

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم  
التسيير  
شعبة: العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: محاسبة وجباية معمقة



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: العلوم المالية والمحاسبة

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

رزاق بوزيان

معاشوزين الدين محمد أمير

تحت عنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية

-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	أ. عابد علي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	أ. روابة محمد
مناقشا	أستاذ مساعد ب	أ. بوراس بودالية

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى اللذين قال الله فيهم: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً".

### الإسراء الآية 24

إلى من جعلت منا تاجاً ذهبياً يعتلي أولى أولوياتها، ففرحت لأفراحنا وحملت مآسينا العمر كله ولم تشكي يوماً ثقل أوزارنا.

إلى من الجنة تحت قدميها....أمي.....جزاك الله خيراً.

إلى من كان سندي وعوني في المشقة معلمي ومرشدي ....أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى كل أفراد العائلة لما قدموه لي من مساعدة ودعم وتشجيع حفظهم الله ورعاهم

## شكر و عرفان

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الانسان فكرمه سبحانه ما أعلى

مكانه و أعظمه، وصلى الله على محمد وأكرمه وعلى آله وصحبه.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و أعاننا ووفقتنا لهذا العمل المتواضع.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا في هذا المشوار ومد لنا يد العون في

إنجاز هذا العمل.

كما نوجه الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "روابة محمد" حفظه الله و أدام عليه الصحة ونعمة العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى لجنة المناقشة

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
أ - هـ	مقدمة
6	الفصل الأول : بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الضريبي
6	تمهيد
7	المبحث الأول :بطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الاول: تعريف بطاقة الاداء المتوازن
8	المطلب الثاني: مكونات، ركائز، فوائد، اهداف، صفات اساسية بطاقة أداء المتوازن
12	المطلب الثالث : أبعاد وإعداد بطاقة الأداء المتوازن
21	المبحث الثاني : استعمال بطاقة اداء المتوازن في تقييم اداء الضريبي
21	المطلب الاول: ماهية الضرائب والنظام الضريبي
24	المطلب الثاني: الأداء الضريبي
25	المطلب الثالث: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الضريبية
30	الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية الضرائب - تيارت-
30	تمهيد
31	المبحث الاول : تقديم مديرية لولاية تيارت
31	المطلب الاول : التعريف بمديرية الضرائب لولاية تيارت
32	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب تيارت ومديرياتها الفرعية
37	المبحث الثاني : دراسة استبانيه لعينة من موظفي مديرية الضرائب تيارت
37	المطلب الاول: تصميم الاستبيان
40	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
50	الخاتمة
53	المراجع
56	الملاحق
/	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	مقياس ليكارت الخماسي	01-02
39	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	02-02
39	عينة الدراسة المستهدفة	03-02
40	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04-02
41	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	05-02
42	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	06-02
43	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	07-02
44	معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان	08-02
45	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	09-02
45	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	10-02
46	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	11-02
47	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	12-02
48	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس	13-02

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	01-01
15	المؤشرات الأساسية لبعء العملاء	02-01
16	نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	03-01
18	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	04-01
32	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت	01-02
40	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02-02
41	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03-02
42	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	04-02
43	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	05-02

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
56	الاستبيان	01
60	الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
60	ألفا كرو نباخ المحور الأول	03
60	ألفا كرو نباخ المحور الثاني	04
60	ألفا كرو نباخ المحور الثالث	05
60	ألفا كرو نباخ المحور الرابع	06
61	ألفا كرو نباخ المحور الخامس	07
61	ألفا كرو نباخ الكلي للاستبيان	08
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	09
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	10
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	11
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	12
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس	13

# المقدمة

إن من أهم المصادر المالية للدولة هي الضرائب بكافة أنواعها، فهي تمثل نسبة هامة جدا من مداخيل الدولة، ولذلك تسعى الدولة إلى إيجاد أساليب وطرق من أجل تحسين الأداء الضريبي وتطويره، وسد العجز الظاهر في الأساليب التقليدية للمحاسبة بصفة عامة في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، حيث أدى ذلك إلى ضرورة اللجوء والبحث عن أسس علمية لقياس أداء موظفيها وتطويره، وإيجاد اتجاهات جديدة تخدم أساليب قياس متطورة كرضا الممول والقدرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته، ومقدار مساهمته في عجلة التنمية، ورضا العاملين والتطوير المستمر لهم للتفاعل مع الخدمات الضريبية من أجل تحقيق أهداف الإدارة الضريبية في تعظيم عوائدها على النحو الذي يحقق رضا الممول بشكل تام لسداد الضريبة بصورة طوعية، ومن بين هذه الأسس ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، فهي تعد واحدة من أهم النماذج التي تستخدم في قياس الأداء وتطويره لأي منظمة حكومية أو مؤسسة اقتصادية.

وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من كابلان ونورتين سنة 1992، كأداة حديثة وفعالة في تقييم أداء المؤسسة الشامل معتمدة على مقاييس مالية وغير مالية، حيث تم مناقشتها أول مرة في جامعة "هارفارد"، ولفتت الانتباه إليها في دورية هارفارد للأعمال حيث كانت بطاقة الأداء المتوازن سببا في زيادة مبيعات الدورية، وبعدها تمت ترجمة الاستراتيجية لفعل ثم نشرت سنة 1996، وتنعكس بطاقة الأداء المتوازن بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي يتطلع كل فرد في المنظمة من خلاله إلى تحقيق الأهداف، ما يمكن المؤسسة من تقييم أدائها بشكل أمثل وبجميع أبعاده ومستوياته.

### إشكالية الدراسة:

تعاني المؤسسات العديد من مشكلات تتعلق بقياس الأداء، خصوصا عندما يتعلق الأمر بتحديد مستوى أداء الموظفين ويبرز هذا بشكل كبير في الإدارات الحكومية، لذا تم طرح إشكالية كما يلي:

إلى أي مدى يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات في مديرية الضرائب؟

### الأسئلة الفرعية:

لتوضيح السؤال الرئيسي يمكن طرح الاسئلة التالية:

- 1- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمات الضريبية؟
- 2- هل تساهم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مصلحة الضرائب؟
- 3- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المفتش والمراجع؟

## المقدمة

4- هل يساهم القياس المتوازن في قياس أداء الإدارة التشريعية؟

### فرضيات الدراسة:

- 1- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمات الضريبية.
- 2- تساهم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مصلحة الضرائب.
- 3- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المفتش والمراجع.
- 4- يساهم القياس المتوازن في قياس أداء الإدارة التشريعية.

### أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا للبحث نسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز ماهية بطاقة الاداء المتوازن.
- إبراز كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية.
- تنمية استخدام أساليب تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج يساهم في تطوير أداء العاملين في مديرية الضرائب إضافة إلى أن هذه المذكرة سوف تقدم البعد العلمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى امكانية استخدام هذا الاسلوب لتقييم أداء الخدمات الضريبية لمديرية الضرائب لولاية تيارت، وتوفير فهم أعمق للعوامل المؤثرة فيها، مما يمكن أصحاب القرارات من اتخاذ القرار المناسب حسب متطلباتهم.

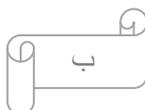
### أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الاسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع بطاقة الأداء المتوازن:

- حداثة الموضوع واتجاه المؤسسة نحو الاساليب الحديثة للتسيير.
- نقص البحوث التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الكلية.
- تقديم بعض الاضافات التي تخدم مؤسسات الجبائية لتحسين اداءها.

### حدود الدراسة:

حدود زمانية: المتمثلة في فترة التربص الميداني لشهر أبريل 2024



## المقدمة

حدود مكانية: المتمثلة في مديرية الضرائب لولاية تيارت

منهجية الدراسة:

بالنظر لطبيعة البحث وموضوعه اعتمدنا المنهج الوصفي تحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا النوع من المواضيع من خلال استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اتبعنا المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وتحليل نتائجه.

عينة ومجتمع البحث:

تمثلت عينة البحث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومجتمع البحث تمثل في موظفي مديرية الضرائب لولاية تيارت.

الدراسات السابقة:

1-دراسة نبيل عبد الرؤوف ابراهيم: بعنوان "استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 05، يونيه (2011).

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين الكترونيا، وزيادة العوائد من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية، متوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أهمية استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفي مجال تقديم الخدمات الضريبية الإلكترونية بصفة خاصة، وخاصة بعد ما أثبتت الدراسة أهميتها في تقويم الأداء بهدف تعظيم العائد من تكاليف تلك الخدمة.
- تبين أهمية الطبيعة المتطورة لهيكل الرقابة الداخلية لجهاز التوجيه الفني بما يتناسب مع الفكر الإلكتروني.

2-دراسة غالم كمال، بن خليف طارق: بعنوان "، تقويم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 07، عدد 01مكرر ، (أفريل 2021).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام مؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الحديثة لتقييم الأداء وخاصة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم

## المقدمة

أداء المؤسسات الاقتصادية، وتكوين فكرة واضحة حول تقييم الاداء باستخدام آلية بطاقة الأداء المتوازن، وتكمن نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المالية لتقييم أدائها.
  - إن بعد التعلم والنمو يأتي في المرتبة الأخيرة وهذا ما يدل أن المؤسسة الاقتصادية محل دراسة تهمل هذا المحور والذي ينعكس سلبا على بقية المحاور وعلى الأداء بصفة عامة ويعتبر مؤشر سلبي بعدم الاهتمام بعملية الابداع والابتكار.
- 3-دراسة بوجمعة أحمد أمين، مومني محمد:** بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، تبسة(2020-2021).

هدفت الدراسة إلى تنمية الوعي باليات واسلوب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والتطرق إلى معوقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مديرية الضرائب تبسة، والمساهمة في بلورت إطار نظري ومعرفي لموضوع تقييم الأداء الضريبي للإدارة الضريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والنتائج المتوصل لها كما يلي:

- عدم ملائمة المقاييس الحالية لأداء الإدارة الضريبية لعدم مراعاتها للأبعاد والبعد الاستراتيجي من ناحية ارتباطها بشكل مباشر بالوضع الراهن دون المستقبل إلى جانب تركيزها على أهداف مالية وعدم شمولها.
- اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المحاور التي اقترحتها الدراسة لقياس أداء الإدارة الضريبية والاهداف الاستراتيجية التي صاغتها الإدارة الضريبية.

**4-دراسة إسراء نايف محمد نور** بعنوان "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية"، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى بيان المقاييس الأكثر ملائمة من وجهة نظر مدراء دوائر ضريبة الدخل وموظفيها لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل من البعد المالي، وتقديم إطار مقترح لقياس أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل يقوم على نهج القياس المتوازن يمكن تطبيقه داخل ادارات الضريبة، وتوصل الى النتائج التالية:

- إن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت عاملا حاسما في تطور المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء.

## المقدمة

• إن القطاع العام الفلسطيني لا زال بعيدا إلى حد ما، عن استخدام هذه البطاقة على الرغم من توفير

الظروف المناسبة لتطبيقه وهذا يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد من أجل تطبيقها بصورة صحيحة.

من خلال ما سبق نرى أن الدراسات السابقة اتفقت مع دراستنا الحالية من حيث المضمون للإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن بينما اختلفت كل من الدراسات السابقة مع دراستنا في محل الدراسة فنجد أن محل الدراسة الحالية تمثل في مديرية الضرائب لولاية تيارت والاطار الزمني حيث قمنا بهذه الدراسة خلال سنة 2024.

### صعوبة الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث واجهنا الكثير من الصعوبات من أهمها ما يلي:

-نقص الابحاث التي تناولت هذا الموضوع خصوصا في مجال الضرائب.

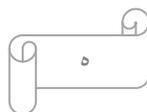
-وجود تحفظ كبير في تقديم المعلومات من قبل مديرية الضرائب.

-قلت المراجع المتعلقة بالموضوع على مستوى الكلية.

### هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

خصصنا الفصل الاول المعنون ب "بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الضريبي" مقسما الى مبحثين بحيث تمثل المبحث الاول في "بطاقة الأداء المتوازن" ، اما المبحث الثاني فتناول "استعمال بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء الضريبي"، بالنسبة للفصل الثاني قد خصصناه لدراسة ميدانية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مديرية الضرائب ولاية تيارت، واعتمدنا فيه مبحثين فالمبحث الأول خاص ب"تقديم مديرية الضرائب لولاية تيارت"، والمبحث الثاني دراسة استنبائية لعينة من موظفي مديرية الضرائب تيارت.



# الفصل الأول

### تمهيد:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن نظام يساعد المؤسسة على ترجمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف المراد الوصول اليها حيث تساعد على اعطاء وجهات نظر سريعة وشاملة لرجال أعمال عن نشاط الشركة، وهي من الأساليب المحاسبية الحديثة لتحديد الأداء من أجل ترشيد التكاليف وخاصة تكلفة الخدمات الضريبية وزيادة مؤشرات ثقافة التعامل الضريبي، والمساهمة في تعظيم العوائد من الايرادات الضريبية والمساهمة في ارتفاع مستويات الرضا بين الممولين.

وبناء على هذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

**المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثاني: استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الضريبي.**

### المبحث الاول: بطاقة الأداء المتوازن

لقد أجبرت المؤسسات الاقتصادية على بذل مزيد من الجهد من أجل البقاء والاستمرار في الأجل الطويل في ظل التطورات الحديثة، حيث دعا ذلك الى استحداث أساليب في مراقبة التسيير لا تركز على البيانات المالية والقيمة المضافة وقياس الأداء عن طريق استخدام نظام التكاليف المعيارية وغيرها من الأساليب التقليدية التي أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة، وشكلت هذه العوامل والظروف السبب الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذه التغييرات.

توصل الباحثون لاستحداث أدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية: مالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي اطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن".

### المطلب الاول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة تعريف تناولت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

1\_ عرف كل من كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن في كتابهما الخرائط الاستراتيجية : بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي ووصولاً الى اهداف الادارة.<sup>1</sup>

2\_ أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو.<sup>2</sup>

3\_ بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الاهداف المتعدد التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة و استراتيجيةها الى اهداف ومقاييس يتم تبويبها في اربعة ابعاد ويقوم كل منها بتقييم الداء من منظور مختلف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، "استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 05، يونيو (2011)، ص 226.

