

دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي
مديرية الضرائب لولاية خنشلة - نموذجاً -

The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela model

ط.د. رمزي علوان*، د. فارس طلوش

مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين cofifas جامعة أم البواقي، الجزائر .

تاريخ التسليم: 2020/01/04 تاريخ المراجعة: 2020/04/07 تاريخ القبول: 2020/05/13

Abstract

الملخص

This study aimed to highlight Kaizen contribution as a modern approach in organizational change to improve tax performance .our study was carried out on the Tax directorate staff , as a sample in the province of Khenchela , Where 30 questionnaires were conducted , and to test the study's hypotheses a number of statistical methods were employed, among which arithmetic average, standard deviation and T-test sampling in order to help us reach the conclusion whether or not Kaizen has a significant role in tax performance improving .

This study concluded that kaizen can be considered as a modality for organizational change, in order to improve tax performance in Tax Directorate for the province of Khenchela , yet it contributes moderately to promote internal communication between the staff though it doesn't contribute effectively to improve the relationship among employees of the same Directorate .

Keywords: Kaizen; Tax performance; organizational change; Tax procedures.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي، أين تم إسقاط دراستنا على عينة من موظفي مديرية الضرائب لولاية خنشلة، أين تم توزيع 30 استمارة استبيان، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على الدور الذي يلعبه الكايزن في تحسين الأداء الضريبي.

وقد توصلت الدراسة إلى كون الكايزن الذي يعتبر كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي من أجل تحسين الأداء الضريبي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة، غير أنه يساهم بدرجة متوسطة في تشجيع الاتصال الداخلي بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الكايزن، أداء ضريبي، تغيير تنظيمي، إجراءات ضريبية

*المؤلف المراسل: علوان رمزي ،

الإيميل: ALOUANE.Ramzi@univ-oeb.dz

1- مقدمة

تعود جذور التحسين المستمر continuous Improvement أو kaizen إلى المهندس الياباني تايبيتشي أونو 1912-1990 (أبو الراغب، 2015، صفحة 28)، الذي يعتبر أب تنظيم العمل في شركة تويوتا اليابانية، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية أطلق عليها عمليات إعادة البناء، إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق برنامج التحسين المستمر وقد تصدرت شركة Toshiba عام 1946 وشركة Toyota عام 1951 هذه المنهجية ونجحت إلى حد كبير في تحسين الإنتاجية، ولما كان التحسين المستمر هدف كل إدارة سواء كانت عمومية أو خاصة، برز الاضطلاع إلى إمكانية تطبيق هذا المدخل على تحسين الأداء الضريبي في الإدارة الجبائية، بغية تحقيق الهدف المنشود ألا وهو تعبئة الإيرادات العمومية، ولهذا أصبحت الإدارة الضريبية مؤمنة كل الإيمان بأن نجاحها مرهون بتطبيق مداخل التغيير الحديثة ومن بينها مدخل الكايزن.

إشكالية الدراسة:

إن الورقة الحالية تصب في تحقيق هدف معرفي يغدو في محاولة إزالة الغموض الذي يكتنف طريقة وأسلوب تطبيق مدخل التحسين المستمر أو ما يسمى الكايزن، وعلاقته بتحسين الأداء الضريبي في الإدارة الضريبية. وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة؟

وسيتم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ◆ إلى أي مدى يساهم مدخل الكايزن في تحسين الإجراءات الضريبية وتقليل الهدر في الوقت لتسهيل الخدمة العمومية؟
 - ◆ إلى أي مدى يساهم مدخل الكايزن في تحسين الأداء الضريبي من خلال تحسين البنى التحتية للإدارة الضريبية؟
 - ◆ إلى أي مدى يساهم مدخل الكايزن في تحسين الأداء الضريبي من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة الضريبية؟
- فرضيات الدراسة: ننطلق في بحثنا هذا من فرضية رئيسية مفادها:
- ◆ لا يساهم الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في الرفع من الأداء الضريبي على مستوى مديرية الضرائب لولاية خنشلة عند مستوى معنوية 5%

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

◆ تأصيل المفاهيم الأساسية للكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي ومحاولة تكريس أهميته لدى الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة نظرا لمساهمته الفعالة في تحسين الأداء الضريبي.

