



## العنوان

# دور مؤشرات النجاعة في أداء العمل الجبائي

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة 2009-2013

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذ المشرف:  
العياشي عجلان

إعداد الطالبة:  
عائشة بن عثمان

### لجنة المناقشة

الصفة  
رئيسا ومناقشا  
مقررا ومشرفا

الرتبة العلمية  
أستاذ محاضر (ب)  
أستاذ مساعد (أ)

أعضاء اللجنة  
د. فرحات عباس  
أ. عجلان العياشي

السنة الجامعية: 2013/2014





## شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ، فهو القائل  
(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ).

ولقول رسول الله عليه الصلاة و السلام

( من لم يشكر الناس لم يشكر الله ).

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف عجلان العياشي ،  
الذي لم ييخل علي بنصائحه و توجيهاته التي أفادني بها طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما أشكر الأستاذة قشي حبيبة على نصائحتها وتوجيهاتها في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة، وعلى  
مجهوداتهم و تصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من  
الدراسة.

إلى مسؤولي المصالح الجبائية بولاية المسيلة على مساعدتي في إكمال الجانب التطبيقي  
لهذه الدراسة

أشكر كل هؤلاء على مدهم يد العون لـ

## عائشة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان و ارتبطت طاعتها  
بطاعة الخالق - والدي حفظها الله و أطال في عمرها-

إلى من يسر لي طريق العلم و علمني حب العمل و الصبر و المثابرة - والدي حفظه  
الله و أطال في عمره -

إلى من كان السند لي ومرشدا لخطواتي - زوجي حفظه الله و أطال في عمره -

إلى قرة عيني ومفتاح سعادتني و فلذة كبدي ابني " أصيل عمران " حفظه الله و رعاه

إلى من هم بحق أهل الوفاء و منبذ مع الإخاء

"أخوتي"

إلى كل أفراد عائلتي.

## عائشة

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
V	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول والأشكال
أ - و	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للعمل الجبائي</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: التنظيم الفني للضريبة
09	المطلب الأول: تحديد وعاء الضريبة
12	المطلب الثاني: أساليب ربط الضريبة
15	المطلب الثالث: تحصيل الضريبة
19	المبحث الثاني: الرقابة الجبائية
19	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الجبائية وأسبابها
21	المطلب الثاني: أهداف الرقابة الجبائية
22	المطلب الثالث: أشكال الرقابة الجبائية
27	المبحث الثالث: المنازعات الجبائية
27	المطلب الأول: تعريف المنازعات الجبائية وأسبابها
29	المطلب الثاني: الطعن النزاعي
35	المطلب الثالث: الطعن الولائي
36	خلاصة

## الفصل الثاني: مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء
39	المطلب الثاني: مكونات الأداء
41	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء
42	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول مؤشرات الأداء
42	المطلب الأول: تعريف مؤشرات الأداء
42	المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء
43	المطلب الثالث: أنواع مؤشرات الأداء
44	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء (التسيير) للعمل الجبائي
44	المطلب الأول: تعريف مؤشرات التسيير الجبائي
44	المطلب الثاني: مؤشرات تسيير الوعاء ومؤشرات التحصيل
51	المطلب الثالث: مؤشرات الرقابة الجبائية والمنازعات الجبائية
59	المطلب الرابع: مؤشرات الموارد البشرية
63	خلاصة

## الفصل الثالث: تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة

2013-2009

65	تمهيد
66	المبحث الأول: الإطار التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة
66	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة
68	المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة
71	المبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة: 2013-2009

71	المطلب الأول: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء والتحصيل
77	المطلب الثاني: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بالرقابة الجبائية والمنازعات الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013
82	المطلب الثالث: تحليل وتقييم مؤشرات التسيير الخاصة بالموارد البشرية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013
85	خلاصة
87	الخاتمة العامة
	قائمة المختصرات
	قائمة المراجع
	الملاحق

---

فهرس الجداول  
والأشكال

---

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
72	نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة: 2009-2013.	01
75	نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل المسجلة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013.	02
78	نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالرقابة الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة: 2009-2013.	03
81	نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالمنازعات الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة: 2009-2013.	04
83	نتائج تحليل وتقييم مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة : 2009-2013.	05
84	المؤهلات العلمية لأعوان الجباية بولاية المسيلة خلال الفترة: 2011-2013.	06

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	أشكال الرقابة الجبائية.	01
67	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة.	02

---

# مقدمة عامة

---

## مقدمة عامة:

تؤدي الضرائب دورا اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا مهما في جميع الأنظمة الاقتصادية، على اختلاف توجهاتها وتستخدم كأداة مهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتوقف نجاح السياسة الضريبية للدولة على النظام الضريبي وسلامته مقوماته المختلفة.

حيث تحتل المكانة المتميزة والأهمية الكبيرة في التشريعات المالية، وفي دعم الموازنة العامة باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للسياسة الاقتصادية للدولة.

وانطلاقا من تلك الأهمية تسعى الإدارة الضريبية إلى نشر كافة القوانين الضريبية وجعلها في متناول الجميع، غير أن الإدارة الضريبية هي عبارة عن أداة لتنفيذ النظام الضريبي، فالتطرق إليها يطرح مسألة نجاعة الأداء في العمل الجبائي باعتبارها إحدى الأدوات المميزة من أجل ضمان التسيير الحقيقي والفعال لمختلف الوظائف والنشاطات الضريبية.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها أداء الإدارة، فقد باشرت المصالح المركزية للضرائب بالجزائر منذ بداية سنة 2000 في إنجاز برنامج يسمى مخطط التسيير وذلك بالاعتماد على آلية عقود النجاعة.

مما استوجب طرح السؤال الرئيسي التالي:

### 1- الإشكالية الرئيسية:

-هل يمكن لمؤشرات التسيير الجبائي أن تؤدي إلى زيادة فعالية أداء العمل الجبائي؟ وتحقق نجاعة المنظومة الجبائية بالتطبيق على حالة مديرية الضرائب بالمسيلة للفترة 2009 - 2013؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على السؤال الرئيسي تم تفريعه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

س1 - ما هو الإطار المفاهيمي للعمل الجبائي؟

س2 - هل تساهم مؤشرات الأداء في مراقبة ومتابعة العمل الجبائي؟

س3 - ما هو أثر استخدام مؤشرات الأداء في تفعيل العمل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009 - 2013؟

### 3- فرضيات البحث:

للإحاطة بالإشكالية السابقة نقدم الفرضيات التالية للاختبار:

- الفرضية العامة:

تعتبر مؤشرات الأداء (التسيير)، من أهم مكونات لوحة القيادة في أداء عمل المنظمات ومنها إدارة الضرائب.

- الفرضيات الجزئية:

وينطوي على هذه الفرضية، فرضيات جزئية تتمثل في:

ف1- يتم العمل الجبائي في إطار المنظومة الجبائية من حيث ضبط الإجراءات الموضوعية وتبعيتها.

ف2- تساهم مؤشرات الأداء في مراقبة ومتابعة العمل الجبائي.

ف3- تستخدم مؤشرات التسيير بفعالية في قياس الوعاء والتحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013..

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في استعمال آليات تدقيق العمل ومراقبته من خلال مؤشرات الأداء والتي تساهم فيما يلي:

- توفر هذه المؤشرات بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات.
- تعتبر مؤشرات الأداء أداة توجيه بالنسبة للإدارة الضريبية من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.
- يكتسي الموضوع أهمية علمية، من خلال مساهمته النظرية والتطبيقية في إبراز أثر مؤشرات التسيير على أداء العمل الجبائي.
- ربط الدراسات النظرية بالتطبيق الميداني.

5- أهداف البحث:

تتمثل الأهداف المرجوة من هذا البحث في:

- المساهمة في الإجابة على الإشكالية المدروسة.
- إعطاء الصورة الحقيقية والدور الفعال لمؤشرات التسيير.
- التعرف على مدى نجاعة مؤشرات التسيير على فعالية أداء العمل الجبائي.
- الوقوف على مؤشرات الأداء لمديرية الضرائب لولاية المسيلة ومدى تطبيقها الاعتماد عليها.

## 6- أسباب اختبار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع والبحث فيه فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه ذوي الاختصاص، من طلاب أو أكاديميين.
- محاول التعرف عن مدى نجاعة مؤشرات التسيير المطبقة في إطار برنامج التسيير بعقود النجاعة في تقييم أداء الإدارة الضريبية ومختلف مصالحها بولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013.

## 7- المنهج المستخدم:

قصد دراسة الموضوع وتحليله وبلوغ أهدافه، اعتمدنا على المنهجين التاليين:

**المنهج الوصفي التحليل:** لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء وأي نوع من الظواهر، ويعمل على استخلاص الدلالات المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، وهذا ما يسهل عملية ربط الظواهر ببعضها، اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث التي تخضع للدراسة، وهو ما يناسب هذا البحث ويخدم الوصول إلى أهدافه، كون أن هذا البحث يهدف إلى التعرف على مدى نجاعة مؤشرات التسيير في تقييم أداء مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الفصل الثالث باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بتقييم أداء مديرية الضرائب لولاية المسيلة، مع إبراز الدور الذي تلعبه هذه المؤشرات في زيادة نجاعة (فعالية) الأداء.

## 8- أدوات الدراسة:

تتمثل الأدوات المستخدمة في دراستنا هذه فيما يلي:

- المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع البحث.
- الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
- المجالات والملتقيات والمنشورات.
- القوانين والتشريعات الضريبية المتعلقة بموضوع البحث.
- الاحصائيات الخاصة بنتائج مؤشرات التسيير الصادرة عن مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

## 9- حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود الزمانية وبالحدود المكانية:

- الحدود الزمانية: تم معالجة الموضوع خلال الفترة من 2009 إلى 2013.
- الحدود المكانية: تم التطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

## 10- تقسيمات البحث:

اعتمدت الدراسة على الفصول التالية:

الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للعمل الجبائي، ومن خلاله تم التطرق إلى التنظيم الفني للضريبة، تم التطرق إلى الرقابة الجبائية، كما تناولنا المنازعات الجبائية وطرق الطعن فيها، أما الفصل الثاني فتطرق إلى مؤشرات الأداء (التسيير) للعمل الجبائي، حيث تم التطرق إلى مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء، مفاهيم عامة حول مؤشرات الأداء، بعد ذلك تم تقديم مؤشرات التسيير للعمل الجبائي. بينما الفصل الثالث تناولنا فيه تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، خلال الفترة: 2009-2013، حيث تم تناولها كميدان الدراسة، ثم تحليل وتقييم نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال فترة الدراسة (2009-2013).

## 11- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عجلان العياشي، "ترشيد النظام الجبائي الجزائري في مجال الوعاء والتحصيل" 1992-2009 حالة ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: "هل النظام الجبائي الجزائري يحقق أفضل الموارد من حيث الوعاء والتحصيل؟"، ولقد تناول الباحث أهم القضايا المتعلقة بالترشيد الجبائي، ثم بين الآليات التي لجأت إليها الجزائر بهدف ترشيد النظام الجبائي والتي كانت من بينها آلية العقد بالأداء (مؤشرات الأداء)، والتي توصل الباحث إلى أن آلية العقد بالأداء هي آلية فعلية للترشيد ولوحة قيادة واضحة يمكن أن تحدد أوجه القصور.

**الدراسة الثانية:** جمال يوسف، تقييم أداء مصلحة الضرائب باستخدام مؤشرات التسيير، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2004-2009.

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: "كيف يتم تقييم أداء مديرية الضرائب لولاية المسيلة من خلال استخدام مؤشرات التسيير في ظل ظروف البيئة الضريبية المحيطة؟"، ولقد تناول الباحث أهم القضايا المتعلقة بالنظام الضريبي في الجزائر ومفهوم تقييم الأداء ومؤشرات قياسه لدى المصالح الضريبية، وأيضا تقييم أداء مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2004-2009.

وقد توصل الباحث إلى أن مؤشرات التسيير تساعد في تحقيق الأهداف المحددة فيما يتعلق بالتحصيل وتجاوزها في بعض السنوات.

**الدراسة الثالثة:** مغني ناصر، "دراسة تقييمية للتهرب الضريبي من خلال مؤشرات الأداء"، حالة ولاية المسيلة خلال الفترة 2004-2008، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يمكن الاعتماد على مؤشرات الأداء، لتقييم حجم التهرب الضريبي؟". ولقد تناول الباحث أهم القضايا المتعلقة بظاهرة التهرب الضريبي، وتحليل ظاهرة التهرب الضريبي في الجزائر، وبين أيضا الرقابة الجبائية كأداة لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر.

وقد توصل الباحث إلى أن مؤشرات الأداء تسمح بتقييم حجم التهرب الضريبي بشكل مطلق (حجم ضعيف ومحدد، حجم كبير وخطير)، إلا أنها لا تسمح باستخلاص أرقام تبين مقدار التهرب الضريبي سواء بالمبالغ أو بالنسب المئوية.

الدراسة الرابعة: قحמוש سمية، "دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية"، دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية بسكرة- الجزائر - للفترة 2009-2010، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012.

حيث عالجت الإشكالية التالية: "ما هو دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية؟"، ولقد تناولت أهم القضايا المتعلقة بالمراجعة الجبائية، والتصريحات الجبائية وقدرة المراجعة الجبائية على ضبط جودتها، حيث اعتمدت على بعض المؤشرات من أجل دراسة تحليلية لنتائج المراجعة الجبائية، ولقد توصلت إلى أن مؤشرات الأداء تسمح بتقييم حجم التهرب الضريبي وتحديد فئة المكلفين الملتزمين ضريبيا.

## 12- صعوبات البحث:

من بين صعوبات البحث نجد:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الشاملة بما يتيح مقارنة حقيقية سواء بين مصالح الضرائب أو خلال فترات زمنية مختلفة.



# الفصل الأول

---

الإطار المفاهيمي للعمل  
الجبائي

---

تمهيد:

تشكل الإدارة الجبائية الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي والتحقق من سلاسة ذلك التطبيق حماية لحقوق الدولة من جهة وحقوق المكلفين بالضريبة من جهة أخرى، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات والتشريعات الضريبية قصد تحسين كفاءة النظام الجبائي الذي لا يمكن تصوره إلا بفضل كفاءة وفعالية الإدارة التي تطبقه.

كما تقوم هذه الأخيرة بمجموعة من المهام المتناسقة والمكملة لبعضها والتي تتمثل في تحديد الوعاء الضريبي وتصفية الضريبة وتحصيلها وكذلك بمعالجة المنازعات الجبائية والحرص على حسن أداء الرقابة الجبائية.

لذا ارتأينا من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي :

- المبحث الأول: التنظيم الفني للضريبة.
- المبحث الثاني: الرقابة الجبائية.
- المبحث الثالث: المنازعات الجبائية وطرق الطعن.

### المبحث الأول: التنظيم الفني للضريبة

يقصد بالتنظيم الفني للضرائب تحديد العناصر الفنية التي يستند إليها الهيكل الضريبي وتنظيمها والتنسيق بينها، ومن ثم فإن دراسة التنظيم الفني للضرائب تتطلب ضرورة التعرض للمراحل المختلفة للاستقطاع الضريبي من تحديد للعناصر الخاضعة للضريبة والتي تشكل وعائها، وتقدير قيمة هذه العناصر "أي تحديد الوعاء"، إلى ربط الضريبة، وتحصيلها.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: تحديد وعاء الضريبة

يمكن تعريف الوعاء الضريبي بأنه المادة أو المال أو الشخص الخاضع للضريبة، مع ضرورة توفر العنصر الزمني لهذا الوعاء (فقد تفرض الضريبة سنوياً، أو عند جني المحصول... الخ) حسب الأنظمة المحددة لذلك.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه بأنه المنبع الذي تغترف الدولة منه مؤونتها بواسطة الضرائب، أو بعبارة أخرى ما يخضع للضريبة.<sup>3</sup>

ويقصد به أيضاً المادة التي تفرض وتقوم عليها الضريبة، مما يقتضي تقسيم وتصنيف الضرائب على أساسه إلى عدة أنواع، يمكن إجمالها في ما يلي:<sup>4</sup>

#### أولاً- الضريبة على الأشخاص والضريبة على الأموال:

1- الضريبة على الأشخاص: تفرض على الأفراد اعتباراً لوجودهم في الدولة وتحت حمايتها، وقد عرفت قديماً بضريبة "الرؤوس" في جل الدول القديمة (فرنسا، روسيا القيصرية... الخ) ويذهب البعض إلى الإشارة إلى "الجزية" التي عرفت في الدول الإسلامية والمفروضة على أهل الذمة، وإن كانت أسسها ومبرراتها مغايرة لنظام الضريبة.

<sup>1</sup> عبد المنعم فوزي، المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة نشر، ص 109.

<sup>2</sup> حميد بو زيدة، جباية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2010، ص 30.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 30، نقلاً عن: قاسم إبراهيم الحسيني، المحاسبة الضريبية، مؤسسة الورق، الأردن، 2000، ص 25.

<sup>4</sup> محمد الصغير بعلي، يسري أبو العلا، المالية العامة، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص 66.

2- تفرض الضريبة على الأموال أي على الأشياء والممتلكات التي يحوزها الأشخاص سواء كانت أموالاً عقارية أو منقولة.

### ثانياً - الضريبة الواحدة والضريبة المتعددة:

1- **الضريبة الواحدة:** وبمقتضاها لا تفرض إلا ضريبة واحدة على الشخص وهي تتسم بالبساطة والعدالة وسهولة أدائها واقتضائها.

2 - **الضريبة المتعددة:** ومؤداها أن تفرض عدة ضرائب على الشخص، تتنوع بتنوع موارده وممتلكاته ونشاطه، وهي محل انتقادات من عدة أوجه.

### ثالثاً - الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة: <sup>1</sup>

إن تقسيم الضرائب بين مباشرة وغير مباشرة هو تقسيم قديم في علم المالية، وأغلب الكتب المالية تعرضت له بكثير من الشرح والتفصيل ونحن بدورنا سنقوم بدراسته، لأن هذا التقسيم بالرغم من قدمه ما زال يحتفظ بأهميته لأسباب قانونية واقتصادية وحتى اجتماعية. الضريبة إما تصيب الدخل أو المال بشكل مباشر وإما أن تصيب المال أو الدخل أثناء استخدامه في الحصول على السلع والخدمات، وفي هذه الحالة الضريبة غير المباشرة. والضريبة المباشرة، إذن تصيب بشكل مباشر المال أو الدخل الذي تقتطع منه بلا مواربة ولا التواء، أما الضريبة غير المباشرة فإنها تصل إلى المال أو الدخل بطريقة غير مباشرة، وذلك أثناء استعماله أو تداوله.

### رابعاً - الضريبة على رأس المال والضريبة على الدخل والضريبة على الانفاق:

يستند في هذا التقسيم على مدى استمرارية وعاء الضريبة، والتي تنقسم إلى:

1- **الضريبة على رأس المال:** هي تلك الضرائب التي تتخذ من رأس المال وعاء لها<sup>2</sup>، ويقصد برأس المال من الناحية القانونية ما يملكه الشخص من أموال وقيم في زمن ما، بغض النظر عن طبيعتها: عقارات، منقولات، أدوات إنتاج، أسهم، سندات،... الخ. ولتحديد رأس المال من الناحية الضريبية يجب

<sup>1</sup> خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2007، ص 161.

<sup>2</sup> أعاد حمود القيسي، المالية العامة والتشريع الضريبي، دار الثقافة، الأردن، 2008، ص 134.

حصر وجرّد وتقويم أصول وخصوم المكلف بالضريبة؛ وعليه فإنّ رأس المال المكلف هو عبارة عن الزيادة في قيمة الأصول على قيمة الخصوم. ومن أهم أشكال وصور الضريبة على رأس المال يمكن ذكر: <sup>1</sup>

- الضريبة على عملية وواقعية امتلاك رأس المال.
- الضريبة على زيادة قيمة رأس المال وتفرض لأسباب خارجية عن صاحبه، وإنما ترجع إلى ظروف أخرى "الأشغال العامة".
- ضريبة التركات وتقوم على انتقال رأس المال المتوفى إلى ورثته أو الموصى لهم.

**2 - الضريبة على الدخل:** يقصد بالدخل، بمعناه الواسع كل زيادة في القيمة الإيجابية للممول، أي كل زيادة في ذمته المالية. ومن ثم فهو عبارة عما يحصل عليه الشخص من مصدر معين قد يكون ملكية وسيلة إنتاج (مصنع) أو يكون عمله ومهنته أوهما معاً، آخذ بذلك العديد من الصور والأشكال: أجور، فوائد، أرباح،... الخ. كما يقصد به في معناه الضيق، كل ما يحصل عليه الفرد من نقود أو خدمات بصورة منتظمة ومستمرة، طبقاً لنظرية المنبع. ويمكن تقسيم الدخل إلى :

- دخل إجمالي يتمثل فيما يحصل عليه الممول من إيرادات دون خصمها لتكاليفها؛
- دخل صافي الذي يتحدد بعد خصم التكاليف اللازمة للحصول على ذلك الدخل، وهو أكثر دلالة على المقدرّة التكاليفية للممول، وأكثر عدالة.

**3 - الضريبة على الإنفاق:** وتتمثل أساساً في الضرائب غير المباشرة، وهي تفرض على مختلف مظاهر استعمال واستخدام الدخل. وتأخذ الصور الرئيسية التالية: <sup>2</sup>

أ- **الضريبة على التداول:** وتتعلق بالتصرفات القانونية التي يقوم بها الأفراد والتي من شأنها تداول وانتقال الملكية كضرائب الطابع والتسجيل.

ب- **الضريبة على الإنفاق أو الاستهلاك:** وهي من أهم الضرائب غير المباشرة، حيث تفرض على الدخل عند إنفاقها في شراء السلع والخدمات، أو إنتاجها.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، يسري أبو العلا، مرجع سابق، ص 69، 70.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 71.

ج- الضرائب (الرسوم) الجمركية (التعرفة الجمركي): حيث تفرض لدى اجتياز السلعة لحدود الدولة سواء استيراد أو تصدير، وعادة ما تستعمل لحماية الإنتاج الوطني .

### المطلب الثاني: أساليب ربط الضريبة.

إن تحديد الوعاء الضريبي لا يكفي لتنفيذ الضريبة بل لا بد من معرفة الأساليب المختلفة لتقدير قيمة هذا الوعاء الضريبي، وطرق تحديد مقدار الضريبة الذي يجب على الممول دفعه وهذا ما يصطلح عليه تسميته بأساليب ربط الضريبة (أي تقدير الوعاء وحساب الضريبة) . وهذا ما سنتطرق إليه كما يلي:

### أولاً- تقدير الوعاء الضريبي:

إن عملية تقدير الضريبة وتحديد المبلغ الخاضع للضريبة، يخضع لعدة طرق يجب إتباع إحداها في تقدير الوعاء الخاضع للضريبة، فيتم تقدير وعاء الضريبة<sup>1</sup>، إما تقدير مباشر أو غير مباشر:

#### 1- التقدير غير المباشر: ويتم من خلال الطرق التالية:<sup>2</sup>

أ- التقدير بواسطة المظاهر الخارجية: حسب هذه الطريقة، يتم تقدير قيمة وعاء الضريبة على أساس عدد من المظاهر الخارجية التي تعبر عن درجة يسر المكلف فيمكن مثلا الاستدلال بالقيمة الإيجارية لسكن الممول، أو محل عمله، عدد العمال، عدد السيارات التي يملكها، حيث تمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق، والتقليل من حالات الغش والتهرب من دفع الضريبة خصوصا وإذا أحسن اختيار المظاهر الخارجية، كما أنه يعيب عليها أنها تؤدي إلى فرض الضريبة على أساس قد يبتعد عن الواقع كما أن التساوي في المظاهر الخارجية، قد يؤدي إلى فرض ضريبة متساوية بالنسبة للأشخاص، وذلك بالرغم من اختلاف ظروفهم ودخولهم، بالإضافة إلى أنه يمكن تجنب الضريبة باللجوء إلى التقليل من المظاهر الخارجية كأن يعتمد الأشخاص على نسب أملاكهم إلى أولادهم وأزواجهم...الخ.

ب- طريقة التقدير الجزافي: ووفقا لهذا الأسلوب يتم تقدير المادة الخاضعة للضريبة بطريقة جزافية، فتلجأ الإدارة الضريبية إلى تقدير الوعاء الضريبي بناء على بعض القرائن والأدلة التي يفترض ارتباطها

<sup>1</sup> أعاد حمود القيسي، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> حميد بو زيدة ، مرجع سابق ، ص31 .

بالمادة الخاضعة للضريبة والتي قد تستحضرها الإدارة الضريبية أو يقدمها الممول<sup>1</sup>، حيث أن القرائن التي يعتمد عليها التقدير الجزافي قد تكون قانونية، يحددها النظام الضريبي ويقتصر دور الإدارة الضريبية على تطبيق تلك القواعد، ومن ذلك تقدير الأرباح التجارية للممول بنسبة معينة من رقم الأعمال وهذا ما يسمى بالجزاف القانوني. أما إذا ترك تقدير الوعاء الضريبي للاتفاق بين الممول والإدارة الضريبية على رقم معين يمثل مقدار دخله فهذا ما يسمى بالجزاف الاتفاقي، وفي بعض الأحيان بالجزاف الإداري. ويعاب على هذه الطريقة، عدم قيامها على أساس التحديد الدقيق، ومن ثم بعدها عن الحقيقة والعدالة.

