

نموذج مقترح لتحسين عملية التحصيل الضريبي بتطبيق منهجية ستة سيجمما (دراسة حالة في الإدارة الضريبية بولاية الأغواط)

**A proposed model to improve tax collection using the Six Sigma methodology  
(A case study in tax administration in Laghouat)**

محمد لمين حساب<sup>1</sup>، جمال الدين بكيري<sup>2</sup>

**Mohammed Lamine Hassab<sup>1</sup>, Djamel Eddine Bekiri<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>جامعة الأغواط (الجزائر)، [m.hassab@lagh-univ.dz](mailto:m.hassab@lagh-univ.dz)

<sup>2</sup>جامعة غرداية (الجزائر)، [Bekiri.djameleddine@univ-ghardaia.dz](mailto:Bekiri.djameleddine@univ-ghardaia.dz)

تاريخ النشر 2020/10/18

تاريخ القبول: 2020/10/07

تاريخ الاستلام: 2020/03/01

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق منهج الإدارة الحديثة Six Sigma وفق لطريقة DMAIC في الإدارة الضريبية، وطبقا لهذا المنهج فقد تم وصف عملية التحصيل الضريبي من خلال مخطط العمليات، وتحديد المشاكل التي تعاني منها وقياسها وتحليلها، والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى إرضاء المكلفين بأداء الضريبة، فلقد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام الإدارة بمعالجة المسببات الرئيسية والفرعية المؤثرة على أداء الإدارة الضريبية فضلا عن ضرورة الالتزام بإجراءات التحسين والعمل على تنفيذها بانتهاج أدوات ستة سيجمما ومختلف مراحلها.

**الكلمات المفتاحية:** ستة سيجمما، منهجية ديمايك، تحصيل ضريبي، تحسين العمليات

**تصنيفات:** H26 , L10, M20:JEL

**Abstract:**

This study aimed to determine the possibility of applying the Six Sigma approach according to the DMAIC method in tax administration, and

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: محمد لمين حساب، الإيميل: [m.hassab@lagh-univ.dz](mailto:m.hassab@lagh-univ.dz)

identifying the problems they suffer in tax collection, by measuring and analyzing them.

The study reached the necessity for the administration to address the main and subsidiary causes affecting tax administration performance as well as the need to adhere to improvement procedures and work to implement them by adopting six sigma tools and their stages.

**Key words:** Six Sigma, DMAIC methodology, tax collection, process improvement

**JEL Classifications:** H26, L10, M20

## 1. مقدمة:

بغية تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن، فإن الهيئات الجزائرية المسؤولة مباشرة بالتشريع والتسيير قد حاولت مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات الحديثة في عصرنة عمل مختلف الإدارات التابعة لها، وذلك باستخدام مجموعة من المناهج الإدارية التي لها أثر مميز في أداء أعمالها كالإدارة الالكترونية والحكومة... الخ، فقطاع الضرائب بالجزائر هو الآخر يسعى إلى إدارة أعماله بشكل كفاء وفعال من خلال محاولة زيادة الوعي الضريبي، فضلا عن إرضاء المتعاملين (المكلفين) بإتمام عملية التحصيل والدفع الضريبي بعدالة ويقين، فلقد جاءت هذه الدراسة لتمثل محاولة طرح مدى إمكانية الإدارة الضريبية حل مشاكلها في الأداء وضعف جودة عملية التحصيل الضريبي التي تعاني حسب رأينا العديد من السلبيات والنقائص، وقد وقع اختيارنا على منهجية Six Sigma باعتبارها من المناهج الحديث لتحسين العمليات وتحقيق الجودة الشاملة، فالجديد في هذه الدراسة يتمحور في لفت الانتباه، وتقديم صورة واضحة عن منهجية علمية إدارية متكاملة، كان لابد على الجزائر من تبنيها وتطبيقها في مختلف إداراتها لما لها من منافع وإيجابية مستقبلية وليست ببعيدة، وقد حاولنا تطبيق هذه المنهجية في الإدارة الضريبية (مديرية الضرائب بالأغواط) بالتركيز على عملية التحصيل الضريبي ومحاولات تحسينها، وضمن ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

### 1.1. إشكالية الدراسة:

✓ هل يمكن تحسين جودة عمليات التحصيل الضريبي باتباع مناهج ستة سيجما كنموذج مقترح في مديرية الضرائب بولاية الأغواط؟

انطلاقا من الاشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

✓ هناك ضعف في التحصيل الضريبي على مستوى القباضات والمديريات الضريبية بالأغواط تعود إلى العديد من الأسباب، ربما منها البشرية والتنظيمية والقانونية، والمالية، وغيرها؛  
✓ القضاء والتقليل من ضعف التحصيل الضريبي يكون باتباع منهجية ستة سيجما من خلال المراحل الخمسة المكونة للمنهجية، بمعرفة الأسباب الرئيسية وبالتالي تحديد الحلول الضرورية.

### 2.1. أهمية الدراسة:

للموضوع أهمية تكمن في إبراز دور مناهج تحسين الجودة في القضاء على الأخطاء والعيوب وكذا معالجة المشاكل والسلبيات الموجودة في القطاع الضريبي، وبالأخص في التحصيل الضريبي، مع تقديم نموذج مقترح وآليات تسمحتبني وتطبيق منهجية ستة سيجما في ظل أنشطة الإدارة الضريبية.

### 3.1. مناهج وأدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي في تقديم الإطار النظري لكل من الضريبة، التحصيل الضريبي، مناهج الإدارة الحديثة، ستة سيجما وأهم أدوات التي تطبقها منهجية ستة سيجما، وكذا المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي في معرفة الأسباب الكامنة وراء ضعف التحصيل الضريبي، بالاستناد علمعطيات وأرقام تم الحصول عليها من مسؤولي المديرية الضريبية بالأغواط.

### 4.1. الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

جرت هذه الدراسة في بداية سنة 2019 وذلك بجمع المعلومات من مختلف المصالح والمراكز والمديريات الضريبية الموزعة على بلدية الأغواط، وعقد لقاءات مع مسؤولي هذه المصالح، مما ساعدنا على معرفة الأسباب الحقيقية والواقعية لضعف التحصيل الضريبي من وجهة نظر المسؤولين والإطارات بالمديرية واستنادا لخبرتهم واحتكاكهم الدائم مع المواطن (المكلف)، إضافة إلى ما سبق قد قمنا بتحليل معطيات

سنتين سابقتين في الدراسة وهما 2017 و2018 لمعرفة مستوى ستة سيجما وحساب نسبة ضعف التحصيل الضريبي.

رغم كل هذا فإننا أيضا حاولنا جمع بعض الآراء في مرحلة ما في ظل مراحل منهجية ستة سيجما وذلك بالاتصال والاستماع إلى مجموعة من المكلفين بدفع الضريبة وخاصة في تحديد أسباب ضعف التحصيل من وجهة نظرهم.

### 5.1. هيكل الدراسة:

لتحقيق الغرض المرجو من الدراسة قمنا بوضع محورين أساسيين وهما الإطار المفاهيمي لكل من جودة التحصيل الضريبي من جهة والمناهج الإدارية الجديدة للتحسين (ستة سيجما) من جهة ثانية، وكذا الإطار التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في مختلف مديريات الضرائب وقباضات بلدية الأغواط والمراكز الجوارية لجمع المعلومات على أرض الواقع.

