهداف المديرية الولائية للضرائب فيما يلي^١:

- تطبيق السياسة الجبائية ;
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح، وتحقيق الاهداف المحددة لها؛
- متابعة مختلف الدعاوي المرفوعة امام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- المتابعة والتفتيش الميداني: وذلك من خلال متابعة التقارير والتصريحات التي يقدمها المكلفين بالضريبة ;
- دراسة واتخاذ التدابير المناسبة لتحسين العلاقة بين الادارة الجبائية والمكلفين بالضرائب، واتخاذها والسهر على تطبيقها الفعلي من طرف جميع المصالح؛
- تنظيم جميع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم؛
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ادرار

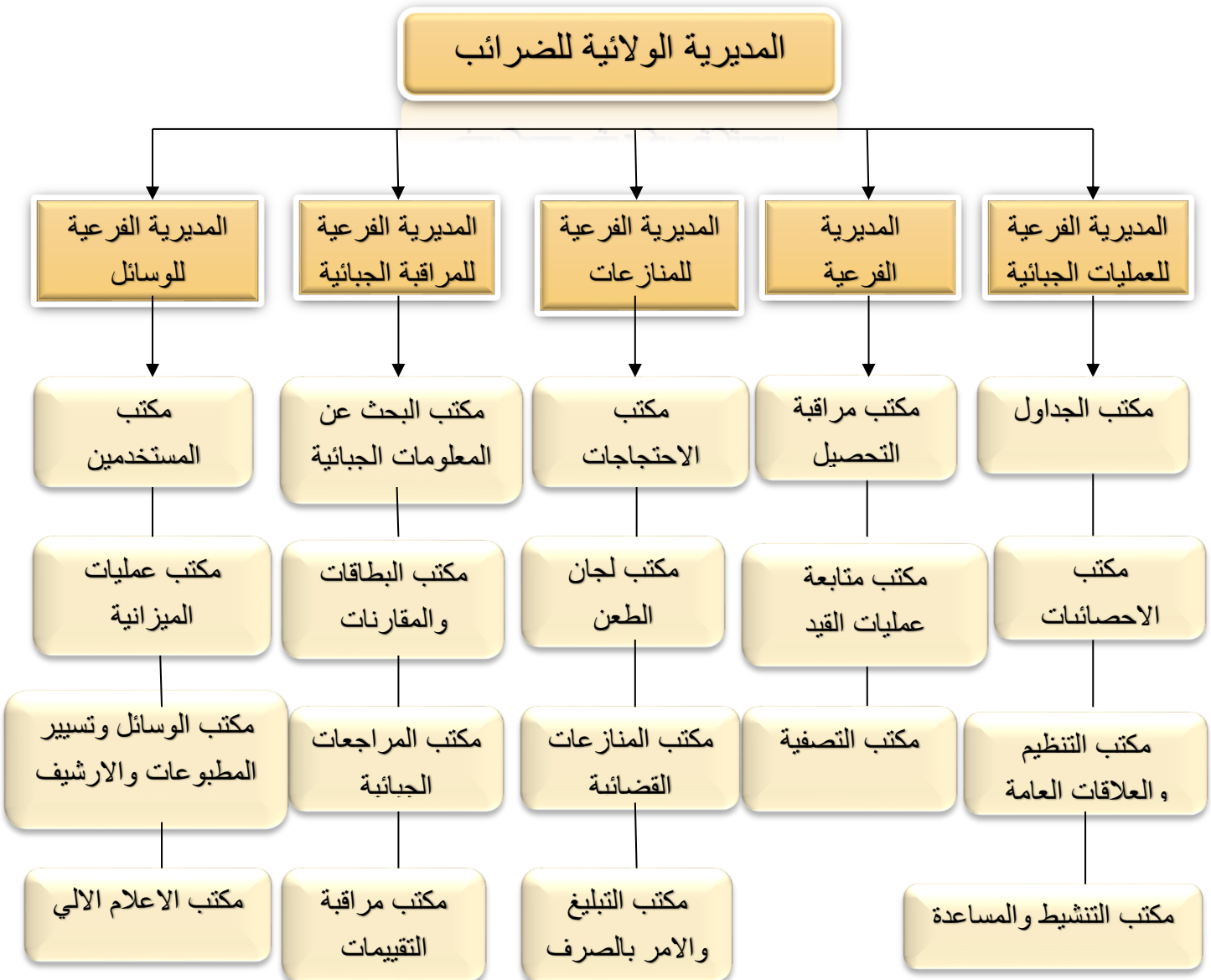
تم تنظيم مديرية الضرائب في مديريات فرعية، ومفتشيات، وقابضات تتوزع على مناطق متفرقة بالولاية تعنى بالتحصيل وتسير شؤون المكلفين، وهذا بهدف تقريب الإدارة الضريبية من المكلفين، كما تم تقسيم المديريات الفرعية إلى مكاتب تسهل عملها.

اولا: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ادرار

تنظم مديرية الضرائب لولاية ادرار وفق الهيكل التنظيمي الاتي:

^١مقابلة شخصية مع السيدا ق-محمد، المدير الفرعي للمراقبة الجبائية، مكتب المراقبة الجبائية لمديرية الضرائب لولاية ادرار.

الشكل رقم ١: يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بأدرار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

ان مديرية الضرائب بمجموع هيكلها ادارة محلية تابعة للمديرية الجهوية للضرائب ببشار منذ سنة 1991 وتنقسم الى خمس مديريات فرعية وهي كالتالي^١:

^١ المادة ٦٠ ٦٥ ٦٩ ٧٤ ٧٩ من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ٢٥ صفر عام ١٤٣٠ الموافق ل ٢١ فبراير سنة ٢٠٠٩ والذي يحدد تنظيم المصلح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم ٢٠ ، ٢٩ ، ٢٠٠٩ ص ١٧ الى ١٩

١. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتتكون هذه المديرية الفرعية من اربعة مكاتب:

١-١ مكتب الجداول: ويكلف ب:

- التكلف بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.
- التكلف بالجدول العامة والتصديق عليها.

١-٢ مكتب الاحصائيات: ويكلف لا سيما بما يأتي:

- استلام إحصائيات الهياكل الاخرى في المديرية الولائية.
- مركزة المنتجات الاحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الاحصائية الدورية وضمان احوالها الى المديرية الجهوية للضرائب.

١-٣ مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويقوم هذا المكتب ب:

- استلام ودراسة الطلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات

• متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازات

• نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور واعلامه وتوجيهه

١-٤ مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف لا سيما بضمان ما يأتي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها

• متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

٢. المديرية الفرعية للتحصيل: وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث مكاتب:

١-٢ مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف ب:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند ارجاع فائض المدفوعات.
- اعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

٢-٢ مكتب متابعة عمليات القيد واشغاله: وتكمن مهامه في ضمان السير الحسن:

- متابعة اعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الالغاء من الجداول وسندات الايرادات 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.
- اعداد العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

٣-٢ مكتب التصفية: ويكلف بما يلي:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل او سندات الارادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الاحكام والقرارات القضائية في مجال بالغرامات والعقوبات المالية او الموارد غير الجبائية.
- استلام المنتجات الاحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.
- التكفل بجداول القبول في الارجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

٣. المديرية الفرعية للمنازعات: وتتكون هذه المديرية الفرعية من اربعة مكاتب:

١-٣ مكتب الاحتجاجات: ويكلف بما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء الى ارجاع الحقوق او الغاء القرارات الملاحقة اوالى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

٢-٣ مكتب لجان الطعون: ويكلف ب:

- دراسة الاحتجاجات او الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي او الإعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية الى التصريح بعدم امكانية التحصيل او اخلاء المسؤولية او ارجاء دفع اقساط ضريبية او رسوم او حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

٣-٣ مكتب المنازعات القضائية: ويكلف لا سيما بما يلي:

- اعداد وتكوين ملفات ايداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائرية المختصة.
- الدفاع امام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الادارات الجبائية عند الاحتجاج عند فرض ضريبة.

