



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي : 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

المذكرة الموسومة ب:

دور كفاءة موظفي الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية - دراسة
حالة مركز الضرائب لولاية تبسة

إشراف الأستاذة:

- حجيلا خلدون

إعداد الطالبة

- شيماء زغلامي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مليكة مدفوني	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
حجيلا خلدون	أستاذة محاضرة أ	مشرفا و مقرا
إسماعيل عنان	أستاذ مساعد أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2025 - 2026



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي وفقنا لطلب العلم وجعل لنا من عباده منارة يهتدى بها.

أتقدم بأسمى آيات الشكر، وأجزل عبارات العرفان والتقدير، إلى أستاذتي الفاضلة والمشرقة القديرة الدكتورة خلدون حجيّة الذي لم تتوان يوماً عن تقديم يد العون والمساعدة. لقد كان لي عظيم الشرف والامتنان أن أحظى بإشرافها قامة علمية مثلها، فكان لملاحظاتها الدقيقة وتوجيهاتها السديدة الأثر البالغ في تقويم مسار هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية.

لقد تعلمت من أستاذتي معنى الصبر على طلب العلم، والدقة في تقصي الحقائق، فكان بفيض علمها نعم الموجه، وبنبل أخلاقها نعم القدوة. فشكرا لها على سعة صدرها وعلى الوقت الثمين الذي منحته لي رغم كثرة انشغالاتها، وأسأل الله العليّ القدير أن يبارك في علمها وعملها، وأن يجزيها عني خير ما يجزي به عالما عن متعلم.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الذين تفضلوا بقبول قراءة هذه المذكرة وتقويمها، والذين سأتشرف بالاستماع إلى ملاحظاتهم وتصويباتهم التي ستثري بلا شك هذا العمل المتواضع وتمنحه قيمة علمية أكبر.

ولا يفوتني أن أزجي الشكر لكل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد، ولكل أستاذتي في جامعة الشيخ العربي التبسي الذين نهلت من علمهم طيلة سنوات دراستي، فكانوا خير عون لي في مشواري الأكاديمي.





2026

إلى منبع الطمأنينة وسر الوجود والديّ الكريمين، اللذين زرعاً في نفسي بذور الطموح وسقياها بماء التضحية والصبر. إليك يا أبي، يا من علمتني أن الصعاب تُدلل بالإرادة، وإليك يا أمي، يا من كانت دعواتكِ سياجا يحميني في عثراتي. إليكما أهدي هذا الثمر المتواضع، اعترافا بجميل لا توفيه الكلمات، وحبا لا تحده السطور.

إلى "قطعة من روحي" وسندي الذي لا يميل.. أختي الغالية فوزية إليك أنت يا من كنت رفيقة السهر، وشريكة التعب، والقلب الذي اتسع لهمومي قبل أفراحي. في كل صفحة من هذا البحث، لك أثر لا يراه الآخرون؛ فقد كنت المشجع الأول حين خفت ضيائي، والكتف الذي استندت عليه حين أثقلني المسير.

شكرا لأنك كنت تمنحيني التفاؤل في لحظات اليأس، ولأنك تحملت معي ضغوط هذه المرحلة بقلبٍ رحب وابتسامة صادقة. أهديك هذا النجاح، لأنك لم تكوني مجرد أخت، بل كنت الصديقة الوفية والمستشارة الحكيمة التي جعلت من رحلتي الشاقة طريقا محفوظا بالدعم



المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كفاءة موظفي جباية الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية بمركز الضرائب لولاية تبسة، من خلال التركيز على مختلف أبعاد الكفاءة المهنية للموظف الجبائي، والمتمثلة في الكفاءة المعرفية، الفنية والسلوكية، إضافة إلى توضيح أهمية عصرنه الإدارة الضريبية والرقمنة في رفع مردودية التحصيل الضريبي والحد من التهرب الضريبي. كما سعت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة العنصر البشري في تعزيز فعالية الإدارة الجبائية وتحقيق أهداف الخزينة العمومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم في الجانب النظري تناول الإطار المفاهيمي للنظام الجبائي والتحصيل الضريبي وكفاءة موظفي الجباية، إضافة إلى التطرق لآليات عصرنه الإدارة الضريبية. أما الجانب التطبيقي فقد أُجري على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المركز، ثم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لكفاءة موظفي جباية الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية، حيث تبين أن رفع مستوى المعرفة الجبائية، تحسين المهارات الفنية، وتعزيز السلوك المهني والأخلاقي للموظفين يساهم في تحسين جودة التحصيل الضريبي، تسريع معالجة الملفات، والحد من حالات التهرب الضريبي. كما أظهرت النتائج أن اعتماد الرقمنة وعصرنه الإدارة الجبائية يساعد في رفع فعالية الأداء الإداري وتحسين مردودية التحصيل، مع التأكيد على أهمية التكوين المستمر وتطوير الموارد البشرية كعوامل أساسية لتحقيق كفاءة أكبر داخل الإدارة الضريبية.

Summary

This study aimed to highlight the role of tax collection staff competence in improving tax revenue at the Tebessa Tax Center. It focused on the various dimensions of professional competence of tax officials, namely cognitive, technical, and behavioral competence. The study also emphasized the importance of modernizing and digitizing tax administration to increase tax collection efficiency and reduce tax evasion. Furthermore, it sought to demonstrate the extent to which human resources contribute to enhancing the effectiveness of tax administration and achieving the objectives of the public treasury.

The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the subject. The theoretical framework addressed the conceptual framework of the tax system, tax collection, and the competence of tax collection staff, in addition to discussing mechanisms for modernizing tax administration. The applied aspect was conducted at the Tebessa Tax Center,

using a questionnaire as the primary data collection tool. The data was then processed and analyzed using IBM SPSS Statistics software, employing a range of descriptive and analytical statistical methods to test the study's hypotheses. The study concluded that the efficiency of tax collection staff plays a positive role in improving tax revenue. It revealed that raising the level of tax knowledge, improving technical skills, and promoting professional and ethical conduct among staff contribute to improving the quality of tax collection, expediting file processing, and reducing tax evasion. The results also showed that adopting digitalization and modernizing tax administration helps increase the effectiveness of administrative performance and improve collection efficiency, while emphasizing the importance of continuous training and human resource development as essential factors for achieving greater efficiency within the tax administration.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرفان
/	الإهداء
/	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
47-2	الفصل الأول: الإطار النظري للحصيلة الضريبية وكيفية تحسينها من خلال كفاءة الموظفين
2	تمهيد
16-3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحصيلة الضريبية
6-3	المطلب الأول: مفهوم النظام الجبائي
3	أولاً: تعريف النظام الجبائي
4	ثانياً: مكونات وعناصر النظام الجبائي
6	ثالثاً : أهداف النظام الجبائي
14-6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي و القانوني للتحصيل الضريبي
6	أولاً: مفهوم التحصيل الضريبي
8	ثانياً: الجوانب العملية والتنفيذية لعملية التحصيل الضريبي
14	ثالثاً: الهيئات المكلفة بالتحصيل الضريبي
16-14	المطلب الثالث: عصرنة أساليب التحصيل الضريبي
14	أولاً: إصلاح الإدارة الضريبية

15	ثانيا: الاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية
16	ثالثا : مقومات نجاح الإدارة الضريبية
31-17	المبحث الثاني : كفاءة موظف جباية الضرائب
-17 25	المطلب الأول: ماهية الكفاءة
17	أولا: المنظور المفاهيمي للكفاءة
20	ثانيا: أبعاد و محددات الكفاءة
21	ثالثا: التصنيفات المختلفة للكفاءة ومدى أهميتها
27-25	المطلب الثاني: البناء المنهجي للكفاءة وفق مقارباتها وأنواعها
25	أولا: عناصر الكفاءة
26	ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات
27	ثالثا : أنواع الكفاءات
31-27	المطلب الثالث: طرق تنمية الكفاءات
27	أولا: التكوين كمدخل أساسي لتنمية الكفاءات
28	ثانيا: الدور والحاجة للتدريب المؤسسي
29	ثالثا : تأثير التمكين على أداء الموظفين
46-32	المبحث الثالث: مساهمة كفاءة موظف الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية
39-32	المطلب الأول: كفاءة موظف الضرائب في الحد من التهرب الضريبي
32	أولا: الإطار العام لنشاط موظف الضرائب
33	ثانيا :الإطار النظري للتهرب النظري
36	ثالثا: موظف الضرائب ودوره في الحد من التهرب الضريبي
40-39	المطلب الثاني: قيم النزاهة و دورها في زيادة الحصيلة الضريبية
39	أولا: مفهوم الشفافية الضريبية
40	ثانيا: مفهوم المساءلة و آلياتها
46-41	المطلب الثالث: أهمية الفحص و الرقابة الضريبية

41	أولاً: الرقابة الضريبية عن طريق الفحص بالعينة
43	ثانياً: الرقابة الجبائية ومدى تأثيرها في توسيع الحصيلة الجبائية
44	ثالثاً : أهم التدابير المتخذة في إطار عصنة الإدارة الضريبية للرفع من التحصيل الضريبي
47	خلاصة الفصل
73-49	الفصل الثاني: تحليل دور كفاءة موظف جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية- دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة
49	تمهيد
58-50	المبحث الأول: سياسات تطوير كفاءات موظفي الضرائب في الجزائر وأثرها على زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب تبسة
51-50	المطلب الأول: تطوير كفاءات موظفي الضرائب في الجزائر
55-51	المطلب الثاني: التعريف بمركز الضرائب لولاية تبسة
56-58	المطلب الثالث: تطور حصيلة الضريبة في مركز الضرائب لولاية تبسة
59-71	المبحث الثاني: كفاءة موظفي جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة
59-61	المطلب الأول: أدوات الدراسة
70-61	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
75-73	الخاتمة
81-77	قائمة المراجع
92-83	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: يمثل تعريف الكفاءة حسب المختصين بالموارد البشرية.....	18
الجدول رقم 2: يمثل أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكن.....	31
الجدول رقم 3: يمثل عدد الملفات المسيرة من طرف مركز الضرائب لولاية تبسة سنة 2026	52
الجدول رقم 4: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.....	61
الجدول رقم 5: يمثل معامل ألفا كرونباخ (الثبات).....	61
الجدول رقم 6: يمثل نتائج اختبار معامل الصدق.....	62
الجدول رقم 7: يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.....	64
الجدول رقم 8: يمثل وصف العينة (التكرارات والنسب المئوية).....	65
الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور كفاءة موظف الضرائب.....	69
الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الحصيلة الضريبية.....	72
الجدول رقم 11: ملخص النموذج (Model Summary).....	75
الجدول رقم 12: تحليل التباين (ANOVA).....	76
الجدول رقم 13: معاملات الانحدار (Coefficients).....	76
الجدول رقم 14: ملخص النموذج (Model Summary).....	77
الجدول رقم 15: تحليل التباين (ANOVA).....	78
الجدول رقم 16: معاملات الانحدار (Coefficients).....	78
الجدول رقم 17: ملخص النموذج (Model Summary).....	79
الجدول رقم 18: تحليل التباين (ANOVA).....	80
الجدول رقم 19: معاملات الانحدار (Coefficients).....	80
الجدول رقم 20: ملخص النموذج (Model Summary).....	82
الجدول رقم 21: تحليل التباين (ANOVA).....	82
الجدول رقم 22: معاملات الانحدار (Coefficients).....	82

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: وثائق تكوين ملف جبائي في مركز الضرائب..... 12
- الشكل رقم 2: يمثل الابعاد الثلاثة للكفاءة..... 21
- الشكل رقم 3: يمثل الهيكل العام للرقابة على الوثائق..... 37
- الشكل رقم 4: يمثل الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب..... 56
- الشكل رقم 5: يمثل تطور الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة بعد اعتماد برنامج **SAP** 57
- الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب الفئة العمرية 67
- الشكل رقم 7: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 67
- الشكل رقم 8: توزيع العينة حسب الجنس..... 68
- الشكل رقم 9: توزيع العينة حسب السلك..... 68
- الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي. 69

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	اتفاقية التربص	01
	توجيه	02
	الاذن بالطبع	03
	وثيقة الاستبيان	04
	النوافذ الخاصة بالتصريح بالرسم على القيمة المضافة TVA في نظام SAP	05
	النافذة الرئيسية لبرنامج SAP	06
	تحديد الولوج الشخصي لكل مستخدم	07
	مخرجات spss	08



مقدمة



تعد الجباية الضريبية المورد الأهم بالنسبة لأغلب الدول لتمييزها بطابع الاستمرارية والإلزام ، كما تعتبر من الموارد الرائدة التي تعتمد عليها الدولة لتمويل نفقاتها العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تسعى الإدارات الضريبية باستمرار إلى تحسين أدائها ورفع حصيلتها الجبائية ، ومن بين أهم العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة الضريبية كفاءة موظف الضرائب باعتباره العنصر البشري المسؤول عن تطبيق التشريعات الجبائية ، متابعة المكلفين بالضريبة، التحصيل، الرقابة وتقديم الخدمات الجبائية ، وتتمثل هذه الكفاءة في امتلاك الموظف للمعارف القانونية والمهارات التقنية والقدرات التنظيمية التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة عالية ، بالإضافة إلى حسن التعامل مع المكلفين بالضريبة واحترام أخلاقيات المهنة .

وفي ظل التحولات الحديثة أصبح موضوع عصرنه الإدارة الضريبية ضرورة حتمية، من خلال اعتماد الرقمنة بهدف تبسيط الإجراءات ، تحسين التنظيم الإداري وتطوير الموارد البشرية.

1. إشكالية البحث

تنطلق إشكالية البحث من العلاقة بين كفاءة موظف الضرائب ومدى تأثير هذه الكفاءة في زيادة الحصيلة الضريبية، لذا تم صياغة إشكالية البحث بالشكل التالي:

ما مدى مساهمة كفاءة موظف الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؟

2. التساؤلات الفرعية

وبهدف توضيح أبعاد إشكالية البحث سيتم طرح الأسئلة التالية:

- ما هو دور كفاءات الموظف المعرفية في زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؟
- ما هو دور كفاءات الموظف الفنية في زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؟
- ما هو دور كفاءات الموظف السلوكية في زيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؟

3. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: بناءا على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$) بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

H_{1-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$) بين الكفاءات المعرفية التي

يمتلكها موظفو الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؛

• الفرضية الفرعية الثانية:

H_{1-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$) بين الكفاءات الفنية التي يمتلكها موظفو الضرائب (خاصة مهارة التحكم في الأنظمة الرقمية مثل جباياتيك/SAP) وزيادة الحصيللة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{1-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$) بين الكفاءات السلوكية التي يمتلكها موظفو الضرائب وزيادة الحصيللة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة ؛

أهمية الموضوع

يستمد هذا البحث أهميته من الدور الذي أصبحت تلعبه كفاءة موظف الضرائب خاصة في ظل عصنة الإدارة الضريبية، وفي هذا إطار تبرز عدة جوانب ذات أهمية كإبراز دور موظف الضرائب كمورد بشري في نجاح الإدارة الضريبية، توضيح أثر الكفاءة الوظيفية على زيادة الإيرادات العامة وبيان أهمية العصنة في تطوير العمل الجبائي وعلى ضوء ذلك يتم تقديم اقتراحات لتحسين أداء الإدارة الضريبية.

4. أسباب اختيار الموضوع

تعددت أسباب اختيار هذا الموضوع باعتبار الإدارة الضريبية إدارة وظيفية حساسة ، وذات مكانة هامة في سياسات الدولة باعتبارها أداة من الأدوات السياسية المالية التي تعمل على دعم الاقتصاد الوطني، يستدعي الباحثين إلى دراسة مختلف الجوانب التي تؤثر وتتأثر بهذه الإدارة ، كما توجد أسباب أخرى يتم تفصيلها كالآتي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة الجوانب التطبيقية وربطها بالجانب النظري؛
- الرغبة في دراسة موضوع مرتبط بكفاءة الموظف في الإدارات العمومية؛
- الاهتمام بمجال الضرائب والإدارة العمومية؛
- الرغبة في فهم أسباب ضعف أو قوة الحصيللة الضريبية؛
- تقديم فائدة علمية للمهتمين بنفس المجال ولذوي الاختصاص.

أسباب موضوعية:

- محدودية تناول هذا الموضوع في الدراسات السابقة
- أهمية الضرائب كمورد أساسي للدولة؛
- ربط رقمنة وعصنة الإدارة بالكفاءة ؛

- الحاجة إلى موظفين أكفاء لتحقيق تنمية مستدامة؛
- تقديم فائدة علمية لذوي الاختصاص .

5. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مفهوم كفاءة موظف الضرائب؛
- إبراز أثر الكفاءة على الحصيلة الضريبية ؛
- دراسة دور عصنة الإدارة الضريبية في تحسين الأداء؛
- تحديد العراقيل التي تواجه الموظف الضريبي؛
- تقديم توصيات عملية لتحسين مردودية الإدارة الضريبية.

6. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم في الجانب النظري تناول الإطار المفاهيمي للنظام الجبائي والتحصيل الضريبي وكفاءة موظفي الجبائية، إضافة إلى التطرق لآليات عصنة الإدارة الضريبية. أما الجانب التطبيقي فقد أُجري على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المركز، ثم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار فرضيات الدراسة.

7. مجال البحث

يمكن تحديد مجال البحث من خلال:

- الحدود المكانية : مركز الضرائب لولاية تبسة .
- الحدود الزمنية: فترة التبرص من الثاني من شهر جانفي إلى غاية الواحد من شهر أفريل.
- الحدود البشرية: مجتمع وعينة الدراسة هم موظفو مركز الضرائب لولاية تبسة.

8. أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث، ووصولاً إلى أفضل الأساليب والطرق للكشف عن دور كفاءة موظفي الضرائب في تحسين التحصيل الضريبي، ومعالجة إشكالية البحث، استخدمنا المنهج الوصفي المناسب لوصف الظواهر وعرض الحقائق في الفصل النظري لعرض المفاهيم النظرية ذات الصلة بعناصر موضوع البحث، كما استعنا بهذا المنهج متبوعاً بآلية التحليل في البحوث الميدانية لوصف حيثيات الموضوع وتحليل أداة الدراسة

(الاستبانة) وتحليل المعطيات التي أفرزت الدراسة التطبيقية بتطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9. الدراسات السابقة

حظي موضوع دور كفاءة موظفي جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية بدراسات مشابهة بصورة مستقلة أو مرتبطة سيتم ذكر أهمها:

✓ دراسة وصيف فائزة خير الدين وزهواني رضا، سنة 2020، بعنوان **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية** حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المديرية العامة للضرائب لولاية الوادي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة الإسراع في تطبيق توافر المتطلبات الميزانية المالية عن طريق تخصيص الدولة لمبالغ مالية تستثمر في سبيل تطوير برامج الإدارة الضريبية بدرجة أولى لما لها من تأثير جوهري في تسهيل مهام الموظفين داخل جهاز الضرائب.

✓ دراسة يزيد قادة وطلحة عبد القادر، سنة 2022، بعنوان **التكوين وأثره على أداء الموظفين**، كانت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة، توصل أصحاب الدراسة إلى نتيجة إلى صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التكوين وأداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة .

✓ دراسة حدادو فريدة وفرج شعبان، سنة 2017، بعنوان **دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية**، وخلصت هذه الدراسة إلى أن للشفافية والمساءلة دور في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية ، وذلك من خلال التزامها بتوفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب ويجب أن تكون كافية مما يساهم في زيادة الوعي لدى المكلفين بأهمية الإفصاح ، وابتعادهم عن الغموض في المعلومات المصرح بها، كما أن تبسيط القانون الضريبي يرفع من درجة فهم محتواه ، كما أن الالتزام بتطبيق المساءلة على كل المستويات الإدارية في الإدارة الضريبية يجعل الموظفين يتحملون مسؤولياتهم ويلتزمون بتطبيق محتوى القانون ، وبالتالي يقلل من انتشار الفساد الإداري.

✓ دراسة عبد الرحمان قروي، بعنوان **دور مفتش الضرائب في الحد من ظاهرة التهرب** ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن ظاهرة التهرب الضريبي لا زالت تحتاج إلى تعميق المفاهيم حولها خصوصا ما تعلق منها بالأسس النظرية المصاحبة لها بدءا بإعادة هيكلة الأنظمة الضريبية الحالية وانتهاء بإعادة النظر في السياسات الجبائية مع مواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان وضمان التحسن الدائم لنجاعة التعداد المتواجد على مستوى مصالح الرقابة الجبائية من خلال التوفر على موارد بشرية مؤهلة والزيادة في أنشطة التكوين و التأسيس .

✓ دراسة فضيلة خير، سنة 2022، بعنوان **إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر** ، حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مركز الضرائب للروبية ولاية الجزائر، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التحصيل في الجزائر في ظل الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة الضريبية .

11. أوجه التشابه والاختلاف بين موضوع الدراسة والدراسات السابقة:

✓ **أوجه التشابه :** تلقت جميع الدراسات السابقة في سعيها المشترك نحو تطوير و عصرنة كفاءة الإدارة الضريبية كأداة حتمية لتعزيز الإيرادات، كما تقاطعت أغلبها في الإشادة بدور العنصر البشري المؤهل و التكوين المستمر كركيزة أساسية لإنجاح أي إصلاح جبائي، اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي بالتكامل مع منهج دراسة الحالة (المنهج الميداني) ،مستخدمة الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات من موظف الإدارة الضريبية ، ومن ناحية أخرى الدراسات معنية بالفترة بين 2017 و 2022 وهو ما يعكس مواكبتها لإصلاحات المنظومة الجبائية الجزائرية و عصرنتها، أما جغرافيا فلقد غطت البيئة الجزائرية في ولايات متعددة ، مما يمنح مؤشرا على تشابه التحديات الهيكلية في المديرية الولائية للضرائب.

✓ **أوجه الاختلاف :** تنوعت زوايا المعالجة بين الباحثين ، فركزت دراسة على الجانب التكنولوجي ، بينما ركزت دراسة على الجانب الحوكمي و الأخلاقي في حين ركزت دراسة على الجانب الرقابي والتشريعي لمجابهة التهرب الضريبي، وفي دراسة أخرى التركيز كان على التكوين و الأداء فقط، ، بينما ركزت دراسة أخرى على التهرب الضريبي.

12. خطة الدراسة

تم تقسيم خطة الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي ، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث تعرض الفصل الأول إلى مختلف الجوانب النظرية والتنفيذية المتعلقة بعملية التحصيل الضريبي، وذلك من خلال مفهوم عملية التحصيل ، أهم مبادئه وأهدافه ، القواعد والضمانات المرتبطة به ، مختلف آليات و إجراءات التحصيل . كما تم التطرق إلى جانب عصرنة أساليب التحصيل الضريبي من منظور إصلاح الإدارة الضريبية والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية وهذا فيما يتعلق بالمبحث الأول، ومن جهة أخرى تم تناول موضوع الكفاءة من ناحية المفهوم ، الأبعاد ومختلف تصنيفات الكفاءة ، بالإضافة أنواع الكفاءات وطرق تنميتها عن طريق التكوين ، التدريب والتمكين، وهذا في المبحث الثاني ، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم الربط بين عنصر الكفاءة كأداة فعالة في زيادة الحصيلة الضريبية وذلك من خلال كفاءة موظف الضرائب في الحد من التهرب الضريبي ، تعزيز قيم النزاهة عن طريق تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة وكذا إبراز أهمية الفحص والرقابة كأدوات لزيادة الحصيلة الضريبية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة خلال فترة التبرص، تم من خلاله التعريف بمركز الضرائب ، مهامه وتنظيمه الإداري، ثم تم التطرق إلى كيف يتم تطوير كفاءات موظفي الضرائب في الجزائر و تطور الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب للسنوات الأربعة الأخيرة ، ثم تم معالجة الموضوع في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وتم تحليل نتائج الدراسة وعرضها ومناقشة الفرضيات.



الفصل الأول

الإطار النظري للحصيلة الضريبية
وكيفية تحسينها من خلال كفاءة
الموظفين



تمهيد:

تعمل الإدارة الجبائية في ظل التحولات الراهنة التي يشهدها العالم، لاسيما التطورات التكنولوجية المتسارعة، على تهيئة الظروف الملائمة التي تمكنها من تحسين أداء موظفيها و تعزيز كفاءتهم ، ويعد العنصر البشري ركيزة أساسية في تحقيق فعالية المنظومة الجبائية، لما له من دور محوري في الحد من الظاهرة التهرب الضريبي ، و المساهمة في تعزيز موارد الخزينة العمومية عبر تحصيل المستحقات الضريبية. و انطلاقا من اعتماد النظام التصريحي كآلية رئيسية للتحصيل ، تسعى الإدارة الجبائية إلى توفير الإمكانيات المادية و التقنية اللازمة ، بما يدعم ترسيخ مبدأ المساواة بين المكلفين بالضريبة، أو ما يعرف بالشركاء الاقتصاديين، و يعزز مبادئ العدالة و الشفافية في فرض الضريبة. غير أن الطابع الطوعي لهذا النظام لا يخلو من تحديات ، إذ تلجا فئات من المكلفين إلى تقليص المبالغ الضريبية المستحقة عبر ممارسات و سلوكيات مختلفة ، غالبا ما تكون نتيجة ضعف الوعي الجبائي ، و يترتب عن ذلك تراجع في الحصيلة الضريبية ، مما يؤثر سلبا على موارد الدولة .

وفي هذا السياق ، تضطلع الإدارة الجبائية بدور أساسي في تحسين أداء موظفيها و رفع مستوى كفاءتهم ، من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل و توجيه المكلفين ، و تعزيز الوعي الجبائي لديهم، بما يسهم في الرفع من مردودية التحصيل الضريبي و تحقيق الأهداف المالية للدولة. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحصيلة الضريبية

المبحث الثاني: كفاءة موظف جباية الضرائب

المبحث الثالث : مساهمة كفاءة موظف الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحصيلة الضريبية

تعتبر الحصيلة الضريبية في الإدارة الجبائية النتيجة التي تعتمد عليها كل القطاعات في الجزائر ، إذ يرتبط نجاح عملية التحصيل الضريبي بالهيكل التنظيمية للنظام الجبائي الساري المفعول ، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم النظام الجبائي ومختلف عناصره وأهم أهدافه ومن ثم التطرق إلى المفهوم العام للحصيلة الضريبية وكذلك مختلف الجوانب العلمية والتنفيذية لعملية التحصيل ، ومن جهة أخرى تم تناول جانب عصرنه أساليب التحصيل وأهم مقومات نجاح الإدارة الضريبية.

المطلب الأول : مفهوم النظام الجبائي

يعد النظام الجبائي من أهم الأنظمة التي تعتمد عليها الدولة في تمويل نفقاتها العامة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية باعتباره يضم مجموع القوانين والتشريعات والإجراءات المتعلقة بفرض الضريبة وتحصيلها. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى مفهوم النظام الجبائي من مختلف جوانبه.

أولا : تعريف النظام الجبائي

تعددت الآراء حول تعريف النظام الجبائي منها:

يعتبر النظام الجبائي مجموعة محدودة ومختارة من الصور الفنية للضرائب تتلاءم مع الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع، وتشكل في مجموعها هيكلًا ضريبيًا متكاملًا يعمل بطريقة محددة من خلال التشريعات والقوانين الضريبية واللوائح التنفيذية من أجل تحقيق أهداف السياسة الجبائية، كما يرى البعض أن النظام الجبائي يتمثل في هيكل جبائي ذو ملامح وطريقة عمل محددة وملائمة للقيام بدوره، ووفقا لهذا الرأي فإن الهيكل الجبائي يتمثل في بناء مكون من عدة صور فنية للضريبة ذات أوزان نسبية متقاربة أو متباعدة.¹ ومن هذا التعريف نستنبط عدة مصطلحات يتم تعريفها كالآتي:

1. **تعريف الجبائية :** الجبائية تشمل كل ما يتم تحصيله (حمايته) لفائدة الخزينة العامة من ضرائب ورسوم وإتاوات وعقوبات جبائية وغيرها، حيث تلجأ الدولة إلى فرضها وتحصيلها من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها الحصول على أكبر حصيلة مالية بهدف تغطية النفقات العامة للمجتمع ، وتقسم الجبائية عادة حسب مكوناتها إلى جبائية عادية، جبائية بترولية، جبائية محلية، جبائية دولية... وغيرها.² وتعتبر الضريبة أحد مكونات الجبائية، بل هي المكون الذي يشغل أكبر حيز في الجبائية .

¹ منصور شريفة ، عدة أسماء ، النظام الضريبي الجزائري في ظل الإصلاحات الضريبية ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، المجلد رقم 08 ، العدد رقم 02 ، 2020 ، ص : 50 - 51.

² عيسى سماعيل ، جبائية ومحاسبية المؤسسة ، متبعة للطبع ، الجزائر ، 2023 ، ص : 24.