### 6.1. الدراسات السابقة:

ما يمكن حوصلته في ظل هذه الدراسة هو تقديم ما يتوافق مع الموضوع، بحيث تم اختيار الدراسات التي تجمع فقط بين منهجية ستة سيجما من جهة والإدارة الضريبية من الجهة الثانية، وتمثل هذه الدراسات في كل من:

• دراسة (A D Yuliyono وآخرون، 2019): بعنوان: "Six Sigma Based Performance Measurement of Tax Return Processing Improvement (Case Study: Directorate General of Taxes For Republic of Indonesia)"، تطرقت الدراسة إلى المقارنة بين مستوى سيجما قبل تطبيق منهجية DMAIC وبعد تطبيقها، وذلك في مركز معالجة المعلومات للمديرية الضريبية بإندونيسيا، وقد تم التركيز على عملية التحسين المستمر لما يعرف بالإقرار الضريبي (التصريح الضريبي)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سيجما انتقل من 0.97 قبل التحسين إلى 2.57 بعد التحسين، مما يدل على دور وأثر منهجية ستة سيجما في تحسين مستويات التصريح الضريبي للمكلفين (Yuliyono, 2019).

• (دراسة هشام الحموي وعادل حسين ثابت، 2014): بعنوان: "استخدام منهج Six Sigma كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الإدارة الضريبية"، وكان هدف الدراسة الإجابة على الإشكالية التي مفادها هل يؤدي تطبيق منهج Six Sigma إلى تحسين جودة أداء الإدارة الضريبية، وقد توصل الباحثان إلى أنه لا بد من رسم هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات منهجية ستة سيجمما بالإدارة الضريبية المصرية، وتوفر المتطلبات البشرية والتشريعية والمادية لنجاحه، وأخيرا أهمية تطبيق مراحل DMAIC بهدف تجسيد منهجية ستة سيجمما في مصلحة الضرائب المصرية لتحقيق العديد من المزايا والمنافع (الحموي و عادل، 2014).

• (دراسة رغد منفي أحمد وعدنان حميد مشجل، 2008): بعنوان: "اعتماد منهج ال SixSigma كآلية لتحسين جودة أداء السلطة الضريبية دراسة حالة في الهيئة العامة للضرائب ببغداد" وهدفت الدراسة إلى إدراك مدى القدرة على تطبيق أدوات الجودة الشاملة وفقا لخطوات المنهج العلمي للتحسين Six Sigma في الهيئة العامة للضرائب، وخلص البحث إلى ضرورة قيام الهيئة بمعالجة مسببات الرئيسية والفرعية المؤثرة في أداء السلطة الضريبية فضلا عن ضرورة الالتزام بإجراءات التحسين المحددة في بيت الجودة والعمل على تنفيذها (رغد و عدنان، 2008).

## 2. الإطار المفاهيمي للتحصيل الضريبي ومنهجية ستة سيجمما:

لا بد من الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالضريبة والتحصيل الضريبي وكذا علاقتها بالتحسين المستمر ومنهجية ستة سيجمما، لذا حاولنا في هذا الشطر تقديم مختلف التعاريف للمصطلحات والكلمات المفتاحية للدراسة وهي موضحة على النحو التالي:

### 1.2. مفهوم التحصيل الضريبي:

أولا تعرف الضريبة بأنها "خدمة مالية أو تأدية نقدية، تفرض على الأفراد جبرا من السلطة العامة دون مقابل وبصفة نهائية، من أجل تغطية النفقات العامة، وتحقيق الأهداف المحددة من طرف الدولة" (خلاصي، 2014، صفحة 39)، وثانيا يقصد بالتحصيل الضريبي مجموعة الإجراءات والقواعد المتبعة لنقل الضريبة من جيوب المكلف إلى الخزينة العمومية (بوزيدة، 2010، صفحة 42)، وعلى ضوء

هذا التعريف تصلا للضريبة في مرحلة التحصيل إلى آخر مراحلها، فبعد تحديد وعاء الضريبة وتطبيق معدل الضريبة المناسب يصبح المبلغ الضريبي جاهز للتحصيل، فعملية التحصيل تعبر في نفس الوقت عن مجموع العمليات التي تستهدف تحويل قيمة الضريبة من ذمة المكلف إلى الخزينة العمومية، أي انتقال العنصر المالي من الدافع إلى الخزينة العمومية (خلاصي، 2014، صفحة 40).

تعمل التشريعات الضريبية على توفير عدد من الشروط لتقديم ضمانات تحصيل دين الضريبة حتى يتم ضمان توفير الأموال وصبها في الخزينة العامة للدولة، فالتشريعات الضريبية تقرر دائما أن دين الضريبة هو دين محمول لا مطلوب، أي يجب على المكلف أن يبادر بنفسه بتسديد ما عليه من ضرائب، وكذلك فإن الدين الضريبي واجب الأداء، رغم المنازعة في صحته أحيانا (أحمد عبد الغفور، 2008، صفحة 48)، فدين الضريبة مفروض بحكم القانون ولا يتوقف على إرادة المكلف أو إرادة الإدارة الضريبية، أو إرادتهما معا، أي يكون ذلك في حدود ما يسمح به القانون، أين نلمس بشكل واضح ضمانات التحصيل وقواعدها سواءا بالنسبة للمكلف بالضريبة، أو بالنسبة للإدارة الضريبية (الخزينة العمومية) (بوزيدة، 2010، صفحة 38)، إلا أنه في كثير من الحالات نصطدم بواقع ضعف التحصيل ومشاكله التي تؤثر سلبا في أمور عديدة سواء على المكلف الضريبي أو الإدارة الضريبية، أو الميزانية... وغيرها، وكان هنا لا بد من معرفة الأسباب والعوائق والنواقص والسلبيات من جهة، والكيفية التي يمكن من خلالها القضاء، وإيجاد الحلول لتحسين عملية التحسين من جهة أخرى.

## 2.2. ظهور فكرة التحسين المستمر:

تعود جذور التحسين المستمر إلى اليابان، إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية (العنزي و الصافي، 2017، صفحة 317)، ومن بين الشركات التي اعتمدت على التحسين المستمر شركة توشيبا عام 1946، وشركة تويوتا عام 1951، وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي، لاسيما وأنها تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إحداث جملة من التغييرات للوصول إلى الهدف النهائي وهو تحقيق الأرباح وتعظيمها،

وتنصب فلسفة الجودة على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الإنتاجية والخدمية بدءاً بعملية تصميم المنتج مروراً بعمليات انتاجه، وصولاً إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية(عبد الرحمن و عدنان أحمد، 2013، صفحة 230).

### 3.2. مفهوم ستة سيجما:

لقد شهدت شركة موتورولا ميلاد ستة سيجما في عام 1979 عندما أعلن المدير التنفيذي "أرت ساندري" في اجتماع للإدارة أن المشكلة الحقيقية في موتورولا هي عدم تطور الجودة، (حساب، 2017، صفحة 11) وقد كان لهذا الإعلان الأثر الكبير في بزوغ عصر جديد في المؤسسة الذي يربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف إنتاج وتطوير(هاري و شرويدر، 2005، صفحة 24)وفي سنة 1987 طرح مفهوم ستة سيجما لأول مرة على يد "بيل سميث" مهندس قطاع الاتصالات الذي يعمل في شركة موتورولا الأمريكية، وبهذا أصبحت سيجما ماركة مسجلة باسم المؤسسة(خليل وجوادة، 2011، صفحة 58)، مما أدى إلى حصول المؤسسة على جائزة مالكوم بالدريج القومية للجودة في عام 1988(القزاز، 2009، صفحة 15)، حيث عملت على أن تكون نسبة الأخطاء المتحققة لا تزيد عن 3.4 أخطاء من المليون، واستطاعت المؤسسة خلال أربع سنوات أن تحقق 2.2 بليون دولار من خلال تطبيق ستة سيجما، الأمر الذي حث الشركات الكبرى العاملة في مجال الصناعة بتطبيقها، فقامت المؤسسة (IBM) بتطبيقها، ثم انتقلت إلى جنرال إلكتريك على يد "جاك ويلش" الذي وضع أساس منهج ستة سيجما في المؤسسة خلال التسعينات، وأصبح منهج ستة سيجما أكثر انتشاراً، وتبنته العديد من الشركات الكبرى على مستوى العالم.