### 2- التقدير المباشر: يتم من خلال الطرق التالية:

أ- **التقدير بواسطة المكلف:** حسب هذه الطريقة يلتزم المكلف بتقديم إقرار (تصريح) للإدارة الضريبية عن نتيجة أعماله كما هو مثبت في دفاتره ومستنداته، وتصطدم هذه الطريقة بإمكانية لجوء الممول للتقليل من قيمة المادة الخاضعة للضريبة المصرحة، وبذلك يتهرب جزئياً من الضريبة، وعليه يخضع القانون الضريبي تصريحات الممولين لرقابة الإدارة الضريبية للتأكد من صحتها. وفي هذا السياق يخول القانون الضريبي الجزائري لأعوان الإدارة الضريبية برتبة مراقب على الأقل، حق الاطلاع على محاسبة المكلفين الذين هم محل رقابة ضريبية<sup>2</sup>.

ب- **التصريح المقدم من الغير:** غالباً ما يلزم المشرع رب العمل بأن يقدم إقرار عن أجور ومرتببات عماله ومستخدميه، وذلك بإجبار رب العمل بتقديم إقرار عن مستخدميه ويعول على هذا الإقرار كأساس في فرض الضريبة عليهم، كأن يقوم المحاسب في شركة أهلية بتقديم إقرار عن رواتب وأجور موظفي الشركة، أو يقدم إقرار عن الأرباح التي وزعت على المساهمين أو على أعضاء مجلس إدارة الشركات، أو كحالة أن يقدم المدين إقرار بمقدار الفائدة التي دفعت لدائنه. ويحق للسلطة المالية أن تتحرى وتتحقق من كافة المعلومات المثبتة في الإقرار مع تحمل الشخص المسؤول عن تقديم الإقرار مسؤولية صحة المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حامد عبد المجيد دراز، مبادئ المالية العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 187.

<sup>2</sup> حميد بو زيدة، مرجع سابق، ص 32، 33.

<sup>3</sup> أعاد حمود القيسي، مرجع سابق، ص 144.

### ثانيا - حساب الضريبة:

نعني بذلك النسبة المئوية، أو المبلغ المحدد الذي تقرضه التشريعات الضريبية على المادة الخاضعة للضريبة، من هنا قد تكون هذه النسبة ثابتة أو قد تتغير كذلك المبلغ الضريبي، ويوجد هناك الأنواع التالية في حساب الضريبة<sup>1</sup>:

#### 1- الضريبة التوزيعية والضريبة القياسية

أ- **الضريبة التوزيعية:** وهي تلك الضريبة التي يحدد فيها المبلغ الإجمالي الواجب تحصيله مقدما ثم يوزع على التكاليف حسب المناطق الجغرافية، هذا النوع من الضرائب طبق في الماضي وبفترات متفرقة من التاريخ، وكانت تطبقه السلطات الاستبدادية التي تبحث عن المال بأي شكل كان، أما في الوقت الحالي فقد تخلت عن هذا الأسلوب جميع الدول المتقدمة وحتى الدولة النامية.

ب- **الضريبة القياسية:** تسمى كذلك بالضريبة التحديدية، وهي تلك الضريبة التي يحدد المشرع معدلها مقدما دون أن يحدد حصيلتها الإجمالية بصورة قاطعة، تاركا أمر تحديدها للظروف الاقتصادية، ويتم تحديد الضريبة القياسية بفرض معدل معين يتناسب مع قيمة المادة الخاضعة للضريبة، إما في صورة نسبة مئوية على إجمالي وعاء الضريبة، وإما في صورة مبلغ معين يتم تحصيله عن كل عنصر من العناصر المادة الخاضعة للضريبة، وبذلك فإن المكلف بها يعلم مقدما مقدار الضريبة الواجب دفعه.

#### 2 - الضريبة النسبية والضريبة التصاعدية

أ- **الضريبة النسبية:** ويقصد بها النسبة المئوية الثابتة للاقتطاع الذي يفرض على المادة الخاضعة للضريبة ولا تتغير بتغير قيمتها، وخير مثال على ذلك الضريبة على أرباح الشركات في الجزائر، أين تفرض كل منها بمعدل ثابت يقدر بـ 25% ولا يتغير المعدل إلا بتغير قيمته الخاضعة للضريبة، وتزداد الحصيلة الضريبية في الضريبة النسبية بنفس الزيادة في تنمية المادة الخاضعة لها.

ب- **الضريبة التصاعدية:** تفرض بمعدلات مختلفة باختلاف قيمة المادة الخاضعة للضريبة لها والعكس صحيح، أي تزداد الحصيلة الضريبية التصاعدية بنسبة أكبر من زيادة قيمة المادة الخاضعة لها، ومن

<sup>1</sup> منور أو سرير ، محمد حمو ، جباية المؤسسات مع تمارين محلولة، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو ، ط1، الجزائر، 2009، ص 40.

المتصور أن يقسم المشروع وعاء الضريبة إلى عدة شرائح، على أن تطبق كل شريحة معدل خاص بها وفقا للأسلوب التقني المتبع في تطبيق المعدل التصاعدي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحصيل الضريبة

#### أولاً- تعريف تحصيل الضريبة:

يطلق مصطلح تحصيل الضريبة على مجموع العمليات التي تهدف إلى نقل مبالغ الضريبة من جيوب المكلف إلى صناديق الخزينة<sup>2</sup>، وعلى ضوء هذا التعريف فإن مرحلة التحصيل تعتبر فيها الضريبة قد وصلت إلى آخر مراحلها.

كما نعني بتحصيل الضريبة مجموعة العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبية المطبقة في هذا الإطار<sup>3</sup>.

#### ثانياً- قواعد تحصيل الضريبة:

يقصد بقواعد تحصيل الضريبة القواعد القانونية التي حددها المشرع الضريبي لجباية الضريبة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>4</sup>:

**1 - الواقعة المنشأة للضريبة:** يحدد كل قانون الواقعة المنشأة للضريبة، والتي تعني المناسبة أو السلوك الموجب لحصول الدولة على الضريبة من المكلف بها، ويحدد القانون مجموعة من القواعد التي تطبق في كل حالة على كل مكلف بالضريبة إذا ما توفرت بالنسبة له شروط خضوعه للضريبة.

وفيما يتعلق بالضرائب المباشرة، نجد أن الضريبة على الدخل الإجمالي بموجب دخول القيم المنقولة، مثلا، تتمثل الواقعة المنشأة لها في توزيع إيراد القيم الخاضعة للضريبة أي وضعه تحت تصرف مستحقيه، أما فيما يخص الأرباح الصناعية والتجارية والحرفية فهي تحقق الربح في نهاية السنة المالية للمؤسسة، أما الأجر والمرتب، فإن الواقعة المنشأة لها هي حصول الفرد على المرتب أو الأجر، أما أرباح المهن الحرة فيعتبر انتهاء السنة الميلادية بتحقيق أرباح الواقعة المنشأة للضريبة وفيما يخص

<sup>1</sup> منور أو سرير ، محمد حمو، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> حميد بوزيدة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> محمد عباس محرز، اقتصاديات الجباية والضرائب، دار هومة، ط4، الجزائر، 2008، ص 156.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص 157.

الضريبة على الدخل الإجمالي تكون الواقعة المنشأة هي انتهاء السنة الميلادية بتحقيق الدخل التي ينص عليها قانون الضرائب.

أما في الضرائب غير المباشرة، فيعتبر اجتياز السلعة للحدود الإقليمية للدولة هي الواقعة المنشأة للضريبة على الاستيراد أو التصدير، كما يعتبر إنتاج السلعة هو الواقعة المنشأة للضريبة على الإنتاج وانتقال السلعة من مرحلة إلى أخرى من مراحل إنتاجها أو تداولها هو الواقعة المنشأة للرسوم على رقم الأعمال، ويعتبر توثيق العقد الناقل للتصرف القانوني بنقل الملكية هو الواقعة المنشأة للضريبة على انتقال الملكية، وبالنسبة إلى ضريبة الطابع فإن كتابة الوثائق أو المحررات المفروضة عليها الضريبة هي الواقعة المنشأة لهذه الضريبة.

وتمثل تحديد الواقعة المنشأة للضريبة أهمية كبيرة لتحديد شخص المكلف بالضريبة الذي ينسأ في ذمته دين الضريبة، كما يؤثر كذلك في تحديد معدل الضريبة، وما إذا كان قد طرأ عليه تغير سواء بالزيادة أو بالنقصان بعد تحقق الواقعة المنشأة للضريبة، إذ أن المكلف بالضريبة يلتزم بدفع الضريبة حسب معدلها وفقا لما هو قائم وقت تحقق الواقعة المنشأة لها، بغض النظر عن صدور أي قانون جديد يقتضي برفع المعدل أو بتخفيضه.

**2- طرق تحصيل الضريبة:** تتبع الإدارة الضريبية طرقا مختلفة لتحصيل الضرائب، فهي تنتقي لكل ضريبة طريقة التحصيل المناسبة، التي تحقق كلا من الاقتصاد في نفقات الجباية والملائمة في تحديد مواعيد أدائها، دون ما تعسف أو تعقيد في إجراءاتها الإدارية بحيث تحدد بقدر الإمكان من حساسية الممول تجاه الضريبة<sup>1</sup>. ويتم تحصيل الضريبة بعدة طرق أهمها<sup>2</sup>:

**أ- التوريد المباشر (الدفع من قبل المكلف مباشرة):** حسب هذه الطريقة، عندما يتم تحديد دين الضريبة تخطر الإدارة الضريبة الممول بمقدار الضريبة المستحقة عليه، وميعاد الدفع والإجراءات التي يجب إتباعها بتوريد قيمة الضريبة على الجهة المختصة (قباضة الضرائب) في الميعاد أو المواعيد المذكورة. ويتبين لنا من هذا الميعاد أن التوريد المباشر قد يتم دفعة واحدة على عدة أقساط بحيث يكون تقسيط دين الضريبة محددًا بنص قانوني، إذ لا خيار للإدارة الضريبية أو الممول فيه، كما قد يمنح القانون للإدارة

<sup>1</sup> عبد المنعم فوزي، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> حميد بو زيدة، مرجع سابق، ص 35، 36.

الضريبة سلطة الاتفاق مع الممول على عدد ومقدار ومواعيد الأقساط. وقد يتم التوريد المباشر للدين الضريبي من خلال قيام الممول بلصق طوابع الدمغة، إذ بمجرد تحديد دين ضريبة الدمغة، يقوم الممول بالوفاء مباشرة بدين الضريبة عن طريق شراء طوابع الدمغة اللازمة ولصقها على العقود والشهادات والمحركات.

**ب- الأقساط المقدمة:** وفقا لهذه الطريقة، يكون للممول من الخبرة ما يمكنه من تقدير قيمة الضريبة التي تستحق عليه في نهاية العام بطريقة تقريبية، ويكون لدى الممول من بعد النظر ما يجعله يقوم بتوريد المبالغ في شكل أقساط (شهريا أو كل ثلاثة شهور) مقدما تحت حساب الضريبة. ثم تتولى الإدارة الضريبية في نهاية العام اتخاذ إجراءات الربط وتحديد دين الضريبة، ثم تقوم بعملة التسوية على أساس ما دفعه من أقساط خلال السنة، فتطالبه بدفع ما تبقى عليه أو ترد له من قيمة الضريبة، أو ترحل هذا المبلغ كقسط مقدم تحت حساب الضريبة.

**ج- الحجز من المنبع:** حسب هذه الطريقة يلزم القانون جهة معينة أو شخصا معيناً بتحصيل الضريبة من الممول، وتوريدها إلى الخزينة العمومية. حيث تتميز هذه الطريقة من طرق التحصيل ب:

- سهولة وسرعة التحصيل؛

- استحالة التهرب من الضريبة حيث تتحصل قبل حصول الممول نفسه على المادة الخاضعة للضريبة؛

- لا يشعر الممول بوقع الضريبة وفي أغلب الأحيان يجهل مقدارها؛

- يضمن هذا الأسلوب تدفق الإيرادات للخزينة بصفة مستمرة على مدار السنة.

وعلى الرغم من هذه المزايا، يمكن تسجيل على أسلوب الحجز من المنبع العيوب التالية:

- عدم شعور الممول بوقع الضريبة يجعله لا يهتم بمتابعة، ومراقبة النشاط الحكومي فتضعف فيه صفات المواطن الصالح؛

- اعتماد هذا الأسلوب على شخص من غير موظفي الإدارة الضريبية، قد لا يتوفر فيه الإلمام التام بأحكام القانون الضريبي، والكفاءة اللازمة لتطبيقه، فيغفل أو يخطئ في تطبيق أو تفسير بعض البنود واللوائح الضريبية مما يفوت على الخزينة لعامة بعض إيراداتها، أو يتقل العبء كامل أو بعض الممولين.

3- ضمانات تحصيل الضريبة: حتى تضمن الدولة الحصول على مستحقاتها من الضرائب، فقد حدد القانون للخرينة العمومية العديد من الضمانات، وأهم هذه الضمانات<sup>1</sup>:

- النص على حق امتياز لدين الضريبة على معظم الديون الأخرى، حيث يستوفي دين الضريبة قبل غيرها من الديون الأخرى، ويكون للخرينة العمومية حق المتابعة للحصول على المبالغ المستحقة ضمانا للتحصيل؛
- تقرير حق إصدار أمر بالحجز الإداري على الأموال ضد المكلفين الذين يتأخرون عن سداد دين الضريبة، ويعتبر الحجز هنا حجزا تحفظيا ولا يجوز التصرف في هذه الأموال إلا إذا رفع الحجز يحكم من المحكمة أو بقرار من المدير العام للضرائب؛
- منح المشرع الموظفين المختصين على مستوى المصالح الضريبية حق الاطلاع على الوثائق والأوراق والدفاتر الموجودة لدى المكلف بالضريبة أو الغير، من أجل تمكينهم من تحديد دين الضريبة، بل ويجوز للنيابة العامة أن تطلعهم على ملفات أي دعوى مدنية أو جنائية تساعدهم في تحديد مبلغ الدين، وقد وضع المشرع سلسلة من العقوبات على من يعرقل استخدام هذا الحق سواء بالامتناع أو الإلتلاف قبل انقضاء مدة التقادم التي يسقط بعدها حق إدارة الضرائب؛
- تفرض قاعدة " الدفع ثم الاسترداد" وهي قاعدة مقررة في التشريع الضريبي، حيث يلتزم المكلف بدفع دين الضريبة إلى جهة المختصة ثم يستطيع أن يطعن في فرضها أساسا أوفي مقدارها أو حتى استردادها، والغرض من ذلك استقرار المعاملات الضريبية، ومراعاة مصلحة الخزينة العمومية وحتى لا يستغل المكلفون حقهم في الطعن ويتأخرون في دفع دين الضريبة؛
- تعد كافة وسائل محاربة التهرب الضريبي في نفس الوقت ضمانات لتحصيل الضريبة.

<sup>1</sup> محمد عباس محرز، مرجع سابق، ص 160.

### المبحث الثاني: الرقابة الجبائية

لطالما ارتبطت الغاية من أي عملية رقابة كانت، باكتشاف والوقوف على الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تحدث لسبب أو لآخر، وما الرقابة الجبائية إلا نوع من تلك الأنواع للرقابة، لها مفهومها وأسبابها المتعلقة بها، وكذلك أهدافها وأشكالها، وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا.

#### المطلب الأول: مفهوم الرقابة الجبائية وأسبابها

##### أولاً- مفهوم الرقابة الجبائية:

للووقف على مفهوم الرقابة الجبائية، رأينا من الضروري تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام ثم تحديد مفهوم الرقابة الجبائية كصورة من صور الرقابة.

حيث عرف هنري مفهوم الرقابة بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها".<sup>1</sup>

كما عرف كل من تيري وفيلمر أن " الرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات:<sup>2</sup>

- وضع المعايير والمقاييس؛
  - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛
  - تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية".
- وبما أن الإدارة الجبائية هي السلطة المختصة بالرقابة الجبائية، فإن مفهوم هذه الأخيرة يندرج في ظل التعاريف التالية:

- تعرف الرقابة الجبائية بأنها " تشخيص محتوى الكتابات المحاسبية بما يتلاءم مع القانون الجبائي، والتحقق من هذا المحتوى مع الإثباتات والتصريحات المقدمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمدي سليمان سحيمات القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دراسة تحليلية وتطبيقية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998، ص13.

<sup>2</sup> كحلة عبد الغني، تفعيل دور الرقابة الجبائية في ظل الإصلاح الضريبي، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2012، ص84. نقلا عن عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير- التقييم- التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 19.

<sup>3</sup> Ahmed Hamini, L'audit comptable et Finance, Edition Berti, Algérie, 2001, p 172.

- وتعرف حسب (Claude Laurent) " هي تمثل الوسيلة التي تمكن الإدارة الجبائية من التحقق بأن المكلفين ملتزمين في أداء واجباتهم الجبائية، وتصحيح الأخطاء الملاحظة".<sup>1</sup>

- كما تعرف أيضا بأنها " عبارة عن فحص لتصريحات وسجلات ووثائق ومستندات المكلفين بالضريبة الخاضعين لها، سواء أكانوا ذو شخصية طبيعية أو معنوية، وذلك بقصد التأكد من صحة المعلومات التي تحتويها ملفاتهم الجبائية".<sup>2</sup>

### ثانيا - أسباب الرقابة الجبائية:

يوجد سببان رئيسيان لإجراء عمليات الرقابة الجبائية على تصريحات المكلفين وهما كالتالي:<sup>3</sup>

**1- الرقابة الجبائية كوسيلة لمتابعة التصريحات الجبائية:** تعد الرقابة الجبائية وسيلة لمتابعة النظام التصريحي، لأن المكلف هو من يحدد بنفسه أسس فرض الضريبة ويصرح بها للإدارة الجبائية، وعن طريق الرقابة الجبائية يتم التأكد من صحة هذه التصريحات المكتتبه وضمان صدقيتها، بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة الجبائية تسمح بتجسيد مبدأ العدالة أمام الضريبة.

**2- الرقابة الجبائية كوسيلة مكافحة الغش الضريبي:** نظرا لأسباب متعددة يلجأ بعض المكلفين بالضريبة إلى التلص أو تخفيض العبء الضريبي بشتى الطرق والأساليب الشرعية وغير الشرعية، وهي ما تعرف بظاهرة الغش والتهرب الضريبي، لذلك فإن عمليات مكافحة هذه الممارسات التدليسية يعتبر من أولويات الإدارة الجبائية، والتي تمتلك سلطات وصلاحيات واسعة تمارسها، وذلك عن طريق تقنيات مختلفة ومتعددة وعلى مختلف أصناف المكلفين والتي من بينها الرقابة الجبائية حيث تعد وسيلة ضرورية لمكافحة ظاهرة الغش الضريبي ووسيلة ضمان مصلحة الخزينة العمومية.

<sup>1</sup> Claude Laurent, Contrôle fiscale- la vérification Personnelle, Bayausaine, France , 1995, p13.

<sup>2</sup> منور أوسريير، محمد حمو، مرجع سابق، ص 202.

<sup>3</sup> عوادي مصطفى، يونس زين، الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة في النظام الجبائي الجزائري، مكتبة بن موسى السعيد، ط2، 2010-2011، ص11.

### المطلب الثاني: أهداف الرقابة الجبائية

من خلال التعاريف السابقة المتعلقة بالرقابة الجبائية، يمكننا استخلاص بعض الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والممتثلة في:

**1- الهدف القانوني:** ويتمثل في التأكد من مدى مطابقة ومسايرة مختلف التصرفات المالية للمكلفين القوانين والأنظمة، لذا وحرصا على سلامة هذه الأخيرة تركز الرقابة الجبائية على مبدأ المسؤولية والمحاسبة لمعاقبة المكلفين بالضريبة عن أية انحرافات أو مخالفات يمارسونها للتهرب من دفع مستحقاتهم الجبائية.<sup>1</sup>

**2- الهدف المالي والاقتصادي:** حيث تهدف الرقابة الجبائية إلى المحافظة على الأموال العامة من التلاعب والسرقة، أي حمايتها من كل ضياع بأي شكل من الأشكال، وهذا لضمان دخول إيرادات أكبر للخزينة العمومية، وبالتالي زيادة الأموال المتاحة للاتفاق العام مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع، إذ أن الأهداف الاقتصادية للرقابة الجبائية موجودة ضمن العلاقة المركبة بين الاقتصاد والجبائية.<sup>2</sup>

**3- الهدف الإداري:** إذ تؤدي الرقابة الجبائية دورا هاما للإدارة الضريبية من خلال الخدمات والمعلومات التي تقدمها والتي تساهم بشكل حيوي وكبير في زيادة الفعالية والأداء ويمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تساعد الرقابة الجبائية على التنبيه إلى أوجه النقص والخلل في التشريعات المعمول بها مما يساعد الإدارة الجبائية على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تحديد الانحرافات وكشف الأخطاء يساعد الإدارة الجبائية في المعرفة والإلمام بأسبابها وتقييم أثارها، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تنجم عن ذلك.
- تسمح عملية الرقابة الجبائية بإعداد الإحصائيات مثل نسب التهرب الضريبي.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، زكريا احمد عزام، المالية العامة والنظام المالي في الإسلام، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص166.

<sup>2</sup> نوي نجاه، فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر " 1999-2003"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص36.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص36.

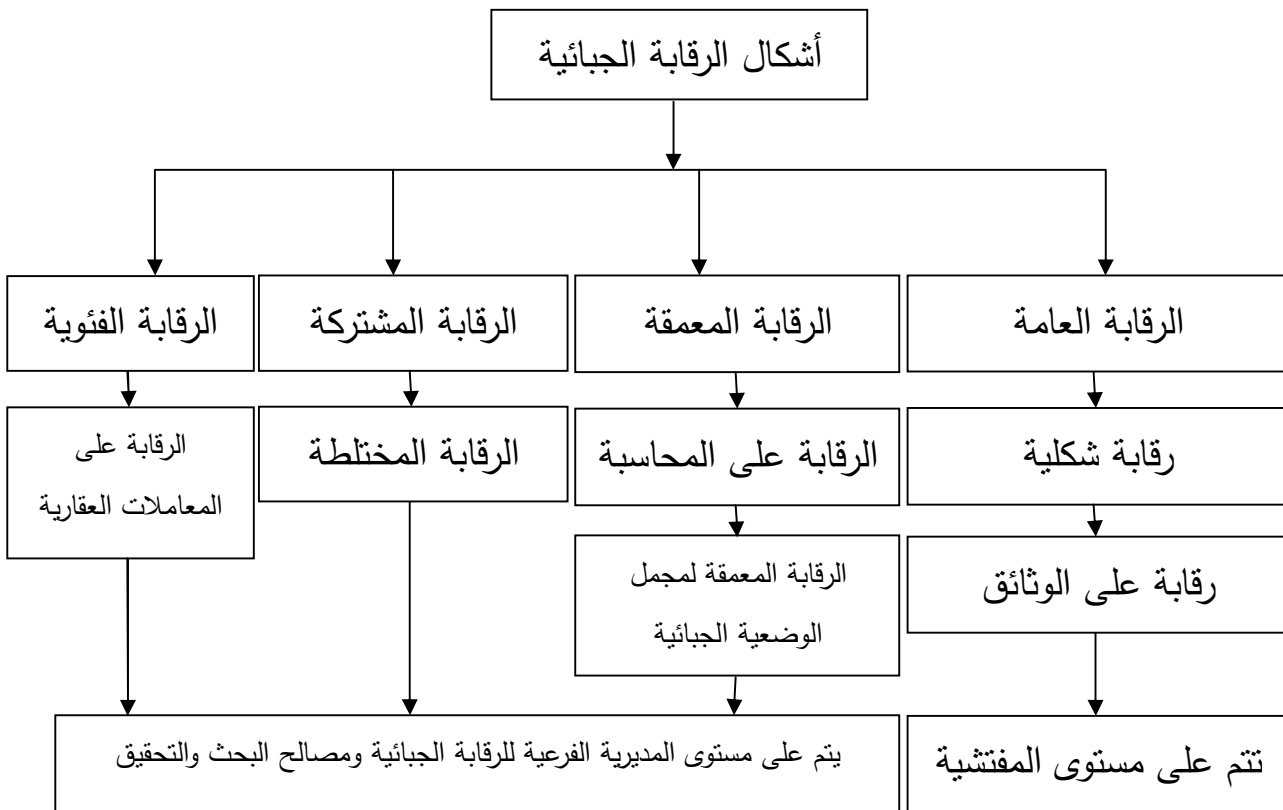
4- الهدف الاجتماعي: ويتمثل في:

- منع ومحاربة انحرافات الممول بمختلف صورها مثل السرقة والإهمال أو تقصيره في أداء وتحمل واجباته تجاه المجتمع.
- تحقيق العدالة الجبائية بين المكلفين بالضريبة وهذا بإرساء مبدأ أساسي للاقتطاعات والتمثل في وقوف جميع المكلفين على قدم المساواة أمام الضريبة.

المطلب الثالث: أشكال الرقابة الجبائية.

إن المراقبة الجبائية للتصريحات الجبائية تأخذ عدة أشكال، فيمكن أن تباشر بصفة عامة أو معمقة ويمكن أن تكون رقابة مختلطة أو رقابة فنوية (خاصة) كما يبرزه الشكل:

شكل رقم (01): مخطط يوضح أشكال الرقابة الجبائية.



المصدر: بوعلام ولهي، " نحو إطار مقترح لتفعيل آليات الرقابة الجبائية للحد من الأزمة"، مداخلة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

### أولاً- الرقابة العامة:

تتم على مستوى مفتشيات الضرائب ويمكن التمييز بين نوعين من الرقابة العامة الرقابة الشكلية والرقابة على الوثائق، حيث يقوم رئيس المفتشية بمراقبة وفحص تصريحات المكلفين بالضرائب وتتم المراقبة على شكل فحص تمهيدي وهو ينجز من غير تنقل أو إجراء أبحاث خاصة.