◆ التعرف على مجالات تطبيق مدخل الكايزن في الإدارة الجبائية والعمل على تبني ثقافة التحسين المستمر بين موظفي الإدارة الضريبية.

أهمية الدراسة: تشترك الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

◆ التعرف على مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي في المؤسسة محل الدراسة.

◆ تستمد الدراسة أهميتها كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين التحسين المستمر والرفع من الأداء الضريبي في الإدارة الضريبية.

مجالات الدراسة: تتحد الدراسة بالمجالات التالية:

◆ المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على متغيرين هما: الكايزن أو التحسين المستمر وتحسين الأداء الضريبي والعلاقة بينهما

◆ المجال المكاني: تم اختيار مديرية الضرائب لولاية خنشلة

◆ المجال الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال فترة من 15 ماي 2019 إلى 20 جوان

2019

◆ المجال البشري: أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 30 موظف يمثلون مختلف الوظائف والرتب.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة، والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام بعض أساليب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة لموظفي مديرية الضرائب لولاية خنشلة، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الدراسات السابقة:

♦ دراسة الطاهر توابتية (2017) بعنوان: "أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية التحسين المستمر على تفعيل التكنولوجيا المستخدمة في الحفاظ على البيئة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي وتم توزيع 80 استبياناً على مؤسسة الماء الأبيض للأسمنت، أين توصل لنتيجة أن المؤسسة لا تتبنى كل أبعاد هذه الاستراتيجية، وقدم مجموعة من التوصيات تمثلت أساساً في ضرورة قيام المؤسسة بتطبيق استراتيجية الكايزن حسب أولويات الأبعاد المهمة.

♦ دراسة فاتح أحمية (2015) بعنوان: "تقييم مؤشرات أداء النظام الضريبي الجزائري خلال الفترة (2010-2014)"، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض مؤشرات أداء النظام الضريبي الجزائري وفق المعايير المالية، الاقتصادية، الاجتماعية والتنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على العلاقة بين مختلف المتغيرات وتحليل الأداء الضريبي الجزائري، أين خلصت الدراسة إلى أن النظام الضريبي الجزائري يعاني قصور في جوانب متعددة حالت دون تحقيقه للأهداف المرجوة.

التعقيب على الدراسات السابقة : تتفق الدراسات التي تم عرضها سابقاً - رغم ندرتها - مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المطبق، وهو المنهج الوصفي والتحليلي، وأدوات الدراسة المعتمدة وهي الاستبيان، أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة وفي حدود علم الباحثين، إذ تعتبر هذه أول دراسة وطنية تعنى بدور الكايزن في تحسين الأداء الضريبي، كما استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإشكاليات، فرضيات البحث، أداة الدراسة وتكوين خلفية عامة للبحث، كما ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة والتعرف على الأساليب المستخدمة.

أولاً / الإطار النظري للدراسة:

1- مدخل إلى أدبيات التحسين المستمر (كايزن):

في دولة فقيرة الموارد كاليابان والتي تستورد ما يقارب 93% من مواردها من العالم الخارجي، وبعد الأحداث التاريخية التي تعرضت لها إبان الحرب العالمية الثانية، قامت بالتركيز على تغيير الفكر وإعادة بناء الدولة، وكان ذلك باعتماد نموذج حديث ساهم بشكل لافت في تحقيق نسبة معتبرة من الأرباح والعوائد، والتقليل من الهدر في الوقت والتكلفة، وقد سموه اليابانيون بالكايزن أو التحسين المستمر.

1.1- مفهوم الكايزن ونشأته:

تعود جذور التحسين المستمر Continuous Improvement أو kaizen إلى المهندس الياباني تايبينشي أونو (1912-1990) (أبو الراغب، 2015، صفحة 28) الذي يعتبر أب تنظيم العمل في شركة تويوتا اليابانية، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية أطلق عليها عمليات إعادة البناء، إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وقد تصدرت شركة Toshiba عام 1946 وشركة Toyota عام 1951 هذه المنهجية ونجحت إلى حد بعيد في تحسين الإنتاجية.