٤-٣ مكتب التبليغ والامر بالصرف: ويكلف لاسيما بما يلي:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف اصناف الطعن
- الامر بصرف الالغاءات والتخفيضات الممنوحة مع اعداد شهادات خاصة بذلك.

٤. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: تكلف لا سيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة انجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من اربعة مكاتب:

١-٥ مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: الذي يعمل بشكل فرق ويكلف لا سيما بما يلي:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومة التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية

٢-٥ مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف لا سيما بما يلي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة.
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة واعداد وضعيات احصائية وحوصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

٣-٥ مكتب المراجعات الجبائية: ويكلف ب

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

٤-٥ مكتب مراقبة التقييمات: الذي يعمل في شكل فرق ويكلف بما يلي:

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل او مجانا.
 - المشاركة في اشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق).
 - متابعة اشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.
٥. المديرية الفرعية للوسائل: وتتكون هذه المديرية من اربعة مكاتب:
- ٦-١ مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف لا سيما بما يلي:
- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
 - انجاز اعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها الاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- ٦-٢ مكتب عمليات الميزانية: ويكلف لا سيما بما يلي:
- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
 - تحرير امر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
 - تحرير امر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
 - الاعداد السنوي للحساب الاداري للمديرية.
- ٦-٣ مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والارشيف: ويكلف لا سيما يلي:
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وارشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
 - تنفيذ التدابير المشروع فيها من اجل ضمان امن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع اعداد تقارير دورية عن ذلك.
- ٦-٤ مكتب الاعلام الالي: ويكلف لا سيما بما يلي:
- التنسيق في مجال الاعلام الالي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
 - المحافظة في حالة شغل للمنشأة التحتية التكنولوجية ومواردها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي

تحتوي الإدارة الجبائية على حوالي ١٧٥ مؤشر مقسمة إلى ثلاثة أنواع، النوع الأول مؤشرات الوعاء التي تعطي صورة أولية على سلوك المكلفين من خلال ضبط النهائي لتصريحات والمبالغ التي على أساسها تم فرض الضريبة، والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤشرات التحصيل التي تنص على تأدية مبلغ الدين الجبائي فكما كانت جيدة مؤشرات الوعاء كانت هذه الأخيرة أفضل وأكثر دقة، في حين نجد النوع الثالث وهو مؤشرات الرقابة الجبائية التي تركز على الرقابة الجبائية ومكافحة التهرب الضريبي، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل بما أن دراسة حالة مرتبطة بالتحصيل.

المطلب الأول: التعريف بمؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل

هي عبارة عن مؤشرات الأداء المطبقة بالمصالح الضريبية في إطار عقود النجاعة، وتستخدم في تقييم أداء مجمل الأنشطة الضريبية، وتطبق هذه المؤشرات على مستوى المفتشيات، قابضات الضرائب، و فرق الرقابة حيث يتم تجميعها على المستوى الولائي (المديريات الولائية للضرائب)، ثم على المستوى الجهوي (المديريات الجهوية للضرائب) وفي الأخير على المستوى المركزي (المديرية العامة للضرائب)^١.

وقد تم الشروع في تطبيق هذه المؤشرات انطلاقا من السداسي الثاني من سنة ٢٠٠٣ بموجب التعلمية رقم ٠٢ لوزارة المالية بتاريخ ٢٦ افريل ٢٠٠٣ في إطار برنامج يهدف إلى تحسين نظام التسيير الضريبي التقليدي (التسيير برسالة المهمة) إلى نظام التسيير الضريبي المخطط بالأهداف.

وبصفة عامة تقسم مؤشرات الأداء حسب الأنشطة الضريبية الممارسة إلى:

- مؤشرات خاصة بتسيير الوعاء، ٢٥ مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالتحصيل وتتضمن ١٤ مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالرقابة الجبائية، وتتضمن ٢٠ مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالموارد البشرية والمتعلقة بالأفراد والتكوين وتتضمن ٢٠ مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالمنازعات الجبائية، وتتضمن ٢٦ مؤشرا.

ترتبط مؤشرات التحصيل ارتباطا وثيقا بمؤشرات الوعاء وكلما كانت هذه الأخيرة جيدة أدت إلى مؤشرات تحصيل أفضل ومن أهم مؤشرات التحصيل نجد^٢:

^١ محمد شيشي وحساني عبد القادر، مرجع سابق، ص ٥٣-٥٤

^٢ علاوي محمد، مرجع سابق، ص ص ١٩٦-١٧٠

١. **R1 معدل تحقيق الأهداف** : وهو يمثل نسبة بما تم تحقيقه فعلا مما كان مقرا له في بداية السنة بحيث يعكس لنا مدى جدية الرقابة في التحصيل بالنسبة للقابضات.

$$r1 = \frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$$

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 أن البيانات والمعطيات منطقية وموضوعية.

٢. **R2 معدل تطور التحصيل**: وهو يمثل نسبة النمو في التحصيل لهذه السنة مقارنة بالسنة السابقة، ويمكن أن يأخذ الإشارة المالية في حالة المبلغ المتحصل في السنة الماضية أكبر من المتحصل في السنة الحالية.

$$r2 = \frac{(\text{Recouvrements de l'année } (n) - \text{Recouvrement de l'année } (n-))}{\text{Recouvrement de l'année } (n - 1)} \times 100$$

ويتوقف هذا المؤشر على عدة عوامل وعلى راسها التطور الحاصل على مستوى الأوعية الجبائية من سنة لأخرى، لكن الأمر المهم في هذا الجانب هو ضرورة قيام المصالح الجبائية بدورها وبالفعالية اللازمة من حيث اكتشاف الأوعية الجبائية الجديدة في الوقت المناسب ومتابعتها، وهذا في حالة محاولة أصحابها إخفائها عن أعين الإدارة الجبائية أو في حالة التصريح بها ولكن بأقل من قيمتها الحقيقية.