لستة سيجما عدة تعاريف فهي منهجية حل المشاكل، وهي المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الاعمال وتحسين الأداء التنظيمي(القزاز، 2009، صفحة 16)، وقد عُرف منهج ستة سيجما على أنه مصطلح يشير إلى العملية التي لا تنتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في مليون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، ويرتبط مصطلح ستة سيجما أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب(حسين

عبد الله، 2012، صفحة 15)، كما تُعرف على أنها طريقة ذكية لإدارة العمل، وتضع العملاء أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل (باند و هولب، 2005، صفحة 17).

### 3. الإطار التطبيقي لمنهجية ستة سيجما في تحسين جودة التحصيل الضريبي:

إن تنفيذ آليات ستة سيجما وخطواتها يكون من خلال تبني مجموعة من المشاريع الهادفة إلى تحسين وتقليل بعض العيوب الموجودة في مختلف عمليات وأنشطة التحصيل الضريبي، وهذا بتحديد وتعريف أهم المشاكل التي يمكن أن تعتبر كمشاريع تقبل الحلول مستقبلاً وبموافقة الإدارة وفريق ضمان الجودة الذي من المفروض أي يكون موجوداً بالمديرية، وكذا موافقة فريق (فرق) ستة سيجما، فيقوم هذا الأخير بتطبيق مراحل منهجية ديمايك المختلفة وذلك باختيار الأدوات المناسبة في كل مرحلة وهي على النحو التالي:

#### 1.3.1. مرحلة التعريف:

في هذه المرحلة يتم تحديد وتعريف المشكل المطروح (المشاكل) أين يتم التعرف على العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق، ويمكن النظر إليها بعين العميل (المكلف، الموظف، الدولة، الإدارة، الخ.)، ويتم وضع الأهداف والحدود بوضوح مع وضع تعريف لها، فيمكن استخدام منهجية ستة سيجما في المؤسسات الحكومية والإدارية كغيرها من المؤسسات سواء الانتاجية أو الخدمية، وكمرحلة أولى لا بد من فهم العمليات بإنشاء خارطة التدفقات لتقييم درجة تأثير المتغيرات المستقلة كمدخلات من جهة على المتغيرات التابعة كمخرجات من جهة ثانية.

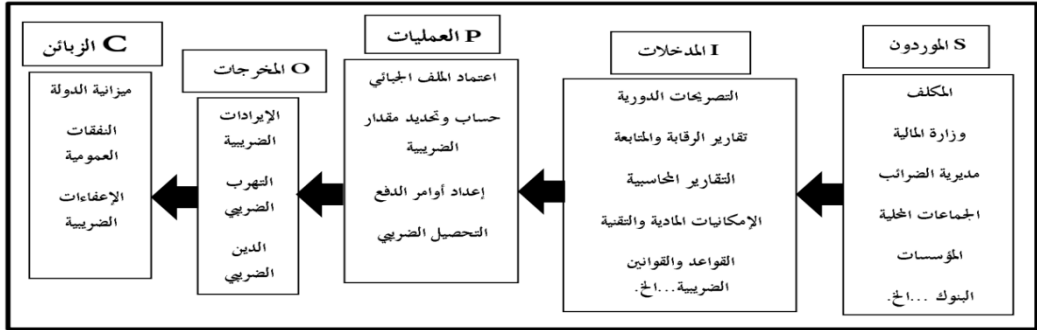
#### 1.1.3. تعريف التحصيل الضريبي باعتباره نظام مفتوح حسب SIPOC:

تتعدد الأدوات المستعملة في مرحلة التعريف بمنهجية ستة سيجما، وحسب رأينا يمكن استعمال أداة SIPOC في الدراسة والتي تعني حروفها (S)Supplier (المورد، (I)Input المدخلات، (P)Process العمليات أو المراحل، (O) Output المخرجات، (C)Customer العميل أو الزبون، (Marques & Requeijo, 2009, p. 1233)



لدينا الشكل الموالي الذي يضع عملية ومراحل التحصيل الضريبي كنظام مفتوح يتوفر على مجموعة من العناصر وهي المدخلات والمخرجات وكذا عملية التحويل وقد تم إعداده استنادا إلى تتبع مختلف العمليات في المصالح والمديريات الضريبية باعتماد المقابلة والعصف الذهني مع المسؤولين.

الشكل 1: عملية التحصيل الضريبي كنظام مفتوح SIPOC



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسة (Quamrul H., 2014 , p07)

إن الشكل السابق يظهر تعريف مباشر ومفصلا لجل المدخلات في العملية التحصيلية وفي كيفية تحديد وحساب الضرائب التي تعمل مع بعض لتقديم منتج أو خدمة جاهزة كمخرجات نهائية، فبعد تحديد وتعريف الأعوان والمتعاملين في العملية التعليمية وتعريفهم كمتغيرات مستقلة وتابعة، فإن ذلك سيساعد كثيرا في المرور إلى المرحلة التالية وهي مرحلة القياس.

أ. **الموردون S:** يتمثل الموردون في جميع الأعوان الذين يقومون بإمداد النظام الضريبي بالمدخلات الضرورية سواء كان مادية أو معنوية، فعلى سبيل المثال لدينا في المرتبة الأولى المكلف في حد ذاته لأنه يقوم بتقديم التصريحات وتقديم المستحقات، وتقديم المعلومات اللازمة لتحديد الضريبة المفروضة عليه، بالإضافة أن وزارة المالية، ومديرية الضرائب، ووزارة العدل، والبنوك والمؤسسات... وغيرها، يساهم كلها بالمدخلات الممثلة في المعلومات حول المكلف، وسن القوانين والتشريعات المناسبة... الخ.

ب. **المدخلات I:** تتمثل مدخلات النظام الضريبي في مختلف العناصر الصادرة من طرف الأعوان المذكورين سابقا، والقاعدة العامة أنه كلما كانت المدخلات أكثر جودة ودقة، ومصداقية، وغير مكلفة كانت النتائج بعد ذلك مرضية ومقنعة، وقد ذكرنا على سبيل المثال في الشكل السابق مجموعة من

المدخلات اهمها القوانين، والتشريعات الضريبية، طرق ومناهج العمل الضريبي، التقارير المحاسبية، الكشوفات المحاسبية، الوثائق الإثباتية، بالإضافة إلى الأجهزة المادية والملموسة مثل أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، معدات المكاتب، وسائل الاتصال، وسائل النقل... وغيرها.

**ج. العمليات P:** تعرف العمليات غالبا بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي عملية تحويل العناصر والمعطيات والمعلومات الأولية إلى نتائج وتقارير موثوقة، فيتم في هذه المرحلة تقديم واستلام ودراسة التصاريح المقدمة من طرف المكلفين إلى المصالح الضريبية، وبعدها تقوم هذه الأخيرة بحساب وتحديد قيمة الضريبة المستحقة والواجب دفعها، ثم إعلام المكلف عن طريق إشعارات وتبليغات بالدفع وتسليم وصل التحصيل أي أن القباضات التابعة للنظام الضريبي ستقوم بتحصيل المبالغ نقدا أو بصكوك بنكية أو بريدية، بالإضافة إلى عمليات المتابعة والتوجيه، والمقاضاة... وغيرها.

