



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة  
التخصص: محاسبة وجباية معمقة

بعنوان:

دور كفاءة العنصر البشري في إطار عصرنة الإدارة الجبائية في زيادة  
التحصيل الضريبي في الجزائر

(دراسة حالة مركز الضرائب لولاية برج بوعريريج)

من إعداد الطالبتين: - أماني طايبي

- أية بن عريب

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	محبوب بوقرة
مشرفا	أستاذ	عادل سلطاني
مناقشا	دكتورة	نسيمة عبد الواحد

السنة الجامعية: 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

# الإهداء

و في اللحظة الأكثر فخرا أهدي تخرجي إلى من شرفني أن أحمل إسمه "أبي الغالي"

طاب بك العمر يا سيد الرجال و طبت لي عمرا يا أبي.

إلى من ظلت تنفق عمرها لتخيط لنا الطريق مستقيما، حبيبتي و جنة قلبي "أمي الغالية"

دمتي لي روحا لا أعيش إلا بها.

شموع بيتينا و أنوار ذاتنا إخوتي و أخواتي.

إلى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلمي

## شكر وعرّفان

إلى كل من علمني علما نافعا ولو حرفا إلى كل من أنار لي الطريق إلى النجاح إلى من  
أرشدني وعلمني أتقدم بالشكر والعرّفان للأستاذ عادل سلطاني الذي أفادنا من علمه مما ساعدنا  
في إعداد هذا المشروع وإخراجه بهذه الصورة التي اجتهدنا أن تكون بأفضل صورة قدر  
المستطاع.

والشكر أيضا إلى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الاطلاع والاستفادة منه ومن ثم المقدرة

على التحديث والتطوير والوصول إلى الأفضل بإذن الله.

وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة العنصر البشري في إطار عصرنة الإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي في الجزائر، وللإجابة على هذه الإشكالية و تحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المنهجيين الوصفي و التحليلي و برنامج spss لتحليل البيانات 28 إستمارة تم توزيعها على إطارات في مركز الضرائب لولاية برج بوعريريج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الجبائية تولي إهتماما كبيرا للرقابة الجبائية؛ تهتم الادارة الجبائية بتطوير أعوان الرقابة الجبائية ؛ إن لكفاءة أعوان الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الضريبي.

**الكلمات المفتاحية:** عصرنة الإدارة الجبائية، كفاءة المراجع(المراقب)الجبائي، التحصيل الضريبي، رأس المال البشري

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of the efficiency of the human element within the frame worke of modernizing tax administration in increasing tax collection in Algeria

In order to answer this eproblem and achieve the objective of the study ; the dexriptive and analytical approaches were relied upon ; and Spss program was used to analyze the data ;28 froms were distributed to tires at the tax center of the state of Bordj Bou Arreridj

This study reached several results, the most important of wich is that the tax administration pays great attention to tax control The tax administration is interested in developing tax control agents, the efficiency of control agents has a significant impacton improving tax collection

- **Key words:** modernization of tax administration, competence of the tax auditor (observer) , Tax collection , human capital

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: أدبيات نظرية حول عصرنة الإدارة الضريبية على مستوى العنصر البشري ودورها في تحسين أداءها
6	المبحث الأول: مفاهيم حول كفاءة العنصر البشري والعصرنة والتحصيل الجبائي
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
28	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في اجراء الدراسة التطبيقية
29	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان
42	الخاتمة
45	قائمة المراجع
48	الملاحق
58	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
28	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
29	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
30	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
31	توزيع الأفراد المستوى التعليمي	04
32	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
33	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
34	اختبار ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	07
35	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية.	08
35	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية	09
36	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي	10
36	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية	11
38	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية.	12
39	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور دور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
30	توزيع العينة حسب الجنس	01
31	توزيع العينة حسب السن	02
32	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
33	توزيع العينة حسب الوظيفة	04
34	توزيع العينة حسب الخبرة	05

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
49-48	عرض الإستبيان	01
56-50	الإختبارات و الأساليب الإحصائية للإستبيان spss	02

# مقدمة

## + تمهيد:

تعتبر الضرائب من أهم مصادر الإيرادات العامة في جميع البلدان بغض النظر عن النظام وظروف النظام الاقتصادي الحالي، لأن دورها لا يقتصر على تغطية أعباء الدولة بل يمتد إلى استخدامات عديدة، فعلى سبيل المثال استخدامها كسياسة مالية للتأثير والسيطرة على الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والانتعاش الاقتصادي والتنمية في الدول النامية، والسعي لتنفيذ برامج الإصلاح من خلال تطوير أنظمتها الضريبية من حيث الانفتاح والعولمة ووجود المجموعات، لذلك يعتبر التحصيل الجبائي أهم شغل يشغل الإدارة الجبائية.

لذلك عملت الدول دائما على تحسين أدائها الضريبي من خلال تطوير إدارتها وطريقة تسييرها للضريبة، وتعد الجزائر إحدى تلك الدول التي تحاول تبني هذا التطوير من خلال عصرنة الإدارة الضريبية. حيث مست العصرنة بالخصوص ثلاث مجالات أساسية متمثلة في كل من النظام الضريبي، الهيكل التنظيمي للإدارة الضريبية (البنى والمتمثلة في المقرات ونظام المعلومات) وثالثا العنصر البشري أو رأس المال البشري للإدارة.

و يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في الإدارة الجبائية من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين باعتبارها علاقة تتطلب نشر الوعي الضريبي بدرجة أولى من أجل كسب رضى المكلفين قبل كل شيء مع انتشار ظاهرة التهرب الضريبي في مجال الضريبة مما يخلق نوعا من ثقة بين المكلفين والإدارة. لذلك تعتبر العلاقة بين المكلفين والإدارة الجبائية على قدر كبير من الحساسية يتطلب معالجتها كفاءة خاصة بالعنصر البشري للإدارة الضريبية.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل تساهم كفاءة العنصر البشري بالإدارة الجبائية في إطار عصرنتها في زيادة التحصيل الضريبي؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تظهر ملامح العصرنة اليوم على مستوى العنصر البشري بالإدارة الضريبية في الجزائر؟
  - هل كان لعصرنة العنصر البشري بالإدارة الجبائية أثر على مستوى التحصيل الجبائي؟
  - كيف يمكن أن تساهم عصرنة العنصر البشري بالإدارة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي؟
- + فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تظهر ملامح عصرنة العنصر البشري بالإدارة الجبائية من خلال مساهمتها في تحسين التحصيل الجبائي.
- كان لعصرنة العنصر البشري اثر ايجابي على مستوى التحصيل الجبائي.
- تساهم عصرنة العنصر البشري بالإدارة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي من خلال تطوير كفاءة المراجع الجبائي (مراقب الجبائي).

### ➤ أهمية الدراسة:

-تتم أهمية الموضوع في إبراز كفاءة العنصر البشري في إطار عصرنة الإدارة الجبائية وسيلة لزيادة التحصيل الضريبي و أيضا كون ان الجباية العادية تعتبر هي المصدر الأساسي لتمويل الخزينة العمومية لدولة.

### ➤ أهداف الدراسة:

- التأكد ما إذا كانت كفاءة العنصر البشري بالإدارة الجبائية تلعب دورا في زيادة التحصيل الضريبي.
- الوقوف على برنامج إصلاح وعصرنة الإدارة الجبائية وتسلط ضوء على الإطار المفاهيمي لتحصيل الضريبي.
- التدرب على الجوانب المنهجية والعملية لإنجاز مثل هذه البحوث.

### منهج الدراسة :

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي و منهج دراسة حالة، وهما المنهجين الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المنهج الوصفي من خلال استعراض أدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع كل من رأس المال البشري وعصرنة الإدارة الجبائية والرقابة الجبائية، والمنهج التحليلي الذي تم اعتماده خصوصا في الجانب التطبيقي من خلال تقييم دور المراجع الجبائي(مراقب جبائي) بعد تبني العصرنة من طرف الإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية "استبيان" .

### حدود الدراسة:

#### - الحدود الموضوعية:

ركزنا في هذا البحث على دور مراجع الجبائي خصوصا(مراقب الجبائي) كفاءة العنصر البشري في زيادة التحصيل الضريبي.

#### - الحدود الزمنية:

إجراء هذه الدراسة في شهر ماي.

#### - الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في مركز الضرائب ولاية برج بوعرييج.

➤ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع ؛

-حداثة موضوع العصرنة وما يتعلق به من تقييم الشوط المقطوع فيه من طرف الإدارة الجبائية.

## هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول مفاهيم حول كفاءة العنصر البشري والعصرنة والتحصيل الجبائي، أما المبحث الثاني دراسات سابقة أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الإستبيان، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

## الفصل الأول:

أدبيات نظرية حول عصرنة  
الإدارة الضريبية على مستوى  
العنصر البشري ودورها في  
تحسين أداءها

## تمهيد:

منذ ظهور الضريبة وفي كل أشكالها كانت تربط بين طرفين لطالما تصارعا واختلفت نظرتهم إليها، من جهة نجد الدولة وفي الوقت الحديث ممثلة بالإدارة الضريبية ومن جهة أخرى نجد الأفراد وحاليا نطلق عليهم تسمية المكلفين بالضريبة. العلاقة بين الطرفين تطورت حيث كانت سابقا مبنية على فرض الضريبة من طرف الإدارة دون الأخذ بعين الاعتبار حالة المكلفين بالضريبة، لكن في الوقت الحديث أصبحت الإدارة الضريبية تعير اهتماما كبيرا للمكلفين بالضريبة رغبة منها في تخفيف ثقل وتكاليف الرقابة الضريبية والدفع بالمكلفين إلى الإقبال عليها. في هذا الصدد قامت المديرية العامة للضرائب بمجهودات كبيرة لعصرنة إدارتها سواء من حيث تنظيم مصالحها، استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وكذا العمل على تحسين جودة الخدمات الضريبية التي تقدمها من أجل تحسين مستوى الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة.

وعلى ضوء ما تقدم تم التطرق لمحتوى هذا الفصل في بحثين حيث تناولنا فيهم:

**المبحث الأول: مفاهيم حول كفاءة العنصر البشري والعصرنة والتحصيل الجبائي.**

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: مفاهيم حول كفاءة العنصر البشري والعصرنة والتحصيل الجبائي

في إدارة الضرائب يتمتع العنصر البشري بأهمية كبيرة في ضمان كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. حيث يقوم هذا العنصر بتنظيم وإدارة العمليات المالية والضريبية، كما يساهم في تحسين الجودة والكفاءة في العمل.

وفي إطار الإصلاحات التي سعت الجزائر لتطبيقها نجد من أهمها عصرنة الإدارة الجبائية حيث قامت بتبني مشروع إصلاح النظام الجبائي لمواكبة التطورات من أجل الرفع من الحصيلة الجبائية.

### المطلب الأول: كفاءة العنصر البشري وعصرنة الإدارة الجبائية

#### أولاً: كفاءة العنصر البشري

##### 1- مفهوم كفاءة العنصر البشري:

مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلها أكثر كفاءة في بعض الأحيان فهي مجموعة من المهارات والمعارف النظرية والسلوكيات القابلة للتفاعل فيما بينها الاختيار موارد لضمان تحقيق الأهداف للملاحظة والقياس وتقويمها، وقبولها، وتطويرها من قبل المؤسسة والعمل على نقلها وتعليمها للأفراد.

وعليه فإن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤشرات المحيط، ومتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية، إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العملية والمهارات العملية النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، وحددت الكفاءة بمفهومها الحديث، ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي:

-الخبرة التقنية؛

-القدرة على العمل؛

-القدرة على الإبداع والخلق؛

-القدرة التدريبية؛

-القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية؛

- القدرة الاتصالية أو العلاقاتية؛<sup>1</sup>

##### 2- عناصر الكفاءات البشرية:

**1.2- المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويله إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

<sup>1</sup> - مريم حسناء خلفي، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016\_2017، ص 5-6.

**2.2- المهارة:** لقدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.<sup>1</sup>

**3.2- السلوكيات:** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل والتحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك والهوية والإدارة والتحفيز.

**3- أهمية الكفاءات البشرية:**

**1.3- 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، نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.  
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- 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.

**2.3- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:** تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى في ما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثر متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- نظراً للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة ميسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

- 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.

**3.3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>**

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها :

<sup>1</sup>- الحاج مداح العرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2011، ص5.

<sup>2</sup>-نوال أحمد، أهمية ودور الكفاءات داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد6، 01 جوان 2016، ص19-20.

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عل دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمي، 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.

- لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العامل خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعلها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعلم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوف فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

#### 4.3- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثر من الأحيان هي المحددة والمتحكم في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافس.