٣. **R3، R4**: والمتعلقين بتحصيل المبالغ الناتجة عن الرقابة الداخلية، أي التحصيل بالورود الجماعية او الفردية سواء كان ذلك بصفة عادية وودية أو بصفة إجبارية ردية، وكلما كان هذين المؤشرين ذا قيمتين مرتفعتين دل على أن هناك العديد من التصريحات المكتبة من طرف المكلفين والتي خضعت للرقابة الداخلية، توجد بها فروقات ونقائص. حيث أن هناك العديد من المكلفين في نيتهم التخلص من نفع مبلغ الضريبة الواجب عليهم سواء بصفة كلية او بصفة جزئية، حيث أن عدم استجابة المكلفين الذين صدرت في حقهم ورود (جداول) الدفع بطريقة ودية وفق المؤشر R3، مما يدفع المصالح المعنية للتحصيل بالإجراءات الإجبارية الردية وفق المؤشر R4

$$r3 = \frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$$

$$r4 = \frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$$

٤. **R5 معدل تحصيل المبالغ المهمة**: والذي يعتبر من بين أولويات مصالح التحصيل وأن يكون المؤشر R5 ذو قيمة مرتفعة خاصة وانه يمثل النسبة والمبالغ الأهم للتحصيل، فإذا لم تتمكن المصالح المعنية

من تحصيل جزء معتبر منها، فإنه يمكن أخذ صورة أولية عن كبر حجم التهرب الضريبي، وربما في بعض الأحيان يعود إلى أن عملية التأسيس لم تكن صحيحة بالقدر الكافي.

$$r5 = \frac{\text{Montant du recouvrement des c\^otes importantes}}{\text{Montant brut des c\^otes importantes}} \times 100$$

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

$$r6 = \frac{\text{Montant recouvr\^e des amendes}}{\text{Montant des amendes constat\^ees}} \times 100$$

٦. **المؤشرات من R7 الى R14:** والتي تعطي صورة إضافية للتحصيل على عمليات التحصيل من خلال مستخرجات الأحكام القضائية، والتحليل من حيث مكاتب التحصيل للقبضات، والتحويلات الحسابات الخزينة، ومعدل معالجة التسويات، إضافة الى تتبع عمليات التسجيل للحسابات. حيث تعتبر هذه المؤشرات مؤشرات مساعدة ومكاملة لتحليل الأداء العمليات التحصيل الجبائي.

$$r7 = \frac{\text{Nbre d'extract de jugement apur\^es}}{\text{Nbre d'extract de jugement prise en charge}} \times 100$$

$$r8 = \frac{\text{Nombre d'intervention}}{\text{Nombre des bureaux de recettes}} \times 100$$

$$r9 = \frac{\text{Nombre de comptes apur\^es par DIW}}{\text{Nombre de comptes H70 \^etablis par les Receveurs}} \times 100$$

$$r10 = \frac{\text{Montant des sorties}}{\text{montant total des consignations}} \times 100$$

$$r11 = \frac{\text{Nombre d'op\^erations de sorties}}{\text{Nombre d'op\^erations de consignations}} \times 100$$

$$r12 = \frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$$

$$r13 = \frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$$

$$r14 = \frac{\text{Nombre de comptes établis}}{\text{Nombre de comptes en instance}} \times 100$$

المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج مؤشرات التحصيل الضريبي

سيتم اعتماد مؤشرات الأداء للتحصيل الضريبي الخاصة بعينة الدراسة خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٨) وهذا من أجل تقييم وتحليل تحصيل الضريبة، على مستوى المصالح الجبائية للمديريات الولائية بعينة الدراسة

كما هو مبين في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (١) مؤشرات الأداء للتحويل الضريبي بعينة الدراسة للفترة (٢٠١٣-٢٠١٨)

مؤشرات الاداء للتحويل	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المتوسط
R1: Taux de réalisation des objectifs	98.80%	88.86%	102.53%	101.99%	91.35%	102.15%	97.61%
R2: Evolution du recouvrement	2.05%	-2.57%	17.51%	10.42%	7.66%	3.22%	6.38%
R3: Taux de recouvrements sur rôles	9.33%	9.08%	8.07%	8.84%	8.96%	6.05%	8.39%
R4: Taux de recouvrement suite à action coercitive	32.84%	37.51%	31.97%	35.71%	33.93%	69.18%	40.19%
R5: Taux de recouvrement des côtes importantes	18.74%	1.74%	5.98%	3.98%	4.16%	6.09%	6.78%
R6: Taux de recouvrement des amendes	14.34%	2.31%	2.85%	1.48%	34.73%	5.39%	10.18%
R7: Apurement des extraits de jugement	6.67%	7.15%	4.08%	5.34%	5.02%	10.06%	6.39%
R8: Taux de réalisation des improvisistes de caisse	360%	380%	360%	360%	380.00%	520%	393.33%
R9: Apurement des comptes de gestion trésor (H 7	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0.00%	0.00%	#DIV/0!
R10: Application des consignations	73.05%	15.19%	78.33%	75.10%	91.31%	77.13%	68.35%
R11: Apurement des consignations	58.16%	58.22%	55.95%	53.44%	51.99%	46.71%	54.08%
R12: Régularisation des avances	98.27%	97.55%	96.86%	95.88%	95.88%	95.03%	96.58%
R13: Apurement des avances	15.47%	17.88%	16.36%	12.34%	12.34%	10.23%	14.10%
R14: Apurement des écritures	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!

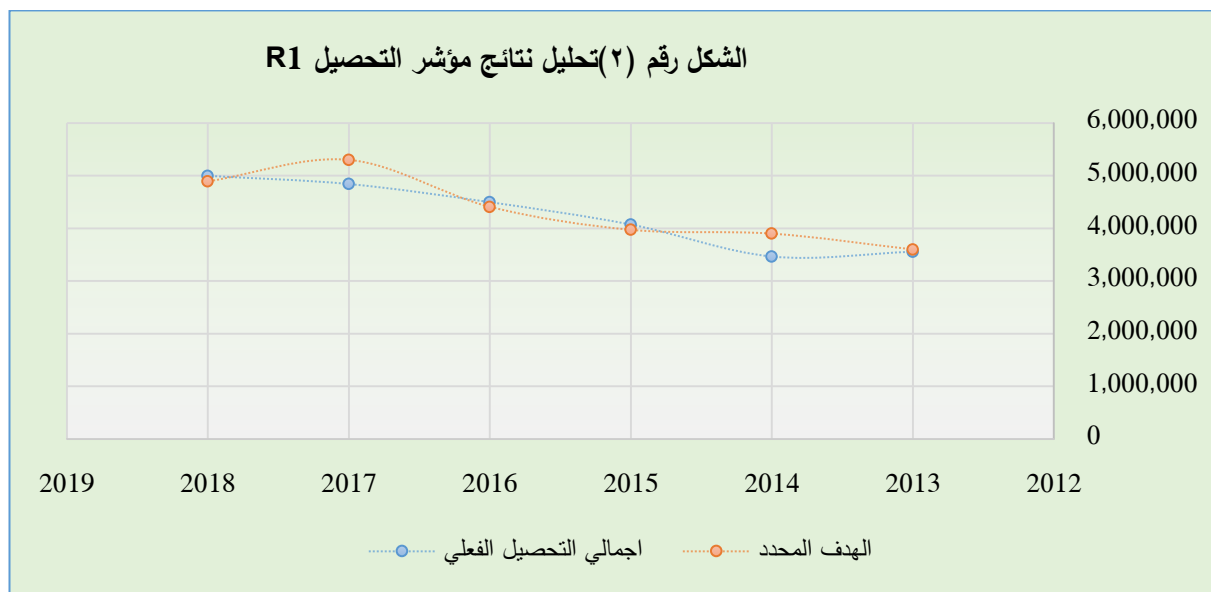
المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (١) ملخص نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل الضريبي "Recouvrement" لمديرية الضرائب ولاية أدرار في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨، حيث يمنحنا مؤشرات وملاحظات تسمح بتحليل وتقييم تحصيل الضرائب على مستوى المصالح الجبائية لمديرية الضرائب، من خلال قراءة الجدول يتضح لنا: أولاً: المؤشر R1: والمرتبب بمعدل تحقيق الأهداف، نلاحظ أن متوسط إجمالي التحصيل لعينة الدراسة خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨، قد بلغ ٢٥,٤٢٩,٦٩٤ دج في حين كان الهدف المحدد يقدر ب ٢٦,٠٧٢,٩٣٣ دج وبذلك ظهر المؤشر R1 بنسبة ٩٧,٥٣% كما يوضحه الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢) : نتائج مؤشر التحصيل R1								
المتوسط	اجمالي فترة الدراسة	2018	2017	2016	2015	2014	2013	السنوات
4,238,282	25,429,694	4,997,080	4,841,295	4,496,833	4,072,367	3,465,421	3,556,698	اجمالي التحصيل الفعلي
4,345,489	26,072,933	4,892,000	5,300,000	4,408,933	3,972,000	3,900,000	3,600,000	الهدف المحدد
97.53291	97.53292	102.148	91.345189	101.9937	102.5269	88.85695	98.79716	R1