<sup>2</sup> سحر طلال ابراهيم، تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد، العدد 35، ص 356.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، ادارة الاداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ( 2016 )، الطبعة الاولى، ص192.

كتعريف شامل، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم.

**المطلب الثاني : مكونات ، ركائز ، فوائد، اهدف بطاقة الأداء المتوازن**

**اولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن**

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر أساسية وهي :<sup>1</sup>

**1-الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

**2-الاستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الافعال والاجراءات المهمة لتحقيق الاهداف أو خطط تحقيق الاهداف التي قامت المؤسسة بتحديدھا.

**3- البعد:** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مقاييس مهمة في هذا البعد، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في البعد، وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي : البعد المالي ، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو ، والبعد هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

**4- الاهداف:** إن الهدف هو بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للتقويم لتحقيق الاستراتيجية .

**5- المقاييس:** يعكس تقويم الأداء التقدم باتجاه الهدف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

1 عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء المالي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل (ديسمبر 2011)، ص36.

6- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- **ارتباطات السبب و النتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مقياس لتقويم الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة .

8- **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات او الاشياء التي ستقوم لتحقيق الهدف.

### ثانيا: ركائز بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على ثلاث ركائز اساسية هي:<sup>1</sup>

**العلاقة السببية:** سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة.

**محددات الأداء:** هي مقاييس الأداء المالية و غير المالية.

**العلاقات المالية:** العلاقات السببية و محددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بالأرقام.

### ثالثا: فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة فوائد لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تقيّد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أن تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.

- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

<sup>1</sup> بوعيط أمين، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، (2019-2020)، ص57.

<sup>2</sup> حياة بن يريح، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، (2017-2018)، ص 9-10.

- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.
- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط صورة الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف و الموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.
- توضح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين والأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### رابعاً: اهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- \_ تمكين المؤسسة من توضيح رؤيتها وتفسير استراتيجيتها بتصرفات محددة.
  - \_ توفير تغذية عكسية حول الاعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء.
  - \_ توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الاعمال داخل المؤسسة.
  - \_ تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة.
  - \_ ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة و الفعاليات.
- يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أكثر من كونها أسلوب لقياس وتقييم الأداء وإنما تعد مدخل جديد لتحليل أداء المنظمات المعاصرة، التي تسعى للنمو والبقاء في ظل التطور التكنولوجي الكبير والمنافسة الشديدة.

1 غالم كمال، بن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 07، عدد 01 مكر ، (أفريل 2021)، ص385-386.

### خامسا: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:<sup>1</sup>

**1-العلاقات السببية:** إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

**2-الصفات التعددية (متعدد الأبعاد):** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة.

**3-الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.

**4-الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):** بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يطبق بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وأسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحوى تحقيق أهداف المؤسسة.

**5-الصفة المحدودية للمعلومات:** بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة.

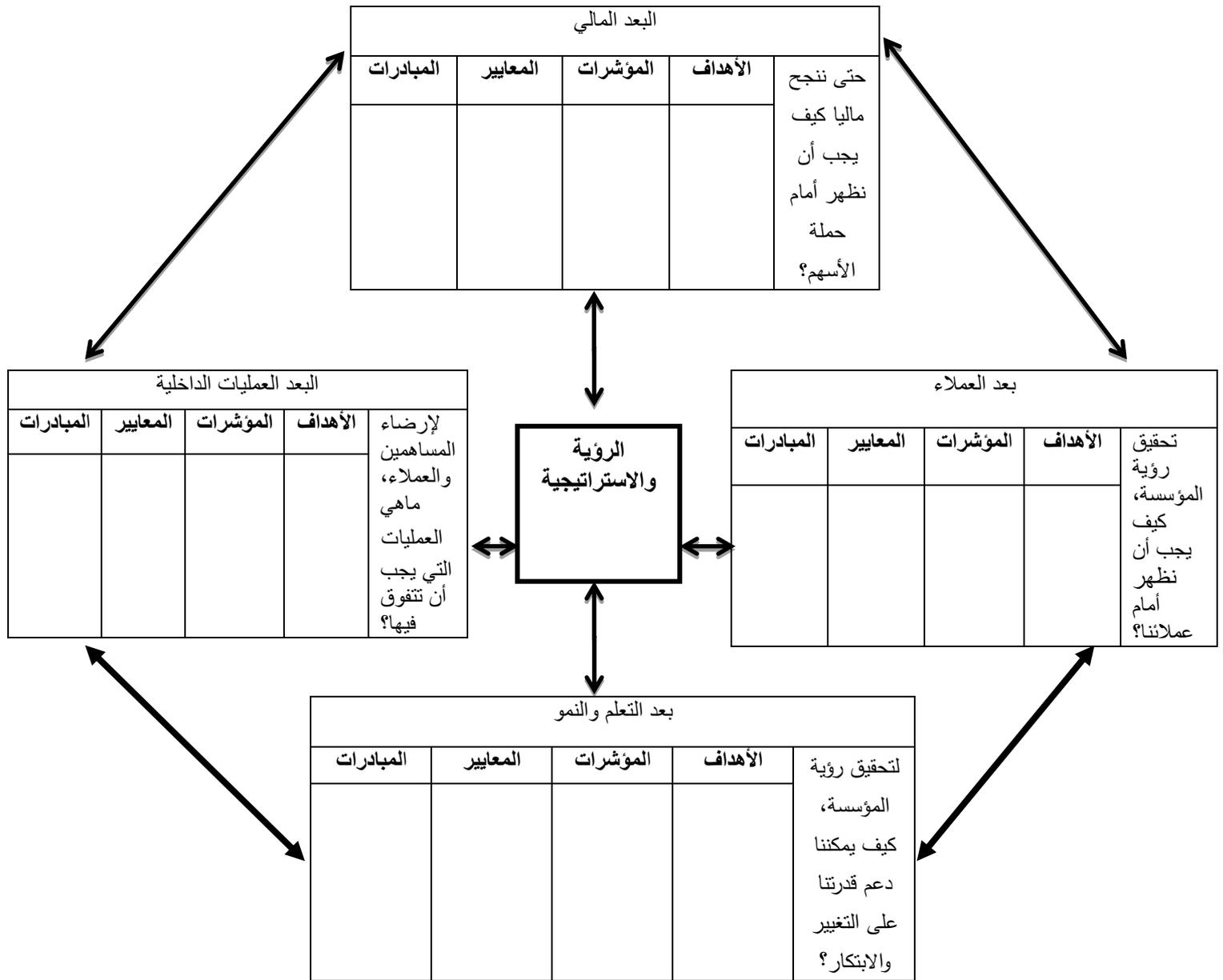
<sup>1</sup> نواره محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، (2017-04-25)، ص 10.

المطلب الثالث: أبعاد وإعداد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01-01): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan & Norton : The balanced Scorecard : Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, (1996), p 09.

يظهر الشكل السابق الابعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الاساس في ترجمة استراتيجية المؤسسة، كما يوضح الشكل ايضا ان كل بعد من ابعاد البطاقة ينقسم الى اربعة محاور اساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

**الاهداف:** تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة ، حيث توزع الاهداف على كل ابعاد البطاقة ويؤدي تحققها الى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

**المؤشرات:** عبارة عن صيغة او تركيبية قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.

**الغايات او القيم المستهدفة:** يمثل النتائج المرجوة او المراد بلوغها من تنفيذ الاهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول اليها او تحقيقها.

**المبادرات:** تشير المبادرات الى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وبذلك وبعد ذكر الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المحاور المكونة لها، يمكن ذكر

كلا منها بشيء من التفصيل كما يلي:

### 1\_ البعد المالي:

يعد البعد المالي أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، حيث يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات الربحية والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.<sup>2</sup>

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لابد ان تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة، فان تحديد الاهداف و المؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل اساسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة النضج، ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الاولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في اسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة اعادة استثمار اموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على راس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة

<sup>1</sup>رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد04، الجزء01، (2019)، ص47.

<sup>2</sup> صالح زابي، شعبان بعبطيش، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، (ديسمبر 2020)، ص150.

اما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمؤسسة بالإضافة الى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد، وحجم الإيرادات.<sup>1</sup>

### 2\_ بعد العملاء:

يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها، لما شكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة من منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء الى مقاييس محددة ذات علاقة باهتمام وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>2</sup>

تعتمد النتائج المالية كثيرا على العملاء لذلك فبعد العميل يلقي الضوء على كيف ينظر العميل الى شركتنا ونحن نعرف في النهاية الحكم المجرد للعملاء عن أدائنا وحطهم في سياق المنافسة، وعموما ففي بعد العملاء تقاس المجالات الخمسة التالية:<sup>3</sup>

- رضا العميل
- ربحية العميل
- الاحتفاظ بالعميل
- ما يشتره العميل
- نصيبنا في السوق

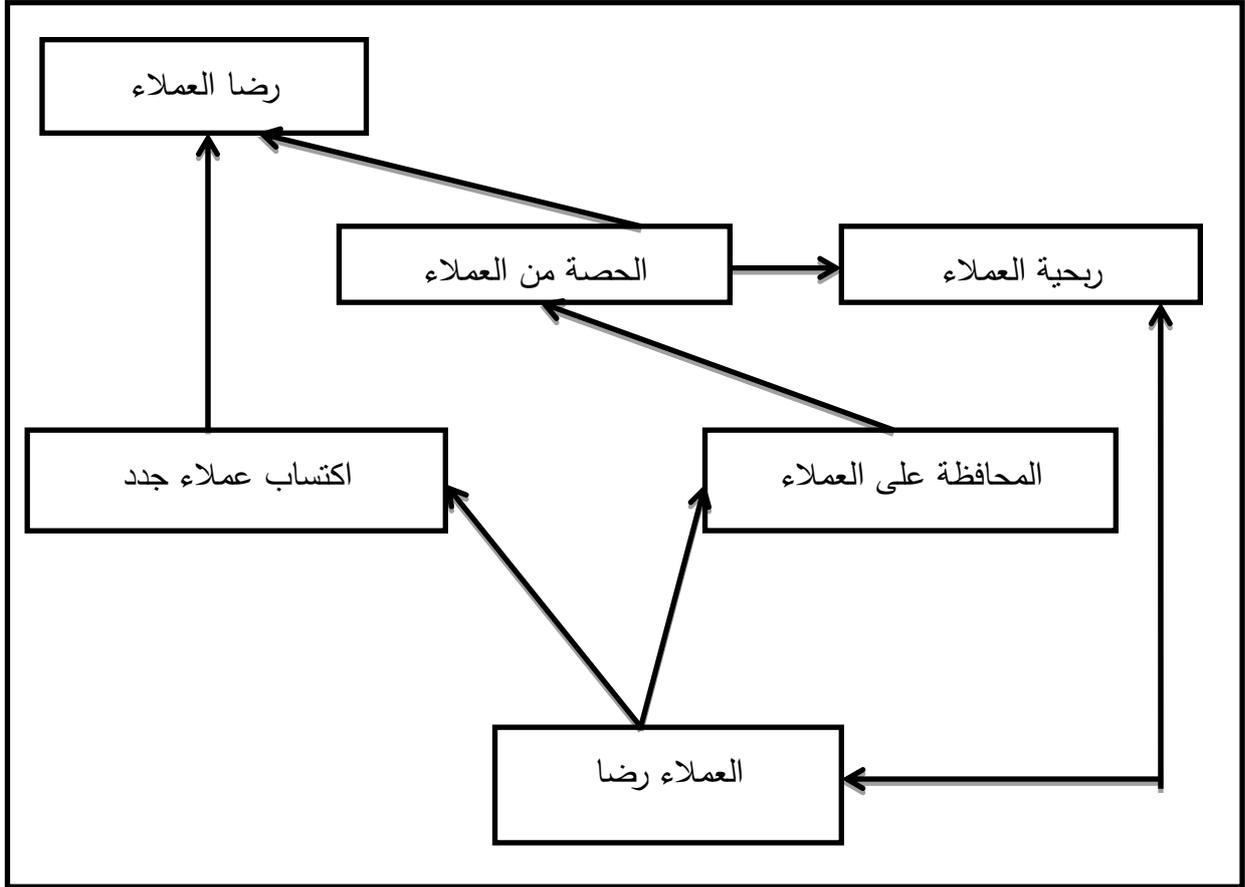
إضافة لما سبق تجدر الإشارة الى ان التحديد الفعال للمؤشرات والاهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل اساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>رامز رمضان محمد حسين، مرجع تم ذكره سابقا،ص49.

<sup>2</sup> طابة هاجر، بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عربي بن مهدي، ام البواقي، 2013، ص 61.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن، دار النهضة العربية،(2007)، ص83.

الشكل (01-02) المؤشرات الأساسية لبعء العملاء



Source : Kaplan & Norton : Strategy Maps : Converting Intangible Asset Into tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, (2004), P 29.

من خلال الشكل السابق يمكن القول ان مؤشرات بعء العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى ان رضا العملاء يؤدي الى الحفاظ ومن ثم اكتساب عملاء جدد ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم اعمالها، وبالتالي فان الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الاعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية واخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي الى زيادة ربحهم باعتبار ان المحافظة على العميل يكلف اقل من اكتساب عملاء جدد.