- 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، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

#### ثانيا: عصرنة الإدارة الجبائية

##### 1- مفهوم العصرنة:

تهدف عملية عصرنة إدارة الضرائب في الجزائر الى تغيير تنظيم هيكلها الإدارية وكيفية تسييرها، وهذا بإنتهاج أسلوب جديد يعتمد بالدرجة الأولى على تجميع الوظائف الجبائية في مصلحة واحدة، وبالدرجة الثانية على تصنيف الخاضعين حسب درجة أهميتهم، وكذا إستخدام الوسائل والطرق الحديثة الملائمة في التسيير عن طريق تسهيل الإجراءات الجبائية للمكلفين بهدف الرفع من مستوى الإستجابة الطوعية لديهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طلحة مختار، رحمانى أحمد، قياس أثر إصلاح هيكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 136/137.

## 2- مظاهر العصرنة الجبائية :

### 1.2- تطور النظام الضريبي في الجزائر<sup>1</sup>:

ارتكز الإصلاح الضريبي لسنة 1991 على الجباية العادية وتضمن العناصر التالية:

- تعميم الضريبة الوحيدة على الإنفاق في شكل الضريبة على القيمة المضافة.
- القطيعة مع نظام الضرائب النوعية على المداخل الأشخاص الطبيعيين، باختيار ضريبة وحيدة على الدخل في شكل الضريبة على الدخل الإجمالي.
- تجسيد مبدأ الفصل والتمييز بين الضريبة على الأرباح الشركات والضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين .
- وقد تمخض عن هذا الإصلاح إحداث الضريبة عم الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة. واستحداث أنظمة إخضاع تتماشى مع الضرائب المستحدثة.

### 2.2- عصرنة إدارة الضرائب في مجال الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> :

تأثرت إدارة الجبائية بالوضع الدولي والوطني حيث أصبحت مطالبة بوضع إستراتيجية لعصرنة هياكلها قصد السير مع متطلبات العصر الحالي، فتم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب، هدفها تجميع المفتشيات والقبضات حسب طبيعة المكلفين بالضريبة تتكفل هذه الهياكل بمهام جديدة تتمثل في التسيير والرقابة والبحث في المنازعات المتعلقة بالفئات الجبائية التي تخضع لها.

فهذه العملية رمت لتقليص الهياكل الضريبية من 1288 الى 406 هيكل إداري تتمثل في، 65 مركزا ضريبيا، 250 مركزا جواريا، بدلا من 727 مفتشية، و 480 قبضة.

وتم إبقاء الهياكل الأخرى على حالها، 01 مديرية كبريات المؤسسات 9 مديريات جهوية، 9 مفتشيات جهوية، 3 مصالح للبحث والتحقيق، 3 مراكز جهوية، 3مخابر، 54 مديرية ولائية، 9 قبضات.

أ. مديرية كبريات المؤسسات: تم إنشاء مديرية المؤسسات الكبرى على مستوى العاصمة كخطوة أولى نحو استغناء نظام الجباية بالجزائر عن الهيكل التنظيمي القديم واعتمدت نظام عصري يعوض نظام الاختصاص النوعي، استجابة لانشغالات المكلفين بالضريبة الخاصة بتحسين نوعية الخدمات المتاحة، ثم تلي ذلك إنشاء مراكز للضرائب على مستوى الولايات لتحسين تسيير ملفات المكلفين الخاضعين للنظام الجبائي الحقيقي ومراكز جوارية، إضافة إلى تسيير ملفات الخاضعين للنظام الجزافي على غرار صغار التجار والحرفيين.

ويندرج مسار مديرية كبريات المؤسسات المنشأة بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002، في إطار البرنامج الشامل لتحديث الإدارة الجبائية سواء من الناحية التنظيمية أو العملية بداية عام 1992 التي تميزت

<sup>1</sup>قاسمي مريم، إصلاح هياكل الإدارة الجبائية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه فرع الدولة والمؤسسات، جامعة الجزائر، 01، كلية الحقوق، 2013-2014، ص14.

<sup>2</sup>أحسن ركي، سمير عماري، واقع وآفاق عصرنة للإدارة الضريبية بالجزائر، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد03، العدد01، 2020/06/30، ص27/26/25.

بتأسيس ضرائب ذات طابع دولي (الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة)، إضافة إلى توحيد المصالح والملفات الجبائية وتبسيط وتوحيد الإجراءات المتعلقة بالتصريح ودفع الضرائب والرسوم (إنشاء التصريح الجبائي ج50).

تم فتح مديرية كبريات المؤسسات للجمهور بتاريخ 02 جانفي 2006 بتسيير الملفات الجبائية المتعلقة بالمؤسسات التابعة للقانون الجزائري/ الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات والتي يفوق رقم أعمالها 100 مليون دينار جزائري، الشركات البترولية وكذا الشركات الأجنبية التي ليس لها إقامة مهنية في الجزائر. وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- تقوية الضمانات للمكلفين بالضريبة المعترف بها، إضافة إلى توسيع طرق الطعن.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسات تحديث وتبسيط الإجراءات، ووضع جهاز متكامل للتسيير المعلوماتي للضريبة.

- وقد قررت المديرية العامة للضرائب مراجعة النصوص التنظيمية المنظمة لمديرية كبريات الشركات، في سياق مواصلة إصلاح القطاع الجبائي وتعزيز عمليات التحصيل، حيث اعتمدت بداية سنة 2017، سقفا جديدا لرأسمال المؤسسات الكبرى المعنية بدفع الضرائب لديها حيث ترفع رأسمالها إلى 200 مليار سنتيم، وجاء هذا القرار محاولة لتفعيل عمليات تحصيل ضرائب كبرى الشركات، التي تساهم بتحصيلها الجبائي بجزء هام في ميزانية الدولة السنوية.

ب. مراكز الضرائب: يتبع مركز الضرائب المديرية العامة للضرائب فهو يختص بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة حسب النظام الحقيقي، يهدف هذا المركز لتقديم خدمة نوعية بتطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة تقوم أساسا على التواجد، الاستماع، الاستجابة، ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة.

شكل افتتاح مركز الضرائب النموذجي "الروبية" في 2009، أول مرحلة رئيسية يتم تخطيطها في إطار هذا المشروع، كان الهدف هو السماح للإدارة الجبائية بتقييم فعالية التنظيم والأساليب وكذا الأدوات المحددة لعمل المركز النموذجي لروبية أداء متميزا من حيث الأداء المالي، معالجة القضايا النزاعية، الرقابة، والاستقبال. مع هذه العودة الإيجابية قامت المديرية العامة للضرائب في أواخر سنة 2011 بوضع حيز العمل ستة مراكز للضرائب في كل من ولايات: مستغانم، سيدي بلعباس، معسكر، قالمة، أم البواقي وسوق أهراس.

ج. المركز الجوازي للضرائب: يمثل إطلاق هذا المركز مرحلة الانتهاء من برنامج عصنة هيكل الإدارة الجبائية وإجراءات تسييرها، الذي تم الانطلاق فيها سنة 2006، يعتبر المركز الجوازي للضرائب مخصصة لتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من فئة واسعة ممثلة أساسا في المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجرافية الوحيدة. يهدف إنشاء المركز الجوازي للضرائب الذي يحل محل الهياكل المتواجدة حاليا (المفتشيات والقبضات) إلى ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة وذلك

من خلال تبسيط وتنسيق وعصرنة الإجراءات. يضع هيكل وحيد مختص يتولى جميع المهام الجبائية الممارسة من قبل المنشآت والقبضات لتمكينهم من أداء جميع واجباتهم الجبائية.

### 3.2 - استغلال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال<sup>1</sup>:

يتمثل استغلال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في المديرية العامة للضرائب فيما يلي:

أ. نظام معلومات المديرية العامة للضرائب: اتجاه المديرية العامة للضرائب لرقمنة الإجراءات الضريبية يدخل ضمن سياق مشروع العصرنة الرقمية للحكومة "الجزائر الإلكترونية (ونظرا لحساسية هذا القطاع وتعقيد عملية وضع نظام معلومات، قامت المديرية العامة للضرائب لتعاقد مع الشركة الإسبانية للإدماج "إندرا INDRA"، ونجاح استغلال نظام المعلومات مرهون بثقة المستخدمين وخاصة المكلفين بالضريبة، لذلك قامت المديرية العامة للضرائب بإدخاله حيز التطبيق تدريجيا وبصفة إرادية في البداية قبل الشروع في التعميم والإلزامية لكل المكلفين بالضريبة. وينتظر من تبني نظام المعلومات بلوغ الأهداف التالية:

- تنفيذ الإجراءات والمهام الوظيفية المتكررة بصفة آلية، والتي تكون متعبة عند تنفيذها يدويا.
  - تقليص ولما لا القضاء على مخاطر الخطأ عند حجز معطيات الإخضاع المتعلقة بالمكلفين بالضريبة.
  - رقمنة الملف الضريبي والقضاء تدريجيا على الملفات الورقية.
  - ضمان توفر المعلومات بشكل آني لتمكين المسؤولين من اتخاذ القرارات.
  - إعداد برامج الفحص المحاسبي على أساس معايير موضوعية وقابلة للتحقق من صحتها.
  - تحقيق رقابة لولوج المستخدمين إلى قواعد بيانات المكلفين بالضريبة.
  - حفظ آلي للملفات الضريبية.
  - خلق مساحات تفاعلية مع منظمات عمومية أخرى في إطار البحث عن المعلومات ومقاربتها.
- ب. الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب: يعتبر موقع الانترنت وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في مجال الإعلام والاتصال، حيث يسمح بتثمين نشاط المديرية العامة للضرائب ويسهل العلاقة مع الأطراف الفاعلة في ميدان الضرائب. تم إنشاء موقع المديرية العامة للضرائب في سنة 2001 وتم تحديثه عدة مرات للتمكن من الاستجابة لكل احتياجات الأطراف ذات مصلحة، وفي هذا الصدد ونظرا لتزايد إحتياجاتهم من حيث الخدمات قامت المديرية العامة للضرائب بإطلاق الموقع في شكل جديد سنة 2014 لغرض توسيع الأطراف المستهدفة وكذا خلق فضاء تفاعلي في الموقع. ومما سبق يمكننا القول أن الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب في الجزائر [dz.gov.mfdgi.www](http://dz.gov.mfdgi.www) يعتبر بوابة مهمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية، وذلك من خلال الخدمات العديدة التي يقدمها للمكلفين، ومن بين هذه الخدمات نذكر:
- نشر كل الإعلانات والإخبار الجديدة في مجال الضرائب.
  - نشر مختلف الوثائق والتشريعات الجبائية التي يحتاجها المكلفون بالضريبة.

<sup>1</sup>فارس بن يدير، مصطفى إيدير، محمد زرقون، عصرنة الإدارة الضريبية وأثرها على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022/06/18، ص 123/122.

• تحميل الوثائق الجبائية القابلة للتعبئة، حيث توفر هذه الخدمة للمكلفين سلسلة من المطبوعات والوثائق الجبائية قابلة لتعبئة البيانات مع إمكانية تنزيلها وطباعتها.

• التواصل بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة عن طريق الرسائل الالكترونية.

• تحديد الموقع الجغرافي لخدمات المديرية العامة للضرائب، حيث توفر هذه الخدمة تفاصيل الاتصال بجميع هيكل التابعة للمديرية العامة للضرائب من العناوين وأرقام الهاتف والفاكس، كما يسمح للتطبيق بفضل خريطة جوجل لتحديد الطرق للوصول إليها عبر خدمات Google Maps.

**3.3- تحسين الإمكانيات البشرية<sup>1</sup>:** مع ارتفاع عدد المتعاملين الاقتصاديين نتيجة الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة، واجهت الإدارة الجبائية عدد الصعوبات وعراقيل في أداء مهامها، هذا ما انعكس سلبا على التحصيل الجبائي والمردودية الجبائية العادية. ومن بين هذه العراقيل قلة عدد الموظفين ونقص كفاءتهم المهنية. وكننتيجة لهذا الاختلال بين تعدد وظائف الإدارة الجبائية وإمكانياتهم البشرية، أصبح من الضروري تحسين الكفاءة الموظفين وتكوين الإطارات المتخصصة في المجال الجبائي حيث تم اتخاذ عدة إجراءات في هذا الميدان نذكر منها ما يلي :

• تحسين الأوضاع المادية والاجتماعية للعاملين بالإدارة الجبائية وذلك قصد غلق كل الأبواب الإغراءات المقدمة لهم.

• وضع برنامج تكويني يتماشى التغيرات التي يشهدها النظام الضريبي.