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

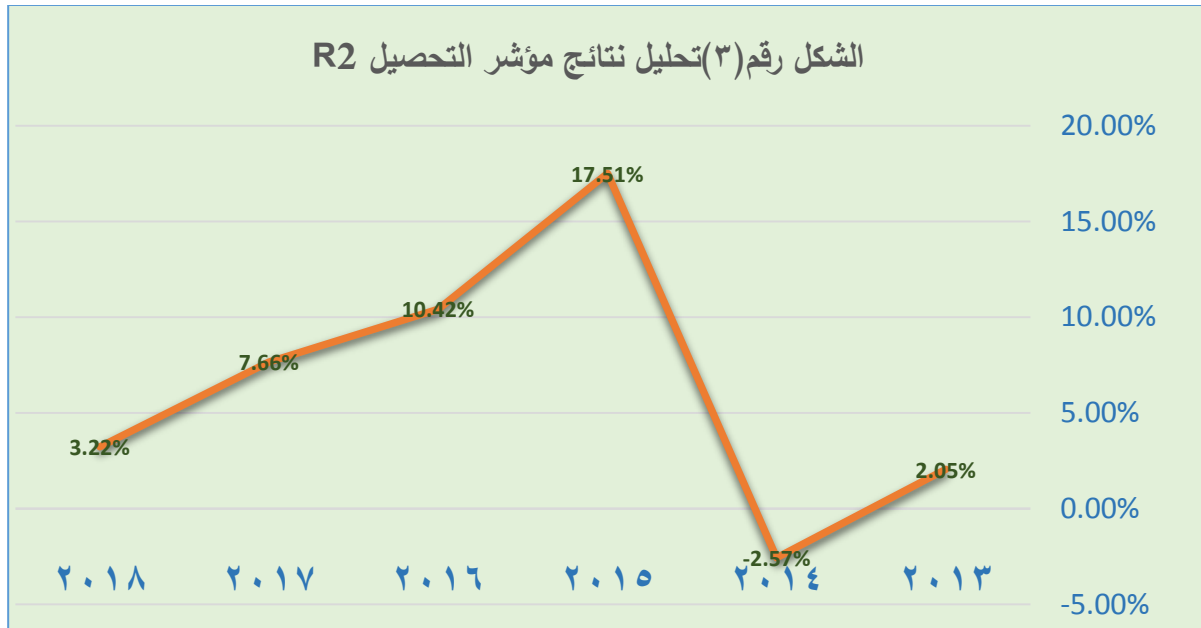
وهذا يدل أن معدل تحقيق الأهداف في المتوسط لسنوات الدراسة قريب من نسبة ١٠٠% أي أن إجمالي التحصيل قارب تجاوز الهدف المحدد، وهذا أمر جيد يدل على سعي المصالح الجبائية إلى التحكم في الوعاء الضريبي وبالتالي عدم تضييع أي فرصة مبلغ يمكن تحصيله. ويمكن تلخيص نتائج المؤشر R1 في الشكل رقم (٢) كما يلي:



المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

ثانيا: المؤشر R2: نستنتج من خلال تحليل المؤشر R2 المتعلق بمعدل تطور التحصيل، أن يسجل انخفاضا قليلا من سنة إلى أخرى، باستثناء سنة ٢٠١٥ حيث نسجل ارتفاع مهم في نسبة التحصيل مقارنة بالسنوات الأخرى بنسبة ١٧,٥١%

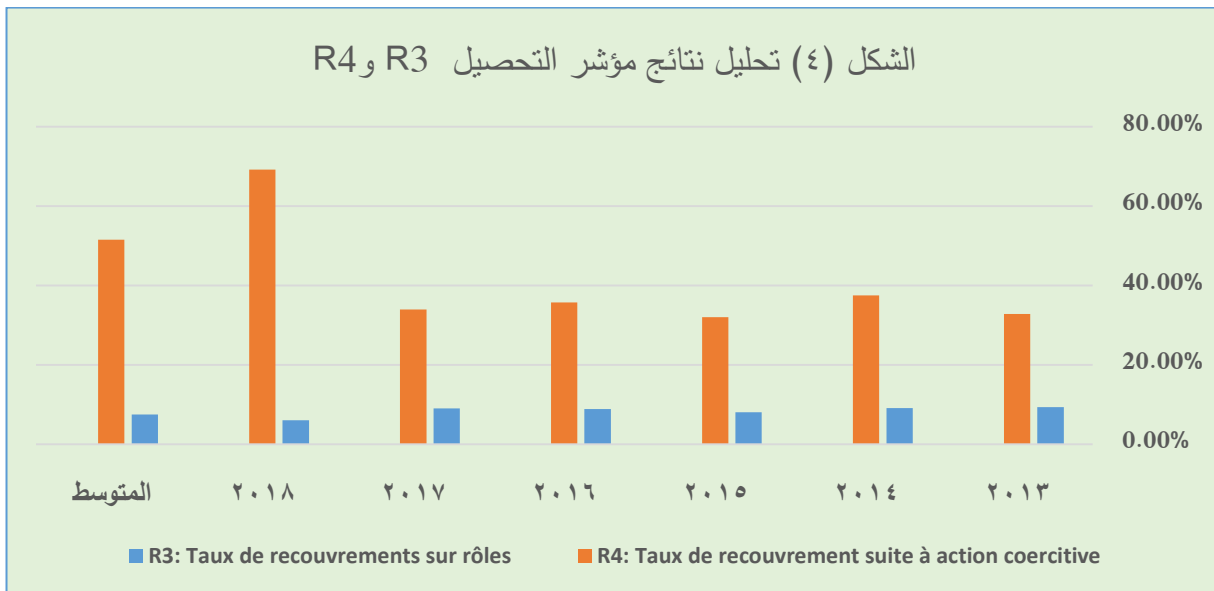
حيث كانت نسبة تطور التحصيل خلال سنة ٢٠١٣ ٢,٠٥% انخفض إلى -٢,٥٧ خلال سنة ٢٠١٤، واستمر هذا الانخفاض بعد سنة ٢٠١٥ إلى غاية سنة ٢٠١٨، كما يوضحه الشكل رقم (٣)



المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

ثالثا: المؤشرين R3 و R4: من خلال تحليل المؤشرين R3 و R4 والمتعلقين بالتحصيل بالجداول والتحصيل بالإجبار على التوالي، نلاحظ تسجيل نسب مهمة بلغت في الأول: ٨,٣٩% في المتوسط، وفي الثاني ٤٠,١٩%، وبإجمالي التحصيل بالجداول وعن طريق الإجبار كان في المتوسط يقدر بـ ٤٨,٥٨%.