**د. المخرجات O:** تتمثل مخرجات النظام في جميع المنتجات والنتائج المحصل عليها من العمليات السابقة، كتقارير النشاط، وتقارير الضريبة، والوثائق الإثباتية، والمناشير، والمطويات والوصلات، والمذكرات، بالأخص إثباتات الحصول على المبالغ المالية في الخزينة العمومية وفي حسابات البنوك وغيرها.

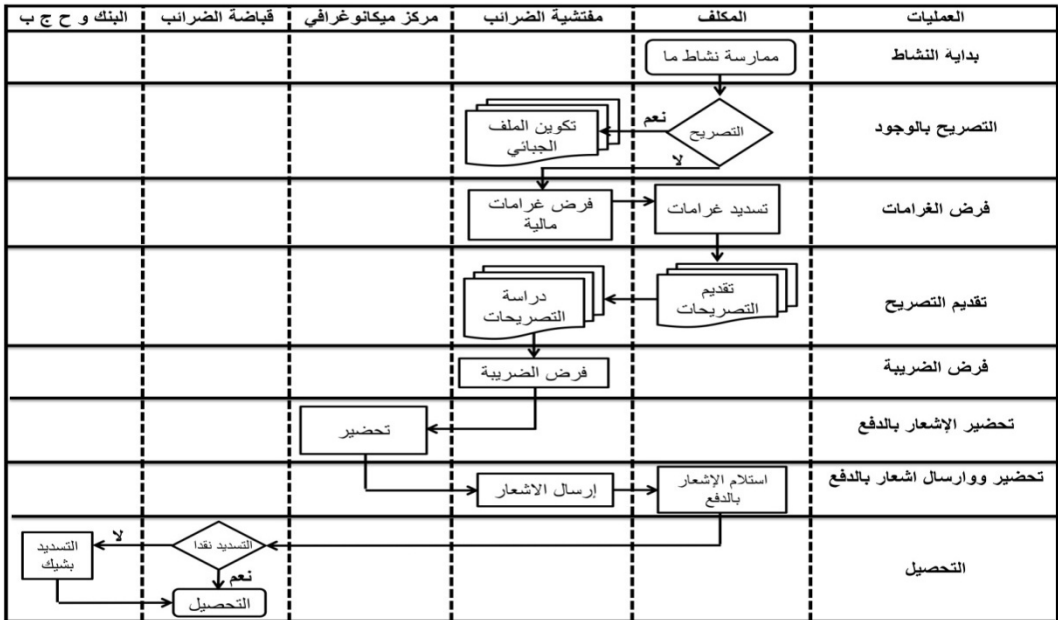
**هـ. العميل C:** آخر عنصر في هذه العملية، وهو المستفيد من مخرجات النظام الضريبي، وفي الحقيقة أن عدد المستفيدين كبير إلا أن أهمهم الدولة والتي نقصد بها إيرادات الدولة، مما يسمح بعد ذلك في الإنفاق العمومي، ولدينا مجتمع كمستفيد من المرافق العامة المنجزة من خلال استغلال الضرائب المحصل، وكذا المكلفين الذين يتحصلون على مزايا وجنات ضريبية في حال أدائه للضريبة دون مشاكل تذكر، ويمكن الاستفادة من المخرجات من طرف مصالح الدولة كمديرية الضرائب في التخطيط ومراقبة العمليات المستقبلية، ولدينا الوزارات المختلفة، وخاصة وزارة المالية التي تقوم على تسيير وتخطيط النسب الضريبية المتوقعة للدورات المقبلة، فهناك العديد من الأطراف الذين يستفيدون من مخرجات النظام الضريبي، الذي لا يسعنا ذكرها، كالبنوك والمؤسسات الدولية، والمنظمات... وغيرها.

### 2.1.3. مخطط العمليات وتدفق الأنشطة للتحصيل الضريبي:

تتكون من مختلف المدخلات وعمليات التحويل لأي نظام كان، وبالأخص عندما نتحدث عن موضوع التحصيل الضريبي، أين نرى أهمية إدراك مختلف العناصر وكذا المتغيرات التي تؤثر بطريقة مباشرة في سير النشاط الضريبي وفق المراحل المتبعة من طرف الجميع، هذا ما يمكن ملاحظته في الشكل الموالي الذي قمنا بإعداده إثر تتبعنا لمسار العمليات من طرف المكلف بداية من الانطلاق في النشاط إلى غاية التحصيل النهائي واستلام وصل التحصيل، ويتبين لنا من الشكل الموالي وجود مجموعة من الأعوان الذين يدخلون بطريقة مباشرة في العملية الضريبية وهم كل من:

أ. **المكلف بتسديد الضريبة:** هو الذي يمارس نشاط معين ينجر عنه تسديد لقيمة ضريبية تسدد للمصالح المعنية، وأهم العمليات التي يقوم بها تتمثل في تقديم تصريح بممارسة النشاط أو ما يعرف بتصريح بالوجود يقدم إلى مفتشية الضرائب، وهذا بوضع ملف يحتوي على مجموعة من الوثائق الضرورية، بالإضافة إلى أن المكلف يقوم باستلام اشعار بتسديد الغرامات في حال عدم التصريح بالوجود، وكذا يقدم التصريحات الضرورية حول نتائج النشاط التي حققها، ثم قيامه بالتسديد وحصوله على وصل التحصيل.

الشكل 2: خريطة تدفق عملية التحصيل الضريبي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج Flowchart وتتبع مسار عملية التحصيل في مختلف الأقسام بالمراكز الضريبية محل الدراسة من لحظة ممارسة النشاط إلى غاية التحصيل الفعلي.

ب. مفتشية الضرائب: هي الإدارة المكلفة بمتابعة العمليات المختلفة كاستلام الملف الجبائي من المكلف، وكذا فرض الغرامات، بالإضافة إلى دراسة التصريحات المقدمة لها، أين تقوم بتحديد وفرض الضريبة التي تراها مناسبة، وبعد ذلك تقوم بإرسال إشعار الدفع للمعنين بالتسديد.

ج. مركز الميكانيوغرافي: لديه دور واحد حسب ما هو موضح في الشكل الموالي، يتمثل في تحضير الإشعارات بالدفع.

د. قبضة الضرائب: هي المقر أو الصندوق الذي يقوم باستلام الأموال نقداً أو باستلام وصل من طرف المكلف يبين فيه أنه قد قام بدفع الأموال المستحقة عن طريق البنك أو الحساب البريدي الجاري، مما يثبت عملية التحصيل، وفي المقابل تقوم قبضة الضرائب بمنح المكلف وصل الاستلام النهائي.

تمنحنا هذه الطريقة القدرة على فهم واستخراج المعوقات والمتغيرات التي تؤثر في العملية التحصيلية، فرمما يكون سبب ضعف التحصيل الضريبي في أحد العمليات السابقة، كعدم تقديم التصريحات في الوقت المناسب، أو نقص المعلومات، أو أن يكون بسبب عدم استلام المكلف للإشعار بالدفع، أو عدم توفر السيولة في البنك وغيرها من الأسباب التي سنقوم على ذكرها لاحقاً.