• فتح مدارس متخصصة في المجال الجبائي عبر مختلف جهات الوطن، قصد تكوين إطارات في الميدان وإعادة تأهيل الأعوان الإداريون ( le recyclage ).

دون أن ننسى ضرورة توفير الحماية اللازمة للموظفين في مجال الرقابة الميدانية.

ومن هذا كله فإن الإدارة الكفاءة والناجعة هي تلك الإدارة التي تتوفر على العدد الكافي من الموظفين المتخصصين، أصحاب الخبرات الميدانية المعتبرة والحاصلين على الرواتب المناسبة تجعلهم في مأمن من الحاجة والإغراء.

## المطلب الثاني: التحصيل والأداء الضريبي

أولاً: التحصيل الضريبي

### 1- مفهوم التحصيل الضريبي

هي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى نقل دين الضريبة إلى مصلحة قباضات الضرائب التابعة لمديرية الضرائب الولائية والتي تنقلها بدورها إلى الخزينة الولائية لتحويلها هذه إلى الخزينة العمومية المركزية وفقاً للقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها، وتتم العملية إما نقداً أو بما يماثلها من صكوك بنكية أو شيكات بريدية أو اقتطاعاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، منكرة ماجستير، تخصص المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، 2005/ 2006، ص136/135.

<sup>2</sup> مباركي محمد الصالح، التحصيل الضريبي واقع وآفاق، مجلة الإحياء، المجلد 21، العدد 29، أكتوبر 2021، ص1076.

## 2- طرق التحصيل الضريبي<sup>1</sup>:

وعموما هناك عدة طرق للتحصيل يمكن أن تتبعها الإدارة الجبائية من أجل تحصيل حقوقها الضريبية:

**1.2- طريقة الدفع المباشر:** تقوم هذه الطريقة على قيام المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه بدفع المبالغ الضريبية المستحقة عليه في آجالها القانونية دون مطالبة الإدارة له بأدائها، حيث يقوم بملاً التصريحات الجبائية التي يبين فيها المبالغ الضريبية المستحقة عليه ثم يتقدم إلى إدارة الضرائب من أجل دفع تلك المبالغ طواعية، كما قد تقوم إدارة الضرائب بإخطار المكلف بمقدار الضريبة المستحقة عليه مع تحديد موعد دفعها، فيقوم المكلف مباشرة بتوريد قيمة الضريبة إلى الجهة المختصة في الميعاد المذكور. وقد يتم الدفع المباشر للدين الضريبي من خلال قيام المكلف بلصق طوابع الدمغة حيث أنه بمجرد تحديد دين ضريبة الدمغة يقوم المكلف بالوفاء مباشرة بدين الضريبة عن طريق شراء طوابع الدمغة اللازمة ولصقها على العقود والشهادات والمحركات... الخ

حيث يسمح هذا الأسلوب بتقليص نفقات تحصيل الضريبة مادام أن المكلف هو نفسه من يتولى عملية التحصيل إلا أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على انتشار الوعي الجبائي لدى المكلفين بالضريبة.

**2.2- طريقة الأقساط المقدمة:** في هذه الحالة يكون للمكلف من الخبرة ما يمكنه من تقدير قيمة الضريبة التي تستحق عليه في نهاية العام بطريقة تقريبية، فيقوم بتوريد المبالغ الضريبية في شكل أقساط دورية في تواريخ محددة مقدما تحت حساب الضريبة، ثم تتولى إدارة الضرائب إجراءات الربط وتحديد دين الضريبة، بحيث تقوم بعمل تسوية على أساس ما تم دفعه من أقساط أثناء السنة، فتطالبه بدفع ما تبقى عليه أو ترد له ما زاد عن قيمة الضريبة أو ترحل هذا المبلغ كقسط مقدم تحت حساب الضريبة، كما قد تتولى بعض التشريعات الضريبية تحديد طريقة احتساب الأقساط وعددها ومقدارها ومواعيد دفعها. ويمتاز هذا الأسلوب في كونه يخفف من وقع الضريبة على المكلف ويجعل أداؤها سهلا وميسورا بعكس الحال لو انتظر المكلف نهاية السنة فيتراكم عليه مقدار الضريبة المستحقة، وقد يتعذر عليه دفعه في ذلك الوقت فيلجأ إلى كافة الوسائل للتحايل أو التهرب، كما يضمن للخبزينة العامة إيرادات مستمرة على مدار السنة، بما يتناسب مع احتياجات الدولة للأموال بعكس الحال لو تركت كافة الإيرادات الضريبية في نهاية السنة المالية.

**3.2- طريقة الحجز من المنبع:** حسب هذا الأسلوب يتم تحصيل الضريبة من المكلف عند النقطة التي يتحقق فيها الدخل وقبل تسلمه، حيث يكلف القانون جهات معينة بمسؤولية استقطاع مبلغ الضريبة من الأشخاص الذين لهم عليهم حقوق وتوريدها إلى الإدارة الضريبية خلال فترة زمنية معينة، ولا يمكن إتباع هذا الأسلوب بطبيعة الحال في جميع أنواع الضرائب بل لا بد وأن يكون بين هذا الشخص المكلف بتحصيل الضريبة وبين المكلف علاقة حقوق بحيث يصبح الممول دائنا لهذا الشخص، فعندما تعلن شركة المساهمة عن توزيع أرباح الأسهم يصبح المساهمون دائنون للشركة بهذه الأرباح الموزعة وممولون للضريبة على مداخيل القيم

<sup>1</sup> سماعيل عيسى، تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في النظام الضريبي الجزائري، مجلة القانون العقاري، العدد 15، 31-10-2021، ص 19-20.

المنقولة للتوظيف في نفس الوقت، ومن هنا تستطيع شركة المساهمة استقطاع قيمة الضريبة المستحقة منهم وتسليمهم الأرباح الصافية بعد خصم الضريبة، ثم توريد تلك الضريبة المستقطعة إلى إدارة الضرائب.

ويتميز هذا الأسلوب بسرعة وسهولة التحصيل إضافة إلى قلة التهرب من الضريبة، حيث تحصل قبل حصول المكلف نفسه على المادة الخاضعة للضريبة، صف إلى ذلك انخفاض النفقات الجبائية خاصة وأن الشخص المكلف لا يتقاضى أجرا نظير ذلك.

**4.2- طريقة إصدار سند للتحصيل:** تقوم هذه الطريقة على قيام إدارة الضرائب بإعداد جداول "أوردة فردية" تبين فيها سنة الإخضاع ونوع الضريبة ومبلغها وكذا العقوبات المرتبطة بها ثم تقوم بإرسالها إلى المكلفين بالضريبة تطالبهم فيها بالدفع في أجل معينة.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه مكلف بالنسبة للإدارة الجبائية على اعتبار أنه لا يحترم قاعدة الاقتصاد في النفقة على اعتبار أن هذه الأخيرة هي من يتولى عملية الحساب والتصفية وكذا إعداد تلك الجداول وإرسالها إلى المكلفين بالضريبة لذلك عادة ما تفرض الإدارة الجبائية رسوم إضافية وكذا عقوبات جبائية في حالة اعتماد هذه الطريقة في التحصيل.

### 3- إدارة التحصيل الضريبي:

إذا كان التحصيل دين الضريبة في الوقت الحالي يتم بمعرفة موظفي الدولة، إلا أن الأمر لم يكن كذلك في الماضي. فكان تحصيل عدد كبير من الضرائب يتم عن طريق نظام الالتزام، وبمقتضى هذا النظام يتعهد فرد أو هيئة بدفع مقدار الضريبة مقدما للدولة، ثم يتولى عملية التحصيل فيما بعد لحسابه الخاص، بمساعدة السلطات الإدارية له في هذا الشأن. حتى تم إلغائه في منتصف القرن التاسع عشر. ولقد ألغي هذا النظام لعيوبه الكثيرة، التي تتلخص في أن الخزنة العامة لا تحصل على كل المبالغ من المكلفين، وإنما تحصل فقط على المبلغ الذي يدفعه لها الملتزم (الفرد أو الهيئة). بالإضافة إلى أن الدولة كانت تعطي للملتزم سلطات واسعة، وفي هذا الصدد، وكثير ما كان يسيء استعمالها ويتحكم في الأفراد. ولهذا عدلت كافة الدول عن هذا الأسلوب، وأصبحت تحصل الضرائب عن طريق الإدارات الضريبية والمالية، ففي الجزائر مثال تتولى الإدارة العامة للضرائب، الإدارة العامة لجمارك عملية التحصيل<sup>1</sup>.

### 4- أهمية عملية التحصيل الضريبي:

عملية التحصيل الضريبي تعتبر من الأهمية كون :

- ✓ الضرائب تعد من أهم الموارد المالية لميزانية الدولة والجماعات المحلية.
- ✓ تعد مرحلة التحصيل أهم مرحلة لسببين، ففيها يتم جمع الحصيلة التي تم تقديرها سالفًا، كما أنها تجعل جميع الخطوات السابقة لها لا قيمة لها في حالة عدم إتمام عملية التحصيل، ومنه عجز الميزانية.
- ✓ تؤدي مرحلة التحصيل إلى اكتفاء ميزانية الدولة ذاتها دون الحاجة إلى الاقتراض من الخارج، وفي ذلك مساس بالسيادة الوطنية وفرض لتوجيهات غير وطنية المنبع.

<sup>1</sup>سهام لناصر، نبيلة مسعودي، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل (دراسة حالة مديرية الفرعية للتحصيل لولاية أدرار)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص10، 11.

✓ نجاح عملية التحصيل تؤدي إلى توجه الدولة إلى الاستثمارات التي تحقق رفاهية وتطور الدول<sup>1</sup>.

## 5. العقوبات والغرامات المنصوص عليها قانونا لتحسين عملية التحصيل الضريبي

### 1.5- غرامات عدم تقديم التصريح بالوجود<sup>2</sup>

يترتب عن عدم تقديم التصريح في الآجال المحددة، حسب المادة 194 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة على " يعاقب المكلف بالضريبة الذي لا يقدم تصريحا بالوجود، المنصوص عليه في المادة 183 من هذا القانون بدفع غرامة جبائية محددة بـ 30000 دج، وهذا دون المساس بالعقوبات المنصوص عليها في هذا القانون.

### 2.5- غرامات عدم تقديم التصريح السنوي<sup>3</sup>

يترتب على عدم تقديم التصريح في الآجال المحددة، حسب المادة 192 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة على " تفرض تلقائيا الضريبة على المكلف بالضريبة الذي لم يقدم التصريح السنوي، حسب الحالة، إما بصدد الضريبة على الدخل وإما بصدد الضريبة على أرباح الشركات، ويضاعف المبلغ المفروض عليه بنسبة 25%.

تخفض هذه الزيادة إلى 10% أو 20% ضمن الشروط المحددة في المادة 322.

إذا لم يصل التصريح إلى الإدارة خلال أجل قدر (30 يوم) اعتبارا من تاريخ التبليغ في ظرف موسى عليه مع إشعار بالإستلام والقاضي بوجوب تقديم هذا التصريح في هذا الأجل، تطبق زيادة بنسبة 35%.

### 3.5- غرامات نقص في التصريحات الجبائية<sup>4</sup>

يترتب على كل مكلف بالضريبة قدم للإدارة الجبائية نقص أو تهرب في التصريح المنصوص عليه عقوبات مالية وهذا طبقا للقانون إذا تنص المادة 193 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة "عندما يصرح المكلف بالضريبة ملزم بتقديم تصريحات تتضمن الإشارة إلى الأسس أو العناصر التي تعتمد لتحديد وعاء الضريبة، أو يبين دخلا أو ربحا ناقصا أو غير صحيح، يزداد عن مبلغ الحقوق التي تملص منها أو أخل بها نسبة:

• 10% إذا كان مبلغ الحقوق المتملص منها يقل عن مبلغ 50.000 دج أو يساويه.

• 15% إذا كان مبلغ الحقوق المتملص منها يفوق 50.000 دج ويقل عن مبلغ 200.000 دج أو يساويه.

• 20 إذا كان مبلغ الحقوق المتملص منها يفوق 200.000 دج.

عند القيام بأعمال تدليسية تطبق زيادة موافقة لنسبة الإخفاء المرتكبة من طرف المكلف بالضريبة، توافق

هذه النسبة حصة الحقوق التي تم إخفاؤها مقارنة بالحقوق المستحقة بعنوان نفس السنة.

لا يمكن أن تقل هذه الزيادة عن 50% و عندما لا يدفع أي حق، تحدد النسبة بـ 100%.

<sup>1</sup> مباركي محمد الصالح، مرجع سابق، ص 1078.

<sup>2</sup> وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب: قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، لسنة 2022، المادة 194، ص 75.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة 192، ص 73.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، المادة 193، ص 75/74.