وهذا ما يوضح وجود نسبة هامة من التصريحات المكتتبه من قبل المكلفين والتي خضعت للرقابة الداخلية توجد بها فروقات ونقائص استحققت إجراء تسويات وإصدار جداول فردية أو جماعية مع ما تحويه من زيادات وغرامات كعقوبة على تلك المخالفات، كما يدل على وجود فئة معتبرة من المكلفين الضريبين في نيتها عدم دفع مبلغ الضريبة الواجبة الأداء عليهم سواء كليا أو جزئيا، وهو ما دفع بالمصالح الجبائية على مستوى مديريات الضرائب الولائية إلى التحصيل بالإجبار نسبته كمتوسط ٤٨,٥٨% من إجمالي التحصيل بالجداول وعن طريق الاجبار. كما يوضحه الشكل رقم (٤)



المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

رابعاً: المؤشر R5 و R6: نلاحظ أن نسبة معدل تحصيل المبالغ المهمة (المؤشر R5) على مستوى مديريات الضرائب الولائية لعينة الدراسة ضئيلة جداً، بمتوسط مقدر بـ: ٦,٧٨% وهذا يشير إلى عدم التحكم في عملية التحصيل من طرف المصالح الجبائية، وكبر حجم التهرب الضريبي، باستثناء سنة ٢٠١٣ التي شهدت ارتفاعاً ملحوظاً وان بقي ضعيفاً نسبياً، فقد كان معدل تحصيل المبالغ المهمة يقدر بـ ١٨,٧٤% وهي نسبة تبقى منخفضة.

وكمثال على ضعف عملية التحصيل على مستوى المبالغ المهمة نجد انه في سنة ٢٠١٤ كان إجمالي المبالغ المهمة يقدر بـ ٢,٦٩٧,٦٥٧ دج تم تحصيل منها ما قيمته ٤٦,٩٢٤ دج أي بنسبة ١,٧٤%.

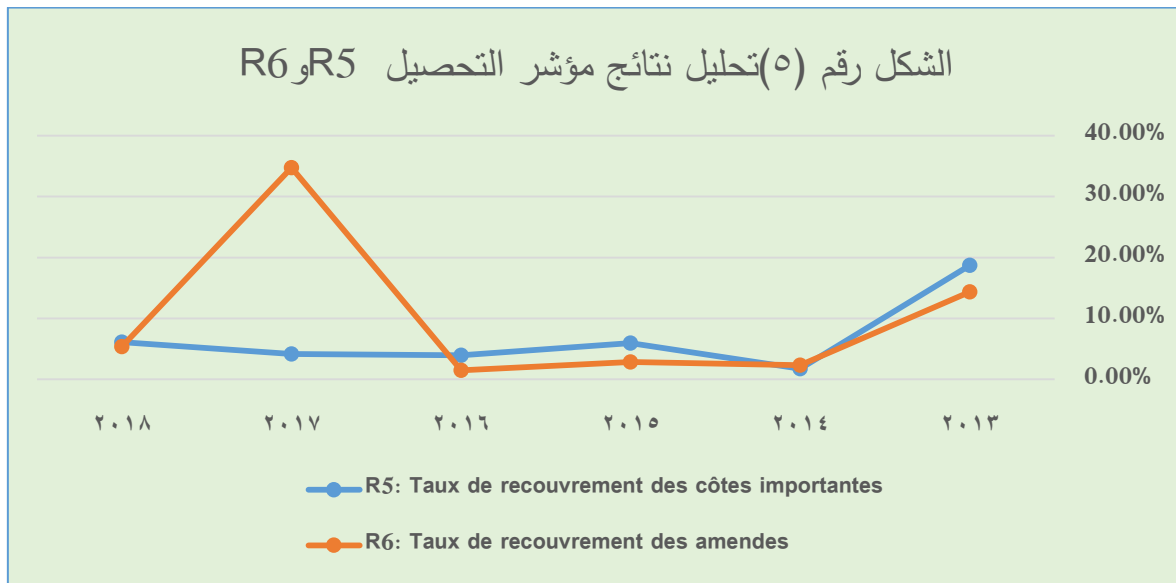
يعتبر المؤشر R5 من بين أهم المؤشرات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للرفع من عملية التحصيل على مستوى المديرية الولائية للضرائب، لذلك يجب أن يكون ذو قيمة مرتفعة خاصة وانه يمثل النسبة والمبالغ الأهم للتحصيل.

ومن خلال تحليل نتائج المؤشر R6 المرتبط بتحصيل الغرامات بلغ من المتوسط ١٠,١٨%، حيث ان المبلغ الإجمالي للغرامات مبلغ كبير ومعتبر، وكمثال على ذلك انه نجد في سنة ٢٠١٧

تم فرض غرامات بإجمالي قدره ٧,٥٩٧,٧٠٨ دج، تم التحصيل منها بمبلغ ٢,٥٩٧,٧٠٨ دج فقط.

إن قيمة هذا المؤشر تدعم فرضية عدم التحكم في التحوصل الضريبي من طرف المصالح الضريبية، وانه تم اكتشاف حالات تهرب وتملص معتبرة تمت معالجتها وفرض زيادات وغرامات عليها، وهي نسبة ضعيفة تشير الى تكرار حالة تهرب ضريبي والتي استوجبت فرض تلك الغرامات، وهذا أيضا يدل على قلة الوعي الضريبي لدى المكلفين

ويمكن تمثيل نتائج المؤشرين السابقين في الشكل رقم (٥):



المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على معطيات عينة الدراسة

خامسا: المؤشرات من R7 الى R14 :

والتي تعطي صورة إضافية على عمليات التحصيل من خلال مستخرجات الأحكام القضائية، والتحليل من حيث مكاتب التحصيل للقابضات وعمليات التحصيل للتسبيقات والتحويلات للحسابات المعنية والتسجيل. والتي تعتبر مؤشراتها مرتفعة نسبيا لأنها تعتبر تحصيل حاصل للمراحل الأولى للتحصيل التي أشرنا لها من خلال المؤشرات السابقة. حيث تعكس هذه المؤشرات مدى تحكم المصالح الضريبية بالمديرية الولائية في تطبيق مختلف إجراءات التحصيل التي تم تحقيقها من خلال المؤشرات السابقة.

خاتمة الفصل:

من خلال تعرضنا لعرض وتحليل لمؤشرات الأداء للتحصيل على مستوى المديرية الفرعية للتحصيل بالمديرية الولائية للضرائب بأدرار، يمكن الوقوف على النتائج الميدانية التالية:

- ان البيانات والمعطيات المنطقية والموضوعية حول الوعاء الجبائي، تتيح اعتماد معدلات لتحقيق الأهداف المرجوة من التحصيل تقترب من الهدف المسطر للتحصيل، وبالتالي تجنب الإفلات من الوعاء الكلي من الخضوع للضريبة.
- نلاحظ من خلال المؤشرات إلى عدم التحكم في عملية التحصيل وكبر حجم التهرب الضريبي على مستوى مديرية الضرائب، وهذا ما تؤكد النسب المعتبرة لكل من التحصيل بالجدول، والتحصيل بالإجبار، ومن جهة ثانية النسب الضئيلة جدا لكل من تحصيل المبالغ المهمة، وتحصيل الغرامات وهذا ما يؤكد الى تكرار حالة تهرب ضريبي، وهذا أيضا يدل على قلة الوعي الضريبي لدى المكلفين.
- ان ارتفاع المؤشرات المرتبطة بالتحصيل من حيث معالجة عمليات التحصيل بالنسبة للتسيقات، الجداول والتسجيلات، يدعم عدم تحكم المصالح الجبائية في تطبيق مختلف إجراءات التحصيل التي تم تحقيقها من خلال المؤشرات السابقة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتحليلية حاولنا الاهتمام بالجوانب الأساسية للموضوع، حيث تم تبيان في البداية أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل عن طريق مختلف مؤشرات قياس الأداء الضريبي، وكذا باعتبارها الوسيلة الأفضل للتخفيف من التهرب الضريبي الذي انتشر بشكل كبير في الجزائر، بالإضافة إلى انعكاس هذا على أداء إدارة الضرائب.