2. تعريف الضريبة : هي عبارة عن مبلغ من المال تفرضه الدولة جبرا وبدون مقابل وبصفة نهائية على المكلفين بها حسب مقدرتهم التكليفية مساهمة منهم في تحمل الأعباء العامة للمجتمع.¹

3. الفرق بين النظام الجبائي و النظام الضريبي : إن تشابه مفهومي النظام الضريبي والنظام الجبائي ببعضهما البعض يؤدي غالبا إلى الخلط بينهما ، وهما مفهومان وثيقا الصلة ، وفي هذا الإطار سيتم شرح بعض من هذه الفروق من عدة نواحي من أجل توضيح الفرق بينهما منها :

1.3 من حيث الشمولية: يعد النظام الجبائي مجموعة من الوسائل القانونية التي يمكن من خلالها الاستيلاء على الممتلكات من خلال سلطة الضرائب وذلك من أجل تسديد دين أو ضريبة غير مدفوعة ، مما يجعل مصطلح الجباية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الضريبة.

2.3 من حيث الشكل: تأخذ الضرائب عدة أشكال عند فرضها مثل ضريبة الدخل، أو الضريبة على السلع المستوردة، أو ضريبة على قيمة الممتلكات أو العقارات، أما فيما يتعلق بالجباية فقد تأخذ غالبا شكل غرامة أو ضريبة غير مدفوعة، أو قد يتم من خلالها الاستيلاء والحجز على الأصول المملوكة من قبل الكيان أو الفرد من أجل استرداد مدفوعات الضرائب المستحقة.²

3.3 من حيث الجهة المخولة بالتطبيق: يتم تطبيق الضرائب من قبل مصلحة الضرائب، بينما الجباية يتم تطبيقها و ممارستها من قبل هيئة الضرائب، مثل مديرية الخزينة العامة، أو دائرة الإيرادات الداخلية، أو احد البنوك.

4.3 من حيث الغاية: يوجد للضرائب العديد من الغايات أهمها: استخدام إيرادات الضرائب في تمويل الأنشطة الحكومية ، و التي تشمل الخدمات و الأشغال العامة مثل الطرقات و المدارس ، أو في عملية تمويل البرامج الحكومية مثل : برامج الرعاية الصحية و الضمان الاجتماعي ، أما بالنسبة للجباية فقد تكون إما من أجل تسوية دين أو الحصول على دفعات ضريبية غير مدفوعة.³

ثانيا : مكونات وعناصر النظام الجبائي : والتي سيتم توضيحها كالاتي:

1. مكونات النظام الجبائي : يوجد مصادر عديدة ومتنوعة نجد من أهمها:⁴

1.1 نظام الضرائب الوحيدة والضرائب المتعددة : إن نظام الضريبة الوحيدة كان الطابع المميز للأنظمة الضريبية البدائية ويقصد بنظام الضريبة الوحيدة اعتماد الدولة في إيراداتها على ضريبة واحدة فقط، ويقوم على ضريبة واحدة تفرض على موضوع واحد أي وعائها واحد بصفة أساسية كنتاج الأرض أو الثروة .

¹ عيسى سماعيل ، مرجع سابق ، ص:24.

² محمد عباس محرز ، اقتصاديات الجباية والضرائب ، دار الهومة للنشر ، طبعة 4 ، 2008 ، الجزائر، ص: 13.

³ محمد عباس محرز ، المرجع نفسه ، ص :14.

⁴ منصور شريفة ، ، عدة أسماء ، مرجع سابق ، ص 51 - 53

2.1 نظام الضريبة المتعددة : وهو ما تأخذ به النظم الضريبية الحديثة، ويقوم على تنوع الضريبة وتعدد الأوعية الضريبية بحيث يضم الوعاء الضريبي كل أوجه النشاط الاقتصادي ومن أمثلتها الضرائب على دخل الأفراد، الضرائب على الأعمال، الضرائب على الإنفاق، الضرائب على الإنتاج...

3.1 الضرائب على الأشخاص والضرائب على الأموال : المقصود بالضريبة على الأشخاص هي الضريبة التي تفرض على الأفراد كوجود طبيعي ، أي تتخذ الأشخاص ذاتهم موضوعا لها ، لذا سميت بضريبة الرؤوس ، وتنقسم إلى قسمين:ضريبة الفرد الموحدة تفرض بسعر واحد (مبلغ واحد على جميع الأفراد دون تفرقة)، أي لم تأخذ بعين الاعتبار ظروفهم الشخصية ومقدرتهم المالية ، والثانية ضريبة الفرد المتدرجة تفرض بأسعار مختلفة تبعا لتعدد الطبقات.

4.1 الضرائب المباشرة : من بين الأنواع الرئيسية للضرائب المباشرة نجد الضرائب على الدخل كانت معروفة في الفكر المالي القديم و لكنها كانت قليلة الأهمية ، أما في الفكر المالي الحديث فإنها تعتبر أهم الأدوات المالية وأكثرها مرونة لتمويل النفقات العامة ، وتفسر هذه الأهمية بسبب انتشار التجارة والصناعة و ظهور أنواع جديدة من دخول الثروة المنقولة التي لم تكن موجودة سابقا ، و الاعتقاد السائد أن الضريبة التي تفرض على الدخل تحقق العدالة فضلا عن غزارة إيراداتها و مرونته .

5.1 الضرائب غير المباشرة: إن الدولة الحديثة لا تستطيع الاستغناء عن فرض الضرائب غير المباشرة، علما أن هذه الضرائب متنوعة ومتعددة، والذي يجمع بينها أنها تفرض في الأصل على استعمالات الدخل أو أوجه إنفاقه أو تفرض على المال بمناسبة تداوله أو انتقاله من جهة إلى أخرى.

2. عناصر النظام الجبائي : يركز النظام الجبائي على ثلاث عناصر أساسية والمتمثلة في: ¹

1.2 الأهداف: يسعى أي نظام جبائي إلى تحقيق أهداف محددة و هي نفسها أهداف السياسة الجبائية التي تحددها الدولة وفق سياسة اقتصادية، لذلك تختلف هذه الأهداف من دولة لأخرى، فهدف النظام الجبائي في الدول المتقدمة يعتبر مصدر رئيسي لعملية التمويل و أداة فعالة تتدخل الدولة من خلالها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وتوجيه النشاط الاقتصادي نحو اتجاه معين، أما الدول النامية فإن أهم أهداف النظام الجبائي تكمن في تشجيع الادخار والاستثمار من خلال فرض الضرائب التي تحد من الإنفاق الاستهلاكي الزائد كما تعمل على تعبئة الموارد الاقتصادية وتوجيهها لأغراض التنمية..

¹ ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، الجزائر ، ص : 20.

2.2 العنصر الفني: تختار الدولة عادة الوسائل الفنية ما يسمح لها بتحقيق حصيلة جبائية كثيفة تتميز بالثبات من جهة و المرونة من جهة أخرى، كتوسيع مجال فرض الضريبة على الرسم على القيمة المضافة ، وتحقيق العبء الضريبي باستعمال الضريبة التصاعدية مثل الضريبة على الدخل الإجمالي.

3.2 العنصر التنظيمي: تبرز أهمية العنصر التنظيمي عند فرض ضريبة جديدة أو عند تحديد عناصر وعائها، إذ يجب أن تكون هذه الضريبة متفقة مع جميع الضرائب الموجودة قبلها أي مراعاة التنسيق الضريبي ، وذلك حفاظا على وحدة الهدف للنظام الجبائي.

ثالثا: أهداف النظام الجبائي

يهدف النظام الجبائي إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة وفق خطط اقتصادية اجتماعية وسياسية، ومن أبرز هذه الأهداف نجد :¹

- تحقيق نمو اقتصادي عن طريق ترقية الادخار وتوجيهه نحو الاستثمار؛
- إعادة توزيع المداخل بشكل عادل و العمل على حماية القدرة الشرائية؛
- إرساء نظام ضريبي بسيط و مستقر في تشريعاته؛
- إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الجبائية؛
- تحقيق أهداف اجتماعية وتتمثل في تحقيق العدالة الاجتماعية.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي و القانوني للتحصيل الضريبي

يعتبر التحصيل الجبائي من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة الجبائية ، كونه يمثل المرحلة التي يتم من خلالها تحويل الضرائب والرسوم المستحقة إلى موارد مالية فعلية تدخل خزينة الدولة ، وعليه ومن هذا المنظور سيتم التطرق إلى الجانب المفاهيمي والقانوني لعملية التحصيل الضريبي.

أولا : مفهوم التحصيل : سيتم التطرق إلى تعريف التحصيل الضريبي ثم إلى المبادئ التي تتحكم في عملية التحصيل الضريبي كما يلي:

1. تعريف التحصيل الضريبي : نعني بالتحصيل الضريبي مجموعة العمليات و الإجراءات التي تؤدي إلى

نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبية المطبقة في هذا الإطار .²

¹ ناصر مراد ، مرجع سابق ، ص : 22.

² محمد عباس محرز ، مرجع سابق. ص: 9.

- كما يمكن تعريف التحصيل الضريبي على أنه المرحلة النهائية من مراحل التنظيم الفني للضريبة وأهمها، وهو استيفاء الدولة لحقها الذي في ذمة المكلف وفق القواعد والتشريعات المعمول بها.¹

2. مبادئ و أهداف التحصيل الضريبي:

2.1 المبادئ التي تتحكم في التحصيل الضريبي : هناك عدة مبادئ تتحكم في التحصيل الضريبي لا يجب إهمالها نذكرها فيما يلي :

- **قاعدة اليقين :** و تقضي هذه القاعدة أن تكون الضريبة التي يلتزم بدفعها المكلف محددة بأحكام تشريعية واضحة ، و ذلك بان يكون معدلها ووعائها و ميعاد دفعها و طريقة تحصيلها مقرر بوضوح حتى يعلم بها المكلف.²

- **قاعدة الملائمة في التحصيل :** تعني قاعدة الملائمة في التحصيل أن يراعي المشرع عند فرض الضرائب ملائمة ميعاد تحصيلها مع ميعاد تحقيق الدخل ، لقوله تعالى " و أوتوا حقه يوم حصاده".³

- **قاعدة الاقتصاد في التحصيل :** و يقصد بها الاقتصاد في نفقات جباية الضرائب المثلى التي تكلفها اقل نفقة ممكنة.⁴

2.2 أهداف التحصيل الضريبي: عندما تقوم الدولة بتحصيل الضرائب فإنها بذلك تقوم بتأمين إيرادات مالية دائمة لخزينتها، و هذا من اجل تغطية نفقات التسيير و التجهيز، و تحقيق منافع عامة تعود بالفائدة على مواطنين جميعا وتعتبر هذه أبرز الأهداف المتعلقة بالتحصيل الضريبي.⁵

3. العناصر المرتبطة بتقدير وتحصيل الضريبة : تتضمن الضرائب جانبا فنيا يحكم فرضها وجبايتها، ويحدد مراحلها وإجراءاتها، وللوصول إلى مرحلة تحصيل الضريبة لابد من المرور على بعض الخطوات الواجب إتباعها من أجل الحصول على مبلغ الضريبة وهي كما يلي:

3.1 تحديد الواقعة المنشئة للضريبة : دين الضريبة لا يتحقق بذمة شخص لمجرد صدور قانون الضريبة، وإنما يتطلب الأمر أن يتحقق بالنسبة له الشرط الذي حدده قانون الضريبة وهو ما يعرف بالواقعة المنشئة للضريبة أو مناسبة فرض الضريبة، وتحديد لحظة نشوء الدين الضريبي في ذمة المكلف بالضريبة له أهمية

¹ هوبل نورة ، بزة صالح ، التحفيزات الجبائية وأثرها على الحصيلة الضريبية في الجزائر ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2024 ، ص: 399 - 420.

² مراد ميهوبي ، إجراءات تحصيل الضريبي أي فاعلية، التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر العدد 39 ، 2014 ، ص: 243.

³ سورة الانعام ، الآية 141

⁴ مراد ميهوبي. مرجع سابق ، ص: 243.

⁵ عبد الناصر نور وآخرون ، الضرائب ومحاسبتها ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة . عمان ، الطبعة الأولى، 2008 ، ص: 38 .

كبرى من الناحية القانونية، إذ تبدأ المواعيد القانونية لتحصيل الضريبة في تلك اللحظة التي تتحقق فيها الواقعة المنشئة.¹

2.3 تحديد وعاء الضريبة : نقصد بوعاء الضريبة من تفرض عليه الضريبة أو من يتحمل الضريبة سواء كان شخصا طبيعيا أو اعتباريا²، وتقتضي دراسة وعاء الضريبة التطرق إلى:

• **اختيار المادة الخاضعة للضريبة:** نعني بها اختيار موضوع أو محل الضريبة، وقد يكون موضوع الضريبة مالا أو تصرفا أو نشاطا معيناً أو حتى شخصا.³

• **تقدير المادة الخاضعة للضريبة:** يتم العمل على تقديرها، من خلال:

الطريقة المباشرة : هنا يقوم المكلف بالضريبة أو طرف آخر بتقديم تصريح إلى الإدارة الجبائية.⁴

الطريقة غير المباشرة : وهنا تعمل الإدارة الجبائية على تقدير المادة الخاضعة للضريبة وفقا لعدة معايير ومؤشرات .

• **تحديد سعر الضريبة:** يعرف سعر الضريبة بأنه نسبة الضريبة إلى وعائها ، أي تحديد دين الضريبة عن طريق تطبيق الأسعار الواردة في القانون على قيمة الوعاء الضريبي ويتحدد معدل الضريبة بشكل عام من طرف السلطات العمومية بناء على احتياجاتها من تغطية أعبائها، ووفقا لأسلوب تحديد سعر الضريبة يقوم المشرع بتحديد السعر الضريبي في صورة نسب مئوية من قيمة المادة الخاضعة للضريبة، أو في صورة مبلغ محدد على كل وحدة من وحدات المادة الخاضعة للضريبة.

ثانيا : الجوانب العملية والتنفيذية لعملية التحصيل الضريبي

1. قواعد و ضمانات التحصيل الضريبي:

1.1 قواعد التحصيل الضريبي: وهي المبادئ المحددة من طرف المشرع الجبائي والتي يجب مراعاتها لتحصيل الضريبة من ذمة المكلف وتحويلها إلى الخزينة العمومية للدولة وهي:⁵

¹ عبد الحميد عفيف، **فعالية السياسة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014، ص 11.

² يحيى لخضر ، **دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007 ، ص10.

³ سليمان عتير ، **دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية** ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، 2010-2011 ، ص:71.

⁴ أيت قاسم لامية، **آليات وإجراءات الرقابة الجبائية في الجزائر ودورها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر ، 2013-2014 ، ص: 15.

⁵ هبول نورة، بزة صالح، **مرجع سابق** ، ص : 405.

- **الواقعة المنشئة للضريبة :** تختلف الواقعة حسب كل نوع من الضرائب وفق ما نص عليه القانون الجبائي المعمول به فإذا ما تحققت الواقعة أصبح تحصيل الضريبة ممكناً، فالحدث المنشئ تكون إما بالقبض الكلي، أو الجزئي، أو بالتسليم المادي، أو القانوني حسب نوع الضريبة أو الرسم، ويتحقق الحدث يصبح المكلف ملزم بتسديد الضريبة في الآجال المنصوص عليها.
 - **الملائمة في التحصيل :** الفعالية عملية التحصيل الضريبي يجب ان تتم في الأوقات والأساليب الأكثر ملائمة للمكلف بالضريبة من حيث تحقق الدخل أو الربح
 - **الاقتصاد في نفقات التحصيل :** يعتبر تخفيض نفقات التحصيل الضريبي من الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الجبائية لتحقيق مردودية جبائية أكبر، فكلما كانت نفقات التحصيل أقل كلما زادت وفرة الحصيلة الضريبة، و هذا ما تسعى إليه الدولة الجزائرية من خلال مشروع رقمنة الإدارة الجبائية، بالتوجه نحو تعميم أنظمة التصريح و الدفع عن بعد.
 - **عدم جواز المقاصة :** لا يجوز للمكلف بالضريبة الوفاء بدينه الضريبي بالمقاصة مع دين حكومي، حيث يتطلب السرعة و الانتظام في تحصيل الضرائب لتغطية النفقات العامة المقدرة دون ربطها بإجراءات تسوية الديون الحكومية
- 2.1 ضمانات التحصيل الضريبي:** وتتمثل هذه الضمانات في ¹ :
- **حق الامتياز:** يمنح القانون الضريبي دين الضريبة امتيازاً على كافة أموال المكلف من المنقول أو العقار، أي له الأولوية قبل غيره من الديون الأخرى، ولكن هذا يكون بعد استيفاء الديون القضائية.
 - **لا يقبل دين الضريبة المقاصات:** وهنا فإن الفرد لو استحققت عليه الضريبة، أي دين تجاه الدولة فلا يستطيع المطالبة بالمقاصة، وذلك حفاظاً على مصالح الخزنة العامة، وحتى لا يلجأ الممول للمماطلة يدفع الضريبة بحجة إجراء تلك المقاصة.
 - **إتباع القاعدة التالية " اجمع ثم استرد":** أي على الممول أن يقوم بدفع الضريبة أولاً ثم بعد ذلك إذا أراد المعارضة فله ذلك، وهذا لكي لا يؤثر ذلك على التزامه بالدفع، ولكن إذا ثبت له حق بعد ذلك، فله أن يسترجع ما دفعه دون أية إضافات بمعنى أنه لا يطالب إدارة الضرائب بتعويضات.
 - **المنازعة في مقدار الضريبة :** فالدفع ملزم أولاً ثم المعارضة بعد ذلك متى حان وقت استحقاقها، وهذا يعني أن مصلحة الضرائب لا تنتظر حتى صدور حكم نهائي حتى يتم الحكم، بل يتم دفع الضريبة من قبل المكلف بها حتى وإن لم يفصل في النزاع الضريبي بعد.

¹ سفيان بوزيد ، عوائد التحصيل الجبائي ومساهمتها في الميزانية العامة للدولة ، أطروحة منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مالية، قسم علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص: 154-155 .

- لا يمكن أن يمهّل المدين بالضريبة مدة زمنية: إن لم يكن قادرا على دفع الضريبة عند وقوعها عليه، وإنما تفرض عليه غرامات تأخيرية والتي تحصل في نفس وقت تحصيل الضريبة الواجبة الأداء.
- استحقاق دين الضريبة بوفاء الممول : وهنا فإن امتياز حق الضريبة يكفل لها حق إتباع الأموال في أي يد كانت بمعنى أنه يمكن لمصلحة الضرائب أن تستوفي دينها على الفرد من التركة التي ورثها أولاده، سواء لم توزع بعد أو قد تم توزيعها فعلا.
- الحجز الإداري : يمكن لمصلحة الضرائب أن تقوم بالحجز الإداري على أموال المكلف الذي يعجز عن الوفاء بالضريبة في أوقات محددة، فهنا يمكن لمصلحة الضرائب أن تحجز على حسابات الممول بالبنوك، وقد تقوم بالحجز على بعض المنقولات أو العقارات حتى تجبر المكلف على الوفاء سريعا بدين الدولة، وفي حالة عدم السداد فإنها تقوم ببيع تلك المحجوزات من العقار في المزاد العلني .
- اعتماد طريقة الحجز من المنبع لتحصيل بعض الضرائب: نظرا لأنها تمكن إدارة الضرائب من الحصول على حقها كاملا من دون عناء .
- الاعتماد على لجان إدارية للفصل في المنازعات الضريبية: وهذا رغبة في سرعة الفصل فيها، حتى لا تضر مصالح الخزنة العامة من جراء التأخير.
- المضايقات الإدارية: تخص القوانين الضريبية أحيانا على منع دوائر السفر والدوائر الأخرى التي تصدر تراخيص أو تجدها، من إصدارها أو تحديدها قبل التأكد من أن طالبها قد سدد ما عليه من الضرائب، وذلك تسهila لتحصيل الضرائب وتجنب التهرب من دفعها.
- 2. آليات وطرق التحصيل الضريبي: تتبلور آليات التحصيل الضريبي في مجموع طرق التحصيل التي تسهل على الإدارة الجبائية عملية سير عملها من أجل التماس سيولتها وتتمثل هذه الطرق في :
 - 1.2 الطريقة العادية : إن الطريقة الودية هي الأصل في دفع قيمة الضريبة من المكلفين ، بحيث انه في هذه الحالة يلتزم المكلف بدفع ما عليه من مبالغ مستحقة ، و بالتالي يتم تحصيل الضريبة وفق عدة طرق وتقنيات يمكن حصرها فيما يلي :
 - طريقة التوريد المباشر: و ذلك بأن يقوم المكلف بتوريد قيمة الضريبة إلى الجهات الضريبية طوعية و من تلقاء نفسه ، و قد تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال و هي:¹
 - دفع قيمة الضريبة دفعة واحدة؛
 - طوابع الدمغة و ذلك في صورة شراء طوابع أو التزام بقيد أو تسجيل بعض الأعمال في السجلات.

¹ يحي لحضر ، مرجع سابق ، ص : 10-11.

• **طريقة التوريد عن طريق الأقساط المقدمة مسبقا :** حيث تلزمه بدفع أقساط مقدما تتناسب مع دخله المتوقع و مقدار الضريبة التي يتوقع أن يدفعها سنويا، مما يجعله يقوم بتوريد المبالغ في شكل دفعات يمكن أن تكون شهرية أو ثلاثية أو سداسية في الآجال المحددة ، تمتاز هذه الطريقة بتوفير موارد متجددة للخزينة العمومية مما يساعدها على تلبية احتياجات الإنفاق ، كما تساعد على تخفيف عبء الضريبة على المكلف و تجعل أداؤها سهلا و ميسورا ، ولقد اخذ المشرع الجزائري بهذه التقنية في الضريبة على أرباح الشركات التي تدفع الآجال التالية: التسبيق الأول 20 مارس، التسبيق الثاني 20 جوان ، التسبيق الثالث 20 نوفمبر ، من السنة حسب التي تم فيها تحقيق الأرباح¹.

2.2 طريقة الاقتطاع من المصدر : تعتبر من أهم طرق تحصيل الضرائب، حيث تلجأ الإدارة الجبائية بصدد تحصيل الضريبة إلى طريقة الاقتطاع من المصدر (الحجر من المنبع) التي تتميز عن غيرها من طرق الجباية من ناحية لجوء الإدارة الجبائية إلى تطبيقها في اللحظة التي يحصل فيها المكلف بالضريبة على الدخل ، و لا يخفي ما لهذا الأسلوب من مميزات لكل من الإدارة الجبائية و المكلف بالضريبة حيث انه من أكثر طرق الجباية ملائمة للخزينة العمومية و ذلك للأسباب التالية:²

- سهولة و سرعة التحصيل مما يؤدي إلى وفرة الإيرادات الضريبية واستمراريتها؛
- استحالة التهرب من الضريبة، حيث تقتطع قبل حصول المكلف نفسه على الدخل؛
- انخفاض النفقات الجبائية ،لأن الشخص المكلف بتحصيل الضريبة و توريدها لا يتقاضى أجرا نظيرا ذلك،
- لا يشعر المكلف بوقع الضريبة و في اغلب الأحيان يجهل مقدارها.

3.2 أسلوب الرزنامة أو الجدولة الاتفاقية : فهي من الطرق المهمة في التسديد و التي تساعد المكلف الذي ترتبت عليه ديون جبائية تفوق قدرته التكاليفية ، لذلك للمصالح الجبائية بطلب يبرر فيه عدم قدرته على التسديد الفوري الكامل لهذه الديون و الناتجة في اغلب الأحيان ، عن عمليات المراقبة أو التفتيش التي تم إجراؤها على دخل المكلف ، و ثروته لذلك يتم إبرام عقد تسديد مجدول بشكل اتفاقي بين القابض باعتباره المؤهل قانونا لإبرام مثل هذه الاتفاقيات ، بحيث تراعي فيها حقوق الخزينة ، و بالتالي فهي وسيلة هامة من وسائل تخفيف العبء الجبائي على المكلف و لو بشكل مؤقت³.

4.2 الطريقة الجبرية : عند استحالة استقاء الإدارة الجبائية لدين الضريبة من مال المكلف تلجأ إلى الطريقة الثانية و هي طريقة التحصيل الإجباري، و في هذه الحالة الإدارة الجبائية تقوم بتحصيل دين الضريبة بقوة

¹ وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، **قانون الإجراءات الجبائية**، الجزائر ، 2025 ، المادة: 164 ، ص:61.

² حميد بوزيدة ، **حياة المؤسسات** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص:37.

³ سفيان بوزيد ، **عوائد التحصيل الجبائي ومساهمتها في الميزانية العامة للدولة** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مالية ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015-2016 ، ص : 152-153.

القانون و في بعض الأحيان الاستعانة بالقوة العمومية و ليس المكلفين، هذه الطريقة لها العديد من الآليات و الأنماط من بينها .

5.2 التنبيه: قبل البدء في ممارسة المتابعات ، تمنح الإدارة الجبائية المكلف بالضريبة آجالاً قانونية لتسديد الضريبة قبل دخولها حيز الاستحقاق ، و يتم فيها إرسال الإنذارات الضريبية كمرحلة أولى ، حيث يرسل قابض الضرائب إنذاراً إلى كل مكلف بالضريبة مسجل في جدول الضرائب ، و يبين هذا الإنذار زيادة على مجموع كل حصة المبالغ المطلوب أدائها و شروط الاستحقاق و كذا تاريخ الشروع في التحصيل ، و في حالة عدم التسديد مع غياب شكوى مرفقة بطلب التأجيل القانوني للدفع، يقوم قابض الضرائب بإرسال رسالة تذكير للمدين بالضريبة قبل 15 يوماً من التبليغ بأول قرار متابعة¹.

6.2 ممارسة المتابعات : تتم المتابعات على يد أعوان الإدارة المعتمدين قانوناً أو المحضرين الفضائيين و ذلك بحكم القوة التنفيذية الممنوحة للجداول من طرف الوزير المكلف بالمالية ، تتمثل هذه الإجراءات في الغلق المؤقت للمحل المهني و الحجز و البيع.

3. إجراءات التحصيل الضريبي: وللوصول إلى عملية التحصيل يمر المكلف بالإجراءات الآتية:

1.3 تكوين الملف : يقوم الأشخاص مهما كانت صفتهم طبيعيين أو معنويين بتكوين ملف جبائي يودع لدى مفتشية الضرائب التابعة للمنطقة التي سوف يزاولون بها نشاطهم و يتضمن الملف ما يلي :

الشكل رقم 1: وثائق تكوين ملف جبائي في مركز الضرائب

¹ وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الإجراءات الجبائية، الجزائر ، 2025 ، المادة: 144 ، ص:54.



المصدر : مصلحة المراقبة والبحث ، مركز الضرائب ولاية تبسة

ملاحظة : إذا بدأ المكلف نشاط تجاري دون التصريح بالوجود لمدة شهر فتمتلك مصالح مركز الضرائب الحرية المطلقة في تحديد مبلغ الغرامة المالية حتى تحديد سنوات النشاط .

2.3 إخضاع المكلف لنظام جبائي معين: هناك نوعين من الأنظمة الجبائية في الجزائر، وهما النظام الحقيقي و النظام الجزافي، يتم اختيار النظام المناسب للمكلف حسب طبيعة النشاطات التي يمارسها، إذا كان المكلف عبارة عن شخص معنوي أو مستورد أو بائع جملة فإنه يخضع تلقائيا للنظام الحقيقي أما بالنسبة للنشاطات الأخرى فيكون تحديد نظام الإخضاع حسب رقم الأعمال المحقق حيث إذا تعدى رقم الأعمال المحقق مبلغ 8.000.000 دج ، فإن المكلف سوف يخضع للنظام الحقيقي أو قام المكلف بإيداع طلب لدى الإدارة الجبائية بإدماجه في النظام الحقيقي و في حالة عدم تحقيق ذلك الرقم سوف يخضع للنظام الجزافي¹.

3.3 فرض الضريبة حسب نظام الربح الحقيقي : يتعين على المكلفين بالضريبة الذين يحققون أرباحا صناعية و تجارية أن يكتبوا، بعنوان نتيجة السنة او السنة المالية السابقة ، التصريح الخاص بمبلغ نتيجتهم. و يتعين على المكلفين بالضريبة التابعين للهيكل المزودة بالنظام المعلوماتي " جباياتيك"، اكتاب كشف سنوي تلخيصي

¹ وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجزائر ، 2025 ، المادة: 282 مكرر 1 ، ص:582.

يحتوي على معلومات التي يجب أن تستخرج من التصريح المذكور أعلاه و الكشف المرفقة . عندما ينتهي اجل إيداع التصريح يوم عطلة قانونية , يؤجل تاريخ الاستحقاق إلى اليوم الأول المفتوح المالي.¹

4.3 الدفع نقدا : مقابل عملية دفع مبلغ الضريبة يقوم أمين الصندوق بتحرير وثيقة تسمى وصل Quittance و تكون مختومة الاستلام بطابع القبض و التي تثبت الدفع المادي للمكلف وتتضمن هذه الوثيقة البيانات التالية:²

* الرقم الجبائي ؛

* مبلغ غرامة التأخر؛

* نوع الضريبة المدفوعة.