**1- الرقابة الشكلية (Le contrôle Formel):** تتم هذه الرقابة على مستوى مفتشية الضرائب في دائرة الاختصاص والتابعة لمكان ممارسة النشاط الخاضع للضريبة وهي تهدف إلى مايلي:<sup>1</sup>

- التأكد من هوية وعنوان المكلف بالضريبة؛
- التأكد من عدم وجود أخطاء مادية على التصريحات؛
- محاولة حصر المعلومات المهمة التي يتم اكتشافها من خلال التصريح؛

وفي الواقع أن هذا النوع من الرقابة أحيانا ينجز وأحيانا كثيرة لا ينجز وهذا يعود إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود متابعة دقيقة من المصالح المركزية على هذا النوع من الرقابة؛
- النفاذ بعدم وجود الوسائل البشرية لإجراء هذا النوع من الرقابة بالرغم من أن هذا لا يتطلب مستوى عال من الكفاءة.

**2- الرقابة على الوثائق (Le contrôle sur Pièces):** وهي تحقيق جبائي يستهدف التأكد من مصداقية تصريحات المكلفين عن طريق الوثائق الواردة في الملف والمعلومات التي وصلت إلى المصالح الضريبية من مكلفين آخرين أو من مصالح ضريبية أخرى أو المعلومات الإضافية والتعديلات المطلوبة من المكلفين، والهدف من الرقابة هو الكشف عن المكلفين المتخلفين عن واجباتهم الجبائية، واستبيان وتصحيح الأخطاء الواردة في التصريحات، كما أنها تسمح كذلك باختبار الملفات التي يمكن أن تخضع للتحقيق المعمق.<sup>2</sup>

وما يمكن إبرازه حول هذا النوع من الرقابة أنه جاء منصوص عليها في قانون الإجراءات الجبائية حيث تراقب الإدارة الجبائية التصريحات والأعمال المستعملة لتحديد كل ضريبة أو حق أو رسم أو إتوة،

<sup>1</sup> بوعلام ولهي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> مصطفى العثماني، نظام المعلومات ودوره في تفعيل الرقابة الجبائية حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2008، ص167.

حيث يتعين على المؤسسات والهيئات المعنية أن تقدم للإدارة الجبائية بناء على طلبها، الدفاتر والوثائق المحاسبية التي تتوفر عليها. إن هذا النوع من الرقابة يهدف إلى:<sup>1</sup>

- اكتشاف الأخطاء في الحسابات والمعدلات والهوامش المختلفة للربح؛
- معرفة الوضعية المالية للمكلف كل سنة؛
- مراقبة مصداقية التصريحات بالمقارنة مع ما هو متوفر من معلومات لدى مفتشية الضرائب؛
- إعداد قائمة المكلفين المقترحين للرقابة المعمقة.

غير أن أهم ما يعترض فعالية هذا النوع من الرقابة هو عدم كفاءة أعوان الغدارة الجبائية المكلفين بهذا النوع من الرقابة من جهة ، وكثرة تعدد التصريحات الواجب فحصها من جهة أخرى، إضافة غياب المتابعة الدقيقة للسلطات الوطنية.

### ثانيا- الرقابة المعمقة:<sup>2</sup>

يجب التمييز بين نوعين من الرقابة التحقيق في المحاسبة والتحقق المعمق لمجمل الوضعية الجبائية للمكلف، وإن الهدف الأساسي لهذا النوع من الرقابة هو استدراك التهرب الضريبي، وهو استمرار للرقابة على الوثائق، وفي هذا النوع تقوم مديرية البحث والمراجعات على المستوى المركزي ببرمجة المكلفين الخاضعين للرقابة بناء على اقتراحات المديرات الولائية ومعلومات أخرى بحوزتها ويتم انتقاء الملفات الواجب مراقبتها بناء على عدة مؤشرات أهمها:

- أن تكون المؤسسة محترمة لالتزاماتها الجبائية والمحاسبية.
- أهمية الأرباح والمداخيل المصرح بها مقارنة مع أرقام الأعمال المحققة.
- مظاهر الثروة الخارجية للشخص المستغل، أو المسير أو الشركاء.
- العجز المتكرر.
- التغيير الدائم لمكان النشاط.
- التعديلات المتكررة للقوانين الأساسية.

<sup>1</sup> بوعلام ولهي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

### 1- التحقيق في المحاسبة :La vérification de la comptabilités

إن التحقيق في المحاسبة هو مجموعة العمليات التي يستهدف منها مراقبة التصريحات الجبائية المكتتبة من طرف المكلف بالضريبة وفحص محاسبته، والتأكد من مدى مطابقتها مع المعطيات المادية وغيرها حتى يتسنى معرفة مدى مصداقيتها.

وتتمثل هذه الرقابة في إتباع كل الطرق والوسائل والكيفيات التي تساعد في صحة تنظيم المحاسبة وفقا لقواعد وأسس عملية وعلمية، باعتبار أن المحاسبة هي المرآة العاكسة لمختلف مراحل نشاط المؤسسة، وهي مصدر كل البيانات والمعلومات المالية.

ولهذا اشترط المشرع الجبائي ضرورة مسك محاسبة قانونية حتى يتم إجراء التحقيق المحاسبي وقد كان نص المادة 20 من قانون الإجراءات الجبائية صريحا حتى جاء فيه " يمكن لأعوان الإدارة الجبائية إجراء تحقيق في محاسبة المكلفين بالضريبة وإجراء كل التحريات الضرورية لتأسيس وعاء الضريبة ومراقبتها".

إن الهدف الأساسي من وراء عملية التحقيق المحاسبي، هو إبراز كل الأخطاء والإغفالات المتضمنة في محاسبة المكلف بغرض التأكد من صحة وعاء مختلف الضرائب والرسوم المستحقة التي قدمتها المحاسبة. وكما هو معلوم أن التحقيق المحاسبي يجري تنفيذه ضمن إطار تشريعي يضمن حقوق المكلف بدءا من الإشعار الأولي للتحقيق وانتهاء بتتبع النتائج النهائية للمكلف بالضريبة.

### 2- التحقيق المعمق في مجمل الوضعية الجبائية:

#### vérification approfondie de la situation fiscale d'ensemble (V.A.S.F.E)

وهو عبارة عن مجموع العمليات الخاصة بالبحث والتقصي من أجل الكشف عن الفروقات ما بين المداخيل المصرح بها من طرف المكلف (شخص طبيعي) وما بين المداخيل المحققة فعلا، وهي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- التحقق من صحة المداخيل المصرح بها كأساس للضريبة على الدخل.
- مراقبة تجانس هذه المداخيل مع صحة الذمة المالية ووضعية الخزينة، عناصر الثراء الخارجية وأعباء أعضاء السكن العائلي.

إن معايير اختيار الأشخاص الخاضعين لهذا النوع من الرقابة تتمثل في الآتي:

- الأشخاص الذين يبين التحقيق في ملفاتهم الخاصة بالضريبة على الدخل الاجمالي (I.R.G) وجود تناقضات بين المداخل المصرح بها والمصاريف الهامة والجلية التي قاموا بها.
- الأشخاص الذين خضعوا للمراقبة الجبائية في المحاسبة ولم ينتج عنها تسويات مقبولة تعكس الحقيقة.
- الأشخاص الذين ليس لديهم ملف جبائي غير أن مسار حياتهم يظهر مؤشرات ودلائل تبرز مداخل هامة مخفية مع العلم أن هذه المعايير ليست هي الوحيدة فالإدارة لها حق في اختيار الأشخاص الخاضعين تبعا لمعايير تراها مناسبة.

### المبحث الثالث: المنازعات الجبائية

يمكن أن تلقى طرق وتصفية وتحصيل الضريبة عدم رضا المكلف بالضريبة، لأن قد يرى فيها أنها قد ظلمته عند إعداد الضريبة التي أُلقيت على عاتقه، لذا نص المشرع الجبائي على إمكانية الطعن في مثل هذه الحالات<sup>1</sup>. يوجد نوعين من الطعون نزاعي وطعن ولائي.

#### المطلب الأول: تعريف المنازعات الجبائية وأسبابها

##### أولاً- تعريفها:

إن كلمة منازعة لغة تعني الخصام أو الدعوى وتهدف إلى كل شيء متخاصم فيه ويقابلها باللغة الفرنسية كلمة "Contentieux". والمنازعات في المادة الضريبية لها مفهوم محدد وشامل حيث يتضمن كل الأعمال والإجراءات التي تهدف إلى تخفيض أو الإلغاء الكلي أو الجزئي لضريبة تم إقرارها، وتتضمن كلمة منازعة في المادة الضريبية معنيين<sup>2</sup>:

**1- أحدهما ضيق:** وتستعمل في المنازعات التي تحدث بين المكلف والإدارة الضريبية، وذلك فيما يتعلق بتحديد طرق تحصيل الضريبة أو مبلغها المفروض عليه.

**2- الثاني واسع:** يظهر حين استعمال اللفظ وإن لم يكن هناك نزاع بين المكلف والإدارة الجبائية، بل هناك وضعية معينة قد حلت، مثل إفسار المكلف أو هلاك أمواله، أين يطلب المكلف على أساسها من الإدارة الجبائية أن ترفق به، أو يطلب الإعفاء أو التعديل لمبلغ الضريبة، كما يشمل المنازعات التي تحدث أثناء استعمال طرق احتيالية أو تدليسية بقصد التهرب من دفع كل الحقوق أو بعض الحقوق المفروضة عليه، وهنا يطرح النزاع أمام القسم الجزائي بعكس الحالة الأولى التي تطرح أمام القضاء الإداري.

- وقد عرفها (باكر عمر) المنازعة بصفة عامة بأنها " مجموع القواعد التي تسكن من وجود حل لقضية متنازع فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عباس محرز، مرجع سابق، ص 161 .

<sup>2</sup> فارس السبتي، المنازعات الضريبية في التشريع والقضاء الجبائي الجزائري، دار هومة ، الجزائر، 2008، ص23.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 24.

- ويعرفها الأستاذ (أندري هارتي) المستشار بمجلس الدولة الفرنسي بقوله " أن المنازعات الضريبية تشمل مجموع النزاعات المتولدة عن تطبيق قانون الضرائب".<sup>1</sup>
  - أما الأستاذ (زكريا محمد بيومي) فقد عرف المنازعة الضريبية بأنها " تلك التي تنازع في صحة أو شرعية ربط الضريبة المباشرة، ومهمة القاضي في هذا الصدد هي البحث عما إذا كانت الضريبة محل النزاع قد ربطت وفقا للقانون واللوائح أم لم تربط وفقا لهذا، وفي حالة ما إذا تبين عدم صحة أو شرعية ربط الضريبة فإنه يحكم برفعها كلية أو جزئيا".<sup>2</sup>
  - ونحن نذهب إلى ما ذهب إليه الدكتور (فريجة حسين) في كون أن التعريف الأخير للأستاذ زكريا محمد بيومي هو أفضل التعريفات، لأن المنازعة الضريبية لا تنشأ إلا عندما يرى المكلف عدم صحة أو عدم شرعية ربط الضريبة، ومهمة القاضي هي التصدي إذا ما كانت الضريبة محل النزاع قد ربطت وفقا للقانون واللوائح السارية، أم هي مخالفة لها فإن القاضي يحكم برفضها كلية أو جزئيا.<sup>3</sup>
- ومنه يمكن تعريف المنازعة الضريبية بأنه تلك التي تنازع في صحة أو شرعية ربط الضريبة، ومهمة القاضي هي التصدي إذا ما كانت الضريبة محل النزاع قد ربطت وفقا للقانون واللوائح السارية، أم لم تربط وفقا لهذا.

### ثانيا- أسباب المنازعة الضريبية:

- من التعاريف السابقة نجد أن المنازعة الضريبية تنثور وفقا لأسباب منها:<sup>4</sup>
- بمناسبة امتناع المكلف عن تسديد ما فرضته الإدارة الضريبية.
  - عند اعتراض المكلف على إجراءات المتابعة.
  - عند تعديل قانون الضرائب أو إلغاء نص تشريعي أو تعديله، قد يترتب عليه استفادة دافعي الضريبة من التشريع الجديد.
  - في حالة تهرب المكلف من دفع الضريبة أو في حالة قيامه بالغش الضريبي، فهنا تأخذ المنازعة الجبائية الصفة الجزائية.

<sup>1</sup> فريجة حسين، إجراءات المنازعات الضريبية في الجزائر، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص8.

<sup>2</sup> فارس السبتي، مرجع سابق، ص24.

<sup>3</sup> فريجة حسين، مرجع سابق، ص9.

<sup>4</sup> فافا بوقبرين وآخرون، المنازعات الجبائية، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل إجازة المدرسة العليا للقضاء، المدرسة العليا للقضاء، الدفعة الثالثة عشر، الجزائر، 2005، ص6.

### المطلب الثاني: الطعن النزاعي

يسمح الطعن النزاعي بالحصول على تصحيح الأخطاء المرتكبة في تأسيس وعاء أو حساب ضريبية أو الاستفادة من حق ناتج عن حكم تشريعي أو تنظيمي<sup>1</sup>. حيث يمر الطعن النزاعي بالمراحل التالية:

#### أولاً- الشكاوى الأولية لدى الإدارة الجبائية:

##### 1- شكل ومحتوى الشكاوى: لكي تكون الشكاوى مقبولة، يجب أن:<sup>2</sup>

- تكون الشكاوى فردية. غير أنه يجوز للمكلفين الذين تفرض عليهم الضريبة جماعيا، وأعضاء شركات الأشخاص الذين يعترضون على الضرائب المفروضة على الشركة، أن يقدموا شكاوى جماعية.
- لا تخضع الشكاوى لحقوق الطابع.
- يجب تقديم شكاوى منفردة بالنسبة لكل محل خاضع للضريبة.
- تحت طائلة عدم القبول، يجب أن تتضمن كل شكاوى :
  - ذكر الضريبة المعترض عليها؛
  - بيان رقم المادة من الجدول التي سجلت تحتها هذه الضريبة إن تعذر استظهار الإنذار. وفي الحالة التي لا تستوجب فيها الضريبة وضع جدول، ترفق الشكاوى بوثيقة تثبت مبلغ الاقتطاع أو الدفع؛
  - عرض ملخص لوسائل واستنتاجات الطرف؛
  - توقيع صاحبها باليد.

##### 2- آجال تقديم الشكاوى: تكون الشكاوى مقبولة من حيث الشكل إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الثانية

التي تلي سنة إدراج الجدول في التحصيل أو حصول الأحداث الموجبة لهذه الشكاوى. وينقضي أجل الشكاوى في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الدليل التطبيقي للمكلف بالضريبة، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2011، ص71.

<sup>2</sup> قانون الإجراءات الجبائية، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2014، المادة 73.

<sup>3</sup> قانون الإجراءات الجبائية، مرجع سابق، المادة 72.

- 31 ديسمبر من السنة الثانية التي تلي السنة التي استلم خلالها المكلف بالضريبة إنذارات جديدة في حالة أو إثر وقوع أخطاء في الإرسال، حيث توجه له مثل هذه الإنذارات من طرف مصلحة الضرائب التي يتبعها.
- 31 ديسمبر من السنة الثانية التي تلي السنة التي تأكد فيها المكلف بالضريبة من وجود ضرائب مطالب بها بغير أساس قانوني جراء خطأ أو تكرار.

عندما لا تستوجب الضريبة وضع جدول، تقدم الشكاوى:

- إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الثانية التي تلي السنة التي تمت فيها الاقتطاعات، إن تعلق الأمر باعتراضات تخص تطبيق اقتطاع من المصدر.
- إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الثانية التي تلي السنة التي تدفع الضريبة برسمها.

كما يتعين تقديم الشكاوى المتعلقة بتقييم أرقام أعمال المستغلين التابعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة في أجل ستة (06) أشهر ابتداء من تاريخ الإشعار النهائي الجزافي.

3- **الجهة المختصة في البت في الشكاوى:** تعود سلطة البت في الشكاوى النزاعية حسب الحالة إلى:

- مدير كبريات المؤسسات: له حق البت في:<sup>1</sup>

- كل الشكاوى النزاعية التي يتجاوز مبلغها الإجمالي من الحقوق والعقوبات وغرامات الوعاء الضريبي مئة مليون دينار (100.000.000 دج).
- طلبات استرداد قروض الرسم على القيمة المضافة المتعلقة بمبالغ تتجاوز مئة مليون دينار (100.000.000 دج).

- **المدير الولائي للضرائب:** يبت في:<sup>2</sup>

- كل الشكاوى النزاعية التي يتجاوز مبلغها الإجمالي من الحقوق والعقوبات وغرامات الوعاء الضريبي خمسين مليون دينار (50.000.000 دج).

<sup>1</sup> ميثاق المكلفين بالضريبة الخاضعين للرقابة، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2013، ص38.

<sup>2</sup> ميثاق المكلفين بالضريبة الخاضعين للرقابة، مرجع سابق، ص38.

• طلبات استرداد قروض الرسم على القيمة المضافة المتعلقة بمبالغ تتجاوز خمسين مليون دينار (50.000.000 دج).

- رئيس مركز الضرائب: تمارس سلطة البت من قبل رئيس مركز الضرائب للنطق بقرارات التخفيض أو القبول الجزئي أو الرفض المتعلقة بقضايا ذات مبلغ إجمالي أقصاه عشرة ملايين (10.000.000 دج).<sup>1</sup>

- رئيس المركز الجوازي للضرائب: يبت في القضايا ذات مبلغ إجمالي أقصاه خمسة ملايين دينار (5.000.000 دج).<sup>2</sup>

4- آجال البت في الشكاوى: يبت رؤساء مراكز الضرائب ورؤساء المراكز الجوارية للضرائب في الشكاوى التابعة لاختصاص كل منهم في أجل أربعة (04) أشهر، اعتباراً من تاريخ استلام الشكاوى. ويحدد هذا الأجل بستة (06) أشهر، عندما تكون الشكاوى تابعة لاختصاص المدير الولائي للضرائب، ويمدد هذا الأجل إلى ثمانية (08) أشهر بالنسبة للقضايا محل نزاع التي تتطلب الرأي الموافق للإدارة المركزية، ويقطع هذا الأجل إلى شهرين (02) بالنسبة للشكاوى المقدمة من طرف المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجرافية الوحيدة.<sup>3</sup>

ثانياً - الطعن أمام لجان الطعن:

1- تكوين لجان الطعن الإدارية: يتم تكوين لجان الطعن الإدارية من<sup>4</sup>:

أ- لجنة الدائرة للطعن: تتشكل هذه اللجنة من:

- رئيس الدائرة أو الأمين العام للدائرة، رئيساً؛
- رئيس المجلس الشعبي البلدي أو أحد نوابه، لمكان ممارسة المكلف بالضريبة لنشاطه؛
- رئيس مفتشية الضرائب إقليمياً أو حسب الحالة، مسؤول مصلحة المنازعات للمركز الجوازي للضرائب؛

<sup>1</sup> قانون الإجراءات الجبائية، مرجع سابق، المادة 79-2.

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

<sup>3</sup> قانون الإجراءات الجبائية، مرجع سابق، المادة 76-2.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، المادة 81 مكرر.

- عضوين (02) كاملي العضوية وعضوين (02) مستخلفين بالنسبة لكل بلدية تعينهم الجمعيات أو الإتحادات المهنية.

ب- اللجنة الولائية للطعن: تتشكل هذه اللجنة من:

- قاض يعينه رئيس المجلس القضائي المختص إقليميا، رئيسا؛
- ممثل عن الوالي؛
- عضو من المجلس الشعبي الولائي؛
- مسؤول الإدارة الجبائية بالولاية أو حسب الحالة، رئيس مركز الضرائب؛
- ممثل عن غرفة التجارة على مستوى الولاية، وفي حالة غيابه ممثل غرفة التجارة التي يمتد اختصاصها إقليميا لهذه الولاية؛
- خمسة (05) أعضاء دائمو العضوية، وخمسة أعضاء مستخلفين تعينهم الجمعيات أو الاتحادات المهنية؛
- ممثل عن الغرفة الولائية الفلاحية.

ج- اللجنة المركزية للطعن: وتتشكل من:

- الوزير المكلف بالمالية أو ممثله المفوض قانونا، رئيسا؛
- ممثل عن وزارة العدل تكون له على الأقل رتبة مدير؛
- ممثل عن وزارة التجارة تكون له على الأقل رتبة مدير؛
- المدير العام للميزانية أو ممثل عنه تكون له على الأقل رتبة مدير؛
- المدير المركزي للخزينة أو ممثل عنه تكون له على الأقل رتبة مدير؛
- ممثل عن غرفة التجارة للولاية المعنية، وإذا تعذر الأمر ممثل عن الغرفة الوطنية للتجارة؛
- ممثل عن الاتحاد المهني المعني؛
- ممثل عن الغرفة الفلاحية للولاية المعنية، وإذا تعذر الأمر ممثل عن الغرفة الوطنية للفلاحة؛
- ممثل يعينه مدير المؤسسات الكبرى؛
- المدير الفرعي المكلف بلجان الطعن لدى المديرية العامة للضرائب بصفته مقررا.

2- اختصاص لجان الطعن الإدارية: يوزع اختصاص لجان الطعن الإدارية على النحو التالي:

أ- لجنة الطعن على مستوى الدائرة: تبدي هذه اللجنة رأيها حول ما يأتي:

- الطلبات التي تتعلق بالعمليات التي يقل مجموع مبلغها من الحقوق والغرامات (الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة) عن مليونين دينار (2.000.000 دج) أو يساويها والتي سبق أن أصدرت الإدارة بشأنها قرار بالرفض الكلي أو الجزئي ؛
- الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة التابعون لاختصاص المراكز الجوارية للضرائب .

ب- اللجنة الولائية للطعن: تبدي هذه اللجنة رأيها حول ما يأتي :

- الطلبات التي تتعلق بالعمليات التي يفوق مجموع مبالغها من الحقوق والغرامات مليوني دينار (2.000.000 دج) وتقل عن عشرين مليون دينار (20.000.000 دج) أو تساويها والتي سبق أن أصدرت الإدارة بشأنها قرارا بالرفض الكلي أو الجزئي؛
- الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة التابعون لاختصاص مراكز الضرائب.

ج- اللجنة المركزية للطعن: تبدي رأيها حول ما يأتي:

- الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة التابعون لمديرية المؤسسات الكبرى والتي سبق أن أصدرت هذه الأخيرة بشأنها قرارا بالرفض الكلي أو الجزئي؛
- القضايا التي يفوق مبلغها الإجمالي من الحقوق والغرامات عشرين مليون دينار (20.000.000 دج) والتي سبق أن أصدرت الإدارة بشأنها قرارا بالرفض الكلي أو الجزئي.

ثالثا- الطعن القضائي:

1- الطعن أمام المحكمة الإدارية:

يمكن للمكلف بالضريبة الذي لم يرض سواء بالقرار المتخذ بشأن شكاواه حسب الحالة من طرف مدير كبريات المؤسسات، أو المدير الولائي للضرائب أو رئيس مركز الضرائب أو رئيس المركز الجوارى للضرائب، أو بالقرار المبلغ له من طرف الإدارة بعد أخذ رأي لجان الطعن على مستوى الدائرة أو الولاية أو اللجنة المركزية أن يرفع دعوى أمام المحكمة الإدارية (طبقا للمادة 82 من قانون الإجراءات الجبائية)

في أجل أربعة (04) أشهر ابتداء من يوم استلام القرار المتخذ بشأن شكواه كان قبل أو بعد إبداء لجنة الطعن المختصة رأيها في هذه الأخيرة.

لا يوقف الطعن أمام المحكمة الإدارية تسديد الحقوق المحتج عليها، والعكس من ذلك، يبقى تحصيل الغرامات المستحقة معلقا إلى غاية صدور حكم قضائي نهائي.

غير أنه يمكن للمدين بالضريبة أن يرجى دفع المبلغ الرئيسي المحتج عليه شريطة تقديم ضمانات حقيقية لضمان تحصيل الضريبة.

يجب أن يقدم طلب تأجيل الدفع وفقا للأحكام المنصوص عليها في المادة 834 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

تبت المحكمة الإدارية بأمر وفقا للأحكام المنصوص عليها في المادة 836 من الإجراءات المدنية والإدارية، الذي يكون قابلا للاستئناف أما مجلس الدولة في أجل خمسة عشر (15) يوما من تاريخ تبليغه (طبقا للمادة 82 من قانون الإجراءات الجبائية).

### 2- الطعن أمام مجلس الدولة:

يمكن الاستئناف في الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية أمام مجلس الدولة، في أجل شهرين (02) بالنسبة للأحكام التي تبت في المضمون وفي أجل خمسة عشر (15) يوما بالنسبة للأوامر الاستعجالية.

تسري هذه الآجال من يوم التبليغ الرسمي للأمر أو الحكم إلى المعني، وتسري من تاريخ انقضاء أجل المعارضة إذا صدر غيابا.

وما يجدر الإشارة إليه أنه فيما يخص النزاع الإداري، فإن طلبات الاستئناف لا توقف تنفيذ الحكم، غير أنه يمكن للطرف المستأنف (الإدارة أو المكلف بالضريبة) أن يطلب من مجلس الدولة تأجيل تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة من المحكمة الإدارية.

### المطلب الثالث: الطعن الولائي

يجوز للمكلفين بالضريبة حسنوا النية في حالة عوز أو ضيق الحال التي تصفهم في حالة عجز إبراء ذمتهم إزاء الخزينة، أن يتلمسوا الإعفاء أو التخفيف من الضرائب المباشرة المفروضة، الزيادات في الضرائب والغرامات الجبائية التي يتعرضون لها لعدم مراعاة النصوص القانونية عن طريق طلبات أو شكاوى يلتمسون فيها الحصول على عطف الإدارة بصفة ولائحة. يجب إرسال الشكاوى، حسب الحالة إلى مدير كبريات المؤسسات، مدير الضرائب بالولاية، رئيس مركز الضرائب ورئيس المركز الجوارى للضرائب الذي يتبع له مكان فرض الضريبة وإرفاقها بإنذار، وفي حالة عدم تقديم هذه الوثيقة يذكر رقم المادة من الجداول التي سجلت تحتها الضريبة المعنية بهذه الشكاوى.