## ثانياً: الأداء الضريبي

### 1- تعريف الأداء الضريبي:

يتم تعريف أداء النشاط الضريبي على أنه "تطبيق إدارة الضرائب على اللوائح والقوانين المستمدة من النظام الضريبي" ويكون الأداء الضريبي فعال إذا تمتك السياسة الضريبية واللوائح والقوانين المعمول بها القدرة على زيادة الإيرادات الضريبية؛ مما يؤدي إلى زيادة تحصيل الضرائب وبالتالي تمويل الخزينة العامة. انعكاس لكيفية استخدام إدارة الضرائب للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بفعالية وكفاءة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في رفع الإيرادات الضريبية وتحقيق رضا المكلفين<sup>1</sup>.

### 2- قياس الأداء الضريبي ودوره في دعم عملية التحصيل:

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

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

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

## المطلب الثالث: دور كفاءة العنصر البشري في إطار العصرنة في زيادة التحصيل الضريبي

### أولاً: الرقابة الجبائية

#### 1- مفهوم الرقابة الجبائية

وتعرف على أنها عملية فحص التصريحات والسجلات والوثائق ومستندات المكلفين بالضريبة الخاضعين لها، سواء كانوا ذو شخصية طبيعية أو معنوية، وذلك بقصد التأكد من صحة المعلومات التي تحتويها ملفاتهم الجبائية، على أن يستعمل الشخص المكلف بهذه العملية أفضل الوسائل لاستغلال والاستفسار والاستيضاح عن كل ما هو مدون بالتصريحات والوثائق المرفقة بها، واليكفي بدراسة ومراجعة التصريحات بل عليه أن يقوم بعملية مقارنة بين ما هو مصرح به والمعلومات المتحصل عليها من مصادر أخرى، وبالتالي التأكد من مدى التطابق الموجود بينهما، فضال عن النظر في الوضعية المالية للممول.

<sup>1</sup> غفران ناظم طراد الشيباني، سعد سلمان عواد المعيني، (قياس تأثير الرقابة الداخلية في الأداء الضريبي باستخدام مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة) بحث تطبيقي في عينة من فروع الهيئة العامة للضرائب، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، العراق، 2019، ص6.

أو هي مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تستعملها الإدارة الجبائية للتأكد من مصداقية البيانات والتصريحات باعتمادها على حق الرقابة والتحقيق بموجب القانون، وتقوم بها قصد التحقق من صحة ومصداقية التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين بغرض اكتشاف العمليات التدليسية التي ترمي إلى التملص والتهرب من دفع الضريبة وتقويمها.<sup>1</sup>

## 2- إجراءات الرقابة في زيادة التحصيل<sup>2</sup>

### 1.2- دور فحص المحاسبة من حيث الشكل في زيادة التحصيل الضريبي:

من بين أهم الإجراءات الرقابة الجبائية التي يقوم بها المحقق الجبائي لدينا فحص المحاسبة من حيث الشكل ونعين هبا معاينة كل الدفاتر الملزمة على المكلف وفحصها بما يلائم الشروط والأحكام القانونية الذي يجب على المكلف بالضريبة تقديمي كل الدفاتر التي بدورها تمثل كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بهدف التوصل الى الوضعية الحقيقية للمؤسسة، اذ يجب على المحقق فحص كل الدفاتر والتأكد من مدى مطابقتها للتشريعات والشروط القانونية، والتي على أساسها يحصل المحقق على صورة صادقة محاسبية المكلف، فإذا وجد دفاتر غري مطابقة للتشريعات يتضح للمعون المحقق أن للمكلف نية التهرب الضريبي فيتخذ الإجراءات الأزمة لمنع التصرفات غري القانونية وبالتالي المساهمة في زيادة التحصيل الضريبي.

### 2.2- دور فحص المحاسبة من حيث المضمون في زيادة التحصيل الضريبي:

بعد قيام المحقق بفحص المحاسبة من حيث الشكل لمختلف الدفاتر المقدمة من طرف المكلف بالضريبة يقوم بفحص دقيق لكل المعلومات والحسابات، للتأكد من صحتها حيث أن فعالية هذا الإجراء وقدرة المحقق على كشف الأخطاء والتجاوزات يساهم بنسبة كبيرة في زيادة المردودية الضريبية

أ- **التحقيق المحاسبي:** هذا النوع من التحقيق يساهم بدرجة كبيرة في زيادة مردودية الحصيلة الضريبة حيث أن هذا النوع اعتبر من أهم طرق تنفيذ الرقابة الجبائية على المكلفين، حيث أنها تهتم بجميع أنواع الضرائب والتأكد من صحة التقيدات المحاسبية ومقارنتها مع التصريحات المقدمة من طرف المكلف والتأكد من مصداقيتها، إن التحقيق المحاسبي يساهم في زيادة المداخل الجبائية وتحسين مردوديتها هذا من خلال التطبيق الجيد لإجراءات التحقيق المحاسبي.

- **إجراءات التحقيق المحاسبي:** إن التحضير لعملية التحقيق هو من أهم الخطوات التحقيق المحاسبية حيث يتم من خلالها اختيار الملفات التي سيحقق فيها ويقوم المحقق الجبائي بدراسة الملف الجبائي للمكلف، وبعد ذلك يفحص الملف الجبائي للمكلف وإعداد قائمة مفصلة برقم الأعمال المحقق، وبالتالي إن فعالية هذه الإجراءات تساعد في إعطاء صورة حقيقة للتصريحات المقدمة والمساهمة في منع التهرب الضريبي، وبالتالي زيادة

<sup>1</sup>نعيمه أكلي، فعالية الرقابة الجبائية في ظل نظام معلوماتي جبائي، ملتقى وطني حول الرقابة الجبائية في الجزائر، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 28\_29 أكتوبر، 2015، ص4.

<sup>2</sup>مروى بشار، دور الرقابة الجبائية في زيادة الحصيلة الضريبية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص45-46.

المردودية الضريبية حيث أن كفاءة المحقق بالقيام بهذه الإجراءات تساعد في تحسين مردودية التحقيق المحاسبي.

ب. **التحقيق المعمق:** إن التحقيق المعمق هو امتداد للتحقيق المحاسبي يهدف إلى مراقبة المداخل المصرح بها من طرف المكلف، وحوصلة ما هو في ذمة المكلف من خلال المؤسسات المالية التي تتعامل معه، وعند حصول المحقق على المعلومات يقوم بفحصها ومقارنتها مع المعلومات المصرح بها من أجل اكتشاف المخالفات والأخطاء، وبالتالي فرض غرامات على المكلف هذا ما يؤدي إلى زيادة التحصيل الضريبي، إذن فعالية الرقابة الجبائية تتوقف على مدى أهمية تطبيق العقوبات والغرامات لضمان التحصيل الجيد للضريبة وزيادة مردوديتها ويشكل تحديد مدة التحقيق من أهم أدوات لضبط وسري عملية التحقيق بطريقة فعالة. وتتوقف فعالية هذا النوع من التحقيق إلى:

-كفاءة الهيئات المختصة بسن القوانين والمراقبين الذين يقومون على تطبيقها واتخاذ إجراءات من شأنها تقوية نظام الرقابة الجبائية.

-تمديد المراقبة الجبائية حسب إجراءات التحقيق المعمق للأشخاص المكتتبه للتصريح.

-تكثيف عمليات الرقابة والمعاينة المستمرة.

حيث أن هذه الإجراءات تساهم في زيادة مردودية التحقيق المعمق وبالتالي زيادة التحصيل الضريبي

ثانياً: صفات الكفاءة الواجب توفرها في المراجع المراقب الجبائي ودورها في زيادة التحصيل الضريبي.

لكي تساهم الرقابة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي فان السر يكمن في كفاءة العنصر البشري المكلف بعملية الرقابة والذي يطلق عليه المراجع أو المراقب الجبائي.

وفيما يلي نقوم بسرد أهم الشروط الواجب توفرها في المراجع الكفاء:

**1- الشروط الواجب توافرها في المراجع الجبائي<sup>1</sup>:** للقيام بعملية المراجعة الجبائية لابد من توفر جملة من الشروط في الشخص القائم بها، حتى يستطيع القيام بمهمته على أحسن وجه وتتخلص هذه الشروط العامة التي يجب توفرها في المراجع أو المدقق سواء كان محاسبي أو جبائفي :

- النزاهة والموضوعية؛
- التأهيل العلمي والعملية ؛
- الإستقلالية والحياد،
- الكفاءة المهنية؛
- الإلتزام بالسر المهني؛
- بذل العناية المهنية اللازمة؛

<sup>1</sup>فتحة أميرة، دور المراجعة الجبائية في تحقيق الأمن الجبائي بالمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة شركة مطاحن الأوراس باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصصمحاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص40-43.

### 1.1- النزاهة والموضوعية :

النزاهة تعني الأمانة والتعامل العادل والثقة، بينما مبدأ الموضوعية يقصد به التزام المراجع بالعدالة والأمانة العقلية والتحرر من تعارض المصالح، وعند اختيار الحالات والممارسات للتعامل معها بشكل خاص ضمن المتطلبات الأخلاقية التي تخص الموضوعية، حيث يجب على المراجع أن يولي اهتماما للعوامل التالية:

- قد تمارس ضغوط عليه، وهذه الضغوط قد تحد من موضوعيته؛
- يجب عليه تجنب العلاقات التي تسمح بالتحايل أو التحيز؛
- يجب عليه الإلتزام بمبادئ الموضوعية؛
- يجب أن لا يقبل أي هدية أو دعوة يمكن أن يعتقد أن لها تأثيرا كبيرا وغير مناسب على حكمه المهني.

### 2.1- التأهيل العلمي والعملية :

حيث أن عملية المراجعة يجب أن تتم بواسطة شخص لديه المعرفة العلمية والخبرة العملية والكفاءة المهنية التي تؤهله للعمل كمراجع.

ويعني أن المراجع يجب أن يتمتع بالمعرفة العلمية الكافية في مجالات المحاسبة والضرائب والمراجعة، إضافة إلى ذلك يجب أن يستمر المراجع في التدريب والتعليم طوال ممارسته للمهنة ليظل ملما بالتطورات الحديثة في تلك المجالات، ويظل مستعدا لاكتساب المعرفة في مجالات جديدة.

### 3.1- الاستقلالية والحياد:

يقصد بالاستقلال القدرة على العمل بنزاهة وموضوعية، فعلى المراجع أن يلتزم دائما باستقلال تفكيره في جميع الأمور المرتبطة بالمهمة المكلف بها.

الاستقلال في التفكير هو في الأساس حالة فكرية، إذ على المراجع الجبائي أن يكون رأيه من خلال استقلاله في التفكير والعمل، كما عليه أن يعتبر هذا الاستقلال ضرورة لا غنى عنها من شأنها أن تزيد من مصداقية المعلومات الجبائية والمحاسبية التي يبدي المراجع فيها رأيه، حيث أن الأطراف المستفيدة من هذه المعلومات يعتمدون على رأي المراجع بصفته خبيرا مستقلا ومحايدا.

ولذا ينبغي توافر النقطتين التاليتين لتحديد مدى استقلالية المراجع :

• **عدم وجود مصالح مادية للمراجع:** حيث ينبغي على المراجع أن لا تكون له مصالح مادية مع المؤسسة التي يقوم بمراجعتها، لأن وجود ذلك قد يؤثر على استقلاليته في إبداء رأيه الفني المحايد الذي يمكن الوثوق به؛

• **وجود استقلال ذاتي:** يفترض في ذلك عدم تدخل العميل أو سلطة عليا في الدور الذي يقوم به المراجع بشأن عملية الفحص، بحيث لا يتعرض لضغوط تحد من تحقيق المبتغى من المراجعة.

يجب أن يتصف المراجع بالحياد في جميع الأمور التي تعرض عليه ويجب أن تتميز أعماله بالعدالة، فتميز المراجع بالأمانة المهنية يجعل آراءه غير متحيزة لأي جهة.

#### 4.1- الكفاءة المهنية :

بحكم المهام الموكلة للمراجع الجبائي لأداء عملية المراجعة، بات من الأجدر عليه أن يكون في مستوى هذه المهمة سواء من ناحية التأهيل العلمي أو المؤهلات العملية والكفاءة المهنية المطلوبة للإيفاء التام والكفاء بهذه المهمة، فيجب على المراجع أن ينمي خبراته ومهاراته التقنية بطريقة مستمرة، وتحديثها تجاوبا مع الاتجاهات الحديثة عن طريق التكوين المهني المستمر والمناسب.