5.3 الدفع عن طريق الشيك أو صك بريدي : عندما تكون طريقة الدفع بشيك بنكي بمبلغ الضريبة يقوم أمين الصندوق بتحرير وصل الاستلام ؛ يثبت استلام أمين الصندوق لشيك بمبلغ الضريبة, هذا الوصل يكون مختوم بطابع القبض.³

ثالثا :الهيئات المكلفة بالتحصيل الضريبي :قامت الدولة بإنشاء هيئات تابعة لوزارة المالية متخصصة في تحصيل الضريبة بحيث يقوم المكلف بدفع دين الضريبة دون وجود أي وسيط بينه و بين الدولة، في الجزائر الهيئات المكلفة بتحصيل الضريبة تتمثل في القباضات المختلفة المنتشرة عبر مختلف الولايات الجزائرية. وتعرف القباضة بأنها الخلية الأساسية لتحصيل الضرائب و التسيير المالي للبلديات حيث تقوم بتحصيل كل الرسوم و الضرائب لصالح الميزانية العامة للدولة والبلديات التي تقع تحت قطاعها الإقليمي إذ تعتبر المحاسب الثانوي للخرينة العمومية.⁴

هناك ثلاثة أنواع من القباضات تتمثل فيما يلي:

- قباضة الضرائب والمتواجدة في أغلبها حاليا كمصلحة في مراكز الضرائب والمراكز الجوية؛
- قباضة الضرائب ما بين البلديات؛
- قباضة الضرائب للقطاع الصحي.

المطلب الثالث : عصرنة أساليب التحصيل

¹ المادة 18 ، المرجع نفسه ، ص :13.

² معلومات مقدمة من طرف مصلحة القباضة على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

³ معلومات مقدمة من طرف مصلحة القباضة على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

⁴ معلومات مقدمة من طرف مصلحة القباضة على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

والهدف من ذلك توفير ظروف ملائمة للمكلف مع تسريع عملية التحصيل ، بالإضافة إلى تحرير موظفيها من عدة قيود إدارية ومنحه إطار عمل مهياً يزيد من كفاءته المهنية وأبرز هذه الأساليب :¹

أولاً : إصلاح الإدارة الضريبية

1. تعريف إصلاح الإدارة الضريبية : الإصلاح الضريبي هو مجمل التغيرات التي تطرأ على النظام الضريبي في دولة ما لمواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية أو لتحقيق التنمية في مرحلة معينة من مراحل النمو والإصلاح الضريبي لا يقتصر على إصلاح الجانب التشريعي فقط ، بل يتعداه إلى إصلاح الجانب التنظيمي والإداري أيضاً ، حيث يمثل إصلاح الإدارة المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في النظام الإداري من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال إجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية، الأفراد، والإجراءات ، و بالتالي فإن نجاح سياسة الإصلاح الضريبي يتوقف على مدى توفر إدارة ضريبية فعالة قادرة على الإطلاع بالمهام الموكلة إليها و تنفيذها على ارض الواقع باعتبارها الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي.

2. أهداف الإدارة الضريبية : وتتمثل أهمها في :

- الرفع من الحصيلة الضريبية مع مراعاة المقدرة التكلفة للمكلفين؛
- تحسين مستويات الأداء في الإدارات الضريبية و كذا مستويات الكفاءة؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية بقصد توفير الموارد؛
- تحسين أساليب التعامل مع المكلفين من خلال توفير مزيد من الشفافية في عمل الموظفين و الأجهزة الإدارية و تعزيز مفهوم المساءلة و المسؤولية الاجتماعية .

ثانياً: الاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية : برز مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثاً وارتبط دوره بتحسين وتسريع أداء المنظمات والدول في تقديم أفضل وأجود أنواع الخدمات.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية: هي عبارة عن تطبيق لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في كافة هياكل الإدارة وهذا بتنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً، بما يساهم في تطوير المنظومة الإدارية².

¹ فضيلة خير ، إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2022 ، ص : 616-617.

² وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 ، العدد 01 ، السنة 2020 ، ص : 367

- 1.1 خصائص الإدارة الإلكترونية:** إن الاعتماد على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال جعل الإدارة الإلكترونية تتميز بعدة خصائص نسردها فيما يلي:¹
- **زيادة الإنتاج** تمثل آلية عصرية في عملية التطور الإداري وذلك باحتوائها على مزايا المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في الإنجاز؛
 - **تبسيط الإجراءات:** عملت معظم الإدارات على إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى مصالحها، لما لها من إمكانيات في تلبية حاجات المواطنين، أنشطة المنظمات بشكل مبسط وسريع؛
 - **تخفيض التكاليف:** إن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية يوفر ميزانيات مالية ضخمة، بحيث لم تعد الضرورة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير؛
 - **تحقيق الشفافية:** فالشفافية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، حيث تعرف بأنها إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسة لكي يسهل رقابتها ومتابعتها.

2. أهداف الإدارة الإلكترونية و أهم عناصرها :

1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية: حيث تسعى الوصول إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:²

- **تقليص تكلفة الإجراءات الإدارية؛**
- **إلغاء عامل المكان والزمان؛**
- **زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الشركات والمواطنين؛**
- **إلغاء الأرشيف الورقي واستبداله بالنظام الإلكتروني.**

2.2 عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون من أربعة عناصر هي :

- **عتاد الحاسوب: Computer hardware:** وهو كل ما يتعلق بأجهزة الحاسوب وملحقاتها؛
 - **البرمجيات: Software:** هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي؛
 - **الشبكات: Networks:** وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت
- الاكسترنات وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية؛

¹ وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا ، مرجع سابق : ص 368-369

² وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا ، مرجع سابق ، ص: 369 – 370.

• **صناع المعرفة Knowledge makers**: وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة.

ثالثا : مقومات نجاح الإدارة الضريبية : من أهمها ما يلي:¹

- توفر العناصر الفنية ذات الكفاءة العالية والخبرة الواسعة التي يحققها ارتفاع مستوى تأهيلها وتدريبها؛
- توفر نظام الأجور التي تكفل حصول موظفي الإدارة الضريبية على أجور تتناسب وطبيعة ما يضطلعون به من مسؤوليات وعلى مكافآت تشجيعية تتطوي على حوافز فعالة؛
- تزويد الإدارة الضريبية بالأجهزة الحديثة اللازمة لتمكينها من رفع مستوى خدماتها؛
- تبسيط أحكام قوانين الضرائب وإجراءات تنفيذها، إذ يؤدي ما تتضمنه هذه القوانين من تخفيضات وإعفاءات وإضافات في الأسعار وقواعد معقدة لتقدير أوعية الضرائب إلى خلق الكثير من المشكلات والصعوبات التي قد تعجز الإدارة عن إيجاد حلول مناسبة لها، ما قد يؤدي إلى نشوء منازعات بينها وبين الممولين، كما يؤدي تعقد الإجراءات الإدارية المتعلقة بتحصيل الضرائب إلى دفع الممولين إلى التهرب منها.
- وفي الأخير يمكن القول أن التحصيل الجبائي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة ، وفي ظل تطوير أساليب التحصيل وعصرنة الإدارة الجبائية يسهم في تحسين الحصيلة الجبائية والحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

المبحث الثاني : كفاءة موظف جباية الضرائب

تعتبر كفاءة موظف جباية الضرائب من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح الإدارة الجبائية وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية ، حيث يلعب الموظف الجبائي دورا محوريا في تطبيق القوانين الضريبية وضمان تحصيل الضرائب ، وعليه سيتم في هذا المبحث تناول ماهية الكفاءة في المطلب الأول ، البناء المنهجي للكفاءة وفق مقارباتها وأنواعها في المطلب الثاني ، وطرق تنمية الكفاءات في المطلب الأخير.

المطلب الأول : ماهية الكفاءة

تعد الكفاءة من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية ، لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، ومما سبق سيتم التطرق لموضوع الكفاءة من مختلف الجوانب.

أولا : المنظور المفاهيمي للكفاءة: وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى مفهوم الكفاءة وخصائصها والمصطلحات المقاربة لها ، ومختلف التصورات لجانب الكفاءة

¹ يونس احمد البطريق ، النظم الضريبية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص ص 141-142.

1. تعريف الكفاءة: تعددت التعاريف التي تخص هذا المصطلح منها :

- هي محصلة ونتيجة للمعارف والمهارات والقدرات والمسؤوليات والصلاحيات التي ومن خلال الجمع بينها يمكن تحقيق الأداء الأمثل للأهداف المخططة¹.
- هي مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة².
- أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة فهي النظام القادر على تخفيض التكاليف والموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام ، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة³.
- كما تعرف الكفاءة المهنية " تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول" و يبرز هذا التعريف عنوانان أساسيان هما :⁴
- * الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني و أداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة
- * المؤسسة هي المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها و الجهة التي تمارسها مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية.
- أما الكفاءات حسب تعريف المختصين بالموارد البشرية هي (KSA+B) وهذا يعني:

الجدول رقم 1: يمثل تعريف الكفاءة حسب المختصين بالموارد البشرية

الرمز	الكلمة	التعريف
K	Knowledge	المعرفة المطلوبة بشغل الوظيفة
S	Skills	المهارات اللازمة للعمل
A	Attitude	اتجاهات الموظف وهي من الصعب تغييرها

¹ نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات الموارد البشرية ، 2026/01/15 ، 20.30 مساءً www.scribd.com

² محمود عبد الرحمن ، التطوير التنظيمي والإداري ، طبعة أولى ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص : 63.

³ الهام طرافي ، الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية ، مجلة مدارات سياسية ، المجلد 07 ، العدد 02 ، 2023 ، ص : 191.

⁴ زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2021 ، ص : 123.

السلوك المطلوب	Behaviors	B
----------------	-----------	---

المصدر : احمد خليل مسلم الفنجري، دليل إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين في الأردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص:161.

1.1 خصائص ومميزات الكفاءة

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها¹:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية؛
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة؛
- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة؛
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية .

2. المصطلحات المقاربة للكفاءة

توجد عدة مصطلحات مشابهة لمصطلح الكفاءة نذكر منها:

1.2 الخبرة : هي مجموعة المواقف و الأحداث التي يعيشها المتعلم في حياته و تؤثر في سلوكه و شخصيته سواء كانت ماضية أو حالية ، إذ تترك أثارا تسهم في تكوين المعارف الجديدة و توسيع إدراكه، و تساعد الخبرة على تحقيق نمو متكامل للشخصية من خلال التفاعل المستمر مع مختلف المواقف، إضافة إلى أن خبرات الطفولة المبكرة تلعب دورا مهما في تشكيل سلوك الفرد و فهمه للعالم من حوله² ، فكلما زادت الخبرة كلما كان للموظف قيمة و يجب على المنظمة الحفاظ عليه ، و تضيف له المميزات و ذلك لأن ذوي الخبرة والكفاءة أقدر على العمل أكثر من غيرهم مما يعني أداء العمل بوقت أقل و إنتاجية أعلى.

2.2 الفعالية : يعد مفهوم الفعالية نقطة أساسية في نظريات الإدارة والتنظيم و التسيير بحيث يبقى الجدل قائما حول تحديد دقيق لمحتواها، فهي المعيار الذي يحدد التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بوجه عام ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي و فهمه وتحسينه و هو أمر لا يتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية و لتحديد مفهوم الفعالية نقوم بتحديد محتوى الفعالية و علاقتها بالكفاءة و الأداء³. و الفاعلية الإدارية في تفكيرنا الإداري المعاصر هي قدرة الظاهرة الإدارية على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة.

¹ سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011 ، ص ص: 31-32

² حيدر خلف بنبان الحمراني ، الخبرات التعليمية . مفهومها وخصائصها ، مجلة كلية التربية الأساسية ، مجلد 22 ، العدد 93 ، 2016 ، ص : 217.

³ زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى، مرجع سابق ، ص: 127.

3.2 التأهيل : ونقصد بالتأهيل أو المؤهل : هو الكفاءة ، مجموعة القدرات والمهارات والصفات العامة والشهادات الدراسية والتدريبات التي حصل عليها الفرد وتؤهله للعمل ، كما تعرف المؤهلات العلمية هي الشهادات الدراسية الواجب توفرها في من يشغل الوظائف المختلفة.

3. التصورات المختلفة للكفاءة: تأسس تصور الكفاءة باعتبار تكيف الفرد مع مجالات البيئة التي يعيش فيها، ومن ثم نجد تصورات الكفاءة تتحدر في النقاط هي:¹

1.3 تصور الكفاءة كسلوك : وتختص بالكفاءة المهنية التي يقصد بها السلوك الذي يجب على الفرد العامل أن ينجزه في منصبه ، لذلك تنتقى كمقياس لإنجاز امتحان التوظيف ، فتحدد الكفاءة من هذا المنظور يمتد إلى ما أشارت إليه النظرية النفسية للسلوك على أنه نتاج لمثير خارجي مع توضيح العلاقة الرابطة بينهما في صورة قانون حسب شروط علمية ، لذلك يسعى المعلم خلال عملية التقويم إلى التحقق من مدى اكتساب المتعلم للكفاءة ، فالكفاءة إذن لا يمكن اعتبارها غاية في حد ذاتها وإنما هي إجابة لموقف ما ، إذ إن مفهوم الكفاءة كسلوك هي أنها مرتبطة بقوة بمفاهيم الإنجاز والنجاعة .

2.3 تصور الكفاءة كوظيفة: من هذا التصور الكفاءات هي مجموعة منظمة ووظيفية من الموارد (معارف - قدرات - مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال ، فتركب الكفاءة من مجموع المعارف والمهارات لتحقيق جملة من الأهداف الإجرائية لضمان انجاز النشاطات على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو المهني ، وبالتالي تعطي الوظيفة معنى لسلوك الإنسان وترجع الكفاءة إلى الغاية الاجتماعية مما يحددها بوظيفتها وتكون بذلك قابلة للملاحظة .

3.3 تصور الكفاءة كقدرة مولدة : أي القدرة على إنتاج التراكيب وتفهم أبعادها أثناء تكلم هذه اللغة ، بما في ذلك الجمل التي لم يسبق له سماعها ، فهي المعرفة الضمنية للغة ، بتعبير آخر عبارة عن قواعد داخلية تصعب ملاحظتها أو إدراكها ، وهي التي تيسر السلوك اللغوي الذي يعبر عنه الشخص بما تعلمه من لغة في موقف ما .

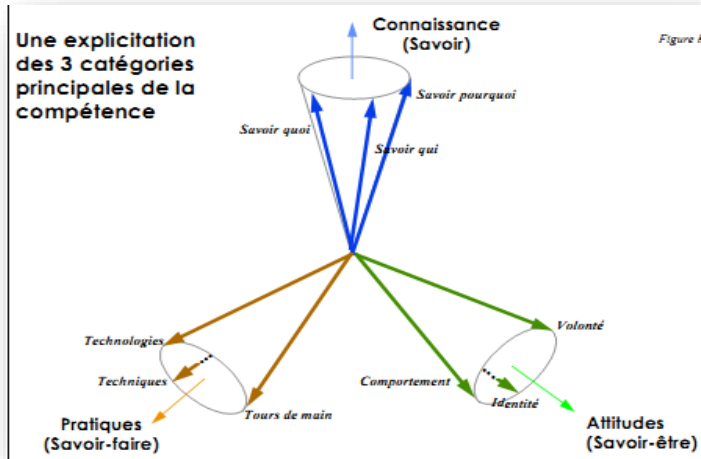
ثانيا :أبعاد و محددات الكفاءة

1.أبعاد الكفاءة: إن التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا من الاستنتاج أبعادها ثلاثة الموضحة في الشكل التالي و التي تتمثل في الدراية و الدراية الفنية و الدراية السلوكية²:

¹ بوخاتي زهرة ، الكفاءة وعلاقتها بالمعرفة ، مجلة تعليمية ، المجلد 2، العدد 6 ، 2014 ، ص:13-14.

² كشاط أنيس ، يرباش توفيق ، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2017 ، ص ص :300-303.

الشكل رقم 2: يمثل الابعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر : Durand T. (2004) Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, p.23

1.1 الدراية (المعرفة) (Savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

2.1 الدراية الفنية (Savoir-faire): هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وفعالة تجاه موقف معين يخص نشاطا محددا. إذ يكون للتجربة العملية تأثيرا جليا في تحديد مستواها، وهذا حسب الأهداف المحددة، حيث يرى (Joras, 1995) أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل، إذ يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات كطريقة حل المشكلات والاستغلال الأمثل للموارد الخ.

3.1 الدراية الذاتية (السلوكية) (Savoir-être): تسمى أيضا "الدراية العلاقتية"، تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي يتطلبها ممارسة نشاط محدد.

2. محددات الكفاءة: ولتحديد الكفاءات، يمكن الاعتماد على المراحل الثلاث التالية: ¹

- وصف المسارات المهنية: من خلال الإفصاح عن الوقائع المميزة لها واستخلاص النتائج التي تثبت الخبرة المهنية؛
- تحليل مسارات التكوين: التي تم الاستفادة منها في الوقت القريب للتمكن من تنشيط المعرفة، علما أنها تتقادم عبر الزمن مما يجعل الفرد غير قادر على الاعتماد عليها أمام وضعيات العمل المعقدة والمتجددة؛

¹ الهام طرافي ، مرجع سابق ، ص : 204 - 188

- تحديد أسلوب التفكير المنطقي: للتمكن من تحديد الكفاءات يجب تحليل المناهج الفكرية المناسبة للفرد وتحدد طرق تكوينه للعلاقات (الطريقة التي يتصرف بها، طريقة التواصل مع الآخرين، إدارة وتكيف الفرد مع بيئته المهنية).

ثالثا : التصنيفات المختلفة للكفاءة ومدى أهميتها :

1. تصنيفات الكفاءة: يمكن في هذا الصدد التمييز بين الكفاءات من نواحي مختلفة:¹

1.1 تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى

ثلاثة أنواع من الكفاءات وتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي وتموقع الفاعلين.

- الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره الاجتماعية السياسية، الاقتصادية، هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه القدرات بدورها حيابة الشخص لمجموعة من المواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف، ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق واقتراح حلولاً ومنتجات جديدة وآليات عمل جديدة.

- الكفاءات الإنسانية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية في مجموعة ما، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه ومعرفة ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا.

- الكفاءات التقنية: تفرض التحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وتترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

2.1 تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة: وتحتوي على نوعين هما :

- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مداه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبطا ارتباطا بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

¹ زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، مرجع سابق، ص: 120-143

• **الكفاءات المشتركة :** هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التفكير برغم تفاوت مستويات التعقيد باختلاف المناصب وهي كفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أدائه، كما تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى، وتمنح الفرد قاعدة مرتكزات لتحصيل معارف أخرى، وتدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

3.1 تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة: وتقسم إلى:

• **الكفاءات الفردية:** بتعريف بسيط نقول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى و المتواصل و التجربة المهنية والشخصية، كما أن الكفاءة من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد من خلال روح المبادرة روح الإبداع المثابرة روح التنظيم، التحكم في الذات، مؤهلات القيادة، القدرة على الإقناع، الثقة في النفس العلاقات ما بين الأفراد.

• **الكفاءات الجماعية:** وهي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة تفوق نتائجها المرتبة عن جمع الكفاءات الفردية وبفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين. وتحدد دراسة SOURET 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- **التداول :** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- **التضامن:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم:** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية الجماعية :** تظهر بوجود نقاط مشتركة في العمل.
- **التقنية واللغة:** إذ لا يوجد كفاءة بدونهما.

4.1 **تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:** وهو تصنيف فرضته التطورات السريعة للمهن نتيجة تسارع الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المتنافسين.

• **الكفاءات المكتسبة:** وهي كفاءات تقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أدق تطرح مسألة الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما وجود خلل في الأدوار يؤدي إلى تلاشي الثقة بين أفراد التنظيم.

• الكفاءات اللازمة مستقبلا: حيث حينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول فتقوم إما ببرمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وخلاصة القول إن تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.

2. أهمية الكفاءة: تم تقسيم أهمية الكفاءات على مختلف المستويات كالآتي:¹

1.2 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة؛
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد؛
- أمام تضخم الشهادات وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة و لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛

- ضرورة للتكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2.2 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3.2 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: وتبرز في عدة عناصر منها:

¹ رحيل آسيا ، دور تفسير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير . تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2011، ص 24-25.

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميّين، أو حتى متعاقدين شركاء.... إلخ .
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- إعداد تقارير الترقية ، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد .

4.2 أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة: وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع .
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة .
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف ، مهارات ... إلخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.

المطلب الثاني : البناء المنهجي للكفاءة وفق مقارباتها وأنواعها

يعتبر البناء المنهجي للكفاءة من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي ، باعتباره يركز على كيفية تكوين وتنمية القدرات والمهارات التي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة ، ومن هذا المنطلق فإن دراسة البناء المنهجي للكفاءة وفق مقارباتها وأنواعها تساعد على فهم

الأسس التي تقوم عليها عملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء داخل المؤسسات والإدارات المختلفة وهذا ما سيتم توضيحه.

أولاً : عناصر الكفاءة : الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

1. **البيانات:** البيانات تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات" ¹

2. **المعلومات:** هي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو ما تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها" ²، وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية : ³

1.2 **التوقيت السليم (Timelines):** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

2.2 **الدقة (Accuracy):** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

الملائمة (relevance): أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير .

3.2 **الشمول (Competeness):** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

4.2 **بالإمكان قراءتها (Readable):** أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3. **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم" ⁴، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم. ونجد الفرق

¹ طاهر محمود الكلالدة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 193.

² محمد سويلم ، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر ، 2004 ، ص:9.

³ طاهر محمود الكلالدة ، **المرجع نفسه**، ص ص: 199-200

⁴ . نزار عبد المجيد رشيد البروراي ، فارس محمد النقشبندى، **"التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"**، طبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص: 37.

بين المعلومات والمعرفة يكمن في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها¹. والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة في كفاءة فاعليتها بما يلي:²

- المعرفة أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية؛
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتحدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل؛
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة أقل؛
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

4. **الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.

ثانيا : مقاربات تسيير الكفاءات : لفهم مقاربات الكفاءات سنوضحها كما يلي:³

1. **المقاربة التسييرية للكفاءات:** الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

2. **المقاربة العملية :** من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة ، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3. **المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique):** تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندى، مرجع سابق ، ص :42.

² ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، طبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص: 33.

³ سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004، ص ص: 141-142.

ثالثا : أنواع الكفاءات: يمكن تقسيم كما يلي¹:

1. **الكفاءات الأساسية :** وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل، قد تبذل مؤسسة ما جهدا لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فعالين) في أعمالهم.

2. **الكفاءات التفاضلية :** وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط .

المطلب الثالث : طرق تنمية الكفاءات

تعتمد عملية تنمية الكفاءات على مجموعة من الطرق و الأساليب التي تساهم في رفع مستوى الأداء المهني من بينها التكوين ، التدريب المستمر ، التأهيل ، التعلم الذاتي و التوجيه الإداري إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الموارد البشرية. و هذا ما سيتم التطرق إليه.

أولا : التكوين كمدخل أساسي لتنمية الكفاءات

سيتم من خلال هذا العنصر الإشارة إلى تعريف التكوين وأهم خطوات عملية التكوين.

1. تعريف التكوين: توجد العديد من التعاريف للتكوين نذكر منها:²

- يعرف التكوين بأنه عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة ، كما يعرف التكوين بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة.
- أما المشرع الجزائري فقد عرف التكوين على أنه يعتبر حق التزام وهو حق للموظف في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة، التزاما منه لمتابعة الدورات والأنظمة التكوينية التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.

¹ محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار البازوري للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009 ، ص ص : 91-92

² يزيد قادة ، طلحة عبد القادر ، **التكوين وأثره على أداء الموظفين في مديرية الضرائب لولاية سعيدة** ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2022 ، ص: 113.

2. **مراحل وخطوات عملية التكوين :** إن عملية التكوين لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة للرفع من مردودية الموظفين و زيادة كفاءتهم, لهذا ينبغي على القائمين على هذه العملية إتباع خطوات و مراحل نوجزها فيما يلي :¹

- تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- تصميم البرامج التكوينية ؛
- تنفيذ البرامج التكوينية؛
- تقييم البرامج التكوينية .

ثانيا : الدور والحاجة إلى التدريب المؤسسي

1. **تعريف التدريب :** يمكن تعريف التدريب بأنه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب ،و ذلك انطلاقا من المستوى الأدائي الحالي, وعليه التدريب يزود العاملين بالمعرفة و المهارات التي تمكنهم بالمساهمة بفاعلية و تمكنهم من مواجهة الضغوط البيئية المستمرة , حيث تعتمد حيوية المؤسسة وفترة بقائها على مهارات العاملين فيها.²

2. **دور التدريب في المؤسسة :** يلعب التدريب الأدوار الآتية في المؤسسة :³

- **زيادة الفاعلية :** التدريب يضاعف و يزيد مهارات القيام بالأعمال و بطريقة أفضل من خلال تعزيز الكفاءات و حفزها .
- **رفع معنويات العاملين :** التدريب يرفع معنويات العاملين من خلال الارتقاء بمهاراتهم لتناسب متطلبات العمل ، وعادة يؤدي لتحقيق الحاجات البشرية مثل الأمن الوظيفي ، الرضا الوظيفي و تحقيق الذات.
- **تحقيق العلاقات الإنسان الأفضل :** حيث تمكن الأفراد و العاملين من التعامل مع المشكلات النفسية والاجتماعية.
- **خفض الإشراف :** العاملون المدربون اقل حاجة إلى الإشراف ، و هم بحاجة إلى استقلالية وحرية أكثر خصوصا إذا تم تدريبهم بشكل مناسب .

¹ يزيد قادة ، طلحة عبد القادر ، المرجع نفسه ، ص ص : 113-114.

² حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، إربد - الأردن ، 2011 ، ص : 125.

³ حيدر محمد العمري ، المرجع نفسه ، ص ص: 126-128.

- **زيادة حيوية المؤسسة ومرونتها** : الحيوية تعني قدرة المؤسسة على التغلب على الصعوبات ، أما المرونة قدرة المؤسسة على المحافظة على فعاليتها على الرغم من خسارتها لبعض الموظفين الرئيسيين ، و ذلك من خلال استثمار طاقات العاملين الباقين.

- **طرح أساليب عمل واستراتيجيات جديدة في المؤسسة**: من اجل ذلك على المؤسسة أن تجتهد بتقديم أساليب عمل، واستراتيجيات وممارسات و إجراءات حديثة، وهذا الأمر يتطلب درجة عالية من التدريب الذي يكون خيارا مكلفا نوعا ما .

- **التقدم التكنولوجي**: في ضوء الاختراعات و الإبداعات و التغيرات التكنولوجية المتعلقة بوسائل الإنتاج المؤسسي، فقد تجد المؤسسة ضرورة تحديث مهارات العاملين.

- **السياسة المؤسسية** : يكون ذلك إما استجابة للمنافسة أو إستراتيجية لإبقاء العاملين في حالة قصوى من الكفاءة و الجاهزية ، وهذا الأمر يوفر للعاملين فرصة التأمل بأدائهم ، و فرصة تبادل الخبرات مع الآخرين ، و فرصة مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل .

ثالثا : تأثير التمكين على أداء الموظفين

1. **مفهوم التمكين**: نتعرض في هذه النقطة إلى تعريف التمكين وأهم خصائصه.

1.1 **تعريف التمكين** : تعددت تعريفاته باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي¹:

- التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار؛

- التمكين هو احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة؛

- والواقع أن الاختلافات في تعريف التمكين إنما يعود أساسا إلى اختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات .

2.1 خصائص التمكين : يتسم التمكين بالخصائص التالية:

- إعطاء صلاحية أوسع للعامل في الرقابة وحرية التصرف مع المساءلة على النتائج المتوقعة؛
- يدعم المؤسسة من جهة وتوفير الحماية للعامل في حالة حدوث طارئ؛

¹ ولد حسن سيد محمد، بلخير إبراهيم، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التدبير ، فرع : إدارة الأعمال ، 2010-2011 ، ص، 48.

- زيادة الاهتمام بالعامل وإعطائه صلاحيات أكبر لحل أي مشكلة تواجهه؛
- منح الثقة والسلطة للعامل من خلال التأهيل والتدريب؛
- يحقق زيادة النفوذ الفعال للعمال وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل العمال استغلالاً كاملاً؛
- يجعل العمال أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية .

3.1 أهمية تمكين العاملين وأهم نتائجه: تنبثق أهمية التمكين من دوره في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها، فضلاً عن تحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف وينظر للتمكين بشكل عام باعتباره جزءاً من خطة كلية بإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة و استمرارية التطوير، وعليه يتبين أن فوائد ومنافع التمكين تشمل العامل الذي يستشعر بأهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر حيث يجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات الأوضاع الحالية والراهنة.

والجدول التالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين.

الجدول رقم 2: يمثل أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون (يقومون) بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على لنهل نقد	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح تبادل المعلومات تبادل الأفكار تبادل المهارات
الشك	الثقة

المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

وفي ختام هذا المبحث يمكن القول أن كفاءة موظف الضرائب لم تعد مجرد خيار تنظيمي بل أصبحت حجر الزاوية لإنجاح أي إصلاح مالي أو اقتصادي تسعى إليه الدولة إن، كما أن الانتقال بالإدارة الضريبية من نمط التسيير التقليدي إلى نمط التسيير القائم على الأداء يتطلب بالضرورة فهما عميقا لأبعاد هذه الكفاءة و محدداتها.

المبحث الثالث : مساهمة كفاءة موظف الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية

تعتبر كفاءة موظف الضرائب من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية الإدارة الجبائية و تحسين الحصيلة الضريبية ، كما أن تحسين جودة الخدمات الجبائية و رفع مستوى الثقة بين الإدارة و المواطن ينعكس إيجابا على زيادة الحصيلة الضريبية و تحقيق الأهداف الاقتصادية و المالية للدولة. و بناء على ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كفاءة موظف الضرائب في الحد من التهرب الضريبي في المطلب الأول ، و قيم النزاهة و دورها في زيادة الحصيلة الضريبية في المطلب الثاني ، و أهمية الفحص و الرقابة الضريبية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: كفاءة موظف الضرائب في الحد من التهرب الضريبي

تواجه الإدارات الجبائية تحديا مستمرا يعوق تدفق الموارد إلى خزينة الدولة و يتمثل في ظاهرة التهرب الضريبي التي تخل بمبدأ العدالة الجبائية و تستنزف خزينة الدولة ، و في مواجهة هذا التحدي لم تعد التشريعات الصارمة أو الأنظمة الرقابية المعقدة كافية وحدها ما لم يقترن تطبيقها بعنصر بشري كفء ومؤهل ، ومن هنا تبرز كفاءة موظف الضرائب كصمام أمان للمنظومة المالية. وهذا ما سيتم التعرض إليه في هذا المطلب.

أولاً : الإطار العام لنشاط موظف الضرائب : لقد عمد المشرع الجزائري منذ سنة 1991 إلى اعتماد إصلاح تنظيمي و تشريعي من خلال إعادة هيكلة الإدارة الجبائية واستحداث هياكل جديدة - ما تم التعرض له سابقا - من شأنها التقليل قدر الإمكان من ظاهرة التهرب الضريبي، بالإضافة إلى منح صلاحيات وسلطات واسعة لموظف الضرائب للقيام بمهامه في الكشف عن حالات التهرب الضريبي .

1. تعريف موظف الضرائب : و هو الموظف الذي يشتغل لدى الإدارة الجبائية و يكون برتبة مفتش فأكثر حيث أنه يقوم بجميع العمليات من التحقق في عين المكان أي داخل مكاتب المكلفين بالضريبة من مقاولين و مؤسسات و تجار و غيرهم من المكلفين الذين لديهم ملف جبائي لدى إدارة الضرائب و المعلومات التي تتوفر عليها الإدارة الجبائية.

2. مهام موظف الضرائب : حسب المرسوم التنفيذي 10/299 المؤرخ في 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، فإن مهام الموظف المعني بسير عملية المتابعة الضريبية وعادة برتبة مفتش ضرائب أو أكثر تتمثل فيما يلي¹:

- تنفيذ و متابعة أشغال الوعاء و التحصيل و مراقبة الضرائب؛
- معالجة منازعات الضريبة؛
- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم الجبائيين؛
- و زيادة على المهام المسندة لمفتشي الضرائب، يكلف المفتشون الرئيسيون للضرائب بما يأتي:
- القيام بمهام التحليل و التدقيق؛
- تحليل النتائج المستخرجة بالنظر للأهداف المحددة و اقتراح كل التدابير الموجهة لتحسينها.
- زيادة على المهام المسندة للمفتشين الرئيسيين للضرائب، يكلف المفتشون المركزيون للضرائب
- قيادة مهام التوجيه و التنسيق و المراقبة؛
- تنشيط المصالح و تنسيقها و تأطيرها؛
- مراقبة تسيير المصالح الجبائية ومحاسبتها و إعداد محاضر المراقبة؛
- تأطير نشاطات التكوين.
- زيادة على المهام المسندة للمفتشين المركزيين للضرائب، يكلف مفتشو الأقسام للضرائب بما يلي:
- تصور و اقتراح كل تدبير تشريعي وتنظيمي في المجال الجبائي؛
- المبادرة بتدابير من شأنها تحسين إجراءات التسيير؛

¹ المواد من 22 إلى 26 من القانون 299/10 المؤرخ في 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخة في: 2010/12/05.

- تأطير المشاريع التي تباورها الإدارة الجبائية.
- زيادة على المهام المسندة لمفتشي الأقسام للضرائب، يكلف المفتشون الرؤساء للضرائب بما يأتي:
- الإشراف و توجيه أشغال الوعاء و التحصيل الضريبي و المراقبة و منازعات الضرائب والتحصيل و كذا التدقيق؛
- إعداد و تطبيق كل الدراسات والنصوص المتعلقة بالإستراتيجية و السياسة الجبائية.

ثانيا :الإطار النظري للتهرب الضريبي : إن ظاهرة التهرب الضريبي أصبحت من أكبر القضايا التي تفرق الدولة و الباحثين في ميدان التشريع الجبائي كونها أخذت بعدا وطنيا ودوليا في الإساءة للحياة الاقتصادية للمجتمع.

1. تعريف التهرب الضريبي: من بين التعاريف أن التهرب الضريبي هو تلك المراوغة أو البراعة التي يستخدمها المكلف بالضريبة للتخلص من دفعها أو للتخلص من وعائها دون الإخلال بالقواعد الجبائية وذاك بالاستفادة من ثغراتها و نقائصها، فمثلا تقوم بعض الشركات بتوزيع أرباحها على شكل أسهم لصالح مساهميها للتخلص من أداء الضريبة و ذلك في حالة عدم النص القانوني ، و قد يستعين المكلف في التهرب الضريبي من ذوي الاختصاص في استنباط طرق التحايل مستفيدين من الثغرات القانونية و مستغلا لها بغية عدم تحقق الضريبة عليه بصورة عن دفعها.¹

2. أشكال التهرب الضريبي: ينقسم التهرب الضريبي إلى عدة أشكال و أنواع :

1.2 التهرب الضريبي المشروع - التجنب الضريبي - : نستطيع القول أن التهرب الضريبي المشروع يتم وفق القانون دون ارتكاب أي مخالفة لنصوص التشريع الجبائي من خلال استغلال الثغرات أو النقص في القوانين الجبائية و التي لم يتداركها المشرع.²

2.2 التهرب الضريبي غير المشروع - الغش الضريبي : يعرف الغش الضريبي على أنه مخالفة نص من نصوص القانون الجبائي ، و قد يتم بمناسبة تحديد وعاء الضريبة أو بينما يقدم إقرار غير صريح، وحسب نص المادة 193 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة فإنه يقصد بالغش الضريبي خاصة³:

- إخفاء أو محاولة إخفاء المبالغ أو المنتوجات إلى تطلق عليها الرسم علة القيمة المضافة من طرف أشخاص مدينين به خاصة المبيعات بدون فاتورة.

بطريق يونس احمد ، حامد عبد المجيد ، مبادئ المالية العامة ، دار الشباب ، جامعة الإسكندرية ، 1978، ص: 157.¹

² جهاد سعيد خصاصنة ، علم المالية العامة والتشريع الضريبي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص: 225.

³ وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجزائر ، 2025 ، المادة : 193.

• تقديم وثائق مزورة أو غير صحيحة للاستناد إليها عند الطلب للحصول إما على تخفيض أو خصم أو إعفاء و استرجاع للرسم على القيمة المضافة و إما الاستفادة من الامتيازات الجبائية لصالح بعض الفئات من المدينين.

• القيام عمدا بنسيان تقييد أو إجراء قيد في الحسابات أو القيام بتقييد أو أجزاء قيد في الحسابات غير صحيح أو هي في دفتر اليومية و دفتر الجرد المنصوص عليه في المواد 9 و 10 من القانون التجاري أو في الوثائق التي تحل محلها و لا يطبق هذا الحكم إلا على المخالفات المتعلقة بالنشاطات التي تم إقفال حساباتها.

• قيام المكلف بالضريبة بتدبير عدم إمكانية الدفع أو الوضع عوائق بطرق أخرى أمام تحصيل أي ضريبة أو رسم مدين به.

• كل عمل أو فعل أو سلوك يقصد منه بوضوح تجنب أو تأخير دفع كل أو جزء من مبلغ الضرائب و الرسوم كما هو مبين في التصريحات المودعة.

• ممارسة نشاط غير قانوني يعبر كذلك كل نشاط مسجل أو لا تتوفر على محاسبة قانونية محررة تتم ممارسته كنشاط رئيسي أو ثانوي.

الاختلاف بينهما : يكمن في التهرب الضريبي (التجنب الضريبي) يكون دون مخالفة للقانون الجبائي (إتباع سبل مشروعة) و لا توقع عليه عقوبة أو جزاء ، أما الغش فهو عكس ذلك يستعمل في ذلك طرقا غير مشروعة (التدليس) و توقع عليه جزاءات و يتابع قانونا.

3. أساليب التهرب الضريبي: من أهم هذه الأساليب:

1.3 التلاعب المحاسبي: ويمكن تلخيص التلاعب المحاسبي في النقاط الآتية¹:

• **تضخيم التكاليف :** حيث تؤدي إلى تقليص الربح الحقيقي الذي يؤدي بدوره إلى إخفاء جزء كبير من الوعاء الضريبي.

• **المستخدمين الوهميين:** حيث يقوم بتسجيل أجور ورواتب وهمية لمستخدمين لا وجود لهم مما يؤدي إلى تقليص الأرباح وبالتالي من مبلغ الضريبة

• **الأعباء العامة غير المبررة:** حيث تسجل أعباء خارج نشاط المؤسسة بهدف تخفيض الأعباء المتعلقة بالاستغلال

• **تطبيق تقنية الاهتلاك:** حيث يقوم المكلف بتطبيق معدلات لا تتعلق بالأصل المهتك أو يحاول الرفع منها كما انه يتلاعب حتى في قيمة الأصل المهتك من خلال حساب جميع الرسوم و الضرائب المفروضة و عليه،

¹ سمية براهيم، بلعاش ميادة ، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش والتهرب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات ، بحوث اقتصادية عربية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014، ص: 234.

كما أن المكلف يعتمد أيضا إلى زيادة اهتلاكات الأصول التي أصبحت خردة و ليست موجودة أصلا، و ذلك إسهاما منه في تضخيم التكاليف.

• **تخفيض الإيرادات** :حيث يصرح برقم أعمال أو بأرباح أقل بكثير مما هو عليه وهذه التخفيضات تكون غالبا وهمية أو مفرطة في بعض الأحيان.

• **العمليات الوهمية** : يتمثل في إنشاء فواتير مزيفة لعمليات البيع والشراء من طرف المكلف الذي يستطيع من خلالها الاستفادة من حق خصم الرسوم على المشتريات¹.

2.3 التحايل القانوني و التحايل المادي: يتمتع المكلف بالضريبة في هذه الحالة عن التصريح بجزء أو بكل أمواله ومنتجاته وكذلك المواد الأولية في التصريح المقدم للإدارة الجبائية ويقوم بذلك بعملية إخفاء مادية، حيث ينصب التحايل في قالب قانوني، حيث أن المكلف لا يخرج عن القانون لكنه يتحايل فيه حتى يستفيد من وضعية أكثر امتيازاً تسمح له أن يخضع لضريبة أقل².

ثالثا : كفاءة موظف الضرائب في الحد من التهرب الضريبي

1. إجراءات موظف الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي : تم وضع عدة وسائل في مجال الرقابة و مكافحة مختلف أشكال التهرب الضريبي، و يتعلق الأمر ب :³

1.1 مراقبة التصريحات (الرقابة الشكلية) Contrôle formel : تبدأ الرقابة الشكلية منذ استلام الإدارة الجبائية التصريحات الجبائية المرسلة أو المودعة من قبل المكلفين سواء التصريحات الشخصية أو التصريحات المهنية، وتتم مراقبتها بطريقة منتظمة و غير انتقائية و ذلك عن طريق الفحص الشكلي للعناصر المصرح بها و تسوية الأخطاء الظاهرة إن وجدت و تتم أيضا عن طريق إجراء مقارنة بين المعلومات المتأتية من التصريحات الشهرية G50 - الملحق رقم 04 - و الميزانية السنوية و مع المعلومات التي تحصلت عليها الإدارة الجبائية من كشوفات الربط و بطاقات المعلومات و قوائم العملاء التي تمتلكها. فالغرض من هذه الرقابة هو التأكد من أن التصريحات المقدمة قد كتبت بطريقة صحيحة من الناحية الشكلية دون التعمق فيها و تعتبر مرحلة تحضيرية للرقابة على الوثائق.

2.1 الرقابة على الوثائق Contrôle sur pièces : طبقا لأحكام المواد 18 ، 19 ، 19 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية فهذه الرقابة تهتم بإجراء فحص شامل للتصريحات الجبائية المقدمة من المكلف و مقارنتها

¹ ناصر رحال ، **محاولة تشخيص ظاهرة التهرب الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التدبير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2007، ص: 66.

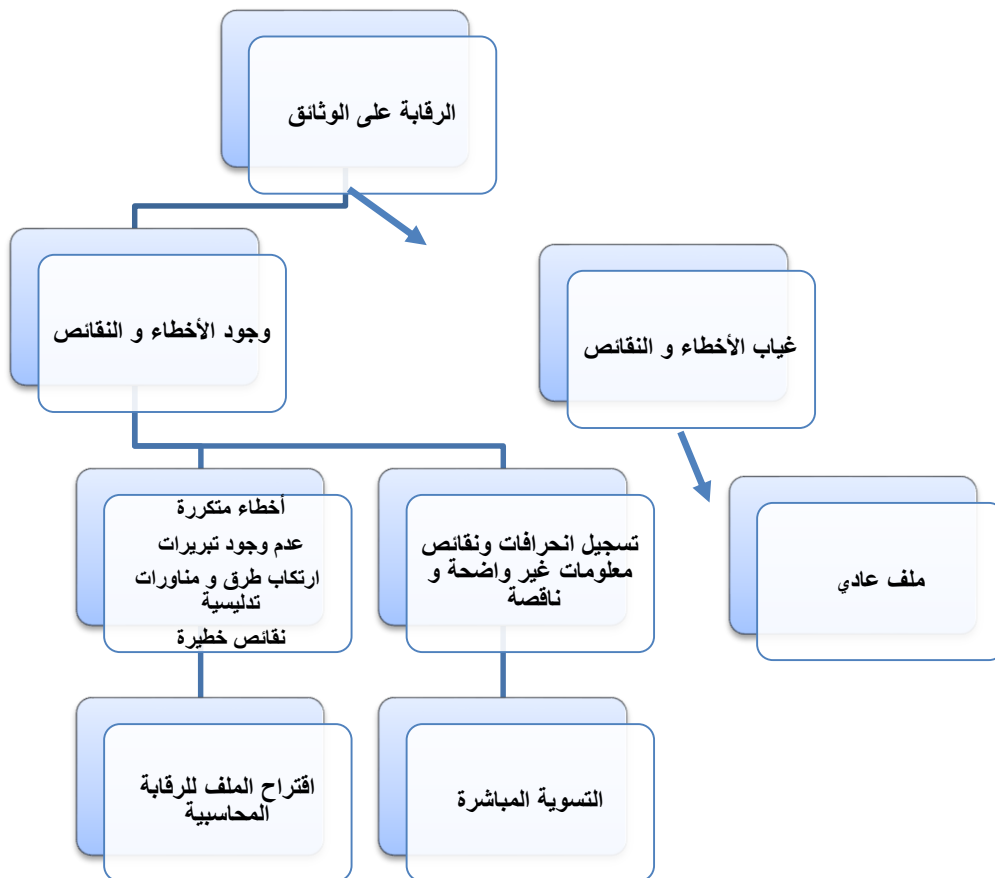
² بوشري عبد الغني، **فعالية الرقابة الجبائية وآثارها في مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011، ص 63.

³ معلومات مقدمة من طرف مركز الضرائب ، مصلحة المراقبة والبحث.

بالمعلومات المتوفرة في الملف الضريبي للمكلف الذي بحوزة الإدارة و كذلك يتم مقارنة مجمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من بعض الإدارات و المتعلقة بالمكلف بما قدمه من خلال تعامله مع هذه الأخيرة. و في حالة وجود بعض الغموض بإمكانه طلب توضيحات من المكلف بصيغة شفوية أو كتابية فيما يخص المعلومات و في حالة الرفض يقوم المفتش بالتسوية. فيمكن للمفتش أن يصحح التصريحات، لكن عليه قبل ذلك، تحت طائلة بطلان إجراءات الإخضاع الضريبي، أن يرسل إلى المكلف بالضريبة التصحيح المقرر القيام به على أن يبين له بكل وضوح، بالنسبة لكل إعادة تقويم الأسباب التي دعت إلى ذلك، و مواد قانون الضرائب المطابقة لذلك و كذا أسس الإخضاع الضريبي و حساب الضرائب المترتبة، كما يقوم في نفس الوقت، بدعوة المكلف بالضريبة إلى الإعلان عن موافقته أو تقديم ملاحظاته في أجل ثلاثين يوما ، و يعد عدم الرد في هذا الأجل بمثابة قبول ضمني. يمكن أن تكون تصريحات الخاضعين للضريبة غير المدعمة بالمعلومات و الوثائق المنصوص عليها في المادة 152 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، محل تصحيح تلقائي. تساعد الرقابة على الوثائق في اختيار الملفات التي تشكل موضوع الرقابة المحاسبية.

و الشكل التالي يوضح إجراءات سير الرقابة على الوثائق:

الشكل رقم 3: يمثل الهيكل العام للرقابة على الوثائق



3.1 التحقيق المصوب Vérification Ponctuelle : التحقيق المصوب هو تحقيق في محاسبة المكلفين بالضريبة لنوع أو عدة أنواع من الضرائب لفترة كاملة أو لجزء منها غير متقدمة أو لمجموعة عمليات أو معطيات محاسبية لمدة تقل عن سنة جبائية. فالتحقيق المصوب للمحاسبة إجراء رقابة أقل شمولية و أكثر سرعة و أقل اتساعا من إجراء التحقيق في المحاسبة، يتضمن هذا الإجراء مراقبة الوثائق الثبوتية والمحاسبية. و يتمحور التحقيق المصوب أساسا حول:

- مراقبة قانونية للحسومات المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة و أصل التسبيقات والحصص الممنوحة و النسب المطبقة و الإستردادات الملتزمة.
 - مراقبة عناصر المحاسبة بناء على التصريح بالنتيجة (أعباء الاهتلاكات و المؤونات)
 - مراقبة الإستردادات و القروض .
 - مراقبة العجز المتكرر والامتيازات الجبائية الممنوحة و الأرباح المعاد استثمارها.
- يكن الهدف الرئيسي للتحقيق المصوب في السماح للمصالح الجبائية بالرفع من عدد عمليات الرقابة مع التخفيض من عدد المعاينات بعين المكان إذ يسعى إلى تصحيح الإغفالات و الأخطاء و النقائص التي يتم الكشف عنها.

4.1 التحقيق في المحاسبة Vérification de Comptabilité : هو تحقيق في محاسبة المكلفين بالضريبة و إجراء كل التحريات الضرورية لتأسيس وعاء الضريبة ومراقبتها. يرمي هذا التحقيق إلى مراقبة التصريحات الجبائية المكتتبه من طرف المكلفين بالضريبة و يجب أن يتم التحقيق في الدفاتر و الوثائق المحاسبية بعين المكان، ما عدا في حالة طلب معاكس من طرف المكلف بالضريبة يوجه كتابيا و تقبله المصلحة أو في حالة قوة قاهرة يتم إقرارها قانونا من طرف المصلحة . حيث نصت المادة 20 فقرة 01 من قانون الإجراءات الجبائية: "على أنها مجموعة العمليات الرامية إلى مراقبة التصريحات الجبائية المكتتبه من طرف المكلفين بالضريبة".

5.1 التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة Vérification Approfondie de Situation Fiscale Ensemble : تم إنشاؤه بموجب قانون المالية لسنة 1992 وفقا للمادة 131 مكرر من قانون الضرائب المباشرة، لم يتم الشروع فيه إلا في سنة 2001 و ذلك نظرا للظروف الأمنية غير المستقرة التي عرفت الجزائر، يمكن للمفتشين أن يشرعوا في التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة للأشخاص الطبيعيين بالنسبة للضريبة على الدخل الإجمالي، سواء توفر لديهم موطن جبائي في الجزائر أم لا، عندما تكون لديهم التزامات متعلقة بهذه الضريبة. و في هذا التحقيق، يتأكد الأعوان المحققون من الانسجام الحاصل بين المداخل المصرح بها من جهة، و الذمة أو الحالة المالية و العناصر المكونة لنمط معيشة أعضاء المقر

الجبائي من جهة. و يمكن القيام بتحقيق معمق في الوضعية الجبائية الشاملة عندما تظهر وضعية الملكية و عناصر نمط المعيشة لشخص غير محصى جبائيا، و جود أنشطة أو مداخل متملصة من الضريبة. ومنه فإن التحقيق المعمق في مجمل الوضعية الجبائية يسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين و هما:

- ضمان أن التصريحات الموضوعية مشكلة بطريقة شرعية؛
- مراقبة التجانس بين المداخل المصرحة مع الذمة المالية الإجمالية للمكلف.
- وفي كل الحالات يعتبر تعزيز وسائل الرقابة الجبائية واحدة من بين عدة أنشطة تستعملها الإدارة الجبائية لمكافحة ظاهرة التهرب الضريبي.

2. وسائل مكافحة التهرب الضريبي : و ذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها ¹:

- حق الإطلاع: وذلك بالسماح لموظفي الضرائب بالإطلاع على سجلات ودفاتر المكلف ؛
- الجباية من المصدر: تخصم الضريبة من منبعها أي قبل استلام المكلف لدخله؛
- الإجراءات العقابية: حيث يجب أن تتضمن التشريعات الضريبية عقوبات صارمة بحق مرتكبي جرائم التهرب الضريبي والمتخلفين عن الدفع.

المطلب الثاني: قيم النزاهة و دورها في زيادة الحصيلة الضريبية

لا تقوم المنظومة الجبائية الناجحة على صرامة القوانين و قوة الردع و تطور الأنظمة الرقمية فحسب بل تستند في جوهرها إلى جدار أخلاقي متين يشكل بيئة العمل ، و تأتي قيم النزاهة كأهم المحددات الأخلاقية و المحورية لإنجاح السياسة المالية للدولة. وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا المطلب.

أولا : مفهوم الشفافية الضريبية

1. تعريف الشفافية: تعني الشفافية الحد من السياسات والإجراءات غير المعلنة، التي تتسم بالغموض و عدم مساهمة الجمهور فيها بشكل واضح، لذلك يعتبر إصلاح مؤسسات الدولة خطوة أساسية لجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية.²

1.1 أهمية الشفافية: في دراسة تبين أن بناء النزاهة والشفافية في المجتمع لتحقيق معايير إصلاح ثابتة هي طريقة فعالة وغير مكلفة، حيث تبلغ تكلفتها ما يقل عن 1% من قيمة مشاريع البنية التحتية والخدمات التي

¹ فيصل جدعان الغامري، أهمية دور مراقب الحسابات في الحد من ظاهرة التهرب ، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04،

العدد 10، 2014، ص: 47.

² حدادو فهمية ، فرج شعبان، دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية ، معارف مجلة علمية دولية محكمة ، العدد 241،

2017 ، ص: 243.

يجري تحسينها، في حين تبلغ الخسارة الناتجة عن الغش والفساد وسوء الإدارة في المشاريع الحكومية والمشاريع المدعومة بمساعدات خارجية في الدول النامية ما بين 10-25%.¹

2. مستويات الشفافية: أشارت الأدبيات التي بحثت في مجال الشفافية إلى وجود مستويات عدة للشفافية، لكنها ركزت بشكل كبير على مستويين هما: الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية: تعني الأولى توفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل حتى يقوم الموظفون بمسؤولياتهم بنزاهة ويتم إشراكهم في صناعة القرارات ورسم السياسات. أما الثانية ترتبط بالمحيط الخارجي للمنظمة، حيث يفترض على المؤسسة أن تقوم بنشر المعلومات الصحيحة عن خدماتها، والحرص على مصداقية وحجم المعلومات التي يتوجب نشرها.²

3. الشفافية الضريبية: تعرف الشفافية الضريبية بأنها الطريقة التي يمكن من خلالها عرض القوانين والأنظمة والتعليمات الضريبية على المكلفين. وأن المكلف بالضريبة يجب أن يعرف كيف ومتى يتم فرض الضريبة والغرض منها. وذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الوعي الضريبي لديه. لذلك فإن غياب الشفافية الضريبية تؤدي إلى غموض في قانون الضرائب، مما يتيح فرصا للتهرب الضريبي وانتشار الفساد بسبب الغش الضريبي وتواطؤ الموظفين مع المكلفين بالضريبة.³

ثانيا : مفهوم المساءلة و آلياتها

1. تعريف المساءلة: هي وسيلة للأفراد والمنظمات يمكن من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أداؤهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وبالتالي يمكن أن تكون المساءلة مكونة من خلال مكونين رئيسيين :

- **قابلية الإجابة:** يعني التزام المسؤولين بتبرير قراراتهم وأفعالهم، ويتطلب ذلك أن تكون المعلومات متاحة للجهات الخارجية الفاعلة لمراقبة أداء صناع القرار، وقدرتهم على القيام بمثل هذا التحليل.

- **قابلية التنفيذ:** يعني وجود آليات مصممة للمحاسبة في حال غياب الفاعلية والانحراف عن النتائج المخطط لها، وتتطلب آليات لمعاقبة إساءة استخدام السلطة أو الأداء السيئ على صعيد الالتزامات المتفق عليها.

1.1 أهداف المساءلة: ويمكن إيجازها ضمن ثلاثة أهداف رئيسية تتضمن:

• **المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم :** بحيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.

حدادو فهمية ، فرج شعبان، المرجع نفسه، ص 243¹

حدادو فهمية ، فرج شعبان، المرجع نفسه، ص 243²

³ حدادو فهمية ، فرج شعبان، مرجع سابق، ص: 243-244.

• **المساءلة كنوع من الضمان:** بحيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء، من خلال حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة.

• **المساءلة كعملية للتحسين المستمر :** عند تحقيق المساءلة للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلق استعدادا مسبقا لدى العاملين لتجنب الأعمال التي تؤدي إلى الأخطاء، وبذلك يشجع المديرين والعاملين على قبول المساءلة وتحمل الخطأ كجزء طبيعي من عملية التعلم.

• **المساءلة الضريبية:** المساءلة الضريبية تشير إلى التزام الحكومة (السلطة المالية) ووكالاتها (الإدارة الضريبية) إلى تقديم معلومات عن قراراتهم وأفعالهم وتبرير تلك الأعمال للجمهور المكلفين بدفع الضريبة، وهذا يشير إلى تقييم مستمر لأداء الموظفين العموميين في الإدارة الضريبية.

2. **آليات المساءلة الضريبية:** تتمثل آليات المساءلة الضريبية فيما يلي:

1.2 **المساءلة الداخلية:** المساءلة في الإدارة الضريبية يعمل على احترام ثلاثة أبعاد رئيسية و هي: آليات ضمان الصلاحيات والمسؤوليات الممارسات الجيدة من اجل ضمان الجودة في العمل، واحترام آليات المراقبة الضريبية والمساءلة واحترام القوانين الضريبية ومن اجل ضمان هذه الأبعاد لابد من اعتماد إجراءات دقيقة وشفافة وهي:

• تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق في الإدارة الضريبية ؛

• الاعتماد على تقارير سير العمل وعملية التدقيق تكون شفافة ومهنية؛

• الرقابة الضريبية والتفتيش المالي فعال في متابعة سير العمل .

2.2 **المساءلة الخارجية:** تعبر المساءلة الخارجية عن قدرة المكلفين بالضريبة على مراقبة وملاحقة المسؤولين وذلك من خلال الوسائل المتاحة كالشكاوي، والتقاضي.