### 3\_ بعد العمليات الداخلية:

ويمكن بناء العمليات الداخلية من خلال الدوريات التالية:<sup>1</sup>

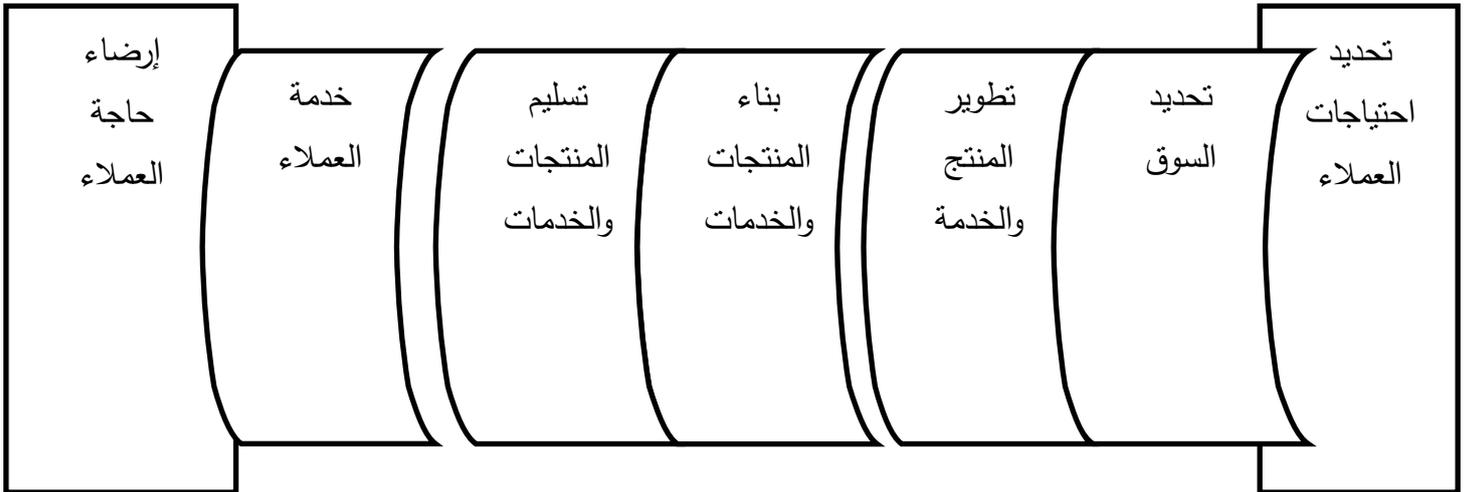
- **دورة الإبداع:** يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلك لها، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة.
  - **دورة العمليات:** تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج .
  - **دورة ما بعد البيع:** تركز الأنشطة فيها على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل بعد عملية التجهيز، كما ان المؤسسة تقوم بتدريب العملاء على استخدام المنتجات المقدمة لهم .
- ومن اجل دمج العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات عملائها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الاطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المتطلبات استعماله عند اعدادها لبعء العمليات الداخلية، حيث يشمل النموذج على الدوريات الثلاثة اساسية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01-03): نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية

دورة خدمات ما بعد

دورة العمليات

دورة الابداع



المصدر: خالد محمد، بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، (2008)، ص399.

<sup>1</sup> نواره محمد، ملواح مريم، مرجع تم ذكره سابقا، ص 13.

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية المؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا ان سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية تنطلق من دورة الابداع اين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجات والمتطلبات الجديدة للعملاء، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم الجديدة ثم تنتقل سلسلة القيمة الى دورة العمليات اين يتم انتاج السلع المحددة سلفا وتسليمها للعملاء، لتصل في الاخير الى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوى وتصلح ومعالجة العيوب.

### 4\_ بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو الاساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الاجل وحسب كابلان ونورتن فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر اساسية وهي الافراد، الانظمة، والاجراءات التنظيمية، وبذلك فان بعد التعليم والنمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهارتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة. كما تسعى هذه الاخيرة من خلال هذا البعد الى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الانتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد ابرزت العديد من الدراسات والبحوث التي اجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء.<sup>1</sup>

ويحتوي بعد التعلم والنمو على المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية، وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ومعيار رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، وريحية الموظف، ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة.<sup>2</sup> ويرتكز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو اللذان يؤديان الى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، والتي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الاجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:<sup>3</sup>

\* قدرات العاملين.

\* قدرات انظمة المعلومات.

\* التحفيز، التمكين والاندماج.

1 رامز رمضان محمد حسين، مرجع تم ذكره سابقا، ص54.

2 عادل جواد الرفاتي، مرجع تم ذكره سابقا، ص36.

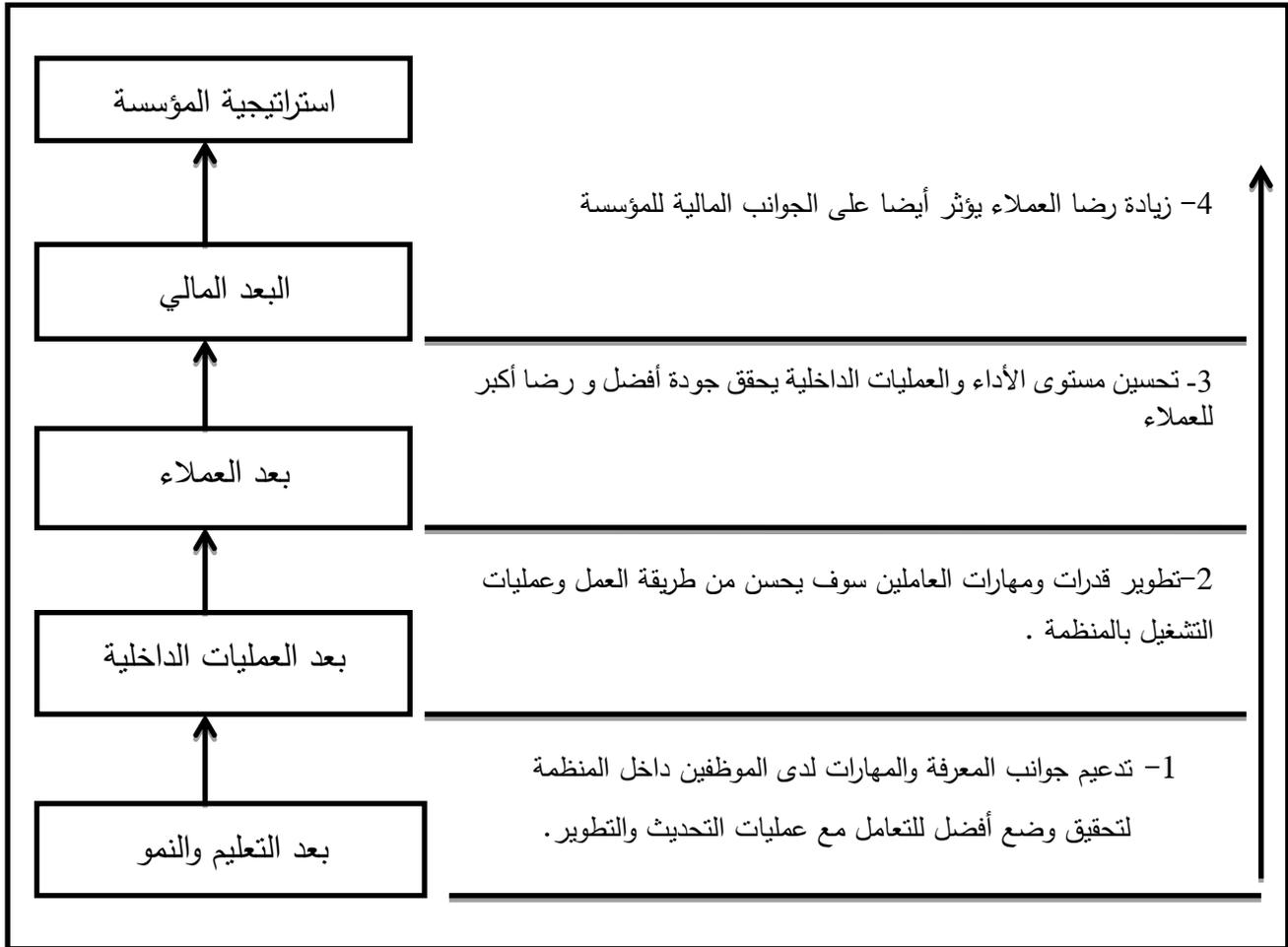
3 مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، (2013-2014)، ص56.

ثانيا: العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

نلاحظ أن الأبعاد الأربع يدعم بعضها البعض، فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العاملين والعمليات الداخلية والتي بدورها تؤثر على رضا الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية. وهذا ما أيدته العديد من الدراسات الاجنبية في عديد من دول العالم كأستراليا ونيوزيلاند وايطاليا وانجلترا ومصر وفرنسا وتايلاند، سواء على مستوى التقويم للقطاع الخاص أو القطاع العام أو الوحدات الحكومية.<sup>1</sup>

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة فالترابط و الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل ( 01-04): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: دورين، أحمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع العدد الثاني، الأردن، (2009)، ص 135.

<sup>1</sup> نبيل عبد الرؤوف، مرجع تم ذكره سابقا، ص231.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تربط و تتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب و النتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من كابلان ونورتين أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا المؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداءً أدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق. وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من المؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.<sup>1</sup>

### ثالثاً: اعداد بطاقة الأداء المتوازن

لإعداد بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات أساسية، وهي كالاتي:<sup>2</sup>

- \* **تحديد الرسالة:** وهي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.
- \* **الرؤية المستقبلية:** وهي التي تبين الى أين تتجه المؤسسة وماهي الوضعية المستقبلية التي ستكون عليها.
- \* **صياغة استراتيجية المؤسسة:** والتي تتكون من مجموعة الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.
- \* **تحديد الاهداف الاستراتيجية:** وتحدد انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تم صياغتها.
- \* **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة.
- \* **تحديد المؤشرات:** يتم تجسيد هذه المؤشرات كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.
- \* **تحديد وتطوير خطط العمل:** ونعني بها تحديد الاهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والادوات وتدعيم البرامج واختيار الافراد المسؤولين عن اتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة لتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية أن لزم الامر.

<sup>1</sup>رامز رمضان محمد حسين، مرجع تم ذكره سابقاً، ص55.

<sup>2</sup>صالح زايي، شعبان بعبطيش، مرجع تم ذكره سابقاً، ص149

\* **تحديد الاعمال التنفيذية:** والتي تتضمن توضيح الانشطة والافعال الواجب البدء بتنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات واطلاع العاملين بالمؤسسة على حيثيات بطاقة الأداء.

\* **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** ذلك لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب متابعتها بشكل مستمر للتأكد بانها تنجز وفق الخطط المرسومة لها ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح ولقد نوها كل من كابلان ونورتن إلى ان المتابعة يجب أن تتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعة نتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية للمؤسسة لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم واعداد بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء اجمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة كل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدى.

### المبحث الثاني: استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الضريبي

إعادة تشكيل النظام الضريبي لأي دولة تُعدُّ مرآةً تعكس تكوينها الاجتماعي والاقتصادي في فترة زمنية معينة. تعكس هذه العملية تطورات التنمية ودور مختلف الفاعلين في الإنتاج وتوزيع الثروة، إضافةً إلى مساهماتهم في الإيرادات الضريبية واستفادتهم من الخدمات العامة. ينبغي على النظام الضريبي التطور بمرور الزمن ليبقى عاكسًا لهذه الديناميكيات المتغيرة، تسليط الضوء على أداء النظام الضريبي الجزائري يُظهر نقاطَ ضعفٍ في تحقيق الأهداف الضريبية والاجتماعية والاقتصادية. يتطلب الأمر جهودًا متجددة لتعزيز فعالية النظام الضريبي وضمان احترام المبادئ التوجيهية.

المطلب الاول: ماهية الضرائب والنظام الضريبي

اولا: تعريف الضريبة

1-تعريف الضريبة : هناك عدة تعاريف للضريبة نذكر منها:

\_ هي عبارة عن فريضة اجبارية، مالية، نهائية، تحصلها الدولة من الممولين الخاضعين لها دون اي نفع خاص يعود عليهم، وذلك بغرض تحقيق النفع العام<sup>1</sup>.

\_ هي مساهمة نقدية تفرض على المكلفين بها حسب قدراتهم التساهمية والتي تقوم عن طريق السلطة وذلك بتحويل الأموال المحصلة وبشكل نهائي ودون مقابل محدد نحو تحقيق الاهداف المحددة من طرف السلطة العمومية<sup>2</sup>.

\_ هي استقطاع نقدي تفرضه السلطات العامة على الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين وفقا لقدراتهم التكاليفية بطريقة نهائية وبلا مقابل لغرض تغطية الأعباء الاقتصادية والاجتماعية المختلفة وبوصفها دخلا للدولة<sup>3</sup>.

ثانيا: النظام الضريبي وأهدافه

يعتبر النظام مجموعة من العناصر والعلاقات، إذ العناصر هي الأجزاء المكونة، أما العلاقات فهي التي تربط العناصر المكونة لهذا النظام.

1- تعريف النظام الضريبي:

هناك عدة تعاريف للنظام الضريبي نذكر منها:

أ- هو مجموعة محددة ومختارة من الصور الفنية للضريبة مع خصائص البيئة التي تعمل في نطاقها، وتتمثل في مجموعة برامج ضريبية متكاملة تعمل بطريقة محددة من خلال التشريعات والقوانين الضريبية المصدرة وما يصاحبها من لوائح تنفيذية مذكورة ومذكرات تفسيرية تسعى الى تحقيق أهداف السياسة الضريبية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد السيد محمد عطية بيبيرس، الدور الاجتماعي للنظم الضريبية في ظل ازمة كورونا العالمية"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد01(2022)، ص95.

<sup>2</sup> منصور شريفة، عدة اسماء، "النظام الضريبي الجزائري في ظل الاصلاحات الضريبية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 08، العدد 02(2020)، ص51.

<sup>3</sup> ماهر موسى درغام، تقويم وقياس الأداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة في دولة فلسطين للفترة من 1996-2003، مجلة تنمية الراقدين، (2006)، ص177.

<sup>4</sup> منصور شريفة، عدة اسماء، مرجع تم ذكره سابقا، ص50.