#### 5.1- الالتزام بالسر المهني :

ينبغي على المراجع أن يحترم سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء واجباته المهنية، ويجب أن لا يستعمل أو يفصح عن أي من هذه المعلومات بدون تفويض صريح ومحدد، أو أن يكون لديه تشريع أو حق مهني أو واجب بالإعلان عنها، وهذه الإلزامية تناولتها المادة 18 من القانون 91/08 المؤرخ في 1991/04/27 والذي ينص على إلزامية الالتزام بالسرية المهنية لكل من الخبراء المحاسبين ومراجعي الحسابات والمحاسبين المعتمدين في إطار الشروط والعقوبات التي تحددها المادة 301 من قانون العقوبات.

#### 6.1- بذل العناية المهنية اللازمة :

يجب على المراجع أن يبذل في تنفيذ جميع مراحل المراجعة وفي إعداد التقرير العناية المهنية اللازمة وإلا فإن سلوكه في هذه الحالة لا يتفق مع آداب المهنة ويخل بواجباته القانونية، والعناية المهنية اللازمة توجب على المراجع أن يجتهد في عمله وأن يستخدم خبرته العلمية والعملية وأن يتمتع بالاستقلال ويكون مدركا لحقوقه وواجباته المهنية وذلك عند تنفيذ عملية المراجعة.

ويمكن تحديد شروط عامة يجب توافرها في المراجع بغية الوصول إلى العناية المهنية المطلوبة :

- محاولة الحصول على أنواع المعرفة المتاحة بغية التنبؤ بالأخطاء غير المنتظرة؛
- الأخذ بعين الاعتبار الظروف غير العادية في برنامج المراجعة من أجل الحذر عند فحص العناصر المرتبطة بها؛

• العمل على إزالة الشكوك أو الاستفسارات المتعلقة بالمفردات ذات الأهمية في إبداء الرأي؛

• عمل باستمرار من أجل تطوير مجال خبرته المهنية

كذلك يجب أن تتوفر في المراجع صفات شخصية وأخلاقية تؤهله لأداء واجبه المهني، وأهم هذه الصفات الأمانة والنزاهة، والصدق والصبر والدقة في العمل، والحذر في التصرفات، والمقدرة على التركيز وتقدير المسؤولية.

2- دور كفاءة المراجع الجبائي في زيادة التحصيل الضريبي<sup>1</sup> : عندما يكون لدى الإدارة الجبائية مراجع كفاء فإنه يعمل على :

- إكتشاف الأخطاء المقصودة والغير مقصودة وفرض غرامات مالية ;
- إكتشاف التهرب الضريبي وفرض عقوبات على المكلفين مما يدفعهم إلي تجنبه ;

<sup>1</sup>"بتصرف".

- معرفة الثغرات القانونية التي يستغلها المكلفين في حالة التهرب الضريبي المشروع ومحاولة سدها من خلال إعداد التقارير والتبليغ عنها ;
  - تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية ;
  - شرح القوانين والقواعد القانونية للمكلفين لكي لا يحصل سوء فهم.
- إذا كان المراجع ملم بكل ما تم ذكره، يدفع المكلفين إلى تحسين التصريحات الجبائية وبالتالي الزيادة في التحصيل الضريبي.

### المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة.

تم التطرق إلى أبحاث ودراسات لباحثين واستعمالها كأبحاث مرجعية التي سبقتنا في موضوع الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي، حيث تمتاز كل دراسة بوجهة نظر وخلفية نظرية مغايرة لتباين الأفكار وتعدد التجارب، حيث يتم تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف وأهم النقاط التي تميز دراستنا عن الدراسات الأخرى.

### المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

1. دراسة قبائلي نور اليقين سمية، بن صخري قمبر "دور الرقابة الجبائية في تحسين التحصيل الضريبي" دراسة حالة المديرية الفرعية للرقابة الجبائية بولاية بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بماهية وأشكال الرقابة الجبائية والتعرف على مصالح الرقابة الجبائية ودورها في تحقيق عملية الرقابة وتسلط الضوء على عملية التحصيل الضريبي في الجزائر، ومحاولة التعرف على أهم إجراءات الرقابة الجبائية ودورها في عملية التحصيل الضريبي على مستوى مديرية الضرائب-المديرية الفرعية للرقابة الجبائية-بسكرة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ✓ إن التنسيق التام بين الإدارة الجبائية ومختلف الإدارات والمؤسسات الأخرى يلعب دورا فعّالا في تبادل المعلومات من حيث حجمها واستغلالها.
- ✓ تكمن العلاقة بين الرقابة الجبائية والتحصيل الضريبي في كيفية إقناع المكلف بتخلي نفسه بسلوك سوي وسليم يمكنه من تقديم تصريحاته الجبائية بطريقة صحيحة ودقيقة وشفافة تعكس واقع وضعيته المالية ومكانة الضريبة في تحقيق المنفعة العامة للمجتمع .
- ✓ لا تستطيع الإدارة الجبائية تحسين وزيادة التحصيل الضريبي دون مواجهة مجموعة من العراقيل والصعوبات .
- ✓ إن الرقابة الجبائية أداة فعالة للمساهمة في التنمية الاقتصادية للدولة وهذا من خلال المحافظة على أموال الخزينة العامة من خلال الإجراءات التي تقوم بها الرقابة الجبائية.
- ✓ تتبع المصالح الجبائية طرق وإجراءات أهمها الرقابة الشكلية والرقابة على الوثائق والتحقق المحاسبي والمصوب والتحقق المعمق في مجمل الوضعية الجبائية.
- ✓ التحقق المحاسبي أهم شكل رقابي من حيث المردودية المالية حيث يمكن الإدارة الجبائية من الكشف عن حالات التهرب الضريبي للمكلفين الخاضعين لهذا النوع من الرقابة.

✓ نستنتج بأن الجانب التطبيقي والذي كان في المديرية الفرعية للرقابة الجبائية أنه مطابق لما نصت عليه القوانين والتشريعات مما أدت إلى نجاعة عملها.

2. دراسة حركات أديب محمد العزيز "فعالية مصالح الإدارة الجبائية في التحصيل الجبائي" دراسة حالة المصالح الجبائية لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى هدف علمي: يتمثل في إبراز وتأكيد فعالية وأهمية المصالح الجبائية في تحصيل الضرائب والرسوم .

هدف توثيقي: يتمثل في إثراء المكتبة الوطنية وتوسيع المعارف والمعلومات الأكاديمية للطلبة والباحثين حول المواضيع المتعلقة بالنظام الجبائي الجزائري وبيئة تطبيق الضرائب وأنواعها في ظل تغيرات البيئة الاقتصادية، تحديات ظاهرة العولمة والإصلاحات التي طبقتها السلطات العمومية.

هدف عملي: يتمثل في وضع نموذج افتراضي للعقود الارتباطية المفترضة بين مصالح الإدارة الجبائية والتحصيل الجبائي التي تنعكس إيجابا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة لدراسة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الجبائية في تفعيل التحصيل الجبائي حسب مختلف المتغيرات الديموغرافية التي تميزهم.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

✓ الضريبة هي من أهم الموارد المالية التي تستخدمها الدولة في تغطية نفقاتها من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

✓ أن الكثير من المكلفين بالضريبة يحاولون قدر المستطاع التملص من دفع مستحقاتهم الضريبية وذلك بواسطة عدة أساليب وطرق منها المشروعة ومنها الغير مشروعة.

✓ قلت الثقافة ونقص الوعي الضريبي لبعض المكلفين وعدم تعاونهم مع الإدارة الجبائية.

✓ إن تحديد وحساب مختلف الضرائب الواجب تسديدها من طرف المكلف بالضريبة يتم بالاعتماد على عناصر ومعطيات يتم استخراجها من تصريحاتهم.

✓ إن التنسيق التام بين الإدارة الجبائية ومختلف الإدارات الأخرى يلعب دورا فعالا في تبادل المعلومات من حيث جمعها واستغلالها.

✓ التضامن والتظافر بين الإدارة الجبائية والإدارة العمومية من شأنه أن يساعد في محاربة التهرب الضريبي.

✓ حرص الإدارة الجبائية على استغلال حق الاطلاع والمعاينة لكشف الأخطاء والتجاوزات التي يرتكبها المكلفون بالضريبة.

✓ هناك فوارق كبيرة بين الحقوق المسترجعة وما يصرح به المكلفون بالضريبة.

✓ إن الإدارة الجبائية لا تستطيع أن ترفع من قدرتها على التحصيل الضريبي دون أن تواجه مجموعة من العراقيل والصعوبات، فالمشكل في التحصيل قد يتسبب فيه الطرفان الإدارة الجبائية من جهة والمكلفين بالضريبة من جهة أخرى.

- ✓ تطوير النظام الجبائي يدعم التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقاعدة التشريعية على التحصيل الجبائي في المديرية العامة للضرائب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة المورد البشري على التحصيل الجبائي في المديرية العامة للضرائب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإمكانات المادية على التحصيل الجبائي في المديرية العامة للضرائب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ تم إثبات الفرضية الرئيسية، بتأكيد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية الإدارة الجبائية في التحصيل الجبائي عند مستوى معنوية 5%.

3. دراسة منصورية عبد الوهاب "دور وأهمية مصلحة الضرائب في التحصيل الضريبي" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية نقود وتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة فيما تتمثل الإجراءات التي تتبعها مصالح الضرائب لتحصيل الضريبة من الممولين؟ والأسئلة المرفقة لها، معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالنظام الضريبي والتحصيل الضريبي، معرفة كيفية سير العمل وذلك بدراسة لكيفية التحصيل من قبل القباضة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى إن مصلحة الضرائب تسعى جاهدة بكل هياكلها من المكلفين وهذا لسد ومواجهة نفقات الدولة الاستثمارية وذلك باتخاذ إجراءات سهلة وبسيطة في حالة قيام المكلف بدفع مستحقته، أو اتخاذ إجراءات صارمة كالحجز في حالة تأخر أو تهرب الممولين من القيام بالتزاماتهم.

#### المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

1- Risus rotua sitorus (2018), IMPACT OF ANTECEDENTS OF TAX ADMINISTRATION MODERNIZATION AND AWARENESS ON INDIVIDUAL TAXPAYER'S COMPLIANCE IN JAKARTA – INDONESIA.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير كل من عصنة الإدارة الضريبية، والوعي الضريبي على الامتثال الضريبي للمكلفين في مقاطعة شمال جاكرتا، مكونات تحديث الإدارة الضريبية باعتبار متغيرات خارجية هي: التصريح الإلكتروني، الإيداع الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، الاستشارات الإلكترونية، النظام الإلكتروني للتصريح لمدخيل والفوترة الإلكترونية. المتغير الثاني يتمثل في الوعي الضريبي للمكلفين وهو أن يكون المكلف يعرف، يفهم ويطبق بشكل صحيح وطوعي كل الالتزامات الضريبية المترتبة عليه، وقد خلص الباحث في هذه الدراسة إلى أن مكونات تحديث الإدارة الضريبية التالية: التصريح الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، الاستشارات الإلكترونية، النظام الإلكتروني للتصريح بالمدخيل والفوترة الإلكترونية تؤثر بشكل كبير على الامتثال المكلفين، أما بالنسبة للوعي الضريبي للمكلفين ليس له أي تأثير على امتثال دافعي الضرائب.

## 2- Anthony, Maouren, Lukman(2019) , DETERMINANT OF TAX PAYER COMPLIANCE IN KPP PRATAMA MAKASSAR UTARA

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تحديث نظام الإدارة الضريبية على الامتثال الضريبي في مقاطعة براتما ماكاسار أتارا أندونيسيا، وتأثير المعرفة الضريبية للمكلفين بالضريبة على امتثالهم الضريبي في نفس المقاطعة، بالنسبة لتحديث نظام الإدارة الضريبية فتم دراسة تأثير على الامتثال الضريبي من خلال كل من نظام التصريح الإلكتروني للمداخيل "E-SPT" والنظام الإلكتروني للتصريح بالفواتير "E-FAKTUR"، وتحليل المعطيات استعمل الباحثون الانحدار الخطي المتعدد، وتوصلوا إلى أن تحديث نظام الإدارة الضريبية يؤثر إيجابيا على الامتثال الضريبي للمكلفين في مقاطعة براتما ماكاسار أتارا من خلال كل من نظام "E-SPT" و"FAKTUR"، وأيضا أن المعرفة الجيدة للمكلفين بالنظام الضريبي والتزاماتهم الضريبية تؤثر بشكل إيجابي على تنفيذ التزاماتهم الضريبية.