تعاين هذه الطلبات مع مراعاة الحدود والشروط المنصوص عليها في أحكام المادة 93-2 من قانون الإجراءات الجبائية.

تخول سلطة البت في شكاوي المكلفين بالضرائب:

- لمدير الضرائب بالولاية، بعد أخذ رأي اللجنة التي يتم إحداثها لهذا الغرض على مستوى الولاية، عندما لا يتجاوز المبلغ المطلوب للتخفيض 5.000.000 دج
- للمدير الجهوي المتخصص إقليميا، بعد اخذ رأي اللجنة التي يتم إحداثها لهذا الغرض على مستوى الجهوي ، عندما يفوق المبلغ المطلوب للتخفيض 5.000.000 دج
- لمدير كبريات المؤسسات، فيما يخص كل الطلبات المتعلقة بالطعن الولائي بعد أخذ رأي اللجنة التي يتم إحداثها لهذا لغرض.

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يقصد بوعاء الضريبة المادة التي تفرض وتقوم عليها الضريبة، ويتم تقديره إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تتمثل عملية تحصيل الضريبة في مجموع العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبة السارية المفعول.
- تتمثل قواعد تحصيل الضريبة فيما يلي: الواقعة المنشأة للضريبة، طرق تحصيل الضريبة وضمانات تحصيلها.
- يتم تحصيل الضريبة بعدة طرق أهمها: التوريد المباشر، الأقساط المقدمة، الحجز من المنبع.
- تأخذ الرقابة الجبائية عدة أشكال أهمها: الرقابة العامة والرقابة المعمقة.
- تتمثل طرق الطعن في المنازعات الجبائية في الطعن النزاعي والطعن الولائي.
- يتم الطعن النزاعي وفق لمراحل هي: الشكوى الأولية لدى الإدارة الجبائية، الطعن أمام لجان الطعن وأخير الطعن القضائي.

# الفصل الثاني

---

مؤشرات الأداء (التسيير)

للعمل الجبائي

---

تمهيد:

يكتسي موضوع الأداء أهمية بالغة في حياة المنظمات خاصة بعد التطور الذي شهده العالم، ويستخدم مصطلح الأداء في التعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة.

ويعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية على أنشطة ووظائف المنظمة، حيث يتم قياسه باستخدام عدة وسائل أهمها مؤشرات الأداء التي تتميز بمجموعة من الخصائص تؤهلها للقيام بوظائف معينة، تساعد المنظمة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها، إذ أن المؤشرات هي المقياس الجوهري للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة. وسيتم التركيز من خلال هذا الفصل على مؤشرات الأداء المطبقة بالمديريات الولائية للضرائب، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء.
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول مؤشرات الأداء.
- المبحث الثالث: مؤشرات الأداء (التسيير) للعمل الجبائي.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، إذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح محدد (To Perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بالأداء:

- يعرف الأداء على أنه هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

- كما يعرف على أنه هو: "انجاز تحقيق هدف من أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا على أنه: "هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".<sup>3</sup>

- وحسب (Miller & Bromily) فإن الأداء هو: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها.

#### المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهاميين:

<sup>1</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص209.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص360.

<sup>3</sup> طاهر محسن المنصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص477.

<sup>4</sup> الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

### أولاً - الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات ( النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة ( الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يرتبط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة " .<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: " كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما " .<sup>2</sup>

### ثانياً - الفعالية:

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءا منها بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية، حيث يقول PETERDRUCKER " الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف".<sup>3</sup>

ووفقا لـ ( Peter Ferdinand Drucker ) فالفعالية تعني: « فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب " .<sup>4</sup>

والى جانب ذلك فإن J.Lochoard يضيف في تعريفه للفعالية على أن الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف، ومنه فإن مفهوم الفعالية يتكون من ثلاثة أبعاد وهي :<sup>5</sup>

- كيفية اختيار الأهداف؛
- تحقيق الأهداف؛
- احترام آجال بلوغ هذه الأهداف.

<sup>1</sup> نادية تاهمي وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسيات والاستراتيجيات الاقتصادية، الجزائر، ص 400.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، 07، 2010. أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net/rc7/16-16A0211954.Pdf> consultée le :22/04/2014

<sup>3</sup> نعيمة بوكثوم، أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسيات والاستراتيجيات الاقتصادية، الجزائر، ص 724.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص23.

<sup>5</sup> نعيمة بوكثوم، مرجع سابق، ص726.

### المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

#### أولاً- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، ومن أبرزها مايلي:

- يعرف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة ".<sup>1</sup>

- كما يعرف على أنه: " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية."<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا على أنه: " يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبيريها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك."<sup>3</sup>

وبناء على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

#### ثانيا- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- التحقق من إمكانية تحقيق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة؛
- مساعدة المنظمة على القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- التأكد من التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.

#### ثالثا- مراحل تقييم الأداء:

يمكن حصر عملية تقييم الأداء في المراحل التالية:<sup>5</sup>

- جمع، تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمستويات الأداء المعيارية؛
- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص483.

<sup>2</sup> عبد الفتاح أبو خمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص183.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة بسكرة، نوفمبر 2011، الجزائر.

<sup>4</sup> كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للتوزيع والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص245.

<sup>5</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص32.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول مؤشرات الأداء

تستمد دراسة المؤشرات المستخدمة أهميتها في عملية تقييم الأداء، مما تتطلبه هذه العملية من توفر مجموعة من المؤشرات تتميز بخصائص معينة لغرض قياس مستوى الأداء الذي حققته المنظمة والوقوف على مستوى تطور نشاطها ووظائفها.

#### المطلب الأول: تعريف مؤشرات الأداء

##### أولاً- تعريف المؤشر:

- يعرف المؤشر على أنه: "أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار وحكم موضوعي على حالة معينة".<sup>1</sup>

- كما يعرف على أنه: "هو عبارة عن معطى (عدد) كمي يقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة أو هدف محدد ومتفق عليه في إطار استراتيجية المنظمة".<sup>2</sup>

##### ثانياً- تعريف مؤشر الأداء:

هناك عدة تعريفات تتعلق بمؤشرات الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

- يعرف (LORINO) مؤشر الأداء على أنه: "معلومة تساعد بشكل فردي أو جماعي الفاعلين في المنظمة لقيادة سير نشاطها نحو الوصول للهدف المنشود".

- كما يعرفها (NORTON & KAPLAN) على أنها: "مجموعة من التقديرات التي تقدم للمسيرين لمحة سريعة ولكن كاملة على نشاط المنظمة".

#### المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء

تتمثل خصائص مؤشرات الأداء فيما يلي:<sup>4</sup>

- أن يكون له اسما وطريقة حساب مصدر معلومات محدد؛
- أن يكون قابلا للقياس وسهل القراءة لغير المتخصصين ومعبرا عن وضعية معينة؛

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص57.

<sup>2</sup>LAMIA BERRAH, "L'indicateur de performance ,concept & applications", capades éditions, Toulouse, 2002, p47 .

<sup>3</sup>Ali Debbi, le processus d'émergence des innovations managériales : le cas des indicateurs de performance, revue de M'sila, 03/2009, p 8.

<sup>4</sup>RENE DEMEESTERE, "le contrôle de gestion dans le secteur public ",librairie générale de droit et de jurisprudence ,Paris ,France ,P102,103.

- أن يكون موضوعيا، بحيث يعبر عن الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة أو المصلحة؛
- أن يكون متناسقا مع المؤشرات الأخرى أي متكاملا معها؛
- أن يكون أداة للرقابة، بحيث يعرض أسباب ونتائج الظاهرة الموضوعية؛
- أن يكون وسيلة للتنبؤ بمستقبل أداء المنظمة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها؛
- أن يرتبط حسابه بفترة زمنية معينة ( شهريا، فصليا أو سنويا ) بحسب طبيعة النشاط.

### المطلب الثالث: أنواع مؤشرات الأداء

#### أولا- المؤشرات المالية وغير المالية:

المؤشرات المالية هي التي يتم حسابها بالوحدات النقدية، أما المؤشرات غير المالية أو المادية فهي التي يتم حسابها باستخدام وحدات غير مالية كالوحدات المنتجة أو ساعات العمل، وتعتبر المؤشرات المادية - التي تستخدم أكثر في النشاطات التنفيذية- كمكمل للمؤشرات المالية في متابعة النشاط، كما تسمح بمتابعة الأهداف الاستراتيجية وقياس أثر البيئة المحيطة على أداء المنظمة.<sup>1</sup>

#### ثانيا- المؤشرات الذاتية والموضوعية:

يتمثل الاختلاف الجوهري بين المؤشرات الذاتية والموضوعية في كون أن الأولى تتميز بتأثير ميول وذاتية المقيم على النتائج، وغالبا ما يرتبط هذا النوع من المؤشرات بتقييم أداء العاملين، أما المؤشرات الموضوعية فإنها تتميز بثبات نتائج القياس بغض النظر عن يقوم بحسابها، فهي مبنية على أسس علمية بعيدة عن الميول الشخصي والأحكام الذاتية. حيث أن كلا من المؤشرات الموضوعية والذاتية لهما دور معين في عملية التقييم، غير أنهما متلازمان عند الاستخدام في عملية التقييم.<sup>2</sup>

#### ثالثا- مؤشرات القيادة ومؤشرات النتائج:

يمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات للقيادة والمتابعة وأخرى للنتائج، ويعتمد هذا التصنيف على المستويات الإدارية التي تستخدم على مستواها هذه المؤشرات أو ما يسمى بالسلطة السلمية، وتستخدم مؤشرات القيادة من طرف المسؤولين عن الأقسام التي تخضع لتصرفهم لمتابعة وتقييم أدائها عند مستوى إداري معين ولا يتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى منه داخل هيكل المنظمة، بينما مؤشرات النتائج المحصل عليها عند مستوى إداري معين فيتم عرضها على المستويات الإدارية الأعلى. فمؤشرات القيادة تشخص النشاطات التي نتاجها تقاس باستخدام مؤشرات النتائج عند مستوى إداري أدنى. ومنه يمكن القول أن مؤشرات النتائج للأنشطة عند مستوى معين من السلطة السلمية تمثل مؤشرات قيادة للأنشطة أخرى عند مستوى أعلى من هذه السلطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>René DEMEESTRE ,op.cit,P102.

<sup>2</sup>Ali DEBBI, op.cit ,P09.

<sup>3</sup>René DEMEESTRE ,op.cit,P102.

### المبحث الثالث: مؤشرات الأداء (التسيير) للعمل الجبائي

يتم تقييم أداء الإدارة الضريبية من خلال استخدام مؤشرات الأداء (التسيير) في إطار عقود النجاعة الخاصة بالمديريات الولائية والجهوية للضرائب من جهة والمديرية العامة من جهة أخرى، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤشرات التسيير وتصنيفاتها.

#### المطلب الأول: تعريف مؤشرات التسيير الجبائي

هي عبارة عن مؤشرات الأداء المطبقة بالمصالح الضريبية في إطار عقود النجاعة وتستخدم في تقييم أداء مجمل الأنشطة الضريبية، وتطبق هذه المؤشرات على مستوى المفتشيات، قباضات الضرائب وفرق الرقابة ومن ثم يتم تجميعها على المستوى الولائي (المديريات الولائية للضرائب)، ثم على مستوى الجهوي (المديريات الجهوي للضرائب).<sup>1</sup>

وقد تم الشروع في تطبيق هذه المؤشرات انطلاقا من السداسي الثاني من سنة 2003 بموجب التعليمات العامة رقم 02 لوزارة المالية بتاريخ: 26 أبريل 2003 في إطار برنامج يهدف إلى تحسين نظام التسيير والقيادة في المصالح الضريبية. وذلك من خلال الانتقال من نظام تسيير ضريبي بيروقراطي إلى نظام تسيير ضريبي مخطط.

وتقسم مؤشرات التسيير حسب الأنشطة الضريبية الممارسة إلى:<sup>2</sup>

- مؤشرات خاصة بتسيير الوعاء وتتضمن 25 مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالتحصيل، وتتضمن 14 مؤشر.
- مؤشرات خاصة بالرقابة الجبائية التي يبلغ عددها 20 مؤشرا.
- مؤشرات خاصة بالموارد البشرية والمتعلقة بالأفراد والتكوين و تتضمن 20 مؤشرا إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالمنازعات الجبائية، الإعلام والتنظيم وكذا العلاقات العامة.

المطلب الثاني: مؤشرات تسيير الوعاء ومؤشرات التحصيل.

#### أولا- مؤشرات تسيير الوعاء (L' ASSIETTE):

تقدم التغيرات التي تظهر على مؤشرات الوعاء عدة دلالات على سلوك المكلفين كونها قائمة على الضبط النهائي للتصريحات والمبالغ التي على أساسها تم فرض الضريبة. فالقراءة الأولية لقيمة أي مؤشر من مؤشرات الوعاء تعكس مدى التحكم في العدد الفعلي للفتنة المكلفة بالضريبة ومدى الالتزام بالواجبات

<sup>1</sup> " Indicateurs de Performance des services fiscaux", DGI, Ministère des finances, mars 2005, P 01.

<sup>2</sup> Ibid, P01 .

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

الجبائية بالنسبة للمكلفين. وتطبق مؤشرات الوعاء على مستوى مفتشيات الضرائب ومن ثم يتم تجميعها على مستوى المديرية الولائية فالجهوية. وتنقسم هذه المؤشرات إلى الفئات التالية:<sup>1</sup>

**1- مؤشرات التصريحات الشهرية:** وتستخدم في حسابها كشوف المعلومات " نموذج G50"، وتتمثل في المؤشرات التالية:

- التصريحات الشهرية العادية:

$$A1 = \frac{\text{عدد التصريحات الشهرية المودعة في الأجل المحددة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

- التصريحات الشهرية المستدعاة " تنشيط المكلفين ":

$$A2 = \frac{\text{عدد المكلفين المنشطين (الذين تم استدعاؤهم)}}{\text{الفئة الجبائية التي لم تقم بالتصريح}} \times 100$$

- التصريحات الشهرية المودعة بعلامة " لا شيء ":

$$A3 = \frac{\text{عدد التصريحات الشهرية المودعة بعلامة " لا شيء "}}{\text{إجمالي التصريحات المودعة}} \times 100$$

وينطوي في تحليل مؤشرات التصريحات الشهرية على النقاط التالية:

- مدى التحكم في الوعاء " A1, A2, A3 " من خلال حصر الفئة الجبائية عدديا وفقا لنظام التصريح الحقيقي ما يعطي لهذه المؤشرات صفة النتيجة النهائية.
- درجة الوعي الضريبي لدى المكلفين A1 من خلال مدى الالتزام بالتصريح الشهري بصفة عادية وتلقائية.
- مدى متابعة الإدارة الجبائية للفئة المتغيبية A2 من خلال عملية تنشيط المكلفين غير المتحمسين للتصريح بصفة تلقائية.

<sup>1</sup> جمال يوسف، تقييم أداء مصلحة الضرائب باستخدام مؤشرات التسيير، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2004-2009، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010-2011، ص-ص 61-65. نقلا عن:

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

- مدى مصداقية التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين A3.

2- مؤشرات التصريحات السنوية: من الواضح أنه كلما كانت المؤشرات الشهرية ذات مصداقية أدت إلى نتائج أفضل فيما يخص المؤشرات السنوية، وتنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاث فئات:

أ- مؤشرات التصريحات السنوية المودعة في الآجال المحددة:

- بالنسبة للأشخاص المعنويين:

$$A4 = \frac{\text{عدد التصريحات IBS "G4" المودعة في الآجال المحددة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين:

$$A5 = \frac{\text{عدد التصريحات BIC "G11" المودعة في الآجال المحددة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

- فئة المهن الحرة :

$$A6 = \frac{\text{عدد التصريحات وفقا لنظام فئة المهن الحرة BNC "G13" المودعة في الآجال المحددة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

- الفئة التي تحقق دخلا ولو خارج إقليم مقرها الرئيسي باستثناء المذكورين أعلاه: IRG Domicile

$$A7 = \frac{\text{عدد التصريحات الدخل المحقق IRG Dom المودعة في الآجال المحددة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

إن مؤشرات التصريحات السنوية المودعة في الآجال المحددة تبين مدى الالتزام التلقائي للمكلفين بالواجب الجبائي والمتمثل في التصريح السنوي حسب صنف الدخل .

ب- مؤشرات التصريحات السنوية المودعة في آجال متأخرة:

- بالنسبة للأشخاص المعنويين:

$$A8 = \frac{\text{عدد التصريحات IBS نموذج G4 المودعة في آجال متأخرة}}{\text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}} \times 100$$

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين:

$$A9 = \frac{\text{عدد التصريحات } BIC \text{ نموذج } G11 \text{ المودعة في آجال متأخرة}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

$$A10 = \frac{\text{عدد التصريحات } BNC \text{ نموذج } G13 \text{ المودعة في آجال متأخرة}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

$$A11 = \frac{\text{عدد التصريحات } *JRG \text{ Dom} \text{ نموذج } G1 \text{ المودعة في آجال متأخرة}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

إن التصريحات المودعة في آجال متأخرة تعيق السير الحسن لعملية التصريح على مستوى المفتشيات، وتستوجب بذل المزيد من الجهد والوقت لضبط الوعاء الخاضع للضريبة، والمكلف الذي يقدم تصريحاً متأخراً بدون سبب مقنع هو في حكم المتهرب حتى يثبت عكس ذلك.

ج- مؤشرات التصريحات السنوية بالعجز:

- بالنسبة للأشخاص المعنويين:

$$A12 = \frac{\text{عدد التصريحات } IBS \text{ نموذج } G4 \text{ بالعجز}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين:

$$A13 = \frac{\text{عدد التصريحات } BIC \text{ نموذج } G11 \text{ بالعجز}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

$$A14 = \frac{\text{عدد التصريحات } BNC \text{ نموذج } G13 \text{ بالعجز}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

$$A15 = \frac{\text{عدد التصريحات } IRG \text{ Dom} \text{ نموذج } G1 \text{ بالعجز}}{100 \times \text{الفئة الجبائية الخاضعة لهذا الواجب}}$$

\* معناه الضريبة على الدخل الإجمالي تبعا لموطن التكليف، ويخص المكلفين القاطنين في إقليم ما ويمارسون نشاطا خارجة.

IRG Dom = IRG Domicile

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

كلما كانت مؤشرات التصريحات السنوية بالعجز ذات نسب مرتفعة كلما زادت الاحتمالات في اكتشاف حالات أكثر لمحاولات التهرب بعد إجراء عمليات التحقيق، ومن ثم إعادة تشكيل مبالغ التأسيس وإسترجاع مبالغ مهمة.

### 3- مؤشرات استغلال المعلومات وتحويلها:

$$A16 = \frac{\text{نموذج "عدد كشوف المعلومات G18 المستغلة"} \times 100}{\text{العدد الإجمالي لكشوف المعلومات المستلمة من المصالح الأخرى}}$$

$$A17 = \frac{\text{العدد الإجمالي لكشوف المعلومات المحولة إلى مصالح أخرى} \times 100}{\text{عدد كشوف المعلومات "G18" التي يجب تحويلها}}$$

كلما كان هذان المؤشران A16, A17 ذا نسبتين مرتفعتين دل ذلك على أن هناك تعاوناً وتنسيقاً بين مختلف المصالح، كما يدل على جدية أعوان الإدارة الجبائية في التعامل مع تصريحات المكلفين من خلال جمع أكبر حجم ممكن من المعلومات حول وضعيتهم الجبائية واستغلالها بفعالية وتبادلها فيما بينها.

### 4- مؤشرات الرقابة على الوثائق:

$$A18 = \frac{\text{عدد الملفات المحقق فيها} \times 100}{\text{عدد الملفات المبرمجة للتحقيق}}$$

$$A19 = \frac{\text{عدد الملفات المحقق فيها} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للملفات}}$$

يمثل A18 نسبة الرقابة الداخلية للملفات المبرمجة للتحقيق، فمن المفروض أن لا يقل عن نسبة 100% وإذا كان عكس ذلك يعني هذا وجود ملفات تمت برمجتها ولكن لم يتم التحقيق فيها، وهو ما يعيق عملية تحديد الوضعية الجبائية الحقيقية لأصحاب هذه الملفات ويؤثر سلباً على حصيلة المبالغ

\*كشوف المعلومات أو ما تسمى بشهادة الربط المستغلة.

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

المهمة المسترجعة، أما المؤشر A19 فيمثل نسبة الملفات المحقق فيها مقارنة بالعدد الإجمالي للملفات، ومن المفروض أن لا يقل عن نسبة 20% بناء على الهدف المسطر من الإدارة الجبائية.<sup>1</sup>

### 5- مؤشرات استهلاك الامتيازات الجبائية:

$$100 \times \frac{\text{عدد المكلفين المستفيدين من الإمتيازات الجبائية}}{\text{الفئة الجبائية الكلية}} = A20$$

### - المستفيدين من قرارات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI":

$$100 \times \frac{\text{عدد المكلفين المستفيدين من قرارات ANDI}}{\text{الفئة الجبائية الكلية}} = A21$$

### - المستفيدين من قرارات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ":

$$100 \times \frac{\text{عدد المكلفين المستفيدين من قرارات ANSEJ}}{\text{الفئة الجبائية الكلية}} = A22$$

إذا هذه المؤشرات "A20,A21,A22" توضح مدى استفادة المكلفين من الامتيازات الجبائية التي تمنحها السلطات المالية الوصية، ومدى قدرة هذه الأخيرة على توجيه المكلفين لتلك الامتيازات، حيث يوفر على الإدارة الضريبية تكاليف المتابعة والتقصي للوضعية الحقيقية للمكلفين هذا من جهة، غير أنه -في الحقيقة- تفرض هذه الوضعية زيادة مجهودات المصالح المعنية في مراقبة المستفيدين من هذه الامتيازات.

### ثانيا- مؤشرات التحصيل (LE RECouvreMENT) :

تطبق مؤشرات التحصيل على مستوى قباضات الضرائب، ومن ثم يتم تجميعها على المستوى الولائي فالجهوي، وترتبط مؤشرات التحصيل ارتباطا وثيقا بمؤشرات الوعاء حيث كلما كانت هذه الأخيرة جيدة أدت إلى تسجيل مؤشرات تحصيل أفضل تساعد في تحقيق حصيلة ضريبية معتبرة. ومن أهم مؤشرات التحصيل نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ناصر مغني، دراسة تقييمية للتهرب الضريبي من خلال مؤشرات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 161.

<sup>2</sup>جمال يوسف، مرجع سابق، ص- ص 66-68.

- نسبة إنجاز الأهداف المحددة:

$$100 \times \frac{\text{إجمالي التحصيل}}{\text{الهدف المحدد}} = R1$$

- معدل تطور التحصيل:

$$100 \times \frac{\text{تحصيلات السنة (ن) - تحصيلات السنة (ن-1)}}{\text{تحصيلات السنة (ن-1)}} = R2$$

- نسبة التحصيل بالجداول (Rôles) أو بالورود:

$$100 \times \frac{\text{التحصيلات بالجداول}}{\text{إجمالي التحصيل}} = R3$$

- نسبة التحصيل الجبري:

$$100 \times \frac{\text{المبالغ المحصلة من خلال الورد و من خلال الإيجار}}{\text{المبالغ المحصلة بالورد}} = R4$$

- نسبة تحصيل المبالغ المهمة:

$$100 \times \frac{\text{المبالغ المحصلة من الديون المهمة}}{\text{المبلغ الإجمالي للديون المهمة}} = R5$$

- R1 : نسبة إنجاز الأهداف المحددة: إذا لم يكن بنسبة 100% فإن ذلك يعني إفلات جزء من الوعاء الضريبي الكلي من التحصيل وهذا في ظل افتراض أن الهدف المحدد تم وضعه بناء على بيانات ومعطيات منطقية وموضوعية.

- R2: معدل تطور التحصيل: وتتوقف قيمة هذا المؤشر على عدة عوامل لعل في مقدمتها التطور الحاصل على مستوى الأوعية الضريبية من سنة لأخرى، لكن الأمر المهم في هذا الجانب هو ضرورة قيام المصالح الجبائية بدورها وبالفعالية اللازمة من حيث اكتشاف الأوعية الجبائية الجديدة في الوقت المناسب ومتابعتها، وهذا في حالة محاولة أصحابها إخفائها عن أعين الإدارة الجبائية أو في حالة التصريح بأقل من قيمتها الحقيقية.

- R3 و R4: والمتعلقين بتحصيل المبالغ الناتجة عن الرقابة الداخلية، أي التحصيل بالورود الجماعية أو الفردية سواء كان ذلك بصفة عادية وودية أو بصفة إجبارية ردعية، وكلما كان هذين المؤشرين ذا قيمتين مرتفعتين دل على أن هناك العديد من التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين والتي خضعت للرقابة الداخلية، توجد بها فروقات ونقائص، ففي التشريع الجبائي الجزائري لا يمكن إصدار أي جدول "Rôle" من دون احتوائه على زيادات وغرامات كعاقبة على المخالفات الواقعة، مما يوحي إلى أن هناك العديد من المكلفين في نيتهم التخلص من دفع مبلغ الضريبة الواجب عليهم سواء بصفة كلية أو بصفة جزئية وتحصيلها منهم، وذلك ما يعكسه المؤشر R3، بينما يعكس المؤشر R4 فعالية أداء المصالح المعنية بالتحصيل من خلال استخدام الإجراءات الإجبارية الردعية في حق المكلفين الذين صدرت في حقهم ورود (جداول) للدفع بطريقة ودية R3 ولكنهم لم يستجيبوا لذلك.
- R5: والمتعلق بتحصيل المبالغ المهمة، حيث يعكس مستوى أداء المصالح المعنية بتحصيل هذه المبالغ من المكلفين المتهربين من دفعها، بحيث إذا لم تتمكن هذه المصالح من تحصيل جزء معتبر منها أو فقدت أثرها فيمكن القول أن المصالح الضريبية لم تؤدي دورا فعالا في مجابهة هذا التهرب كون أن هذه المبالغ تعتبر من بين أولويات مصالح التحصيل، وبالتالي فمن المفروض أن يكون المؤشر R5 ذا نسبة مرتفعة.