ب- يعرف بأنه مجموعة محدودة و مختارة من الصور الفنية للضرائب تتلاءم مع الواقع الاقتصادي الاجتماعي والسياسي للمجتمع وهو الترجمة العملية للسياسة الضريبية، ومن ثم يعتبر النظام الضريبي مجموعة محدودة من الصور الفنية للضرائب تتلاءم مع الواقع الاقتصادي و الاجتماعي والسياسي للمجتمع وتشكل في مجموعها هيكلًا ضريبيًا متكاملًا يعمل طريقة محددة من خلال التشريعات والقوانين الضريبية واللوائح التنفيذية من أجل تحقيق أهداف السياسة الضريبية.<sup>1</sup>

ج- ويوجد مفهومان للنظام الضريبي أحدهما ضيق يتمثل في مجموعة القواعد القانونية والفنية التي تمكن من الاستقطاع الضريبي في مراحلها المختلفة انطلاقًا من تحديد المادة الخاضعة ثم حساب قيمة الضريبة وأخيرًا عملية تحصيلها وهو ما يعرف بالتنظيم الفني للضريبة، أما المفهوم الواسع للنظام يتمثل في مجموع العناصر الإيديولوجية والاقتصادية والفنية التي يؤدي تراكبها مع تفاعلها مع بعضها البعض إلى كيان ضريبي معين، وفي هذه الحالة يصبح النظام الضريبي الترجمة العملية للسياسة الضريبية.<sup>2</sup>

### 2- أهداف النظام الضريبي:

يصبو النظام الضريبي لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها كالاتي:<sup>3</sup>

أ- **الأهداف المالية:** يقصد بها الحصول على راس المال اللازم لتغطية الأعباء العامة، أي أن الضريبة تسمح بتوفر الموارد المالي للدولة بصورة تضمن لها الوفاء بالتزاماتها اتجاه الإنفاق على الخدمات المطلوبة لأفراد المجتمع أي تمويل الإنفاق على الخدمات العامة وعلى استثمارات الإدارة الحكومية كبناء السدود والمستشفيات والجامعات وشق الطرق.

ب- **الأهداف الاقتصادية:** تعتبر الضريبة من بين الأدوات التي تتدخل بها الدولة في الحياة الاقتصادية والهدف من ذلك تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية المنتهجة وذلك من خلال ترشيد الموارد الاقتصادية وكذا معالجة بعض المشاكل الاقتصادية وتكمن الأهداف الاقتصادية في تحقيق النمو و الاستقرار الاقتصادي وتصحيح إخفاقات السوق .

ج- **الأهداف السياسية:** أصبحت الضريبة تؤدي أهدافا سياسية يمكن تحديدها على مستويين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي تمثل الضريبة أداة في أيدي القوى الاجتماعية المسيطرة سياسيا في مواجهة الطبقات الاجتماعية الأخرى، وهي بذلك تحقق مصلحة القوى المسيطرة على حساب فئات الشعب، أما على المستوى

<sup>1</sup> مفتاح فاطمة، النظم الضريبية الدولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، محاسبة وجباية معمقة، ، جامعة ابن خلدون، (2022)، ص07.

<sup>2</sup> ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2011)، ص19.

<sup>3</sup> بوكرش محمد أمين، قويدري كمال، تقييم أداء النظام الضريبي ومدى تطبيق مبدأ العدالة الضريبية، مجلة دراسات جبائية، المجلد 11، العدد 1، (2022)، ص97-98.

الخارجي فهي أداة من أدوات السياسة الخارجية عن طريق فرض ضرائب ورسوم جمركية على منتجات بعض الدول وتخفيضها على منتجات أخرى يعتبر استعمالاً للضريبة في أهداف سياسية كما هو الحال في الحروب التجارية بني البلدان المتقدمة.

د-الأهداف الاجتماعية: تستخدم الضريبة كوسيلة هامة في تحقيق مجموعة من الغايات الاجتماعية، ومن أهم هذه الغايات نذكر ما يأتي:

\_ ا لعمل على منع تكثف الثروات في أيدي عدد قليل من أفراد المجتمع، ويتم ذلك من خلال عدة طرق منها: فرض ضريبة على الثروة كما هو مطبق في ألمانيا وفرنسا، وفرض ضرائب مرتفعة على السلع الكمالية، وأيضاً فرض ا لضرائب تصاعدية في معدل الضريبة.

\_ يمكن اعتبار الضريبة وسيلة لمعالجة أزمة السكن، من خلال إعفاء رأس المال المستثمر في هذا القطاع من الضرائب لفترة محددة أو تسمح بالاستهلاك السريع للأدوات والتجهيزات المستخدمة في قطاع السكن.

\_ معالجة بعض الظواهر الاجتماعية السيئة، حيث هناك عديد الظواهر المنتشرة في المجتمع تسيء إلى الصحة بصفة عامة، ومن هذه الظواهر التدخين والكحول، حيث يمكن للسلطات العامة العمل على محاربة هذه الآفات المضرة عن طريق الضرائب من خلال فرض ضرائب مرتفعة على إنتاجها وبيعها.

### المطلب الثاني: الأداء الضريبي

#### اولا: تعريف الأداء الضريبي:

- يعرف أداء النشاط الضريبي على أنه تطبيق إدارة الضرائب على اللوائح و القوانين المستمدة من النظام الضريبي ويكون الأداء الضريبي فعالا إذا كانت السياسة الضريبية واللوائح والقوانين المعمول بها القدرة على زيادة الإيرادات الضريبية، مما يؤدي إلى زيادة تحصيل الضرائب و بالتالي تمويل الخزينة العامة.<sup>1</sup>

- هو عملية إدارية دورية تقوم بها إدارة الضرائب، هدفها تقييم نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من قبل موظفيها، والسلوكيات الممارسة من قبلهم في موقف معين، ومدى مساهمتهم في تحقيق هدف معين مخطط له من طرف إدارة الضرائب.<sup>2</sup>

#### ثانيا: أهمية قياس وتقويم الأداء الضريبي

من أجل إعطاء صورة أوضح عن أهمية قياس وتقويم الأداء الضريبي لابد من التطرق الى بعض المفاهيم التي تناولت هاته الأخيرة، حيث يرى البنك العالمي أن تقويم وقياس الأداء هو عملية تتم من خلال ثلاث جوانب وهي الكفاءة والفعالية والعدالة، في حين ذهب الباحث (Teera) الى أن قياس وتقويم الأداء الضريبي من مهام إدارة الضرائب، وقد ربط بين الأداء الفعال وحجم الإيرادات المحققة، أي أنه كلما ارتفعت الحصيلة كلما كان الأداء أكثر فعالية، ونرى قد أغفل عنصري الكفاءة والفعالية المهمين جدا في قياس الأداء والذان لهما الأثر البالغ في عكس نجاعة الوسائل المستخدمة ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما أكده الباحثان (Tanzi & Pellechio)، حيث أكد على ضرورة قياس الأداء الضريبي للحكم على مقدار كفاءة وفعالية العمل المنجز من قبل العاملين في الإدارة الجبائية والتحقق من مدى تطبيق السياسة الضريبية وتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سهام لنصاري، نبيلة مسعودي، أهمية تقويم الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العقيد أحمد دراية، ادرار، ( 2021)، ص06.

<sup>2</sup>بوجمعة أحمد أمين، مومني محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، تبسة، (2020-2021)، ص37

<sup>3</sup>علي سمان، أثر الرقابة الجبائية في تحسين الأداء الضريبي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، (2022-2023)، ص95-96.

### ثالثاً: مؤشرات تقويم وقياس الأداء الضريبي:

هناك طرق متنوعة وعديدة لقياس الأداء الضريبي، وذلك من خلال مؤشرات معينة حيث لا يمكن حصر مؤشرات تقويم وقياس الأداء الضريبي لأنها متعددة وغير محدودة، ولكن يمكن تصنيف هذه المؤشرات كما يلي:<sup>1</sup>

- مؤشرات إدارية وتنظيمية مثل خصائص القوى العاملة في الإدارة الضريبية، والدورات التدريبية، والاستشارات الضريبية، وأساليب العمل وإجراءاته، والهياكل التنظيمية وغيرها.
- مؤشرات مالية، واقتصادية مثل تكلفة الجباية، ونسبة التحصيل الضريبي إلى مجموعة من المقاييس المالية مثل الإيرادات المحلية والضريبية، والنفقات العامة، وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتكلفتها.
- مؤشرات تشريعية بما في ذلك القوانين والأنظمة الضريبية، وتعديلاتها المستمرة وغير الثابتة، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الضريبة.
- مؤشرات اجتماعية، بيئية مثل تآزر المواطنين، والمحسوبية، والتعاون بين الموظفين وغيرها.

<sup>1</sup> شرقي فاطمة الزهراء، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2015-2016)، ص38.

### المطلب الثالث: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الادارة الضريبية:

من أجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بطريقة صحيحة هناك بعض القواعد وأساليب التي تطبق في الإدارة الضريبية، كما يوجد عدة أسباب لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الضريبي في الإدارة الضريبية.

#### أولاً: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الادارة الضريبية

باستعمال بطاقة الأداء المتوازن يصبح تقييم أداء الوظائف التنفيذية والإشرافية بالإدارة الضريبية عبر انجاز الاعمال وفقا لخطة سنوية يتم فيها بيان المطلوب انجازه ومعدلات الأداء لكل مصلحة.

ويساعد استخدام الإدارة الضريبية للقياس المتوازن للأداء على ترشيد تكلفة الخدمات الضريبية وتعظيم الإيرادات الضريبية (المنظور المالي)، والمساهمة في ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشرات الثقة في التعامل الضريبي كمؤشرات غير مالية (منظور الممولين)، وتوحيد مفاهيم واجراءات التحاسب الضريبي وتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية (منظور العمليات الداخلية)، وتنمية مهارات وقدرات العاملين بما يعمل على رفع الكفاءة وتحسين الفاعلية (منظور التعلم والنمو)، ويعد القياس المتوازن لأداء الإدارة الضريبية بمثابة الحجر الأساسي لرفع كفاءة الأداء الحالي وتحسين الأداء مستقبلا.

وبينما يقوم تكامل الأداء الضريبي على رؤية شاملة لمحددات الأداء تشمل كل من المنظور المالي ومنظور رضا مجتمع المكلفين ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فإن القياس المتوازن للأداء يحافظ على قيمة تكامل الأداء، فيقوم القياس المتوازن للأداء على نظرة كلية تكاملية لأداء الإدارة الضريبية يتحقق مع غياب توازن الأداء، فالقياس المتوازن هو قياس متكامل بالضرورة، لكن القياس المتكامل قد يكون قياس غير متوازن.<sup>1</sup>

وتشمل مناظير الأداء المتكامل ما يلي:

#### 1-المنظور المالي:

يمكن للإدارة الضريبية أن تتبنى استراتيجيتين لتحقيق الهدف المالي، وهما:<sup>2</sup>

أ\_ استراتيجية النمو في الإيرادات الضريبية(الحصيلة) والتي تقوم على التحليل الاقتصادي لمستوى العوائد الضريبية المحققة على مستوى مجتمع الممولين (كبار ومتوسطي وصغار الممولين) باختلاف الضريبة والمادة الخاضعة للضريبة، وتعتمد استراتيجية النمو في الإيرادات الضريبية على سياستين هما:

<sup>1</sup> هشام فاروق الأبياري، مدى تكامل أداء الإدارة الضريبية في مصر (الواقع والمأمول) دراسة ميدانية، عدد خاص، كلية التجارة، جامعة طنطا، مؤتمر الكلية، الجزء الأول، (2020) ، ص 12.

<sup>2</sup> بوجمعة أحمد أمين، مومني محمد، مرجع تم ذكره سابقا، ص39-40.

-**السياسة الأولى:** التوسع الأفقي في حصر الممولين، حيث يعد حصر ممولين جدد غير مسجلين بالإدارة الضريبية أساس التوسع الأفقي لمجتمع الممولين، وخلق إيرادات ضريبية جديدة.

-**السياسة الثانية:** نشر الثقافة الضريبية، بهدف التأثير السلوكي على مجتمع الممولين نحو الأمانة الضريبية، وتعمل سياسة الثقافة الضريبية على زيادة قيمة الإيرادات الضريبية الحالية من خلال العمل على زيادة رضا مجتمع الممولين الأمر الذي يدفع الممولين للإفصاح عن إيراداتهم الحقيقية من خلال ثقتهم في التعامل مع الإدارة الضريبية.

ب\_ استراتيجيات تحسين تكلفة الخدمة الضريبية (استراتيجية تخفيض التكلفة) والتي تهدف الى تحقيق زيادة الإيرادات الضريبية عن طريق خفض تكلفة الضريبة (ربط، فحص، تحصيل) الى أقل قدر ممكن مع المحافظة على جودة أداء الخدمة الضريبية.

ويعد المنظور المالي أحد أهم مقاييس تقويم الأداء، وتعد نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى قواعد الإيرادات الضريبية المحصلة نقداً والمحققة استراتيجياً الإدارة الضريبة بالعمل على تعظيم العائد من الإيرادات الضريبة مع تخفيض تكلفة الخدمات الضريبية، وتؤكد الأهداف المالية للإدارة الضريبة في مرحلة تحقيق ربط الموازنة على المقاييس المالية، كتحقيق الربط الضريبي، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق انحرافات موجبة عن ربط الموازنة من خلال اتساع رقعة حصر الممولين ومزيد من النمو في الموافقات على الربط من واقع الالتزام الطوعي للمول، وتعد المقاييس المالية غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل الإدارة الضريبة في تقديم الخدمة الضريبة على النحو الذي يحقق هدفها وهو تعظيم العوائد الضريبة من خلال زيادة الحصيلة الضريبة وترشد تكلفة تقديمها.

### 2- منظور رضا مجتمع الممولين (المكلفين):

يتوقف رضا الممول على محددات عديدة منها، ما يلي<sup>1</sup>:

- درجة الثقة التي توليها الإدارة الضريبة في إقرار الممول الضريبي.
- قيام الإدارة الضريبة بمعاملة الممول باحترام.
- الوقت المستنفذ من قبل الإدارة الضريبة في تقديم الخدمة الضريبة للمول.
- مستوى جودة تقديم الخدمة الضريبة للمول.
- مدى إدراك الممول لتحقيق العدالة الضريبة.

<sup>1</sup> هشام فاروق الابياري، مرجع تم ذكره سابقاً، ص14.

ويقوم الرضا على محاولة التأثير على سلوكيات الممولين السلبية، اعتمادا على العلاقات الجيدة مع مجتمع الممولين ( كبار ومتوسطي وصغار الممولين ) ونشر الثقافة الضريبية، و التمسك بتحقيق القواعد الضريبية، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية الأمر الذي يعكس إيجابيا على إيرادات الادارة الضريبية.