### 2.3. مرحلة القياس:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفعالية، وجمع البيانات مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشاكل (Eckes, 2003, p. 36)، وبالتالي محاولة تحديد معايير القياس في جودة التحصيل الضريبي باعتبارها مقياساً للكفاءة والفعالية من خلال جمع الإحصاءات من طرف مصلحة التحصيل بالمديرية الضريبية لبلدية الأغواط.

### 1.2.3. إحصاءات التحصيل الضريبي:

بعد المقابلة التي أجريناها مع السيد المسؤول على مصلحة التحصيل والذي قد أمدنا ببعض المعطيات والإحصائيات، رغم أنها تتسم ببعض السرية والخصوصية لطبيعة المعلومات المرتبطة بالجانب القانوني والمهني وكذا لارتباطها بمنافع وإيرادات الدولة، وباعتبار أن علاقة مصالح الضريبة بالمكلف علاقة

## نموذج مقترح لتحسين جودة التحصيل الضريبي بتطبيق منهجية ستة سيجما

حساسية نوعا ما، إلا أننا قد تحصلنا على الأرقام والنسب الخاصة بالسنتين السابقتين مثلما هي موضحة في الجدول التالي (قيم مقربة):

الجدول 1: نسب التحصيل والتهرب الضريبي لسنتي 2017 و2018

البيان	سنة 2017	سنة 2018
التحصيل الضريبي	95%	98%

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى تصريحات مسؤول مديرية التحصيل بالأغواط

لقد وجدنا صعوبة في معرفة وتحديد طريقة حساب هذه النسب، ولكن بعدما تحدثنا مع المسؤول المذكور آنفا، فإنه أعلمنا بأن المديرية تقوم بتحديد قيمة التحصيل التقديرية السنوية بطرق إحصائية وأساليب حسابية معينة، وبعدها يتم في نهاية السنة حساب القيمة الضريبية المحصلة فعلا ثم مقارنتها مع ما كان مقدر، وهذا ما يمكن توضيحه في العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة التحصيل الضريبي للسنة } N = \frac{\text{قيمة التحصيل الضريبي المحققة للسنة } N}{\text{قيمة التحصيل الضريبي المقدرة للسنة } N}$$

لقد كنا نعتقد بأن نسبة التحصيل الضريبي تحسب على أساس المقارنة بين القيمة التي من المفروض أن يدفعها المكلف مع ما تم دفعه وتسديده فعلا للمصالح الضريبية، أما القيمة المتبقية والتي لم يتم تسديدها فتعتبر دينا على ذمة المكلفة، وهي حسب رأينا المبلغ الذي يحدث ضعفا في التحصيل الضريبي، وهي المقصودة هنا، فمن المفروض أن يتم حساب نسبة عدم التحصيل الضريبي بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة عدم التحصيل الضريبي} = 1 - \frac{\text{قيمة الضريبة المسددة من طرف المكلف}}{\text{قيمة الضريبة المفروضة على المكلف}}$$

### 2.2.3 حساب مستوى سيجما:

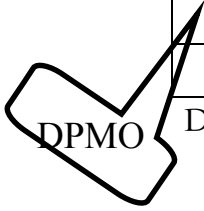
$$\text{DMPO} = \frac{\text{عدد العيوب}}{\text{عدد الوحدات الإجمالية (عدد الفرص)}} \times 1000000$$

إن الهدف الإحصائي لمنهجية الستة سيجما يتمثل في تخفيض المتغيرات من مخرجات العملية، بحيث لا تتجاوز عدد الأخطاء أو العيوب في المليون فرصة 3.4 وحدة معيبة أو خدمة سيئة، ويتم حساب DPMO الذي هو عدد الأخطاء في المليون فرصة بالعلاقة الرياضية التالية (عسيري، 2009، صفحة 40):

لدينا الجدول التالي الذي يوضح لنا كيفية حساب عدد العيوب أو القيمة المتبقية التي لم يتم تحصيلها بعد وبالتالي إمكانية حساب مستوى سيجما:

الجدول 2: حساب عدد العيوب في المليون فرصة لسنة 2017

المعطيات	النسبة	الكمية في المليون
الضريبة الإجمالية الواجب دفعها	100%	1000000 دج
نسبة عدم التحصيل (العيوب)	5%	50000 دج
نسبة التحصيل الضريبي	95%	950000 دج



المصدر: من إعداد الباحثين بتطبيق العلاقة الرياضية لحساب DPMO

يمكن حساب مستوى سيجما باستعمال ما يلي (Pillet, 2004, p. 143):

$$\sigma = 0,8406 + \sqrt{29,37 - 2,221 \ln(DPMO)} \quad \sigma = 3.148709$$

أما في سنة 2018 فقد تحصلنا على نسبة التحصيل الضريبي المقدرة بـ 98%، ويمكن حساب

مستوى سيجما بنفس الطريقة السابقة، فنحصل على ما يلي:

الجدول 3: حساب عدد العيوب في المليون فرصة لسنة 2018

المعطيات	النسبة	الكمية في المليون
الضريبة الإجمالية الواجب دفعها	100%	1000000 دج
نسبة عدم التحصيل (العيوب)	2%	20000 دج
نسبة التحصيل الضريبي	98%	980000 دج

المصدر: من إعداد الباحثين بتطبيق العلاقة الرياضية لحساب DPMO

يمكن حساب مستوى سيجما باستعمال ما يلي:

$$\sigma = 0,8406 + \sqrt{29,37 - 2,221 \ln(20000)} \quad \sigma = 3.556176$$

القاعدة العامة أنه كلما ارتفع مستوى سيجما فإن ذلك يدل على جودة العملية والعكس صحيح، وما يمكن أن نستنتجه في هذا الصدد هو الإمكانية الموجودة لدى المصالح الضريبية في تحسين جودة التحصيل الضريبي بالانتقال من 3.5 سيجما إلى 4 ثم 5 وإلى غاية 6 ستة سيجما، كهدف استراتيجي لا بد من الوصول إليه لاحقا وعلى الإدارات والمصالح وأصحاب القرار في النظام الضريبي الجزائري وضع نصب أعينهم تحقيق الهدف من خلال توفير الإمكانيات والمتطلبات الضرورية، والعمل على غرس مفهوم الجودة بالقضاء على العيوب والأسباب الرئيسية في ضعف التحصيل الضريبي.

### 3.3. مرحلة التحليل:

من خلال الخطوة الثالثة وهي التحليل يستطيع فريق ستة سيجما تحديد أسباب المشاكل التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وهذا من خلال تحليل البيانات المحصل عليها في المرحلتين السابقتين، ويعتبر التحليل الإحصائي من الطرق المنهجية والعلمية المناسبة في دراسة العديد من الظواهر والإشكاليات، ومن بين أهم الأدوات المستخدمة نجد المتوسط الحسابي الذي يساعدنا في معرفة الاتجاهات والمجالات قصد تحديد القرارات المناسبة واللازمة، بالإضافة إلى أن دراسة الانحراف عن المتوسط تبين لنا المدى أو الفارق الذي يوجد بين المتوسط الحسابي والنقطة الأقرب أو الأبعد منه.

إن الهدف من إعداد الجدول الموالي يكمن في إظهار الانحرافات الموجبة عن المتوسط التي هي في الأصل العبارات التي تم قبولها لأنه حسب رأي العينة الجيئة كلها عبارات ترتبط بأسباب ضعف التحصيل الضريبي، وهي أسباب لا بد من الاهتمام بها وترتيبها ثم تطبيق الحلول المناسبة للوصول إلى الجودة المرتفعة، أما العبارات التي انحرافها عن المتوسط سالب فهي دليل لعدم أهميتها وعدم تأثيرها على عمليات التحصيل الضريبي، ومنه لا تؤخذ بعين الاعتبار ولا تحتاج للبحث عن الحلول بمقدار تلك العبارات التي انحرافها موجب.