لكن بالرغم من كل الأجهزة الموضوعية والإجراءات والوسائل المتخذة لتعزيز عمل نظام الرقابة الجبائية. إلا أننا نجد أن هذا الأخير غير كفيل بتحقيق الفعالية في أداء المهام الموكلة دون الاستعانة بما تقدمه مؤشرات الأداء من معطيات ودلالات. وجب قراءتها بشكل صحيح بغية الرفع من الأداء الرقابي وفعاليتها وبالتالي الرفع من مردودية التحصيل الضريبي.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال العرض المقدم ضمن فصول البحث والتي شملت عملية التحصيل الضريبي وتقييم وقياس الأداء الضريبي من خلال مؤشرات الاداء توصلنا الى النتائج التالية:

- 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 نسبياً وفي وقت معين أو فضاء معين؛
- وذلك من خلال قيام الإدارة بشكل دوري ومنتظم في استخدام الجيد لمؤشرات الأداء الضريبي وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية؛
- وفيما يخص الفرضية الثالثة التي تنص على تأثير التحصيل الضريبي من خلال مؤشرات الأداء تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية، حيث أن هناك علاقة طردية بين مؤشرات التسيير المستخدمة ومردودية الإدارة الضريبية.

ثانياً: النتائج المتوصل إليها

على ضوء كل ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر مؤشرات التسيير المستخدمة أداة تقييم هامة بيد المديرية الفرعية للتحصيل تساعدها على تحسين أدائها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- ساعدت مؤشرات التسيير المديرية الفرعية للتحصيل على تطوير نسب التحصيل من سنة إلى أخرى؛

- مردودية مديرية الضرائب بأدرار مرتبطة بأداء مديرياتها الفرعية والذي تقيسه مؤشرات التسيير فكلمًا كانت المؤشرات غير صحيحة فإنها تؤثر على أداء المديريات الفرعية ولا تعكس الصورة الحقيقية.

ثالثًا: التوصيات والاقتراحات

انطلاقًا من النتائج المتوصل إليها فإننا نوصي بضرورة:

- الاهتمام بجانب الأداء في الإدارة الضريبية واعتماده كوظيفة إدارية متكاملة مع باقي الوظائف الإدارية؛
- تحسين الأداء الضريبي للتقليل من مشكل التهرب الضريبي قدر الإمكان وتحسين العلاقة مع المكلف بالضريبة؛
- تعميم تطبيق نماذج عالمية في القياس وتقويم الأداء الضريبي كنموذج TADAT.

رابعًا: آفاق الدراسة

من خلال ما سبق نجد أن مؤشرات التسيير لها أهمية كبيرة في دعم عملية التحصيل الضريبي في إدارة الضرائب، حيث أن التحصيل الضريبي أهم عنصر من عناصر الأداء الجيد والفعال حيث كلما كان التحصيل الضريبي مرتفع كلما كان الأداء الضريبي فعال وكفاء، لذا يجب على الإدارة الضريبية القيام به بشكل دوري ومنتظم للوقوف على أسباب القصور في الأداء ومعالجتها في حينها. ومنه يمكن طرح التساؤل عن إمكانية تطبيق مؤشرات TADAT في جميع مديريات الضرائب بالجزائر وما هو أثرها على التحصيل الضريبي؟

قائمة المصادر والمراجع:

• باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

١. عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١،
٢. سمير الشاعر، المالية العامة والنظام المالي الاسلامي، الطبعة الاولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ٢٠١١،

ثانياً: المجلات والمؤتمرات

١. سالم عواد هادي واخرون، (التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي) بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، العدد 44، جامعة بغداد، 2018،
٢. حاج قويدر عبد الهادي، بوشرى عبد الغني، أثر الرقابة الجبائية على حصيله إيرادات الجباية العادية في الجزائر-دراسة قياسية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٠٠، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أزرار، المجلد الخامس، العدد ٢، أوت ٢٠١٩،
٣. سيليني جمال الدين، طالب محمد، أثر النظام الجبائي الالكتروني في الحفاظ على استقرار مردودية التحصيل الضريبي في ظل أزمة جائحة كورونا دراسة حالة: نظام جبايتيك بمديرية كبريات المؤسسات، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة البليدة، المجلد ٠٧، العدد ٠٢، جانفي ٢٠٢١. ص ٣٩٨
٤. العواملة، نائل عبد الحافظ، قياس فعالية الأداء في جهاز ضريبة الدخل في الأردن. مجلة دراسات ٢١ (أ) العدد (٥)، ٢٣٩-١٨٩، سنة ١٩٩٤
٥. ماهر موسى درغام، تقويم وقياس الأداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة بدولة فلسطين للفترة من ١٩٩٦-٢٠٠٣، مجلة تنمية الرافدين. جامعة الموصل، العراق، ٨٤ (٢٨)، ٢٠٠٦،
٦. هشام لبزة، محمد الهادي ضيف الله، تقدير حالة التحصيل الضريبي والتنبؤ لقيمه المستقبلية-حالة الجزائر للفترة ٢٠٢٠-١٩٩٠، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد ١٠، العدد ٣، ٢٠١٧،
٧. غفران ناظم طراد الشيباني، سعد سلمان عواد المعيني، (قياس تأثير الرقابة الداخلية في الاداء الضريبي باستخدام مؤشرات بطاقة العالمات المتوازنة) بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، العراق، 2019،

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

١. محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ٢٠١٩،
٢. ثابتي خديجة، دراسة تحليلية حول الضريبة والقطاع الخاص "دراسة حالة ولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ٢٠١٢.
٣. لعلاوي محمد، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس وتحصيل الضرائب بالجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٤-٢٠١٥
٤. داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠٠٥-٢٠٠٦
٥. حسام فايز أحمد عبد الغفور، العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجبائية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠٠٨.
٦. بارزان علي خضر، تقويم أداء الإدارة الضريبية وعلاقته بالحصيلة الضريبية (بحث تطبيقي في الهيئة لعامة للضرائب)، أطروحة ماجستير، جامعة بغداد، (٢٠٠٨)
٧. شرقي فاطمة الزهراء، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة (٢٠١١-٢٠٠٠) -مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٦
٨. محمد شيشي وحساني عبد القادر، تحليل عملية التحصيل الضريبي المترتب عن عمليات الرقابة الجبائية وفق مؤشرات الأداء-دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية بالمسيلة-، مذكرة ماستر مهني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٢٠١٨-٢٠١٩

رابعا: المقابلات الشخصية

١. مقابلة شخصية مع السيد ق-محمد، المدير الفرعي للمراقبة الجبائية، مكتب المراقبة الجبائية لمديرية الضرائب لولاية ادرار

خامسا: القوانين والمواثيق

١. المرسوم التنفيذي رقم ٩١-٦٠ المؤرخ في ٢٣ فبراير ١٩٩١ الذي يحدد تنظيم الاختصاص الاقليمي للمديريات الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وتنظيمها وصلاحياتها

٢. المادة ٦٠ ٦٥ ٦٩ ٧٤ ٧٩ من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ٢٥ صفر عام ١٤٣٠ الموافق ل ٢١ فبراير سنة ٢٠٠٩ والذي يحدد تنظيم المصلح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم ٢٠ ، ٢٩ ٠٣ ٢٠٠٩