### 3-منظور العمليات الداخلية:

قصد بمنظور العمليات الداخلية جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها الإدارة الضريبية، شاملة كافة الإجراءات الضريبية بداية بمخاطبة المكلف او الممول وانتهاء بالتحصيل الضريبي. ويقوم منظور العمليات الداخلية على تحسين جودة العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق خدمة ضريبية عالية الجودة شاملة تخفيض تكلفة الفحص و خفض زمن دورة العمليات الداخلية (الاجراءات الضريبية) وغيرها، حيث يعمل منظور العمليات الداخلية على رفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات الضريبية من فحص وربط وتحصيل وغيرها من خلال تخفيض زمن الاجراءات الداخلية لتنفيذ العمليات الضريبية من لحظة استلام الاقرار الضريبي حتى تقديم المخالصة الضريبية، ويعد منظور العمليات الداخلية أساس نجاح الإدارة الضريبية، والذي يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رضا أصحاب المصالح باختلافهم.<sup>1</sup>

### 4-منظور التعلم والنمو والابتكار:

يتضمن منظور التعلم والنمو والابتكار كلا من الحفظ و تطوير كفاءات الموظف، وفي الوقت نفسه يتضمن الوعي بالتحديات والمعضلات المحتملة التي تواجه الموظفين في عملهم، والنتيجة المهمة هي أن الموظفين يجب أن يكون لديهم فرصة للحفاظ على كفاءاتهم وتطويرها.<sup>2</sup>

ويمكن تقييم أداء الادارة الضريبية تجاه هذا المنظور(تجاه تحسين مهارات وقدرات العاملين) من خلال العديد من المقاييس، منها ما يلي:<sup>3</sup>

1- رضا العاملين: ويمكن قياسه عن طريق فحص شكاوي العاملين، فحص سياسة الحوافز، سياسة الترقى، نوعية المهام الوظيفية، نمط الاشراف، ظروف العمل، العلاقات مع مجموعات العمل وغيرها، وتتعدد مؤشرات رضا العاملين، فتشمل مؤشر رضا العاملين، كنسبة عدد شكاوي العاملين إلى إجمالي عدد العاملين.

2- المحافظة على العاملين: ويمكن قياسه من خلال معدل دوران العاملين.

<sup>1</sup> بوجمعة أحمد أمين، مومني محمد، مرجع تم ذكره سابقا، ص41.

<sup>2</sup> Malin Sofia Harlem, Using the Balanced scorecard To Overcome Barriers In Strategy Implementation, International Management Master Thesis No,(2002:16),p57.

<sup>3</sup> هشام فاروق الأبياري، مرجع تم ذكره سابقا، ص 15.

3- إنتاجية العاملين: ويمكن قياسه من خلال مقاييس الإنتاجية مثل نسبة تكلفة الخدمة الضريبية للعامل، ونسبة الحصيلة الضريبية للعامل، أو نسبة القيمة المضافة من الإيرادات الضريبية سنويا إلى عدد العاملين وغيرها.

4- تكلفة الحوث والتطوير: وتشمل مؤشرات عديدة منها:

\_ نسبة مصروفات بحوث وتطوير الخدمات الضريبية إلى المصروفات الكلية.

\_ نسبة مصروفات بحوث وتطوير الخدمات الضريبية إلى إجمالي الإيرادات الضريبية.

\_ نسبة تكلفة برامج التدريب (الفحص والربط، تطبيق معايير المحاسبة ، استخدام تكنولوجيا الحاسب) إلى إجمالي تكلفة الخدمات الضريبية.

\_ نسبة تكلفة برامج التدريب (الفحص والربط تطبيق معايير المحاسبة، استخدام تكنولوجيا الحاسب) إلى حجم مجتمع الممولين.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال البحث العلمي لبطاقة الأداء المتوازن، يتضح أن لهذه البطاقة العديد من المزايا والأهداف التي تساعد في مواجهة التحديات المختلفة، مثل قياس الأداء، كما تساهم في تعزيز مكانة المؤسسات في الحياة الإقتصادية.

تتفوق بطاقة الأداء المتوازن على الأساليب الأخرى بمجرد تبني المؤسسات لهذا النظام، حيث يساعدها على التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لرفع مستوى الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في الأداء الضريبي ويمكنها من المنافسة بفعالية.

تتيح هذه التقنية الحديثة للمؤسسة جمع أكبر قدر من المعلومات المالية وغير المالية لاتخاذ قرارات مستقبلية، وتوفر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الضريبي وتساعد في عملية التقييم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولتأكيد أهمية هذه المتطلبات وتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الضريبي من الضروري إثبات فعاليتها، وهو ما سنسعى إلى تحقيقه في الفصل الثاني من خلال دراسة حالة لمديرية الضرائب.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

تعد الدراسة النظرية أساسًا هامًا للانتقال إلى الدراسة الميدانية، حيث تكون نتائجها عادة الهدف الرئيسي لأي مشروع بحث علمي، وتُقدم الإجابة عن الإشكالية الأساسية. وبالتالي، يتعين استكمال الجانب النظري للدراسة بتطبيق ميداني يسمح بتحويل المفاهيم والنتائج النظرية إلى واقع ملموس. استنادًا إلى ذلك، تم إعداد هذا الفصل كدراسة ميدانية تمت على مستوى مديرية الضرائب في ولاية تيارت.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، مع دعم من أدوات أخرى لمساعدة في استكشاف جوانب مختلفة من الموضوع. الهدف هو تحليل البيانات وتفسيرها بناءً على الفرضيات المقدمة، بهدف الوصول إلى استنتاجات شاملة وتوصيات متناسبة مع أهداف الدراسة.

وبناء على هذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول:** تقديم مديرية الضرائب لولاية تيارت .

**المبحث الثاني:** دراسة استبانيه لعينة من موظفي مديرية الضرائب تيارت .

### المبحث الأول : تقديم مديرية الضرائب لولاية تيارت

تعتبر مديرية الضرائب لولاية تيارت من الهيئات العمومية العليا في الولاية، وهذا من خلال نشاطها في المجال الجبائي في ظل تطبيق مختلف القوانين المنصوص عليها، حيث سنتطرق في هذا المبحث الي تقديم شامل لهذه المديرية من خلال التعريف بها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي و المديريات الفرعية التي تتضمنها.

### المطلب الأول : التعريف بمديرية الضرائب لولاية تيارت

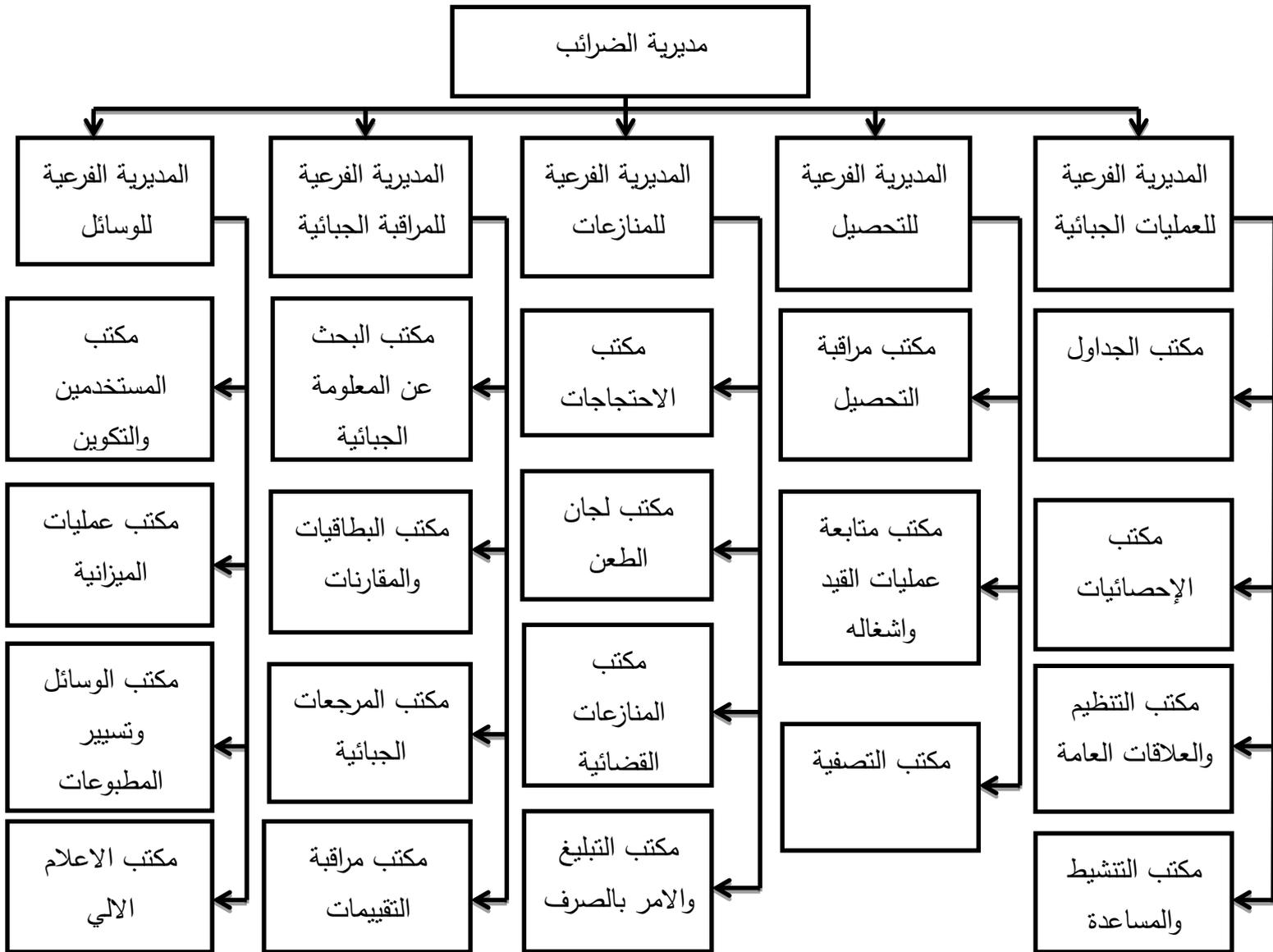
هي مؤسسة إدارية عمومية مالية تابعة لوزارة المالية تسهر على عملية تأسيس و تحصيل مختلف الضرائب المفروضة علي كل الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يقومون بعمليات البيع ,تقديم خدمات او عملية الإنتاج و السهر علي تطبيق القوانين الجبائية السارية المفعول، حيث تتكون المديرية الولائية للضرائب بولاية تيارت كباقي المديريات من خمس مديريات فرعية، وكل مديرية تشمل مكاتب خاصة بها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت والتعريف بالمديريات الفرعية التي تتضمنها المديرية

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من المديريات الفرعية، كل منها مختص بمجال معين لضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية وفيما يلي الهيكل التنظيمي وأهم المديريات الفرعية التي تتضمنها المديرية.

1-الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت:

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت



المصدر: مديرية الضرائب لولاية تيارت

## أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائي

وتكلف بتنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تقوم بأشغال الإصدار وتتكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم علي القيمة المضافة ومتابعتها ومقربتها، ومتابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة، وتتكون هذه المديرية الفرعية من اربعة (4) مكاتب هي:

**1- مكتب الجداول:** ويتكفل بالجداول العامة والتصديق عليها، ومصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل

**2- مكتب الإحصائيات:** ويقوم باستلام احصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية ومركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل، بالإضافة الى مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية و ضمان إحالتها إلي مديرية الجهوية للضرائب.

**3- مكتب التنظيم والعلاقات العامة:** ويكلف باستلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم علي القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات، ومتابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية، و نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور واعلامه وتوجيهه.

**4- مكتب التنشيط والمساعدة:** مهمته التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناخ العمل وانسجامها، بالإضافة إلى متابعة تقارير التحقيق في التسيير و معالجتها.

## ثانياً: المديرية الفرعية للتحصيل

تقوم المديرية الفرعية للتحصيل بالتكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومقربتها ومتابعتها، وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى، ومتابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل، وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ اعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة، بالإضافة الى التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها ان تحسن الناتج الجبائي، ومراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب ، وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث (3) مكاتب:

**1- مكتب مراقبة التحصيل:** ويكلف بدفع نشاطات التحصيل، والمحافظة علي مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند ارجاع فائض المدفوعات ، كما تقوم بإعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية .

**2- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله:** ويتضمن متابعة اعمال التأشير والتوقيع علي المدفوعات وعلي شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها، والمراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة، والتكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها، ويقوم إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**3- مكتب التصفية:** يقوم بمراقبة التكفل بالجدول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية، واستلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها، بالإضافة إلي التكفل بجدول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

### ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات

تكلف بمعالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية ، و تبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة ، وكذلك تعالج طلبات استرجاع الدفع المسبق علي القيمة المضافة ،بالإضافة إلي تشكيل ملفات ايداع التظلمات او طعون استئناف و الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية .

وتتكون هذه المديرية الفرعية من اربعة (4) مكاتب تتمثل في مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن ،مكتب منازعات القضائية و مكتب التبليغ و الأمر بالصرف .

**مكتب الاحتجاجات:** يكلف باستلام دراسة الطعون الهادفة سواء الي إرجاع الحقوق أو الي إلغاء القرارات الملاحقة أو الي المطالبة بالأشياء المحجوزة، واستلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**1- مكتب لجان الطعن:** يكلف بدراسة احتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة، وتلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية الي التصريح بعدم امكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية او إرجاع دفع أقساط ضريبة أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

**2- مكتب المنازعات القضائية:** يقوم بإعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة، والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

**3- مكتب التبليغ والأمر بالصرف:** يكلف بتبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف اصناف الطعن، والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

**رابعا: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:**

وتكلف بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب:

**1- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية:** والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بتشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها، وتنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

**2- مكتب البطاقات والمقارنات:** ويكلف بتكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة والتكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة، بالإضافة الى مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

**3- مكتب المراجعات الجبائية:** ويعمل في شكل فرق حيث يقوم بمتابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة، وتسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة، وإعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

**4- مكتب مراقبة التقييمات:** يعمل ايضا في شكل فرق يعمل على استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا، والمشاركة في اشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنظيف)، بالإضافة إلى متابعة أشغال الخبرة في اطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

**خامسا: المديرية الفرعية للوسائل**

تقوم بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، والسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل، وتتكون هذه المديرية من أربعة (04) مكاتب:

**1- مكتب المستخدمين والتكوين:** ويكلف بالسهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين، وإنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

**2- مكتب عمليات الميزانية:** يقوم في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية، وتحرير امر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له، وتحرير امر

بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب، بالإضافة الى الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

**3- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والارشيف:** ويكلف بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وارشيف كل المصادر التابعة للمديرية الولائية للضرائب، وتنفيذ التدابير المشروع فيها من اجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

**مكتب الإعلام الآلي:** ويقوم بالتنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي، والمحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

**المبحث الثاني:** دراسة استبتيانية لعينة من موظفي مديرية الضرائب تيارت

تعد مديرية الضرائب في تيارت احدى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن تحصيل الايرادات المالية للدولة من خلال الضرائب. إن فهم آراء ومواقف موظفي هذه المديرية يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الإداء، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى أهم العناصر الخاصة بالموظفين.

