



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع : ...../2024

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية مؤسمة

## مذكرة بعنوان:

# دور الحوكمة على تحسين التحصيل الجبائي -دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة (ل.م.د)

تخصص " مالية مؤسمة "

تحت إشراف:

- د. كمال زموري

إعداد الطلبة:

- أمال زليف

- مروة بودراع

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	فرحات هولي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	كمال زموري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	نعيم عاشوري

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرُهُ وَقَدْ كَثُرَ

الشكر الأول والآخر لله عزوجل على نعمة العلم.  
بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة تم إنجاز هذا العمل  
المتواضع الذي أسأل الله عز  
وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وفي هذا الصدد  
أتقدم بجزيل الشكر وجميل الامتنان والعرفان إلى الأستاذ  
المشرف " زموري كمال " على قبوله الإشراف على هاته المذكرة  
وتوجيهاته ونصائحه القيمة.  
إلى كل من علمنا حرفا من التعليم الابتدائي حتى الآن كما أتوجه  
بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هاته المذكرة من بعيد أو قريب  
ولو بالنصيحة.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- ❖ من خصهما الله بالذكر فقال في كتابه العزيز "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"
- ❖ من ربتي و أنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات إلى شمعة حياتي إلى أعلى إنسان في هذا الوجود "أمي الحبيبة".
- ❖ من كافح من أجلنا وتمنى لنا الأفضل، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبي رحمه الله".
- ❖ من تعلمت معهم كيف أعيش وتقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي الأعزاء.
- ❖ إلى صديقتي "آمنة" وإلى زميلتي في هذا العمل "أمال" وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

مروة

## الإهداء

عظّم المراد فهان الطريق  
فجاءت لذّة الوصول.. لتمحي مشقة السنين

تم بفضل الله تخرجي

- ❖ إلى أمي ومأمني وأماني وإيماني وأمتي.
  - ❖ إلى أبي عزيزي وحببي الذي أحبه بقدر هذا العالم.
  - ❖ إلى إخوتي سندي... أحمد، سيف، أيوب، آسيا، نهاد.
  - ❖ إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة، إلى من كانوا خلال السنين العجاف سحابا ممطرا.. أميرة، رحمة، جهاد، أسماء، سهام، رانيا، وئام، شيماء، علاء، أسامة، بلال.
  - ❖ إلى من كانوا عوناً لي في إنجاز هذا العمل زميلتي مروة وابنة خالي فيفي.
- ...أنا ممتنة...

أمال

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحكومة من خلال (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 42 عامل، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادها مجتمعة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومن أجل تعزيز الحوكمة في إدارة الضرائب وزيادة الحصيلة الضريبية، أوصت الدراسة بـ:

- تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتوضيح إجراءات التحصيل الجبائي؛
- تطوير القوانين الضريبية بما يضمن عدالة التوزيع والتطبيق الفعال للضريبة ومكافحة التهرب الضريبي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الإفصاح والشفافية، التحصيل الجبائي، مديرية الضرائب لولاية ميلة.

**Abstract :**

The study aimed to identify the impact of government through (ensuring the existence of an effective governance framework, protecting the rights of stakeholders, the role of stakeholders, disclosure and transparency, administrative responsibilities) on improving the tax revenue of the Tax Directorate in M'sila Province. To achieve the study's objectives, a questionnaire was prepared to collect primary data from a sample of 42 employees. Based on this, the data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program and several statistical methods, including simple and multiple regression analysis.

The study found several results, the most important of which is that there is a statistically significant impact of governance in its various dimensions on improving the tax revenue of the Tax Directorate in M'sila Province at a significance level of ( $\alpha \geq 0.05$ ).

To strengthen governance in tax administration and increase tax revenue, the study recommended:

- Strengthening transparency and trust between the tax administration and taxpayers by providing the necessary information and clarifying tax collection procedures.
- Developing tax laws to ensure fair distribution, effective tax application, and combating tax evasion.

**Keywords:** Governance, Disclosure and transparency, Tax revenue, Tax Directorate of Mila Province



الصفحات	العناصر
I	البسمة
II	الشكر
III	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VIII	الفهرس
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
23-1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
3	المطلب الأول: النشأة والتطور
4	المطلب الثاني: تعريف وخصائص الحوكمة
5	الفرع الأول: تعريف الحوكمة
6	الفرع الثاني: خصائص الحوكمة
7	المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومزايا الحوكمة
7	الفرع الأول: أهمية الحوكمة
8	الفرع الثاني: أهداف ومزايا الحوكمة
9	المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة وأهداف مبادئها
9	الفرع الأول: مبادئ الحوكمة
12	الفرع الثاني: أهداف مبادئ الحوكمة
13	المطلب الخامس: مؤشرات ومحددات الحوكمة
13	الفرع الأول: مؤشرات الحوكمة
13	الفرع الثاني: محدثات الحوكمة
14	المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي
14	المطلب الأول: تعريف وأهداف التحصيل الجبائي
14	الفرع الأول: تعريف التحصيل الجبائي

## الفهرس

14	الفرع الثاني: أهداف التحصيل الجبائي
15	المطلب الثاني: ضمانات التحصيل الجبائي
15	المطلب الثالث: آليات التحصيل الجبائي
16	المطلب الرابع: طرق التحصيل الضريبي
18	المطلب الخامس: أهمية الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الحوكمة والتحصيل الجبائي
19	المطلب الأول: الدراسات المحلية
20	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث: ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل الأول
62-24	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية -ميلة-
25	تمهيد الفصل الثاني
26	المبحث الأول: لمحة عامة حول مديرية الضرائب لولاية -ميلة-
26	المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية الضرائب لولاية -ميلة-
26	الفرع الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية -ميلة-
27	الفرع الثاني: تعريف مديرية الضرائب لولاية -ميلة-
28	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية -ميلة-
33	المطلب الثالث: مقومات نجاح مديرية الضرائب لولاية -ميلة-
33	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
33	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
33	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية
33	الفرع الأول: أدوات الدراسة
34	الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة
35	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
35	الفرع الأول: الصدق الظاهري
35	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
36	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
36	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

## الفهرس

37	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان
37	الفرع الأول: تحليل عبارات الحوكمة
48	الفرع الثاني: تحليل عبارات التحصيل الجبائي
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
51	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
51	الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة
59	خلاصة الفصل الثاني
62	خاتمة
66	قائمة المراجع
73	الملاحق



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ	(1-2)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والمهنية	(2-2)
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	(3-2)
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعد حفظ حقوق المتعاملين	(4-2)
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعد دور أصحاب المصالح	(5-2)
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعد الإفصاح والشفافية	(6-2)
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعد المسؤوليات الإدارية	(7-2)
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لعبارات التحصيل الجبائي	(8-2)
51	اختبار توزيع طبيعي "كلومجروف سميرونوف (1- Sample K-S)	(9-2)
52	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة لمديرية الضرائب لولاية ميلة	(10-2)
53	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر حقوق المتعاملين لمديرية الضرائب لولاية ميلة	(11-2)
54	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثره ودور أصحاب المصالح لمديرية الضرائب لولاية ميلة	(12-2)
55	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإفصاح والشفافية لمديرية الضرائب لولاية ميلة	(13-2)
56	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المسؤوليات الإدارية لمديرية الضرائب لولاية ميلة	(14-2)

## قائمة الجداول

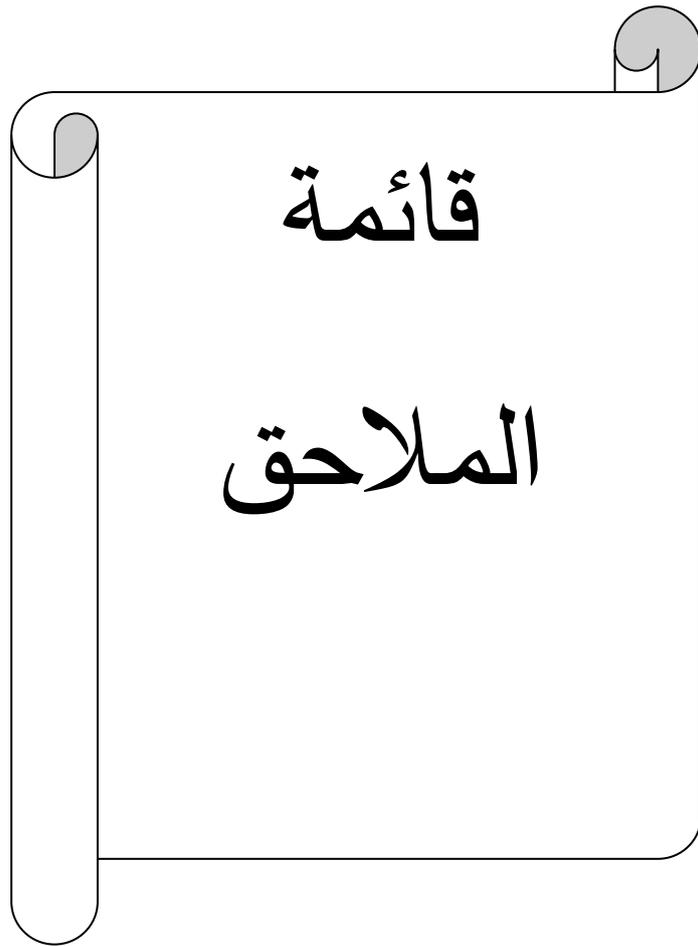
57	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ميلة.	(15-2)
----	--	--------



## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	(1)
7	خصائص الحوكمة	(1-1)
28	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب -ميلة-	(1-2)



## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
73	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	(01)
74	استبيان حول أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية-ميلة-	(02)
79	وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة	(03)
81	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الأبعاد	(04)
83	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية وقيم t	(05)
89	اختبار التوزيع الطبيعي	(06)
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي	(07)
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي	(08)





تسعى الجزائر جاهدة إلى تحقيق نظام اقتصادي جيد وفعال بعدة أساليب، ومن بين هذه الأساليب تبني نظام الحوكمة حيث زاد الاهتمام بها نتيجة للأزمات المالية والفضائح المؤسسية التي أدت إلى زيادة الوعي بأهمية الإدارة الجيدة والفعالة والمسؤولة في تحقيق الاستقرار والاستدامة، حيث تهدف الحوكمة إلى توجيه ومراقبة وضبط الأداء في مختلف المؤسسات والهيئات لتحقيق الأهداف المرسومة بطريقة فعالة وشفافة خاصة في الإدارة الضريبية.

إذ تعتبر من أهم مصادر تمويل خزينة الدولة ويعتبر التحصيل الجبائي آخر وأهم مرحلة في عملية التحصيل الذي ينتج عنه تزويد الخزينة العمومية بالأموال، لكن هناك معاملات لا تؤدي إلى تحصيل الجيد للضرائب منها فساد الإدارة الضريبية وكذلك استعمال وسائل بدائية في التحصيل والتهرب الضريبي، لهذا يجب تطبيق الحوكمة القائمة على المبادئ والقيم الأخلاقية وإدارة ضريبة ذات كفاءة وفعالية وشفافة التي تنعكس إيجابيا على تحسين التحصيل الجبائي.

## 1/ الإشكالية

في ضوء ما سبق يتبين مدى أهمية دور الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي في مديرية الضرائب، لدى فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل التالي:

" كيف تؤثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بمديرية الضرائب لولاية ميلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات في تحسين التحصيل الجبائي الإدارية بمديرية الضرائب لولاية ميلة؟

## 2/ الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

ينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

- الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

- الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

- الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

- الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات الإدارية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب بولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

3/ أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مديرية الضرائب من أجل تحسينها ورفع كفاءتها وكذلك معرفة أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي في مديرية الضرائب محل الدراسة (مديرية الضرائب لولاية ميلة) بغية تحقيق فعالية وكفاءة في أداءها وخلق ثقافة الالتزام وزيادة الثقة بين المتعاملين معها.

4/ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز مجموعة من النقاط أهمها:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة والتحصيل الجبائي؛
- التعرف إلى أهمية الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي؛
- معرفة مدى تأثير مبادئ الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة.

5/ دوافع اختيار الموضوع

من أهم مبررات اختيار موضوعنا ما يلي:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة والتحصيل الجبائي؛
- أهمية الحوكمة في مديريات الضرائب؛

- معرفة مدى تأثير الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي في مديرية الضرائب لولاية ميلة.

### 6/ منهج الدراسة وأدواته

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث، مع الاعتماد على المنهج التحليلي لتغيير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وهذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغرض البحث المعمق المفصل في حالة معينة على أرض الواقع واسقاط نتائج الدراسة عليها بالاعتماد على تصميم استبيان كمصدر أولي لتوفير المعلومات حول موضوع الدراسة.

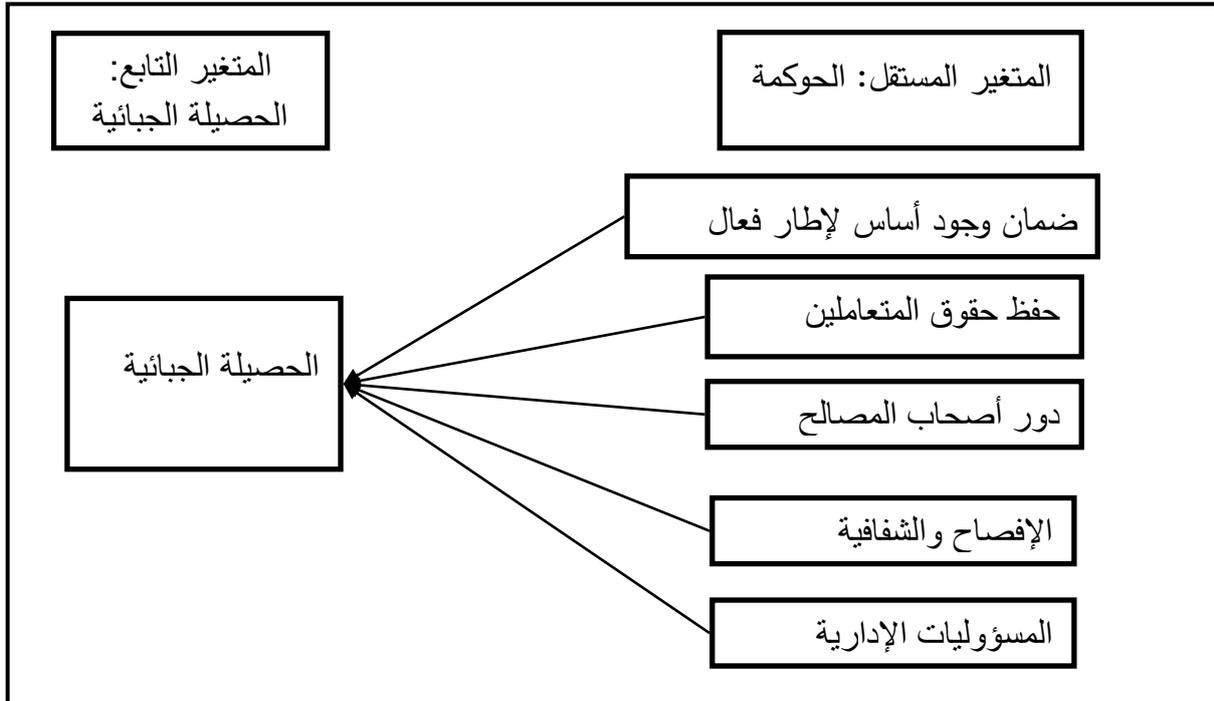
أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على:

- الكتب المتخصصة في مجال البحث؛
- الأطروحات والرسائل الجامعية؛
- المقالات والمجلات العلمية؛
- الاستبيان.