### المطلب الثالث: مؤشرات الرقابة الجبائية والمنازعات الجبائية

#### أولا - مؤشرات الرقابة الجبائية (Le Contrôle Fiscal):

إذا كان موضوع الوعاء هو فرض الضريبة من خلال اختيار المادة الخاضعة لها وتصفيته، وكان موضوع التحصيل هو تأدية مبلغ الدين الجبائي فإن موضوع الرقابة الجبائية يتمحور حول التحقق من مصداقية وصحة التصريحات المقدمة بهدف المحافظة على موارد الدولة. من جهة أخرى فإن موضوع الرقابة الجبائية يتعلق بمجابهة التهرب الضريبي بغية زيادة حصيلة الضرائب في نهاية الأمر، ويمكن تقسيم مؤشرات الرقابة إلى (05) أقسام كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1- مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية:

أ- تحليل برامج التحقيق المحاسبي:

- إعداد البرامج:

$$C1 = \frac{\text{إلغاء} + \text{تأجيل العمليات المبرمجة}}{\text{العدد الإجمالي للعمليات المبرمجة}} \times 100$$

<sup>1</sup> جمال يوسف، مرجع سابق، ص - ص 69-74.

- التحقيق في الملفات " نسبة التغطية":

$$100 \times \frac{\text{عدد الملفات التي تم التحقيق فيها}}{\text{عدد الملفات التابعة للنظام الحقيقي}} = C2$$

ب- تحليل برامج المعاملات العقارية:

- التحقيق في المعاملات العقارية:

$$100 \times \frac{\text{عدد المعاملات العقارية التي تم التحقيق فيها (المبرمجة)}}{\text{عدد المعاملات العقارية المسجلة}} = C3$$

- إعادة تقدير المعاملات العقارية:

$$100 \times \frac{\text{عدد المعاملات العقارية المعاد تقديرها}}{\text{عدد المعاملات العقارية التي تم التحقيق فيها (المبرمجة)}} = C4$$

- مراقبة مداخل الإيجارات:

• التحقيق في مداخل الإيجارات " نسبة التغطية":

$$100 \times \frac{\text{عدد عقود الإيجارات التي تم التحقيق فيها}}{\text{عدد العقود المسجلة}} = C5$$

- إعادة تقدير مداخل الإيجارات:

$$100 \times \frac{\text{عدد عقود الإيجارات المعاد تقديرها}}{\text{عدد عقود الإيجارات التي تم التحقيق فيها}} = C6$$

إن مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية توضح عدد القضايا المبرمجة مقارنة بالعدد الإجمالي للملفات التابعة للنظام الحقيقي في حالة التحقيق المحاسبي، والعدد الإجمالي للمعاملات والعقود العقارية المسجلة في حالة التحقيق في المعاملات العقارية ومداخل الإيجارات، وهي بذلك تعطي فكرة عن مدى كثافة عمليات الرقابة الجبائية، فكلما كانت هذه المؤشرات ذات نسب منخفضة دلت على الضعف في عدد القضايا المبرمجة للخضوع لعملية الرقابة سواء في حالة التحقيق المحاسبي أو التحقيق في المعاملات العقارية وإعادة تقديرها وهو ما يؤثر سلبا على حصيلة الضرائب.

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

أما إذا كانت "نسب التغطية" مرتفعة، فإن ذلك يدل على وقوف الإدارة الجبائية على عدد كبير من التصريحات للتأكد من صحتها واكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة فيها ما يقلل من حالات التهرب الضريبي ويساهم في استرجاع مبالغ مهمة، إضافة إلى جعل المكلفين يخشون الخضوع لعملية الرقابة في أي برنامج من برامجها.

2- مؤشرات إيقاع تنفيذ برنامج الرقابة:

أ- التحقيق المحاسبي:

- حالة تنفيذ البرنامج:

$$C7 = \frac{\text{عدد العمليات التي تم الإنتهاء منها في 12/31/ن}}{\text{عدد العمليات المبرمجة}} \times 100$$

- نسبة ما تبقى من البرنامج:

$$C8 = \frac{\text{عدد العمليات التي لم يتم الانطلاق فيها بعد (غير المنجز)}}{\text{عدد العمليات المبرمجة}} \times 100$$

- عدد الملفات المحقق فيها من طرف محقق واحد:

$$C9 = \frac{\text{عدد الملفات التي تم التحقيق فيها}}{\text{عدد المحققين}}$$

- إتمام البرنامج السنوي:

$$C10 = \frac{\text{عدد العمليات غير المنتهية في 03/31/من السنة ن + 1}}{\text{العدد الإجمالي للعمليات المبرمجة في السنة ن}}$$

ب - المعاملات العقارية:

- عدد المعاملات العقارية التي تمت مراقبتها من طرف كل عون (مقوم):

$$C11 = \frac{\text{عدد المعاملات العقارية التي تمت مراقبتها (المبرمجة)}}{\text{العدد الإجمالي للاعوان المراقبين}}$$

لاشك أن الالتزام بتنفيذ برنامج الرقابة الجبائية السنوي أمر ضروري، فلا يكفي إعداد برنامج سنوي بنسب تغطية معتبرة للحكم على أن الرقابة الجبائية كافية وفعالة، بل يمتد الأمر إلى نسبة تنفيذ هذا البرنامج وإلى طبيعة التنفيذ في حد ذاتها التي ترتبط ارتباطا وثيقا بعدد المحققين والمقومين، وبناء على ذلك فإن قيم مؤشرات إيقاع تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية تعكس كفاءة وفعالية إنجاز العمليات المبرمجة ومقارنتها بعدد المحققين والمقومين المتوفرين. ويمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- كلما كان المؤشر C7 أقل من نسبة 100% فإن ذلك يعني عدم تنفيذ البرنامج بشكل كامل، وقد لا يتم اكتشاف محاولات التهرب في الوقت المناسب، وهو ما يمثل عاملا مشجعا على تكرار محاولات التهرب، وينعكس هذا على المؤشر C8 من خلال تسجيل عدد معين من العمليات التي لم يتم الانطلاق فيها من السنة "ن" بالرغم من أنها ضمن البرنامج السنوي لتلك السنة "ن"، كما أنها تنعكس على المؤشر C10 من خلال تسجيل عدد من العمليات التي لم تنتهي إلى غاية الثلاثي الأول من السنة الموالية (31/03/ن+1)، وكلما كانت قيمة المؤشرين C8 و C10 كبيرة دلت على قلة الفعالية في إنجاز البرامج المسطرة للرقابة الجبائية.
- المؤشرين C9 و C11 يمثلان عدد الملفات المحقق فيها من طرف كل محقق وعدد المعاملات العقارية التي تمت مراقبتها من طرف كل عون مراقب على التوالي.

من الواضح جدا أنه كلما كان عدد الملفات المحقق فيها من طرف كل محقق هو عدد معقول ومنطقي ويتمشى مع الإمكانيات المكلمة الأخرى كالإعلام الآلي ووسائل النقل ومدى التعامل والتنسيق مع مصالح أخرى، كلما أدى هذا إلى نتائج أفضل من حيث كشف جميع الأخطاء، وبالتالي تحقيق كفاءة عالية في الأداء.

### 3- مؤشرات الرقابة الجبائية:

#### أ- التحقيق المحاسبي

- النتيجة المتوسطة للعملية الواحدة:

$$C12 = \frac{\text{مبلغ الحقوق و الغرامات المسترجعة (المردودية)}}{\text{عدد العمليات المنجزة}}$$

- النتيجة المتوسطة للمحقق الواحد:

$$C13 = \frac{\text{مبلغ الحقوق و الغرامات المسترجعة}}{\text{عدد المحققين}}$$

ب- مراقبة المعاملات العقارية:

- متوسط مبلغ الضرائب المسترجعة ( الحقوق والغرامات) بالنسبة لكل عقد خضع لإعادة التقدير:

$$\frac{\text{المبلغ المسترجع}}{\text{عدد العقود التي تمت تسويتها}} = C14$$

ج- مراقبة مداخل الإيجارات:

- المبلغ الإجمالي للحقوق والغرامات المسترجعة
- تطور مستوى المردودية ( الحقوق والغرامات).

إن نتائج الرقابة الجبائية ما هي إلا تثمين لمجهودات المصالح المعنية، فكلما كانت خطوات التحضير لعمليات المراقبة الجبائية سليمة وصحيحة من حيث البرمجة واختيار العينة وسير التحقيق كانت النتائج جيدة وفعالية الأداء كبيرة، فمؤشرات نتائج الرقابة الجبائية تجسد مدى فعالية أداء الرقابة الجبائية وكذا كفاءة المحققين في الوضعية الجبائية للمكلفين الذين تمت متابعتهم، فعندما تكون قيمة المردودية الإجمالية لعمليات الرقابة الجبائية مرتفعة ومنتزدة من سنة إلى أخرى، فإن ذلك يعكس تحسن أداء الرقابة الجبائية وكذا كفاءة المحققين في أدائهم لوظائفهم وهو ما يبدو جليا من خلال ارتفاع قيم المؤشرات C12 , C13 , C14 أي نتيجة متوسطة كبيرة للعملية الواحدة، نتيجة متوسطة معتبرة للمحقق الواحد، ونتيجة متوسطة كبيرة للعقد الواحد، وذلك على التوالي.

4- مؤشرات البحث عن المعلومة الجبائية واستغلالها:

- نسبة استغلال كشوف المقارنات:

$$100 \times \frac{\text{كشوف المقارنات المستغلة}}{\text{العدد الإجمالي لكشوف المقارنات}} = C15$$

- متابعة المستفيدين من الامتيازات الجبائية (ANDI):

$$100 \times \frac{\text{عدد الملفات المبرمجة (التي خضعت للرقابة)}}{\text{عدد المكلفين المعنيين}} = C16$$

$$C17 = \frac{\text{عدد الملفات التي تمت تسويتها}}{\text{عدد المكلفين المعنيين}} \times 100$$

لاشك أن عملية البحث عن المعلومة الجبائية واستغلالها يعتبر إجراء فعال لكشف مواطن الغش والتدليس خاصة فيما يتعلق بعملية التحكم في المعلومة الجبائية التي تشكل ضمانا لمصداقية التحقيقات من جهة، و أداة لتوفير بنك المعلومات يسمح بإظهار الوضعية الجبائية الحقيقية للمكلفين، وكلما كانت نسبة استغلال كشوف المقارنات C15 كبيرة دل ذلك على أن هناك مصداقية في نتائج التحقيقات وأنه تم التحكم في معظم محاولات التهرب. أما فيما يخص متابعة المستفيدين من الامتيازات الجبائية وبالأخص الذين تحصلوا على إعتمادات من الوكالة الوطنية لترقية وتدعيم الاستثمار "ANDI" فهم ملزمون باحترام القواعد المحاسبية والجبائية قبل غيرهم ( مسك محاسبية، إلزامية الفوترة، إلزامية التصريح والإزامية تسديد الضرائب).

ويسمح المؤشرين C16 و C17 بالحكم على مدى متابعة الإدارة الجبائية للمستفيدين من الامتيازات الجبائية وكذا مدى التزام المكلفين المعنيين بواجباتهم المحاسبية والجبائية والإجراءات المفروضة على المكلفين.

5- تقييم نوعي لمنازعات الرقابة الجبائية ( دعاوى الرقابة الجبائية):

- مستوى التخفيضات عقب منازعات التحقيقات في عين المكان: " Vérification sur Place "

$$C18 = \frac{\text{مبلغ التخفيضات مجتمعة}}{\text{المبالغ المثبتة بالنسبة للفترة التي تم فيها التحقيق ( سنة ن - 3 )}} \times 100$$

- مستوى التحصيلات ( التحصيل عقب التحقيقات والمنازعات وحذف التخفيضات):

$$C19 = \frac{\text{التحصيل المجمع}}{\text{مبلغ الحوق و الغرامات المسترجعة ( ن - 3 )}} \times 100$$

- معدل استغلال كشوف الزبائن:

$$C20 = \frac{\text{قوائم الزبائن المستغلة}}{\text{قوائم الزبائن المستلمة}} \times 100$$

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

يعتبر المؤشر C18 ذو أهمية بالغة، فمن المفروض أن لا يختلف عن الصفر ( يجب أن يكون معدوماً)، أما وإن حدث وكان غير ذلك فإن ذلك يعني وقوع بعض المحققين في أخطاء أثناء عملية التحقيق مما دفع بالمكلفين المعنيين إلى رفع دعاوى نظير نتائج التحقيقات المبالغ فيها (نتيجة الأخطاء) ليتم بعد ذلك تصحيح الأخطاء وإجراء التخفيضات اللازمة.

تعكس قيمة المؤشر C19 مستوى أداء المصالح المعنية بالتحصيل ومتابعتها لعملية الرقابة من خلال تحصيل الغرامات إلى جانب الدين الجبائي الواجب على المتهربين.

ثانيا - مؤشرات المنازعات الجبائية:<sup>1</sup>

- معدل مخزون المنازعات الجبائية:

$$CX1 = \frac{\text{مخزون القضايا المتبقي في السنة ن}}{\text{عدد القضايا السنة الحالية} + \text{مخزون القضايا المتبقي في 12/31 ن} - 1} \times 100$$

يبرز هذا المؤشر نسبة القضايا التي لم تعالج خلال السنة بالمقارنة مع إجمالي القضايا وهو يعطي صورة على مدى التحكم في مخزون إدارة الضرائب من المنازعات الجبائية.

- معدل تغطية التكاليف الكلية:

$$CX2 = \frac{\text{عدد القضايا المعالجة خلال السنن}}{\text{عدد القضايا السنة الحالية} + \text{مخزون القضايا في 12/31 ن} - 1} \times 100$$

ويبرز هذا المؤشر نسبة القضايا التي تمت معالجتها خلال السنة، بالمقارنة مع إجمالي القضايا، وهو يعطي صورة على مدى حركية إدارة الضرائب في معالجة المنازعات الجبائية.

- معدل معالجة القضايا المدروسة في آجال شهرين:

$$CX3 = \frac{\text{القضايا المدروسة في آجال شهرين}}{\text{عدد القضايا السنة الحالية} + \text{مخزون القضايا في 12/31 ن} - 1} \times 100$$

- معدل معالجة القضايا المدروسة في آجال ستة أشهر:

$$CX4 = \frac{\text{القضايا المدروسة في آجال 06 أشهر}}{\text{عدد القضايا السنة الحالية} + \text{مخزون القضايا المتبقية في 12/31 ن} - 1} \times 100$$

<sup>1</sup> المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية لولاية المسيلة.

- معدل القضايا المرفوضة ( الملغية ) :

$$100 \times \frac{\text{عدد القضايا المرفوضة للسنة}}{\text{عدد القضايا المعالجة}} = CX5$$

يعطي هذا المؤشر معدل القضايا التي تم إلغاؤها من طرف الإدارة الضريبية للملفات المرفوعة أمام النزاع، بالمقارنة مع عدد القضايا المعالجة.

- معدل القضايا المقبولة كلياً :

$$100 \times \frac{\text{عدد القضايا المقبولة كلياً}}{\text{عدد القضايا المعالجة}} = CX6$$

يعطي هذا المؤشر معدل القضايا التي تم قبولها كلياً من قبل الإدارة الضريبية للملفات المرفوعة أمام النزاع، بالمقارنة مع عدد القضايا المعالجة.

- معدل القضايا المقبولة جزئياً :

$$100 \times \frac{\text{عدد القضايا المقبولة جزئياً}}{\text{عدد القضايا المعالجة}} = CX7$$

يعطي هذا المؤشر معدل القضايا التي تم قبولها جزئياً من قبل الإدارة الضريبية للملفات المرفوعة أمام النزاع، بالمقارنة مع عدد القضايا المعالجة.

- معدل التخفيض :

$$100 \times \frac{\text{قيمة التخفيض خلال السنة}}{\text{قيمة النزاع السنوية}} = CX8$$

يمثل هذا المعدل مقدار التخفيضات التي منحتها إدارة الضرائب من خلال الدخول في النزاعات الجبائية، وهي تمثل درجة الخسارة في التحصيل.

المطلب الرابع: مؤشرات الموارد البشرية (RESSOU RCES Humaines)

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية جوهر العمل الجبائي كونها العملية التي تحدد التركيبة البشرية التي ستؤسس وتحصل مبالغ الضرائب وتراقب المكلفين بدفعها، وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن يكون عدد أعوان الإدارة الجبائية كافي ومتماشي مع عدد المكلفين، وأن يكون هؤلاء الأعوان مؤهلين للقيام بالمهام التي ستسند إليهم. وقد تم وضع عشرون (20) مؤشرا لمتابعة عملية تسيير الموارد البشرية التي يمكن تقسيمها إلى فئتين:<sup>1</sup>

أولا - مؤشرات مجموعة المستخدمين في الإدارة الجبائية:

- مدى تواجد الإطارات الشابة المؤهلة في المناصب العليا:

$$RH1 = \frac{\text{عدد الإطارات الشابة المؤهلة و الشاغلة لمناصب عليا}}{\text{العدد الإجمالي للمناصب العليا}} \times 100$$

- مدى تواجد الإطارات من الإناث في المناصب العليا:

$$RH2 = \frac{\text{عدد الأعوان من الإناث في المناصب عليا}}{\text{العدد الإجمالي الأعوان في المناصب العليا}} \times 100$$

- نسبة الترقية إلى رتبة عليا:

$$RH3 = \frac{\text{عدد الأعوان الذين تمت ترقيتهم إلى درجة عليا}}{\text{عدد الموظفين في تلك الدرجة}} \times 100$$

- المناصب العليا الشاغرة:

$$RH4 = \frac{\text{العدد الكلي للمناصب العليا الشاغرة}}{\text{العدد الكلي للمناصب العليا}} \times 100$$

- نسبة ترك أو الفصل من العمل (تقاعد، استقالة، وفاة، عزل):

$$RH5 = \frac{\text{عدد العمال الذين تركوا العمل أو تم فصلهم}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} \times 100$$

<sup>1</sup> جمال يوسف، مرجع سابق، ص- ص 75-78.

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

- نسبة التوظيف ( لا يشمل الموظفين المتعاقدين):

$$100 \times \frac{\text{عدد الموظفين الجدد}}{\text{العدد الحقيقي لموظفين}} = RH6$$

- نسبة تقاعد الموظفين:

$$100 \times \frac{\text{عدد الموظفين الذين أحيلوا على التقاعد}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH7$$

- نسبة الفصل من العمل بسبب انضباطي (تأديبي):

$$100 \times \frac{\text{عدد العمال المفصولين بمقياس تأديبي}}{\text{العدد الحقيقي للعمال}} = RH8$$

- معدل دوران الموظفين " عدم رضى الموظفين ":

$$100 \times \frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا العمل باستثناء الذين تركوا العمل لأسباب لا إرادية أو بسبب الوفاة أو التقاعد}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH9$$

- نسبة التغيب بسبب المرض:

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام التغيب بسبب المرض}}{\text{عدد الأيام} \times \text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH10$$

- نسبة التغيب غير المبرر:

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام التغيب من دون مبرر}}{\text{عدد أيام العمل خلال الفترة} \times \text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH11$$

- نسبة تزايد التغيب:

$$100 \times \frac{\text{عدد الاعوان المتغيبين خلال الفترة}}{\text{عدد الاعوان المسجلين خلال الفترة}} = RH12$$

ثانيا - مؤشرات التكوين:

- مجهود التكوين ( التكوين المستمر):

$$100 \times \frac{\text{عدد الأعوان المتكونين}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH13$$

- المدة المتوسطة للتكوين الفردي بالأيام:

$$\frac{\text{عدد أيام التكوين}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH14$$

- تكلفة التكوين بالنسبة لكل عون تم تكوينه:

$$\frac{\text{الاعتمادات المستهلكة (المصروفة) في التكوين}}{\text{العدد الإجمالي للموظفين المتكونين}} = RH15$$

- المدة المتوسطة للتكوين بالساعات:

$$\frac{\text{عدد ساعات التكوين}}{\text{عدد الأعوان المتكونين}} = RH16$$

- نسبة تكوين الإطار:

$$100 \times \frac{\text{عدد الإطارات المكونة}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH17$$

- نسبة تكوين أعوان التحكم:

$$100 \times \frac{\text{عدد أعوان التحكم الذين تم تكوينهم}}{\text{العدد الحقيقي للموظفين}} = RH18$$

- تكلفة التكوين حسب كل طريقة من طرق التكوين:

$$\frac{\text{مبلغ الاعتمادات المستهلكة أو المصروفة حسب القرار 34 - 91}}{\text{عدد الطرق أو وسائل التكوين}} = RH19$$

## الفصل الثاني ----- مؤشرات الأداء (التسيير) العمل الجبائي

- نسبة استهلاك الإعتمادات المخصصة للتسيير:

$$RH20 = \frac{\text{مبلغ الإعتمادات المصروفة}}{\text{إجمالي الإعتمادات المخصصة لميزانية التسيير}} \times 100$$

من خلال قيم هذه المؤشرات يمكن أن تتضح الصورة حول مدى التحكم في الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص من حيث:

- نوعية المؤهلات العلمية والكفاءات المعنية لأعوان الإدارة الجبائية.
  - التحفيز من خلال الترقية.
  - مدى النقص في عدد الأعوان خاصة في المناصب العليا الذي يظهر من خلال عدد المناصب الشاغرة.
  - مدى محاربة الفساد الإداري والسلوكات غير القانونية من خلال الفصل عن العمل كإجراء تأديبي.
  - مدى اهتمام المصالح الوصية بعملية التكوين من خلال عدد المتكويين، مدة التكوين، الإطارات المشرفة على عملية التكوين وكذا حجم المبالغ المخصصة لذلك.
- إن العناصر السابقة الذكر تعكس مدى كفاءة الموارد البشرية التي تتوفر عليها الإدارة الجبائية في تقديم أداء فعال من شأنه تحسين صورتها في ذهن المكلفين وكذا المحافظة على موارد الدولة من مختلف أشكال الغش والتدليس من جهة أخرى.

### خلاصة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين. حيث يرتبط مفهومه بمصطلحي الكفاءة والفعالية من خلال درجة بلوغ الأهداف المسطرة من جهة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق ذلك من جهة أخرى.

أما فيما يخص تقييم الأداء الذي يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية حيث يكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات وتصحيحها، فتقييم الأداء ينطوي على أهمية بالغة داخل المنظمة كما أنه يمر بمجموعة من المراحل، أما بالنسبة لأدوات قياس الأداء فتعتبر مؤشرات الأداء من أهم الوسائل والأكثر استخداما وهي تتميز بمجموعة من الخصائص تؤهلها لأن تكون أكثر موضوعية في تقييمها لوظائف المنظمة. وفي هذا الصدد فقد تم التركيز على مؤشرات الأداء (التسيير) المطابقة بمديريات الضرائب الولائية بالجزائر في إطار عقود النجاعة من خلال تقديمها، تصنيفها وتحليلها لأداء مختلف أنشطة هذه المديريات حيث أن تطبيق هذه المؤشرات هو وسيلة لتقييم أداء هذه الإدارة الضريبية من حيث فعاليتها وكفاءتها. والفصل الموالي ما هو إلا تطبيق لمؤشرات الأداء (التسيير) في مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

# الفصل الثالث

---

تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بـمديرية

الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة

2013-2009

---

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة 2009-2013

تمهيد:

إن تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) في الإدارة الضريبية يسمح بتقييم أدائها، من خلال الدلائل والإشارات التي تبرزها هذه المؤشرات بغية عصنة هذه الإدارة وكذلك زيادة الفعالية في الرقابة والمتابعة الجبائية، والاهتمام أكثر بالجانب البشري من خلال تحسين الكفاءات العاملة كما ونوعا، والعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والمكلفين بالضريبة مما يؤدي ذلك إلى زيادة في الالتزام بالواجبات الجبائية، ويضمن من جهة أخرى فعالية التسيير للعمل الجبائي.