المطلب الثالث : أهمية الفحص و الرقابة الضريبية

إن الفحص و الرقابة الضريبية يمثلان صمام أمان للاقتصاد الوطني فهما لا يهدفان إلى التضيق على الأنشطة الاقتصادية بل يسعيان إلى إرساء مبدأ الشفافية و تثبيت سيادة القانون المالي و تحقق التوازن المالي المستدام للدولة. وفي هذا الإطار سيتم تناول موضوع الفحص والرقابة الضريبية.

أولا : الرقابة الضريبية عن طريق الفحص بالعينة

1. **الفحص الضريبي بالعينة و مميزاتها :** تعتبر أعمال الفحص والربط التي تقوم بها الإدارة الضريبية من أهم الأعمال التي تؤثر في العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، والتي تؤدي ثمارها الايجابية في تحصيل الضريبة المستحقة دون إبطاء، بينما يترتب على نتائجها السلبية متأخرات ضريبية، وزيادة في معدلات تجنب الضريبة،

أو التهرب، لذلك أولاً لها المشرع رعاية خاصة، وتعهدتها أحكام القضاء بالرقابة الدقيقة، التي تكفل التوازن بين حق الممول في التطبيق الصحيح، والعدل لقانون الضريبة، وبين حق الخزنة العامة في تحصيل الضريبة المستحقة دون تقصير، أو تأخير¹.

ويقصد بأسلوب الفحص بالعينة أن تخضع نسبة محددة من الإقرارات الضريبية المقدمة من الممولين، لفحص دقيق في ضوء محددات ومؤشرات معينة، في حين تعتمد باقي الإقرارات بالحالة التي أعدت عليها بدون فحص².

2. فوائد الفحص بالعينة للإدارة الضريبية : يحقق الفحص بالعينة فوائد للممول من أهمها³:

- تخفيف عبء الالتزام بإحضار المستندات المطلوبة.
- تقليل نسبة المنازعات الضريبية مع الممول، وبالتالي تخفيف العبء النفسي عليه، وحمايته من تراكم الضريبة.
- من خلال أسلوب الفحص بالعينة يتأكد أن لكل ممول من الممولين فرصة واحدة في احتمال خضوعهم للفحص، ومن ثم تتوافر لكل منهم أسباب تحقيق العدالة، وتنفيذ القانون بنفس الدرجة، مما يزيد من دعم الثقة، وتحسين العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية.

كما يحقق الفحص بالعينة فوائد للإدارة الضريبية من أهمها⁴:

- توفير الوقت والجهد والمال الذي تبذله الإدارة الضريبية على عكس الفحص الشامل؛
- يؤدي إلى التركيز على فحص الملفات المهمة التي تدخل ضمن عينة الفحص؛
- يخفف العبء الإداري من على كاهل موظفي الإدارة الضريبية، ويؤدي إلى جودة أعمال الفحص بالتركيز على الكيف وليس الكم ويسهل مهام المراجعة، قياس كفاءة الأداء، ورعاية حقوق الممولين والإدارة الضريبية على حد سواء؛
- يحقق أسلوب الفحص بالعينة الردع الذي يمنع الممول من التفكير في مخالفة القانون الضريبي، إذ يكفي أن يشعر الممول أنه معرض للفحص في كل سنة، وما قد يقع عليه من عقوبات نتيجة اكتشاف مخالفة إقراره للحقيقة حتى يتحرى الصدق والدقة في تقديم الإقرارات الضريبية؛

¹ رمضان صديق محمد ، الرقابة القضائية على أعمال الفحص والربط على ضوء أحكام قانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون رقم (91) لسنة 2005 ولائحته التنفيذية، المؤتمر الضريبي السنوي الخامس عشر المنعقد في يومي 15-16 ديسمبر 2007 بكلية التجارة جامعة عين شمس، مصر ، ص:2.

² رمضان صديق محمد، الإدارة الضريبية الحديثة، طبعة 2 ، دار النهضة العربية للنشر ، القاهرة ، 2006، ص: 167

³ رمضان صديق محمد ، المرجع نفسه، ص: 162.

⁴ نشأت ادوارد ناشد ، ربط الضريبة على الدخل وأثره على العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه حقوق بني سويف، 2007، نشرت بدار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 511 - 515.

- يساعد أسلوب الفحص بالعينة على التعرف على الحيل المستحدثة في التهرب من الضريبة، وتطوير أسلوب الفحص بما يضمن ترشيد استخدام الإدارة الضريبية لمواردها.

ثانيا: الرقابة الجبائية ومدى تأثيرها في توسيع الحصيلة الجبائية : يقوم التحقيق الجبائي بتعزيز الحصيلة الجبائية عن طريق عدة أساليب أهمها:

1. أثر الرقابة الجبائية في زيادة الحصيلة الجبائية عن طريق مكافحة التهرب الضريبي

تلعب الرقابة الجبائية دورا هاما في مكافحة التهرب الضريبي من خلال استرجاع الأموال المتهرب منها من طرف المكلفين بالضريبة، وبالتالي تساهم الرقابة الجبائية في زيادة الحصيلة الضريبية، و موضوع التهرب الضريبي تم التطرق إليه سابقا .

2 . دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية لزيادة الحصيلة الجبائية

التصريح الجبائي عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة والمنظمة التي باستطاعتها التأثير على وعاء الضريبة سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة¹ وتلعب الرقابة الجبائية دورا هاما في زيادة التحصيلات الضريبية الطوعية ، ومن خلال تحسين التصريحات الضريبية عن طريق تصحيح الأخطاء التي يقوم بها المكلفين وتمكينهم في المستقبل من ملئها بدقة ومصادقية لتعزيز جودتها، إن أداء أعمال الرقابة الجبائية على درجة عالية من الفعالية يعمل على تحقيق أمرين أساسيين:

- التأكد بأكبر قدر ممكن من مدى صحة الالتزامات الضريبية التي سيصرح عنها المكلفون، في إطار النظام التصريحي وهذا لكشف أو إعاقة الغش أو الاحتيال أو التهرب الضريبي المحتمل؛
- العمل على اكتشاف وتحليل أسباب عدم التزام المكلفين، ووضع الحلول المناسبة لردعها، مثل زيادة العبء الضريبي المترتب من خلال عدم الاستخدام الأمثل لعناصر الوقت والجهد والتكلفة لكل من الإدارة والمكلفين على حد سواء، زيادة الضغط النفسي على المكلفين من خلال تعقيد الإجراءات وكثرة الطلبات الغير هادفة ، ومنه فإن تطبيق الجودة على مستوى إدارة الضرائب ولو في وحدة من الوحدات خاصة تلك التي تعنى بالرقابة الجبائية لمختلف التصاريح، سيجعلها تصل إلى الكفاءة والفعالية المطلوبتين مما يسمح بتحقيق مكاسب خاصة بإرضاء المكلفين، وزيادة درجة ثقتهم بالإدارة الضريبية، وتقليل درجة الحاجة إلى رقابة تصاريح المكلفين وهذا

¹ سمية قحموش، دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2012، ص 47.

ما ينعكس إيجاباً في المحافظة على الحصيلة الضريبية الضرورية لأداء الدولة لوظائفها، وذلك من خلال تخفيض التكاليف أو جباية الحد الأعلى من الإيرادات.

• وعليه فإن عملية الرقابة الجبائية لها تأثير إيجابي على جودة التصريحات وذلك من خلال فعالية الرقابة لمنع التهرب الضريبي في التصريحات الجبائية مما يدفع بالمكلفين إلى أن يكونوا أكثر حذراً وعقلانية عند القيام بتصريحاتهم الجبائية والتزامهم طوعاً بالضريبة هذا ما يضفي طابع الجودة في التصريحات وبالتالي يؤدي إلى زيادة الحصيلة الجبائية.¹

ثالثاً: أهم التدابير المتخذة في إطار عصنة الإدارة الضريبية للرفع من التحصيل الضريبي:
وتتمثل هذه التدابير في:²

1. استحداث هياكل جديدة: لقد ركز برنامج إصلاح الإدارة الضريبية في ظل العصنة على إعادة تنظيم هياكلها الخارجية كونها الهيئة المكلفة بتنفيذ التشريع الضريبي والمتفاعلة بصفة دائمة ومباشرة مع المكلفين بالضريبة بهدف تمكين الإدارة الضريبية من تحقيق أهداف السياسة الضريبية والتي من أهمها الرفع من التحصيل الضريبي لتمويل التنمية في مختلف مجالاتها. وفي هذا الإطار تم استحداث ثلاث هياكل تنظيمية جديدة تتمثل في:

1.1 مديرية كبريات المؤسسات: تبنت الجزائر نفس الاتجاه العالمي وذلك بتخصيص إدارة خاصة بكبار المكلفين تسهر على التسيير الجيد لملفاتهم الضريبية نظراً لتعدد أنشطتهم حيث تم استحداث مديرية كبريات المؤسسات في إطار قانون المالية لسنة 2002 ، لكنها لم تدخل حيز التنفيذ والميدان العملي إلا سنة 2006، وهي مكلفة بمهام الوعاء التحصيل، الرقابة، والمنازعات المختلف الضرائب والرسوم للشركات التي تندرج ضمن اختصاصها والمتمثلة في القرار الوزاري المحدد للحد الأدنى لرقم الأعمال، 31 ديسمبر (2017):

- الأشخاص المعنوية أو تجمعات الأشخاص المعنوية العاملة في مجال المحروقات وكذا الشركات التابعة لها؛

- شركات رؤوس الأموال وشركات الأشخاص التي اختارت النظام الضريبي لشركات رؤوس الأموال والتي يفوق رقم أعمالها السنوي (2 000 000 000 دج) مليار دينار جزائري؛
- تجمعات الشركات عندما يفوق رقم الأعمال السنوي لأحد الشركات العضو أو يساوي مليار دينار؛
- الشركات الأجنبية المستقرة بالجزائر أو التي لا تملك مقر لها بالجزائر.

¹ سمية قحوش، المراجعة الجبائية كآلية تساهم في تحسين جودة التصريحات الجبائية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06 ، جامعة العربي

بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر ، ديسمبر 2016، ص: 300 - 301.

² فضيلة خير، مرجع سابق ، ص: 621-622.

- وتجدر الإشارة هنا أنه وفي إطار مواصلة إصلاح القطاع الضريبي تم رفع سقف رقم الأعمال الشركات التي تدخل ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات من 100 مليون دينار جزائري إلى 200 مليون دينار جزائري سنة 2017، وهذا بهدف تفعيل دور هذه الشركات في عملية التحصيل الضريبي خاصة وأن حوالي 70% من مصادر الحصيلة الضريبية تجبى من طرف هذه المديرية.

- كما تتكفل مديرية كبريات المؤسسات بـ :

• تحديث وتبسيط الإجراءات وضع جهاز متكامل للتسيير المعلوماتي للضريبة؛

• توسيع طرق الطعن؛

• تقوية الضمانات للمكلفين بالضريبة المعترف بها ؛

• تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسات بواسطة المحادث الضريبي الوحيد.

2.1 مراكز الضرائب : استحدثت مراكز الضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 24/09/2006 والذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الضريبية وصلاحياتها وهذا استجابة لضرورة تحسين أداء الإدارة الضريبية والخدمات المقدمة للمؤسسات المتوسطة والأشخاص الطبيعية الخاضعين للنظام الحقيقي التي لا يقل رقم أعمالها السنوي عن (8 000 000 دج) (المديرية العامة للضرائب 2022) وهي بذلك تتكفل بتسيير الملفات الضريبية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي والتي لا تدخل ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات الجريدة الرسمية العدد 59 المرسوم التنفيذي رقم 06-327 (2006).¹

- وتهدف مراكز الضرائب إلى تقديم خدمات نوعية للمكلفين بالضريبة، تطوير شراكة جديدة تجمعها بهم، توحيد وتجميع كافة المعاملات والإجراءات من تحديد الوعاء الضريبي، التحصيل ، المنازعات. الرقابة الضريبية لنفس المكلف في مكان واحد (المحاور الضريبي الوحيد) ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنجاز هذه المراكز الضريبية قد عرف تأخرا ملحوظا حيث تم إطلاق أول مركز سنة 2009 بروية من أصل 65 مركز ضريبي من المقرر إنجازه حسب ما تضمنه مشروع عصرنه الإدارة الضريبية لسنة 2001، ليصل عدد المراكز الضريبية المنجزة حسب تصريحات المديرية العامة للضرائب سنة 2022 إلى 41 مركز ضريبي موزعة عبر التراب الوطني.

3.1 المراكز الجوارية للضرائب : تعتبر المراكز الجوارية للضرائب مصلحة عملية جديدة للمديرية العامة للضرائب، تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الضريبية وصلاحياتها لسنة 2006، والتي أوكلت لها مهام تسيير ملفات المكلفين التابعين لنظام الضريبة

¹ فضيلة خير، مرجع سابق ، ص:622

الجزافية الوحيدة الذين يقل رقم أعمالهم عن 8 000 000 دج وفق آخر تعديل ، ويهدف إنشاء المراكز الجوارية للضرائب التي تحل محل المفتشيات والقباضات إلى ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة وذلك من خلال تبسيط وتنسيق وعصرنة الإجراءات الضريبية، وقد بلغ عدد المراكز الجوارية للضرائب المنجزة إلى غاية 2022 حسب تصريحات المديرية العامة للضرائب ما يعادل 130 مركز جوارى فقط من أصل 250 مركز جوارى من المفروض إنجازها حسب مشروع العصرية.¹

2. **رقمنة الإدارة الضريبية :** تعتبر عملية رقمنة الإدارة الضريبية من المحاور الرئيسية التي ركز عليها برنامج العصرية، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى التحصيل الضريبي وهذا من خلال إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي تؤثر بشكل كبير في زيادة مستويات التحصيل الضريبي من خلال تحسين نوعية الخدمة المقدمة، تسريع الوصول إلى المعلومات الضريبية، تسهيل طرق التواصل والاتصال بين الإدارة الضريبية والمكلفين، تقليص نفقات التسيير، بالإضافة إلى تسهيل قيام المكلفين بأداء التزاماتهم الضريبية بطريقة سريعة وبأقل تكلفة.²

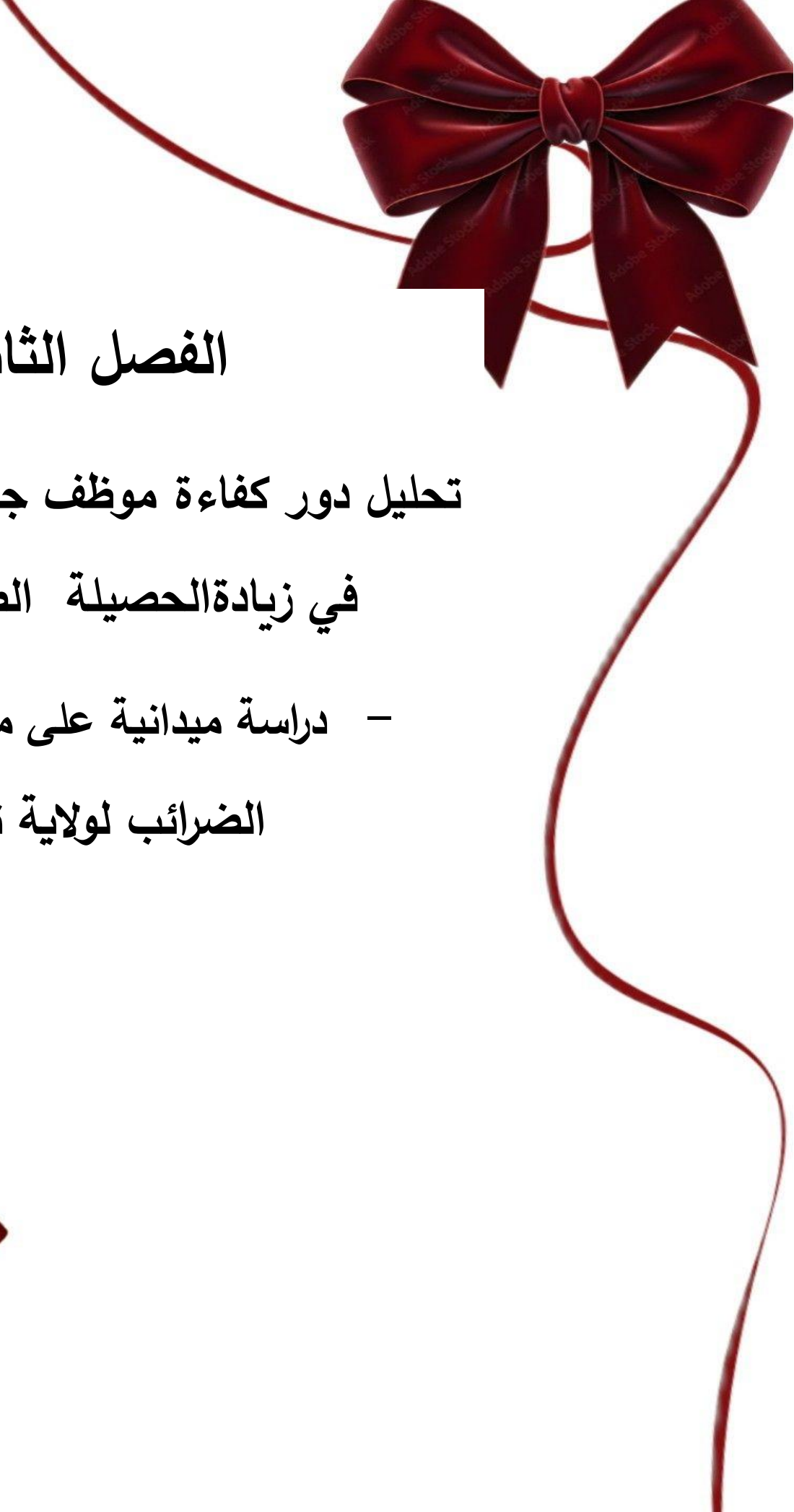
ومما سبق يمكن القول أن العمل على تطوير كفاءة موظف الضرائب خاصة في ظل عصرنة الإدارة ، يعد توجه استراتيجي في الرفع من الحصيلة الضريبية والحد من منافذ التهرب الضريبي ، مع تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة وبالتالي رسم معالم العدالة في المنظومة الضريبية .

¹ فضيلة خير، مرجع سابق ، ص:623-624

² فضيلة خير، مرجع سابق ، ص:624

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل يتضح أن تحسين الحصيلة الضريبية لا يرتبط فقط بتوسيع الوعاء الضريبي أو تعديل التشريعات ، بل يتأسس بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري داخل الإدارة الضريبية ، فالموظف المؤهل علميا وعمليا والقادر على استيعاب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية يشكل حجر الزاوية في تحقيق الفعالية في التحصيل وتعزيز الامتثال الطوعي للمكلفين. كما أن عصنة الإدارة الضريبية من خلال تبني النظم الرقمية وتبسيط الإجراءات يساهم في رفع جودة الخدمات وتقليل فرص التهرب والفساد، ولكن لا يمكن إغفال أهمية ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة ، التي تعزز الثقة بين الإدارة والمكلفين ، وتدعم مصداقية النظام الضريبي ، إضافة إلى ذلك تمثل الرقابة الفعالة آلية أساسية لضمان حسن تطبيق القوانين وتحقيق العدالة الضريبية ، وعليه فإن التكامل بين كفاءة الموظفين عن طريق عصنة الإدارة و تفعيل الشفافية والمساءلة ، وتعزيز الرقابة يعد مدخلا استراتيجيا لتحسين الحصيلة الضريبية وتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.



الفصل الثاني

تحليل دور كفاءة موظف جباية الضرائب

في زيادة الحصيلة الضريبية

- دراسة ميدانية على مستوى مركز

الضرائب لولاية تبسة -



تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري للبحث، والذي تطرقنا فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالكفاءة، وكذا دورها في زيادة الحصيلة الضريبية، اخترنا كنموذج للدراسة مصلحة من المصالح الخارجية التابعة لمديرية الضرائب تبسة، حيث وقع الاختيار على مركز الضرائب تبسة، نظرا لما يشهده هذا المركز من عصرة لأنظمتة وتحولته إلى النظام الرقمي.

وعليه سنسعى من خلال هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بتحليل دور كفاءة موظف جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية من خلال استبيان وعرض وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية وسيتم ذلك بتقسيم هذا الفصل للمباحث الآتية:

- المبحث الأول: سياسات تطوير كفاءات موظفي الضرائب وأثرها على التحصيل الضريبي في الجزائر؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات؛

المبحث الأول: سياسات تطوير كفاءات موظفي الضرائب في الجزائر وأثرها على التحصيل الضريبي في مركز الضرائب لولاية تبسة

سعت الإدارة الجبائية من خلال سياسة الإصلاحات التي انتهجتها في إطار العصرية إلى إعادة هيكلة مصالحها باستحداث هياكل جديدة، تهدف من خلالها إلى رفع مستوى الكفاءة عن طريق تقديم خدمة نوعية وتطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة تقوم أساسا على التواجد، الاستماع، الاستجابة، ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف، من بينها نجد المراكز التي جمعت المفتشيات والقباضات ومصلحة المنازعات في مقر واحد لتخفيف أعباء التنقل بين المصالح على المكلفين بالضريبة، يتكفل مركز الضرائب بصفته المحاور الجبائي الوحيد للمكلف بمهام التسيير والرقابة والبحث في المنازعات المتعلقة بالملف.

المطلب الأول: تطوير كفاءات موظفي الضرائب في الجزائر

يعد تطوير كفاءات الموظفين في إدارة الضرائب ركيزة أساسية لضمان جودة الأداء وتحقيق النجاعة في تسيير الموارد الجبائية، حيث تعتمد الإدارة على منظومة تكوين متكاملة ومتدرجة تواكب مختلف المراحل المهنية للموظف، ويكون عن طريق:

أولا : التكوين القاعدي : في بداية مسار موظف الضرائب يخضع لتكوين أولي قاعدي بالمدرسة الوطنية للضرائب ، وهو تكوين إلزامي يهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف الأساسية في المجال الجبائي والقانوني والإداري ، إضافة إلى تنمية مهاراته التطبيقية التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة ، ويعد هذا التكوين شرطا أساسيا قبل الترسيم في الوظيفة ، إذ يسمح بتأهيل الموظف وتهيئته للاندماج الفعلي في بيئة العمل ، ويكون التكوين عادة في مجال : أخلاقيات المهنة ، الاستقبال ، أنواع الضرائب كل ضريبة على حدى وذلك لمدة ستة أشهر على الأقل.

ثانيا: تكوين استثنائي : تحرص الإدارة على تنظيم تكوينات أخرى استثنائية تستجيب للحاجيات المستجدة من بينها التكوينات الداخلية التي تنظم على مستوى المصالح بهدف تحسين مستوى الموظفين وتحسين معارفهم بما يتماشى مع التعديلات القانونية والتقنية، ومن أمثلة ذلك تكوين في مجال نظام "SAP جبايتيك" Systems – applications and products in data processing – الملحق رقم 05 و 06 - وتعني منظومة ميكنة إجراءات العمل الضريبي الجديدة.

ثالثا : تكوين وطني : يتم تنظيم تكوينات وطنية موجهة لفائدة بعض المصالح أو الفئات المهنية ، تعنى بتطوير كفاءات متخصصة وتعزيز الخبرات في مجالات دقيقة ، وهو ما يساهم في رفع مستوى الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة الجبائية ، ومن أمثلة ذلك تكوين المحققين في مجال المحاسبة.

رابعاً: تكوينات الترقية على أساس الخبرة المهنية : يتم من خلال هذا التكوين الاستفادة من منصب أعلى على أساس عدد سنوات الخبرة الفعلية التي تم تأديتها ، حيث أنه تم تقديرها بعشر سنوات للانتقال من رتبة إلى أخرى أهمها الانتقال من رتبة مفتش إلى مفتش رئيسي.

خامساً: تكوينات الترقية على أساس الامتحان المهني الداخلي : يتم من خلال هذا التكوين الاستفادة من منصب أعلى على أساس امتحان مهني يتم إجراءه على مستوى المدرسة الوطنية لعمال المالية بالقليلة الجزائر يتم فتحه سنوياً يستفيد منه الموظفين التقنيين الذين قاموا بتأدية عملهم لمدة خمس سنوات فعلية للانتقال من رتبة إلى أخرى.

سادساً: تكوينات الترقية على أساس الشهادة: يقتصر هذا التكوين على كل الموظفين التقنيين دون أسلاك مشتركة الذين يشغلون مناصب عمل في رتبة عون معاينة أو مراقب للضرائب أو مفتش حيث يتم إقامة دورات تكوينية لهذه الفئة بعد أن يحصلوا على شهادة الليسانس في احد التخصصات المطلوبة للانتقال من أحد الرتب المذكورة سابقاً إلى رتبة مفتش رئيسي.

المطلب الثاني: التعريف بمركز الضرائب تبسة

يعتبر مركز الضرائب لولاية تبسة على غرار المراكز التي دخلت حيز الخدمة على المستوى الوطني من الهياكل المستحدثة للإدارة الجبائية، تم تشييده من طرف والي الولاية بتاريخ 2022/11/11¹، يتكفل المركز بمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين الخاضعين لمجال اختصاصهم المتمثلين في:

- المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي والغير تابعة لمجال اختصاص مديرية كبريات الشركات؛
 - الأشخاص المعنويين الخاضعين للضريبة برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
 - المكلفين الممارسين للمهن الحرة الذين تتجاوز مداخيلهم السنوية 8.000.000 دج باستثناء أولئك الذين اختاروا طوعاً للخضوع للنظام الحقيقي؛
 - المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية.
- وتقسم مراكز الضرائب إلى ثلاثة أصناف تبعا لعدد الملفات المسيرة من قبل المركز وهي كالاتي:
- الصنف 01: عدد الملفات أكبر من 8000 ملف؛
 - الصنف 02: عدد الملفات أكبر من 4000 ملف وأقل من 8000 ملف؛
 - الصنف 03: عدد الملفات أقل من 4000 ملف.
 - مركز الضرائب لولاية تبسة منظم في ثلاثة مصالح رئيسية: المصلحة الرئيسية للتسيير ، المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث و المصلحة الرئيسية للمنازعات، إضافة إلى مصلحتين: مصلحة الاستقبال والإعلام و القبضة.يسير مركز

¹معلومات مقدمة من طرف مصلحة الوسائل، مديرية الضرائب لولاية تبسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

الضرائب لولاية تبسة حاليا : 4682 ملف جبائي، موزعة حسب طبيعة النشاط على خمسة مصالح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يمثل عدد الملفات المسيرة من طرف مركز الضرائب لولاية تبسة سنة 2026

القطاع	عدد ملفات الأشخاص المعنويين	عدد ملفات الأشخاص الطبيعيين	المجموع
قطاع البناء والأشغال العمومية	155	1072	1227
قطاع الخدمات	450	500	950
القطاع الصناعي	450	50	500
المهن الحرة	0	80	80
القطاع التجاري	722	1203	1925
المجموع	1777	2905	4682

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الوسائل بمركز الضرائب تبسة

أولا : مهام مركز الضرائب لولاية تبسة : تتمثل مهام مركز الضرائب في المجالات التالية:

1. في مجال الوعاء :

- يمسك ويسير الملفات الجبائية للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- يمسك ويسير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- يصدر الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ويعاينها ويصادق عليها.

2. في مجال التحصيل:

- يتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- يضبط الكتابات ويمركز تسليم القيم.

3. في مجال الرقابة:

- يبحث عن المعلومات الجبائية ويجمعها ويستغلها ويراقب التصريحات؛
- يعد وينجز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين بالضريبة ويقيم نتائجها.

4. في مجال المنازعات:

- يدرس الشكاوى ويعالجها؛

- يتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- يعوض قروض الرسوم.

5. في مجال الاستقبال والإعلام:

- يتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
- ينشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

ثانيا: تنظيم مركز الضرائب لولاية تبسة :ينظم مركز الضرائب في خمسة مصالح و قبضة:

1. المصلحة الرئيسية للتسيير:تكلف المصلحة الرئيسية للتسيير بمايلي:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات؛
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيل مفوضا للمدير الولائي للضرائب؛

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و/ أو لمراجعة المحاسبة؛
- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها. وتضم هذه المصلحة الرئيسية (5) خمسة مصالح وهي:

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛
- المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية؛
- المصلحة المكلفة بالقطاع التجاري؛
- المصلحة المكلفة بقطاع الخدمات؛
- المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:تكلف المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بمايلي:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛
- اقتراح عمليات مراقبة وانجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين التابعين لمراكز الضرائب مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييميه دورية.
- وتضم هذه المصلحة الرئيسية (4) أربعة مصالح وهي:

1.2 مصلحة البطاقات والمقارنات، وتكلف لاسيما بما يلي:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة، وكذا مراقبتها وتحصيلها؛
- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛

- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

2.2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية ، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف لاسيما بما يأتي:

- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الإطلاع؛

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

3.2 مصلحة التدخلات، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا الانجاز في عين المكان لكل المعايينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها؛

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

4.2 مصلحة المراقبة ، والتي تعمل في شكل فرق مكلفة بما يلي:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان؛

- إعداد وضعيات إحصائية دورية تتعلق بوضعية انجاز برامج المراقبة مع تقييم مردوديتها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات:تكلف المصلحة الرئيسية للمنازعات بما يلي:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررهما المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية. وتضم ثلاث مصالح:

1.3 مصلحة الاحتجاجات وتكلف بما يلي:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و/ أو استرجاع الضرائب والرسوم والحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتتبه أو مدفوعة تلقائيا أو مقتطعة من المصدر؛

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها؛

- معالجة منازعات التحصيل.