### 7/ نموذج الدراسة

اعتمدنا على المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة والتحصيل الجبائي كمتغير تابع، تم تحليل نموذج هذه الدراسة ويمكن توضيح هذه العلاقة بين متغيرين كما يلي:

#### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أدبيات الدراسة

## 8/ حدود الدراسة

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل للنتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود هي:
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب لولاية ميلة؛
  - الحدود الزمانية: استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية امتدت من بداية شهر فيفيري إلى أواخر شهر ماي من سنة 2024؛
  - الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة.

## 09/ هيكل الدراسة

أولاً قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية ثم تم وضع مجموعة من التساؤلات والفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وكذلك أسباب ودوافع اختيار الموضوع، ثم تطرقنا إلى منهج الدراسة وأدواته ونموذج الدراسة بعد ذلك الصعوبات التي واجهتنا في البحث. قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين حيث:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي، حيث ضم هذا الفصل ثلاث مباحث، ثم قمنا بتخصيص المبحث الأول بالتكلم عن ماهية الحوكمة، أما المبحث الثاني تكلمنا فيه عن مساهمة الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي، وفي المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة حول الحوكمة والتحصيل الجبائي، بينما الفصل الثاني تمثل في دراسة تطبيقية لأثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة للتعرف عليها، أما المبحث الثاني فقد كان عبارة عن الطريقة والإجراءات المستخدمة للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال الاستبيان، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لتحليل النتائج وإنجاز فرضيات الدراسة للوقوف على أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة.

## 10/ صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعدادنا لهذا الموضوع ما يلي:
- صعوبة منحنا المعلومات من طرف العاملين في مديرية الضرائب لولاية ميلة؛
  - نقص بعض المراجع العلمية فيما يخص التحصيل الجبائي على مستوى مكتبة المركز الجامعي ميلة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

لعلاقة الحوكمة بالتحصيل

الجبائي

### تمهيد الفصل الأول:

لقد تضاعف الاهتمام بالحوكمة من قبل الأفراد والمؤسسات والحكومات نظرا لكيفية إدارة السلطة والموارد في المجتمع وتعد كذلك عملية صنع القرار والطريقة التي يتم فيها تنفيذ القرارات، أما التحصيل الجبائي يعتبر واحدا من مؤشرات قدرة الدولة على تمويل مختلف الخدمات والمشاريع العامة.

تعد الحوكمة والتحصيل الجبائي مفهومان مرتبطتان بشكل وثيق، حيث يلعبان دورا محوريا في تحديد فعالية النظام الضريبي وقدرة الدولة على تمويل نفسها وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة؛

المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الحوكمة والتحصيل الجبائي.

## المبحث الأول: ماهية الحوكمة

تعتبر الحوكمة من أهم مصادر تمويل الدولة وتمويل الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنون، وتجدر الإشارة أن الحوكمة تعمل على تقليص الفساد كتعزيز الشفافية والمساءلة وهي أحد عجالات تحسين الدورة الاقتصادية في الدولة. سوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى مفاهيم وتعريف تدور حول الحوكمة والتحصيل الجبائي لرفع الابهام عنها.

### المطلب الأول: النشأة والتطور

تعظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة ، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة، مثل : لجنة كادبوري **Cadbury Committee** والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة المؤسسات باسم **Cadbury Best Practice** عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات **Corporate Governance Principales of** عام 1999، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة **Blue Ribbon Commitee** في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية عالمية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وكانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا منها ماليزيا و كوريا و اليابان عام 1997، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها.

مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة مع المؤسسة أو الشركة و تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع

حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فأتجهت إلى أسواق رأس المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المسؤولين والمديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إترون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين عن مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إترون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد تتميز بالحوكمة الجيدة لسريان-أوكلسي عام 2006 لضبط عمل شركات المساهمة العامة.

ومع بداية التسعينات تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحوكمة من خلال تدعيم المشاركة، وتفعيل دور المجتمع المدني، وإزاحة الغبار عن كل ما يجعل الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها، حيث ربطت منظمو التنمية الاقتصادية بين جودة وفعالية الحوكمة، وبين درجة رخاء المجتمع، وأكدت أن المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية، من حيث التركيز على كيفية تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول على حل المشاكل التي تواجهها، ومن هذا المنطلق تم تبني هذا المفهوم على أساس أنه يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة، والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة والمواطنين سواء كأفراد أو كجزء من مؤسسات سياسية واجتماعية و اقتصادية.

توصي المؤسسات الدولية اليوم المؤسسات النامية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد من أجل ضمان تنمية متساوية (لأن لها هدف تحسين مشاركة المواطنين، وحماية البيئة ومستقبل الأجيال القادمة)، وضمن تنمية حقيقية، ولهذا قامت الدول المتطورة بتحديد مبادئ تهدف إلى تحسين مستمر لحكومتها، وقد قامت الدول النامية بالبحث عن أفضل المقترحات التي تكسبهم ملاحظات جيدة في مجال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، كما تسمح لبلدانهم باستقطاب الاستثمارات، وبلوغ التنمية المستدامة.

وفي تطور جديد من قبل المنظمات الدولية، أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة لمعونات التنمية، وذلك بعد أن تأكدت من أن المساعدات المالية والفنية لن تحقق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والتي على رأسها: الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم. ويمكن القول إن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بعدين متوازنين: يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم، أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للحوكمة، حيث يشمل جانب الاهتمام بالإصلاح الإداري التركيز على منظومة القيم الديمقراطية. لذا يؤكد علماء الاجتماع بصفة دائمة بأن الحوكمة لا يعتمد تطبيقها على المؤسسات، وإنما من خلال العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج المرجوة. (حسين، 2015، الصفحات 181-184)

### المطلب الثاني: تعريف وخصائص الحوكمة

سننظر في هذا مطلب إلى تعريف الحوكمة وأهم خصائصها.

### الفرع الأول: تعريف الحوكمة:

هناك عدّة تعاريف للحوكمة نذكر منها ما يلي:

**التعريف الأول:** "يشير لفظ الحوكم إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة (**Governance**) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية". (طالب، 2011، صفحة 24)

**التعريف الثاني:** "لا يختلف تعريف الحوكمة في الشركات باختلاف نشاط الشركات فمفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك هو ذات مفهومها في باقي الأشكال الأخرى من الشركات التجارية باعتبار أنّ البنوك هي شكل من أشكال الشركات حيث تعتبر الحوكمة في البنوك نظاماً لإدارة المصارف لإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك المصارف، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها". (خضر، 2012، صفحة 15)

وتوجد العديد من التعاريف العلمية لمفهوم الحوكمة حيث أننا سنورد بعضها منها فيما يلي:

### 1/ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) بأنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين من العلاقات وتقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله توضيح أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء". (طالب، 2011، صفحة 23)

### 2/ تعريف معهد المدققين الداخليين

عرفها معهد المدققين الداخليين (**IIA**) على أنها "عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة في إنجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة". (حماد ط، 2005، صفحة 149)

تعرف الحوكمة على أنها الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة للدولة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تلعب دور المنسق والمنظم في ظل أسلوب الحوكمة (البسام، 2014)، وظهر هذا الأخير كبديل للأسلوب التقليدي في الإدارة (D.F، 2000). كما ينظر بعض الباحثين إلى الحوكمة على أنها عملية قيادة وتوجيه شؤون منظمة ما والتي قد تكون: دولة، مجموعة دول، جهة، جماعة محلية، مؤسسة عمومية أو خاصة، وذلك من خلال التنسيق الاستشارية، المشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات.

### 3/ تعريف الأمم المتحدة

كما تعرفها الأمم المتحدة على أنها: "عملية اتخاذ القرارات والطريقة التي تنفذ بها تلك القرارات".  
(UNESCAP، 2009)

### 4/ تعريف البنك الدولي

عرف البنك الدولي (**Intarnational Bank**) الحوكمة بأنها: " الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية بهدف التنمية". (الموقع الإلكتروني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية).  
من خلال العرض السابق للتعريفات التي وردت في الأدبيات المختصة بالموضوع يمكن تعريف الحوكمة بأنها " مجموعة القواعد والإجراءات والنظم (الإدارية، القانونية، المحاسبية، المالية، الاقتصادية) والتعليمات التي تواجه سلوكيات الشركة وتحكم العلاقة بين كل الأطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الأطراف وبها يؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات والحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف الشركة ". (طالب، 2011، صفحة 27).

### الفرع الثاني: خصائص الحوكمة:

تتمثل خصائص الحوكمة في: الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة،

الاجتماعية وفيما يلي التفصيل في هذه الخصائص: (عطاء الله و لعشماوي، 2008، صفحة 22)

1/ الانضباط: من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية؛

2/ الإفصاح والشفافية: يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية للبيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة كالمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات؛

3/ الاستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات كالمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة

4/ المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

5/ المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛

6/ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛

7/ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

**الشكل رقم (1-1): خصائص الحوكمة**

المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية	العدالة	المساءلة	الاستقلالية	الشفافية	الانضباط
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
النظر للشركة كمواطن جيد	يجب احترام حقوق مختلف المجموعات	المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة	إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة	لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط	تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث	إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

**المصدر:** (دلال، 2015-2016، صفحة 18)

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومزايا الحوكمة**

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف ومزايا الحوكمة فيما يلي:

**الفرع الأول: أهمية الحوكمة:**

نلخص أهمية الحوكمة فيما يلي: (عابي)

- إعادة الثقة في أعمال الشركة وفي الاقتصاد الذي يولدها، فهي تهيئ الجو لنمو وتعدد الشركات المساهمة والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- زيادة الاصلاحات الاقتصادية العالمية؛
- وضع أسس مبادئ السوق الحرة في الاقتصاديات المغلقة مما يولد جيلا جديدا من أصحاب المشاريع والمستثمرين في جميع انحاء العالم؛
- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال وانخفاض درجة المخاطر، كذلك تحسن الحوكمة من جودة الإنتاج السلعي او الخدمي ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق التكامل في الأسواق العالمية؛
- تقوي ثقة الجمهور في صحة عمليات الخصخصة عند توجه الدولة إلى إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة؛
- تظهر أهمية الحوكمة في عنصرين أولهما المتابعة والرقابة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات، والعنصر الثاني هو تعديل وتطوير عمل الشركات من خلال الضبط والتحكم لغرض تصحيح الانحرافات؛
- تحقق الحيادية والنزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الشركة ابتداء من مجلس الإدارة وإلى أدنى مستوى إداري فيها؛
- تحقق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وخاصة في عمليات الضبط الداخلي وتحقق أعلى مستوى ممكن من الشفافية والإفصاح في التقارير المالية،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي

- توفر البيئة المناسبة للرقابة من خلال ضمان الالتزام بمعايير التدقيق إذ أنها توفر درجة عالية من الاستقلالية وعدم الخضوع لأية ضغوط ومن أي جهة كانت؛
- تهتم الحوكمة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وبين الأهداف الفردية والجماعية وتهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع؛  
(عابدين، صفحة 36)
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

### الفرع الثاني: أهداف ومزايا الحوكمة:

إن الحوكمة مدعومة بأهداف ومزايا أدت إلى سعي العديد من الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن إجمالها بالنقاط التالية: (مولود، 2011، صفحة 53):

- تحسين القدرة التنافسية للشركات وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الشركات ودعم المساءلة المحاسبية؛
- ضمان مراجعه الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للشركة؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- تعظيم أرباح الشركة؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة فساد؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

**المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة وأهداف مبادئها:**

**الفرع الأول: مبادئ الحوكمة:**

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة أدى إلى زيادة حرص المؤسسات الدولية لإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق الجيد له، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي:

**1/ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** تتمثل هذه المبادئ وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تحكم التطبيق السليم لحوكمة الشركات في مجموعة من المبادئ وهي كالتالي: (awareness and media, s.d.)

**1/1 توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة أسواق الأوراق المالية وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

**2/1 حماية حقوق المساهمين:** يجب أن تحمي القواعد المنظمة لحوكمة الشركات ممارسة حقوق المساهمين التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة كقانون الشركات والنظام الأساسي للشركة في نقل الملكية وتسجيلها، الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة دورياً، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين، انتخاب وعزل مجلس أعضاء الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة. وكذلك حق المساهمين في المشاركة بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة كالتعديل في النظام الأساسي.

ويعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم ولا يجوز لإدارة الشركة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام هذا الحق بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتسييره. وقد نصت لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة. ويقصد بالتصويت التراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها حيث يقوم بالتصويت بها لمرشح واحد لعضوية مجلس الإدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

**3/1 المساواة بين المساهمين:** يجب أن تتضمن قواعد الحوكمة المساواة بين المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك حقوق التصويت، حماية حقوق الأقلية من الممارسات الاستغلالية، منع المتاجرة بالأسهم لصالح المطلعين "الشخص الذي يطلع على المعلومات الداخلية للشركة بحكم عمله

**4/1 دور أصحاب المصالح:** يجب أن تضمن الحوكمة حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون "كل شخص له مصلحة مع الشركة كالمساهمين، والعمال، والدائنين، والعملاء، والموردين" كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة الفرصة لتطوير آلية مشاركة العاملين في تحسين الأداء، وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

**5/1 الإفصاح والشفافية:** تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق وتحتل أهمية كبيرة في مساعدة المساهمين على ممارسة حقوقهم، فالإفصاح السليم يعد أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين وعلى جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال. لذلك يتطلب المساهمون والمستثمرون المرتقبون الحصول على المعلومات المنظمة والتي تتسم بدرجة مرتفعة من المصداقية والقابلية للمقارنة مع البيانات الأخرى المناظرة، لتساعدهم في تقييم كفاءة الإدارة واتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم الشركة.

إن المعلومات غير الكافية أو غير الواضحة تعيق قدرة أسواق الأوراق المالية على العمل وتؤدي إلى سوء تخصيص الموارد. يجب أن يتضمن نظام الحوكمة ضرورة الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية، والرقابة على الشركة. ويجب أن يتضمن الإفصاح بالإضافة إلى المعلومات الجوهرية "أي واقعة أو معلومة قد تؤثر في قرار الشخص لشراء الورقة المالية أو الاحتفاظ بها أو بيعها" ما يلي: أهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية، حقوق التصويت، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، معاملات الأطراف ذات العلاقة، عناصر المخاطر الجوهرية.

يجب إعداد البيانات المحاسبية والإفصاح عنها وفق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية. إذ تعد البيانات المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي هذه البيانات ومستخدمها حيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح آخرين حيث تسعى الإدارة إلى اتباع الطرق المحاسبية لزيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز ودعم مراكزها الوظيفية في حين يتعارض ذلك مع هدف المساهمين بسبب زيادة التدفقات النقدية كالحوافز والمكافآت للإدارة.