**المطلب الأول :** تصميم الاستبيان

**1 أساليب جمع البيانات:**

في هذا المطلب، سنتعرف على الأداة المستخدمة في الجانب التطبيقي من الدراسة، وستكتشف الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان، بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة التي أظهرت أن الطريقة الأنسب لجمع المعلومات هي الاستبيان.

وقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين كالآتي:

**القسم الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (4) أربعة بيانات.

**القسم الثاني:** يتكون من (5) محاور، وهم على التوالي:

**المحور الأول:** المعايير الملائمة لتحسين أداء الخدمات الضريبية.

**المحور الثاني:** درجة ملائمة كل جانب من جوانب المذكورة في المحور في التعبير عن بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحسين أداء الخدمات الضريبية.

**المحور الثالث:** مدى تأثير كل مؤشر من المؤشرات المذكورة في المحور في زيادة كفاءة وفعالية الاداء في مصلحة الضرائب.

**المحور الرابع:** درجة توافق كل عنصر من العناصر الموجودة في المحور في تفسير كل مستوى من مستويات الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الادارة التشريعية والتنفيذية للتعبير عن القياس المتوازن لأداء كل من المفتش والمراجع الضريبية في ظل المتغيرات المعاصرة.

**المحور الخامس:** تحديد درجة توافق كل جانب من الجوانب المذكورة في المحو في التعبير عن القياس المتوازن لقياس أداء الإدارة التشريعية والتنفيذية في ظل المتغيرات المعاصرة.

وبعد تصميم الاستبيان تم عرضه على الاستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات ، ثم قمنا بعرضه على بعض الأساتذة من أجل تحكيمه، وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

تم استخدام نموذج الإحصاء الوصفي لوصف البيانات المستخدمة، تم التحقق من صدقية وثبات مفردات العينة باستخدام ألف كرو نباخ.

ولدراسة الاستبيان وتحليل البيانات المجمع، كان من الضروري ترميز البيانات وادخالها الى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS V20 للتحليل الاحصائي الاجتماعي، وتم الاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** يتم استخدامها لتحديد تكرارات فئات متغير ما وتوفر وصفا لعينة الدراسة وخصائص المجتمع المدروس كما تساعد في تحديد استجابة محاور اداة الدراسة وحساب النسب المئوية باستخدام القانون الموالي:

$$\text{النسب المئوية} = (\text{تكرار العبارة} \times 100) \div \text{المجموع الكلي}$$

- **المتوسط الحسابي:** وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل عبارة من عبارات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على العبارات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك نقل كلما قلت قيمته.
- **الانحراف المعياري:** كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الافراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.
- **معامل ألفا كرو نباخ Alpha De Cronbach:** يتم الاعتماد عليه لاختبار ثبات وصدق الاستبيان، بقياس درج وثبات صحة عباراته وعند تناقضها مع نفسها وقدرتها على إعطاء إجابات متوافقة.
- **مقياس ليكارت الخماسي:** عند تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حيث يعكس الموظف درجة الموافقة على العبارات الموجودة في المقياس و كانت كالتالي:

#### الجدول رقم (02-01): مقياس ليكارت الخماسي

الاجابات	ملائم جدا	ملائم / مؤثر جدا	ملائم / مؤثر	ملائم إلى حد ما / مؤثر إلى حد ما	قليل الملائمة / قليل التأثير	عديم الملائمة / عديم التأثير
الدرجة	05	04	03	02	01	

المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثاني: دراسة حالة لمديرية الضرائب – تيارت-

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يغطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة عديم الملائمة / عديم التأثير أصغر درجة أي 01 ، وتمثل إجابة قليل الملائمة / عديم الملائمة الدرجة 02، وإجابة ملائم إلى حد ما / مؤثر إلى حد ما الدرجة الوسطى أي 03، وتمثل إجابة ملائم / مؤثر الدرجة 04، في حين تمثل إجابة ملائم جدا / مؤثر جدا أكبر درجة وهي 05.

كما يمكن قياس طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02-02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة	[1.80 – 01]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[05 -4.21]
اتجاه الإجابة	/عديم الملائمة عديم التأثير	/قليل الملائمة قليل التأثير	/ملائم إلى حد ما مؤثر إلى حد ما	/ملائم مؤثر	ملائم جدا / مؤثر جدا

### المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية كما نلاحظ في الجدول رقم (02-03).

## 2\_ حجم العينة ومجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمديرية الضرائب تيارت بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، حيث تم توزيع 40 استبيان، واسترجع 37، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 35 استبياناً.

ويمكن توضيح عدد أفراد الدراسة في الجدول الموالي :

### الجدول رقم (02-03): عدد أفراد عينة الدراسة المستهدفة

عدد الاستمارات	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	40	100%
الاستبيانات المسترجعة	37	92.5%
الاستبيانات الغير مسترجعة	03	7.5%
الاستبيانات القابلة للتحليل	35	90%

### المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية للعينة:

يتم في هذا العنصر عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو المتغيرات الواردة في أداء الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، عن طريق استخدام برنامج SPSS V20، EXCEL2010.

1- متغير الجنس:

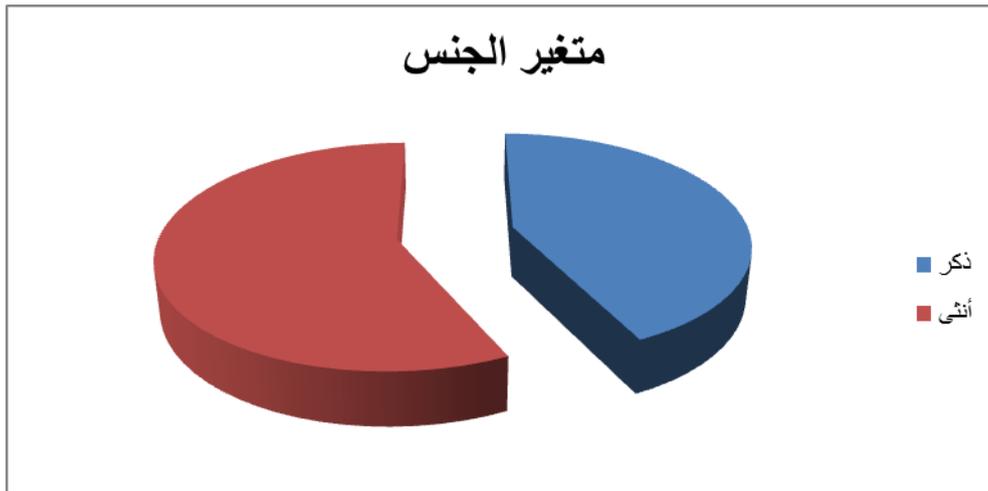
نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
42.85	15	ذكر
57.15	20	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-04) والشكل رقم (02-02) أن نسبة 57.15% من أفراد العينة هم من الإناث حيث يحتلون أكبر نسبة، بينما يمثل الذكور النسبة الأقل ب 42.85% .

## 2-متغير العمر:

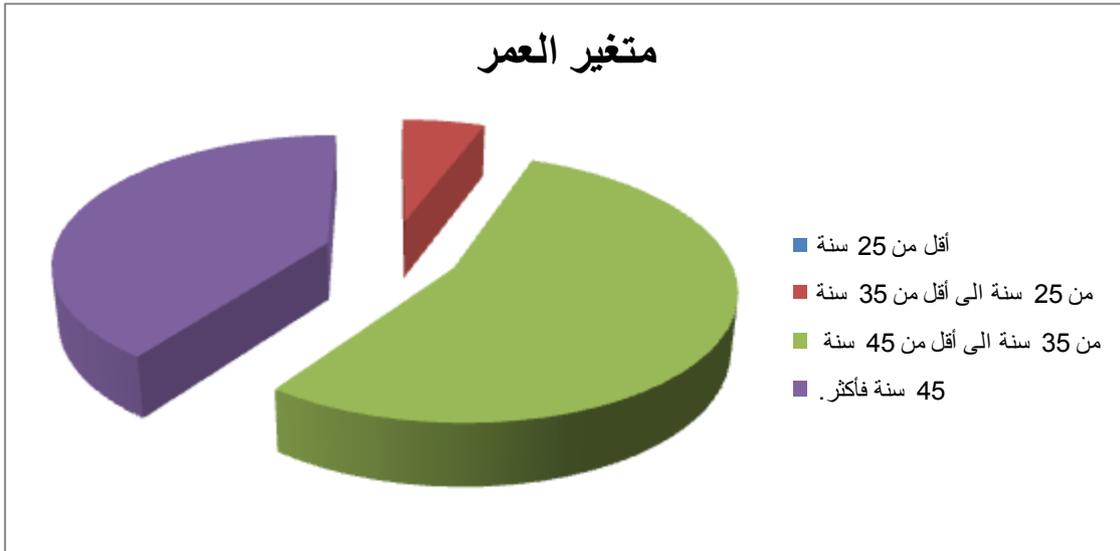
اعتمدنا في تحليل خصائص العينة من حيث متغير العمر على تكوين أربعة (4) فئات عمرية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-05):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة%	التكرار	البيان
0%	00	أقل من 25 سنة
5.72%	02	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
54.28%	19	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
40%	14	45 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(02-03) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-05) والشكل رقم (02-03) أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة منعدمة تماما، والفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة تمثل نسبة 5.72% من أفراد العينة، والفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة تحتل أكبر نسبة بـ 54.28%، في ما مثلت الفئة العمرية 45 سنة فأكثر نسبة 40%، ومنه نستنتج أن أغلب موظفي مديرية الضرائب لولاية تيارت أعمارهم من 35 سنة فأكثر.

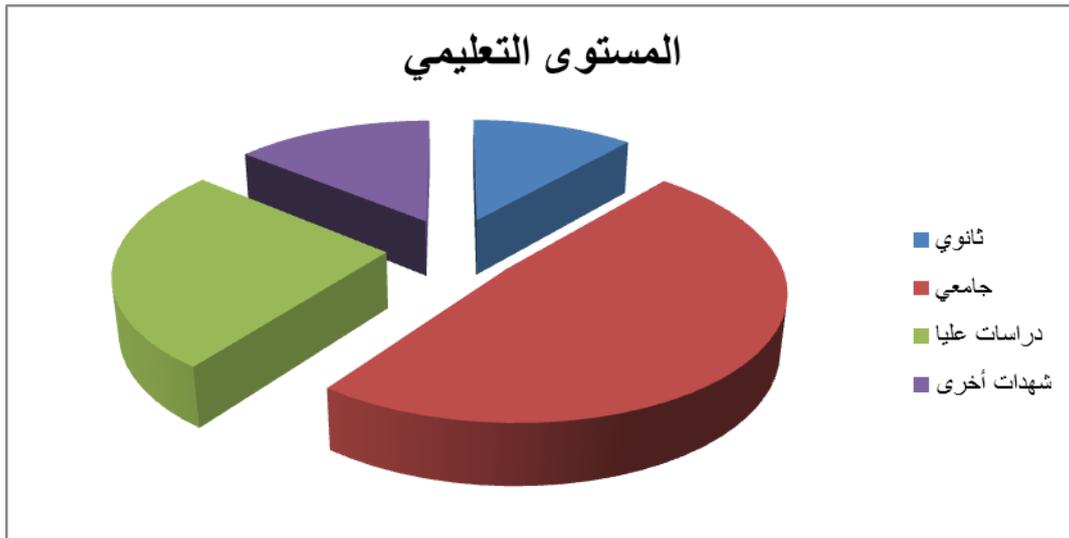
3- متغير المستوى التعليمي: اعتمدنا في تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي على 4 مستويات تعليمية تمثلت في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02-06): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	البيان
11.43%	04	ثانوي
48.57%	17	جامعي
25.72%	09	دراسات عليا
14.28%	05	شهادات أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06-02) والشكل رقم (04-02) أن أكبر فئة في عينة الدراسة هي فئة المستوى الجامعي بنسبة 48.57%، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة بلغت 25.72%، في حين كانت نسبة فئة الشهادات الأخرى بنسبة 14.28%، أما فئة المستوى الثانوي فكانت بنسبة 11.43%، ومنه نستنتج أن موظفي مديرية الضرائب لولاية تيارت أصحاب مستوى تعليمي جيد.