ولإحاطة بتلك الجوانب قمنا بدراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني بتحليل وتقييم مؤشرات الأداء للفترة 2009-2013. وقد نتناول ذلك من خلال هذا الفصل بمبحثين هما:

- المبحث الأول: الإطار التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة.
- المبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة: 2009-2013.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة 2009-2013

### المبحث الأول: الإطار التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية المسيلة، ثم بعدها التطرق إلى مهام المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة حسب المطلبين أدناه:

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة

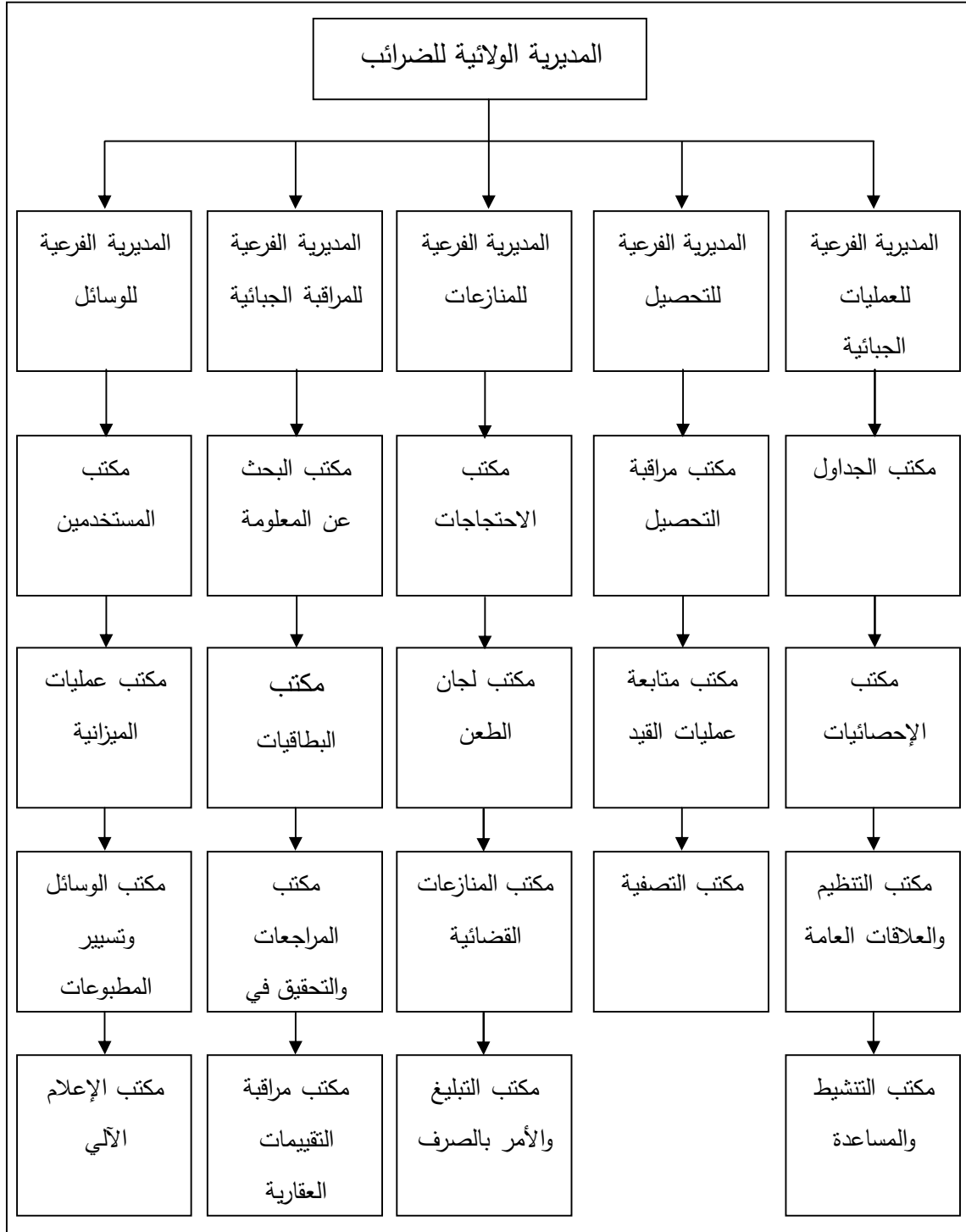
يتمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة، من خمسة (05) مديريات فرعية، كل مديرية تضم أربعة (04) مكاتب، ماعدا المديرية الفرعية للتحصيل التي تضم ثلاث (03) مكاتب فقط.

ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية المسيلة في الشكل التالي:

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة 2009-2013

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة



المصدر: وثيقة مستلمة من مديرية الضرائب لولاية المسيلة

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

#### المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة

إن مهام مديرية الضرائب على المستوى الوطني خضع لتنظيم يبين مهامها وهيكلها، فقد حددت المديرية الفرعية للمديرية الولائية للضرائب، وحددت إجراءات سير عملها وصلاحياتها وتتمثل هذه المديرية في<sup>1</sup>:

#### 1- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية (SDOF): وتكلف لاسيما بما يأتي:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال إصدار الورود الضريبية؛
  - التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها؛
  - متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.
- وتتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة (04) مكاتب هي:

- مكتب الجداول؛

- مكتب الإحصائيات؛

- مكتب التنظيم والعلاقات العامة؛

- مكتب التنشيط والمساعدة.

#### 2- المديرية الفرعية للتحصيل (SDR): وتكلف بما يأتي:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها، وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو إتاوى؛
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات، وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛

<sup>1</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 صفر عام 1430 الموافق لـ 21 فيفري 2009، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20-2009، ص - ص 17-20.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛
- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة (03) مكاتب هي:

- مكتب مراقبة التحصيل؛
- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله؛
- مكتب التصفية.

### 3- المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية (SDCX): وتكلف بـ:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة (04) مكاتب هي:

- مكتب الاحتجاجات؛
- مكتب لجان الطعن؛
- مكتب المنازعات القضائية؛
- مكتب التبليغ والأمر بالصرف (الأمر بالتخفيض).

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

4-المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية (SDCF): وتتكلف لاسيما، بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

وتتكون المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية من أربعة (04) مكاتب هي:

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية الذي يعمل على شكل فرق؛
- مكتب البطاقات والمقارنات؛
- مكتب المراجعات الجبائية والذي يعمل في شكل فرق؛
- مكتب مراقبة التقييمات والذي يعمل هو الآخر على شكل فرق.

5- المديرية الفرعية للوسائل (SDM): وتكلف لاسيما، بما يأتي:

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

وتتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة (04) مكاتب هي:

- مكتب المستخدمين والتكوين؛
- مكتب عمليات الميزانية؛
- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف؛
- مكتب الإعلام الآلي.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة 2009-2013

المبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة: 2009-2013

نتناول من خلال هذا المبحث تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء (التسيير) لمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013، باعتبارها من مكونات لوحة القيادة للعمل الجبائي في الواقع الميداني.

المطلب الأول: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء والتحصيل

تم الاعتماد في هذا الجزء من التحليل والتقييم على كل من مؤشرات الوعاء والتحصيل، مما تم فعلا خلال الفترة 2009-2013، ولذلك نتناوله من خلال ما يلي:

أولا- تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء:

كانت نتائج مؤشرات الوعاء المسجلة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013، كما هو مبين في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

الجدول رقم (01): نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالوعاء لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة

2013-2009

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات					المؤشرات	البيان	
2013	2012	2011	2010	2009			
55.57	59.37	65.54	60.38	60.16	A1: التصريحات الشهرية العادية (العفوية)	التصريحات الشهرية	
93.81	79.65	99.99	100	96.74	A2: التصريحات الشهرية المستدعاة		
59.38	55.90	52.37	46.73	47.80	A3: التصريحات الشهرية المودعة بعلامة لا شيء		
57.51	65.81	69.39	66.32	62.93	A4: التصريحات العادية IBS (شخص معنوي)	في الأجل المحددة	
40.16	51.74	47.20	51.08	47.82	A5: التصريحات العادية BIC (شخص طبيعي)		
75.90	75.00	7.043	76.58	76.35	A6: التصريحات العادية BNC (شخص طبيعي)		
48.45	61.87	52.77	59.49	45.09	A7: التصريحات العادية IRG DOM (شخص طبيعي)		
13.45	10.50	9.62	11.48	9.76	A8: التصريحات المتأخرة IBS		المتأخرة
10.30	12.16	8.56	9.39	7.04	A9: التصريحات المتأخرة BIC		
3.95	4.65	7.77	3.16	5.97	A10: التصريحات المتأخرة BNC		
7.69	11.90	7.49	8.36	7.40	A11: التصريحات المتأخرة IRG Dom		
22.42	25.22	24.64	24.44	23.09	A12: التصريحات بالخسارة IBS	السالبة (تصريح بالعجز)	
24.14	25.37	17.01	13.96	15.58	A13: التصريحات بالخسارة BIC		
6.91	8.07	5.12	5.60	8.15	A14: التصريحات بالخسارة BNC		
22.57	23.02	13.73	15.27	11.25	A15: التصريحات بالخسارة IRG Dom		
100	100	99.66	76.63	76.68	A16: استغلال كشوف المعلومات	مؤشرات استغلال المعلومات وتحويلها	
100	100	100	95.38	89.59	A17: تحويل كشوف المعلومات		
65.08	70.35	73.95	94.90	85.24	A18: عدد الملفات المحقق فيها/المبرمجة	مؤشرات الرقابة على الوثائق للملفات	
13.78	11.22	11.59	13.50	16.06	A19: عدد الملفات المحقق فيها/ العدد الإجمالي للملفات		
51.02	43.31	34.64	24.82	15.69	A20: المستفيدين من الامتيازات الجبائية	مؤشرات استهلاك الامتيازات الجبائية	
5.87	5.02	6.23	7.15	5.29	A21: المستفيدين من ANDI		
46.36	38.29	28.40	17.71	10.26	A22: المستفيدين من ENSEJ		

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للعمليات الجبائية. (الملحق 01).

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

يقدم الجدول أعلاه ملاحظات مهمة تسمح بتقييم أداء العمل الجبائي فيما يخص الوعاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- من خلال نتائج مؤشرات التصريحات الشهرية A1، A2، A3 المسجلة خلال فترة الدراسة 2009-2013، نلاحظ وجود نسبة مهمة من التصريحات لا يتم تقديمها بصفة تلقائية (عفوية) وإنما من خلال الإستدعاء، بحيث يوضح المؤشر A1 أن التصريحات الشهرية العادية (التلقائية) كانت في المتوسط 20.60% والباقي 39.80% في المتوسط عبارة عن تصريحات غير عادية، أي لا يتم اكتتابها إلا بعد إرسال إعدارات للمكلفين المعنيين. وقد كانت نسبة الاستجابة لهذه الإعدارات A2 استجابة تامة سنة 2010، بينما شهد مؤشر A2 أدنى قيمة سنة 2012 بنسبة 79.65% مقارنة بالسنوات الأخرى، وتجدر الإشارة إلى أن أكثر من 50% كمتوسط لفترة الدراسة من التصريحات كانت تحمل علامة "لا شيء"، وهو ما يعكسه المؤشر A3.

وبناء على ما تم ذكره، فإنه يمكن القول أن هناك نقصا في الوعي الجبائي لدى المكلفين على مستوى الولاية، ما ألزم المصالح المعنية والمتمثلة في المفتشيات على مستوى الولاية من رفع عملية تنشيط المكلفين من خلال الاستدعاء والعمل على أن تكون نسبة الاستجابة تامة، خاصة النسبة الكبيرة للتصريحات التي تحمل علامة "لا شيء".

- وما يدعم ما تمت الإشارة إليه فيما يخص نقص الوعي الجبائي والالتزام الجبائي لدى المكلفين على المستوى الولاية هو نتائج مؤشرات التصريحات السنوية التلقائية A4، A5، A6، A7 حيث كانت في المتوسط في حدود 64% بالنسبة للشركات IBS، 47.6% بالنسبة لفئة الأرباح الصناعية والتجارية BIC، 74.85% بالنسبة لفئة المهن الحرة BNC، 53.53% فيما يخص المكلفين القاطنين في إقليم ما ويمارسون نشاطا خارج IRG Dom، وبمعنى آخر أن أكثر من 40% من المكلفين في جميع أصناف الدخل غير ملتزمين بواجباتهم الجبائية والمتمثل في التصريح السنوي.

- أما من خلال مؤشرات التصريحات السنوية المتأخرة، A8، A9، A10، A11، يلاحظ وجود نسبة مهمة من التصريحات لا يتم تقديمها في الوقت المحدد القانوني، حيث كانت في المتوسط

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

- 10.96% بالنسبة للشركات IBS، 9.49% بالنسبة لفئة الأرباح الصناعية والتجارية BIC، 5.1% بالنسبة لفئة المهن الحرة BNC و8.56% فيما يخص فئة IRG Dom.
- أما فيما يخص المؤشرين A16 وA17 فيمكن القول أن هناك مجهودات تبذل من قبل المصالح الجبائية المعنية على مستوى الولاية، من حيث استغلال المعلومات وتحويلها، حيث يلاحظ أن هناك تحسن من سنة لأخرى بالنسبة لـ A16 (استغلال كشوف المعلومات) حيث بلغ في المتوسط 90.59%، بينما بلغ المؤشر A17 (تحويل كشوف المعلومات) نسبة 100% خلال السنوات الأخيرة لفترة الدراسة.
- ويعكس المؤشر A18 مستوى الرقابة الداخلية (الرقابة على الوثائق)، حيث يلاحظ أن نسبة هذه الرقابة على الملفات المبرمجة قد بلغت في المتوسط 77.9%، والباقي 22.1% فيشمل الملفات التي تمت برمجتها غير أنه لم يتم التحقيق فيها، فمن المفروض أن لا تقل نسبة هذا المؤشر عن 100%، فالوضعية الحالية تعيق عملية تحديد الوضعية الجبائية الحقيقية لأصحاب هذه الملفات، وهوما يؤثر سلبا على حصيلة المبالغ المهمة المسترجعة (R5).
- أما المؤشر A19 والذي يتعلق بنسبة الملفات المحقق فيها مقارنة بالعدد الإجمالي للملفات والتي قدرت في المتوسط بـ 13.23%، وهوما يؤثر سلبا على حصيلة المبالغ المهمة المسترجعة، كما أنه يشجع على زيادة حالات التهرب الضريبي بالنظر للانخفاض الحاصل في أداء الرقابة الداخلية.
- وترتبط نتائج المؤشرين A18 وA19 بشكل مباشر بنتائج المؤشرين R3 وR4 المتعلقين بالتحصيل والذي سيتم التطرق إليه.
- من خلال ما قدمناه يمكن التأكيد على النتائج التالية:
- نقص الوعي الجبائي لدى المكلفين بالضريبة لولاية المسيلة من خلال نقص الالتزام بالواجبات الجبائية.
- عدم قدرة المصالح المعنية على مستوى الولاية في التحكم في الوعاء الجبائي، وبالتالي عدم التحكم في العدد الفعلي للفئة المكلفة بالضريبة من خلال تأطير المورد البشري.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

- ضعف الرقابة الداخلية، حيث كانت رقابة غير كافية بالرغم من أن كل المؤشرات والمعطيات كانت توحى باحتمال وجود حالات تهرب كبيرة.

ثانيا- تحليل وتقييم نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بالتحصيل (RECOUVREMENT):

كانت مؤشرات التحصيل المسجلة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة: 2009-2013، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالتحصيل المسجلة على مستوى مديرية

#### الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013

الوحدة: نسبة مئوية

المؤشرات	2009	2010	2011	2012	2013
R1: معدل تحقيق الأهداف	100.95	100.66	104.23	102.72	100.57
R2: تطور التحصيل	25.38	29.42	20.16	23.70	-10.38
R3: معدل التحصيل بالجداول (الورود)	19.75	13.65	9.60	9.44	11.73
R4: معدل التحصيل بالإجبار	31.01	27.94	28.77	27.01	29.82
R5: معدل تحصيل المبالغ المهمة	9.16	3.17	1.52	1.33	4.70

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للتحصيل. (الملحق 02)

تقدم المؤشرات الموضحة في الجدول أعلاه عدة دلالات نذكر أهمها:

- كان المؤشر R1 والمتعلق بمعدل تحقيق الأهداف يفوق النسبة 100% خلال سنوات فترة الدراسة، أي أن إجمالي التحصيل كان دائما يفوق الهدف المحدد، فمثلا في سنة 2011 كان إجمالي التحصيل قد بلغ 9.797.362 دج في حين كان الهدف المحدد مقدر بـ 9.400.000 دج، وبذلك فقد ظهر المؤشر R1 بنسبة 104.23%، فمن الناحية النظرية يعد هذا الأمر جيدا فيما يخص فعالية أداء مصالح التحصيل، لأنه يدل على عدم التفريط في أي جزء من الوعاء الجبائي وبالتالي عدم التفريط في أي مبلغ مقرر تحصيله، ويتم ترتيب أداء مديرية الضرائب لولاية المسيلة على أساس حجم المبلغ الإجمالي المحقق من عملية التحصيل. غير أنه من

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

الناحية العملية فإن تحديد الأهداف يتم بناء على معطيات سابقة ولا يستشرف عوامل مستقبلية بشكل تام مما يجعل منها أقل مما يتحقق فعلا.

- من خلال المؤشر R2 والمتعلق بمعدل تطور التحصيل، نلاحظ أن هناك تناقص خلال فترة الدراسة ماعدا سنة 2010 حيث بلغ 29.42%، وكانت نسبته في 2013 (10.38-%) بقيمة متدنية جدا، وهذا التراجع في معدل تطور التحصيل فسر على أساس تحصيل الضريبة من المصدر فئة الأجور، حيث تم تحصيل الضريبة على الدخل الإجمالي للأجور والمرتبات في سنة 2012 مبلغ 570 مليار دج، أما في سنة 2013 فقد بلغت الضريبة مبلغ 406 مليار دج وبمقارنة السنتين نجد أن معدل بلغ (10.38-%).

- أما فيما يخص المؤشرين R3 و R4 والمتعلقين بالتحصيل بالجداول وكذا التحصيل بالجداول عن طريق الإيجار على الترتيب، نلاحظ أن التحصيل بالجداول (الورود) كان في المتوسط يقدر بـ 27.29% من إجمالي التحصيل، وإن التحصيل بالجداول عن طريق الإيجار كان في المتوسط يقدر بـ 28.91% من إجمالي التحصيل بالجداول، وهذا دليل على وجود نسبة هامة من التصريحات المكتتبه من طرف المكلفين والتي خضعت للرقابة الداخلية توجد بها فروقات ونقائص، استحققت أن يصدر في حق أصحابها جداول إما فردية، وإما جماعية مع ما تحتويه من زيادات وغرامات كعقوبة على المخالفات الواقعة، وهذه إشارة واضحة على أن هناك العديد من المكلفين في نيتهم التهرب من دفع مبلغ الضريبة الواجب عليهم سواء كليا أو جزئيا، وما يدعم التحليل السابق هو اضطرار المصالح المعنية على مستوى ولاية المسيلة إلى التحصيل بالإيجار بما نسبته 28.91% من إجمالي التحصيل بالجداول. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان أداء الرقابة الداخلية فعلا كلما أدى هذا إلى التحكم أكثر في الوعاء الجبائي والكشف عن مواطن التهرب، وبالتالي تزيد نسبة المؤشرين R3 و R4 وهو ما يشكل ردعا ضروريا يساعد على التخفيف من حجم التهرب الضريبي.

- كما يظهر المؤشر R5 أن معدل تحصيل المبالغ المهمة على مستوى ولاية المسيلة يقدر في المتوسط بـ 3.98% وهي نسبة ضئيلة جدا، وهذا راجع للأسباب التي من بينها: أن هذه المبالغ

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

راجعة إلى المتهربين جبائيا وذلك بسبب نقص المعلومات عن هؤلاء المكلفين وعدم وجود أملاك قابلة للحجز، مما أدى إلى تناقص معدل تحصيل المبالغ المهمة.

من خلال ما تم تقديمه فيما يخص مؤشرات التحصيل، يمكن التأكيد على النتائج التالية:

- إمكانية تحقيق الهدف المحدد والمسطر فيما يتعلق بالحصيلة الإجمالية للضرائب خلال فترة الدراسة من قبل مصالح التحصيل.
- يتأثر معدل تحقيق الأهداف كثير بالهدف المحدد، بحيث كلما كان الهدف المحدد مبنيا على معطيات واقعية وبيانات كافية، كلما كان معدل تحقيق الأهداف أكثر واقعية، فالهدف المحدد يتأثر كثيرا بمدى تحكم المصالح الضريبية في الوعاء الجبائي على مستوى ولاية المسيلة ، وهو ما يجعل من الأهداف المحددة للتحصيل بعيدة عن الموضوعية .
- النسب المعتبرة لكل من التحصيل بالجداول والتحصيل بالإجبار تمثل إشارات واضحة عن حجم التهرب الضريبي الكبير على مستوى ولاية المسيلة، بالمقابل فإن النسب الضعيفة لكل من تحصيل المبالغ المهمة، تعكس نقص الفعالية في تجسيد البرامج، وكذلك في ضعف أداء الرقابة في الكشف عن أصحاب هذه المبالغ المهمة.

**المطلب الثاني: تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالرقابة الجبائية والمنازعات الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013.**

سيتم الاعتماد في هذا الجزء من التحليل والتقييم على مؤشرات الرقابة الجبائية ومؤشرات المنازعات الجبائية الخاصة بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013.

**أولا- مؤشرات الرقابة الجبائية "contrôle fiscal":**

تتمثل نتائج مؤشرات الرقابة الجبائية المسجلة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013 في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

جدول رقم (03): نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالرقابة الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

للفترة: 2009-2013.

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات					المؤشرات	البيان
2013	2012	2011	2010	2009		
-	-	-	-	-	C1: إعداد البرامج	مؤشرات تحليل برامج الرقابة الجبائية
0.074	0.041	0.029	0.042	0.045	C2: التحقيق في الملفات	
11.78	7.30	10.34	6.79	62.16	C3: التحقيق في المعاملات العقارية	
98.62	86.59	96.22	97.24	12.35	C4: إعداد تقدير المعاملات العقارية	
81.37	82.69	71.55	68.71	98.69	C5: التحقيق في مداخل الإيجارات	
30.49	84.98	72.07	95.29	42.50	C6: إعادة تقدير مداخل الإيجارات	
28.17	60.53	88.00	100	100.00	C7: حالة تنفيذ البرنامج تحقيق محاسبي	مؤشرات إيقاع تنفيذ برامج الرقابة الجبائية
00	00	00	00	00	C8: عدد العمليات التي لم ينطلق فيها بعد/ المبرمجة	
7.89	4.75	3.13	3.75	7.50	C9: عدد الملفات المحقق فيها من طرف محقق واحد	
00	00	12	00	00	C10: اتمام البرنامج السنوي	
212.00	164.00	185.00	145.00	161.50	C11: عدد المعاملات العقارية المراقبة / عدد المحققين	
3452.69	754.71	3082.36	2524.03	1815.47	C12: مردود العملية الواحدة "تحقيق محاسبي" (ألف دج)	مؤشرات نتائج الرقابة الجبائية
27237.89	6603.75	16953.00	18930.25	13616.00	C13: مردود المحقق الواحد "تحقيق محاسبي" (ألف دج)	
36962.96	41.32	61.55	73.74	43.58	C14: النتيجة المتوسطة للعقد الواحد "إعادة التقويم" (ألف دج)	
92.12	97.95	96.89	90.48	82.48	C15: معدل استغلال كشوف المقارنات	مؤشرات البحث عن المعلومة الجبائية واستغلالها
50.96	53.29	56.43	59.01	30.91	C16: عدد الملفات المراقبة / عدد المستفيدين من ANDI	
5.86	5.62	6.43	19.29	8.40	C17: عدد الملفات التي تمت تسويقها / عدد المستفيدين من ANDI	
00	00	0.07	00	1.71	C18: مستوى التخفيضات عقب منازعات التحقيقات في عين المكان	تقييم نوعي لدعاوي (منازعات)
83.52	79.63	85.82	62.96	79.66	C19: مستوى التحصيلات عقب التحقيقات والمنازعات	
100	40.59	76.95	60.21	95.88	C20: معدل استغلال كشوف الزبائن	الرقابة الجبائية

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للرقابة الجبائية (SDCF). الملحق (03)

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

من خلال الجدول السابق سيتم تحليلنا بالتركيز على العناصر التالية:

- C2 والذي يمثل التحقيق في الملفات أو معدل التغطية للتحقيق المحاسبي، حيث نجد أن أدنى نسبة التحقيق في الملفات خلال فترة الدراسة كانت سنة 2011 بنسبة 0.029 وهي نسبة ضعيفة جدا أي هي عبارة عن تحقيق 25 ملف من أصل 8697 ملف تابع للنظام الحقيقي والذي يلتزم بمسك محاسبة. أما أعلى نسبة كانت سنة 2013 بـ 0.074% والتي تعني تحقيق 71 ملف من أصل 9580 ملف تابع للنظام الحقيقي، أما النسبة الباقية منه 99.26% هي عبارة عن ملفات تم برمجتها ولكن لم يتم التحقيق فيها، ويعود السبب في ذلك إلى عدم قدرة المصالح الجبائية المعنية (الرقابة الجبائية) على متابعة ومراقبة العدد الخاضع للنظام الحقيقي وكذلك إلى نقص الإمكانيات البشرية والتي هي تقوم بعملية الرقابة.

- أما فيما يخص مردود العملية الواحدة للتحقيق المحاسبي C12 فنلاحظ من خلال الجدول السابق أن أقل مردودية للعملية الواحدة خلال فترة الدراسة كانت سنة 2012 بقيمة 754.71 ألف دج، أما أعلى قيمة فكانت سنة 2013 بمردودية 3452.69 ألف دج للعملية الواحدة، وهذا يعني أن التحقيق في 71 ملف كانت مردوديته هي 245141 ألف دج، وهذا يعني أنه كلما كان التحقيق في عدد الملفات أكثر كانت مردوديته أكبر.

- ويوضح المؤشر C17 عدد الملفات التي تمت تسويتها والذي بلغ في المتوسط نسبة 9.12% فقط، وهي عبارة عن ملفات المكلفين الذين إلتزموا بواجباتهم المحاسبية والجبائية واحترموا الإجراءات المفروضة، أما الباقي والمقدر بـ 90.88% فهي ملفات لم تتم تسويتها بالنظر لإخلال أصحابها بواجباتهم المحاسبية والجبائية، أوتم تغيير مسار الاستثمار كتغيير هدف الحصول على الاستثمار (مثلا إعادة البيع)، وعلى كل حال مهما كان سبب الرفض في التسوية، فالنتيجة تدل على وجود حالات تهرب كبيرة على مستوى ولاية المسيلة.

- أما المؤشر C18 والمتعلق بمستوى التخفيضات عقب منازعات التحقيقات في عين المكان أن هناك أخطاء ارتكبت من قبل المحققين خلال عملية التحقيق وهذا خلال السنتين 2009، 2011 بنسبتي 1.71% و 0.07% على التوالي، وهي نسب ضعيفة تدل على الوقوع في الأخطاء ولكن ليس بالشكل الكبير، أما بالنسبة للسنوات الأخرى 2010، 2011، 2012 لم تسجل وجود أخطاء

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

أي معنى ذلك أن المحققين لم يرتكبوا أخطاء أثناء عملية التحقيق، ويعتبر هذا المؤشر C18 ذو أهمية بالغة.