الجدول 4: الاتجاه العام لآراء العينة حول أسباب ضعف التحصيل الضريبي

الانحراف	المجال	المتوسط الحسابي	العبارات
-0,030	محايد	3,310	عدم التزام المكلفين بتقديم التصريحات في الآجال المحددة؛
0,314	موافق	3,655	كثرة التعديلات التي تشهدها التشريعات والقوانين الضريبية في الجزائر؛
0,245	موافق	3,586	التجاهل المقصود والتهرب في التصريح لبعض البيانات في الإقرار الضريبي والتي تؤدي الى خفض الضريبية؛
1,072	موافق بشدة	4,413	نقص الوعي الضريبي لدى المكلفين؛
0,659	موافق	4	عدم وجود الثقة بين المكلف والإدارة الضريبية؛
0,038	محايد	3,379	عدم إدارة الحسابات وفهمها من طرف المكلفين (خصم التكاليف غير قابلة للخصم)، وهذا ما يؤدي إلى عدم صحة المعلومات المقدمة إلى إدارة الضرائب؛
-0,513	محايد	2,827	عدم التقيد بالنسب الموجودة في القانون الخاص بالضريبة؛
0,072	موافق	3,413	غياب الدور الفعال الذي من المفروض أن تمارسه الإدارة الضريبية، من خلال متابعة الدورية والمستمرة للتصريحات الضريبية وهذا ما يؤدي إلى تخلف المكلفين عن الالتزام بتقديم التصريحات وبالتالي انخفاض الحصيلة الضريبية؛
-1,065	غير موافق	2,275	عدم وجود عقوبات ردية، وخاصة غرامات التأخير في دفع الضريبة في المواعيد المحددة، فهي موجودة بالقانون ولكن لم يتم إعطائها اهتمام أكبر من حيث التطبيق من أجل تحصيل هذه الديون الضريبية؛
0,417	موافق	3,758	عدم وصول إشعارات التبليغ إلى المكلفين بالضريبة؛
0,521	موافق	3,862	في حالة وجود نزاع قضائي حول قيمة الضريبة يؤدي هذا إلى التأخر والتباطؤ في التحصيل الضريبي؛
-1,168	غير موافق	2,172	استعمال التعسف من قبل أعوان الإدارة الضريبية؛
0,176	موافق	3,517	غموض في النظام الضريبي مما يؤدي إلى وجود ثغرات، وبالتالي يستغلها المكلف مما يساعده في التهرب من الدفع؛
-0,272	محايد	3,068	قسوة النظام عن طريق التركيز على بعض المكلفين دون الآخرين؛
0,590	موافق	3,931	عدم اقتناع المكلف بدفع الضريبة أو كيفية استخدامها من طرف الدولة.
-0,444	محايد	2,896	الازدواج الضريبي نتيجة لعدم دراية ومعرفة المكلف من جهة أو من طرف أعوان إدارة الضريبية لعدم معرفة تطبيق القانون بحذ ذاته من جهة ثانية؛



## نموذج مقترح لتحسين جودة التحصيل الضريبي بتطبيق منهجية ستة سيجمما

-1,065	غير موافق	2,275	سوء المعاملة على مستوى القباضات ومصالح إدارة الضريبة للمكلف بالضريبة مما يؤدي إلى التأخر في دفع المستحقات؛
0,452	موافق	3,793	تهرب المكلف من دفع الضريبة من خلال تخفيض الإيرادات أو تضخيم التكاليف.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات نتائج الاستبيان الخاص بمرحلة التحليل

إن الجدول السابق معد على شكل استبيان يتكون من 18 عبارة، وقد وضعت هذه العبارات بطريقة معينة في ظل الدراسات المختلفة التي قدمت سابقا مختلف أسباب ضعف التحصيل الضريبي، وقد حاولنا إجمالها وتلخيصها في العبارات الموضحة في الجدول السابق، أما الهدف من هذا الاستبيان ليس بالضرورة (حسب رأينا) لاختبار فرضيات سواء بتأكيدا أو نفيها، بل هو بهدف جمع المعلومات أولا، وثانيا معرفة درجة الموافقة من عدمها على أهم أسباب ضعف التحصيل إلى أضعف أو أقل سبب، مما يسمح لنا أيضا بترتيبها ترتيبا تنازليا استنادا إلى المتوسط الحسابي لكل إجابة، أين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي، من عدم الموافقة تماما إلى غاية درجة الموافقة بشدة مع وجود حالة الحياد، ففي مرحلة التحليل يتم تحديد أهم الأسباب والعوامل التي تتم من خلالها التركيز عليها ومعالجتها بالتدرج وبالترتيب حسب الأهمية، فلقد قمنا بتوزيع هذا الاستبيان على مختلف عمال وإطارات المصالح الضريبية بولاية الأغواط (بلدية الأغواط فقط) والذين بلغ عددهم 87 مجيبا، وهو العدد الذي تمكنا من الحصول على إجاباته مما سمح لنا من مواصلة تطبيق مرحلة التحليل، رغم أننا حاولنا الوصول إلى عدد أكبر.

### 4.3. مرحلة التحسين:

تأتي المرحلة الرابعة لتحديد مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء أين يتم التأكيد على استخدام الأدوات الاحصائية والعلمية بشكل صحيح من خلال اقتراح الحلول وتقديم التوقعات المستقبلية في حال تطبيق الحل مع التحفيز والمتابعة الدائمة (Eckes, 2003, p. 42)، ولا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نقدم مجموعة من الحلول التي نراها مناسبة، وسنقوم بطرح الحلول استنادا إلى الأدوات المعتمدة في منهجية ستة سيجمما، وقد وقع اختبارنا على إحدى الأدوات التي نراها مناسبة لهذا النوع من المواضيع وهي تعرف بـ "مصنوفة العمليات حسب الأولويات".

الجدول 5: مصفوفة تحسين عمليات التحصيل الضريبي حسب الأولويات

الأعوان	العمليات	تأثيرها بالمكلف	الحاجة إلى تحسين	العلاقة بالهدف	المجموع العام	الترتيب العام
المكلف الضريبي	تقديم تصريحات وتسديد الضريبة	5	5	5	125	1
مفتشية الضرائب	فرض الضريبة وإشعار المكلف	5	4	5	100	2
مركز الميكانو غرافي	تحضير إشعارات بالدفع	2	4	4	32	5
قباضة الضرائب	استلام مبلغ الضريبة وتسليم وصل التحصيل	5	4	4	80	3
البنك ح ح ب	تحصيل الضريبة وتسليم وصل التسديد	5	2	5	50	4

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى علمية العصف الذهني المطبقة في شكل أسئلة وكذا ومخرجات المراحل السابقة لستة سيجما.