سادسا: المواقع الالكترونية

www.TADAT.org,

• باللغة الأجنبية:

1. Muzainah Mansor , Performance Management For A Tax Administration: Integrating Organizational Diagnosis To Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012, p3
2. BUNESCU Liliana, TAX PERFORMANCE ASSESSMENT IN SCANDINAVIAN COUNTRIES, Lucian Blaga” University of Sibiu, Romania,2015,p1
3. Patrick A. Imam & Davina F. Jacobs, 2007. "[Effect of Corruption on Tax Revenues in the Middle East](#)," [IMF Working Papers](#) 2007/270, International Monetary Fund.
4. John Brondolo, 2009. "Collecting Taxes during an Economic Crisis; Challenges and Policy Options," IMF Staff Position Notes 2009/017, International Monetary Fund.
5. Robinson, John R. and Sikes, Stephanie A. and Weaver, Connie D., Performance Measurement of Corporate Tax Departments (September 15, 2009). The Accounting Review, Vol. 85, No. 3, May 2010, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1003262>
6. Report of Tax Administration in OECD. (2011). Information Series, 3March, Pp, 69-70.

الملاحق

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

Table d'indicateurs	situation au 31/12/2013
<u>Recouvrement</u>	(à renseigner)
$r1 = \frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	$\frac{3.556.698 \times 100}{3.600.000} = 98,80 \%$
$r2 = \frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	$\frac{71.426 \times 100}{3.485.272} = 2,05 \%$
$r3 = \frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	$\frac{331.789 \times 100}{3.556.698} = 9,33 \%$
$r4 = \frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	$\frac{108.969 \times 100}{331.789} = 32,84 \%$
$r5 = \frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	$\frac{439.211 \times 100}{2.344.320} = 18,74 \%$
$r6 = \frac{\text{Montant recouvré des amendes}}{\text{Montant des amendes constatées}} \times 100$	$\frac{475.821 \times 100}{3.318.436} = 14,34 \%$
$r7 = \frac{\text{Nbre d'extrait de jugement apurés}}{\text{Nbre d'extrait de jugement prise en charge}} \times 100$	$\frac{5914 \times 100}{88720} = 6,67 \%$
$r8 = \frac{\text{Nombre d'intervention}}{\text{Nombre des bureaux de recettes}} \times 100$	$\frac{18 \times 100}{5} = 360 \%$
$r9 = \frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes H70 établis par les Receveurs}} \times 100$	$\frac{00 \times 100}{00} = 00 \%$
$r10 = \frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	$\frac{175.204 \times 100}{239.854} = 73,05 \%$
$r11 = \frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignation}} \times 100$	$\frac{1433 \times 100}{2464} = 58,16 \%$
$r12 = \frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	$\frac{305.936 \times 100}{311.354} = 98,26 \%$
$r13 = \frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	$\frac{289 \times 100}{1868} = 15,47 \%$
$r14 = \frac{\text{Nombre de comptes établis}}{\text{Nombre de comptes en instance}} \times 100$	$\frac{00 \times 100}{05} = 00 \%$

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

	Table d'indicateurs	Situation au 31/12/2014	
R1	<u>Taux de réalisation des objectifs</u> $\frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	<u>3 465 421</u> <u>3 900 000</u>	88.86%
R2	<u>Taux d'évolution</u> $\frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	<u>-91 277</u> <u>3 556 698</u>	-2.57%
R3	<u>Taux de réalisation sur rôle</u> $\frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	<u>314 783</u> <u>3 465 421</u>	9.08%
R4	<u>Taux de recouvrement forcé</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	<u>118 082</u> <u>314 783</u>	37.51%
R5	<u>Taux de recouvrement des côtes importantes</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	<u>46 924</u> <u>2 697 657</u>	1.74%
R6	<u>Taux de recouvrement des amendes</u> $\frac{\text{Montant recouvrés des amendes}}{\text{Montant des amendes constaté}} \times 100$	<u>69 146</u> <u>2 989 800</u>	2.31%
R7	<u>Taux d'apurement des extraits de jugement</u> $\frac{\text{Nbre d'extraits de jugement apurés}}{\text{Nombre d'extraits de jugement pris en charge}} \times 100$	<u>6 326</u> <u>88 527</u>	7.15%
R8	<u>Taux de réalisation des imprévus de caisse</u> $\frac{\text{Nbre d'interventions}}{\text{Nbre des bureaux de recettes}}$	<u>19</u> <u>5</u>	380.00%
R9	<u>Taux d'apurement des comptes de gestion trésor (H70)</u> $\frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes h70 établis par les receveurs}} \times 100$	<u>0</u> <u>0</u>	#DIV/0!
R10	<u>Taux d'application des consignations</u> $\frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	<u>103 594</u> <u>187 691</u>	55.19%
R11	<u>Taux d'apurement des consignations</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignations}} \times 100$	<u>1 431</u> <u>2 458</u>	58.22%
R12	<u>Taux de régularisation des avances</u> $\frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	<u>284 735</u> <u>291 882</u>	97.55%
R13	<u>Taux d'apurement des avances</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	<u>420</u> <u>2 349</u>	17.88%
R14	<u>Taux d'apurement des écritures</u> $\frac{\text{Nbre de comptes établis}}{\text{Nbre comptes à établir}} \times 100$	<u>5</u> <u>0</u>	#DIV/0!

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

N° Ind.	Indicateurs	31/12/2015	
		Rapport	Taux
R1	<u>Taux de réalisation des objectifs</u> $\frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	<u>4 072 367</u> 3 972 000	102.53%
R2	<u>Taux d'évolution</u> $\frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	<u>606 946</u> 3 465 421	17.51%
R3	<u>Taux de réalisation sur rôle</u> $\frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	<u>328 713</u> 4 072 367	8.07%
R4	<u>Taux de recouvrement forcé</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	<u>105 075</u> 328 713	31.97%
R5	<u>Taux de recouvrement des côtes importantes</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	<u>169 478</u> 2 833 827	5.98%
R6	<u>Taux de recouvrement des amendes</u> $\frac{\text{Montant recouvrés des amendes}}{\text{Montant des amendes constaté}} \times 100$	<u>86 775</u> 3 051 884	2.84%
R7	<u>Taux d'apurement des extraits de jugement</u> $\frac{\text{Nbre d'extraits de jugement apurés}}{\text{Nombre d'extraits de jugement pris en charge}} \times 100$	<u>3 568</u> 87 429	4.08%
R8	<u>Taux de réalisation des improvises de caisse</u> $\frac{\text{Nbre d'interventions}}{\text{Nbre des bureaux de recettes}}$	<u>18</u> 5	360.00%
R9	<u>Taux d'apurement des comptes de gestion trésor (H70)</u> $\frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes h70 établis par les receveurs}} \times 100$	<u>0</u> 0	#DIV/0!
R10	<u>Taux d'application des consignations</u> $\frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	<u>165 280</u> 210 993	78.33%
R11	<u>Taux d'apurement des consignations</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignations}} \times 100$	<u>1 350</u> 2 413	55.95%
R12	<u>Taux de régularisation des avances</u> $\frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	<u>346 534</u> 357 774	96.86%
R13	<u>Taux d'apurement des avances</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	<u>440</u> 2 690	16.36%
R14	<u>Taux d'apurement des écritures</u> $\frac{\text{Nbre de comptes établis}}{\text{Nbre comptes à établir}} \times 100$	<u>0</u> 5	0%