- كما يوضح المؤشر C19 مستوى التحصيلات عقب التحقيقات والمنازعات (بعد إلغاء التخفيضات إن وجدت)، حيث بلغ في المتوسط نسبة 78.31% تم تحصيلها، وهذا يعكس مستوى أداء المصالح المعنية بالتحصيل ومتابعتها لعملية الرقابة.

من خلال نتائج مؤشرات الرقابة الجبائية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة، فإنه يمكن التأكيد على النتائج التالية:

- مؤشرات الرقابة الجبائية متناسقة ومترابطة فيما بينها، حيث تسمح بتفسير بعضها البعض.
- ضعف الرقابة الجبائية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة برمجة وتنفيذاً، ويعود السبب في ذلك إلى النقص الكبير في عدد المحققين (تأطير المورد البشري).
- النتائج المعتمدة لعملية الرقابة الجبائية بالرغم العدد القليل من العمليات المنجزة (التي تم التحقيق فيها) بسبب تدني معدل التغطية، ويظهر من خلال هذه النتائج مدى الفعالية في أداء الرقابة الجبائية لو تم توفير الإمكانيات اللازمة لذلك، بحيث سيؤدي ذلك إلى زيادة استرجاع المبالغ المهمة وبالتالي زيادة في الحصيلة النهائية للضرائب.
- إن هذه النتائج التي تمت الإشارة إليها، بقدر ما توضح مدى فعالية ومردودية أداء الرقابة الجبائية في ظل النقص في الإمكانيات المادية والبشرية، بقدر ما تؤكد على الحجم الكبير لظاهرة التهرب الضريبي على مستوى الولاية.

#### ثانياً - تحليل وتقييم نتائج مؤشرات الأداء للمنازعات الجبائية CONTENTIONX:

كانت نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بالمنازعات الجبائية المسجلة على مستوى مديرية الضرائب

لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013. كما هو مبين في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

الجدول رقم (04): نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالمنازعات الجبائية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة: 2009-2013.

الوحدة: نسبة مئوية

2013	2012	2011	2010	2009	المؤشرات
7.91	19.54	23.58	19.73	28.96	CX1: معدل مخزون المنازعات الجبائية
92.09	82.69	80.35	80.27	80.02	CX2: معدل تغطية التكاليف الكلية
17.89	00	57.40	41.46	00	CX3: معدل معالجة القضايا المدروسة في آجال شهرين
56.09	49.83	/	/	45.12	CX4: معدل معالجة القضايا المدروسة في آجال ستة (06) أشهر
53.48	68.78	68.21	71.69	70.97	CX5: معدل القضايا المرفوضة
18.42	13.48	8.56	5.85	2.84	CX6: معدل القضايا المقبولة كليا
28.10	17.38	23.23	22.46	26.26	CX7: معدل القضايا المقبولة جزئيا
7.76	10.04	18.24	23.17	9.49	CX8: معدل التخفيض

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية. (الملحق 04)  
ما يلاحظ من الجدول أن:

- المؤشر CX1 والمتعلق بمعدل مخزون المنازعات الجبائية أنه قد بلغ أعلى النسب سنة 2011 بمعدل 23.58% مقارنة بسنة 2010 الذي بلغ فيه 19.73% ويرجع السبب في هذا إلى عدم التقيد بالوقت القانوني للفصل في الشكاوي خلال مدة لا تتجاوز 4 أشهر، حيث بلغ أدنى مستويات خلال سنة 2013 بنسبة 7.91%.
- أما CX2 والمتمثل في معدل تغطية التكاليف الكلية، حيث نلاحظ بأن هناك ارتفاع في معدل تغطية التكاليف الكلية من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، ويعود السبب هنا إلى ارتفاع عدد الشكاوي (القضايا) التي تمت معالجتها خلال السنة، بالمقارنة مع إجمالي القضايا، وهذا يدل على مدى حركية إدارة الضرائب في معالجة المنازعات الجبائية.
- والمؤشر CX5 والذي يدل على معدل القضايا المرفوضة، حيث بلغت نسبة الرفض أو إلغاء القضايا من قبل الإدارة سنة 2010 نسبة 71.69% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي سنوات الدراسة، ويعود السبب في رفض هذه القضايا إلى أن هؤلاء المحتجين ليست لهم حقوق في التخفيض، لأن الضريبة مؤسسة قانونا.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

- بينما المؤشر **CX6** والذي يمثل معدل القضايا المقبولة كلياً من قبل الإدارة الضريبية، حيث كان أعلى معدل للقضايا المقبولة كلياً سنة 2013 بنسبة 18.42%.
- ويوضح المؤشر **CX7** معدل القضايا المقبولة جزئياً من قبل الإدارة الضريبية للملفات المرفوعة أمام النزاع، حيث كان أعلى معدل لقبول القضايا جزئياً هو سنة 2013 بنسبة 28.10%، ويعود السبب في قبول القضايا جزئياً إلى وجود أخطاء من قبل الإدارة في تأسيس الضريبة.
- بينما يوضح المؤشر **CX8** معدل التخفيض والذي يمثل مقدار التخفيضات التي منحتها إدارة الضرائب إلى المحتجين، أو ما يمثل درجة الخسارة في التحصيل، حيث نجد أن أعلى معدل للتخفيض خلال فترة الدراسة كان سنة 2010 بنسبة 23.17% ثم بدأ بالتناقص خلال السنوات 2011، 2012، 2013.

المطلب الثالث: تحليل وتقييم مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013.

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية جوهر العمل الجبائي كونها العملية التي تحدد التركيبة البشرية التي ستؤسس وتحصل مبالغ الضريبة وتراقب المكلفين بدفعها، حيث كانت نتائج مؤشرات التسيير الخاصة بالموارد البشرية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2009-2013، كما هي موضح في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

جدول رقم (05): نتائج تحليل وتقييم مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية لمديرية الضرائب لولاية

المسيلة للفترة: 2009-2013.

الوحدة: نسبة مئوية

المؤشرات	2009	2010	2011	2012	2013
RH1: مدى تواجد الإطارات الشابة المؤهلة في المناصب العليا	75	00	00	70	14.29
RH2: مدى تواجد الإطارات من الإناث في المناصب العليا	50	00	00	20	00
RH3: معدل الترقية إلى رتبة عليا	2.17	12.23	4.26	00	21.70
RH4: معدل المناصب العليا الشاغرة	13.77	13.04	15.22	13.18	13.18
RH5: معدل ترك أو الفصل من العمل	1.46	2.06	2.45	2.24	2.21
RH6: معدل التوظيف (لا يشمل الموظفين)	6.14	00	8.72	00	8.84
RH7: معدل الغيابات	666.08	336.47	758.58	705.32	803.87
RH8: معدل التكوين	12.28	9.41	00	00	6.63

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للوسائل (SDM). الملحق (05)

يقدم الجدول أعلاه ملاحظات مهمة حول تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية الضرائب

لولاية المسيلة للفترة 2009-2013. والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- مدى تواجد الإطارات الشابة المؤهلة في المناصب العليا كان في سنة 2009 بنسبة 75% أي بمعنى وجود 03 مناصب عليا للإطارات الشابة المؤهلة من أصل 04 مناصب عليا، بينما في سنة 2013 فكانت بنسبة 14.29% ويعني هذا أن هناك منصب واحد من أصل 07 مناصب عليا أي تناقص في تواجد الإطارات الشابة في المناصب العليا.
- معدل الترقية إلى رتبة أعلى كان بنسبة أعلى في سنة 2013 بنسبة 21.70 هذا ترقية 23 عون إلى رتبة عليا من أصل 106 عون، ومنخفض في سنة 2009 بنسبة 2.17%، وبمتوسط 8.07 وهو معدل ضعيف لا يؤدي إلى تشجيع وخلق جو التنافس بين الموظفين من أجل تحسين أدائهم وتحفيزهم.
- أما فيما يخص معدل التكوين فنلاحظ أن في سنة 2009 كان معدل التكوين 12.28% أي أنه تم تكوين 42 موظف من مجموع 342 موظف، وفي سنة 2010 تم تكوين 32 موظف من مجموع 340 موظف، أما في سنتي 2011 و2012 كان معدل التكوين يساوي الصفر وتراجع معدل

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

### المسيلة خلال الفترة 2009-2013

التكوين إلى 6.23%، أي تكوين 24 موظف من بين 362 موظف، وهذا الانخفاض والنقص في التكوين والتأهيل يعود على أداء العمل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة .

أما فيما يخص تأطير أعوان الإدارة الجبائية (الموظفين) فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): المؤهلات العلمية لأعوان الجبائية بولاية المسيلة خلال الفترة: 2011-2013.

2013		2012		2011		السنة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	المؤهل العلمي
4.99	20	1.36	05	1.39	05	ما بعد التدرج
25.19	101	26.01	96	24.93	90	مستوى جامعي
52.12	209	50.41	186	51.52	186	ثانوي
17.7	71	22.22	82	22.16	80	أقل من ثانوي
100	401	100	369	100	361	المجموع الكلي

المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة، المديرية الفرعية للوسائل.

من خلال الجدول نلاحظ بأن عدد الأعوان ذو المستوى الجامعي كان 90 عون من أصل 361 عون سنة 2009 أي بنسبة 24.93%، وفي سنة 2012 أصبح 96 عون ذو مستوى جامعي من أصل 369 عون أي بنسبة 26.01%، أما سنة 2013 فكان عددهم 101 من أصل 401 عون بنسبة 25.19% مما يدل هذا على ضعف ونقص التأطير على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة والذي يؤدي بدوره إلى ضعف أداء الرقابة الجبائية في المتابعة والمراقبة لضعف كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال الضعف في التأطير.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن التأكيد على أن مديرية الضرائب لولاية المسيلة تشكو من قلة في عدد الموظفين، كما يشكو الموظفون من ضعف في التأهيل والتكوين وكذلك نقص التأطير إضافة إلى نقص التحفيز من خلال عملية الترقية.

## الفصل الثالث -- تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية

المسيلة خلال الفترة 2009-2013

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتمثل في تطبيق مؤشرات الأداء (التسيير) بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضعف التحكم في الوعاء الجبائي من خلال عدم التحكم في العدد الفعلي للفئة المكلفة بالضريبة، ونقص الوعي الجبائي لدى المكلفين من خلال نقص الالتزامات الجبائية والمحاسبية.
- تحقيق الأهداف المحددة والمسطرة فيما يتعلق بالحصيلة الإجمالية للضرائب لكل سنوات فترة الدراسة.
- تحقيق نتائج معتبرة في مجال الرقابة بالرغم من ضعفها سواء من جانب البرمجة أو التنفيذ، وذلك بالنظر للنقص الكبير في الإمكانيات المادية والبشرية.
- قلة عدد الموظفين وضعف تكوينهم وتأهيلهم، إضافة إلى ضعف نسبة التأطير البشري.
- نتائج مؤشرات التسيير تعكس الحجم الكبير للتهرب الضريبي على مستوى الولاية.

---

الخاتمة العامة

---

## الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة، نجد أن مؤشرات الأداء (التسيير) هي من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات والتي من بينها المنظومة الجبائية، وهذا في ظل البرنامج الذي يتميز بالحدثة ويضمن الفعالية في التسيير في مختلف المصالح الضريبية، حيث يقوم هذا البرنامج على جملة من المؤشرات تسمى بمؤشرات الأداء التي تسعى من خلالها الإدارة الجبائية إلى زيادة الفعالية في الرقابة والمتابعة الجبائية، كما تعتبر من أهم مكونات لوحة القيادة للعمل الجبائي باعتبارها المقياس الجوهرى للتحكم في العمل الجبائي وتسييره داخل المنظومة الجبائية.

ومن أهداف مؤشرات الأداء ضمان فعالية أداء العمل الجبائي من خلال متابعة ومراقبة العمل الجبائي.

وعلى ضوء ما تطرقنا إليه يمكن التحقق من فرضيات البحث حيث أن العمل الجبائي يتم في إطار المنظومة الجبائية من حيث ضبط الإجراءات و الموضوع قد تحققت، إذ أن ممارسة العمل الجبائي تستند إلى القانون الجبائي ممثلا في قانون الإجراءات الجبائية التي يتم فيها العمل الجبائي وضمن مدونة القوانين الجبائية المتعلقة بقانون الضرائب المباشرة وقانون الضرائب غير المباشرة...، وطبقا للهيكلية الإدارية الضريبية في توزيع أداء العمل الجبائي وبالتالي فهي محققة. ومن جهة أخرى تساهم مؤشرات الأداء في مراقبة ومتابعة العمل الجبائي، فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية من خلال نتائج المؤشر A2 (التصريحات الشهرية المستدعاة) والتي توضح لنا مدى متابعة الإدارة الجبائية للفئة المتغيبية، وأيضا نتائج المؤشر R2 التي توضح ضرورة قيام المصالح الضريبية بدورها وبالفعالية اللازمة من حيث اكتشاف الأوعية الضريبية الجديدة في الوقت المناسب ومتابعتها في حالة محاولة أصحابها إخفائها عن أعين الإدارة الضريبية أو التصريح بأقل من قيمتها. ومن حيث الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن مؤشرات التسيير تستخدم بفعالية في قياس مدى إنجاز الأهداف المحددة في مجال الوعاء والتحصيل وتبعيتهما من خلال النتائج المتوصل إليها إثر تحليل نتائج مؤشرات الأداء المتعلقة بالوعاء والتحصيل. ويتضح من خلال ذلك تمكن مصالح التحصيل من تحقيق الهدف المحدد والمسطر فيما يتعلق بالحصيلة الإجمالية للضرائب لكل سنوات فترة الدراسة.

## النتائج العامة للدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يقصد بوعاء الضريبة المادة التي تفرض وتقوم عليها الضريبة، ويتم تقدير الوعاء إما تقدير مباشر أو غير مباشر.
- تتمثل عمليات تحصيل الضريبة في مجموع العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبية السارية المفعول.
- تتمثل قواعد تحصيل الضريبة في ما يلي: الواقعة المنشأة للضريبة، طرق تحصيل الضريبة و ضمانات تحصيل الضريبة.
- يتم تحصيل الضريبة بعدة طرق أهمها: التوريد المباشر، الأقساط المقدمة، الحجز من المنبع.
- ضعف التحكم في الوعاء الجبائي من خلال عدم التحكم في العدد الفعلي للفئة المكلفة بالضريبة، ونقص الوعي الجبائي لدى المكلفين.
- تحقيق الأهداف المحددة والمسطرة فيما يتعلق بالحصيلة الإجمالية للضرائب لكل سنوات فترة الدراسة.
- تحقيق نتائج معتبرة في مجال الرقابة بالرغم من ضعفها، سواء من جانب البرمجة أو التنفيذ.
- قلة عدد الموظفين وضعف تكوينهم وتأهيلهم، بالإضافة إلى ضعف نسبة التأطير.

## التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالإدارة الضريبية باعتبارها السلطة التنفيذية للنظام الضريبي من خلال تحسين الإمكانيات المادية والبشرية كرفع كفاءة أعوان الرقابة الجبائية بإخضاعهم للتكوين بشكل دوري ومستمر.
- العمل على تحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بدفع الضريبة من خلال نشر الوعي الضريبي بالاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة المكتوبة، المسموعة والمرئية، وكذا ترتيب ندوات توعية في مختلف أطوار التعليم
- وضع نظام رقابة ضريبية فعالة، والتي تتميز بدقتها وسرعة اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة، مع فرض العقوبات المناسبة لمرتكبيها.
- تزويد مختلف الإدارات الضريبية بأجهزة الإعلام الآلي قصد إتقان العمل وسرعة تنفيذه.

- تبسيط قوانين الضرائب وإجراءات تنفيذها حتى يسهل عمل موظفي إدارة الضرائب من جهة، وتخفيض حجم المنازعات الضريبية التي قد تنشأ بين المكلفين وإدارة الضرائب من جهة أخرى.
- ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف.
- التنسيق بين الإدارة الجبائية ومختلف الإدارات والمؤسسات الأخرى من خلال تبادل المعلومات واستغلالها وهو ما يزيد من تحقيق الأهداف المتعلقة بالتحصيل.

#### أفاق الدراسة:

تأمل الباحثة بعد تناول هذا الموضوع أن تتم دراسات لجوانبه المختلفة والتي لم تتمكن من الإحاطة بها ومنها:

- مؤشرات التحكم في مدخلات ومخرجات العمل الجبائي.
- مؤشرات تسيير الإيرادات العامة.
- دور مؤشرات الأداء في حوكمة العمل الجبائي.

---

# قائمة المختصرات

---

## قائمة المختصرات

الإختصار	الشرح
VASFE	التحقيق المعمق في مجمل الوضعية الجبائية
IRG	الضريبة على الدخل الإجمالي
IBS	الضريبة على أرباح الشركات
BIC	الأرباح الصناعية و التجارية
BNC	الأرباح غير التجارية
DGI	المديرية العامة للضرائب
ANDI	الوكالة الوطنية لدعم و ترقية الاستثمار
SDOF	المديرية الفرعية للعمليات الجبائية
SDR	المديرية الفرعية للتحصيل
SDCX	المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية
SDCF	المديرية الفرعية للرقابة الجبائية
SDM	المديرية الفرعية للوسائل
ANSEJ	الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

---

# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

### أولاً- باللغة العربية

#### 1-الكتب:

1. أبو خمخ عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
3. أوسير منور ، حمو محمد ، جباية المؤسسات مع تمارين محلولة، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو، ط1، الجزائر، 2009.
4. بعلي محمد الصغير، أبو العلا يسري، المالية العامة، دار العلوم، الجزائر، 2003.
5. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
6. بوزيدة حميد ، جباية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2010.
7. دراز حامد عبد المجيد ، مبادئ المالية العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
8. الوادي محمود حسين، عزام زكريا احمد ، المالية العامة والنظام المالي في الإسلام، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
9. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
10. حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
11. الحسيني قاسم إبراهيم، المحاسبة الضريبية، مؤسسة الورق، الأردن، 2000.
12. الكرخي مجيد ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
13. ماهر أحمد ، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
14. محرز محمد عباس ، اقتصاديات الجباية والضرائب، دار هومة، ط4، الجزائر، 2008.
15. الصباح عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

16. عوادي مصطفى ، يونس زين، الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة في النظام الجبائي الجزائري، مكتبة بن موسى السعيد، ط2، 2010/2011.
17. العيساوي كاظم جاسم ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للتوزيع والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
18. فريجة حسين، اجراءات المنازعات الضريبية في الجزائر، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008.
19. فوزي عبد المنعم ، المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة نشر.
20. السبتي فارس، المنازعات الضريبية في التشريع والقضاء الجبائي الجزائري، دار هومة ، الجزائر، 2008.
21. القبيلات سحيات حمدي سليمان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دراسة تحليلية وتطبيقية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998.
22. القيسي أعاد حمود ، المالية العامة والتشريع الضريبي، دار الثقافة، الأردن، 2008.
23. الخطيب خالد شحادة ، شامية أحمد زهير، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2007.
24. الغالبي طاهر محسن المنصور ، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

## 2- الأطروحات والمذكرات:

25. بوقبرين فاذا وآخرون، المنازعات الجبائية، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل إجازة المدرسة العليا للقضاء ، المدرسة العليا للقضاء، الدفعة الثالثة عشر، الجزائر، 2005.
26. يوسف جمال، تقييم أداء مصلحة الضرائب باستخدام مؤشرات التسيير، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة 2004 - 2009، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010-2011.
27. كحلة عبد الغني، تفعيل دور الرقابة الجبائية في ظل الإصلاح الضريبي، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012.
28. مغني ناصر ، دراسة تقييمية للتهرب الضريبي من خلال مؤشرات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، جامعة بومرداس .

29. نوي نجاه، فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر " 1999-2003"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
30. العثماني مصطفى، نظام المعلومات ودوره في تفعيل الرقابة الجبائية حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2008.

### 3- المجالات والملتقيات:

31. بوكلاثوم نعيمة ، أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009.
32. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، 07، 2010.
33. ولهي بوعلام، نحو إطار مقترح لتفعيل آليات الرقابة الجبائية للحد من الأزمة، مداخلة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.
34. مزهودة عبد المالك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، نوفمبر 2011.
35. تاهمي نادية وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009.

### 4- القوانين:

36. الدليل التطبيقي للمكلف بالضريبة، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2011.
37. قانون الإجراءات الجبائية ، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2014، المادة 73.
38. ميثاق المكلفين بالضريبة الخاضعين للرقابة، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، طبعة 2013.
39. مديرية الضرائب لولاية المسيلة:

- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.
- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للتحويل.
- المديرية الفرعية للمنازعات.
- المديرية الفرعية للوسائل.

## 5- المواقع الإلكترونية:

40. <http://rcweb.luedld.net/rc7/16-16A0211954.Pdf>.consultée le :22/04/2014.

## ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

### 1- Les Ouvrages:

41. BERRAH Lamia, "L'indicateur de performance, concept & applications ", capades éditions ,Toulouse , 2002 .
42. DEMEESTERE René,"le contrôle de gestion dans le secteur public, " librairie générale de droit et de jurisprudence ,Paris ,France .
43. Hamini Ahmed, L'audit comptable et Finance, Edition Berti, Algérie, 2001.
44. Laurent Claude, Contrôle fiscale- la vérification Personnelle, Bayausaine, France , 1995.

### 2- les rapport, revues :

45. Debbi Ali, le processus d'émergence des innovations managériales : le cas des indicateurs de performance, revue de M'sila, avril, 2010.
- 46." Indicateurs de Performance des services fiscoux", DGI, Ministère des finances, mars 2005.
- 47." Dispositif d'évaluation des performances des services extérieurs", DGI, ministère des finance, avril 2003.

---

الملاحق

---

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :		2009	
Degré de spontanéité			
Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations mensuelles déposées dans les délais	A1(%)
M SILA DJAAFRA	6898	5137	74,47%
M SILA OUAOUA MADANI	3546	2938	82,85%
M'SILA CHEBLIA	9770	4997	51,15%
HAMMAM DAHLAA	4060	1855	45,69%
OULED DERRADJ	3871	3080	79,57%
CHELLAL	1194	607	50,84%
MAGRA	8161	4979	61,01%
SIDI AISSA	8532	4420	51,80%
BOU SAADA Kerdada	6357	3438	54,08%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	6528	3505	53,69%
DJEBEL THAMEUR	3430	2353	68,60%
BEN SROUR	759	582	76,68%
AIN EL MELH	2328	1473	63,27%
<b>Total DIW</b>	<b>65434</b>	<b>39364</b>	<b>60,16%</b>

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :		2009	
Taux de Relance			
Inspections	Population Fiscale	Nombre de contribuables	A2(%)
	défaillante	défaillants et relancés	
M SILA DJAAFRA	1761	1761	100,00%
M SILA OUAOUA MADANI	608	608	100,00%
M'SILA CHEBLIA	4773	4773	100,00%
HAMMAM DAHLAA	2205	2205	100,00%
OULED DERRADJ	791	791	100,00%
CHELLAL	587	587	100,00%
MAGRA	3182	3182	100,00%
SIDI AISSA	4112	4112	100,00%
BOU SAADA Kerdada	2919	2717	93,08%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	3023	2545	84,19%
DJEBEL THAMEUR	1077	907	84,22%
BEN SROUR	177	177	100,00%
AIN EL MELH	855	855	100,00%
<b>Total DIW</b>	<b>26070</b>	<b>25220</b>	<b>96,74%</b>

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :2009/2008		2009	
Déclarations NEANT			
Inspections	Total des déclarations déposées	Nombre de déclarations mensuelles déposées avec mention NEANT	A3(%)
M SILA DJAAFRA	5137	1925	37,47%
M SILA OUAOUA MADANI	2938	851	28,97%
M'SILA CHEBLIA	4997	3118	62,40%
HAMMAM DAHLAA	1855	947	51,05%
OULED DERRADJ	3080	1493	48,47%
CHELLAL	607	193	31,80%
MAGRA	4979	2300	46,19%
SIDI AISSA	4420	2067	46,76%
BOU SAADA Kerdada	3438	1909	55,53%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	3505	1925	54,92%
DJEBEL THAMEUR	2353	1195	50,79%
BEN SROUR	582	255	43,81%
AIN EL MELH	1473	638	43,31%
<b>Total DIW</b>	<b>39364</b>	<b>18816</b>	<b>47,80%</b>

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :2009/2008		AU 31 DECEMBRE 2009	
Degré de spontanéité : Personnes Morales IBS			
Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IBS "G4" déposées dans les délais	A4(%)
M SILA DJAAFRA	85	61	71,76%
M SILA OUAOUA MADANI	61	41	67,21%
M'SILA CHEBLIA	118	64	54,24%
HAMMAM DAHLAA	16	6	37,50%
OULED DERRADJ	69	48	69,57%
CHELLAL	4	4	100,00%
MAGRA	110	71	64,55%
SIDI AISSA	44	24	54,55%
BOU SAADA Kerdada	39	28	71,79%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	40	22	55,00%
DJEBEL THAMEUR	21	14	66,67%
BEN SROUR	2	1	50,00%
AIN EL MELH	6	3	50,00%
<b>Total DIW</b>	<b>615</b>	<b>387</b>	<b>62,93%</b>