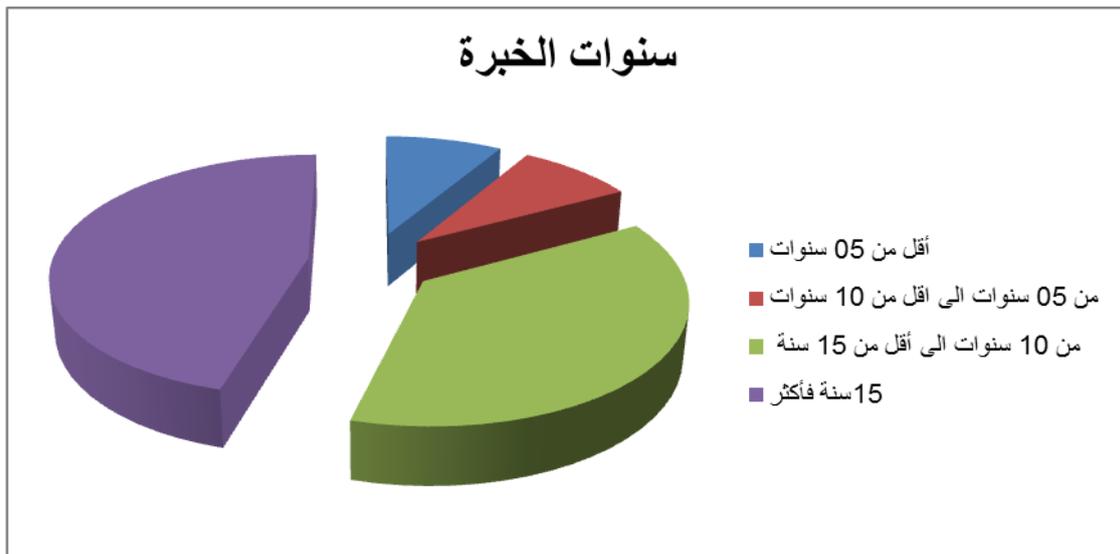
1- متغير الخبرة المهنية: قسمنا متغير مستوى الخبرة المهنية لعينة الدراسة إلى أربعة فئات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(07-02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
8.57%	03	أقل من 5 سنوات
8.57%	03	من 5 الى أقل من 10 سنوات
37.14%	13	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
45.71%	16	15 فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02-07) والشكل رقم(02-05) أن فئة 15 سنة فاكثر تمثل أكبر نسبة ب45.71% ، ثم تليها فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 37.14% ، وفي المرتبة الثالثة كل من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 8.57%، وفئة من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 8.57%، ومن المعطيات التالية نستنتج أن موظفي مديرية الضرائب لولاية تيارت يمتلكون خبرة عمل كبيرة.

ثانيا: تحليل عبارات محاور الاستبيان:

### 1-صدق وثبات الاستبيان:

لقد قمنا بإجراء اختبار لقياس الصدق والثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرو نباخ Alpha de Cronbach حيث تم حساب معامل صدق وثبات الاستبيان الكلي ثم حساب كل محور على حدى.

### 2-1معامل صدق وثبات الاستبيان:

الجدول رقم (02-08): معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان

معايير وأبعاد الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
المحور الاول	0.732
المحور الثاني	0.816
المحور الثالث	0.802
المحور الرابع	0.802
المحور الخامس	0.817
الاستبيان ككل	0.929

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-08) أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.929)، بينما تراوح معامل ألفا كرو نباخ المحاور الخمسة بين (0.732) و(0.817) وهي قيم مرتفعة وأكبر من الحد الأدنى (0.6)، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة والمتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية.

-عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة للمحور الأول:

الجدول رقم (02-09): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	ملائم	0.950	3.743	تحقيق رضا المكلفين
1	ملائم	0.802	3.943	تحقيق رضا الموظفين
3	ملائم	1.035	3.600	تحقيق الضريبة المستهدفة
4	ملائم	1.246	3.515	تحسين جودة الربط الضريبي
		0.696	3.779	المتوسط العام للمحور الاول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-09) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول معايير تحسين أداء الخدمات الضريبية يأخذ قيمة (3.779) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة (4) ضمن فئات مقياس ليكارت الخماسي، وهي التي تشير إلى درجة ملائمة مرتفعة ومما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على جوانب هذا المحور بصفة عامة، ويتخذ انحرافا معياريا قدره (0.696) بتجانس جيد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

-عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة للمحور الثاني:

الجدول رقم (02-10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	ملائم	1.067	3.457	الجانب المالي
3	ملائم	0.919	3.486	جانب المكلفين
1	ملائم	1.090	3.600	جانب اجراءات التحاسب الضريبي
5	ملائم إلى حد ما	1.158	3.200	جانب التعلم والنمو
2	ملائم	1.146	3.543	جانب التشريع الضريبي
		0.820	3,457	المتوسط العام للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-10) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني جوانب التعبير عن بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الخدمات الضريبية يأخذ قيمة (3.457) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (4) من فئات مقياس ليكارت الخماسي، وهي التي تشير إلى درجة ملائمة مرتفعة ومما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على جوانب هذا المحور بصفة عامة، ويتخذ انحرافا معياريا قدره (0.820) بتجانس جيد في إجابات أفراد العينة.

-عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة للمحور الثالث:

الجدول رقم (02-11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مؤثر	1.008	3.571	مؤشر رضا المكلفين
1	مؤثر	1.006	3.600	مؤشر زيادة الحصيلة الضريبية
5	مؤثر إلى حد ما	0.954	2.971	مؤشر رضا العامل فنيا وماليا
4	مؤثر إلى حد ما	1.269	3.086	مؤشر تحسين جودة العمل
3	مؤثر إلى حد ما	1.182	3.314	مؤشرات تخفيض تكاليف الجبائية
		0.662	3,910	المتوسط العام للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (02-11) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث مدى تأثير مؤشر الكفاءة وفاعلية الأداء الضريبي على المؤشرات يأخذ قيمة (3.910) ، حيث يقع ضمن فئة مؤثر وفئة مؤثر إلى حد ما، مما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة موافقون على المؤشرات المذكورة في المحور، ويتخذ انحراف معياريا محصور بين (0.95) و(1.26) بتجانس جيد في إجابات أفراد العينة.

-عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة للمحور الرابع:

الجدول رقم(02-12): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	ملائم	0.951	3.914	دعم الموارد السيادية للدول وتحقيق الالتزام الطوعي
8	ملائم	1.126	3.714	إدارة ضريبية متطورة تحافظ على قيم مصلحة الضرائب(الالتزام-العدالة- الإبداع- الأمانة والنزاهة)
9	ملائم	1.255	3.686	كسب ثقة المجتمع الضريبي(المكلفين بالضريبة)
7	ملائم	1.087	3.771	التنبؤ بالإيرادات السيادية المتوقعة خلال الفترات القادمة
2	ملائم جدا	0.877	4.229	الحفاظ على فاعلية التشريع الضريبي
3	ملائم	0.968	4.0571	التحديث الدوري لقواعد البيانات
5	ملائم	1.083	3.943	وضع ومتابعة البرامج التدريبية لرفع كفاءة موظفي الضرائب
10	ملائم	1.056	3.657	تحديث مصلحة من خلال العاملين-العمليات والتكنولوجيا
4	ملائم	1.098	3.971	تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين
1	ملائم جدا	0.775	4.400	تنفيذ أحكام التشريعات واللوائح الضريبية بشفافية
11	ملائم	0.906	3.657	خلق ثقة الالتزام الطوعي لدى الممولين المكلفين
		0.662	3,910	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-12) أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع متغيرات الأداء الاستراتيجي في المصالح الجبائية يأخذ قيمة (3.910) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (4) من فئات المقياس الخماسي و هي التي تشير إلى درجات ملائمة مرتفعة ومما يعني أن هناك توافق بين مستويات الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الادارة التشريعية والتنفيذية، ويتخذ انحرافا معياريا قدره (0.662) بتجانس جيد في إجابات أفراد العينة.

-عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة للمحور الخامس:

الجدول رقم(02-13): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	ملائم	0.950	3.743	الممولين (المجتمع الضريبي): يعكس قدرة الإدارة الضريبية على كسب ثقة و رضا المكلفين، من خلال جودة الخدمات المقدمة بما يرفع من درجة الالتزام الطوعي بتقديم التصليحات المعبرة عن حقيقة نشاطها
1	ملائم	0.802	3.943	جانب الحصيلة الضريبية: يعكس القيمة والاهمية الاقتصادية ومبرر وجود مصلحة الضرائب ويعبر عنه بمدى التحقيق المستهدف من ربط الموازنة العامة للدولة
3	ملائم	1.035	3.600	جانب التشغيل الداخلي: يشمل جميع العمليات الجبائية اخضاعا وتحصيلا، ويعكس مستوى التكنولوجيا المستخدمة في اساليب الاخضاع التي تسهل الاجراءات وتوفر المعلومات اللازمة، حيث يشير هذا الجانب الى مدى الاستفادة من الطاقات الذهنية لموظفي المصالح المختلفة
4	ملائم	1.246	3.514	جانب التعلم والنمو و الابتكار: يشير الى درجة الكفاءة و التعامل مع المواقف المتناقضة ( حصيلة ضريبة عالية مع تحقيق رضا المكلف عن الضريبة المدفوعة منه) ويعكس القدرة على الابداع والتميز في الأداء وتنمية المهارات العالية
		0.820	3,700	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-13) أن المتوسط الحسابي للمحور الخامس مدى توافق مؤشرات ومقاييس الأداء على جوانب القياس المتوازن يأخذ قيمة (3.700) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (4) من فئات مقياس ليكارت الخماسي التي تشير إلى درجة ملائم، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وبصفة عامة موافقون

على المؤشرات المذكورة في هذا المحور، ويتخذ انحرافا معياريا قدره (0.820) بتجانس جيد في إجابات افراد العينة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تضمنت الدراسة التطبيقية التي أقيمت على مستوى مديرية الضرائب لولاية تيارت استكشاف دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الخدمات الضريبية، حيث تم تنفيذ استبيان واستخدام أدوات محددة لتحليل النتائج، وتم التركيز أيضاً على الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والبيانات الأساسية المرتبطة بالاستجابة لفعالية الأداء الضريبي واستخدام المؤشرات الضريبية لتحسين أداء المؤسسة.

لوحظ أن هناك وعي مرتفع في مديرية الضرائب لولاية تيارت بفوائد الأداء المتوازن، وهذا أدى إلى نجاح تطبيق أدواتها وجوانبها ومتغيراتها. لقد كان لهذا التطبيق أثر كبير في زيادة الكفاءة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية تتفاعل بشكل فعال مع التحولات الإلكترونية في إدارة الضرائب.

تم التوصل إلى أن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء يعزز تقييم أداء الإدارة الضريبية بشكل عام، وبشكل خاص يساهم في تحسين أداء الخدمات الضريبية.

الخاتمة

### الخاتمة:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات تقييم الأداء حيث تعتمد على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، ولقد سعت هذه الدراسة الى معرفة أثر تبني هذه بطاقة الأداء على الخدمات الضريبية تماشياً مع أهدافها الاقتصادية والمالية بغية تحسين مستوى الأداء لمؤسسة الضرائب وثباتها واستمرارها، بما يمكن من ضبط أدائها وإظهار نتائج أعمالها بما يناسب هذا الغرض، ويعتبر الهدف الاساسي لهذا البحث هو إبراز أهمية استخدام بطاقة القياس المتوازن في تحسين الأداء الضريبي ودورها في المحافظة على قيمة المؤسسة الضريبية.

كما أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر مجموعة من المزايا وذلك بتطبيق ما جاءت به مختلف ابعادها ومنظورتها وهذا بهدف القضاء على التهرب الضريبي وتحصيل الضرائب وسهولة ممارسة الخدمات الضريبية مما يسمح للمؤسسة بضمان استمراريته وتجنب مختلف الأضرار التي يمكن أن تتعرض لها.

ويمكن القول أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لها دور كبير في مختلف المؤسسات وذلك نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها باعتبارها تسعى إلى تحقيق كل ما يساعد على ثبات المؤسسة ويجعلها ذات كيان.

### اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى تقول إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين أداء الخدمات الضريبية، وهي صحيحة بناءً على أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان 3.779، وهو متوسط يفوق القيمة المرجوة المتوسطة التي تبلغ 3.

- الفرضية الثانية تقول إن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مصلحة الضرائب، وهي صحيحة بناءً على أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان 3.910، وهو متوسط يفوق القيمة المرجوة المتوسطة التي تبلغ 3.

- الفرضية الثالثة تقول إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في قياس أداء المفتش والمراجع، وهي صحيحة بناءً على أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان 3.910، وهو متوسط يتجاوز القيمة المرجوة التي تبلغ 3.

- الفرضية الرابعة تقول إن القياس المتوازن يساهم في قياس أداء الإدارة التشريعية، وهي صحيحة بناءً على أن المتوسط الحسابي لهذا المحور كان 3.700، وهو متوسط يتجاوز القيمة المرجوة التي تبلغ 3.

## النتائج:

تُعتبر الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة الضريبية ذات أهمية بالغة، حيث تشكل أساساً أساسياً لتوجيه جهودها وتحديد مسارها المستقبلي، من خلال تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال، تضمن الإدارة الضريبية تحقيق أهدافها الاستراتيجية العامة بكفاءة وفعالية، مما يعزز النظام الضريبي ويحقق العدالة المالية.

أصبح واضحاً أن هناك علاقة قوية تربط بين المحاور المقترحة في الدراسة لقياس أداء الإدارة الضريبية والأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة الضريبية، هذه المحاور تسهم في تحقيق تلك الأهداف وتساهم في تحسين الأداء العام للإدارة الضريبية.

يظهر وجود علاقة قوية بين مؤشرات الأداء المقترحة وكل من الأهداف الاستراتيجية ومحاور القياس الخمسة، ومع ذلك، يتضح وجود علاقة سالبة حيث لا يتم استخدام تلك المؤشرات في القياس. بالتالي، يتم التوصية بشدة بضرورة تطبيق واستخدام تلك المؤشرات في قياس أداء الإدارة الضريبية. كما يتضح أن تلك المؤشرات انبثقت من الأهداف الاستراتيجية والمحاور المقترحة مثل المكلفين، الجانب المالي، عمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والنمو، والبيئة الخارجية.

- تطوير استراتيجيات جديدة لزيادة الإيرادات الضريبية وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الحكومة.

- تقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفي الإدارة الضريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم في التعامل مع التحديات الضريبية المعاصرة.

- استخدام هذه المؤشرات المتوازنة، يمكن للإدارة الضريبية تقديم صورة أكثر شمولية لأدائها ومساهمتها في تحقيق أهداف الحكومة بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

## توصيات:

- تطوير استراتيجيات جديدة لزيادة الإيرادات الضريبية وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الحكومة.

- تقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفي الإدارة الضريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم في التعامل مع التحديات الضريبية المعاصرة.