2.3 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية وتكلف بما يلي:

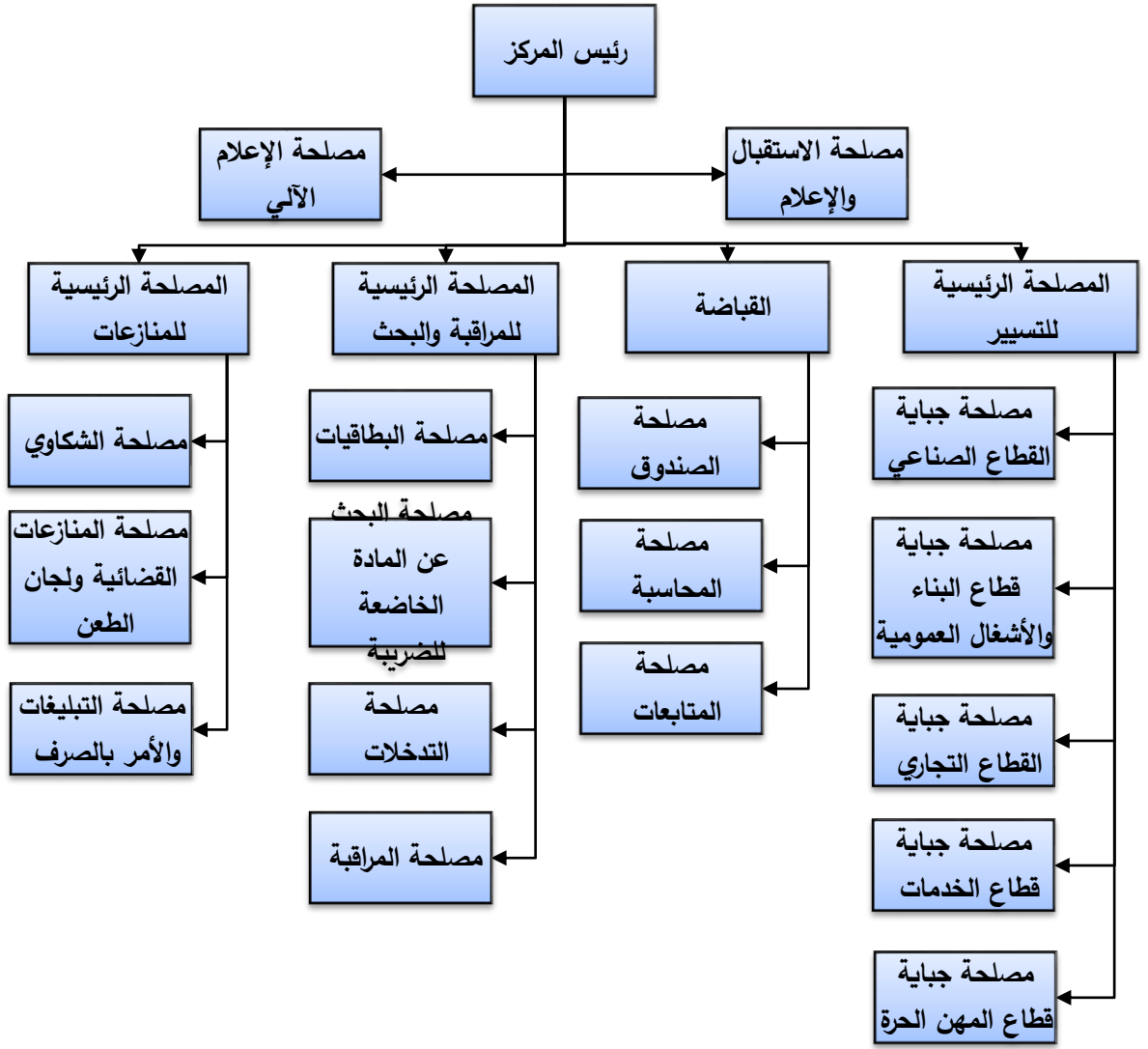
- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة؛

- المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية.

3.3 مصلحة التبليغ والأمر بالدفع وتكلف بما يلي:

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية؛
 - الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها؛
 - إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.
4. مصلحة الاستقبال والإعلام : تعمل تحت رئيس المركز، وتكلف بـ :
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
 - نشر المعلومات حول حقوق المكلفين وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.
5. مصلحة الاعلام الآلي والوسائل :تكلف مصلحة الاعلام الآلي والوسائل بما يلي:
- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها؛
 - إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات؛
 - الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.
6. القبضة: تكلف قبضة مركز الضرائب بما يلي:
- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛
 - تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛
 - مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.
- وتتضمن القبضة ثلاث (03) مصالح هي:
- مصلحة الصندوق؛
 - مصلحة المحاسبة؛
 - مصلحة المتابعات التي تعمل في شكل فرق.

الشكل رقم 4: يمثل الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



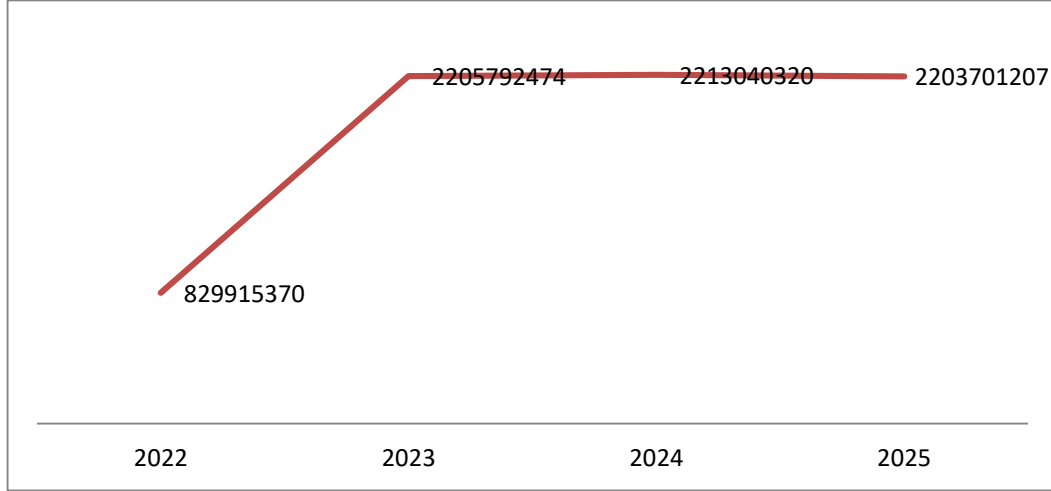
المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف مركز الضرائب.

المطلب الثالث : تطور الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب تبسة

شهدت الحصيلة الضريبية خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا يرتبط بشكل وثيق بتحسين كفاءة الموارد البشرية ، وتبني مسار العصرية داخل مركز الضرائب ، حيث تم إدخال نظام إلكتروني حديث يعرف بجبايتيك SAP - ، ابتداء من 04 جوان 2023 ، والذي شكل نقطة تحول في طريقة تسيير العمليات الجبائية . فقد ساهم هذا النظام في رقمنة الإجراءات بتسريع معالجة الملفات وتحسين دقة المعطيات ، مما مكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى ، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي ، كما عزز من الشفافية وسهولة تتبع العمليات ، وهو ما انعكس إيجابا على مستوى الامتثال الضريبي ، وبفضل التكوينات المستمرة التي تلقاها الموظفون لمواكبة هذا التحول الرقمي ، أصبحوا أكثر قدرة على استغلال الأدوات التكنولوجية في المراقبة والتحصيل ، مما أدى إلى تحسين مردودية العمل ورفع فعالية

التحصيل ، ونتيجة لهذا التكامل بين الكفاءة المهنية والعصرنة الرقمية سجلت الحصيلة الضريبية خلال السنوات الثلاثة الأخيرة منحى تصاعديا ، يعكس نجاح الإصلاحات المعتمدة ويؤكد أن الاستثمار في التكوين والتكنولوجيا يشكلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق نمو في الموارد ، حيث الشكل الموالي يبين مدى ارتفاع الحصيلة الضريبية بعد اعتماد برنامج جبايتيك الذي حقق نجاحا بناءا على كفاءة الموظفين في جودة استخدامه.

الشكل رقم 5: يمثل تطور الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة بعد اعتماد برنامج SAP



المصدر : قباضة الضرائب الخاصة بمركز الضرائب لولاية تبسة

من خلال الشكل تبين أن الحصيلة الضريبية في سنة 2022 كانت تقدر ب : 829.915.370 دج حيث

كانت القباضة تعتمد على نظام الكتروني بسيط يعرف ب SIREC - Système informatique de recouvrement et enregistrement et contrôle وهذا النظام يتم إدخال فيه المعلومات التي تخص المكلفين الذين يقومون بتسديد ديونهم أو التصريح بأرقام أعمالهم وحساب مجمل إخضاعاتهم لمختلف أنواع الضرائب ، أو تسديد رسوم معينة كالرسوم المرتبطة بالسيارات - vignette- أو غيرها ثم يقوم الموظف المعني بمصلحة المحاسبة بطباعة هذه المعلومات يوميا ثم إدراجها يدويا في سجلات مختلفة ، كل سجل يعنى بعملية معينة ، مما تتطلب وقت كبير حتى يستطيع المحاسب من إقفال الحسابات وعادة ما يتطلب وقت خارج أوقات العمل.

أما بعدما اعتمدت الإدارة نظام جبايتيك ابتداء من 04 جوان 2023 ، نلاحظ أن الحصيلة الضريبية ارتفعت

بشكل كبير في سنة 2023 و 2024 ، و يمكن تفسير ذلك ب :

- رفع كفاءة موظفي الجباية الضريبية ؛
- تحسين عمليات التحصيل والمتابعة؛
- مكافحة التهرب الضريبي؛
- تحديث وسائل العمل و الإدارة الجبائية.

- _ استقرار نسبي بين 2023 و 2024: بعد الارتفاع الكبير، استقرت الحصيلة حول مستوى 2.2 مليار مع تغيرات طفيفة جدا مما يعني بلوغ مستوى جيد من الأداء .
- انخفاض طفيف سنة 2025 : شهدت سنة 2025 تراجعا بسيطا مقارنة بسنة 2024 لكنه لا يؤثر على الاتجاه العام.

المبحث الثاني: تحليل دور الكفاءة في زيادة الحصيلة الضريبية

من خلال هذا المبحث سيتم تناول أدوات الدراسة عن طريق توضيح مجتمع الدراسة مع تحديد العينة المدروسة، ثم التعريف بأداة الدراسة وكيفية معالجة معطيات الأداة المستخدمة، وهذا فيما يخص المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيتم عرض مختلف النتائج والتعقيب عليها.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الضرائب التابعين لمركز الضرائب لولاية تبسة والمقدر عددهم 72 موظف ، والملاحظ في هذا البحث أن مجتمع الدراسة هو نفسه العينة المدروسة ، باعتبار أن موضوع الدراسة لا يقتصر على مصلحة معينة ، كما أن حجم المجتمع عدده ضئيل لا يستدعي تقسيمه إلى فئات ، ويرجع ذلك إلى حداثة المركز ونقص عدد الموظفين.

ثانياً: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على أداة الاستبانة التي تعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والتي وزعت على موظفي مركز الضرائب إلكترونيا بناء على طلبهم ، فكان مجموع الاستبانات التي تم الإجابة عليها تقدر ب: 44 إستبانة من أصل 72 إستبانة وتم الاعتماد في تصميمها على الإطار النظري ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة ، وتم إعداده بشكل يخدم الدراسة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أقسام، القسم الأول تناول الكفاءة وواقع تجسيدها في قطاع جباية الضرائب ، القسم الثاني تناول المحاور الأساسية للحصيلة الضريبية ، أما القسم الثالث تناول واقع تأثير كفاءة موظف الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية.

ثالثاً: معالجة معطيات الاستبانة

تم اعتماد برنامج IBM SPSS Statistics - برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كأداة أساسية لمعالجة البيانات ومعالجتها إحصائياً ، وذلك لما يوفره من دقة وموضوعية في اختبار الفرضيات واستخراج النتائج ويأتي اختيار هذا البرنامج بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالكفاءة داخل الإدارة الضريبية ، باعتبارها عنصراً غير ملموس يصعب قياسه بشكل مباشر إذ أن تقديره يكون نسبي في الإدارة ، أي أنه غير مربوط بكمية أو مقدار ، لأنه يعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير المرتبطة بالأداء والفعالية وجودة الخدمة المقدمة ، لذلك ساهم برنامج spss في تحويل المعطيات الميدانية إلى نتائج كمية قابلة للتحليل والتفسير العلمي بما يعزز مصداقية الدراسة ودقة استنتاجاتها. وعلى إثره تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الآتية :¹

¹ <http://www.maktabtk.com> ، الساعة : 14:17 زوالاً.

- النسب المئوية والتكرارات: اللذان يعتبران من أكثر مقاييس الإحصاء الوصفي ملائمة لوصف البيانات الاسمية و الترتيبية للدراسة

$$\frac{\Sigma_n * 100}{N} = \text{النسبة المئوية}$$

- المتوسطات الحسابية: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم

$$\frac{\Sigma X_i}{n} = \bar{X}$$

- الانحرافات المعيارية: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمة جيدة كلما اقترب من الصفر وقياس تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

$$R = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث.

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الذاتي، ويهدف لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي ينتمي إليه وكذا لقياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y}$$

- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogorov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد : (Simple Regression Analysis)

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل احد المتغيرات المتغير التابع متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹.

كما تم تحديد طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى

(4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	{ 1.79-1}	{59.2 -1.8}	{3.39 -2.60}	{19.4 -3.4}	{5 -4.20}
اتجاه الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

1. جودة أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان): ويظهر ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 5: يمثل معامل ألفا كرونباخ (الثبات)

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
البعد الأول: الكفاءة المعرفية	5	0,887
البعد الثاني: الكفاءة الفنية	5	0,899
البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	5	0,889
المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب	15	0,888
المحور الثاني: الحصيلة الضريبية	8	0,889

¹ - خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011، ص: 195.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

0,896	23	قيمة الاستبيان ككل
-------	----	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (05) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما لقياس مدى اتساق وتجانس فقرات الاستبيان، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا إلى وجود درجة عالية من الثبات الداخلي بين العبارات. ومن خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالبعد الأول المتعلق بالكفاءة المعرفية بلغت (0.8870)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود انسجام كبير بين فقرات هذا البعد وقدرتها على قياس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الدقة. كما سجل البعد الثاني الخاص بالكفاءة الفنية قيمة بلغت (0.8990)، وهي قيمة ممتازة تعكس قوة الثبات الداخلي لفقرات هذا البعد. أما البعد الثالث المتعلق بالكفاءة السلوكية فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ فيه (0.8890)، مما يدل كذلك على تمتع فقراته بدرجة عالية من الاتساق والثبات. وبالنسبة للمحور الأول الخاص بكفاءة موظف الضرائب ككل، فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.8880)، وهي قيمة تؤكد أن العبارات المستخدمة في قياس هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. كما سجل المحور الثاني المتعلق بالحصيلة الضريبية قيمة (0.8890)، وهي أيضا قيمة مرتفعة تشير إلى جودة فقرات القياس المستخدمة. أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.8960)، وهي قيمة ممتازة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيا والمقدر بـ (0.60) أو (0.70)، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية.

2. معامل الصدق:

الجدول رقم 6: يمثل نتائج اختبار معامل الصدق

القيمة الكلية للاستبيان		
0,736	معامل الارتباط	البعد الأول: الكفاءة المعرفية
0,000	مستوى الدلالة	
0,821	معامل الارتباط	البعد الثاني: الكفاءة الفنية
0,000	مستوى الدلالة	

0,884	معامل الارتباط	البعد الثالث: الكفاءة السلوكية
0,000	مستوى الدلالة	
0,928	معامل الارتباط	المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب
0,000	مستوى الدلالة	
0,941	معامل الارتباط	المحور الثاني: الحصيلة الضريبية
0,000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (06) نتائج اختبار الصدق الداخلي للاستبيان، والذي يهدف إلى قياس مدى قدرة فقرات الأداة على التعبير بدقة عن الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والقيمة الكلية له. ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن البعد الأول الخاص بالكفاءة المعرفية سجل معامل ارتباط قدره (0.7360) عند مستوى دلالة (0.0000)، وهي قيمة موجبة وقوية ودالة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات هذا البعد ترتبط بدرجة جيدة مع الاستبيان ككل وتساهم في قياس موضوع الدراسة بشكل صحيح.

أما البعد الثاني المتعلق بالكفاءة الفنية فقد سجل معامل ارتباط بلغ (0.8210) عند مستوى دلالة (0.0000)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين هذا البعد والاستبيان الكلي، مما يعكس صدق الفقرات المستخدمة في قياس الكفاءة الفنية. كما أظهرت نتائج البعد الثالث الخاص بالكفاءة السلوكية معامل ارتباط مرتفع قدره (0.8840) عند مستوى دلالة (0.0000)، وهو ما يدل على قوة الاتساق بين هذا البعد وأداة الدراسة.

وفيما يخص المحور الأول المتعلق بكفاءة موظف الضرائب، فقد بلغ معامل الارتباط (0.9280)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة عالية من الصدق الداخلي، مما يدل على أن هذا المحور يقيس بدقة مفهوم كفاءة موظفي الضرائب. كما سجل المحور الثاني الخاص بالحصيلة الضريبية معامل ارتباط قدره (0.9410)، وهي قيمة قوية جداً تؤكد أن العبارات المستخدمة لقياس هذا المحور صادقة وتعبّر بشكل دقيق عن موضوع الحصيلة الضريبية. إضافة إلى ذلك، فإن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.0000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي، حيث يعتمد اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة (البارامترية أو اللامعلمية) على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal)

(Distribution) أم لا ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت البيانات المستخدمة في الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، من أبرزها: اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شابيرو-ويلك¹ (Shapiro-Wilk)

أ. اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov Test)

يعد هذا الاختبار من أقدم وأكثر اختبارات التوزيع الطبيعي استخداماً، ويستخدم لمقارنة التوزيع التراكمي للبيانات مع التوزيع التراكمي المتوقع في حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يتم حساب الفرق الأقصى بين التوزيعين، وكلما كان هذا الفرق صغيراً، كلما اقتربت البيانات من التوزيع الطبيعي.

أما دلالة الاختبار فإذا كانت قيمة Sig. (p-value) أكبر من 0.05، فإن ذلك يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0).

ويفضل استخدام هذا الاختبار عندما يكون حجم العينة كبيراً نسبياً (أكثر من 50 حالة).

ب. اختبار شابيرو-ويلك: (Shapiro-Wilk Test)

يعد اختبار شابيرو-ويلك من أكثر الاختبارات دقة في اختبار التوزيع الطبيعي، خصوصاً مع العينات الصغيرة، لكنه يستخدم أيضاً مع العينات المتوسطة حيث يعتمد الاختبار على مقارنة تباين العينة مع التباين المتوقع في حالة التوزيع الطبيعي.

أما دلالة الاختبار فإذا كانت قيمة Sig. (p-value) أكبر من 0.05، فإن الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً لا ترفض، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويعتبر هذا الاختبار أكثر حساسية في الكشف عن الانحرافات الطفيفة عن التوزيع الطبيعي مقارنة بـ

Kolmogorov-Smirnov.²

الجدول رقم 7: يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
مستوى الدلالة	df	الإحصائيات	مستوى الدلالة	df	الإحصائيات

¹ عبد الحميد حسن، الإحصاء النفسي والاجتماعي وتطبيقاته باستخدام SPSS، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 143.
² Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10(2), p486-489.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

0,102	44	0,910	0,055	44	0,131	المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب
0,812	44	0,985	0,200*	44	0,108	المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v27

يبين الجدول رقم (07) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام اختباري كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، وذلك بهدف التأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو من الشروط الأساسية لاستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية المعلمية. ويعتمد الحكم على طبيعة التوزيع من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب بالقيمة المعتمدة إحصائياً (0.05)، حيث إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المحور الأول المتعلق بكفاءة موظف الضرائب سجل في اختبار كولموغوروف-سميرنوف قيمة دلالة بلغت (0.0550)، كما سجل في اختبار شابيرو-ويلك قيمة دلالة بلغت (0.1020)، وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي. أما المحور الثاني الخاص بالحصيلة الضريبية فقد سجل مستوى دلالة بلغ (0.2000) في اختبار كولموغوروف-سميرنوف و(0.8120) في اختبار شابيرو-ويلك، وهي أيضا قيم أكبر من (0.05)، الأمر الذي يؤكد أن بيانات هذا المحور موزعة توزيعاً طبيعياً.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن بيانات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة، مثل اختبار الانحدار وتحليل الارتباط واختبار (T)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدور كفاءة موظفي جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية، كما تعزز هذه النتائج من دقة التحليلات الإحصائية وموثوقية النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى جانب وصف البيانات الشخصية وعرض مختلف الجوانب الخاصة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، والمتمثلة فيما يلي:

- المتغير التابع: زيادة الحصيلة الضريبية.

- المتغيرات المستقلة: الكفاءة المعرفية و الكفاءة الفنية و الكفاءة السلوكية

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية: اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: العمر، الخبرة، الجنس، السلك والمستوى الدراسي ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 8: يمثل وصف العينة (التكرارات والنسب المئوية)

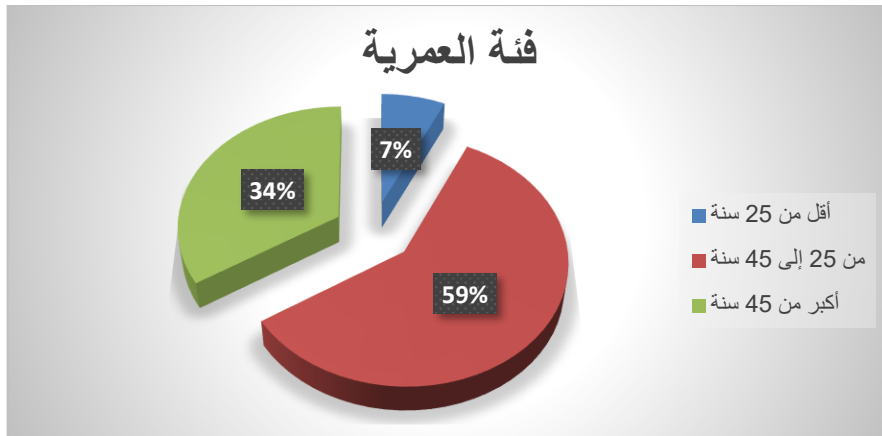
الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	3	6.8%
	من 25 إلى 45 سنة	26	59.1%
	أكبر من 45 سنة	15	34.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	15.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	34.1%
	أكبر من 10 سنوات	22	50.0%
الجنس	ذكر	22	50.0%
	أنثى	22	50.0%
السلوك	سلوك المفتشين	35	79.5%
	سلوك المراقبين	5	11.4%
	أسلاك مشتركة	4	9.1%
المستوى الدراسي	بكالوريا	1	2.3%
	ليسانس	12	27.3%
	ماستر	27	61.4%
	دراسات عليا	4	9.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

1. حسب الفئة العمرية: يتضح من خلال الجدول الخاص بوصف عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة بنسبة بلغت 59.1% وبعدها 26 مفردة، تليها فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 34.1%، في حين سجلت الفئة الأقل من 25 سنة أدنى نسبة قدرت بـ 6.8%، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمرحلة عمرية متوسطة تعكس مستوى من النضج والخبرة المهنية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

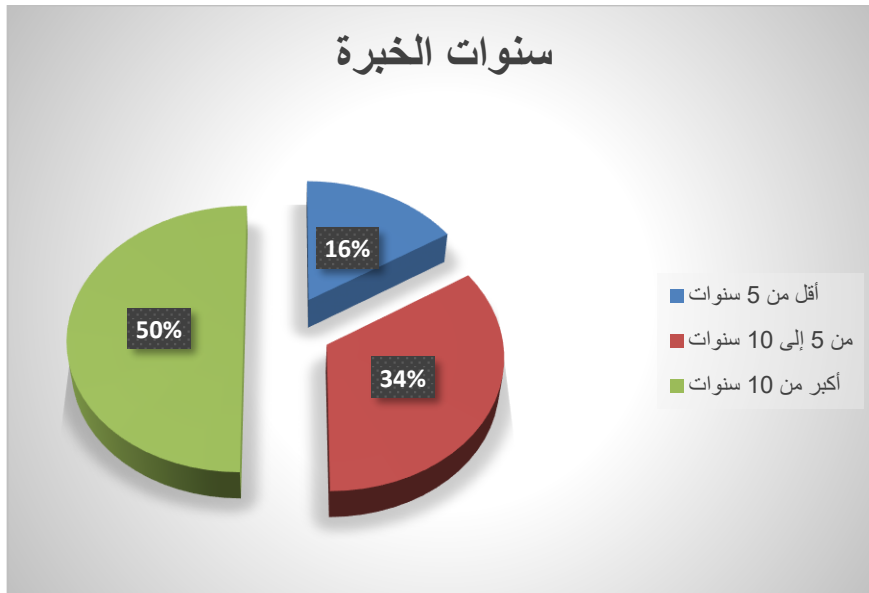
الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب الفئة العمرية .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

2. **حسب سنوات الخبرة :** أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد تبين أن الفئة التي تزيد خبرتها عن 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر بـ 50%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.1%، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات 15.9%، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين في مركز الضرائب يمتلكون خبرة مهنية معتبرة، وهو ما يعزز موثوقية الإجابات ودقتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

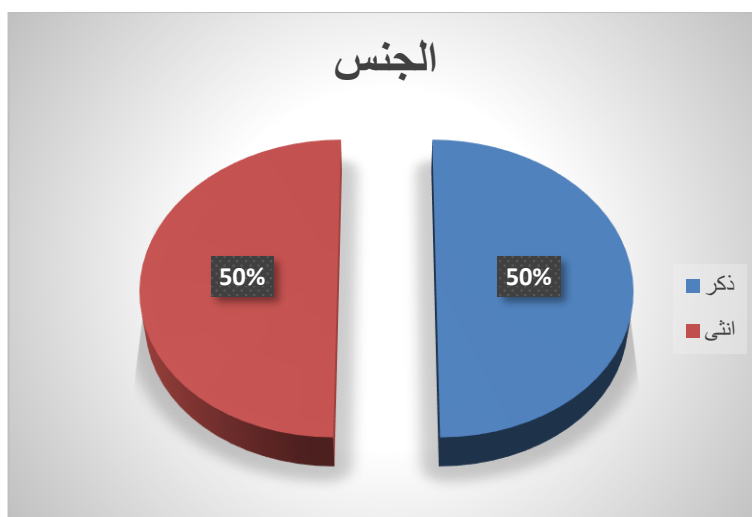
الشكل رقم 7: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

3. **حسب الجنس:** وبالنسبة لمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج توازنا تاما بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة كل منهما 50%، وهو ما يعكس تمثيلا متكافئا للجنسين داخل العينة ويحد من التحيز المرتبط بهذا المتغير، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

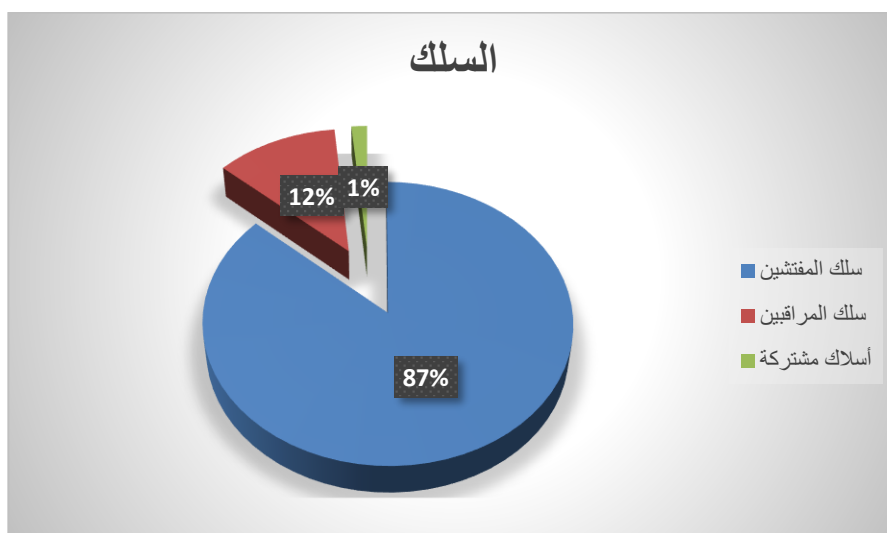
الشكل رقم 8: توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

4. **حسب السلك:** أما فيما يتعلق بالسلك الوظيفي، فقد تبين أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى سلك المفتشين بنسبة 79.5%، مقابل 11.4% لسلك المراقبين و 9.1% للأسلاك المشتركة، الأمر الذي يدل على أن الدراسة ركزت بدرجة كبيرة على الفئة الأكثر ارتباطا بموضوع الدراسة والأكثر احتكاكا بالعمل الجبائي. وهذا ما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم 9: توزيع العينة حسب السلك.