## 3- PABLO SERRA (2005), Performance Measures in Tax Administration: Chile as a Study.

هدفت هذه الدراسة حول مشكلة قياس أداء إدارة الضرائب التشغيلية بالمقارنة مع جميع التدابير الموجودة في بلدان أخرى. وخلص المؤلف من خلال هذه الدراسة إلى أن مقاييس تحديد الأداء من خلال أهداف إدارة الضرائب التشغيلية، يتعلق الهدف الأول بنسبة الإيرادات الفعلية إلى الإيرادات المحتملة لكنها تفشل في التحكم في المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الأداء مثل ميزانية المساعدة الفنية ونصيب الفرد من الدخل، الهدف الثاني هو إرضاء دافعي الضرائب الذي يتم قياسه من خلال استطلاعات العينة، يبدو أن هذا يعتمد على جودة خدمات دافع الضرائب.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والمذكورة

#### 1. أوجه الاختلاف:

• من خلال تعقيب على الدراسات السابقة يمكن التوصل إلى أنها معظمها تطرقت إلى متغيرات البحث منفصلة.

#### 2. أوجه التشابه:

• أغلب الدراسات ركزت على دور العصنة في زيادة التحصيل الضريبي.  
• أغلب النتائج كانت حول لا تستطيع إدارة الضرائب زيادة الحصيلة الضريبية دون مواجهة عراقيل والصعوبات.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذه الدراسة التي أجريناها حول دور كفاءة العنصر البشري في إطار عصرنة الإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي في الجزائر، تسمح لنا أن نستنتج أن تحديث الإدارة الجبائية قد حسن من كفاءتها، لذلك يمكن ان نستخلص الاستنتاجات التالية: شكل الإصلاح الجبائي في إطار العصرنة تحسين من كفاءة الإدارة الجبائية وبالتالي زيادة في مرودية التحصيل الضريبي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

تم التطرق في الفصل السابق للإطار النظري للدراسة، بتوضيح علاقة كفاءة العنصر البشري في إطار عصرنة الإدارة الجبائية بالتحصيل الجبائي، حيث تم طرح المفاهيم الأساسية وتحديد خصائص وأبعاد كل متغير على حدى، وبغرض التحقق من فرضيات الدراسة والوصول لإجابات نهائية للأسئلة المطروحة، تم إسقاط المضامين النظرية على الواقع الميداني، وذلك من خلال بناء استمارة استبيان موجهة إلى مجموعة من إطارات بمركز الضرائب برج بوعريريج بغية التعرف على اتجاهات إجابات الأفراد المبحوثين.

تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته والقيام بعملية التوزيع والاسترجاع، ومن ثم إجراء التحاليل الإحصائية

للبيانات التيتم تجميعها باستخدام نظام، spss بهدف التوصل لنتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان

### المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية

حيث سيتم في هذا البحث استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية وتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، في المطلب الأول سنتطرق إلى طريقة إجراء الدراسة الميدانية، والمطلب الثاني الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

#### المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية

##### أولاً: مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة من مركز الضرائب ببرج بوعرييج، وما دام موضوع الدراسة هو دور العنصر البشري بالإدارة الضرائب في زيادة التحصيل الضريبي فقد تم تحديد عينة الدراسة إطارات من الإدارة الضريبية على مستوى هذه الولاية،

##### ثانياً: اختيار عينة الدراسة

إن استخدام أسلوب العينة لمثل هذه الدراسات يعد من المهام الصعبة، وهذا نظراً لصعوبة دراسة جميع الجوانب والأطراف فيها.

وقد كان توزيع الاستبيان على العينة مكونة من 30 موظفاً من مجتمع الدراسة، بحيث يتم تحديد عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع استمارة الاستبيان، وقد اعتمدنا على التسليم والاستلام المباشر. وبعد عملية الفرز والتنظيم تم الاحتفاظ على 28 استمارة لتمثل عينة الدراسة بعدما تم استبعاد 2 استمارة وذلك لعدم استلامها.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

في الدراسة الميدانية تم استعمال الاستبيان من نوع ليكارت الخماسي كأداة، أي أن آراء المجيبين عليه تكون مقسمة ما بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة.

تم إعداد هذا الاستبيان كما يلي :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في صيغ البيانات والمعلومات،
- عرض الاستبيان للتحكيم من طرف الأستاذ محبوب بوقرة،
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة،
- انتظار الرد.

حيث تضمن القسم الأول من الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه، ثم يأتي القسم الثاني من الاستبيان الذي تم بناؤه على 3 محاور: المحور الأول أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية، المحور الثاني الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية، المحور الثالث دور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي وقد تضمن هذا القسم 15 عبارة. ومن بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، تم استخدام الاختبارات التالية عن طريق برنامج **spss**:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية،
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة،
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة،
- معامل الارتباط بيرسون،
- وفي الأخير تم اختيار الفرضيات، ومناقشة نتائج مخرجات **spss**.

### المبحث الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان

تطرق في هذا البحث إلى أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة عن طريق الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين، الأول يتم فيه عرض نتائج الاستبيان، والثاني سيتم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها..

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 1- توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

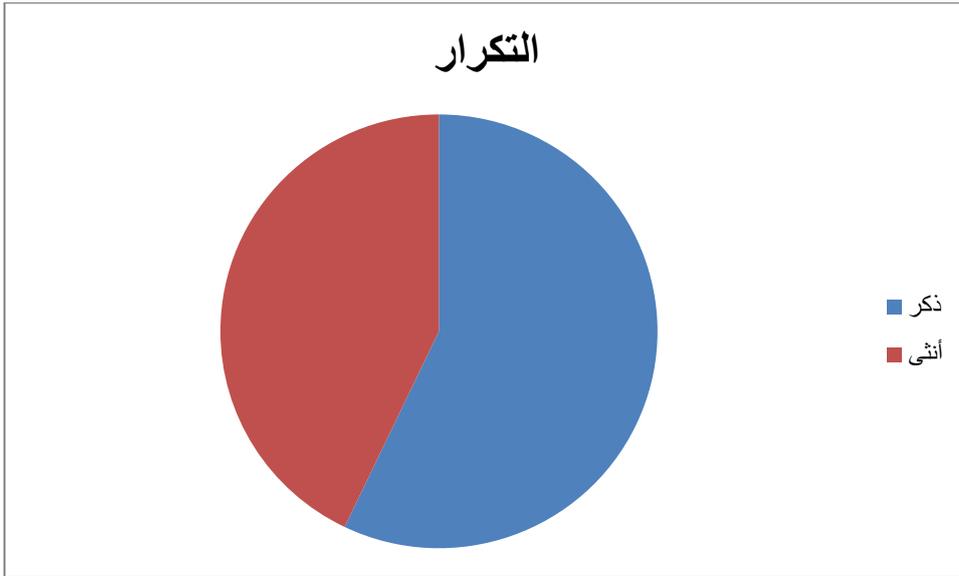
الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
57,1	16	ذكر
42,9	12	أنثى
100,0	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه (02) وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 28 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 16 فرد بنسبة 57.1 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر نسبة من الإناث حيث بلغت 42.9 % بتكرار يقدر بـ 12 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة، وبالتالي المؤسسة محل الدراسة توظف كلا الجنسين ولا يوجد تفضيل لجنس عن الآخر.

الشكل رقم 1 توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## 2- توزيع المستجوبين حسب السن

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
0	0	أقل من 20 سنة
3,6	1	من 20 إلى 30 سنة
28,6	8	من 30 إلى 40 سنة
67,9	19	أكبر من 40 سنة
100,0	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه (03) وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 28 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد فرد واحد بنسبة 3.6 % لصالح فئة من 20 إلى 30 سنة وفئة من 30 - 40 سنة بنسبة 28.6 % بتكرار يقدر بـ 8 أفراد، أكبر من 40 سنة عددهم 19 بنسبة 67.9 % وهي أكبر نسبة من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

الشكل رقم 2: توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### 3-توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

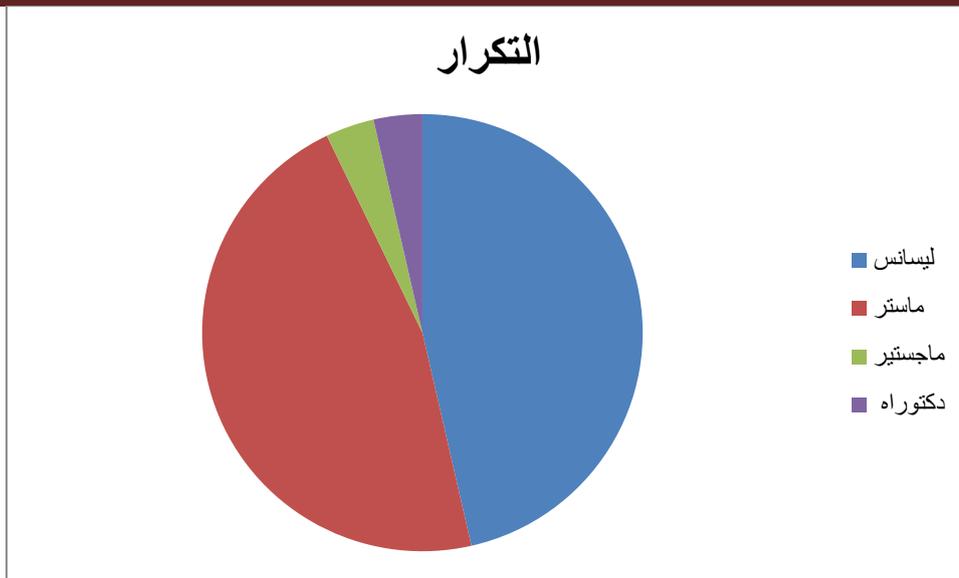
جدول رقم(04): المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	13	46,4
ماستر	13	46,4
ماجستير	1	3,6
دكتوراه	1	3,6
المجموع	28	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه (04) وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 28 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي: ليسانس 13 فرد بنسبة 46.4%، ثم ماستر 13 فرد بنسبة 46.4%، وهما أكبر نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما فئة الماجستير فقد بلغ عدد المستجوبين فرد واحد بنسبة 3.6%، وأخير نسبة دكتوراه 3.6% و عدد مستجوبين فرد واحد، معظم المستجوبين ذي مستوى عالي.

الشكل رقم 03 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### 4- توزيع المستجوبين حسب الوظيفة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
0	0	خبير محاسبي
0	0	محافظ حسابات
0	0	محاسب معتمد
96.4	27	إطار مصلحة الضرائب
3.6	1	أساتذة جامعيين ذات صلة بمهنة التدقيق والجبابة
100.0	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه (05) وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 28 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة هم إطارات في مصلحة الضرائب بعدد 27 فرد بنسبة 96.4 %، وفرد واحد من فئة أساتذة جامعيين ذات صلة بمهنة التدقيق والجبابة بنسبة 3.6 % أقل نسبة من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 5- توزيع المستجوبين حسب الأقدمية

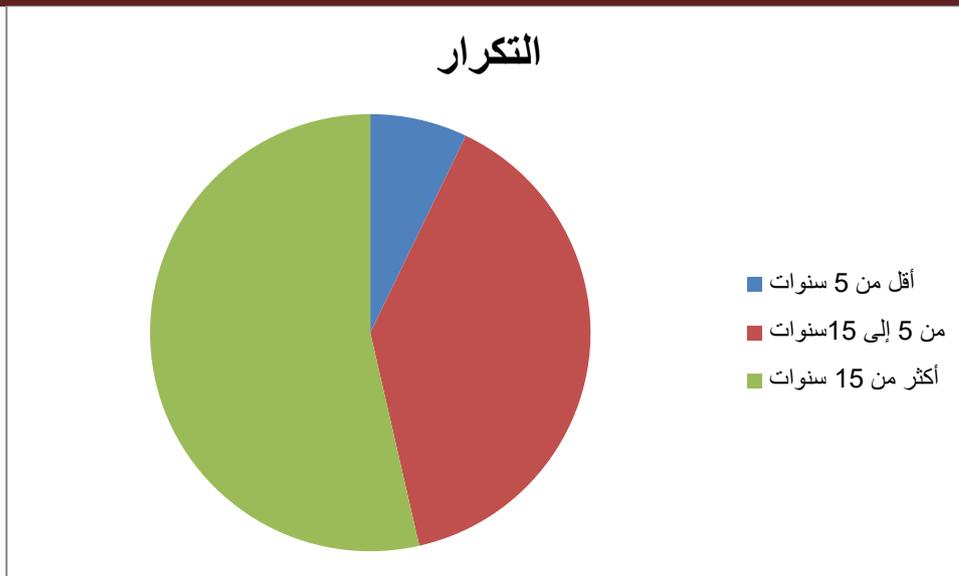
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7,1	2	أقل من 5 سنوات
39,3	11	من 5 إلى 15 سنوات
53,6	15	أكثر من 15 سنوات
100,0	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه(06) وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 28 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 2 أفراد بنسبة 7.1 % لصالح فئة أقل من 5 سنوات، بلغت 39.3 % بتكرار يقدر بـ 11 فرد لفئة من 5 - 15 سنوات، وأكبر من 15 سنة كانت النسبة 53.6% بمعدل تكراري قدره 15 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

### الشكل رقم 05: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### ثانياً: صدق وثبات الإستبان

من أجل إختبار الثبات تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ، والذي نتائجه تقرأ كالأتي:

>0.6 إستبان لا يتمتع بالثبات ولا يمكن العمل عليه

0.6>ALPHA>0.7 إستبان مقبول

0.7>ALPHA>0.8 إستبان جيد

0.8>ALPHA>0.9 إستبان جيد جداً

>0.9 إستبان ممتاز

### الجدول رقم(07): ألفا كرونباخ إختبار ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
أهمية الرقابة الجبائية بالنسبة للإدارة الجبائية	06	0.762
الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية	05	0.814
دور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي	04	0.614
الاستبيان ككل	15	0.840

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه (07) يتضح لنا أن عبارات الاستبيان في 3محاور تتميز بالثبات حسب معامل كرونباخ الذي تجاوز الدلالة الإحصائية 0.6 أي 60%، والنسبة المحققة هي 0.840 أي 84% أي أن الاستبيان جيد جداً، وهذا بمجموع 15 عبارة حيث حقق المحور الأول نسبة ثبات 76.2%، أما المحور الثاني نسبة ثبات قدرت ب 81.4%، والمحور الثالث نسبة 61.4%.