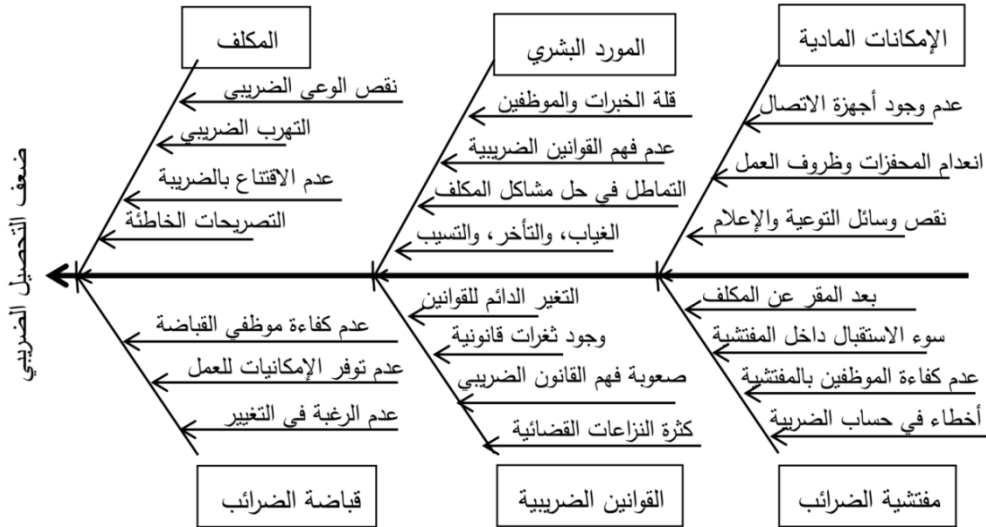
### 5.3. مرحلة الرقابة:

المرحلة الأخيرة والمتمثلة في الرقابة أين تحدد الأنشطة التي تهتم بمراقبة الأداء بقياسه والتأكد من عملية التحسين ودراسة الانحرافات على أن تكون إيجابية، مع التأكيد على عدم العودة إلى العادات والممارسات القديمة، فالهدف من المراقبة يتمثل في الوصول إلى الجودة باستمرار واستخدم معطيات هذه المرحلة كمنطلق لإعادة تطبيق خطوات ستة سيجما من جديد، فمثلا إذا تم تطبيق حل معين من الحلول لابد من إعادة القياس وملاحظة ما إذا كان الحل المتبع قد حقق نتيجة إيجابية، وإذا لم يكن ذلك فلا بد من إعادة المحاولة إلى غاية إيجاد الحل المناسب، وتكون في هذه المرحلة الحاجة إلى استثمار واستغلال نتائج مرحلة التحسين السابقة في مشروع ستة سيجما بالقباضات ومديرية التحصيل، وذلك قصد المحافظة على استمراريته وديمومتها، أي متابعة عملية التحسين وبقائها لمدة أطول، فمفتاح النجاح في تحقيق الجودة يكمن في وضع معايير موحدة لعملية التحسين وتعزيز قيمة سيجما ورفعها قدر المستطاع بحيث تصبح جزءا من ثقافة المصالح الضريبية، ويستخدم مخطط السبب والنتيجة في هذه المرحلة وفي جل مشاريع تحسين الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية ونتائجها، وفي إطار تطبيقات ستة سيجما لموضوع التحصيل الضريبي، فإنه يتم تحديد الجودة الرديئة وإرجاعها إلى مصادر مختلفة، وفي الشكل الموالي نرى بعض الأسباب والمصادر التالي تساعدنا على متابعة الحل والبحث عن التغيير والانتقال من الجودة الرديئة إلى تحسين الجودة، ولتوضيح الطريقة التي تم بها الوصول إلى حل الأسباب المذكورة في الشكل التالي، فإننا اعتمدنا على

## نموذج مقترح لتحسين جودة التحصيل الضريبي بتطبيق منهجية ستة سيجما

الدراسات المختلفة والتي لا يسعنا ذكرها بعملية مسح شاملة أين حاولنا تبويب مختلف الاسباب حسب مصادرها ومنابعها، وفي نفس الصياغ لم نكتفي بذلك بل ارتأينا مقابلة مسؤولي وإطارات مختلف المصالح الضريبية التي لديها علاقة بالخدمة العمومية المرتبطة بعملية التحصيل قصد الاستفادة من خبراتهم وكذا ممارستهم اليومية مما يساعدنا في استقصاء واستنباط الأسباب الفعلية والواقعية التي أدت وتؤدي إلى ضعف التحصيل الضريبي أمام مختلف المديرات المكلفة بذلك، ورغم ذلك لم نكتفي بتحديد الأسباب من وجهة نظر واحدة بل حاولنا وضع استقصاء آخر لفائدة المكلفين بالتصريح ودفع الضريبة وذلك بهدف تحديد المشاكل التي يرونها حاجز وعائقا يحول دون قدرتهم على إتمام عملية الدفع بالنسبة لهم، واتضح لنا أنه في حالات كثيرة يلقي المكلف الضريبي اللوم على مختلف المصالح الضريبية وأنها هي السبب المباشر في ضعف التحصيل الضريبي بصفة عامة.

الشكل 3: مخطط (هيكل السمكة) السبب والنتيجة لضعف التحصيل الضريبي



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى دراسة (حساب م.، 2017)

إن مخطط السبب والنتيجة يعطينا فكرة واضحة عن أهم أسباب ضعف التحصيل الضريبي التي لا بد من متابعتها ومراقبتها دوريا، وعدم تطبيق هذه المرحلة سيؤدي إلى تكرار نفس المشاكل التي قد تظهر في مختلف المستويات، أي أنه على سبيل المثال قد تكون أسباب عدم التحصيل متعلقة بالجانب البشري

في حد ذاته وبالتالي لا بد من مراقبة العنصر البشري بالمديريات والقباضات، ومتابعة حالات عدم توفر الخبرة لديهم، أو ارتكابهم لأخطاء كثيرة، أو لغيابهم المستمر عن العمل، التهاون... وغيرها، أو قد تكون المراقبة لأسباب التغير الدائم للقوانين المفروضة في الجانب الضريبي، ووجود الثغرات، وكثرة المنازعات القضائية بين المكلف ومديرية الضرائب، وهكذا يمكن استخراج أغلب مخططات الرقابة المحتملة وهذا من خلال تحليل الرسم السابق فيما يرتبط بالمكلف، ومفتشية الضرائب، والقباضات وغيرها، فلا بد على فريق ستة سيحما الذي من المفروض أن قد تم تكوينه داخل المصالح الضريبية بتقديم جميع الأسباب التي ذكرناها سابقا في شكل تقرير يقدم للمسؤولين قصد البحث عن حلول جذرية وفعالة ومراقبة صارمة، وإلا لن نستفيد من بحثنا عن المشاكل وأسباب ضعف التحصيل الضريبي إذا لم يطبق الحل الناجع.