كما يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا "مجلس الإدارة" ومفتش الحسابات من خلال قيام الأخير بكشف مناو ارت الإدارة في استخدام الطرق المحاسبية للتلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن المساهمين. ويعرف التلاعب المحاسبي بأنه القدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل الظاهر في البيانات المالية بطريقة متعمدة، وكذلك العمل على خلق انطباع مختلف لدى مستخدمي القوائم المالية.

لذلك على الشركة أن تضع اجراءات عمل وفقاً لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة لتنظيم الإفصاح ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة، وذلك من أجل توفير الإفصاح للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير بما مضللة وفي الأوقات المحددة ووفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بما في ذلك الإفصاح المتعلق بما يلي:

- التقارير الدورية؛
- تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة "أعضاء مجلس الإدارة مفتش الحسابات" في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة؛

- تعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة؛
- الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا؛
- استخدام الموقع الإلكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.

#### 6/1 مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

يجب أن يراعى عند تشكيل مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين "عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى منها سنوياً راتباً شهرياً أو " والذين تتوافر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تتطوي على تعارض في المصالح. وكذلك نصت قواعد الحوكمة في بعض الدول على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين. ويقصد بالعضو المستقل عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة حيث تنتفي الاستقلالية في أي من الحالات التالية:

- إذا كان يعمل أو كان قد عمل لدى الشركة أو في أي شركة من مجموعتها خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس؛
- إذا كان من أقرباء أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها (شركة أم، شركة تابعة، شركة شقيقة)؛
- إذا كانت له أو لأقاربه علاقات ينتج عنها تعاملات مالية مع الشركة؛
- إذا كان هو أو أحد أقاربه شريكاً لمفتش حسابات الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.

وينبغي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراته استناداً إلى المعلومات الكاملة بأمانة ومسؤولية تحقيقاً لمصلحة الشركة والمساهمين وذلك من خلال ما يلي:

- أن يعمل مجلس الإدارة كالرجل الحريص لما فيه مصلحة الشركة والمساهمين؛
- على مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والحرص على مصالح الأطراف؛
- من أهم واجبات مجلس الإدارة: وضع استراتيجية للشركة، وضع نظام للرقابة الداخلية، وضع خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ؛
- اختيار المديرين التنفيذيين وتحديد رواتبهم وتغييرهم عند الضرورة؛
- إدارة تعارض المصالح المحتملة لدى أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين لمنع إساءة استخدام موجودات الشركة وإساءة التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي

- ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها الشركة بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة، والالتزام بالقوانين؛
- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الاتصال.

### 2/ لجنة بازل:

وضعت اللجنة عدة توصيات خاصة بحوكمة المؤسسات المصرفية والمالية وهي: (دادن و تلي، 2012، صفحة 04)

- وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتطبيق التصرفات السليمة بين هذه المؤسسات؛
- وضع استراتيجية جيدة للشركة والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها؛
- التوزيع السليم لمراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا؛
- وضع آلية للتعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- إيجاد نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة؛
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر خاصة التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛
- تطبيق العدالة في الحوافز للإدارة العليا، وكذلك المديرين أو الموظفين؛
- ضمان توفير وتدفق المعلومات داخليا وخارجيا بشكل مناسب.

### 3/ مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م معايير مالية وإدارية لدعم الحوكمة داخل المؤسسات وأهمها (بروش و دهيمي، 2012، الصفحات 6-7):

- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة؛
- إيجاد خطوات إضافية تضمن الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.

### الفرع الثاني: أهداف مبادئ الحوكمة:

ليست المبادئ ملزمة كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قِبل صانعي السياسة في غمار اعدادهم للأطر القانونية التنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية. (الدين، 2015، صفحة 53)

**المطلب الخامس: مؤشرات ومحددات الحوكمة**

سنتناول في هذا المطلب مؤشرات ومحددات الحوكمة وسنعرضها فيما يلي:

**الفرع الأول: مؤشرات الحوكمة**

تتباين مؤشرات الحوكمة بتباين الجهات والمصالح، ويمكن تحديد أبرز هذه المؤشرات فيما يلي: (الكبيجي، 2019، صفحة 38)

**1/ مؤشر المشاركة:** تتمثل المشاركة في منح كفاءة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فعال في عملية صنع القرار، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير السياسات التنظيمية والتشريعية، كما تتضمن المشاركة وضع الإجراءات التي تتضمن قيام المؤسسات الحكومية بعمليات تشاورية منظمة لتسهيل المشاركة والنشر، وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة في الوقت المناسب؛

**2/ مؤشر المساواة:** ويقاس مدى قدرة المواطنين على المشاركة في اختيار الحكومة وكذلك حرية الرأي والتعبير وحرية تكوين الجمعيات ووسائل الاعلام والحرية والتجمع؛

**3/ مؤشر الفعالية:** ويقاس جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية، ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات؛

**4/ مؤشر حكم القانون:** يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع من دون استثناء انطلاقا من حقوق الانسان بشكل أساسي وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين وهذا يتطلب وضوح القوانين وانسجامها في التطبيق؛ (الباين، 2007، صفحة 259)

**5/ مؤشر الشفافية:** تتعلق بمدى معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المؤسسة وكيفية الحصول على خدماتها بالإضافة للكشف عن ارادتها ونفقاتها وتعني وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وعلنية أهداف المؤسسة العامة وكذلك مرونة العلاقة بينهما وبين المواطنين؛ (السايج، 2012، صفحة 58)

**6/ مؤشر التوافق والإجماع:** حيث تسعى الحوكمة من خلال هذا المؤشر إلى التوصل إلى اجماع حول قضايا تحقق المصلحة العامة للجميع على حد سواء كما يتضمن تسوية المنازعات والخلافات بين جميع الفواعل وبالطرق الودية والسلمية. (الحديد، 2015، صفحة 11)

**الفرع الثاني: محددات الحوكمة**

تتمثل في: (جوهر، 2014، الصفحات 231-232)

**1/ المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات.

**2/ المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتبدي الحوكمة في النهاية إلى الزيادة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

### المبحث الثاني: دور الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي

التحصيل الجبائي يمثل ركيزة أساسية في النظام المالي لأي دولة، فهو العملية التي من خلالها تقوم الحكومات بجمع الضرائب والرسوم المختلفة من المواطنين والشركات. هذه الأموال تُعد المصدر الرئيسي لتمويل الخدمات العامة مثل التعليم، الصحة، البنية التحتية، وغيرها من المشاريع الحيوية التي تعود بالنفع على المجتمع ككل. يتطلب التحصيل الجبائي نظاماً فعالاً وشفافاً لضمان العدالة وتقليل الفساد، كما يتطلب من الحكومات أن تكون لديها القدرة على تحديد وتطبيق السياسات الضريبية التي تحفز النمو الاقتصادي مع ضمان توزيع عادل للأعباء الضريبية.

### المطلب الأول: تعريف وأهداف التحصيل الجبائي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهداف التحصيل الجبائي.

#### الفرع الأول: تعريف التحصيل الجبائي

هناك العديد من التعريفات العلمية للتحصيل الجبائي، حيث أننا سنورد بعضها فيما يلي:

#### - تعريف 01:

عرف التحصيل الجبائي على أنه "جملة من الإجراءات سواء كانت إدارية أو تقنية والتي يتم من خلالها نقل دين الضريبة من المكلف إلى الخزينة العمومية". (سيليني و طالبي، 2021، صفحة 395)

#### - تعريف 02:

"بعد تحديد وعاء الضريبة وتصفيتهما تتجه المصالح الجبائية إلى عملية تحصيلها ونقلها من ذمة المكلف إلى خزينة الدولة وقد وردت تعاريف عدة واتفق عليها الجميع بأنه آخر عملية ضريبية تقوم بها المصالح الجبائية لنقل المال إلى مصالح الدولة" (مباركة و شرقي، 2022، صفحة 357).

مما سبق نستنتج أن التحصيل الجبائي أهم مراحل ربط الضريبة والتي تهدف إلى تمويل الخزينة العامة للدولة بواسطة الإيرادات التي تجبها من جيوب المكلفين بالضريبة.

#### الفرع الثاني: أهداف التحصيل الجبائي

تسعى الدولة لتحقيق مجموعة من الأهداف من وراء عملية التحصيل الجبائي أهمها ما يلي: (نادي، 2020، صفحة

(35)

- الحفاظ على الاقتصاد الوطني بالتمويل المتواصل لميزانية الدولة؛

- تحصيل الضرائب يساهم في تحقيق التوازن بين الإيرادات العامة للدولة ونفقاتها؛
- منع التهرب الضريبي عن طريق إقرار عقوبات على المتهربين من دفعها؛
- يتم تحويل المبالغ المالية التي تتحصل عليها الإدارة الجبائية إلى الخزينة العمومية؛
- يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية، وذلك بزيادة الادخار من خلال الحد من الاستهلاك غير الضروري، وذلك بفرض ضرائب مرتفعة وتحصيلها بأنجح الطرق والوسائل، وتستعمل هذه الحالة كأداة لتشجيع الاستثمار من خلال منح الإعفاءات والتخفيضات؛
- إعادة توزيع الدخل الوطني لفائدة الفئات الفقيرة المحدودة للدخل.

### المطلب الثاني: ضمانات التحصيل الجبائي

- يتميز التحصيل الجبائي بجملة من الضمانات التي منحها له القانون الضريبي كالتالي: (بن عزوق و مقسم، 2020، الصفحات 520-521)
- في حال كان لدى المكلف سبب للاعتراض على صحة ومقدار الضريبة فإن ذلك لا يعفي المكلف من دفعها وإنما هو مجبر على دفعها ثم استرداد؛
  - يؤدي التأخر في دفع الضريبة في أوقاتها المحددة من طرف المكلف إلى قيام الإدارة الضريبية بالحجز الإداري على كل ما يملكه المكلف بالبنوك وعلى منقولاته وعقاراته كأحدى آليات الضغط على المكلف لدفعه إلى تسديد دينه اتجاه الدولة وفي حالة عدم قدرة المكلف على دفع التزاماته الجبائية تعرض منقولاته وعقاراته في المزاد العلني لاسترجاع حقوق الدولة؛
  - للديون الضريبية حق يطلق عليه حق الامتياز والذي يجعل للدين الضريبي الأولوية في تسديده كدين قبل غيره من الديون الأخرى وذلك وفقا لمضمون نص المادة 991 من القانون المدني؛ وبالتالي ضمانات التحصيل هي جملة الشروط التي تضمن تحصيل الديون الضريبية الموجودة بحوزة المكلفين بالضريبة وتوضح ما على المكلف من التزامات وأهمية سداد الديون الضريبية قبل غيرها من الديون.

### المطلب الثالث: آليات التحصيل

توجد عدة طرق وإجراءات تتبعها المصالح الجبائية لتحصيل الضريبة واستقاء الديون من المكلفين بها وتختلف هذه الطرق حسب حالة المكلف بها وفي الأغلب أنه يوجد نوعين من التحصيل الجبائي سنوردها في الآتي:

**1/ التحصيل الودي (Recouvrement Amiable):** هو إجراء عادي يتضمن استدعاء مباشر للمكلف قصد تسديد مستحقاته الجبائية في الوقت المحدد طبقا للتنظيمات الجاري العمل بها، وعملية التحصيل الودي تعني توجه المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه إلى الإدارة الضريبية ويتولى عملية دفع الأموال المستحقة عليه بنفسه وفي آجالها إن مثل هذا المكلف يمتلك ثقافة جبائية ويدرك تماما مهى الالتزامات التي تقع عليه ولا يتردد أبدا في تسويتها. (ميهوبي، 2014)

**2/ التحصيل الجبري (Recouvrement Force) :** وهو إجراء يلجأ له قابض الضرائب في حالة عدم تسوية الضريبة وديا وذلك باتباع عدة أساليب نذكر منها الآتي:

**1/2 التنبيه (Commandement):** وهو إجراء رقابي يسبق استعمال الإجراءات الردعية حيث يتضمن هذا الإجراء بعض البيانات وهي: اسم ولقب المدين بالضريبة، سنة فرض الضريبة، نوع الضريبة، العقوبات، وإمضاء قابض الضرائب وفي حالة ما إذا لم تجد هذه الوسيلة نفعاً، يلجأ قابض الضرائب إلى وسيلة أكثر ردياً وهي: غلق الحساب البنكي للمدين بالضريبة والغلق المؤقت للمحل المهني. (طاهري، 2007، صفحة 09)

**2/2 الحجز (La Saisie) :** وله عدة أشكال تستعملها الإدارة الجبائية نذكر منها:

- **الحجز التنفيذي (La Saisie Exécutoire) :** وهو إجراء يسمح بوضع منقولات المتقاعدين عن دفع الضريبة والتي تكون في حوزته وملك له تحت يد العدالة قصد بيعها لتصفية الدين الذي هو على عاتقه؛

- **الحجز على التخصيل الزراعي؛**

- **الحجز على الأثاث والمبيعات؛**

- **حجز استرداد (Rembourser la réservation) :** وهو إجراء يسمح لبعض الأشخاص الذين يدعون أن لهم حقوق ملكة أو حقوق رهنية على ملك عقاري للغير بالحجز عليه، شرط أن يكون هذا غير مستعد لتسليمه.