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

N° Ind.	Indicateurs	31/12/2016	
		Rapport	Taux
R1	<u>Taux de réalisation des objectifs</u> $\frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	<u>4.496.833</u> 4.408.933	101,99 %
R2	<u>Taux d'évolution</u> $\frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	<u>424.466</u> 4.072.367	10,42 %
R3	<u>Taux de réalisation sur rôle</u> $\frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	<u>397.368</u> 4.496.833	8,84 %
R4	<u>Taux de recouvrement forcé</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	<u>141.892</u> 397.368	35,71 %
R5	<u>Taux de recouvrement des côtes importantes</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	<u>126.766</u> 3.188.285	3,98 %
R6	<u>Taux de recouvrement des amendes</u> $\frac{\text{Montant recouverts des amendes}}{\text{Montant des amendes constaté}} \times 100$	<u>47.458</u> 3.206.121	1,48 %
R7	<u>Taux d'apurement des extraits de jugement</u> $\frac{\text{Nbre d'extraits de jugement apurés}}{\text{Nombre d'extraits de jugement pris en charge}} \times 100$	<u>4764</u> 89158	5,34%
R8	<u>Taux de réalisation des improvises de caisse</u> $\frac{\text{Nbre d'interventions}}{\text{Nbre des bureaux de recettes}}$	<u>18</u> 5	360 %
R9	<u>Taux d'apurement des comptes de gestion trésor (H70)</u> $\frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes h70 établis par les receveurs}} \times 100$	<u>0</u> 0	0,00%
R10	<u>Taux d'application des consignations</u> $\frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	<u>103.997</u> 138.475	75,10 %
R11	<u>Taux d'apurement des consignations</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignations}} \times 100$	<u>1197</u> 2240	53,44%
R12	<u>Taux de régularisation des avances</u> $\frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	<u>358487</u> 373889	95,88 %
R13	<u>Taux d'apurement des avances</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	<u>363</u> 2941	12,34%
R14	<u>Taux d'apurement des écritures</u> $\frac{\text{Nbre de comptes établis}}{\text{Nbre comptes à établir}} \times 100$	<u>0</u> 5	0 %

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

N° Ind.	Indicateurs	31/12/2017	
		Rapport	Taux
R1	<u>Taux de réalisation des objectifs</u> $\frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	<u>4 841 295</u> 5 300 000	91.35%
R2	<u>Taux d'évolution</u> $\frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	<u>344 462</u> 4 496 833	7.66%
R3	<u>Taux de réalisation sur rôle</u> $\frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	<u>433 723</u> 4 841 295	8.96%
R4	<u>Taux de recouvrement forcé</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	<u>147 169</u> 433 723	33.93%
R5	<u>Taux de recouvrement des côtes importantes</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	<u>140 429</u> 3 377 532	4.16%
R6	<u>Taux de recouvrement des amendes</u> $\frac{\text{Montant recouverts des amendes}}{\text{Montant des amendes constaté}} \times 100$	<u>2 597 708</u> 7 479 759	34.73%
R7	<u>Taux d'apurement des extraits de jugement</u> $\frac{\text{Nbre d'extraits de jugement apurés}}{\text{Nombre d'extraits de jugement pris en charge}} \times 100$	<u>4 644</u> 92 419	5.02%
R8	<u>Taux de réalisation des improvises de caisse</u> $\frac{\text{Nbre d'interventions}}{\text{Nbre des bureaux de recettes}}$	<u>19</u> 5	380.00%
R9	<u>Taux d'apurement des comptes de gestion trésor (H70)</u> $\frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes h70 établis par les receveurs}} \times 100$	<u>0</u> 0	0.00%
R10	<u>Taux d'application des consignations</u> $\frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	<u>186 302</u> 204 041	91.31%
R11	<u>Taux d'apurement des consignations</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignations}} \times 100$	<u>810</u> 1 558	51.99%
R12	<u>Taux de régularisation des avances</u> $\frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	<u>358 487</u> 373 889	95.88%
R13	<u>Taux d'apurement des avances</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	<u>363</u> 2 941	12.34%
R14	<u>Taux d'apurement des écritures</u> $\frac{\text{Nbre de comptes établis}}{\text{Nbre comptes à établir}} \times 100$	<u>0</u> 5	0%

(R) RECOUVREMENT

Evaluation des Résultats :

Indicateurs calculés au niveau des bureaux de recettes / DIW/DRI :

N° Ind.	Indicateurs	31/12/2018	
		Rapport	Taux
R1	<u>Taux de réalisation des objectifs</u> $\frac{\text{Montant des Recouvrements}}{\text{Objectif fixé}} \times 100$	<u>4 997 080</u> 4 892 000	102.15%
R2	<u>Taux d'évolution</u> $\frac{(\text{Recouvrements de l'année (n)} - \text{Recouvrement de l'année (n-1)})}{\text{Recouvrement de l'année (n-1)}} \times 100$	<u>155 785</u> 4 841 295	3.22%
R3	<u>Taux de réalisation sur rôle</u> $\frac{\text{Recouvrements sur Rôles}}{\text{Total des Recouvrements}} \times 100$	<u>302 220</u> 4 997 080	6.05%
R4	<u>Taux de recouvrement forcé</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement sur rôle issu de l'action coercitive}}{\text{Montant des recouvrements sur rôle}} \times 100$	<u>209 066</u> 302 220	69.18%
R5	<u>Taux de recouvrement des côtes importantes</u> $\frac{\text{Montant du recouvrement des côtes importantes}}{\text{Montant brut des côtes importantes}} \times 100$	<u>260 923</u> 4 284 311	6.09%
R6	<u>Taux de recouvrement des amendes</u> $\frac{\text{Montant recouvrés des amendes}}{\text{Montant des amendes constaté}} \times 100$	<u>264 179</u> 4 897 400	5.39%
R7	<u>Taux d'apurement des extraits de jugement</u> $\frac{\text{Nbre d'extraits de jugement apurés}}{\text{Nombre d'extraits de jugement pris en charge}} \times 100$	<u>8 835</u> 87 853	10.06%
R8	<u>Taux de réalisation des improvises de caisse</u> $\frac{\text{Nbre d'interventions}}{\text{Nbre des bureaux de recettes}}$	<u>26</u> 5	520.00%
R9	<u>Taux d'apurement des comptes de gestion trésor (H70)</u> $\frac{\text{Nombre de comptes apurés par DIW}}{\text{Nombre de comptes h70 établis par les receveurs}} \times 100$	<u>0</u> 0	0.00%
R10	<u>Taux d'application des consignations</u> $\frac{\text{Montant des sorties}}{\text{Montant total des consignations}} \times 100$	<u>108 655</u> 140 865	77.13%
R11	<u>Taux d'apurement des consignations</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations de sorties}}{\text{Nombre d'opérations de consignations}} \times 100$	<u>886</u> 1 897	46.71%
R12	<u>Taux de régularisation des avances</u> $\frac{\text{Montant des régularisations}}{\text{Montant total des avances}} \times 100$	<u>418 842</u> 440 725	95.03%
R13	<u>Taux d'apurement des avances</u> $\frac{\text{Nombre d'opérations régularisées}}{\text{Nombre total d'opérations}} \times 100$	<u>378</u> 3 695	10.23%
R14	<u>Taux d'apurement des écritures</u> $\frac{\text{Nbre de comptes établis}}{\text{Nbre comptes à établir}} \times 100$	<u>0</u> 5	0%