- استخدام هذه المؤشرات المتوازنة، يمكن للإدارة الضريبية تقديم صورة أكثر شمولية لأدائها ومساهمتها في تحقيق أهداف الحكومة بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

### آفاق الدراسة:

إن إنهاء البحث لدراستنا لا يعني نهاية البحث بل هو انطلاق لدراسات مستقبلية ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وعمقا في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث ونأمل مواصلة هذا الموضوع وذلك من خلال التطرق لهذه النقاط التالية:

- ◀ استخدام بطاقة الأداء المتوازن لزيادة الإيرادات والتقليل من التكاليف.
- ◀ تقسيم استراتيجيات العمل من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- ◀ الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة.

# المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

-خالد محمد، بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، (2008).

\_ توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، ستة سيكما بطاقة القياس المتوازن، دار النهضة العربية،(2007).

\_مصطفى يوسف، ادارة الاداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ( 2016)، الطبعة الاولى.

\_ ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2011).

الاطروحات والرسائل والمذكرات:

\_ بوجمعة أحمد أمين، مومني محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، تبسة(2020-2021).

\_ بوعطيط أمين، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة،(2019-2020).

\_ سهام لنصاري، نبيلة مسعودي، أهمية تقويم الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار (2020-2021).

\_ شرقي فاطمة الزهراء، أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،(2015-2016).

\_ طابة هاجر، بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عربي بن مهدي، ام البواقي، 2013.

\_ عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء المالي، قدمة هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل (ديسمبر 2011).

\_ علي سمان، أثر الرقابة الجبائية في تحسين الأداء الضريبي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، (2022-2023).

\_ مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، (2013-2014).

\_ هشام فاروق الابياري، مدى تكامل أداء الإدارة الضريبية في مصر(الواقع والمأمول) دراسة ميدانية، عدد خاص، كلية التجارة، جامعة طنطا، مؤتمر الكلية، الجزء الأول، (2020).

#### المجلات:

\_ نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، "استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 05، يونيه (2011).

\_ سحر طلال ابراهيم، تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد، العدد35.

\_ غالم كمال، بن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 07، عدد 01 مكرر ، (أفريل 2021).

\_رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد04، الجزء01، (2019).

\_ محمد السيد محمد عطية بيبيرس، "الدور الاجتماعي للنظم الضريبية في ظل ازمة كورونا العالمية"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد01(2022).

\_ منصور شريفة، عدة اسماء، "النظام الضريبي الجزائري في ظل الاصلاحات الضريبية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 08، العدد 02(2020).

\_ بوكروش محمد أمين، قويدري كمال، تقييم أداء النظام الضريبي ومدى تطبيق مبدأ العدالة الضريبية، مجلة دراسات جبائية، المجلد 11، العدد 1، (2022).

\_ دورين، أحمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع العدد الثاني، الأردن، (2009).

\_ حياة بن يريح، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، (2017-2018).

## قائمة المصادر والمراجع

-بن شعيب نصر الدين، العدالة الضريبية في النظام الضريبي الجزائري، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 11 ، العدد 01 ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر-(2021).

### مراجع أخرى:

\_ مفتاح فاطمة، النظم الضريبية الدولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، محاسبة وجباية معمقة، 2022، جامعة ابن خلدون.

\_نواره محمد، ملواح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، (2017-04-25).

-الجريدة الرسمية 20 المؤرخة في 29 مارس 2009 الموافق ل: 02 ربيع الثاني عام 1430 هجري

### المراجع باللغة الاجنبية:

-Kaplan & Norton : The balanced Scorecard : Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, (1996)

\_Malin Sofia Harlem, Using the Balanced scorecard To Overcome Barriers In Strategy Implementation, International Management Master Thesis No,(2002:16).

\_ Kaplan & Norton : Strategy Maps : Converting Intangible Asset Into tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, (2004).

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-تيارت-

قسم المالية والمحاسبة

استمارة استبيان

سيدي(ت) المحترم(ت):

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي عنوانها "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الخدمات الضريبية"، ونرجو من سيادتكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

- روبة محمد

إعداد الطالبين:

- رزاق بوزيان

- معاشو زين الدين محمد أمير

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولا المعلومات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:

- أقل من 25 سنة  - من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة  - من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة  - 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا  - شهادات اخرى

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  - 15 سنة فأكثر

محاور الاستبيان:

المحور الاول: أي من المعايير الاتية نجدها ملائمة لتحسين أداء الخدمات الضريبية؟

درجة القبول					معايير تحسين الأداء
عديم الملائمة	قليل الملائمة	ملائم الى حد ما	ملائم	ملائم جدا	
					تحقيق رضا المكلفين
					تحقيق رضا الموظفين
					تحقيق الضريبة المستهدفة
					تحسين جودة الربط الضريبي

المحور الثاني: الرجاء تحديد درجة ملائمة كل جانب من الجوانب التالية في التعبير عن بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحسين أداء الخدمات الضريبية:

درجة الملائمة					جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن
عديم الملائمة	قليل الملائمة	ملائم الى حد ما	ملائم	ملائم جدا	
					الجانب المالي
					جانب المكلفين
					جانب اجراءات التحاسب الضريبي
					جانب التعلم والنمو
					جانب التشريع الضريبي

المحور الثالث: تحديد مدى تأثير كل مؤشر من المؤشرات الاتية في زيادة كفاءة وفعالية الاداء في مصلحة الضرائب؟

درجة التأثير					مؤشر الكفاءة وفاعلية الأداء الضريبية
عديم التأثير	قليل التأثير	مؤثر الى حد ما	مؤثر	مؤثر جدا	
					مؤشر رضا المكلفين
					مؤشر زيادة الحصيلة الضريبية

## قائمة الملاحق

					مؤشر رضا العامل فنيا وماليا
					مؤشر تحسين جودة العمل
					مؤشرات تخفيض تكاليف الجباية

**المحور الرابع:** يرجى تحديد درجة توافق كل عنصر من العناصر التالية في تفسير كل مستوى من مستويات الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الادارة التشريعية والتنفيذية للتعبير عن القياس المتوازن لأداء كل من المفتش والمراجع الضريبية في ظل المتغيرات المعاصرة.

درجة الملائمة					متغيرات عملية أداء الاستراتيجية في المصالح الجبائية
عديم الملائمة	قليل الملائمة	ملائم الى حد ما	ملائم	ملائم جدا	
					دعم الموارد السيادية للدول وتحقيق الالتزام الطوعي
					إدارة ضريبية متطورة تحافظ على قيم مصلحة الضرائب(الالتزام-العدالة-الابداع-الأمانة والنزاهة)
					كسب ثقة المجتمع الضريبي(المكلفين بالضريبة)
					التنبؤ بالإيرادات السيادية المتوقعة خلال الفترات القادمة
					الحفاظ على فاعلية التشريع الضريبي
					التحديث الدوري لقواعد البيانات
					وضع ومتابعة البرامج التدريبية لرفع كفاءة موظفي الضرائب
					تحديث مصلحة من خلال العاملين-العمليات والتكنولوجيا
					تطوير وتحسين مستوى

## قائمة الملاحق

					الخدمات المقدمة للمكلفين
					تنفيذ أحكام التشريعات واللوائح الضريبية بعدالة وشفافية
					خلق ثقة الالتزام الطوعي لدى الممولين المكلفين

**المحور الخامس:** يرجى تحديد درجة توافق كل جانب من الجوانب التالية في التعبير عن القياس المتوازن لقياس أداء الإدارة التشريعية والتنفيذية في ظل المتغيرات المعاصرة .

درجة الملائمة					جوانب القياس المتوازن للإدارة التشريعية والتنفيذية لمصلحة الضرائب
عديم الملائمة	قليل ملائم	ملائم الى حد ما	ملائم	ملائم جدا	
					الممولين (المجتمع الضريبي): يعكس قدرة الإدارة الضريبية على كسب ثقة و رضا المكلفين، من خلال جودة الخدمات المقدمة بما يرفع من درجة الالتزام الطوعي بتقديم التصليحات المعبرة عن حقيقة نشاطها
					جانب الحصيلة الضريبية: يعكس القيمة والاهمية الاقتصادية ومبرر وجود مصلحة الضرائب ويعبر عنه بمدى التحقيق المستهدف من ربط الموازنة العامة للدولة
					جانب التشغيل الداخلي: يشمل جميع العمليات الجبائية اخضاعا وتحصيلا، ويعكس مستوى التكنولوجيا المستخدمة في اساليب الاخضاع التي تسهل الاجراءات وتوفر المعلومات اللازمة، حيث يشير هذا الجانب الى مدى الاستفادة من الطاقات الذهنية لموظفي المصالح المختلفة
					جانب التعلم والنمو و الابتكار: يشير الى درجة الكفاءة و التعامل مع المواقف المتناقضة ( حصيلة ضريبة عالية مع تحقيق رضا المكلف عن الضريبة المدفوعة منه) ويعكس القدرة على الابداع والتميز في الأداء وتنمية المهارات العالية

الملحق: 02

الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الاساتذة	الرتبة
أ. شكيب بلعيد	أستاذ تعليم عالي
أ. بلقربوز مصطفى	أستاذ تعليم عالي
أ. بن قطيب علي	أستاذ تعليم عالي

الملحق: 03

ألفا كرو نباخ المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	4

الملحق: 04

ألفا كرو نباخ المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	5

الملحق: 05

ألفا كرو نباخ المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	5

الملحق: 06

ألفا كرو نباخ المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	11

الملحق: 07

ألفا كرو نباخ المحور الخامس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	4

الملحق: 08

ألفا كرو نباخ الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	29

الملحق: 09

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المكلفين رضا تحقيق	35	3,6857	,86675
الموظفين رضا تحقيق	35	3,69	,963
الضريبة تحقيق المستهدفة	35	3,8857	,86675
الربط جودة تحسين الضريبي	35	3,8571	1,03307
m1	35	3,7786	,69603
N valide (listwise)	35		

الملحق: 10

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
المالي الجانب	35	3,4571	1,06668
المكلفين جانب	35	3,4857	,91944
التحاسب اجراءات جانب الضريبي	35	3,6000	1,09006
والنمو التعلم جانب	35	3,2000	1,15809
الضريبي التشريع جانب	35	3,5429	1,14642
m2	35	3,4571	,81972
N valide (listwise)	35		

الملحق: 11

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
المكلفين رضا مؤشر	35	3,5714	1,00837
الحصيلة زيادة مؤشر الضريبية	35	3,6000	1,00587
فنيا العامل رضا مؤشر وماليا	35	2,9714	,95442
العمل جودة تحسين مؤشر	35	3,0857	1,26889
تكاليف تخفيض مؤشرات الجباية	35	3,3143	1,18251
m3	35	3,9091	,66220
N valide (listwise)	35		

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الرابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للدول السيادية الموارد دعم الطوعي والالتزام وتحقيق	35	3,9143	,95090
على تحافظ متطورة ضريبية إدارة -الالتزام) الضرائب مصلحة قيم (والنزاهة الأمانة -الابداع -العدالة	35	3,7143	1,12646
المجتمع ثقة كسب (بالضريبة المكلفين) الضريبي	35	3,6857	1,25491
المتوقعة السيادية بالإيرادات التنبؤ القادمة الفترات خلال	35	3,7714	1,08697
التشريع فاعلية على الحفاظ الضريبي	35	4,2286	,87735
البيانات لقواعد الدوري التحديث	35	4,0571	,96841
التدريبية البرامج ومتابعة وضع الضرائب موظفي كفاءة لرفع	35	3,9429	1,08310
-العاملين خلال من مصلحة تحديث والتكنولوجيا العمليات	35	3,6571	1,05560
الخدمات مستوى وتحسين تطوير للمكلفين المقدمة	35	3,9714	1,09774
واللوائح التشريعات أحكام تنفيذ وشفافية بعدالة الضريبية	35	4,4000	,77460
لدى الطوعي الالتزام ثقة خلق المكلفين الممولين	35	3,6571	,90563
m4	35	3,9091	,66220
N valide (listwise)	35		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
(الضريبي المجتمع) الممولين على الضريبية الإدارة قدرة يعكس المكلفين رضا و ثقة كسب يعكس: الضريبية الحصيلة جانب وميرر الاقتصادية والاهمية القيمة الضرائب مصلحة وجود يشمل: الداخلي التشغيل جانب اخضاعا الجبائية العمليات جميع وتحصيلا	35	3,7429	,95001
:الابتكار و والنمو التعلم جانب التعامل و الكفاءة درجة الى يشير المتناقضة المواقف مع	35	3,9429	,80231
m5	35	3,6000	1,03469
N valide (listwise)	35	3,5143	1,24550
		3,7000	,81979

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وإبراز أسلوب من أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم وتحسين أداء الخدمات الضريبية في مديرية الضرائب لولاية تيارت، وقد تم التطرق إلى الجانب النظري لكل من بطاقة الأداء المتوازن والأداء الضريبي، وكذا كيفية الربط بينهما من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الضريبية محل الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على استمارة استبيان حيث تم توزيع 40 استمارة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي إدارة الضرائب، وقمنا بتحليل نتائج 35 استمارة حيث لم تسترجع 3 استمارات و 2 لم تكن صالحتين للتحليل بالاعتماد على كل من برنامج SPSS V20، وبرنامج Excel 2010، وقد اقتصرت الدراسة على جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة في مديرية الضرائب لولاية تيارت، كما أن جميع أبعادها مرتبطة بعملية تقييم الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الضريبي.

This study aimed to present and highlight one of the modern performance evaluation methods, namely the Balanced Scorecard, and its role in assessing and improving the performance of tax services in the Tax Directorate of Tiaret Province. The theoretical aspects of both the Balanced Scorecard and tax performance were addressed, as well as how to link them to apply the Balanced Scorecard in the tax administration under study.

Regarding the practical aspect, this study relied on a questionnaire distributed to 40 individuals from the study sample, who are employees of the Tax Administration. We analyzed the results of 35 questionnaires, as 3 were not returned and 2 were deemed invalid for analysis using both SPSS V20 and Excel 2010. The study focused on all four dimensions of the Balanced Scorecard. Ultimately, we arrived at several findings, notably that all dimensions of the Balanced Scorecard are present in the Tax Directorate of Tiaret Province, and all dimensions are linked to the performance evaluation process.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Balanced Scorecard dimensions, Tax performance