- **الحجز التوقيفي أو الحدي (mandat d'arrêt) :** وهو إجراء تنفيذي يساهم فيه ثلاثة أطراف لأنه يخص ثلاثة أشخاص هو الدائن الأصلي من له حق الحجز لدى المدين وله هو الآخر دين على عاتق شخص ثالث ويسمح هذا الإجراء للمدين أن يحصل على دينه قصد تيرئة ذمته لدى الدائن الأصلي؛

- **الحجز العقاري للعقارات.** (ميهوبي، 2014)

### **المطلب الرابع: طرق التحصيل الضريبي**

يقصد بتحصيل الضريبة مجموع العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقاً للقواعد القانونية والضريبية المطبقة في هذا الإطار (عدلي ناشد، 2006، صفحة 199)، وهنا يجب على الإدارة الجبائية أن تراعي أن الضريبة يتم جبايتها في الأوقات الأكثر ملائمة للمكلف (عدلي، 2009، صفحة 175)، مع احترام الواقعة المنشئة للضريبة والتي تعني المناسبة أو السلوك بموجب حصول الدولة على دينها من المكلف بها (عدلي ناشد، 2006، صفحة 208) وعموماً هناك عدة طرق للتحصيل يمكن أن تتبعها الإدارة الجبائية من أجل تحصيل حقوقها الضريبية:

#### **1/ طريقة الدفع المباشر:**

تقوم هذه الطريقة على قيام المكلف بالضريبة من تلقاء نفسه بدفع المبالغ الضريبية المستحقة عليه في آجالها القانونية دون مطالبة الإدارة له بأدائها (محزري، صفحة 259)، حيث يقوم بملاً التصريحات الجبائية التي يبين فيها المبالغ الضريبية المستحقة عليه ثم يتقدم إلى إدارة الضرائب من أجل دفع تلك المبالغ طواعية، كما قد تقوم إدارة الضرائب بإخطار المكلف بمقدار الضريبة المستحقة عليه مع تحديد موعد دفعها،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي

فيقوم المكلف مباشرة بتوريد قيمة الضريبة إلى الجهة المختصة في الميعاد المذكور (دراز و حجازي، 2004، صفحة 107). وقد يتم الدفع المباشر للدين الضريبي من خلال قيام المكلف بلصق طوابع الدمغة، حيث أنه بمجرد تحديد دين ضريبة الدمغة يقوم المكلف بالوفاء مباشرة بدين الضريبة عن طريق شراء طوابع الدمغة اللازمة ولصقها على العقود والشهادات والمحركات... الخ. (بوزيدة، 2010، صفحة 36)

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

### 2/ طريقة الأقساط المقدمة:

في هذه الحالة يكون للمكلف من الخبرة ما يمكنه من تقدير قيمة الضريبة التي تستحق عليه في نهاية العام بطريقة تقريبية، فيقوم بتوريد المبالغ الضريبية في شكل أقساط دورية في تواريخ محددة مقدما تحت حساب الضريبة، ثم تتولى إدارة الضرائب إجراءات الربط وتحديد دين الضريبة، بحيث تقوم بعمل تسوية على أساس ما تم دفعه من أقساط أثناء السنة، فتطالبه بدفع ما تبقى عليه أو ترد له ما زاد عن قيمة الضريبة أو ترحل هذا المبلغ كقسط مقدم تحت حساب الضريبة، كما قد تتولى بعض التشريعات الضريبية تحديد طريقة احتساب الأقساط وعددها ومقدارها ومواعيد دفعها (دراز و حجازي، 2004، صفحة 108). ويمتاز هذا الأسلوب في كونه يخفف من وقع الضريبة على المكلف ويجعل أداؤها سهلا وميسورا بعكس الحال لو انتظر المكلف نهاية السنة فيتراكم عليه مقدار الضريبة المستحقة، وقد يتعذر عليه دفعه في ذلك الوقت فيلجأ إلى كافة الوسائل للتحايل أو التهرب، كما يضمن للخزينة العامة إيرادات مستمرة على مدار السنة، بما يتناسب مع احتياجات الدولة للأموال بعكس الحال لو تُركت كافة الإيرادات الضريبية في نهاية السنة المالية. (بوزيدة، 2010، صفحة 36)

### 3/ طريقة الحجز من المنبع:

حسب هذا الأسلوب يتم تحصيل الضريبة من المكلف عند النقطة التي يتحقق فيها الدخل وقبل تسلمه، حيث يكلف القانون جهات معينة بمسؤولية استقطاع مبلغ الضريبة من الأشخاص الذين لهم عليهم حقوق وتوريدها إلى الإدارة الضريبية خلال فترة زمنية معينة (عدلي، 2009، صفحة 176) ، ولا يمكن اتباع هذا الأسلوب بطبيعة الحال في جميع أنواع الضرائب بل لا بد وأن يكون بين هذا الشخص المكلف بتحصيل الضريبة وبين المكلف علاقة حقوق بحيث يصبح الممول دائما لهذا الشخص، فعندما تعلن شركة المساهمة عن توزيع أرباح الأسهم يصبح المساهمون دائنون للشركة بهذه الأرباح الموزعة وممولون للضريبة على مداخيل القيم المنقولة في نفس الوقت، ومن هنا تستطيع شركة المساهمة استقطاع قيمة الضريبة المستحقة منهم وتسليمهم الأرباح الصافية بعد خصم الضريبة، ثم توريد تلك الضريبة المستقطعة إلى إدارة الضرائب. (دراز و حجازي، 2004، صفحة 110)

ويتميز هذا الأسلوب بسرعة وسهولة التحصيل إضافة إلى قلة التهرب من الضريبة، حيث تحصل قبل حصول المكلف نفسه على المادة الخاضعة للضريبة، ضف إلى ذلك انخفاض النفقات الجبائية خاصة وأن الشخص المكلف لا يتقاضى أجرا نظير ذلك. (بوزيدة، 2010، صفحة 37)

### 4/ طريقة إصدار سند للتحصيل:

تقوم هذه الطريقة على قيام إدارة الضرائب بإعداد جداول (أوردة فردية) تبين فيها سنة الإخضاع ونوع الضريبة ومبلغها وكذا العقوبات المرتبطة بها ثم تقوم بإرسالها إلى المكلفين بالضريبة تطالبهم فيها بالدفع في أجال معينة. (سماعين، 2021)

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

### المطلب الخامس: أهمية الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي

- تلعب الحوكمة دورا كبيرا في تحسين التحصيل الجبائي وهذا مما يساهم في زيادة الثقة بالنظام الضريبي وتحفيز المواطنين على دفع الضرائب بانتظام ومن أهمها ما يلي (رضا و بوعزة، 2020، صفحة 952):
- التأكيد على حقوق العاملين بالحقل الضريبي دون إهدار لحقوقهم الإدارية والوظيفية وتولي المناصب القيادية، أو المتعاملين مع الإدارة الضريبية من المكلفين الجبائيين أو من يمثلهم من المحاسبين أو المحامين، وسهولة الإجراءات والحق في الدفاع والطعن، والتعامل مع إدارات الضريبة المختلفة بسهولة وشفافية، كذلك الحق في عدم اطلاع الغير على الملف الضريبي المختلفة بسهولة وشفافية، كذلك الحق في عدم اطلاع الغير على الملف الضريبي إلا المخول لهم ذلك قانونا؛
  - منع الفساد المالي والإداري وتحسين الأداء الضريبي، وتسهيل العمل في الإدارة الضريبية ومنع حدوث أزمات؛
  - خلق الإفصاح والشفافية والعدالة والموضوعية وعدم الغلو في تطبيق القانون والتعليمات التنفيذية والذي يعطي كل ذي حق حقه؛
  - يحافظ على حقوق الخزينة من الإيرادات المستحقة دون إسراف أو تجاوزات في القانون من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة حقوق دافعي الضرائب وحماية مصالحهم؛
  - إنشاء الوظيفة الجبائية في المؤسسات، ما يسمح بتسيير الخطر الجبائي وتخفيض العبء الضريبي وجعل التسيير الجبائي أحسن أداء وأكثر فعالية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الحوكمة والتحصيل الجبائي

تناولنا في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في مذكرتنا ففي المطلب الأول قمنا بالحديث عن الدراسات المحلية أما في المطلب الثاني فتم الحديث عن الدراسات الدولية والمطلب الثالث فقد تناولنا فيه أوجه التشابه واختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

تناولنا في هذا المطلب بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها في دراستنا نذكر منها ما يلي:

- الدراسة التي قام بها جمال العسالي بعنوان: تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر (2000-2004)، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، سنة 2018-2019، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتهم في التجارب الدولية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تؤكد أن تطبيق حوكمة الشركات يعمل على تحسين أداء المؤسسات على كافة المستويات والأداء الكلي للاقتصاد الوطني من خلال تفعيل دور هذا النوع من المؤسسات وتوفير له بيئة ملائمة تتماشى مع الأهداف الموجودة.

- قامت بهذه الدراسة ريم عمري بعنوان: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية -دراسة حالة الجزائر- أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، الجزائر، سنة 2016-2017، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العوامل التي خلقت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة المصرفية وتشخيص البيئة المصرفية التي تنشط ضمنها البنوك الجزائرية، وتكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الاستقرار المالي لنمو وازدهار الجهاز المصرفي، وقد توصلت هذه الدراسة على أن السلطات المصرفية الجزائرية متأخرة في مواكبة التحولات المصرفية العالمية مقارنة ببعض دول العالم، رغم الإصلاحات التي باشرتها.

- قامت بهذه الدراسة العابدي دلال بعنوان: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية-، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، سنة 2015-2016، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة وإلى إبراز أثر الإصلاح المحاسبي المالي على المعلومة المحاسبية باعتبارها أساس إعداد القوائم المالية، وتكمن أهمية هذه الدراسة في التأكيد على ضرورة تطبيق مفهوم حوكمة الشركات كإطار تنظيمي لضمان مصداقية وشفافية المعلومة المحاسبية المعروضة والحد من استخدامها بطريقة سلبية تم من مصالح

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الحوكمة بالتحصيل الجبائي

الأطراف الدائمة، وقد توصلت هذه الدراسة بعد دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وعلاقتها بجودة المعلومة المحاسبية أن حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرا في إدارة الأزمات، فهي عبارة عن أداة تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في استغلال مواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

- الدراسة التي قام بها شرقي مهدي وتيتي مباركة بعنوان: التحصيل الجبائي خلال جائحة كوفيد 19 في ظل التسيير العمومي الجديد -دراسة حالة من قابضات الضرائب بولاية غرداية-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد06، العدد02، سنة 2022، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحصيل الديون الجبائية باتباع طرق وإجراءات تختلف حسب طبيعة الديون ومدتها وكذا طبيعة المكلفين بالضريبة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى إعطاء أولوية للعمل بجدية في إطار الرقابة الجبائية وذلك بتوفير وتسخير كل الوسائل المادية والبشرية والتشريعية لأجل المعايينات الميدانية خاصة فيما يتعلق بالتحصيلات الجبرية في جانب الحجز.
- الدراسة التي قام بها طيبة محمد رضا وبوعزة عبد القادر بعنوان: دور الحوكمة الضريبية في تحسين جودة القوائم الجبائية في الجزائر، دراسة ميدانية -المديرية الولائية للضرائب بشار-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد01، السنة2020، التكامل الاقتصادي أدرار الجزائر، وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة مدى مساهمة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة الضريبية في تحسين جودة القوائم الجبائية في الجزائر، وتكمن أهمية تطبيق هذه المبادئ والقواعد في الإدارة الجبائية على خلق ثقافة الالتزام وزيادة الثقة مع المتعاملين معها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة الضريبية تساهم في زيادة التزام المكلفين بمتطلبات الإفصاح في القوائم الجبائية وتحسين جودتها.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- الدراسة التي قام بها إسلام بدوي محمود الداعور التميمي بعنوان: مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في البلديات الضفة الغربية أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، سنة مارس2008، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها وقياس مدى تطبيق الحوكمة في بلديات الضفة الغربية، وتكمن أهمية الدراسة في مساعدة وزارة الحكم المحلي والمجالس البلدية وموظفي البلديات في تقييم الأداء وأيضا فتح باب جديد أمام الباحثين على مزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في القطاعات الأخرى.
- الدراسة التي قام بها سند سعيد الدوسري بعنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المالي لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية، بحيث تطبيقي على الشركة التعاونية للتأمين في مدينة الرياض، المجلة العلمية كلية التجارة، جامعة أسيوط، سنة2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تطبيق الحوكمة في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية ودورها في تحسين الأداء المالي لهذه

الشركات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في شركات التأمين وكيف يمكن التغلب على هذه المعوقات؛

- الدراسة التي قام بها أمباركة سالم العامري وحسني رمضان الشتيوي بعنوان: حوكمة النظام الضريبي ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الضريبي دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مصلحة الضرائب الواقعة غرب ليبيا قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة طرابلس، ليبيا، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، سنة 2019، هدفت هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على الجانب المفاهيمي لحوكمة النظام الضريبي وأيضاً الفساد الضريبي وعلاقتها في الحد من هذه الظاهرة، وتكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع الضرائب كأحد الموارد المالية الداخلية الهامة للدولة في تمويل نفقاتها العامة وفي توجيه النشاط الاقتصادي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المستوى العام لتطبيق الآليات المباشرة والغير المباشرة للحد من الفساد الضريبي جاءت بأهمية نسبية عالية وأنّ المستوى العام بوجود أسباب حقيقية للفساد الضريبي فب الإدارة الضريبية كانت نتائجها بدرجة أهمية بنسبة عالية جداً؛

- الدراسة التي قام بها جيهان كامل محمد شلبي بعنوان: مبادئ الحوكمة الضريبية وفق المفاهيم دمج المصالح الضريبية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 04، جامعة عين الشمس كلية التجارة، مصر، سنة 2012، هدفت هذه الورقة البحثية إلى توفير المناخ الذي يتيح الاستفادة بتفعيل مبادئ الحوكمة على الإدارة التنظيمية والأداء في المصلحتين، وقد تصلت إلى أنّ دمج واندماج مصلحة الضرائب العامة والضرائب على المبيعات فيما عرف بمصلحة الضرائب المصرية التي تلعب دوراً هاماً في تهيئة البيئة الضريبية للتطوير والتحديث في ظل استكمال برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأ مع أوائل التسعينات.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا هذه بالمقارنة بالعديد من الدراسات والأبحاث السابقة المذكورة والمطلع عليها باختلافات عديدة من حيث الإشكالية المراد معالجتها التي تتشكل ممن متغيرين أثر الحوكمة كمتغير مستقل وتحسين التحصيل الجبائي كمتغير تابع من حيث الزمان والمكان، فقد أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2023-2024)، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بـ:

#### 1/ من حيث بيئة الدراسة:

- كانت دراستنا موجهة لمديرية الضرائب بولاية ميلة في حين باقي الدراسات تعلق بعضها بالبنوك، شركات المساهمة، شركات تأمين.

#### 2/ من حيث تطبيق الدراسة:

- معظم الدراسات كانت عبارة عن أطروحات لنيل شهادة الدكتوراه أو الماجستير وأخرى عبارة عن مجلات في حين كانت دراستنا عبارة عن دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بولاية ميلة.

- كذلك ما يميز هذه الدراسة كونها تبحث عن الأثر الذي تلعبه الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي من خلال تصميم استمارة تعكس متغيرات الدراسة حيث تم التعبير عن متغير الحوكمة بخمسة أبعاد وهي ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، المسؤولية الإدارية، وهذا ما لم يتطرق إليه الباحثون في دراستهم على حد علمنا.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستخلص أنّ الحوكمة تساهم بتطوير وتحسين الحوكمة تساهم بتطوير وتحسين الإدارة الضريبية، حيث تشير الحوكمة الجيدة إلى الإدارة الشفافة والمسؤولة التي بدورها تؤدي على تحصيل جبائي جيد ذو فعالية.

التّحصيل الجبائي يعتبر مهم جدًا كونه آخر مرحلة يتم فيها جمع الضرائب التي تؤدي إلى تمويل خزينة الدولة.

وتكمن أهمية الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي من خلال تطبيق مبادئها في مديرية الضرائب ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى منع الفساد المالي والإداري وتحسين الأداء الضريبي وتسهيل عملية التّحصيل الجبائي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

لأثر الحوكمة في تحسين

التحصيل الجبائي بمديرية

الضرائب لولاية ميله

**تمهيد:**

بعد ما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لعلاقة الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي الآن سوف نتناول دراسة تطبيقية لأثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب ولاية ميله، حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان لدراسة الموضوع، والذي يتضمن محورين أساسيين هما الحوكمة والتحصيل الجبائي، ولهذا الغرض قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي مديرية الضرائب لولاية ميله لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول مديرية الضرائب لولاية ميله

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول مديرية الضرائب لولاية ميله

تشكل إدارة الضرائب الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي والتحقق من سلامة ذلك التطبيق حماية حقوق الخزينة من جهة، وحقوق المولين من جهة أخرى، بالإضافة إلى شرح النصوص الغامضة واقتراح التعديلات والتشريعات الضريبية قصد تحسين كفاءة النظام الضريبي. لذلك قد تؤدي الإدارة الضريبية دورا هاما في إعداد بيئة ضريبية ملائمة في المجتمع، كما يمكنها أن تساهم في فعالية النظام الضريبي، فالنظام الضريبي الأمثل لا يكون له تجسيدا على أرض الواقع إلا بفضل الإدارة التي تطبقه.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية الضرائب لولاية ميله

إن مديرية الضرائب تعتبر السلطة التنفيذية الأولى والأساسية في يد الدولة للممارسة سيادتها الجبائية، وهذا من خلال تنفيذ المديرية لمختلف السياسات الجبائية للدولة، وكذلك تحصيل الضرائب، وإحصاء المكلفين بالضريبة وإجراء عمليات الرقابة للمكلفين... إلخ، وصولا إلى تحصيل مبلغ الضريبة لفائدة الخزينة العمومية.