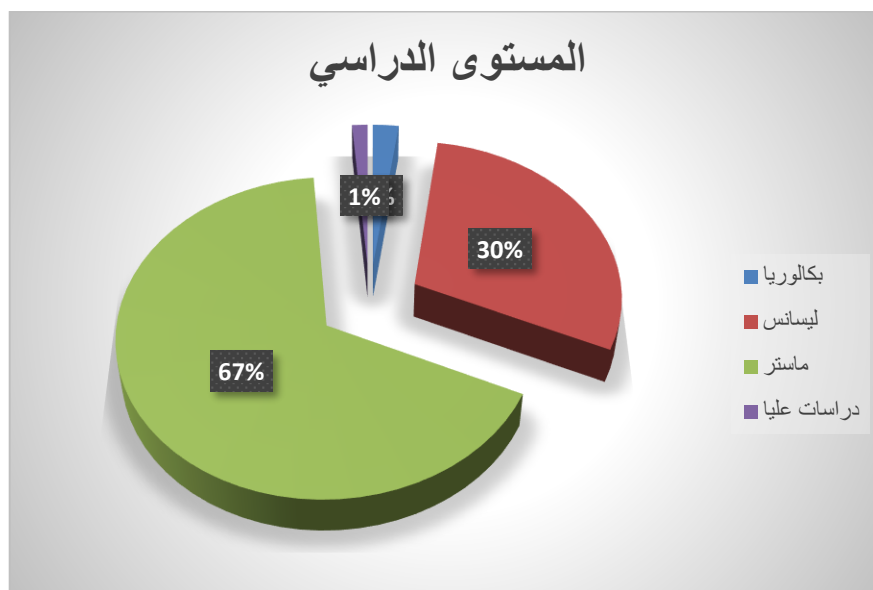


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

4. **حسب المستوى الدراسي:** وفيما يخص المستوى الدراسي، فقد أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة ماستر بنسبة 61.4%، تليها شهادة ليسانس بنسبة 27.3%، ثم دراسات عليا بنسبة 9%، في حين سجلت

شهادة البكالوريا أدنى نسبة بـ 2.3%، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين، الأمر الذي يساهم في تقديم إجابات أكثر دقة وموضوعية فيما يتعلق بمحاور الدراسة. ويتوضح ذلك من الشكل الموالي.

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

وعموما تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتميز بخصائص ديموغرافية ومهنية وعلمية مناسبة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS.

ثانيا: عرض نتائج إجابات أفراد العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة (محاور الدراسة)

سيتم عرض إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة والموضحة في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور كفاءة موظف الضرائب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمتلك موظف الضرائب معرفة كافية بالتشريعات الضريبية.	3,89	0,689	5	مرتفع
2	يواكب موظفو الضرائب التعديلات القانونية والجبائية الحديثة.	3,59	0,816	10	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

مرتفع	9	1,014	3,75	3 يتمتع الموظفون بفهم جيد لإجراءات التحصيل الضريبي.	3
مرتفع	8	0,795	3,70	يملك موظفو الضرائب القدرة على تفسير النصوص الجبائية بدقة.	4
مرتفع	4	0,861	3,95	يساهم التكوين المستمر في رفع المعرفة الجبائية للموظفين.	5
مرتفع	/	0,584	3,78	البعد الأول: الكفاءة المعرفية	
متوسط	14	1,177	3,32	يملك موظفو الضرائب مهارات جيدة في استخدام الأنظمة الرقمية.	6
مرتفع	3	0,709	4,09	يتم إنجاز الملفات الضريبية بسرعة ودقة.	7
مرتفع جدا	1	0,803	4,23	يتمتع الموظفون بقدرة جيدة على اكتشاف الأخطاء الجبائية.	8
مرتفع	11	1,088	3,45	يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء موظفي الضرائب.	9
مرتفع	2	0,689	4,11	يستطيع موظفو الضرائب معالجة الملفات المعقدة بكفاءة.	10
مرتفع	/	0,560	3,84	البعد الثاني: الكفاءة الفنية	
متوسط	15	1,250	3,20	يتعامل موظفو الضرائب باحترام مع المكلفين بالضريبة.	11
مرتفع	1	0,878	4,14	يتحلى موظفو الضرائب بالنزاهة والشفافية أثناء أداء مهامهم.	12
مرتفع	5	0,774	3,77	يلتزم الموظفون بأخلاقيات الوظيفة العمومية.	13
مرتفع	2	0,762	3,98	يساهم حسن التواصل مع المكلفين في تسهيل عملية التحصيل.	14
مرتفع	3	0,784	3,89	يتمتع موظفو الضرائب بروح المسؤولية والانضباط المهني.	15
مرتفع	/	0,513	3,80	البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	
مرتفع	/	0,482	3,80	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (07) الخاصة بالمحور الأول المتعلق بكفاءة موظف الضرائب إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (0.482)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من كفاءة موظفي الضرائب محل الدراسة، كما يدل على وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول فقرات هذا المحور. ويُفسّر ذلك بأن موظفي مديرية الضرائب يتمتعون بدرجة جيدة من الكفاءة المهنية والمعرفية والسلوكية التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، الأمر الذي يساهم في تحسين عملية التحصيل الضريبي وزيادة الحصيلة الضريبية.

البعد الأول: الكفاءة المعرفية

أظهرت نتائج البعد الأول الخاص بالكفاءة المعرفية أن المتوسط الحسابي بلغ (3.78) بانحراف معياري قدره (0.584)، وهو مستوى مرتفع يدل على امتلاك موظفي الضرائب لمعارف جيدة مرتبطة بالتشريعات والإجراءات الجبائية. وقد جاءت العبارة الخامسة «يساهم التكوين المستمر في رفع المعرفة الجبائية للموظفين» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التكوين المستمر في تطوير معارف الموظفين وتحسين أدائهم. تلتها العبارة الأولى «يمتلك موظف الضرائب معرفة كافية بالتشريعات الضريبية» بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وهو ما يعكس توفر مستوى جيد من الإلمام بالقوانين الضريبية. كما سجلت العبارة الثالثة المتعلقة بفهم إجراءات التحصيل الضريبي متوسطاً بلغ (3.75)، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون فهماً مقبولاً للإجراءات الجبائية المعتمدة. أما العبارة الرابعة الخاصة بالقدرة على تفسير النصوص الجبائية بدقة فقد بلغ متوسطها (3.70)، وهو مستوى مرتفع يعكس قدرة الموظفين على التعامل مع النصوص القانونية. في حين جاءت العبارة الثانية المتعلقة بمواكبة التعديلات القانونية والجبائية الحديثة في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ورغم ذلك فقد بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بمتابعة المستجدات القانونية والجبائية.

البعد الثاني: الكفاءة الفنية

أوضحت نتائج البعد الثاني المتعلق بالكفاءة الفنية أن المتوسط الحسابي بلغ (3.84) بانحراف معياري قدره (0.560)، وهو مستوى مرتفع يدل على تمتع موظفي الضرائب بقدرات ومهارات فنية تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة. وقد احتلت العبارة الثامنة «يتمتع الموظفون بقدرة جيدة على اكتشاف الأخطاء الجبائية» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ومستوى مرتفع جداً، وهو ما يعكس امتلاك الموظفين لخبرة وكفاءة فنية تمكنهم من اكتشاف الأخطاء والتجاوزات الجبائية. كما جاءت العبارة العاشرة «يستطيع موظفو الضرائب معالجة الملفات المعقدة بكفاءة» بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، مما يدل على قدرة الموظفين على التعامل مع الملفات الصعبة والمعقدة بفعالية. واحتلت العبارة السابعة «يتم إنجاز الملفات الضريبية بسرعة ودقة» المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.09)، وهو ما يعكس كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز. في المقابل سجلت العبارة التاسعة المتعلقة بدور التكنولوجيا في تحسين الأداء متوسطاً بلغ

(3.45)، وهو مستوى مرتفع لكنه أقل مقارنة ببقية العبارات، مما قد يشير إلى وجود بعض الصعوبات المرتبطة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. أما العبارة السادسة «يملك موظفو الضرائب مهارات جيدة في استخدام الأنظمة الرقمية» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ومستوى متوسط، وهو ما يدل على وجود حاجة إلى تعزيز مهارات الموظفين الرقمية من خلال التكوين والتدريب المستمر.

البعد الثالث: الكفاءة السلوكية

بينت نتائج البعد الثالث الخاص بالكفاءة السلوكية أن المتوسط الحسابي بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (0.513)، وهو مستوى مرتفع يعكس تمتع موظفي الضرائب بسلوكيات مهنية إيجابية تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة. وقد جاءت العبارة الثانية عشرة «يتحلى موظفو الضرائب بالنزاهة والشفافية أثناء أداء مهامهم» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يدل على أهمية القيم الأخلاقية والمهنية لدى الموظفين. كما سجلت العبارة الرابعة عشرة «يساهم حسن التواصل مع المكلفين في تسهيل عملية التحصيل» متوسطا بلغ (3.98)، وهو ما يعكس أهمية التواصل الجيد في تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة وتسهيل عملية التحصيل. أما العبارة الخامسة عشرة المتعلقة بروح المسؤولية والانضباط المهني فقد بلغ متوسطها (3.89)، مما يدل على التزام الموظفين بأداء واجباتهم المهنية. في حين جاءت العبارة الثالثة عشرة الخاصة بالالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية بمتوسط بلغ (3.77)، وهو مستوى مرتفع يعكس احترام الموظفين للقواعد المهنية. أما العبارة الحادية عشرة «يتعامل موظفو الضرائب باحترام مع المكلفين بالضريبة» فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (3.20) وبمستوى متوسط، مما قد يشير إلى وجود بعض النقائص في أساليب التعامل والتواصل مع المكلفين بالضريبة، الأمر الذي يستدعي تعزيز مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية لدى الموظفين.

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحصيلة الضريبية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	تعتبر إجراءات التحصيل الضريبي الحالية فعالة في تقليص التهرب الضريبي	3,77	0,677	4	مرتفع
17	تتوفر لدى المصالح الجبائية المكلفة بالتحصيل ضمانات كافية لاسترداد المستحقات	3,31	0,800	8	مرتفع
18	توفر الإدارة الضريبية ضمانات كافية للمكلفين أثناء عملية التحصيل	3,57	1,043	7	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

مرتفع جدا	1	0,795	4,20	تتسم إجراءات التحصيل الضريبي المتبعة بالوضوح و البعد عن التعقيد	19
مرتفع	2	0,680	3,95	يساهم الاعتماد على طرق التحصيل الحديثة في رفع حجم الحصيلة الضريبية	20
مرتفع	3	0,759	3,93	تمتلك الهيئات المكلفة بالتحصيل الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها بكفاءة	21
مرتفع	6	0,851	3,70	تتوفر في الإدارة الضريبية آليات فعالة للمساءلة ومحاسبة الإدارية	22
مرتفع	5	0,859	3,77	تساهم الرقابة المحصلة في تقليص الفارق بين الضريبة المقدرة والمحصلة	23
مرتفع	/	0,530	3,77	المجموع	

تشير نتائج الجدول الخاص بالمحور الثاني المتعلق بالحصيلة الضريبية إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.77) بانحراف معياري قدره (0.530)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالحصيلة الضريبية. كما تدل هذه النتيجة على أن الإجراءات والآليات المعتمدة من طرف الإدارة الضريبية تساهم بدرجة معتبرة في تحسين عملية التحصيل ورفع حجم الحصيلة الضريبية، إضافة إلى وجود نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات.

وقد جاءت العبارة رقم (19) «تتسم إجراءات التحصيل الضريبي المتبعة بالوضوح والبعد عن التعقيد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.795) وبمستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إجراءات التحصيل الضريبي تتميز بالوضوح والبساطة، وهو ما يسهل عملية التحصيل ويحد من العراقيل الإدارية التي قد تؤثر على فعالية النظام الضريبي.

أما العبارة رقم (20) «يساهم الاعتماد على طرق التحصيل الحديثة في رفع حجم الحصيلة الضريبية» فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري قدره (0.680) وبمستوى مرتفع، مما يعكس أهمية الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في تحسين الأداء الجبائي وزيادة فعالية التحصيل الضريبي.

في حين احتلت العبارة رقم (21) «تمتلك الهيئات المكلفة بالتحصيل الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها بكفاءة» المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.759)، وهو ما يشير إلى أن الإدارة الضريبية توفر لموظفيها الصلاحيات الضرورية التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وتحقيق أهداف التحصيل.

كما جاءت العبارة رقم (16) «تعتبر إجراءات التحصيل الضريبي الحالية فعالة في تقليص التهرب الضريبي» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري قدره (0.677)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإجراءات الحالية تساهم بدرجة معتبرة في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي وتحسين مستوى التحصيل.

أما العبارة رقم (23) «تساهم الرقابة المحصلة في تقليص الفارق بين الضريبة المقدرة والمحصلة» فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري قدره (0.859)، وهو ما يعكس أهمية الرقابة الجبائية في ضمان تحصيل الضرائب المستحقة وتقليص الفجوة بين الضرائب المقدرة والمبالغ المحصلة فعليا.

في المقابل سجلت العبارة رقم (22) «تتوفر في الإدارة الضريبية آليات فعالة للمساءلة والمحاسبة الإدارية» متوسطا حسابيا بلغ (3.70) وانحرافا معياريا قدره (0.851)، وهو مستوى مرتفع يشير إلى وجود آليات رقابية وإدارية تساعد على تعزيز الشفافية والانضباط داخل الإدارة الضريبية.

كما جاءت العبارة رقم (18) «توفر الإدارة الضريبية ضمانات كافية للمكلفين أثناء عملية التحصيل» بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري قدره (1.043)، وهو ما يدل على أن الإدارة الضريبية تسعى إلى توفير ضمانات قانونية وإجرائية للمكلفين، رغم وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة.

أما العبارة رقم (17) «تتوفر لدى المصالح الجبائية المكلفة بالتحصيل ضمانات كافية لاسترداد المستحقات» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري قدره (0.800)، ورغم أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع حسب سلم الدراسة، إلا أنها تعكس وجود بعض التحفظات المتعلقة بمدى كفاية الضمانات والإجراءات المتاحة لاسترداد المستحقات الضريبية، الأمر الذي قد يستدعي تعزيز الوسائل القانونية والتنظيمية الخاصة بعمليات التحصيل.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن الحصيلة الضريبية تتأثر بشكل إيجابي بفعالية إجراءات التحصيل، ووضوحها، واعتماد الوسائل الحديثة، إضافة إلى توفر الرقابة والصلاحيات المناسبة، وهو ما ينسجم مع فرضية الدراسة المتعلقة بدور كفاءة موظفي جباية الضرائب في تحسين الحصيلة الضريبية وزيادتها.

ثالثا: اختبار ومناقشة الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

يتضمن هذا العنصر اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية، وذلك من خلال توظيف أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط إذ تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المتعلقة بدور كفاءة موظفين جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية.

وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الخطية التالية:

($Y = a + bx$) في حالة البسيط و ($Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3$) في حالة المتعدد وذلك بهدف تحديد مدى دور كفاءة موظفين جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية بأبعادها.

كما تم الاعتماد في التحليل على:

- معامل الارتباط (R) لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها،
 - معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التغير في جودة الخدمة (المتغير التابع) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل، وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحقق من دلالة نتائج النموذج إحصائياً.
- وسيتم عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء البيانات التي تم جمعها، من أجل التوصل إلى مدى دور كفاءة موظفين جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة.

وتم توضيح ذلك بالاعتماد على نتائج الانحدار المتعدد (بين درجات الكفاءة ودرجات الحصيلة) في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعدل R^2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.792	0.627	0.599	0.33591

يبين جدول ملخص النموذج نتائج الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر أبعاد كفاءة موظفي جباية الضرائب على الحصيلة الضريبية. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.792$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الكفاءة المعرفية والكفاءة الفنية والكفاءة السلوكية وبين المتغير التابع وهو الحصيلة الضريبية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.627$)، وهو ما يعني أن ما نسبته 62.7% من التغيرات في الحصيلة الضريبية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد كفاءة موظفي الضرائب، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. ويؤكد معامل التحديد المعدل (0.599) قوة النموذج بعد تصحيح الانحياز الإحصائي، مما يدل على صلاحية النموذج التفسيري.

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.33591) فهي منخفضة نسبياً، مما يعكس دقة النموذج في التنبؤ بالقيم الفعلية للحصيلة الضريبية، ويعزز موثوقية نتائج التحليل.

الجدول رقم 12: تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig
الانحدار	7.587	3	2.529	22.413	0.000
البواقي	4.513	40	0.113	—	—
الإجمالي	12.100	43	—	—	—

يوضح جدول تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار ككل في تفسير العلاقة بين أبعاد كفاءة موظفي الضرائب والحصيلة الضريبية. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.413) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الكفاءة المعرفية، الفنية، السلوكية) لها تأثير معنوي على المتغير التابع، أي أن النموذج يتمتع بصلاحية إحصائية قوية تبرر استخدامه في تفسير التغير في الحصيلة الضريبية.

الجدول رقم 13: معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig
الثابت (Constant)	0.535	0.409	—	1.307	0.199
الكفاءة المعرفية	-0.048	0.124	-0.053	-0.386	0.702
الكفاءة الفنية	0.312	0.127	0.330	2.458	0.018
الكفاءة السلوكية	0.585	0.162	0.566	3.606	0.001

يبين جدول معاملات الانحدار تأثير كل بعد من أبعاد كفاءة موظفي جباية الضرائب على الحصيلة الضريبية بشكل منفصل. بالنسبة للبعد الأول المتعلق بالكفاءة المعرفية، فقد سجل معامل انحدار سالب (-0.048) مع قيمة دلالة (0.702)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر لهذا البعد على الحصيلة الضريبية داخل النموذج.

أما البعد الثاني الخاص بالكفاءة الفنية فقد سجل معامل انحدار موجب (0.312) وقيمة دلالة (0.018)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، أي أن ارتفاع مستوى الكفاءة الفنية يؤدي إلى زيادة الحصيلة الضريبية.

في حين أظهر البعد الثالث المتعلق بالكفاءة السلوكية أكبر تأثير في النموذج، حيث بلغ معامل الانحدار (0.585) مع قيمة دلالة (0.001)، وهو تأثير موجب ودال إحصائيا، مما يشير إلى أن الكفاءة السلوكية تمثل العامل الأكثر تأثيرا في تحسين الحصيلة الضريبية من بين جميع الأبعاد المدروسة.

المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار

يمكن التعبير عن نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.535 - 0.048(\text{الكفاءة المعرفية}) + 0.312(\text{الكفاءة الفنية}) + 0.585(\text{الكفاءة السلوكية})$$

بناء على نتائج الانحدار المتعدد، يمكن قبول الفرضية الرئيسية، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة.

كما تبين أن الكفاءة السلوكية هي الأكثر تأثيرا، تليها الكفاءة الفنية، في حين لم يظهر تأثير معنوي مباشر للكفاءة المعرفية.

وهذا يشير إلى أن تحسين الحصيلة الضريبية لا يعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل يتطلب بشكل أكبر تعزيز المهارات التطبيقية والسلوك المهني لموظفي الجباية.

ثانيا : إختبار الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$) بين الكفاءات المعرفية التي يمتلكها موظفو الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة

الجدول رقم 14: ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.526	0.277	0.260	0.45643

يوضح جدول ملخص النموذج نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر الكفاءات المعرفية لموظفي الضرائب على الحصيلة الضريبية. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.526$) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إيجابية

بين الكفاءة المعرفية والحصيلة الضريبية، مما يعني أن تحسن مستوى الكفاءة المعرفية يرافقه ارتفاع نسبي في الحصيلة الضريبية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.277$)، وهو ما يعني أن الكفاءة المعرفية تفسر ما نسبته 27.7% من التغيرات الحاصلة في الحصيلة الضريبية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. ويلاحظ أن معامل التحديد المعدل (0.260) يؤكد نفس الاتجاه بعد تصحيح الانحياز الإحصائي، مما يعكس قدرة تفسيرية متوسطة لهذا المتغير.

أما الخطأ المعياري للتقدير (0.45643) فيُعد مقبولا نسبيا، مما يشير إلى أن النموذج يقدم تنبؤات متوسطة الدقة للقيم الفعلية للحصيلة الضريبية.

الجدول رقم 15: تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig
الانحدار	3.350	1	3.350	16.082	0.000
البواقي	8.750	42	0.208	—	—
الإجمالي	12.100	43	—	—	—

يوضح جدول تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار البسيط. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.082) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن النموذج دال إحصائيا.

وبناء على ذلك، فإن الكفاءات المعرفية لموظفي الضرائب تؤثر بشكل معنوي على الحصيلة الضريبية، أي أن النموذج مناسب إحصائيا لشرح العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 16: معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig
الثابت (Constant)	1.968	0.456	—	4.321	0.000
الكفاءة المعرفية	0.478	0.119	0.526	4.010	0.000

يبين جدول معاملات الانحدار أثر الكفاءة المعرفية على الحصيلة الضريبية. حيث سجلت الكفاءة المعرفية معامل انحدار موجب ($B = 0.478$) وقيمة دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية.

ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة المعرفية لدى موظفي الضرائب، ارتفعت الحصيلة الضريبية، وهو ما يؤكد أهمية المعرفة الجبائية والتشريعية في تحسين أداء التحصيل الضريبي.

كما أن قيمة Beta (0.526) تشير إلى قوة تأثير متوسطة إلى قوية نسبيا لهذا المتغير في النموذج.

المعادلة الرياضية للانحدار

يمكن صياغة نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 1.968 + 0.478 (\text{الكفاءة المعرفية})$$

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المعرفية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة عند مستوى معنوية (≤ 0.05)

حيث أظهرت النتائج أن الكفاءة المعرفية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الحصيلة الضريبية، كما تفسر نسبة معتبرة من التغير فيها (27.7%). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين الكفاءات المعرفية وزيادة الحصيلة الضريبية.

كما يستنتج أن تعزيز المعرفة الجبائية والتكوين المستمر لموظفي الضرائب يعد عاملا أساسيا في تحسين فعالية التحصيل الضريبي، رغم وجود عوامل أخرى تساهم في تفسير باقي التغيرات في الحصيلة الضريبية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$) بين الكفاءات الفنية التي يمتلكها موظفو الضرائب (خاصة مهارة التحكم في الأنظمة الرقمية مثل جباياتيك/ SAP) وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة

الجدول رقم 17: ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
---------	----------------	---------------------	--------------	------------------------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

0.38884	0.463	0.475	0.689	1
---------	-------	-------	-------	---

يوضح جدول ملخص النموذج نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر الكفاءات الفنية لموظفي الضرائب على الحصيلة الضريبية. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.689$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا بين الكفاءة الفنية والحصيلة الضريبية، مما يدل على أن تحسين الكفاءة الفنية يرتبط بزيادة واضحة في الحصيلة الضريبية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.475$)، وهو ما يعني أن الكفاءة الفنية تفسر ما نسبته 47.5% من التغيرات في الحصيلة الضريبية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. ويؤكد معامل التحديد المعدل (0.463) قوة النموذج التفسيرية بعد تصحيح الانحياز الإحصائي.

أما الخطأ المعياري للتقدير (0.38884) فيعكس درجة جيدة من دقة النموذج في التنبؤ بقيم الحصيلة الضريبية، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 18: تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة Sig
الانحدار	5.750	1	5.750	38.031	0.000
البواقي	6.350	42	0.151	—	—
الإجمالي	12.100	43	—	—	—

يوضح جدول تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.031) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج دال إحصائيا.

وبناء على ذلك، فإن الكفاءات الفنية لموظفي الضرائب لها تأثير معنوي واضح على الحصيلة الضريبية، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 19: معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig
---------	---	----------------	------	---	-----

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

0.004	3.082	—	0.411	1.266	الثابت (Constant)
0.000	6.167	0.689	0.106	0.653	الكفاءة الفنية

يبين جدول معاملات الانحدار أثر الكفاءة الفنية على الحصيلة الضريبية. حيث سجلت الكفاءة الفنية معامل انحدار موجب ($B = 0.653$) وقيمة دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية.

ويعني ذلك أن تحسين الكفاءة الفنية لموظفي الضرائب، وخاصة مهارات التحكم في الأنظمة الرقمية مثل جباياتيك/SAP، يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الحصيلة الضريبية وتحسين فعالية التحصيل.

كما أن قيمة $Beta$ (0.689) تشير إلى أن الكفاءة الفنية تمثل متغيرا ذا تأثير قوي نسبيا في تفسير التغير في الحصيلة الضريبية مقارنة بالنموذج.

المعادلة الرياضية للانحدار

يمكن صياغة نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 1.266 + 0.653 (\text{الكفاءة الفنية})$$

بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الفنية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة عند مستوى معنوية (≤ 0.05).

حيث أظهرت النتائج أن الكفاءة الفنية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على الحصيلة الضريبية، كما تفسر نسبة معتبرة من التغير فيها (47.5%)، وهو ما يعكس أهمية المهارات التقنية والقدرة على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في تحسين الأداء الجبائي.

وبناء عليه، يتم قبول الفرضية الثانية، مع التأكيد على أن تعزيز الكفاءة الفنية والتكوين في الأنظمة الرقمية يعد من العوامل الأساسية لرفع فعالية التحصيل الضريبي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$) بين الكفاءات السلوكية التي يمتلكها موظفو الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة

الجدول رقم 20: ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.755	0.571	0.560	0.35171

تحليل الجدول:

يوضح جدول ملخص النموذج نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر الكفاءات السلوكية لموظفي الضرائب على الحصلة الضريبية. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.755$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الكفاءة السلوكية والحصلة الضريبية، مما يدل على أن تحسين السلوك المهني والأخلاقي للموظفين يرتبط بزيادة واضحة في مستوى التحصيل الضريبي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.571$)، وهو ما يعني أن الكفاءة السلوكية تفسر ما نسبته 57.1% من التغيرات في الحصلة الضريبية، وهي نسبة معتبرة تعكس قوة التأثير النسبي لهذا البعد مقارنة ببقية العوامل. ويؤكد معامل التحديد المعدل (0.560) متانة النموذج التفسيرية بعد تصحيح الانحياز الإحصائي.

أما الخطأ المعياري للتقدير (0.35171) فيعد منخفضا نسبيا، مما يدل على دقة جيدة في قدرة النموذج على التنبؤ بقيم الحصلة الضريبية.

الجدول رقم 21: تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig
الانحدار	6.905	1	6.905	55.817	0.000
البواقي	5.196	42	0.124	—	—
الإجمالي	12.100	43	—	—	—

يبين جدول تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (55.817) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج دال إحصائيا وبدرجة قوية جدا.

وبناء على ذلك، فإن الكفاءات السلوكية لموظفي الضرائب لها تأثير معنوي قوي على الحصلة الضريبية، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين بدرجة عالية من الدقة.

الجدول رقم 22: معاملات الانحدار (Coefficients)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig
الثابت (Constant)	0.810	0.400	—	2.023	0.049
الكفاءة السلوكية	0.781	0.105	0.755	7.471	0.000

يوضح جدول معاملات الانحدار أثر الكفاءة السلوكية على الحصيلة الضريبية. حيث سجلت الكفاءة السلوكية معامل انحدار موجب مرتفع ($B = 0.781$) وقيمة دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية.

ويعني ذلك أن تحسين سلوكيات موظفي الضرائب، مثل النزاهة، الانضباط، حسن التواصل، والالتزام المهني، يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة فعالية التحصيل الضريبي ورفع الحصيلة الضريبية.