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :2009/2008		AU 31 DECEMBRE 2009	
Degré de spontanéité : Personnes physiques "BIC"			
Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations	
		BIC "G11" déposées dans les délais	
		A5(%)	
M SILA DJAAFRA	367	308	83,92%
M SILA OUAOUA MADANI	397	192	48,36%
M'SILA CHEBLIA	935	322	34,44%
HAMMAM DAHLAA	267	147	55,06%
OULED DERRADJ	363	208	57,30%
CHELLAL	93	60	64,52%
MAGRA	696	253	36,35%
SIDI AISSA	621	318	51,21%
BOU SAADA Kerdada	371	158	42,59%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	548	253	46,17%
DJEBEL THAMEUR	280	133	47,50%
BEN SROUR	66	48	72,73%
AIN EL MELH	168	73	43,45%
<b>Total DIW</b>	<b>5172</b>	<b>2473</b>	<b>47,82%</b>

Direction de Wilaya :		MSILA	
Période de :2009/2008		AU 31 DECEMBRE 2009	
Degré de spontanéité : Personnes physiques "BNC"			
Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations	
		BNC "G13" déposées dans les délais	
		A6(%)	
M SILA DJAAFRA	84	72	85,71%
M SILA OUAOUA MADANI	201	171	85,07%
M'SILA CHEBLIA	43	43	100,00%
HAMMAM DAHLAA	35	24	68,57%
OULED DERRADJ	37	30	81,08%
CHELLAL	8	6	75,00%
MAGRA	92	55	59,78%
SIDI AISSA	125	98	78,40%
BOU SAADA Kerdada	127	78	61,42%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	49	37	75,51%
DJEBEL THAMEUR	32	17	53,13%
BEN SROUR	11	10	90,91%
AIN EL MELH	27	24	88,89%
<b>Total DIW</b>	<b>871</b>	<b>665</b>	<b>76,35%</b>

<b>Direction de Wilaya :</b>	MSILA
<b>Période de :2009/2008</b>	AU 31 DECEMBRE 2009
<b>Degré de spontanéité : Personnes physiques IRG Dom.</b>	

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IRG Dom. "G1" déposées dans les délais	A7(%)
M SILA DJAAFRA	566	375	66,25%
M SILA OUAOUA MADANI	598	353	59,03%
M'SILA CHEBLIA	2676	413	15,43%
HAMMAM DAHLAA	278	170	61,15%
OULED DERRADJ	495	365	73,74%
CHELLAL	160	108	67,50%
MAGRA	597	401	67,17%
SIDI AISSA	824	457	55,46%
BOU SAADA Kerdada	644	269	41,77%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	760	503	66,18%
DJEBEL THAMEUR	296	111	37,50%
BEN SROUR	77	58	75,32%
AIN EL MELH	190	97	51,05%
<b>Total DIW</b>	<b>8161</b>	<b>3680</b>	<b>45,09%</b>

<b>Direction de Wilaya :</b>	MSILA
<b>Période de 2009/2008:</b>	AU 31 DECEMBRE 2009
<b>Déclarations en retard : Personnes Morales IBS</b>	

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IBS "G4" déposées en retard	A8(%)
M SILA DJAAFRA	85	10	11,76%
M SILA OUAOUA MADANI	61	7	11,48%
M'SILA CHEBLIA	118	3	2,54%
HAMMAM DAHLAA	16	7	43,75%
OULED DERRADJ	69	5	7,25%
CHELLAL	4	0	0,00%
MAGRA	110	23	20,91%
SIDI AISSA	44	0	0,00%
BOU SAADA Kerdada	39	1	2,56%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	40	3	7,50%
DJEBEL THAMEUR	21	1	4,76%
BEN SROUR	2	0	0,00%
AIN EL MELH	6	0	0,00%
<b>Total DIW</b>	<b>615</b>	<b>60</b>	<b>9,76%</b>

**Direction de Wilaya :**

Période de :2009/2008

MSILA

AU 31 DECEMBRE 2009

**Déclarations en retard : Personnes Physiques BIC**

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations BIC "G11" déposées en retard	A9%)
M SILA DJAAFRA	367	16	4,36%
M SILA OUAOUA MADANI	397	12	3,02%
M'SILA CHEBLIA	935	4	0,43%
HAMMAM DAHLAA	267	30	11,24%
OULED DERRADJ	363	30	8,26%
CHELLAL	93	12	12,90%
MAGRA	696	89	12,79%
SIDI AISSA	621	12	1,93%
BOU SAADA Kerdada	371	53	14,29%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	548	56	10,22%
DJEBEL THAMEUR	280	41	14,64%
BEN SROUR	66	3	4,55%
AIN EL MELH	168	6	3,57%
<b>Total DIW</b>	<b>5172</b>	<b>364</b>	<b>7,04%</b>

**Direction de Wilaya :**

Période de :2009/2008

MSILA

AU 31 DECEMBRE 2009

**Déclarations en retard : Personnes Physiques BNC**

3

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations contrôlées BNC "G13" déposées en retard	A10(%)
M SILA DJAAFRA	84	0	0,00%
M SILA OUAOUA MADANI	201	5	2,49%
M'SILA CHEBLIA	43	0	0,00%
HAMMAM DAHLAA	35	0	0,00%
OULED DERRADJ	37	2	5,41%
CHELLAL	8	0	0,00%
MAGRA	92	10	10,87%
SIDI AISSA	125	1	0,80%
BOU SAADA Kerdada	127	19	14,96%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	49	8	16,33%
DJEBEL THAMEUR	32	6	18,75%
BEN SROUR	11	1	9,09%
AIN EL MELH	27	0	0,00%
<b>Total DIW</b>	<b>871</b>	<b>52</b>	<b>5,97%</b>

Direction de Wilaya :  
Période de :2009/2008

MSILA  
AU 31 DECEMBRE 2009

**Déclarations en retard : Personnes Physiques IRG Dom.**

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IRG Dom. "G1" déposées en retard	A11(%)
M SILA DJAAFRA	566	19	3,36%
M SILA OUAOUA MADANI	598	6	1,00%
M'SILA CHEBLIA	2676	59	2,20%
HAMMAM DAHLAA	278	40	14,39%
OULED DERRADJ	495	14	2,83%
CHELLAL	160	16	10,00%
MAGRA	597	118	19,77%
SIDI AISSA	824	13	1,58%
BOU SAADA Kerdada	644	89	13,82%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	760	162	21,32%
DJEBEL THAMEUR	296	61	20,61%
BEN SROUR	77	1	1,30%
AIN EL MELH	190	6	3,16%
<b>Total DIW</b>	<b>8161</b>	<b>604</b>	<b>7,40%</b>

Direction de Wilaya :  
Période de : 2009/2008

MSILA  
AU 31 DECEMBRE 2009

**Déficitaires : Personnes Morales IBS**

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IBS "G4" déficitaires	A12(%)
M SILA DJAAFRA	85	22	25,88%
M SILA OUAOUA MADANI	61	16	26,23%
M'SILA CHEBLIA	118	32	27,12%
HAMMAM DAHLAA	16	4	25,00%
OULED DERRADJ	69	15	21,74%
CHELLAL	4	1	25,00%
MAGRA	110	31	28,18%
SIDI AISSA	44	3	6,82%
BOU SAADA Kerdada	39	5	12,82%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	40	10	25,00%
DJEBEL THAMEUR	21	2	9,52%
BEN SROUR	2	0	0,00%
AIN EL MELH	6	1	16,67%
<b>Total DIW</b>	<b>615</b>	<b>142</b>	<b>23,09%</b>

Direction de Wilaya :  
Période de :2009/2008

MSILA  
AU 31 DECEMBRE 2009

**Déficitaires : Personnes Physiques BIC**

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations BIC "G11" déficitaires	A13(%)
M SILA DJAAFRA	367	85	23,16%
M SILA OUAOUA MADANI	397	63	15,87%
M'SILA CHEBLIA	935	279	29,84%
HAMMAM DAHLAA	267	52	19,48%
OULED DERRADJ	363	47	12,95%
CHELLAL	93	19	20,43%
MAGRA	696	74	10,63%
SIDI AISSA	621	57	9,18%
BOU SAADA Kerdada	371	44	11,86%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	548	36	6,57%
DJEBEL THAMEUR	280	31	11,07%
BEN SROUR	66	8	12,12%
AIN EL MELH	168	11	6,55%
<b>Total DIW</b>	<b>5172</b>	<b>806</b>	<b>15,58%</b>

Direction de Wilaya :  
Période de :2009/2008

MSILA  
AU 31 DECEMBRE 2009

**Déficitaires : Personnes Physiques BNC**

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations contrôlées BNC "G13" déficitaires	A14(%)
M SILA DJAAFRA	84	14	16,67%
M SILA OUAOUA MADANI	201	21	10,45%
M'SILA CHEBLIA	43	20	46,51%
HAMMAM DAHLAA	35	0	0,00%
OULED DERRADJ	37	0	0,00%
CHELLAL	8	1	12,50%
MAGRA	92	0	0,00%
SIDI AISSA	125	0	0,00%
BOU SAADA Kerdada	127	7	5,51%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	49	5	10,20%
DJEBEL THAMEUR	32	2	6,25%
BEN SROUR	11	1	9,09%
AIN EL MELH	27	0	0,00%
<b>Total DIW</b>	<b>871</b>	<b>71</b>	<b>8,15%</b>

<b>Direction de Wilaya :</b>	MSILA
<b>Période de : 2013</b>	AU 31 Décembre 2013
<b>Déficitaires : Personnes Physiques IRG Dom.</b>	

Inspections	Population Fiscale soumise à cette obligation	Nombre de déclarations IRG Dom "G1" déficitaires	A15(%)
M SILA DJAAFRA	566	15	2,65%
M SILA OUAOUA MADANI	731	178	24,35%
M'SILA CHEBLIA	1691	105	6,21%
HAMMAM DAHLAA	1033	313	30,30%
OULED DERRADJ	960	352	36,67%
CHELLAL	259	101	39,00%
MAGRA	1068	529	49,53%
SIDI AISSA	1553	214	13,78%
BOU SAADA Kerdada	496	79	15,93%
BOU SAADA Djebel Azzedine	122	41	33,61%
Djebel Thameur	174	54	31,03%
BEN SROUR	96	17	17,71%
AIN EL MELH	210	24	11,43%
<b>Total DIW</b>	<b>8959</b>	<b>2022</b>	<b>22,57%</b>

<b>Direction de Wilaya :</b>	MSILA
<b>Période de :2013</b>	AU 31Décembre 2013
<b>Exploitation des bulletins de liaison IRG Dom.</b>	

Inspections	Nombre de bulletins reçus d'autres services	Nombre de bulletins G18 Exploités	A16(%)
M SILA DJAAFRA	10	10	100,00%
M SILA OUAOUA MADANI	44	44	100,00%
M'SILA CHEBLIA	23	23	100,00%
HAMMAM DAHLAA	5	5	100,00%
OULED DERRADJ	55	55	100,00%
CHELLAL	5	5	100,00%
MAGRA	64	64	100,00%
SIDI AISSA	45	45	100,00%
BOU SAADA Kerdada	17	17	100,00%
BOU SAADA Djebel Azzedine	86	86	100,00%
Djebel Thameur	5	5	100,00%
BEN SROUR	3	3	100,00%
AIN EL MELH	7	7	100,00%
<b>Total DIW</b>	<b>369</b>	<b>369</b>	<b>100,00%</b>

Direction de Wilaya : Période de :2013		MSILA AU 30 JUIN 2013	
Transmission des bulletins de liaison IRG Dom.			
Inspections	Nombre de bulletins G18 à établir	Nombre de bulletins transmis aux autres services	A17(%)
M SILA DJAAFRA	20	20	100%
M SILA OUAOUA MADANI	0	0	#DIV/0!
M'SILA CHEBLIA	27	27	100%
HAMMAM DAHLAA	180	80	44%
OULED DERRADJ	5	5	100,00%
CHELLAL	14	14	100%
MAGRA	3	3	100,00%
SIDI AISSA	9	9	100%
BOU SAADA Kerdada	73	73	100,00%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	15	15	100%
DJEBEL THAMEUR	10	10	100%
BEN SROUR	10	10	100%
AIN EL MELH	12	7	58%
<b>Total DIW</b>	<b>378</b>	<b>273</b>	<b>72,22%</b>

Direction de Wilaya : Période de :2013		MSILA AU 31 Décembre 2013	
Ratio des dossiers vérifiés/programmés			
Inspections	Nombre de dossiers programmés	Nombre de dossiers vérifiés	A18(%)
M SILA DJAAFRA	80	50	62,50%
M SILA OUAOUA MADANI	198	196	98,99%
M'SILA CHEBLIA	260	260	100,00%
HAMMAM DAHLAA	180	180	100,00%
OULED DERRADJ	733	108	14,73%
CHELLAL	5	5	100,00%
MAGRA	270	217	80,37%
SIDI AISSA	90	90	100,00%
BOU SAADA Kerdada	58	58	100,00%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	104	104	100,00%
DJEBEL THAMEUR	25	25	100,00%
BEN SROUR	10	10	100,00%
AIN EL MELH	20	20	100,00%
<b>Total DIW</b>	<b>2033</b>	<b>1323</b>	<b>65,08%</b>

Direction de Wilaya : Période de :2013		MSILA AU 31 Décembre 2013	
Ratio des dossiers vérifiés/Nbre global de dossiers			
Inspections	Nombre de dossiers global	Nombre de dossiers vérifiés	A19(%)
M SILA DJAAFRA	575	50	8,70%
M SILA OUAOUA MADANI	978	196	20,04%
M'SILA CHEBLIA	1711	260	15,20%
HAMMAM DAHLAA	1033	180	17,42%
OULED DERRADJ	1048	108	10,31%
CHELLAL	260	5	1,92%
MAGRA	1080	217	20,09%
SIDI AISSA	1185	90	7,59%
BOU SAADA Kerdada	580	58	10,00%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	705	104	14,75%
DJEBEL THAMEUR	190	25	13,16%
BEN SROUR	99	10	10,10%
AIN EL MELH	160	20	12,50%
<b>Total DIW</b>	<b>9604</b>	<b>1323</b>	<b>13,78%</b>

Direction de Wilaya : Période de :2013		MSILA AU 31 Décembre 2013	
Bénéficiaires des avantages fiscaux			
Inspections	Population Fiscale	Nombre de contribuables bénéficiaires d'avantages fiscaux	A20(%)
M SILA DJAAFRA	575	200	34,78%
M SILA OUAOUA MADANI	978	317	32,41%
M'SILA CHEBLIA	1711	1257	73,47%
HAMMAM DAHLAA	1033	643	62,25%
OULED DERRADJ	1048	575	54,87%
CHELLAL	240	13	5,42%
MAGRA	1062	506	47,65%
SIDI AISSA	1185	630	53,16%
BOU SAADA Kerdada	580	142	24,48%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	705	329	46,67%
DJEBEL THAMEUR	217	171	78,80%
BEN SROUR	99	87	87,88%
AIN EL MELH	210	50	23,81%
<b>Total DIW</b>	<b>9643</b>	<b>4920</b>	<b>51,02%</b>

**Direction de Wilaya :**

MSILA

Période de :2013

AU 31 Décembre 2013

**Bénéficiaires de décisions ANDI (ex APSI)**

<b>Inspections</b>	<b>Population Fiscale</b>	<b>Nombre de contribuables bénéficiaires de décisions ANDI</b>	<b>A21(%)</b>
M SILA DJAAFRA	575	20	3,48%
M SILA OUAOUA MADANI	978	22	2,25%
M'SILA CHEBLIA	1711	83	4,85%
HAMMAM DAHLAA	1033	75	7,26%
OULED DERRADJ	1048	42	4,01%
CHELLAL	10	7	70,00%
MAGRA	239	59	24,69%
SIDI AISSA	1185	138	11,65%
BOU SAADA KERDADA	580	10	1,72%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	705	27	3,83%
DJEBEL THAMEUR	217	13	5,19%
BEN SROUR	99	4	4,04%
AIN EL MELH	210	4	1,90%
<b>Total DIW</b>	<b>8590</b>	<b>504</b>	<b>5,87%</b>

**Direction de Wilaya :**

Période de :2013

MSILA

AU 31 Décembre 2013

**Bénéficiaires de décisions ANSEJ**

Inspections	Population	Nombre de contribuables bénéficiaires de décisions ANSEJ	A22(%)
	Fiscale		
M SILA DJAAFRA	575	180	31,30%
M SILA OUAOUA MADANI	978	295	30,16%
M'SILA CHEBLIA	1711	1179	68,91%
HAMMAM DAHLAA	1033	568	54,99%
OULED DERRADJ	1048	533	50,86%
CHELLAL	230	7	3,04%
MAGRA	823	447	54,31%
SIDI AISSA	1185	492	41,52%
BOU SAADA KERDADA	580	116	20,00%
BOU SAADA DJEBEL AZZEDINE	705	295	41,84%
DJEBEL THAMEUR	217	134	61,75%
BEN SROUR	99	63	63,64%
AIN EL MELH	210	46	21,90%
<b>Total DIW</b>	<b>9394</b>	<b>4355</b>	<b>46,36%</b>

Direction de Wilaya :

MSILA

Période de :

2011--12

## Taux de réalisation des Objectifs

Recettes	Objectif fixé	Montant des Recouvrements	R1(%)
M'SILA DJAAFRA	1 070 000	1 151 168	107,59%
M'SILA VILLE	5 150 000	5 357 411	104,03%
M'SILA MUNICIPALE		9 451	#DIV/0!
M'SILA HOPITAL			#DIV/0!
HAMMAM DHALAA	376 000	356 312	94,76%
HAMMAM DALAA COM		14 904	#DIV/0!
OULED DERRADJ	350 000	348 864	99,68%
OULED DERRADJ COM		513	#DIV/0!
CHELLAL	53 000	57 711	108,89%
CHELLAL COM		249	#DIV/0!
MAGRA	986 000	1 006 678	102,10%
MAGRA COM		781	#DIV/0!
SIDI AISSA	390 000	413 493	106,02%
SIDI AISSA COM		360	#DIV/0!
AIN EL HADJEL COM		257	#DIV/0!
R BOU SAADA VILLE	625 000	680 448	108,87%
BOUSSADA COM		4 548	#DIV/0!
BOUSSADA HOPITAL			#DIV/0!
OULED SIDI BRAHIM COM		72	#DIV/0!
BOU SAADA THAMEUR	158 000	162 771	103,02%
DJEBEL THAMEUR COM		233	#DIV/0!
SIDI AMEUR COM		75	#DIV/0!
BEN S ROUR	75 000	70 794	94,39%
BEN S'ROUR COM		119	#DIV/0!
AIN MELH	167 000	159 931	95,77%
AIN EL MELH COM		40	#DIV/0!
MEDJEDEL COM		102	#DIV/0!
DJEBEL MESSAD COM		77	#DIV/0!
<b>Total DIW</b>	<b>9 400 000</b>	<b>9 797 362</b>	<b>104,23%</b>

**Direction de  
Wilaya :**

MSILA

Période de :

12/2011

**Evolution du recouvrement**

Recettes	Recouvrements de L'année(n-1)	Recouvrements de L'année (n)	R2(%)
M'SILA DJAAFRA	811 457	1 151 168	41,86%
M'SILA VILLE	4 466 455	5 357 411	19,95%
M'SILA MUNICIPALE	5 671	9 451	66,65%
M'SILA HOPITAL			#DIV/0!
HAMMAM DHALAA	249 000	356 312	43,10%
HAMMAM DALAA COM	13 203	14 904	12,88%
OULED DERRADJ	339 178	348 864	2,86%
OULED DERRADJ COM	2 844	513	-81,96%
CHELLAL	52 868	57 711	9,16%
CHELLAL COM	126	249	97,62%
MAGRA	1 009 342	1 006 678	-0,26%
MAGRA COM	487	781	60,37%
SIDI AISSA	288 503	413 493	43,32%
SIDI AISSA COM	1 810	360	-80,11%
AIN EL HADJEL COM	379	257	-32,19%
R BOU SAADA VILLE	524 052	680 448	29,84%
BOUSSADA COM	5 239	4 548	-13,19%
BOUSSADA HOPITAL			#DIV/0!
OULED SIDI BRAHIM COM	287	72	-74,91%
BOU SAADA THAMEUR	189 376	162 771	-14,05%
DJEBEL THAMEUR COM	948	233	-75,42%
SIDI AMEUR COM	53	75	41,51%
BEN S ROUR	60 439	70 794	17,13%
BEN S'ROUR COM	173	119	-31,21%
AIN MELH	131 502	159 931	21,62%
AIN EL MELH COM	72	40	-44,44%
MEDJEDEL COM	181	102	-43,65%
DJEBEL MESSAD COM	184	77	-58,15%
<b>Total DIW</b>	<b>8 153 829</b>	<b>9 797 362</b>	<b>20,16%</b>

**Direction de Wilaya :**

MSILA

**Période de :**

12

**Taux de recouvrement sur rôles**

<b>Recettes</b>	<b>Total des Recouvrements</b>	<b>Recouvrements sur rôles</b>	<b>R3(%)</b>
M'SILA DJAAFRA	1 151 168	115 755	10,06%
M'SILA VILLE	5 357 411	283 300	5,29%
M'SILA MUNICIPALE	9 451	8 742	92,50%

M'SILA HOPITAL			#DIV/0!
HAMMAM DHALAA	356 312	73 058	20,50%
HAMMAM DALAA COM	14 904	14 290	95,88%
OULED DERRADJ	348 864	50 786	14,56%
OULED DERRADJ COM	513	507	98,83%
CHELLAL	57 711	11 809	20,46%
CHELLAL COM	249	144	57,83%
MAGRA	1 006 678	111 255	11,05%
MAGRA COM	781	623	79,77%
SIDI AISSA	413 493	76 914	18,60%
SIDI AISSA COM	360	297	82,50%
AIN EL HADJEL COM	257	76	29,57%
R BOU SAADA VILLE	680 448	120 968	17,78%
BOUSSADA COM	4 548	4 397	96,68%
BOUSSADA HOPITAL			#DIV/0!
OULED SIDI BRAHIM COM	72	45	62,50%
BOU SAADA THAMEUR	162 771	35 165	21,60%
DJEBEL THAMEUR COM	233	178	76,39%
SIDI AMEUR COM	75	27	36,00%
BEN S ROUR	70 794	14 174	20,02%
BEN S'ROUR COM	119	45	37,82%
AIN MELH	159 931	17 852	11,16%
AIN EL MELH COM	40	8	20,00%
MEDJEDEL COM	102	59	57,84%
DJEBEL MESSAD COM	77	27	35,06%
<b>Total DIW</b>	<b>9 797 362</b>	<b>940 501</b>	<b>9,60%</b>

**Direction de Wilaya :**

MSILA

**Période de :**

2 Semestre 2011

**Taux de recouvrement des côtes importantes**

Recettes	Montant brut des côtes importantes	Montant du recouvrement des côtes importantes	R5(%)
M'SILA DJAAFRA	659 1 595	124 651	7,81%
M'SILA VILLE	137 4 243	-	0,00%
M'SILA MUNICIPALE			#DIV/0!
M'SILA HOPITAL			#DIV/0!
HAMMAM DHALAA	155 519	63 390	12,21%
HAMMAM DALAA COM			#DIV/0!
OULED DERRADJ	873 809	38 136	4,71%
OULED DERRADJ COM			#DIV/0!
CHELLAL	669 127	40 394	31,64%

CHELLAL COM			#DIV/0!
MAGRA	801	2 055	22 484 1,09%
MAGRA COM			#DIV/0!
SIDI AISSA	159	3 406	31 510 0,93%
SIDI AISSA COM			#DIV/0!
AIN EL HADJEL COM			#DIV/0!
R BOU SAADA VILLE	762	6 715	38 921 0,58%
BOUSSADA COM			#DIV/0!
BOUSSADA HOPITAL			#DIV/0!
OULED SIDI BRAHIM COM			#DIV/0!
BOU SAADA THAMEUR	818	2 211	13 172 0,60%
DJEBEL THAMEUR COM			#DIV/0!
SIDI AMEUR COM			#DIV/0!
BEN S ROUR	971	2 318	6281 0,27%
BEN S'ROUR COM			#DIV/0!
AIN MELH	305	899	293 0,03%
AIN EL MELH COM			#DIV/0!
MEDJEDEL COM			#DIV/0!
DJEBEL MESSAD COM			#DIV/0!
<b>Total DIW</b>		24 903 309	379 232 1,52%



تم بحمد الله



## الملخص:

تناولت هذه الدراسة تقييم أداء العمل الجبائي من خلال مؤشرات الأداء (التسيير) المستخدمة على مستوى مصالح الضرائب، وتم التطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة للفترة من 2009 إلى 2013.

تطرقت الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للعمل الجبائي من خلال تناول التنظيم الفني للضريبة، وتناول الرقابة الجبائية والمنازعات الجبائية. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييمه وإلى مفاهيم مؤشرات الأداء مع تقديم مؤشرات الأداء الخاصة بالمصالح الضريبية مما يسمح لها من بلوغ النجاعة في أداء العمل الجبائي بكل مكوناته من الوعاء الجبائي إلى الرقابة الجبائية إلى التحكم في المنازعات الجبائية والرفع من التحصيل الجبائي.

**الكلمات المفتاحية:** مؤشرات الأداء، مؤشرات التسيير، أداء العمل الجبائي، مؤشرات الوعاء، مؤشرات التحصيل.

## Résume:

Cette étude vise évaluation de la performance du travail à partir d'indicateurs de la performance (la gestion) utilisée au niveau des services des impôts. Cette étude est appliquée sur la Direction des Impôts de la Wilaya de M'sila durant les années 2009 et 2013.

L'étude a évoqué le niveau conceptuel du travail fiscal à partir du règlement technique de l'impôt, le control fiscal et le contentieux fiscal. Nous avons aussi abordé le concept de performance et son évaluation, et les concepts de l'indicateur de performance, en énumérant des indicateurs de performance spécifiques aux services des impôt. Ce qui leur a permis d'atteindre l'efficacité dans la performance du travail fiscal dans toutes ses composantes ; assiette fiscal, contrôle fiscal et maitrise du contentieux.

**Les mots clés :** l'indicateur de performance, l'indicateur de gestion, performance du travail fiscal, l'indicateur de l'assiette et l'indicateur du recouvrement.