### الفرع الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية ميله

تأسست مديرية الضرائب لولاية ميله كغيرها من المديرية الولائية الأخرى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-06 المؤرخ في 23 فيفري 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم، وهي مكلفة بـ: (الجريدة الرسمية، 1991، صفحة 3)

- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعافيتها وتصادق عليها وتقوم بإعداد النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقويم دوريا وعمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
- الجداول والسندات والإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القابضة ومتابعة تسوية لذلك؛
- متابعة تطور الدعوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- اعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميله

- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة ان اقتضى الأمر ذلك؛
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية واعداد تقديرات الميزانية المطبقة لذلك؛
- ضمان تسيير المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- تكوين رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك والمحافظة عليها؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

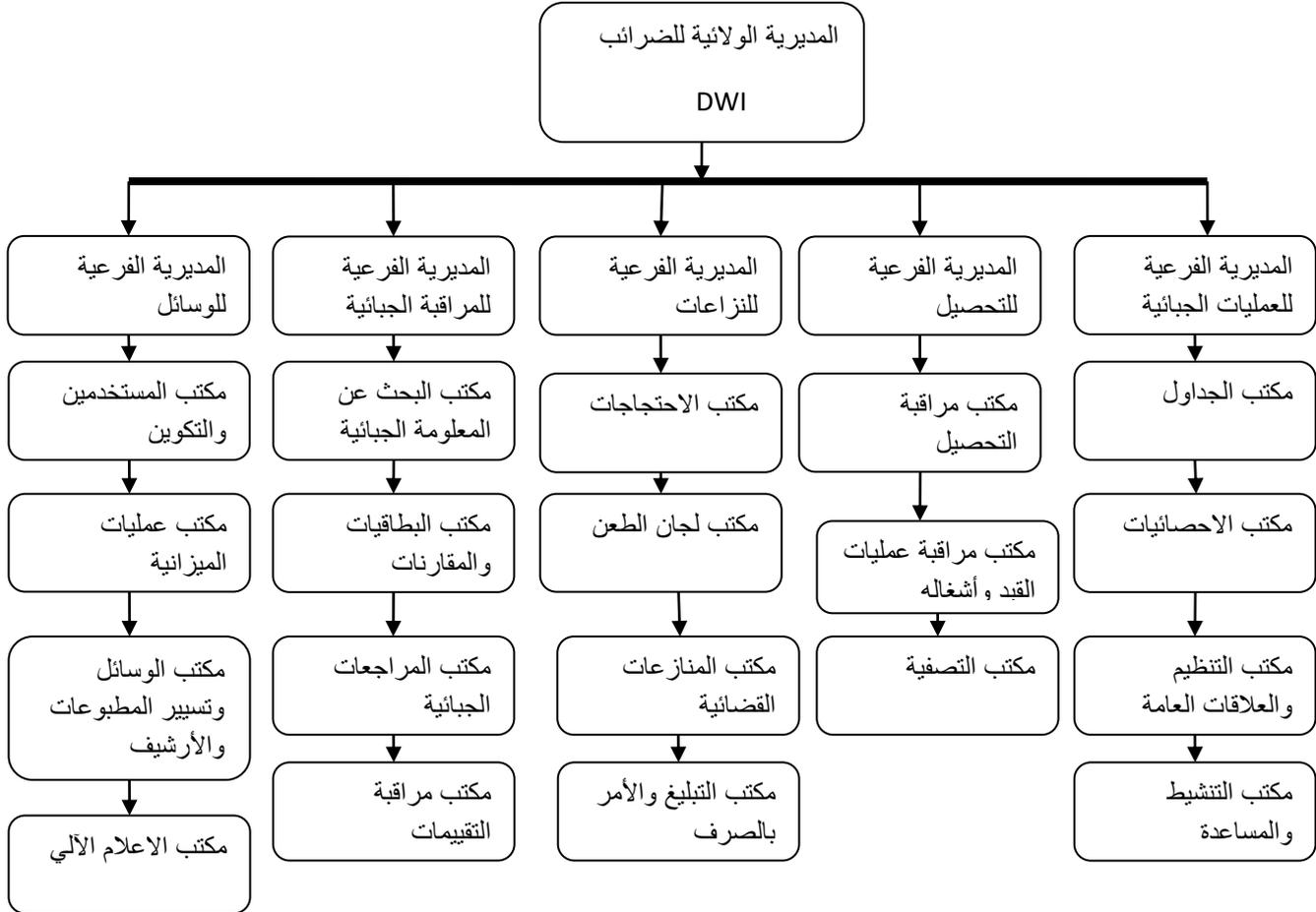
### الفرع الثاني: تعريف مديرية الضرائب لولاية ميله

المديرية الولائية للضرائب لولاية ميله هي إدارة عمومية غير مركزة تابعة لوزارة المالية -المديرية العامة للضرائب- تقوم بتحصيل الضريبة على مستوى الولاية وتجميعها وبعد ذلك تقوم بتوزيعها، حيث يوزع جزء منها للبلدية وجزء آخر للولاية، أما الجزء الثالث فيذهب للصندوق المشترك للجماعات المحلية وذلك لغرض سد الحاجيات الاجتماعية المختلفة. (معلومات مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية ميله، 2024)

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ميلة-**

تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس مديريات فرعية وهي كآآتي: ( القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009، 2009، صفحة 17)

**الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ميلة-**



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية الضرائب ميلة.

**1/ المديرية الفرعية للمعاملات الجبائية:**

وتكلف بما يلي:

- تنشيط المصالح وإعداد الاحصائيات وتجميعها، كما تكلف تشغيل الإصدار؛
  - التكلف بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها؛
  - متابعة أنظمة الاعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.
- كما تتكون المديرية الفرعية للمعاملات الجبائية من أربع مكاتب: مكتب الجداول، مكتب الاحصائيات، مكتب التنظيم والعلاقات العامة ومكتب التنشيط والمساعدة.

**1/1 مكتب الجداول: ويكلف بـ:**

- التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها؛
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

**2/1 مكتب الإحصائيات: ويكلف بـ:**

- استلام احصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية؛
- مركزة المنتوجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل؛
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدولية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

**3/1 مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف بـ:**

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات؛
- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازين؛
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور واعلامه وتوجيهه.

**4/1 مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف لاسيما بضمان ما يأتي:**

- التكلف بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها؛
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

**2/ المديرية الفرعية للتحصيل: وتكلف بـ:**

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر اتاوة؛
  - متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات مجال تنفيذ أعمالها لتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛
  - التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛
  - مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.
- كما تتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاث مكاتب: مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله ومكتب التصفية.

**1/2 مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف بـ:**

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

**2/2 مكتب متابعة عمليات القيد واشغاله: ويكلف بضمان ما يلي:**

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛
- مراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة؛
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛
- ضمان اعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**3/2 مكتب التصفية: ويكلف بضمان:**

- مراقبة التكفل بالجدول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الاحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضوا الضرائب والمصادقة عليها؛
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة؛
- التكفل بجدول القبول في الارزاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

**3/3 المديرية الفرعية للمنازعات: وتكلف بضمان:**

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

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع (04) مكاتب: مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن، مكتب المنازعات القضائية، مكتب التبليغ والأمر بالصرف.

**1/3 مكتب الاحتجاجات: ويكلف بـ:**

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى ارجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**2/3 مكتب لجان الطعن: ويكلف بـ:**

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن والنزاع أو الإعفاء المتخصص؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن بالإعفاء المختصة.

### 3/3 مكتب المنازعات القضائية: ويكلف بـ:

- إعداد وتكوين ملفات ابداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائرية المختصة؛
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على المصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض الضريبة.

### 4/3 مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف بـ:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛
- الأمر بالصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

### 4/4 المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وتكلف بـ:

- إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.
- تتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب: مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، مكتب البطاقيات والمقارنات، مكتب المراجعات الجبائية ومكتب مراقبة التقييمات.

### 1/4 مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:

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

### 2/4 مكتب البطاقيات والمقارنات: ويكلف بـ:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقيات الممسوكة؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

### 3/4 مكتب المراجعات الجبائية: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بضمنان:

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

### 4/4 مكتب مراقبة التقييمات: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:

- استلام واستغلال عقود نقل الملية بالمقابل أو مجانا؛
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التطبيق)؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

### 1/5 المديرية الفرعية للوسائل: وتكلف بـ:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛

- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل.

- وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف ومكتب الإعلام الآلي.

### 1/5 مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بـ:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛

- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيدها مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

### 2/5 مكتب عمليات الميزانية: ويكلف بـ:

- القيام في حدود صلاحيته بتنفيذ عمليات الميزانية؛

- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛

- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

### 3/5 مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: ويكلف بـ:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب؛

- تنفيذ تدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

### 4/5 مكتب الإعلام الآلي: ويكلف بـ:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛

- المحافظة على حالة شغل المنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

## المطلب الثالث: مقومات نجاح مديرية الضرائب لولاية ميلة-

يتطلب نجاح الإدارة الجبائية في تأدية وظائفها ومن مقوماتها ما يلي: (معلومات مقدمة من طرف مديرية الضرائب

لولاية ميلة، 2024)

- توفر العناصر الفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة الواسعة، وذلك من خلال تكوين متخصص في الضرائب، الذي يرفع مستوى تأهيل وتدريب تلك العناصر مع وضع برنامج تكوين دوري كلما كان هناك جديد في ميدان الضرائب؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- ترقية الحوار بين الإدارة الجبائية والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف؛
- يجب على إدارة الضرائب أن تضمن أحسن تطبيق للنظام الضريبي وتؤمن له الظروف الموضوعية لأخلاقيات العمل الضريبي ومردوديته التامة؛
- تزويد مختلف الإدارات الضريبية بالتجهيزات والإمكانات اللازمة خاصة منها المعلوماتية التي تسمح بإتقان العمل والسرعة في تنفيذه؛
- تبسيط القوانين والإجراءات الجبائية قصد تسهيل عمل الموظفين الجبائين من جهة وتخفيض حجم المنازعات التي قد تنشأ.

### المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من الأفراد العينة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم في هذه الدراسة اختيار مديرية الضرائب لولاية ميلة كميدان لدراسة الحالة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بهذه المديرية البالغ عددهم 412 عامل.

أما فيما يخص عينة الدراسة فتم اختيار عينة بلغ عددها 55 فرد، حيث قمنا بتوزيع 55 استمارة استبيان تم استرداد 42 استمارة ولم تسترد 13 استمارة، وبهذا يكون عدد استمارات الاستبيان الصالح للتحليل 42 استمارة أي بنسبة 80%.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة بالإضافة إلى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

### الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

### أولاً: المصادر الثانوية

وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميله

### ثانياً: المصادر الأولية

وتتمثل في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة، فقد صمم الاستبيان للأخذ بآراء مجموعة من المحكمين في المجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء وهي:

1/ الجزء الخاص: بالمتغيرات الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة من خلال عدّة متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديمغرافية والمهنية.

2/ الجزء الثاني: تمثل في أبعاد الحوكمة وتتضمن 20 فقرة مقسمة لأبعاد وهي كالتالي:

ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	حفظ حقوق المتعاملين	دور أصحاب المصالح	الإفصاح والشفافية	المسؤوليات الإدارية
4	4	4	4	4

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي كالتالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3/ الجزء الثالث: تمثل في الحصيلة الجبائية وتتضمن 11 عبارة وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي كالتالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن عبارات استبيان والدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية؛
- معامل ألفا كرو نباخ (Alpha cranbach) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن الاستبيان الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فترة من أبعاد الدراسة؛
- اختبار "T" لعينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة؛
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- مستوى أهمية والذي يتم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مدى تطبيق} = (\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}) / 3$$

$$\text{مدى تطبيق} = 3 / (5-1) = 1.33$$

وبناءً على ذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33؛

- الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى غاية 3.66؛

- الأهمية المرتفعة من 3.67.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة.

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة متخصصين في العلوم المالية والمحاسبة وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة في الملحق رقم 01.

وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية في الملحق رقم 02.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cranbach، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الاستبيان، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Alpha Cranbach على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والجدول رقم بين النتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

#### الجدول رقم (1-2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	أبعاد الحوكمة	20	0.898
1-1	ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	04	0.665
2-1	حفظ حقوق المتعاملين	04	0.701
3-1	دور أصحاب المصالح	04	0.797
4-1	الإفصاح والشفافية	04	0.796
5-1	المسؤوليات الإدارية	04	0.681
2	التحصيل الجبائي	11	0.831
	الاستبيان ككل	31	0.923

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تدل مؤشرات ألفا كرومباخ على تمتع أداة الدراسة صورة عامة بمعامل ثبات ألفا كرومباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من 0.60 حيث تتراوح قيمتها ما بين 0.665 و0.898، في حين معامل ثبات الأداة ككل هو 0.923 وهو أعلى من 0.60 .

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا في تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

#### المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2-2) المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

#### الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والمهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	- ذكر	18	%42.9
		- أنثى	24	%57.1
02	الفئة العمرية	- أقل من 30 سنة.	01	%2.4
		- من 30 إلى 40 سنة.	27	%64.3
		- من 41 إلى 50 سنة.	10	%23.8
		- من 51 سنة فأكثر.	04	%9.5
03	المؤهل العلمي	- ثانوي فأقل.	06	%14.3
		- جامعي (BAC+3+4+5).	35	%83.3
		- دراسات عليا.	01	%2.4
04	المركز الوظيفي	- المدير.	01	%2.4
		- نائب المدير.	00	%00
		- رئيس المصلحة.	10	%23.8
		- موظف إداري.	31	%73.8
05	الخبرة المهنية	- أقل من 5 سنوات.	11	%26.2
		- بين 5-10 سنوات.	10	%23.8
		- بين 11-15 سنة.	10	%23.8
		- 16 سنة فأكثر.	11	%26.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

يشير الجدول رقم (2-2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث يوضح أن 57.1% هم من الإناث وهي أعلى من نسبة الذكور التي بلغت 42.9%، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 64.3% أما النسبة الأقل كانت 9.5% للفئة العمرية الأكثر من 51 سنة. وفيما يخص المؤهل العلمي بينت النتائج أن نسبة 14.3% لديه مستوى ثانوي فأقل، أما نسبة 30.3% لديهم مستوى جامعي، أما الدراسات العليا فكانت نسبتها 2.4%، في حين أنّ المركز الوظيفي فقد كانت نسبة الموظفين الإداريين هي الأعلى بنسبة 73.8%، تليها رؤساء المصالح بسنة 23.8%، في حين نسبة 2.4% حاز عليها المدير أما نائب المدير فكان معدوم النسبة. أما الخبرة المهنية فقد أظهرت أعلى نسبة بـ 26.2% للفئة التي خبرته أقل من 5 سنوات و16 سنة فأكثر، ثم تلتها الفئة التي تراوحت عدد سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة 23.8%.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

#### الفرع الأول: تحليل عبارات الحوكمة

لوصف مستوى أهمية أبعاد الحوكمة في مديرية الضرائب لولاية ميلة، لجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار (t) للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة.