كما أن قيمة Beta (0.755) تشير إلى أن الكفاءة السلوكية تمثل أقوى متغير مؤثر في هذا النموذج مقارنة ببقية الأبعاد الجزئية المدروسة.

المعادلة الرياضية للانحدار

يمكن صياغة نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.810 + 0.781 (\text{الكفاءة السلوكية})$$

بناءً على نتائج الانحدار الخطي البسيط، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات السلوكية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة عند مستوى معنوية (≤ 0.05).

حيث أظهرت النتائج أن الكفاءة السلوكية تؤثر بشكل إيجابي وقوي جداً على الحصيلة الضريبية، كما تفسر نسبة معتبرة من التغير فيها (57.1%)، مما يعكس الدور الحاسم للسلوك المهني والأخلاقي في تحسين فعالية التحصيل الجبائي.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الثالثة، مع التأكيد على أن الكفاءة السلوكية تعد من أهم المحددات الأساسية لرفع الحصيلة الضريبية مقارنة ببقية الأبعاد، نظراً لطبيعتها المباشرة في التأثير على التعامل مع المكلفين وجودة تنفيذ الإجراءات الجبائية.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

بناء على التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد والانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة، أهمها ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة، حيث أثبتت نتائج الانحدار المتعدد أن النموذج ككل دال إحصائيا عند مستوى (0.05).
2. تفسر أبعاد كفاءة موظفي الضرائب مجتمعة نسبة معتبرة من التغير في الحصيلة الضريبية بلغت (62.7%)، مما يدل على أهمية الكفاءة البشرية في تحسين الأداء الجبائي .
3. أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية وجود تأثيرات معنوية لكل من :
 - الكفاءة المعرفية (تأثير إيجابي متوسط)
 - الكفاءة الفنية (تأثير قوي)
 - الكفاءة السلوكية (تأثير قوي جدا وهو الأكثر تأثيرا)
4. تبين أن الكفاءة السلوكية تمثل العامل الأكثر تأثيرا في زيادة الحصيلة الضريبية، تليها الكفاءة الفنية، بينما لم يظهر تأثير معنوي مباشر للكفاءة المعرفية في نموذج الانحدار المتعدد رغم أهميتها في التحليل الوصفي .
5. أكدت نتائج الدراسة أن فعالية التحصيل الضريبي لا تعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل ترتبط بشكل أكبر بالمهارات التطبيقية والسلوك المهني لموظفي الضرائب .

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى مركز الضرائب لولاية تبسة بهدف اختبار أثر كفاءة موظفي جباية الضرائب على الحصيلة الضريبية. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها اختبار الثبات والصدق، اختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام العلمي. كما بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الكفاءة لدى موظفي الضرائب جاء مرتقعا في أبعاده الثلاثة (المعرفية، الفنية، السلوكية)، وكذلك الحال بالنسبة للحصيلة الضريبية.

أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للكفاءة البشرية على الحصيلة الضريبية، حيث تبين أن الكفاءة السلوكية والفنية هما الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء الجبائي، مما يعكس أهمية العنصر البشري في رفع فعالية الإدارة الضريبية.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن أهداف الدراسة قد تحققت، وتمت الإجابة عن إشكالية البحث من خلال إثبات العلاقة بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية.



الخاتمة



من خلال هذه الدراسة التي تناولت مدى مساهمة كفاءة موظف الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية أن المورد البشري يبقى العنصر الأساسي في نجاح الإصلاحات الجبائية وتحقيق الأهداف المالية للدولة، مهما بلغت درجة تطور الوسائل التقنية والرقمية. فالإدارة الحديثة لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة إلا إذا ارتكزت على موظفين يمتلكون المعارف القانونية، والمهارات التقنية والسلوك المهني الذي يسمح بحسن تطبيق التشريع الضريبي والتعامل الفعال مع المكلفين بالضريبة.

ولقد سعت الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الموسومة بأن كفاءة موظف الضرائب تساهم بشكل مباشر وإيجابي في زيادة الحصيلة الضريبية، إلى جانب مجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بالتكوين والشفافية، والرقابة. ومن خلال التحليل النظري والمعطيات المدروسة تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية، حيث تبين أن ارتفاع مستوى كفاءة الموظفين يؤدي إلى تحسين التحصيل الضريبي، والحد من الأخطاء، وتسريع معالجة الملفات، وتقليل حالات التهرب والنزاعات الجبائية.

1. اختبار صحة الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة موظفي جباية الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية في مركز الضرائب لولاية تبسة عند مستوى معنوية (0.05). وقد تبين من خلال معامل الارتباط ($R = 0.792$) وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.627$) أن أبعاد الكفاءة مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التغير في الحصيلة الضريبية. كما أكدت قيمة اختبار (F) الدلالة الإحصائية العالية للنموذج ككل، مما يدل على أن الكفاءة البشرية بمختلف أبعادها تؤثر بشكل فعال في تحسين الأداء الجبائي. وبناء على ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحسين مستوى الكفاءة لدى موظفي الضرائب، سواء المعرفية أو الفنية أو السلوكية، ينعكس إيجاباً على فعالية التحصيل وزيادة الحصيلة الضريبية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

- الفرضية الفرعية الأولى (الكفاءة المعرفية)

أثبتت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المعرفية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية عند مستوى معنوية (0.05). حيث بينت النتائج أن الكفاءة المعرفية تؤثر بشكل إيجابي على الحصيلة الضريبية، إذ سجلت معامل ارتباط متوسط، كما أوضحت قيمة ($R^2 = 0.277$) أن الكفاءة المعرفية تفسر جزءاً من التغير في الحصيلة الضريبية. ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك الموظفين

لمعارف قانونية وجبائية كافية يسهم في تحسين فهم الإجراءات الضريبية وتطبيقها بشكل صحيح، مما ينعكس على تحسين عملية التحصيل، رغم أن تأثيرها يبقى أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

- الفرضية الفرعية الثانية (الكفاءة الفنية)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الكفاءات الفنية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية عند مستوى معنوية (0.05). حيث سجلت هذه الفرضية أعلى قيمة لمعامل التحديد ($R^2 = 0.475$)، مما يدل على أن الكفاءة الفنية لها تأثير معتبر في تفسير التغير في الحصيلة الضريبية. ويُفسر ذلك بأن امتلاك الموظفين لمهارات تقنية، خاصة في استخدام الأنظمة الرقمية مثل جباياتيك و SAP، يسهم بشكل مباشر في تحسين سرعة ودقة معالجة الملفات الضريبية، وتقليل الأخطاء، وبالتالي رفع فعالية التحصيل الضريبي وزيادة الحصيلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة (الكفاءة السلوكية)

بينت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الكفاءات السلوكية لموظفي الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية عند مستوى معنوية (0.05). حيث سجلت هذه الفرضية أعلى معامل ارتباط ($R = 0.755$) وأعلى تأثير نسبي ($R^2 = 0.571$)، مما يدل على قوة تأثير هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن السلوك المهني الإيجابي، مثل النزاهة، الانضباط، حسن التواصل مع المكلفين، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة، يساهم بشكل مباشر في تسهيل عملية التحصيل وتقليل النزاعات والتهرب الضريبي، مما يؤدي إلى تحسين الحصيلة الضريبية بشكل واضح.

2. التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تكثيف برامج التكوين المتخصص والمستمر لموظفي الضرائب؛
- اعتماد نظام تحفيزي عادل قائم على الكفاءة والمردودية؛
- مواصلة عصرنة الإدارة الجبائية وتعميم الرقمنة على مختلف المصالح؛
- تطوير آليات الرقابة والتقييم الدوري للأداء الوظيفي؛
- تعزيز أخلاقيات المهنة وثقافة الخدمة العمومية داخل الإدارة الضريبية؛
- تحسين ظروف العمل وتوفير الوسائل التقنية الحديثة للموظفين؛

- تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل تعامل المكلفين مع الإدارة؛
- إنشاء مراكز تدريب متخصصة في المجال الجبائي والرقمي.
- تصميم مؤشرات أداء لقياس كفاءة الموظفين وربطها بالنتائج المحققة.
- تفعيل المنصات الإلكترونية للدفع والمتابعة .
- إجراء دراسات دورية لقياس رضا المكلفين بالضريبة.
- تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات ذات الصلة لمحاربة التهرب الضريبي.

3. الآفاق

بناءً على التوصيات السابقة يمكن تسليط الضوء على بعض الآفاق نذكر منها:

- انعكاس كفاءة موظف الضرائب على سلوكيات الشريك التجاري في أداء التزاماته؛
 - أهمية التكوين الفعال في مسايرة عصرنة القطاع الجبائي؛
 - تطوير البرامج الإلكترونية في تحقيق المساءلة والشفافية وزيادة التحصيل الضريبي.
- وفي الأخير، يمكن القول إن تحسين الحصيلة الضريبية لا يرتبط فقط بتشديد الرقابة أو توسيع الوعاء الضريبي، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة موظف الضرائب باعتباره المحرك الحقيقي للإدارة الجبائية، والشريك الأساسي في إنجاح مسار العصرنة وتحقيق التنمية الاقتصادية.



- القوانين والتشريعات:
- وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الإجراءات الجبائية، الجزائر ، 2025 .
- وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجزائر ، 2025 .
- المواد من 22 إلى 26 من القانون 299/10 المؤرخ في 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ، الجريدة الرسمية ، العدد 74 ، المؤرخة في : 2010/12/05.
- الكتب:
- بطريق يونس احمد ، حامد عبد المجيد ، مبادئ المالية العامة ، دار الشباب ، جامعة الإسكندرية ، 1978.
- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، طبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012.
- جهاد سعيد خصاونة ، علم المالية العامة والتشريع الضريبي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- حميد بوزيدة ، حياة المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2007.
- حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، إربد - الأردن ، 2011 .
- رمضان صديق محمد، الإدارة الضريبية الحديثة، طبعة 2 ، دار النهضة العربية للنشر ، القاهرة ، 2006.
- طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- عبد الناصر نور وآخرون ، الضرائب ومحاسبتها ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- عيسى سماعيل ، حياة ومحاسبة المؤسسة ، متيجة للطبع ، الجزائر ، 2023 .

- محمد عباس محرز ، اقتصاديات الجباية والضرائب ، دار الهومة للنشر ، طبعة 4 ، 2008 ، الجزائر .
- محمد عبد العال النعيمي ، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- محمد سويلم ، الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، دار الهاني للطباعة و النشر ، مصر ، 2004 .
- ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، الجزائر .
- نزار عبد المجيد رشيد البرواري ، فارس محمد النقشبندى ، "التسويق المبنى على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز" ، طبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- يونس احمد البطريق ، النظم الضريبية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 .

أطروحات الدكتوراه:

- سفيان بوزيد ، عوائد التحصيل الجباي ومساهماتها في الميزانية العامة للدولة ، أطروحة منشوره مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مالية ، قسم علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015-2016 .
- سفيان بوزيد ، عوائد التحصيل الجباي ومساهماتها في الميزانية العامة للدولة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مالية ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015-2016 .
- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 .
- نشأت ادوارد ناشد ، ربط الضريبة على الدخل وأثره على العلاقة بين الممول والإدارة الضريبية ، دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه حقوق بني سويف ، 2007 ، نشرت بدار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008 .

رسائل الماجستير:

- بوشري عبد الغني، فعالية الرقابة الجبائية وآثارها في مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011 .
- عبد الحميد عفيف، فعالية السياسة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014.
- يحيى لخضر ، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007 .
- سليمان عتير، دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، 2011-2010 .
- أيت قاسم لامية، آليات وإجراءات الرقابة الجبائية في الجزائر ودورها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر ، 2013-2014 .
- سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011 .
- رحيل آسيا ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس ،2011.
- ولد حمن سيد محمد ، بلحيمر إبراهيم، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع : إدارة الأعمال، 2011-2010 .
- مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2008.
- سمية قحموش، دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2012.

- ناصر رجال ، محاولة تشخيص ظاهرة التهرب الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2007.
- المجلات :
- فضيلة خير ، إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2022 .
- وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا ،أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل مهام موظفي الإدارة الضريبية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 ، العدد 01 ،السنة 2020 .
- منصور شريفة ، عدة أسماء ، النظام الضريبي الجزائري في ظل الإصلاحات الضريبية ، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد رقم 08 ، العدد رقم 02، 2020 .
- هبول نورة ، بزة صالح ، التحفيزات الجبائية وأثرها على الحصيلة الضريبية في الجزائر ، المجلد: 11 العدد 01 ، 2024.
- مراد ميهوبي ، إجراءات تحصيل الضريبي أي فاعلية، التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر ،العدد 39 ، 2014 .
- الهام طرافي ، الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية ، مجلة مدارات سياسية ، المجلد 07 ، العدد 02 ، 2023 .
- زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2021 .
- حيدر خلف بنيان الحمراني ، الخبرات التعليمية ، مفهومها وخصائصها ، مجلة كلية التربية الأساسية ، مجلد 22 ، العدد 93 ، 2016 .
- بوخاتمي زهرة ، الكفاءة وعلاقتها بالمعرفة ، مجلة تعليمية ، المجلد 2، العدد 6، 2014 .
- كشاط أنيس ، برباش توفيق ،التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2017.

- يزيد قادة ، طلحة عبد القادر ، التكوين وأثره على أداء الموظفين في مديرية الضرائب لولاية سعيدة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2022 .
- فيصل جدعان الغامري، أهمية دور مراقب الحسابات في الحد من ظاهرة التهريب ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2014.
- سمية قحموش، المراجعة الجبائية كآلية تساهم في تحسين جودة التصريحات الجبائية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06 ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر ، ديسمبر 2016.
- حدادو فهيمة ، فرج شعبان، دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الإدارة الضريبية ، معارف مجلة علمية دولية محكمة ، العدد 241، 2017 .
- سمية براهيم، بلعاش ميادة ، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش والتهريب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات ، بحوث اقتصادية عربية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014.

المؤتمرات:

- رمضان صديق محمد ، الرقابة القضائية على أعمال الفحص والربط على ضوء أحكام قانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون رقم (91) لسنة 2005 ولائحته التنفيذية، المؤتمر الضريبي السنوي الخامس عشر المنعقد في يومي 15-16 ديسمبر 2007 بكلية التجارة جامعة عين شمس، مصر .

المواقع:

- www.scribd.com ، نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات الموارد البشرية ، 2026/01/15 ، 20.30 مساء

مراجع أخرى:

- "Le Guide du contrôle sur pièces", DRV, Edition, 2003 .



ملحق رقم 01: اتفاقية تربص



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تونس



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مصلحة التعليم والتدريب

اتفاقية التبرع

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصبغ علانية جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تونس. ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: م.م. الشاذلي بن جديد
مقرها: تونس

مستلة من طرف: م.م. الشاذلي بن جديد
الوظيفة: نائب
هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- م.م. الشاذلي بن جديد
2- م.م. الشاذلي بن جديد

مستقر التخصص: م.م. الشاذلي بن جديد

عنوان المذكرة: دور كفاءة موظفي المراكز في زيادة الحمولة التبرعية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

م.م. الشاذلي بن جديد

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- م.م. الشاذلي بن جديد
2- م.م. الشاذلي بن جديد
3- م.م. الشاذلي بن جديد

4- م.م. الشاذلي بن جديد
5- م.م. الشاذلي بن جديد

ليسانس التخصص: م.م. الشاذلي بن جديد

عنوان تقرير التبرع: م.م. الشاذلي بن جديد

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : 01/02/2026 الى : 04/02/2026

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرابا عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تشكل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المساهمات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمقرض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية للمسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المقرض مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترصيمهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الانظمة الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الانحلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المقرض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهيرها بخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

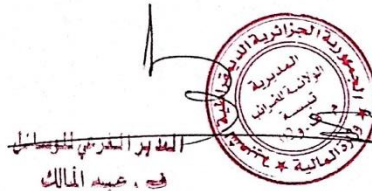
المادة التاسعة : في حالة حادت ما على المقرضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تتجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب جعل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة



ملحق رقم 02: توجيه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية

المديرية العامة للمضرائب
المديرية الجهوية للمضرائب عنابة
المديرية الولائية للمضرائب تبسة
المديرية الفرعية للمواصلات
مكتب المستعدين والتكوين
رقم 2025 / 30
2025/12/24

إلى السيد: بوطورة عبد الرزاق - مفتش قسم
تحت إشراف رئيس مركز للمضرائب - تبسة

*** توجيه ***

توجه الطالب من جامعة الشيوخ العربي التبسي تبس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ترميز تطبيقي على مستواكم - دراسة حالة مديرية للمضرائب -
وهذا ابتداء من 2026/01/02 إلى غاية 2026/04/01
[- ز غلامي شيماء]

تسهيل وإعطاء المعلومات في حدود البحث العلمي
استئصال المترشحين وفق رزنامة التوقيت التي ترونها مناسبة.

المدير الولائي للمضرائب

المدير الفرعي للمواصلات
ف. عبد المالك



ملحق رقم 03: إذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): خلدون حجيلات

للسنة الجامعية: 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور كفاءة موظفي جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية - دراسة حالة مونتريال لولاية تبسة	محاسبة ومالية	1* - زغلامي شيار
		2*

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء

2026/05/26

الامضاء

خلدون حجيلات

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

خلدون حجيلات

الادارة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: محاسبة ومالية



الموضوع: استبيان موجه لموظفي مركز الضرائب - تبسة، الذين لهم علاقة بالتحصيل الضريبي و كفاءة ضريبية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها والموسومة بـ "دور كفاءة موظفين جباية الضرائب في زيادة الحصيلة الضريبية" والتي تم إنجازها في حدود تربص ميداني على مستوى مديرية الضرائب - تبسة. نرجوا منكم الإجابة عن العبارات اللاحقة بموضوعية، ذلك باختيار درجة الموافقة المناسبة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة) بوضع علامة (x) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستوظف لأغراض أكاديمية، وتعامل بسرية

مساهمتم قيمة جدا تساهم في نجاح هذا العمل، لكم منا جزيل الشكر والتقدير .

تحت إشراف الدكتورة:

خلدون حجيلا

من إعداد الطالبة:

زغلامي شيما

السنة الجامعية

2026/2025

الجزء الأول: معلومات شخصية ووظيفية عن عينة الدراسة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

الأسلاك: سلك المفتشين ☐ سلك المراقبين ☐ أسلاك مشتركة ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكبر من 10 سنوات ☐

مستوى الدراسي: بكالوريا ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

دور كفاءة موظفي الجباية في زيادة الحصيلة الضريبية

ملحق رقم 04: وثيقة الاستبيان

المحاور الأول: كفاءة موظف الضرائب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: الكفاءة المعرفية					
2	يواكب موظفو الضرائب التعديلات القانونية والجبائية الحديثة.					
3	يتمتع الموظفون بفهم جيد لإجراءات التحصيل الضريبي.					
4	يملك موظفو الضرائب القدرة على تفسير النصوص الجبائية بدقة.					

5	يساهم التكوين المستمر في رفع المعرفة الجبائية للموظفين.				
البعد الثاني: الكفاءة الفنية					
6	يملك موظفو الضرائب مهارات جيدة في استخدام الأنظمة الرقمية.				
7	يتم إنجاز الملفات الضريبية بسرعة ودقة.				
8	يتمتع الموظفون بقدرة جيدة على اكتشاف الأخطاء الجبائية.				
9	يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء موظفي الضرائب.				
10	يستطيع موظفو الضرائب معالجة الملفات المعقدة بكفاءة.				
البعد الثالث: الكفاءة السلوكية					
11	يتعامل موظفو الضرائب باحترام مع المكلفين بالضريبة.				
12	يتحلى موظفو الضرائب بالنزاهة والشفافية أثناء أداء مهامهم.				
13	يلتزم الموظفون بأخلاقيات الوظيفة العمومية.				
14	يساهم حسن التواصل مع المكلفين في تسهيل عملية التحصيل.				
15	يتمتع موظفو الضرائب بروح المسؤولية والانضباط المهني.				

المحاور الثاني: الحصيلة الضريبية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

					تعتبر إجراءات التحصيل الضريبي الحالية فعالة في تقليص التهرب الضريبي	16
					تتوفر لدى المصالح الجبائية المكلفة بالتحصيل ضمانات كافية لاسترداد المستحقات	17
					توفر الإدارة الضريبية ضمانات كافية للمكلفين أثناء عملية التحصيل	18
					تتسم إجراءات التحصيل الضريبي المتبعة بالوضوح و البعد عن التعقيد	19
					يساهم الاعتماد على طرق التحصيل الحديثة في رفع حجم الحصيلة الضريبية	20
					تمتلك الهيئات المكلفة بالتحصيل الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها بكفاءة	21
					تتوفر في الإدارة الضريبية آليات فعالة للمساءلة و محاسبة الإدارية	22
					تساهم الرقابة المحصلة في تقليص الفارق بين الضريبة المقدرة و المحصلة	23

الملحق رقم 05: النوافذ الخاصة بالتصريح بالرسم على القيمة المضافة TVA في نظام SAP

TAXES SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

A / Chiffres d'affaires imposables

Code	Catégorie de revenus	Revenus Imposables	Taux	Montants à payer
1)	Opérations assujetties à la TVA			
E3B1 -	Biens, produits et denrées visées par l'article 23 du C. TCA		7 %	0
E3B2 -	Prestations de services visées par l'article 23 du C. TCA		7 %	0
E3B3 -	Opérations immobilières visées par l'article 23 du C. TCA		7 %	0
E3B4 -	Actes médicaux		7 %	0
E3B5 -	Commissionnaires et courtiers		7 %	0
E3B6 -	Fourniture d'énergie		7 %	0
E3B7 -	Autres		7 %	0
9 - 1	Sous Total	0		0

2)	Opérations assujetties à la TVA			
E3B8 -	Productions : biens, produits et denrées visées par l'art. 21 du C. TCA		17 %	0
E3B9 -	Revente en l'état: biens, produits et denrées visées par l'art 21 du CTCA		17 %	0
E3B10 -	Travaux immobiliers autres que ceux soumis au taux de 9%		17 %	0
E3B11 -	Professions libérales		17 %	0
E3B12 -	Opérations de téléphones et d'internet		17 %	0
E3B13 -	Tabacs et allumettes		17 %	0
E3B14 -	Spectacles, jeux et divertissements autres que ceux de l'art 21 du CTCA		17 %	0
E3B15 -	Autres prestations de services visées à l'art 21 du CTCA		17 %	0
E3B16 -	TVA produits pétroliers		17 %	0
E3B17 -	Concessionnaires autos		17 %	0
E3B18 -	Producteurs de médicaments		17 %	0
E3B19 -	Importateurs de médicaments		17 %	0
E3B20 -	Banques, établissements financiers et		17 %	0
E3B21 -	Assurances		17 %	0
E3B22 -	Autres prestations de services		17 %	0

3)	Chiffre d'affaires non imposables			
	- Article 9 du CTCA			
E3B24 -	Secteur pétrolier art 9/9 du CTCA			0
E3B25 -	Produits de première nécessité Art 9/2 du CTCA			0
E3B26 -	Opérations de crédit Bail			0
E3B27 -	Opération de réassurance			0
E3B28 -	Opération d'assurances des personnes			0
E3B29 -	Opérations Intragroupe(*)			0
E3B30 -	Exportation			0
E3B31 -	Médicament			0
E3B32 -	Autres			0
	- Article 42 du CTCA			
E3B33 -	Secteur pétrolier			0
E3B34 -	Andi			0
E3B35 -	Ansej			0
E3B36 -	Cnac			0
E3B37 -	Autres			0

B/ Déductions à Opérer

E3B90 -	Précompte antérieur (mois précédent)	0	0
E3B91 -	T.V.A sur achat de biens, matières et services (art.29 C/T.C.A.)		0
E3B92 -	T.V.A sur achat de biens amortissables (art.38 C/T.C.A.)		0
E3B93 -	Régularisation du prorata (déduction complémentaire) (art.40 C/T.C.A.)		0
E3B94 -	T.V.A à récupérer sur factures annulées ou impayées (art.18 C/T.C.A.)		0
E3B95 -	Autres déductions (Notification de précompte, etc)		0
9 - 3	Total des déductions à opérer (B)	0	0

C/ TVA à Payer

E3B96 -	Total des droits dus	0	0
E3B97 -	Régularisation du prorata (art.40 C/ T.C.A.) (+)(Déduction excédentaire)		0
E3B99 -	Reversement de la déduction (art.38 C/ T.C.A.)		0
E3B100 -	(+)-Total à rappeler (C)	0	0
E3B110 -	Total des déductions à opérer (B)	0	0
E3B120 -	(-) TVA à payer au titre du mois (C - B)	0	0
E3B130 -	Précompte à reporter sur le mois suivant (B - C)	0	0

ملحق رقم 06: النافذة الرئيسية لبرنامج ASP



ملحق رقم 07: تحديد الولوج الشخصي لكل مستخدم

Se connecter à 'SAP TRM PROD DATA CENTRE MDF'

SAP NetWeaver™
SAP Web Application Server

 EHP7 pour SAP ERP 6.0

| Système

| Mandant *

| Utilisateur *

| Mot de passe *

| Langue ▼

☐ Accessibilité

[Modifier mot de passe](#)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البعد الأول: الكفاءة المعرفية	100,5411	120,545	,793	7,88
البعد الثاني: الكفاءة الفنية	100,5206	121,730	,788	99,8
البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	100,5668	122,318	,861	,889
المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب	100,5429	121,456	,970	,888
المحور الثاني: الحصيلة الضريبية	100,5932	122,347	,824	,889

Correlations

		القيمة الكلية للاستبيان
البعد الأول: الكفاءة المعرفية	Pearson Correlation	,736
	Sig. (2-tailed)	,000

البعد الثاني: الكفاءة الفنية	Pearson Correlation	,821
	Sig. (2-tailed)	,000
البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	Pearson Correlation	,884
	Sig. (2-tailed)	,000
المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب	Pearson Correlation	,928
	Sig. (2-tailed)	,000
المحور الثاني: الحصيلة الضريبية	Pearson Correlation	,941
	Sig. (2-tailed)	,000

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب	,131	44	,055	,910	44	,021,
المحور الثاني: الحصيلة الضريبية	,108	44	,200*	,985	44	,812

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
q1	3,8864	,68932
q2	3,5909	,81606
q3	3,7500	1,01443
q4	3,7045	,79474
q5	3,9545	,86144
q6	3,3182	1,17677
q7	4,0909	,70935
q8	4,2273	,80301
q9	3,4545	1,08809
q10	4,1136	,68932
q11	3,2045	1,24974
q12	4,1364	,87845
q13	3,7727	,77350
q14	3,9773	,76215
q15	3,8864	,78402
q16	3,7727	,67733
q17	3,3077	,79980
q18	3,5682	1,04320
q19	4,2045	,79474
q20	3,9545	,68044

q21	3,9318	,75937
q22	3,7045	,85125
q23	3,7727	,85898
البعد الأول: الكفاءة المعرفية	3,7773	,58384
البعد الثاني: الكفاءة الفنية	3,8409	,56003
البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	3,7955	,51306
المحور الأول: كفاءة موظف الضرائب	3,8045	,48233
المحور الثاني: الحصيلة الضريبية	3,7744	,53047

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 ^a	,627	,599	,33591

a. Predictors: (Constant),
الكفاءة الفنية, البعد الأول: الكفاءة المعرفية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,587	3	2,529	22,413	,000 ^b
	Residual	4,513	40	,113		
	Total	12,100	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الكفاءة السلوكية, البعد الثاني: الكفاءة الفنية, البعد الأول: الكفاءة المعرفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,535	,409		1,307	,199
	البعد الأول: الكفاءة المعرفية	-,048	,124	-,053	-,386	,702
	البعد الثاني: الكفاءة الفنية	,312	,127	,330	2,458	,018
	البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	,585	,162	,566	3,606	,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,260	,45643

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: الكفاءة المعرفية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,350	1	3,350	16,082	,000 ^b
	Residual	8,750	42	,208		
	Total	12,100	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: الكفاءة المعرفية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1,968	,456		4,321	,000
	البعد الأول: الكفاءة المعرفية	,478	,119	,526	4,010	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصلة الضريبية

الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689 ^a	,475	,463	,38884

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الكفاءة الفنية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,750	1	5,750	38,031	,000 ^b
	Residual	6,350	42	,151		

	Total	12,100	43			
--	--------------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الكفاءة الفنية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,266	,411		3,082	,004
	البعد الثاني: الكفاءة الفنية	,653	,106	,689	6,167	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,755 ^a	,571	,560	,35171
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الكفاءة السلوكية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,905	1	6,905	55,817	,000 ^b
	Residual	5,196	42	,124		
	Total	12,100	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الكفاءة السلوكية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,810	,400		2,023	,049
	البعد الثالث: الكفاءة السلوكية	,781	,105	,755	7,471	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الحصيلة الضريبية