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم بالنسبة لمحاور الدراسة

### 1-صدق الثبات الداخلي

جدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية.

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة التأثير
01	**0.665	0.000	دال إحصائيا
02	**0.704	0.000	دال إحصائيا
03	**0.722	0.000	دال إحصائيا
04	**0.667	0.000	دال إحصائيا
05	**0.681	0.000	دال إحصائيا
06	0.683	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه رقم(08) نلاحظ أن: جميع العبارات دالة إحصائيا ومنه نلاحظ أن العبارات

تتسم بصدق الثبات الداخلي.

جدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة التأثير
01	**0.588	0.001	دال إحصائيا
02	**0.897	0.000	دال إحصائيا
03	**0.864	0.000	دال إحصائيا
04	**0.680	0.000	دال إحصائيا
05	**0.725	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (09) أعلاه نلاحظ أن: جميع العبارات دالة إحصائيا ومنه نلاحظ إن العبارات تتسم

بصدق الثبات الداخلي.

جدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في تحسين

### التحصيل الجبائي

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة التأثير
01	**0.588	0.001	دال إحصائيا
02	**0.808	0.000	دال إحصائيا
03	**0.666	0.000	دال إحصائيا

دال إحصائيا	0.000	**0.744	04
-------------	-------	---------	----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (10) أعلاه نلاحظ أن: جميع العبارات دالة إحصائيا ومنه نلاحظ أن العبارات تتسم بصدق الثبات الداخلي.

أولاً: تحليل وعرض نتائج عبارات محور الأول

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل عبارة من المحور الأول

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الموافقة
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى نشر الوعي لدى المكلفين بالضريبة	3,93	0,900	5	موافق
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى زيادة التحصيل الجبائي	4,39	0,567	1	موافق تماما
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفون بالضريبة	3,68	0,863	6	موافق
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين التصريحات الجبائية	4,11	0,685	2	موافق
تعتبرون نجاح الرقابة الجبائية في تحقيق أهداف متوقف على أداء المراقب الجبائي	4,00	0,861	4	موافق
تعتبرون هدف تحسين التحصيل الجبائي أهم هدف من أهداف الرقابة الجبائية	4,04	0,922	3	موافق
المحور الأول	4.0238	0.54756		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

ومن خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أننا قمنا بترتيب عباراته حسب أهميتها لدى أفراد العينة بحيث: العبارة الأولى (تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى نشر الوعي لدى المكلفين بالضريبة): من حيث الترتيب جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.93، وانحراف معياري 0.900، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة. وجاءت العبارة الثانية (يهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى زيادة التحصيل الجبائي): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 4.39، وانحراف معياري 0.567، وأن أغلب الأفراد موافقون تماما على هذه العبارة. فيما تأتي العبارة الثالثة (تهدفون من وراء الرقابة إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمكلفون بالضريبة): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.68، وانحراف معياري 0.863، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة.

وكانت العبارة الرابعة (تهدفون من وراء الرقابة إلى تحسين التصريحات الجبائية): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.685، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة. في حين أن العبارة الخامسة (تعتبرون نجاح الرقابة الجبائية في تحقيق أهداف متوقف على أداء المراقب الجبائي): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.861، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة.

ووردت العبارة السادسة (تعتبرون هدف تحسين التحصيل الجبائي أهم هدف من أهداف الرقابة الجبائية): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.04، وانحراف معياري 0.922، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 4.00238 وهو ضمن نطاق المجال موافقة درجة عالية [ 3.41 - 4.20 ] وانحراف معياري قدره: 0.54756، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها. ومنه يمكن القول أن الإدارة الجبائية تولي اهتماما كبيرا للرقابة الجبائية.

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الموافقة
تخصصون أعوان رقابة ذو مستوى تعليم عال	3.93	1.052	1	موافق
تخضعون أعوان الرقابة لتكوين مستمر	3.71	1.329	3	موافق
يحصل الأعوان الرقابة على التحفيز خاصة مقابل مهام الرقابة	3.75	1.351	2	موافق
يتمتع الأعوان الرقابة بجزية إعداد التقرير المراجعة	3.54	1.170	4	موافق
يتمتع الأعوان الرقابة بجزية إعداد التقرير المراجعة	3.39	1.286	5	محايد
المحور الثاني	3.6643	94132,0		

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

ومن خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أننا قمنا بترتيب عباراته حسب أهميتها لدى أفراد العينة بحيث:

العبارة الأولى (تخصصون أعوان رقابة ذوي مستوى تعليم عال): من حيث الترتيب جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.93، وانحراف معياري 1.052، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة.

وجاءت العبارة الثانية ( تخضعون أعوان الرقابة لتكوين مستمر): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.71، وانحراف معياري 1.329، وأن أغلب الأفراد موافقين عليها.

فيما تأتي العبارة الثالثة(يحصل الأعوان الرقابة على تحفيزات خاصة مقابل مهام الرقابة): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.75، وانحراف معياري 1.351، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة ا.

وكانت العبارة الرابعة (يتمتع الأعوان الرقابة بحرية إعداد التقرير المراجعة): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 3.54، وانحراف معياري 1.170، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة.

في حين أن العبارة الخامسة (يتمتع الأعوان الرقابة بحرية إعداد التقرير المراجعة): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 3.39، وانحراف معياري 1.268، وأن أغلب الأفراد محايدين على هذه العبارة.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.6643 وهو ضمن نطاق المجال موافقة درجة عالية [ 4.20 - 3.41 ] وبانحراف معياري قدره: 0.94132 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها. ومنه تهتم الإدارة الجبائية بتطوير أعوان الرقابة الجبائية.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محوردور كفاءة الأعوان رقابة الجبائية في

#### تحسين التحصيل الجبائي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الموافقة
يساهم وجود أعوان رقابة ذوو مستوى تعليمي عالي في زيادة التحصيل الجبائي	3.71	0.976	3	موافق
يساهم تكوين أعوان الرقابة في زيادة التحصيل الجبائي	4.07	0.766	2	موافق
يساهم إختيار أعوان الرقابة الجبائية على أساس معايير شخصية في زيادة التحصيل الجبائي	3.64	0.951	4	موافق
يساهم وجود أعوان رقابة أكفاء في زيادة التحصيل الجبائي	4.39	0.629	1	موافق تماما
المحور الثالث	3.9554	0.57354		

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أننا قمنا بترتيب عباراته حسب أهميتها لدى أفراد العينة بحيث:

العبارة الأولى (يساهم وجود أعوان رقابة ذو مستوى تعليمي عالي في زيادة التحصيل الجبائي): من حيث الترتيب جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.71، وانحراف معياري 0.976، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة .

وجاءت العبارة الثانية(يساهم تكوين أعوان الرقابة في زيادة التحصيل الجبائي): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 4.07، وانحراف معياري 0.766، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة. فيما تأتي العبارة الثالثة(يساهم اختيار أعوان الرقابة الجبائية على أساس معايير شخصية في زيادة التحصيل الجبائي): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.64، وانحراف معياري 0.951، وأن أغلب الأفراد موافقين على هذه العبارة .

وكانت العبارة الرابعة (يساهم وجود أعوان رقابة أكفاء في زيادة التحصيل الجبائي): من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 4.39، وانحراف معياري 0.629، وأن أغلب الأفراد موافقين تماما عليها. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.9554 وهو ضمن نطاق المجال موافقة درجة عالية [ 4.20 - 3.41 ] وانحراف معياري قدره: 0.57354 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها: ومنه فإن لكفاءة أعوان الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الجبائي.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة تطبيقية حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على 28 عينة المتمثلين في إطارات في مركز الضرائب في ولاية برج بوعرييج، حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني خصصناه لتحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان.

و تم من خلالها إستنتاج:

- ✓ ينتمي أكثر أفراد العينة حسب مستوى التعليمي ليسانس وماستر؛
- ✓ ينتمي أكثر أفراد العينة إلى إطارات في مركز الضرائب؛
- ✓ ينتمي أكثر أفراد العينة حسب الخبرة المهنية إلى أكثر من 15 سنة؛
- ✓ لا يوجد تشتت في آراء المستجوبين؛
- ✓ تتسم عبارات المحاور الثلاثة بصدق الاتساق الداخلي؛
- ✓ إن الإدارة الجبائية تولي اهتماما كبيرا للرقابة الجبائية؛
- ✓ تهتم الإدارة الجبائية بتطوير أعوان الرقابة الجبائية؛
- ✓ إن لكفاءة أعوان الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الجبائي.

# الخاتمة

إنطلاقاً من دراستنا لدور كفاءة العنصر البشري بالإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي ومن خلال دراستنا النظرية التي حاولنا الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وفهمها تم التطرق الى إطار النظري لكفاءة العنصر العصرية والتحصيل الضريبي، تبين لنا أن لكفاءة العنصر البشري في إطار العصرية الإدارة الجبائية دور في ما يخص زيادة الحصيلة الضريبية.

وكذلك أن للرقابة الجبائية دور كبير وفعال في المساهمة في الحد من التصرفات التي من شأنها أن تقلل مردودية التحصيل الضريبي.

✚ **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- تعطي الإدارة الجبائية اهتماما كبيرا للرقابة الجبائية؛
- تعمل الإدارة الجبائية على تطوير أعوان الرقابة الجبائية؛
- تلعب كفاءة أعوان الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الجبائي؛
- ظهرت ملامح عصرية العنصر البشري بالإدارة الضريبية؛
- إن لعصرية العنصر البشري تأثير على التحصيل الجبائي؛
- تساهم عصرية العنصر البشري بالإدارة الجبائية في تحسين التحصيل الضريبي من خلال تطوير كفاءة المراجع الجبائي (المراقب الجبائي)؛
- يساهم تطوير رأس مال البشري في تحسين أداء الإدارة الجبائية؛
- كان لعصرية الإدارة الجبائية أثر على الرفع من كفاءة العنصر البشري؛
- ساهمت عصرية الإدارة الجبائية في تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية و المكلفين و تحسين التحصيل الجبائي؛

✚ **اختبار الفرضيات:**

سمحت هذه الدراسة باختبار الفرضيات المقترحة كالتالي:

- الفرضية الأولى تم إثبات هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال المحور الأول أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية حيث توصلنا أن الإدارة الجبائية تولي إهتماما كبيرا لرقابة الجبائية.
- الفرضية الثانية تم إثبات هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال المحور الثالث دور كفاءة أعوان الرقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي حيث توصلنا أن لكفاءة الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الجبائي.
- الفرضية الثالثة تم إثبات هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال المحور الثاني الأهمية التي توليها الإدارة لأعوان الرقابة الجبائية حيث توصلنا تهتم الإدارة الجبائية بتطوير أعوان الرقابة الجبائية.