1/ تحليل عبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

الجدول رقم (2-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعء ضمان وجود

أساس لإطار فعال للحوكمة

الرقم	عبارات بعد ضمان وجود أساس فعال للحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	يوجد بمديرية الضرائب لوائح وقوانين تسهل عمل الموظفين لأداء مهامهم.	3.90	0.759	33.341	0.000	3	مرتفعة
02	يوجد في إدارة الضرائب هيكل تنظيمي فعال لإدارة التّحصيل الجبائي.	3.71	0.891	27.007	0.000	4	مرتفعة
03	تطبق مديرية الضرائب القوانين والأنظمة سارية المفعول في أداء عملها.	4.12	0.550	48.531	0.000	1	مرتفعة
04	تمتلك الجهات الرقابية والقوانين في مديرية الضرائب السلطة الكافية لإدارة أعمالها.	3.98	0.811	31.768	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.93	0.539	47.237	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.71-4.12)، وانحراف معياري ما بين (0.550-0.891)، وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)، على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعء ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في مديرية الضرائب لولاية ميلة، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.759) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أنّ هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بالمديرية مستقلة عن باقي وظائفها؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميله

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.891)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يوجد في إدارة الضرائب هيكل تنظيمي فعال؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.550)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تطبق مديرية الضرائب القوانين والأنظمة سارية المفعول.
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.811)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاجتماعية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تمتلك الجهات الرقابية في مديرية الضرائب السلطة الكافية لإدارة أعمالها.

2/ تحليل عبارات بعد حفظ حقوق المتعاملين

الجدول رقم (2-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعء حفظ حقوق المتعاملين

الرقم	عبارات حفظ حقوق المتعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
05	تعمل مديرية الضرائب على حماية حقوق جميع المتعاملين.	4.05	0.661	39.695	0.000	1	مرتفعة
06	يشارك الموظفون في مديرية الضرائب عن طريق انتخاب ممثليهم في الهيئات الإدارية المختلفة.	3.86	0.899	27.803	0.000	3	مرتفعة
07	يقوم المتعاملين بتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم حول الخدمات الجبائية لمديرية الضرائب بكل شفافية.	3.95	0.909	28.167	0.000	2	مرتفعة
08	يحصل المكلفون بالضريبة على الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب بتكاليف مناسبة.	3.81	0.944	25.487	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.89	0.625	40.363	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء حفظ حقوق المتعاملين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.71-4.05)، وانحراف معياري ما بين (0.661-0.944)، وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89)، على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعء حفظ حقوق المتعاملين في مديرية الضرائب لولاية ميله، وبناء على نتائج الجدول لأعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.661) وبهذا فهب تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعمل على حماية حقوق جميع المتعاملين؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.899) وبهذا تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يشارك الموظفون عن طريق انتخاب ممثليهم في الهيئة الإدارية؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.944) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يقوم المتعاملين بتقديم اقتراحاتهم حول الخدمات الجبائية لمديرية الضرائب بكل شفافية.
- المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.944) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الاحتمالية (Sig=0/000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يحصل المكلفون بالضريبة على خدمات بتكاليف مناسبة.

3/ تحليل عبارات بعد دور أصحاب المصالح

الجدول رقم (2-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعء دور أصحاب

المصالح

الرقم	عبارات بعد دور أصحاب المشاريع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح بموجب القانون الداخلي لمديرية الضرائب.	3.93	0.838	30.385	0.000	1	مرتفعة
10	يحصل أصحاب المصالح على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.	3.74	1.037	23.354	0.000	4	مرتفعة
11	توفر مديرية الضرائب معلومات ذات صلة بالقدر والتوقيت المناسب لها.	3.86	0.683	36.583	0.000	2	مرتفعة
12	يتصل أصحاب المصالح بمديرية الضرائب للإفصاح عن الممارسات الغير القانونية التي يتعرضون لها.	3.76	0.850	28.684	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.82	0.679	36.466	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء دور أصحاب المصالح إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.74-3.93)، وانحراف معياري ما بين (0.838-1.037)، وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى أهمية المرتفعة لبعء دور أصحاب المصالح في مديرية الضرائب لولاية ميله، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.838)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يتم احترام حقوق أصحاب المصالح بموجب القانون الداخلي؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3.74) وبانحراف معياري قدره (1.037) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن أصحاب المصالح يحصلون على تعويض عن انتهاك حقوقهم؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي (3.86) ولانحراف معياري قدره (0.683) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه توفر المديرية معلومات ذات صلة بالقدر والتوقيت المناسب لها؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي (3.76) وبانحراف معياري قدره وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يتصل أصحاب المصالح بالمديرية للإفصاح عن ممارسات غير أخلاقية.

4/ تحليل عبارات بعد الإفصاح والشفافية

الجدول رقم (2-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعث الإفصاح

والشفافية

الرقم	عبارات بعد الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	يتصف الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بالوضوح بين مختلف المستويات التنظيمية.	3.86	0.751	33.272	0.000	4	مرتفعة
14	تستخدم مديرية الضرائب الموقع الالكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.	4.14	0.751	35.736	0.000	1	مرتفعة
15	تقوم الإدارة بتزويد المكلفين بالضريبة بمعلومات دورية منتظمة في الوقت المحدد.	3.90	0.906	27.946	0.000	3	مرتفعة
16	تقوم مديرية الضرائب باستقبال المتعاملين معها في كل وقت.	3.95	0.936	27.372	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.662	38.832	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم 2-6 إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث الإفصاح والشفافية إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.86-4.14) وانحراف معياري ما بين (0.751-3.86) وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96)، على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعث الإفصاح والشفافية في مديرية الضرائب لولاية ميلة، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.751) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنّ الهيكل التنظيمي يتصف بالوضوح بين المستويات التنظيمية؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.751) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنّ مديرية الضرائب تستخدم الموقع الالكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.906) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه تقوم الإدارة بتزويد المكلفين بالضريبة بالمعلومات؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.936) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تقوم مديرية الضرائب باستقبال المتعاملين معها في نفس الوقت.

5/ تحليل عبارات بعد المسؤوليات الإدارية

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" ومستوى الدلالة لبعء المسؤوليات الإدارية

الرقم	عبارات بعد الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	يحق للمكلفين بالضريبة مساءلة مديرية الضرائب عن الممارسات غير القانونية التي ترتكبها.	3.83	0.696	35.719	0.000	4	مرتفعة
18	تلتزم مديرية الضرائب باتخاذ إجراءات عاجلة بما فيها التعويض لمعالجة أي تجاوز لحقوق المكلفين بالضريبة.	4.05	0.661	39.695	0.000	2	مرتفعة
19	تلتزم مديرية الضرائب باتخاذ إجراءات عاجلة بما فيها التعويض لمعالجة أي تجاوز لحقوق المكلفين بالضريبة.	4.00	0.883	29.343	0.000	3	مرتفعة
20	تقوم مديرية الضرائب بتشكيل لجان رقابية مهمتها متابعة ومراقبة إجراءات التحصيل الجبائي.	4.14	0.718	37.388	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.05	0.495	52.408	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء الإفصاح والشفافية إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.83-4.14) وانحراف معياري ما بين (0.661-0.883) وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01)، على مقياس ليكارث الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعء المسؤوليات الإدارية في مديرية الضرائب لولاية ميلة، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.696) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يحق للمكلفين بالضريبة مساءلة مديرية الضرائب عن الممارسات غير القانونية التي ترتكبها؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي (4.05)، وبانحراف معياري قدره (0.661) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تلتزم مديرية الضرائب باتخاذ إجراءات عاجلة؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (19) يساوي (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.883) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تنتشر وتنشر مديرية الضرائب المعلومات الضرورية حول عمليات التحصيل الضريبي؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (20) يساوي (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.718) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تقوم مديرية الضرائب بتشكيل لجان رقابية لمراقبة إجراءات التحصيل الجبائي.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

### الفرع الثاني: تحليل عبارات التحصيل الجبائي

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لعبارات التحصيل

#### الجبائي

الرقم	عبارات بعد الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تتبنى مديرية الضرائب قواعد وقوانين في مجال التحصيل الجبائي.	4.19	0.455	59.728	0.000		مرتفعة
22	يساهم نظام المعلومات المحاسبية المطبق في مديرية الضرائب في سد الثغرات الضريبية.	3.76	0.878	27.762	0.000		مرتفعة
23	تطبق الإدارة الضريبية بعض معايير الجودة الشاملة المساهمة في زيادة الالتزام الضريبي للمكلفين.	3.79	0.813	30.193	0.000		مرتفعة
24	تقوم مديرية الضرائب بعمليات التوعية للمواطنين والمكلفين بأهمية التحصيل الجبائي.	4.07	0.677	38.981	0.000		مرتفعة
25	يساهم نظام المعلومات المحاسبية المطبق في مديرية الضرائب في قياس القيمة الحقيقية لقيمة الدخل الخاضع للضريبة.	3.86	0.783	31.921	0.000		مرتفعة
26	تفرض مديرية الضرائب عقوبات على المتهربين من الضريبة ولا تتساهل معهم.	4.26	0.665	41.548	0.000		مرتفعة
27	تراعي مديرية الضرائب بعض ظروف المتأخرين عن دفع الضريبة.	3.69	0.811	29.486	0.000		مرتفعة
28	تدعم مديرية الضرائب خزينة الدولة من خلال جمع	4.45	0.504	57.279	0.000		مرتفعة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

						الضرائب والرسوم ومختلف أنواعها.	
مرتفعة		0.000	56.705	0.484	4.24	تساهم مديرية الضرائب من خلال المتابعة القضائية للمكلفين المتهربين من دفع الضرائب في استرجاع بعض الحصائل الضريبية.	29
مرتفعة		0.000	35.043	0.731	3.95	تعتمد مديرية الضرائب طرق رقابية حديثة في الحد من التهرب الضريبي.	30
مرتفعة		0.000	32.584	0.762	3.83	تلتزم مديرية الضرائب بالمسؤولية الاجتماعية من أجل الحد من تماطل المكلفين في دفع الضريبة المستحقة.	31
مرتفعة	/	0.000	60.737	0.428	4.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحصيل الجبائي إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.69-4.45) وانحراف معياري ما بين (0.455-0.878) وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01)، على مقياس ليكارث الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لعبارة التحصيل الجبائي في مديرية الضرائب لولاية ميلة، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (21) يساوي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.455) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تتبنى مديرية الضرائب قواعد في مجال التحصيل الجبائي؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (22) يساوي (3.76) وانحراف معياري قدره (0.878) وبهذا فهي تحصل على المرتبة العاشرة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يساهم نظام المعلومات المطبق في مديرية في سد الثغرات الضريبية؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (23) يساوي (3.79) وانحراف معياري قدره (0.813) وبهذا فهي تحصل على المرتبة التاسعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى

- دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تطبق الإدارة الضريبية بعض معايير الجودة الشاملة المساهمة في زيادة الالتزام الضريبي للمكلفين.
- المتوسط الحسابي للعبارة (24) يساوي (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.677) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تقوم مديرية الضرائب بعمليات التوعية للمواطنين المكلفين بأهمية التحصيل الجبائي؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (25) يساوي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.783) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يساهم نظام المعلومات المحاسبية في قياس القيمة الحقيقية لقيمة الدخل الخاضع للضريبة؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (26) يساوي (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.665) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تفرض مديرية الضرائب عقوبات على المتهربين من الضريبة؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (27) يساوي (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.811) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الحادية عشر، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تراعي مديرية الضرائب بعض ظروف المتأخرين عن دفع الضريبة؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (28) يساوي (4.45) وبانحراف معياري قدره (0.504) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تدعم مديرية الضرائب خزينة الدولة بجمع الضرائب والرسوم؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (29) يساوي (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.484) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تساهم مديرية الضرائب في استرجاع بعض الحصائل الضريبية؛
- المتوسط الحسابي للعبارة (30) يساوي (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.731) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تعتمد مديرية الضرائب طرق رقابية للحد من التهرب الضريبي؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- المتوسط الحسابي للعبارة (31) يساوي (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.762) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثامنة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تلتزم مديرية الضرائب بالمسؤولية للحد من تماطل المكلفين في دفع الضريبة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار (1- Sample K-S) "كولمجروف سميرنوف" وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية بكل محور أكبر من ( $\text{Sig} \geq 0.05$ ).

#### الجدول رقم (2-9): اختبار توزيع طبيعي "كولمجروف سميرنوف" (1- Sample K-S)

المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	قيمة اختبار Z	مستوى المعنوية Sig
1	الحوكمة	20	1.229	0.98
2	التحصيل الجبائي	11	0.719	0.679
	الاستبيان ككل	31	1.128	0.157

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (2-9) أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر ( $\text{Sig} \geq 0.05$ )، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا استخدام اختبار المعلمية.

#### الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

**1/ الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للحوكمة (أبعاد الحوكمة) على تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) واختبار الفرضية تم تقسيمها إلى 05 فرضيات كالآتي:

**1/1 الفرضية الفرعية H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة كما هو موضّح في الجدول أدناه رقم (10-2).

**الجدول رقم (10-2): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة لمديرية الضرائب لولاية ميلة**

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار $\beta$	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التحصيل الجبائي	0.318	0.101	4.492	0.04	الانحدار	الثابت	6.399	0.000
					البواقي	Constant		
					المجموع	ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة	2.119	0.040

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح هذا الجدول رقم (10-2) أثر ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب ولاية ميلة، أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.318) وهذا يبين علاقة ارتباط ضعيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.101) أي أنّ ما قيمته (0.101) من التغير في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن تغيّر في مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة كما بلغت درجة تأثير  $\beta$  معامل الانحدار (0.252) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (0.252) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (4.492) وهي دالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت T المحسوبة (2.119) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

**2/ الفرضية الفرعية H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر حفظ حقوق المتعاملين على تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة، كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (2-11).

**الجدول رقم (2-11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر حفظ حقوق المتعاملين**

### لمديرية الضرائب لولاية ميلة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار $\beta$	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التحصيل الجبائي	0.493	0.243	12.835	0.001	الانحدار	الثابت	7.264	0.000
					البواقي	Constant		
					المجموع	حفظ حقوق المتعاملين	3.583	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-11): أثر حفظ حقوق المتعاملين لإطار فعال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة، أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بحفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.493) وهذا يبين علاقة ارتباط متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.243) أي أنّ ما قيمته (0.243) من التغير في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن تغير في مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كما بلغت درجة تأثير  $\beta$  معامل الانحدار (0.337) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (0.337) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (12.835) وهي دالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت T المحسوبة (3.583) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان حفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

**3/ الفرضية الفرعية H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر دور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة كما هو موضح في جدول أدناه رقم (2-12).  
**الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر دور أصحاب المصالح**

### لمديرية الضرائب لولاية ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار $\beta$	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	
التحصيل الجبائي	0.628	0.394	25.886	0.00	الانحدار	الثابت	8.305	0.00	
					البواقي	Constant			
					المجموع	حفظ حقوق المتعاملين	5.098	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-12): أثر دور أصحاب المصالح لإطار فعال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب ولاية ميلة، أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بدور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.628) وهذا يبين علاقة ارتباط قوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.394) أي أنّ ما قيمته (0.394) من التغير في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن تغير في مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كما بلغت درجة تأثير  $\beta$  معامل الانحدار (0.395) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (0.395) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (25.986) وهي دالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت T المحسوبة (5.098) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان دور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

**4/ الفرضية الفرعية H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإفصاح والشفافية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (2-13).

**الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإفصاح والشفافية لمديرية**

### الضرائب لولاية ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار $\beta$	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التحصيل الجبائي	0.634	0.402	26.860	0.000	الانحدار	الثابت	7.505	0.00
					البواقي	Constant		
					المجموع	الإفصاح والشفافية		
					41	0.410	5.183	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-13): أثر دور الإفصاح والشفافية لإطار فعال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب ولاية ميلة، أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بدور الإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.634) وهذا يبين علاقة ارتباط قوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.402) أي أنّ ما قيمته (0.402) من التغير في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن تغير في مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كما بلغت درجة تأثير  $\beta$  معامل الانحدار (0.410) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (0.410) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (26.860) وهي دالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت T المحسوبة (5.183) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

**5/ الفرضية الفرعية H05:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات الإدارية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات الإدارية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات الإدارية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المسؤوليات الإدارية على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (2-14).

**الجدول رقم (2-14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المسؤوليات الإدارية لمديرية**

### الضرائب لولاية ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار $\beta$	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التحصيل الجبائي	0.722	0.521	43.511	0.000	الانحدار	الثابت	3.965	0.00
					البواقي	Constant		
					المجموع	المسؤوليات الإدارية	6.596	0.00
					41	0.623		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-14) أثر المسؤوليات الإدارية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب ولاية ميلة، أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤوليات الإدارية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.7223) وهذا يبين علاقة ارتباط قوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.521) أي أنّ ما قيمته (0.521) من التغير في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن تغير في مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كما بلغت درجة تأثير  $\beta$  معامل الانحدار (0.623) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (0.623) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (43.511) وهي دالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت T المحسوبة (6.596) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان المسؤولية الإدارية في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

يبين الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) على تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة.

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب ميلة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	درجات الحرية DF	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التحصيل الجبائي	0.800	0.640	12.804	0.00	5	الثابت	1.405	0.002
						ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	-0.133	0.179
						البواقي	0.107	0.277
						حفظ حقوق المتعاملين	0.175	0.064
						دور أصحاب المصالح	0.105	0.306
						المجموع	0.407	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-15) أثر الحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة، إذ يبلغ معامل الارتباط R (0.800) وهذا يبين علاقة ارتباط قوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.640)، أي أنّ ما قيمته (0.640) من التغيرات في

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيلة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية ميلة

التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة ناتج عن التّغير في مستوى الحوكمة، كما بلغت قيمة درجة التّأثر لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة (-0.133) وحفظ حقوق المتعاملين (0.107) والمسؤوليات الإدارية (0.407) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في الحوكمة يؤدي للزيادة في التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة بقيمة (-0.133) لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، وقيمة (0.105) للإفصاح والشفافية وقيمة (0.407) للمسؤوليات الإدارية، ويؤكد معنوية هذا التّأثير قيمة F المحسوبة (12.804) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصّفرية وقبول الفرضية البديلة التي تأكد:

وجود أثر ودلالة إحصائية للحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) على تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة، من خلال التعريف بمختلف الأنشطة التي تقوم بها وتقييم التحصيل الجبائي، وذلك باعتماد على بعض المؤشرات المالية إلى جانب تحليل الاستبيان لعينة الدراسة المكونة من 42 عامل وما نتج عنه حول مدى تأثير الحوكمة على تحسين التحصيل الجبائي وكذا اختبار الفرضيات التي تؤكد وجود أثر ودلال إحصائية لأثر الحوكمة لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية في تحسين الحيلة الجبائية للمديرية بدرجات متفاوتة.

ومن خلال ما تقدم من دراستنا يمكن استخلاص النتائج التالية:

- بلغ معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل (0.923)؛
- مستوى أهمية ضمان وجود أساس لإطار للحوكمة لمديرية الضرائب لولاية ميلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)؛
- مستوى أهمية حفظ حقوق المتعاملين لمديرية الضرائب ولاية ميلة من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)؛
- مستوى أهمية دور أصحاب المصالح لمديرية الضرائب لولاية ميلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)؛
- مستوى أهمية الإفصاح والشفافية لمديرية الضرائب لولاية ميلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96)؛
- مستوى أهمية المسؤوليات الإدارية لمديرية الضرائب لولاية ميلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01)؛
- تم نفي الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الصفرية الثانية حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الصفرية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الرابعة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوكمة في تحسين الحصيد الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة

---

- تم نفي الفرضية الخامسة حيث تمّ التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الخاتمة

### خاتمة:

بعد تناول موضوع الدراسة من جوانبه النظرية وتطبيقية يجدر بنا أن نختم الدراسة بالتأكيد على أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي، وتبين أن الحوكمة تعتبر أساسية في تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة في عمليات التحصيل الضريبي وتعزيز الالتزام الضريبي وتعزيز الرقابة الجبائية. وفي سياق الدراسة تم التركيز على مدى أهمية مبادئ الحوكمة في تعزيز الحوكمة الجبائية وتحسين التحصيل الجبائي، كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يلعب دورا هاما في تحسين نظام الضرائب وتنظيم الجباية من خلال استخدام التقنيات الرقمية والشفافية في عمليات التحصيل الضريبي ويعزز ثقة المكلفين في النظام الجبائي.

بناء على ذلك، يمكن استنتاج أن الحوكمة الجبائية تعد عنصرا حاسما في تحقيق العدالة الجبائية وتعزيز الثقة بين المكلفين والسلطات الضريبية، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تستمر الجهود المشتركة بين الحكومة والمكلفين والأجهزة الجبائية في تحسين التحصيل الجبائي من خلال تعزيز العدالة والشفافية وتطبيق التشريعات الضريبية الفعالة وتعزيز الأنظمة الجبائية واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات الجبائية الضرائب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية نوردتها حسب الآتي:

### 1/ نتائج الدراسة

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- الحوكمة هي عبارة عن مجموعة قواعد وإجراءات ونظم إدارية ومحاسبية وتعليمات وتوجه سلوكيات الشركة وتحكم العلاقة بين كل الأطراف المشاركة في النشاط، بشكل الذي يحقق التفاعل بين الأطراف وبها يؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات، ومن النتائج النظرية نذكر ما يلي:
- للحوكمة عدّة أبعاد من بينها (ضمان وجود أساس فعّال للحوكمة، حفظ حقوق المتعاملين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، المسؤوليات الإدارية) لتحسين التحصيل الجبائي؛
  - يقصد بالتحصيل الجبائي أنه جملة من الإجراءات سواء كانت إدارية أو نقدية وليتبي يتم من خلالها نقل دين الضريبة من المكلف إلى الخزينة العمومية؛
  - تتبع الإدارة الجبائية عدّة طرق للتحصيل الضريبي، التي منحها له القانون الضريبي، وهذه الضمانات عبارة عن جملة من الشروط التي تضمن تحصيل الديون الضريبية الموجودة بحوزة المكلفين بالضريبة.
  - وجدت الدراسة أن هناك آليات للتحصيل تتبعها المصالح الجبائية اتحصل الضريبة واستفاء الديون من المكلفين بها.

#### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

- بلغ معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل (0.923)؛

## خاتمة عامة

- مستوى أهمية ضمان وجود أساس لإطار للحوكمة لمديرية الضرائب لولاية ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)؛
- مستوى أهمية حفظ حقوق المتعاملين لمديرية الضرائب ولاية ميله من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)؛
- مستوى أهمية دور أصحاب المصالح لمديرية الضرائب لولاية ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)؛
- مستوى أهمية الإفصاح والشفافية لمديرية الضرائب لولاية ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96)؛
- مستوى أهمية المسؤوليات الإدارية لمديرية الضرائب لولاية ميله من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01)؛
- تم نفي الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميله عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الصفرية الثانية حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميله عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الصفرية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميله عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الرابعة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميله عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- تم نفي الفرضية الخامسة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي بمديرية الضرائب لولاية ميله عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 2/ توصيات الدراسة

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتوضيح إجراءات التحصيل الجبائي؛
- تشجيع الوعي الضريبي والالتزام الطوعي بسداد الضرائب من خلال حملات تثقيفية وتوعوية تستهدف المكلفين؛
- تطوير القوانين الضريبية بما يضمن عدالة التوزيع والتطبيق الفعال للضريبة ومكافحة التهرب الضريبي؛

## خاتمة عامة

- تحسين استخدام التكنولوجيا والتطور المستمر للموظفين في الإدارة الضريبية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في مجال التحقيق الضريبي والتّصريحات الضريبية؛
- تعزيز التعاون الدولي في مجال الحوكمة الجبائية، بما في ذلك تبادل المعلومات والتّجارب مع الدّول الأخرى، والانضمام إلى المبادرات والمنظمات الدّولية ذات الصلة.

### 3/ أفاق الدراسة

- تناولنا خلال هذه الدّراسة موضوع أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي لمديرية الضرائب، وباعتباره موضوع حساس وذو أهمية في المؤسسة، فلا يمكن حصره في دراسة واحدة فقط بل يحتاج إلى دراسات أخرى تتطرق إلى مختلف الجوانب التي لم تتطرق إليها خلال هذه الدّراسة أو يمكن دراسته باستخدام أدوات أخرى، وأفاق البحث في الموضوع ما زالت مفتوحة في تتيح المجال لبحوث أخرى تتعلق بـ:
- أثر الحوكمة الجبائية في الحد من التّهرب الضريبي، دراسة ميدانية لعينة من مديريات الضرائب؛
  - خلق ثقافة الكل مراقبة الكل، والكل يراقب داخل المديرية من أجل خلق جو مناسب للعمل بكل اتقان واحترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- وفي الأخير نأمل أن نكون وفقنا في معالجة هذا الموضوع وإصابة الهدف من دراسته، وما التوفيق إلّا من عند الله عز وجل.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

##### - الكتب

1. أحمد على خضر. (2012). الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
2. حامد عبد المجيد دراز، و المرسي السيد حجازي. (2004). المالية العامة. الإسكندرية: بدون دار النشر.
3. حسين طاهري. (2007). المنازعات الضريبية. الجزائر: دار الخلدونية.
4. حميد بوزيدة. (2010). جباية المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. داوود سليمان مولود. (2011). تأثير حوكمة الشركات على فاعلية الرقابة الداخلية بحث تطبيقي في عينة من الوحدات الاقتصادية. بغداد، العراق: المعهد العربي للمحاسبين.
6. سوزي عدلي ناشد. (2006). أساسيات المالية العامة النفقات العامة. بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
7. طارق عبد العال حماد. (2004). حوكمة الشركات: المفاهيم- المبادئ- التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
8. طارق عبد الهاد حماد. (2005). حوكمة الشركات والأزمات المالية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. عبد الله جوهر. (2014). الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة- التسويق- العمل المؤسسي- تخطيط وإدارة القوة العاملة- الحوكمة). الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
10. عصام مهدي محمد عابدين. (بلا تاريخ). الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها دراسة تحليلية، إجرائية، تطبيقية. القاهرة، محمد: دار محمود للنشر والتوزيع.
11. علاء فرحان طالب. (2011). الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
12. العلي عدلي. (2009). المالية العامة والقانون المالي والضريبي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
13. عيسى سماعيلين. (2021). جباية ومحاسبة المؤسسة. الجزائر: الصفحات الزرقاء.
14. محمد عباس محرز. (بلا تاريخ). اقتصاديات المالية العامة النفقات العامة الإيرادات العامة الميزانية العامة للدولة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
15. وارد خليل عطاء الله، و محمد عبد الفتاح لعشماوي. (2008). الحوكمة المؤسسية- المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة. مكتبة الحرية للنشر و التوزيع.

##### - المجلات العلمية

## قائمة المراجع

16. بسام عبد الله البسام. (2014). الحوكمة الرشيدة. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية.
17. بوجردة الياسين. (2007). واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي. المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية (2).
18. بوزيد السايح. (2012). سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية. مجلة الماجد (10).
19. تيتي مباركة، و مهدي شرقي. (2022). التحصيل الجبائي خلال جائحة كوفيد 19 في ظل التسيير العمومي الجديد دراسة حالة عينة من قباضات الضرائب بولاية غرداية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة ، 06 (02).
20. جمال الدين سيليني، و محمد طالبي. (2021). أثر النظام الجبائي الالكتروني في الحفاظ على استقرار مردودية. مجلة الريادة.
21. زدان محمد. (2009). "دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر". المملكة العربية السعودية: الجامعة الإسلامية.
22. زين الدين بروش، و جابر دهيمي. (2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة.
23. سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية (10).
24. طيبة محمد رضا، و عبد القادر بوعزة. (2020). دور الحوكمة الضريبية في تحسين جودة القوائم الجبائية في الجزائر دراسة ميدانية -المديرية الولائية للضرائب -بشار-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23 (1).
25. عبد الغاني دادن، و سعيدة تلي. (2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة.
26. مراد ميهوبي. (2014). إجراءات تحصيل الضريبة. مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون.
27. منير بن عزوق، و مريم مقسم. (2020). دور الإدارة الالكترونية في تحسين التحصيل الجبائي ومكافحة التهرب. مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية.

### - الرسائل الجامعية

28. إدريس وائل سنوسي. (2016). أثر الحومة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة الماجستير). عمان، كلية الاعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
29. رميساء نادي. (2020). مكافحة الفساد في مجال التحصيل الجبائي (أطرحة دكتوراه). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

## قائمة المراجع

30. رولا وائل الكبيجي. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني (رسالة الماجستير). قدس، كلية إدارة العليا تخصص إدارة أعمال، فلسطين: جامعة القدس.
31. العابدي دلال. (2015-2016). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (أطروحة الدكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
32. قادم عبد الحميد. (2015). الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية للجامعات المحلية (رسالة الماجستير). أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي بن مهيدي.
- المطبوعات الجامعية
33. خليدة عابي. (بلا تاريخ). محاضرات مقياس حوكمة الشركات.
34. غضبان حسام الدين. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النصوص القانونية
35. الجريدة الرسمية. (1991). المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية. 9. الجزائر.
36. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009. (2009). تحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.
- المواقع الإلكترونية
37. الموقع الإلكتروني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من جامعة الدول العربية.
38. النزاهة كمدخل للحوكمة الرشيدة. (2013). تاريخ الاسترداد 18 03 2024، من [www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf](http://www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf).
39. مركز أبوضبي للحوكمة. (30 07 2013). تاريخ الاسترداد 18 03 2024، من مصطلحات ومفاهيم: [www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf](http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf).