#### 4. الخاتمة:

لقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى أن عدم التحصيل الضريبي يعود بنسبة كبيرة إلى المكلف وذلك بنقص الوعي الضريبي لديه أو عدم ثقته بالإدارة الضريبية، وعدم فهمه للقوانين والإجراءات وطرق الحساب الضريبي، ويمكن أن يعود سبب عدم التحصيل إلى الهيئات أو أعوان آخرين، لكثرة التعديلات والتغيرات المفروضة التي تشهدها القوانين الضريبية، وكذا عدم كفاءة الإدارة الضريبية سواء في التعامل مع المكلفين أو في تقدير وفرض الضريبة، وفي الأخير يمكن تقديم مجموعة من النتائج التي هي حلول واقتراحات يمكن أخذها في الاعتبار لتحسين جودة التحصيل الضريبي في ظل منهجية ستة سيحما كما يلي:

#### ● النتائج: للإجابة على الإشكاليات وتأكيد صحة ونفي الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود ضعف كبير في عملية التحصيل الضريبي على مستوى القباضات والمديريات الضريبية بالأغواط تعود إلى أسباب ذكرناها سابقا في مرحلة التحليل وذلك حسب تصريحات المسؤولين والإطارات؛
- ✓ ضعف التحصيل الضريبي راجع بالأخص إلى العلاقة بين المكلف الضريبي والمصالح الضريبية، حيث أن هذه العلاقة لا تتسم بالثقة والشفافية، وعليه نجاح مناهج التحسين تحصيل حاصل بعد رجوع الثقة بين الطرفين؛
- ✓ عدم إمكانية تطبيق منهجية ستة سيحما في الإدارات الضريبية في هذه المرحلة بالذات لنقص الخبرة والتدريب في منهجية ستة سيحما، فمديرية الضرائب بالأغواط تفتقر للمتطلبات التي ترسي قواعد هذه المنهجية؛

✓ إن القضاء والتقليل من ضعف التحصيل الضريبي يكوناتباع منهجية ستة سيجما وذلك نظريا واستنادا إلى تجارب دول ومصالح ضريبة قد قامت فعلا بتطبيق منهجية ستة سيجما، أما تبنيها في الجزائر فإنه يحتاج إلى أرضية ودراسة معمقة مسبقة، للوصول إلى الهدف المنشود

● **التوصيات:** ما يمكن الخروج به من اقتراحات وتوصيات سنذكرها في النقاط التالية:

- ✓ تكثيف التوعية الضريبية من خلال برمجة مجموعة من اللقاءات والفضاءات التوعوية وإقناع المكلفين بأهمية الضريبية من خلال كسب الثقة؛
- ✓ متابعة المكلف في حساب الضريبة، وذلك بالمتابعة الدائمة والمتلازمة من بداية انطلاق النشاط إلى غاية التسديد والتحصيول والتأكد من صحة التصريحات الضريبية بمطابقتها مع الإثباتات المحاسبية والدلائل؛
- ✓ تكوين ورسكلة الموظفين وتحديد معارفهم وتحسين المعلومات لديهم تماشيا مع مختلف التغيرات في القوانين والنسب الضريبية الجديدة المفروضة على المكلف؛
- ✓ توفير الكتب والمراجع القانونية للحوائب الضريبية على مستوى مختلف القباضات والمفتشيات بما يسمح الرجوع إليها في حالة عدم فهم أو الوقوع في لبس ما؛
- ✓ التقرب من المكلف مكانيا بفتح فروع ومكاتب قريبة من المكلف لتسهيل التنقل وتخفيف العبء عليه؛
- ✓ سد الثغرات القانونية الموجودة في مختلف القوانين الضريبية المطبقة؛
- ✓ تنمية حس مسؤولية الموظفين وتذكيرهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها لتعزيز انتمائهم وحبهم للعمل؛
- ✓ تشديد العقاب والغرامات على المتهين وعدم التسامح مع الذين لا يسددون ما عليهم كعلامة ورمز للقوة التي تمتلكها المصالح الضريبية؛
- ✓ توفير وسائل أكثر للتسديد (إلكترونيا، نقدا...)، لأنها الوسيلة المناسبة والأداة التي تؤدي إلى إتمام التحصيل الضريبي في الوقت والمكان المناسبين؛
- ✓ إلغاء بعض الوثائق غير الضرورية للقضاء على البيروقراطية السلبية وكذا المحسوبة والوقت الضائع؛
- ✓ إقامة مكاتب خاصة لحساب الضريبة تحت مسؤولية أشخاص أكفاء وذوي خبرة وتكون مشجعة؛
- ✓ التشجيع على تسديد الضريبة بمنح تحفييزات، وتخفيضات وتسهيلات في الدفع عند عسر المكلف؛

✓ توفير قاعدة بيانات وطنية للنظام الضريبي لكي يسهل الوصول إلى الإحصاءات والأرقام وكذا متابعة التحسينات بمقارنة ما هو منجز فعلا مع ما هو مقدر؛

✓ النظر إلى المكلف على أنه زبون، وهذا واقع وليس مجاز، لأن الاهتمام بالمكلف لاعتباره زبونا يعطيه شعورا بالأهمية والاحترام ويكسب الدولة والمصالح الضريبية علاقة وفاء ورضا.

### قائمة المراجع:

1. Eckes, G. (2003). Six Sigma for Everyone. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
2. Marques, P., & Requeijo, J. (2009). SIPOC: A Six Sigma Tool Helping on ISO 9000 Quality Management. In X. C. Organización, 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 1229-1238). Barcelona-Terrassa.
3. Pillet, M. (2004). Six Sigma comment l'appliquer. Paris: Edition d'Organisation.
4. Quamrul H. Mazumder, "Applying Six Sigma in Higher Education Quality Improvement", 121st ASEE Annual Conference & Exposition, Indianapolis, IN, June 15-18, 2014.
5. Yuliyono, A. (2019). Six Sigma Based Performance Measurement of Tax Return Processing Improvement (Case Study: Directorate General of Taxes For Republic of Indonesia). Annual Conference on Industrial and System Engineering (pp. 1-8). Indonesia: IOP Publishing.
6. إسماعيل إبراهيم القزاز. (2009). six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة (الإصدار ط1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. بيت باند، و لاري هولب. (2005). السيكس سيجمما رؤية متقدمة في إدارة الجودة (الإصدار ط1). (أسامة أحمد مسلم، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر.
8. حسام فايز أحمد عبد الغفور. (2008). العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والحماية. غزة، فلسطين: تخصص المنازعات الضريبية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح رسالة ماجستير غير منشورة.
9. حميد بوزيدة. (2010). جباية المؤسسات (الإصدار ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
10. رضا خلاصي. (2014). شذرات النظرية الجبائية (الإصدار ط1). الجزائر: دار هومة.
11. سمير خليل، و إبراهيم جواد. (2011). مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجمما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا. غزة، فلسطين: كلية إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير غير منشورة.
12. علي بن أحمد علي عسيري. (2009). متطلبات تطبيق أسلوب ستة سيجمما لتطوير العمل الإداري بإمارة منطقة عسير. الرياض، المملكة العربية السعودية: تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة.
13. قاسم محمد العنزي، و محمد علي حمود جعفر الصافي. (2017). تحسين أداء محققي هيئة النزاهة باستخدام نموذج ديمتك-دراسة حالة في مكتب التحف الأشراف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 314-337.

14. مايكل هاري، و ريتشارد شرويدر. (2005). six sigma منتهى الدقة (الإصدار ط1). مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
15. محمد لمين حساب. (2017). متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما، المفاهيم ، المناهج والمبادئ (الإصدار ط1). ألمانيا: نور للنشر.
16. محمد لمين حساب. (2017) نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة سيجما، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، (29 أ)، أكتوبر 2017، 181-196.
17. منفي أحمد رغد، و حميد مشجل عدنان. (2008). اعتماد منهج ال Six Sigma كالية لتحسين جودة اداء السلطة الضريبية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 32-65.
18. مهند عبد الرحمن، و رشا عدنان أحمد. (2013). أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية. 227-252.
19. هبة محمود حسين عبد الله. (2012). مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي. غزة، فلسطين: كلية المحاسبة الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير غير منشورة.
20. هشام الحموي، و حسين ثابت عادل. (2014). استخدام منهج Six Sigma كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الإدارة الضريبية. المؤتمر الضريبي الحادي والعشرين : إعادة بناء المنظومة الضريبية تحقيقاً للعدالة الضريبية والعدالة الاجتماعية - الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب - مصر (الصفحات 1-36). القاهرة: الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.