✚ **الإقتراحات:**

- يجب العمل على تبسيط الإجراءات المتعلقة بتحصيل الضريبة؛
- العمل على رفع الوعي الضريبي للمكلفين بالضريبة

- 
- إستكمال شوط الإصلاح الإدارة الضريبية واعطاء أهمية بالغة للعنصر البشري عن طريق التكوين و التدريب المتواصل
  - + آفاق الدراسة:
  - دور العنصر البشري في نشر الوعي الجبائي في إطار عصرنة الإدارة الجبائية.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الرسائل الجامعية

- 1- داودي محمد، الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، 2006/2005.
- 2- سهام لناصري، نبيلة مسعودي، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل (دراسة حالة مديرية الفرعية للتحصيل لولاية أدرار)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.
- 3- فتحة أميرة، دور المراجعة الجبائية في تحقيق الأمن الجبائي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مطاحن الأوراس باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
- 4- قاسمي مريم، إصلاح هياكل الإدارة الجبائية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه فرع الدولة والمؤسسات، جامعة الجزائر، 01، كلية الحقوق، 2014-2013.
- 5- مروى بشار، دور الرقابة الجبائية في زيادة الحصيلة الضريبية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2015.
- 6- مريم حسناء خلفي، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2017\_2016.

## ثانياً: المجلات والملتقيات العلمية

- 1- حمزة العرابي، عادل مستوي، أم الخير البرود، أثر الضرائب غير المباشرة على النمو الاقتصادي في الجزائر رؤية تحليل قياسية خلال الفترة (1990-2013) مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، جامعة البويرة، الجزائر، 2016.
- 2- سماعيل عيسى، تطبيقات طرق التحصيل الضريبي في القانون الجبائي الجزائري، مجلة القانون العقاري، العدد 15، 31-10-2021.
- 3- أحسن ركي، سمير عماري، واقع وآفاق عصرة للإدارة الضريبية بالجزائر، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد 01، 2020/06/30.
- 4- الحاج مداح العرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2011.
- 5- طلحة مختار، رحمان أحمد، 2019، قياس أثر إصلاح هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر.

- 6- غفران ناظم طراد الشيباني، سعد سلمان عواد المعيني، (قياس تأثير الرقابة الداخلية في الأداء الضريبي باستخدام مؤشرات بطاقة العالقات المتوازنة) بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، العراق، 2019.
- 7- فارس بن يدير، مصطفى إيدر، محمد زرقون، عصنة الإدارة الضريبية وأثرها على الامتثال الضريبي للمكلفين بالضريبة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022/06/18.
- 8- مباركي محمد الصالح، التحصيل الضريبي واقع وآفاق، مجلة الإحياء، المجلد 21، العدد 29، أكتوبر 2021.
- 9- نعيمة أكلي، فعالية الرقابة الجبائية في ظل نظام معلوماتي جبائي، ملتقى وطني حول الرقابة الجبائية في الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 28\_29 أكتوبر، 2015.
- 10- نوال أحمد، أهمية ودور الكفاءات داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، 01 جوان 2016

#### ثالثا: التشريعات القانونية

- 1- المادة 192 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
- 2- المادة 193 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.
- 3- المادة 194 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

الملاحق

## الملحق رقم 01:

## استمارة الإمتحان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريزج -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تحية طيبة وبعد،

يسعدنا وضع هذا الإمتحان في إطار التحضير لشهادة الماستر في محاسبة و الجباية معمقة بعنوان :  
دور كفاءة العنصر البشري في إطار عصريّة الإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي في الجزائر.  
هذا الإمتحان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة، وهو من صميم البحث العلمي، لذا نأمل من حضرتكم  
التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لأن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عنصر أساسي للحصول  
على نتائج ذات مصداقية.

ملاحظة : يرجى وضع علامة (+) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

## القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  ، أنثى
- 2- السن: أقل من 20 سنة  ، [20-30]  ، [30-40]  ، أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى الدراسي: ليسانس  ، ماستر  ، ماجستير  ، دكتوراه
- 4- الوظيفة: خبير محاسبي  ، محافظ حسابات  ، محاسب معتمد
- اطار مصلحة الضرائب  ، أستاذة جامعيين ذات صلة بمهنة التدقيق و الجباية
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  ، [5-15]  ، أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : أهمية الرقابة بالنسبة للإدارة الجبائية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى دفع الوعي لدى المكلفين بالضرورة .					
2	تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى زيادة التحصيل الجبائي.					
3	تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضرورة.					
4	تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين التصريحات الجبائية.					
5	تعتبرون نجاح الرقابة الجبائية في تحقيق أهدافها متوقف على أداء المراقب الجبائي.					
6	تعتبرون هدف تحسين التحصيل الجبائي أهم هدف من أهداف الرقابة الجبائية.					

المحور الثاني : الأهمية التي توليها الإدارة لأعاون الرقابة الجبائية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تخصصون أئوان رقابة ذو مستوى تعليمي عال.					
2	تخصصون أئوان الرقابة لتكون مسير.					
3	يحصل الأئوان الرقابية على تحفيزات خاصة مقابل مهام الرقابة.					
4	يصنع الأئوان الرقابية بحرية إعداد التقرير المرجعة.					
5	تطارون أئوان الرقابة على أساس معايير شخصية مثل (السر المهني والحياوية)					

المحور الثالث: دور كفاءة الأئوان رقابة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم وجود أئوان رقابة ذوو مستوى تعليمي عالي في زيادة التحصيل الجبائي.					
2	يساهم تكوين أئوان الرقابة في زيادة التحصيل الجبائي.					
3	يساهم إختيار أئوان الرقابة الجبائية على أساس معايير شخصية في زيادة التحصيل الجبائي.					
4	يساهم وجود أئوان رقابة أكفاء في زيادة التحصيل الجبائي.					

## Table de fréquences

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	57,1	57,1	57,1
	انثى	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 الى 20 من	1	3,6	3,6	3,6
	40 إلى 30 من	8	28,6	28,6	32,1
	40 أكثر من	19	67,9	67,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	13	46,4	46,4	46,4
	ماستر	13	46,4	46,4	92,9
	ماجستير	1	3,6	3,6	96,4
	دكتوراه	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار مصلحة الضرائب	27	96,4	96,4	96,4
	أستاذ جامعيين ذات مهنة التدقيق والجباية	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## مدة الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات أقل من 5	2	7,1	7,1	7,1
	سنوات 5-15	11	39,3	39,3	46,4
	15 أكثر من سنوات	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	6

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	15

### Corrélations

		المحور الأول	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
المحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	,655**	,704**	,722**	,667**	,681**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28
العبارة 1	Corrélacion de Pearson	,655**	1	,347	,351	,493**	,287	,182
	Sig. (bilatérale)	,000		,070	,067	,008	,139	,355
	N	28	28	28	28	28	28	28
العبارة 2	Corrélacion de Pearson	,704**	,347	1	,495**	,460*	,455*	,326
	Sig. (bilatérale)	,000	,070		,007	,014	,015	,090
	N	28	28	28	28	28	28	28
العبارة 3	Corrélacion de Pearson	,722**	,351	,495**	1	,436*	,199	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,067	,007		,020	,309	,010
	N	28	28	28	28	28	28	28
العبارة 4	Corrélacion de Pearson	,667**	,493**	,460*	,436*	1	,314	,170
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,014	,020		,104	,388

N		28	28	28	28	28	28	28
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,681**	,287	,455*	,199	,314	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,139	,015	,309	,104		,005
N		28	28	28	28	28	28	28
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,683**	,182	,326	,480**	,170	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,355	,090	,010	,388	,005	
N		28	28	28	28	28	28	28

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	المحور الثاني	العبارة 7	العبارة 8	والعبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,588**	,897**	,864**	,680**	,725**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,588**	1	,435*	,274	,303	,323
	Sig. (bilatérale)	,001		,021	,159	,117	,094
	N	28	28	28	28	28	28
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,897**	,435*	1	,825**	,578**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,000	,001	,007
	N	28	28	28	28	28	28
والعبارة 9	Corrélation de Pearson	,864**	,274	,825**	1	,463*	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000	,159	,000		,013	,001
	N	28	28	28	28	28	28
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,680**	,303	,578**	,463*	1	,249
	Sig. (bilatérale)	,000	,117	,001	,013		,202

N		28	28	28	28	28	28
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,725**	,323	,501**	,613**	,249	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,007	,001	,202	
N		28	28	28	28	28	28

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		المحور الثالث	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	1	,588**	,808**	,666**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,588**	1	,375*	,006	,129
	Sig. (bilatérale)	,001		,049	,977	,512
	N	28	28	28	28	28
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,808**	,375*	1	,341	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,049		,076	,000
	N	28	28	28	28	28
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,666**	,006	,341	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,977	,076		,008
	N	28	28	28	28	28
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,744**	,129	,631**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,512	,000	,008	
	N	28	28	28	28	28

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى نشر الوعي لدى المكلفين بالضريبة	28	2	5	3,93	,900
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى زيادة التحصيل الجبائي	28	3	5	4,39	,567
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفون بالضريبة	28	2	5	3,68	,863
تهدفون من وراء الرقابة الجبائية إلى تحسين التصريحات الجبائية	28	3	5	4,11	,685
تعتبرون نجاح الرقابة الجبائية في تحقيق أهداف متوقف على أداء المراقب الجبائي	28	2	5	4,00	,861
تعتبرون هدف تحسين التحصيل الجبائي أهم هدف من أهداف الرقابة الجبائية	28	2	5	4,04	,922
المحور الأول	28	2,83	5,00	4,0238	,54756
N valide (liste)	28				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تخصصون أعوان رقابة ذوو مستوى تعليم عال	28	2	5	3,93	1,052
تخضعون أعوان الرقابة لتكوين مستمر	28	1	5	3,71	1,329
يحصل الأعوان الرقابة على تحفيزات خاصة مقابل مهام الرقابة	28	1	5	3,75	1,351

يتمتع الأعوان الرقابة بحرية إعداد التقرير المراجعة	28	1	5	3,54	1,170
تختارون أعوان رقابة على أساس معايير شخصية مثل (السر المهني والحيادية)	28	1	5	3,39	1,286
المحور الثاني	28	2,00	5,00	3,6643	,94132
N valide (liste)	28				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساهم وجود أعوان رقابة ذوو مسنوى تعليمي عالي في زيادة التحصيل الجبائي	28	2	5	3,71	,976
يساهم تكوين أعوان الرقابة في زيادة التحصيل الجبائي	28	2	5	4,07	,766
يساهم إختيار أعوان الرقابة الجبائية على أساس معايير شخصية في زيادة التحصيل الجبائي	28	2	5	3,64	,951
يساهم وجود أعوان رقابة أكفاء في زيادة التحصيل الجبائي	28	3	5	4,39	,629
المحور الثالث	28	2,50	5,00	3,9554	,57354
N valide (liste)	28				

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: أدبيات نظرية حول عصرنة الإدارة الضريبية على مستوى العنصر البشري ودورها في تحسين أداءها
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم حول كفاءة العنصر البشري والعصرنة والتحصيل الجبائي
6	المطلب الأول: كفاءة العنصر البشري وعصرنة الإدارة الجبائية
12	المطلب الثاني: التحصيل والأداء الضريبي
16	المطلب الثالث: دور كفاءة العنصر البشري في اطار العصرنة في زيادة التحصيل الضريبي
21	المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والمذكورة
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في اجراء الدراسة التطبيقية

28	المطلب الأول: طريقة اجراء الدراسة الميدانية
28	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية
29	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان
29	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
35	المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة متغيرات الدراسة
40	خلاصة الفصل الثاني
42	الخاتمة
45	قائمة المراجع
48	الملاحق
58	فهرس المحتويات
-	ملخص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة العنصر البشري في إطار عصنة الإدارة الجبائية في زيادة التحصيل الضريبي في الجزائر، وللإجابة على هذه الإشكالية و تحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي و برنامج spss لتحليل البيانات 28 إستمارة تم توزيعها على إدارات في مركز الضرائب لولاية برج بوعرييج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الجبائية تولي إهتماما كبيرا للرقابة الجبائية، تهتم الادارة الجبائية بتطوير أعوان الرقابة الجبائية، إن لكفاءة أعوان الرقابة أثر كبير في تحسين التحصيل الضريبي.

**الكلمات المفتاحية:**عصنة الإدارة الجبائية، كفاءة المراجع(المراقب) الجبائي، التحصيل الضريبي، رأس المال البشري

## Abstract:

This study aimed to identify the role of the efficiency of the human element within the frame worke of modernizing tax administration in increasing tax collection in Algeria

In order to answer this eproblem and achieve the objective of the study, the dexriptive and analytical approaches were relied upon, and Spss program was used to analyze the data , 28 froms were distributed to tires at the tax center of the state of Bordj Bou Arreridj

This study reached several results, the most important of wich is that the tax administration pays great attention to tax control The tax administration is interested in developing tax control agents, the efficiency of control agents has a significant impacton improving tax collection

- **Key words:** modernization of tax administration, competence of the tax auditor (observer) , Tax collection , human capital