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- المواقع الالكترونية

40. awareness and media. (s.d.). Récupéré sur  
[http://www.dse.sy/uploads/docs/awareness-and-media/educationalmaterials/lectures/CORPORATE\\_GOVERNANCE.doc](http://www.dse.sy/uploads/docs/awareness-and-media/educationalmaterials/lectures/CORPORATE_GOVERNANCE.doc)
41. D. C North .(بلا تاريخ). A transaction cost theory of politics .Journal of theoretical politics.
42. Kettl, D.F .(2000) .The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government من تاريخ الاسترداد 18 3, 2024 ،  
Administration:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.2856&rep=rep1&type=pdf>
43. UNESCAP من تاريخ الاسترداد 18 03, 2024، (2009) .  
<http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
44. Worldwide Governance Indicators من تاريخ الاسترداد 21 03, 2024، (2019) .  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	زموري كمال	أستاذ محاضر قسم "أ"	تسويق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
02	بودرجة رمزي	أستاذ محاضر قسم "أ"	تسويق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
03	مجدوب علاء الدين	أستاذ محاضر قسم "أ"	إدارة مالية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
04	ميمون معاد	أستاذ محاضر قسم "ب"	تسويق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
05	الوافي حمزة	أستاذ محاضر قسم "ب"	إدارة أعمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (02): استبيان حول أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص مالية مؤسسة

استبيان حول:

أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

يعتبر هذا الاستبيان جزء من الدراسة من أجل إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة تحت عنوان "أثر الحوكمة في تحسين التحصيل الجبائي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميلة"، وبغية تحقيق هذه الدراسة يرجى منكم الإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن دقة وصحة هذه النتائج تعتمد على مدى دقة وصحة البيانات، وذلك من أجل مساعدتنا للوصول إلى نتائج تخدم البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

- د. زموري كمال

إعداد الطالبتين:

- زليفة أمال

- بودرع مروة

السنة الجامعية 2024/2023.

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1/ الجنس:

ذكر  أنثى

2/ الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  من 41 سنة إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي (BAC+3/+4/+5)  دراسات عليا (ماجستير + دكتوراه)

4/ المركز الوظيفي:

المدير  نائب المدير  رئيس المصلحة  موظف إداري

5/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  16 سنة فأكثر

### المحور الثاني: الحوكمة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة</b>						
01	يوجد بمديرية الضرائب لوائح وقوانين تسهل عمل الموظفين لأداء مهامهم.					
02	يوجد في إدارة الضرائب هيكل تنظيمي فعال لإدارة التحصيل الجبائي.					
03	تطبق مديرية الضرائب القوانين والأنظمة سارية المفعول في أداء عملها.					
04	تمتلك الجهات الرقابية والقانونية في مديرية الضرائب					

## قائمة الملاحق

					السلطة الكافية لإدارة أعمالها.
<b>البعد الثاني: حفظ حقوق المتعاملين</b>					
					05 تعمل مديرية الضرائب على حماية حقوق جميع المتعاملين.
					06 يشارك الموظفون في مديرية الضرائب عن طريق انتخاب ممثليهم في الهيئات الإدارية المختلفة.
					07 يقوم المتعاملين بتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم حول الخدمات الجبائية لمديرية الضرائب بكل شفافية.
					08 يحصل المكلفون بالضريبة على الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب بتكاليف مناسبة.
<b>البعد الثالث: دور أصحاب المصالح</b>					
					09 يتم احترام حقوق أصحاب المصالح بموجب القانون الداخلي لمديرية الضرائب.
					10 يحصل أصحاب المصالح على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
					11 توفر مديرية الضرائب معلومات ذات صلة بالقدر والتوقيت المناسب لها.
					12 يتصل أصحاب المصالح بمديرية الضرائب للإفصاح عن الممارسات الغير القانونية التي يتعرضون لها.
<b>البعد الرابع: الإفصاح والشفافية</b>					
					13 يتصف الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بالوضوح بين مختلف المستويات التنظيمية.
					14 تستخدم مديرية الضرائب الموقع الالكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.
					15 تقوم الإدارة بتزويد المكلفين بالضريبة بمعلومات دورية منتظمة في الوقت المحدد.
					16 تقوم مديرية الضرائب باستقبال المتعاملين معها في كل وقت.
<b>البعد الخامس: المسؤوليات الادارية</b>					

## قائمة الملاحق

					17	يحق للمكلفين بالضريبة مساءلة مديرية الضرائب عن الممارسات غير القانونية التي ترتكبها.
					18	تلتزم مديرية الضرائب باتخاذ إجراءات عاجلة بما فيها التعويض لمعالجة أي تجاوز لحقوق المكلفين بالضريبة.
					19	تتشر مديرية الضرائب المعلومات الضرورية حول عمليات التحصيل الضريبي للموظفين والمكلفين بالضريبة بطريقة عادلة.
					20	تقوم مديرية الضرائب بتشكيل لجان رقابية مهمتها متابعة ومراقبة إجراءات التحصيل الجبائي.

### المحور الثالث: التحصيل الجبائي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تتبنى مديرية الضرائب قواعد وقوانين في مجال التحصيل الجبائي.					
22	يساهم نظام المعلومات المحاسبية المطبق في مديرية الضرائب في سد الثغرات الضريبية.					
23	تطبق الإدارة الضريبية بعض معايير الجودة الشاملة المساهمة في زيادة الالتزام الضريبي للمكلفين.					
24	تقوم مديرية الضرائب بعمليات التوعية للمواطنين والمكلفين بأهمية التحصيل الجبائي.					
25	يساهم نظام المعلومات المحاسبية المطبق في مديرية الضرائب في قياس القيمة الحقيقية لقيمة الدخل الخاضع للضريبة.					
26	تقرض مديرية الضرائب عقوبات على المتهربين من الضريبة ولا تتساهل معهم.					
27	تراعي مديرية الضرائب بعض ظروف المتأخرين					

## قائمة الملاحق

					عن دفع الضريبة.
					28 تدعم مديرية الضرائب خزينة الدولة من خلال جمع الضرائب والرسوم ومختلف أنواعها.
					29 تساهم مديرية الضرائب من خلال المتابعة القضائية للمكلفين المتهربين من دفع الضرائب في استرجاع بعض الحصائل الضريبية.
					30 تعتمد مديرية الضرائب طرق رقابية حديثة في الحد من التهرب الضريبي.
					31 تلتزم مديرية الضرائب بالمسؤولية الاجتماعية من أجل الحد من تماطل المكلفين في دفع الضريبة المستحقة.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة  
من حيث الجنس:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	18	42.9	42.9	42.9
أنثى	24	57.1	57.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

من حيث الفئة العمرية:

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	1	2.4	2.4	2.4
30 - 40 سنة	27	64.3	64.3	66.7
41 - 50 سنة	10	23.8	23.8	90.5
فاكتر سنة 51	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

من حيث المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فاقل جامعي	6	14.3	14.3	14.3
دراسات عليا	35	83.3	83.3	97.6
Total	42	100.0	100.0	

من حيث المركز الوظيفي:

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المدير	1	2.4	2.4	2.4
رئيس المصلحة	10	23.8	23.8	26.2
موظف اداري	31	73.8	73.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

من حيث الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 05 سنوات	11	26.2	26.2	26.2
بين 05 - 10 سنوات	10	23.8	23.8	50.0
Valid بين 11 - 15 سنة	10	23.8	23.8	73.8
سنة فاكثر 16	11	26.2	26.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الأبعاد  
البعد 01: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	4

البعد 02: حفظ حقوق المتعاملين

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	4

البعد 03: دور أصحاب المصالح

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

البعد 04: الإفصاح والشفافية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

البعد 05: المسؤوليات الإدارية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.581	4

## قائمة الملاحق

---

الحكومة ككل

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	20

التحصيل الجبائي

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	11

الاستبيان ككل

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	31

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لبعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1ع	42	3.90	.759	.117
2ع	42	3.71	.891	.138
3ع	42	4.12	.550	.085
4ع	42	3.98	.811	.125
ضمان_وجو	42	3.93	.539	.083
د				

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1ع	33.341	41	.000	3.905	3.67	4.14
2ع	27.007	41	.000	3.714	3.44	3.99
3ع	48.531	41	.000	4.119	3.95	4.29
4ع	31.768	41	.000	3.976	3.72	4.23
ضمان_وجو	47.237	41	.000	3.929	3.76	4.10
د						

## قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لبعء حفظ حقوق المتعاملين

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5ع	42	4.05	.661	.102
6ع	42	3.86	.899	.139
7ع	42	3.95	.909	.140
8ع	42	3.71	.944	.146
حفظ_حقوق_المتعام لين	42	3.89	.625	.096

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5ع	39.695	41	.000	4.048	3.84	4.25
6ع	27.803	41	.000	3.857	3.58	4.14
7ع	28.167	41	.000	3.952	3.67	4.24
8ع	25.487	41	.000	3.714	3.42	4.01
حفظ_حقوق_المتعام لين	40.363	41	.000	3.893	3.70	4.09

## قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لبعده دور اصحاب المصالح

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9ع	42	3.93	.838	.129
10ع	42	3.74	1.037	.160
11ع	42	3.86	.683	.105
12ع	42	3.76	.850	.131
دور_اصحاب_المصالح	42	3.82	.679	.105

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
9ع	30.385	41	.000	3.929	3.67	4.19
10ع	23.354	41	.000	3.738	3.41	4.06
11ع	36.583	41	.000	3.857	3.64	4.07
12ع	28.684	41	.000	3.762	3.50	4.03
دور_اصحاب_المصالح	36.466	41	.000	3.821	3.61	4.03

## قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لبعء الافصاح والشفافية

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ع13	42	3.86	.751	.116
ع14	42	4.14	.751	.116
ع15	42	3.90	.906	.140
ع16	42	3.95	.936	.144
الافصاح_والشفافية	42	3.96	.662	.102

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ع13	33.272	41	.000	3.857	3.62	4.09
ع14	35.736	41	.000	4.143	3.91	4.38
ع15	27.946	41	.000	3.905	3.62	4.19
ع16	27.372	41	.000	3.952	3.66	4.24
الافصاح_والشفافية	38.832	41	.000	3.964	3.76	4.17

## قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t لبعء المسؤوليات الإدارية

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
17ع	42	3.83	.696	.107
18ع	42	4.05	.661	.102
19ع	42	4.00	.883	.136
20ع	42	4.14	.718	.111
المسؤوليات_الادارية	42	4.01	.495	.076

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
17ع	35.719	41	.000	3.833	3.62	4.05
18ع	39.695	41	.000	4.048	3.84	4.25
19ع	29.343	41	.000	4.000	3.72	4.28
20ع	37.388	41	.000	4.143	3.92	4.37
المسؤوليات_الادارية	52.408	41	.000	4.006	3.85	4.16

## قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t للتحويل الجبائي

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
21ع	42	4.19	.455	.070
22ع	42	3.76	.878	.136
23ع	42	3.79	.813	.125
24ع	42	4.07	.677	.104
25ع	42	3.86	.783	.121
26ع	42	4.26	.665	.103
27ع	42	3.69	.811	.125
28ع	42	4.45	.504	.078
29ع	42	4.24	.484	.075
30ع	42	3.95	.731	.113
31ع	42	3.83	.762	.118
التحويل_الجبائي	42	4.01	.428	.066

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
21ع	59.728	41	.000	4.190	4.05	4.33
22ع	27.762	41	.000	3.762	3.49	4.04
23ع	30.193	41	.000	3.786	3.53	4.04
24ع	38.981	41	.000	4.071	3.86	4.28
25ع	31.921	41	.000	3.857	3.61	4.10
26ع	41.548	41	.000	4.262	4.05	4.47
27ع	29.486	41	.000	3.690	3.44	3.94
28ع	57.279	41	.000	4.452	4.30	4.61
29ع	56.705	41	.000	4.238	4.09	4.39
30ع	35.043	41	.000	3.952	3.72	4.18
31ع	32.584	41	.000	3.833	3.60	4.07
التحويل_الجبائي	60.737	41	.000	4.009	3.88	4.14

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الحوكمة	التحصيـل_الجباة ي	الاستبيان_كك ل
N		42	42	42
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.92	4.01	3.95
	Std. Deviation	.475	.428	.428
Most Extreme Differences	Absolute	.190	.111	.174
	Positive	.086	.077	.076
	Negative	-.190-	-.111-	-.174-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.229	.719	1.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.098	.679	.157

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (07): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوكمة لتحسين التحصيل الجبائي  
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في تحسين  
التحصيل الجبائي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.318 <sup>a</sup>	.101	.078	.411

a. Predictors: (Constant), ضمان\_وجود

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.757	1	.757	4.492	.040 <sup>b</sup>
	Residual	6.744	40	.169		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجبائي

b. Predictors: (Constant), ضمان\_وجود

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.018	.472		6.399	.000	2.065	3.971
	ضمان_وجود	.252	.119	.318	2.119	.040	.012	.493

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجبائي

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد حفظ حقوق المتعاملين في تحسين التحصيل الجبائي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 <sup>a</sup>	.243	.224	.377

a. Predictors: (Constant), حفظ\_حقوق\_المتعاملين

## قائمة الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.822	1	1.822	12.835	.001 <sup>b</sup>
	Residual	5.679	40	.142		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي

b. Predictors: (Constant), حفظ\_حقوق\_المتعاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.696	.371		7.264	.000	1.946	3.446
	حفظ_حقوق_المتعاملين ملين	.337	.094	.493	3.583	.001	.147	.528

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد دور اصحاب المصالح في تحسين التحصيل الجباي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 <sup>a</sup>	.394	.379	.337

a. Predictors: (Constant), دور\_اصحاب\_المصالح

## قائمة الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.954	1	2.954	25.986	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.547	40	.114		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجبائي

b. Predictors: (Constant), دور\_اصحاب\_المصالح

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.498	.301		8.305	.000	1.890	3.106
	دور_اصحاب_المصالح	.395	.078	.628	5.098	.000	.239	.552

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجبائي

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد الافصاح والشفافية في تحسين التحصيل الجبائي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 <sup>a</sup>	.402	.387	.335

a. Predictors: (Constant), الافصاح\_والشفافية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.013	1	3.013	26.860	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.488	40	.112		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجبائي

b. Predictors: (Constant), الافصاح\_والشفافية

## قائمة الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2.384	.318		7.505	.000	1.742	3.026
1 الافصاح_والشفافية	.410	.079	.634	5.183	.000	.250	.570

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد المسؤوليات الادارية في تحسين التحصيل الجباي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 <sup>a</sup>	.521	.509	.300

a. Predictors: (Constant), المسؤوليات\_الادارية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.908	1	3.908	43.511	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.593	40	.090		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي

b. Predictors: (Constant), المسؤوليات\_الادارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.512	.381		3.965	.000	.741	2.283

## قائمة الملاحق

المسؤوليات_الادارية	.623	.094	.722	6.596	.000	.432	.814
---------------------	------	------	------	-------	------	------	------

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي

الملحق رقم (08): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الحوكمة في تحسين التحصيل الجباي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 <sup>a</sup>	.640	.590	.274

a. Predictors : (Constant), المسؤولية\_الادارية, حفظ\_حقوق\_المتعاملين, ضمان\_وجود, دور\_اصحاب\_المصالح, الإفصاح\_والشفافية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.801	5	.960	12.804	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.700	36	.075		
	Total	7.501	41			

a. Dependent Variable : التحصيل\_الجباي

b. Predictors : (Constant), المسؤولية\_الادارية, حفظ\_حقوق\_المتعاملين, ضمان\_وجود, دور\_اصحاب\_المصالح, الإفصاح\_والشفافية

## قائمة الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.405	.418		3.361	.002	.557	2.254
1 ضمان وجود	-.133	.101	-.168	-1.316	.197	-.338	.072
حفظ حقوق المتعلمين	.107	.097	.156	1.103	.277	-.089	.303
دور اصحاب المصالح	.175	.091	.277	1.909	.064	-.011	.360
الافصاح والشفافية	.105	.101	.162	1.039	.306	-.100	.309
المسؤوليات الادارية	.407	.119	.471	3.408	.002	.165	.648

a. Dependent Variable: التحصيل\_الجباي