ويرجع الفضل كذلك للخبير الياباني ماسكاي إمامي في نشره لمفهوم الكايزن، وهو رئيس وصاحب معهد كايزن، ومقره العاصمة اليابانية طوكيو، وقد عرف بلقب مطور الكايزن redeveloper of kaizen، وكان ذلك من خلال كتابه "جيما كايزن" والذي تصدر عنه سنة 1986، وقد ترجم لعدة لغات.

- الكايزن لغة: هو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر"، يتكون من كلمتين: KAI وتعني التغيير "change" وZEN وتعني الأفضل، بحيث أصبح المصطلح يعني: "التغيير للأفضل أو الأحسن" (أبو الراغب، 2015، صفحة 18)

- الكايزن إصطلاحاً: هو منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة. (جودة، 2004، صفحة 181)

- كما يعرف على أنه: "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الأمكنة والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدات الاقتصادية أو المنظمات الإدارية التي تحتاج إلى تغييرات" (Rosak, 2019)

- يعرف الكايزن على أنه: "منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة" (مسعودة، 2018)

مما سبق يمكننا أن القول إن مدخل الكايزن: هو منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وهي

المنهجية التي تم اعتمادها من طرف العديد من المؤسسات اليابانية على غرار شركة تويوتا اليابانية، والتي أحدثت طفرة في عالم الإدارة والأعمال.

1-2- المبادئ الأساسية لمدخل الكايزن:

بالاعتماد على مفهوم الكايزن، نجد بأنه منهج حياة للمجتمع الياباني، وقابل للتطبيق في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل، ولا يكون ذلك إلا من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ أهمها:

- أن التحسين المستمر يأخذ بعين الاعتبار مسؤولية كل فرد في المؤسسة بدءا بالإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى ووصولاً إلى الإدارة السفلى؛ (Shaman Gupta, 2014)

- إن منهج الكايزن يعتمد بصفة أساسية على تحسين الجودة، بمعنى أنه يجب أن لا يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة - في أي مكان في المؤسسة؛ (نايف ، 2017 ، ص 27)

- تعتمد فلسفة الكايزن على أن أي نشاط في المؤسسة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون؛

- الجودة أولاً وليس الربح أولاً، فأى مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبون راض عن المنتج والخدمة؛

1-3- فوائد استخدام مدخل الكايزن: يحقق استخدام مدخل الكايزن جملة من الفوائد أهمها: (مورير، 2012، صفحة 15)

- تحسين الخدمة وتحسين الإجراءات؛

- تمكين الموارد البشرية؛

- تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة؛

- تقليص الفاقد إلى أدنى حد ممكن؛

- التركيز على الانحراف في العمليات والمنتجات.

1-4- الفرق بين التحسين المستمر kaizen والتحسين الجذري kaikaku:

إن أي تغيير طفيف يؤدي على المدى الطويل إلى تخفيف الهدر يعتبر كايزن، أما التغييرات الجذرية مثل استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والذي يطلق عليه اليابانيون "كايكاكو"، لكن منهجية الكايزن في مواجهة المشكلات تعمل على المستويين (مستوى الأفراد، ومستوى العمليات) وهذا يعتبر سر تفوقها على أسلوب الهندرة، والتي تعمل على مستوى العمليات

والتكنولوجيا كتقافة أمريكية، والجدول رقم (01) يوضح الفرق بين التحسين المستمر والتحسين الجذري:

الجدول رقم (01): الفرق بين التحسين المستمر والتحسين الجذري

كايزن kaizen	كايكaku kaikaku
التغيير بسيط ومحدود	التغيير جذري وعلى نطاق واسع
عملية تحسين تدريجية ومستمرة لا تنتهي وتشمل جميع العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى	تحسين سريع وجذري لأي نشاط يهدف إلى إزالة الفاقد الذي لا يضيف قيمة للمنتج
الجدول الزمني للتخطيط والتنفيذ يستغرق من عدة ساعات إلى عدة أسابيع، ولا يحتاج إلى تخصيص موارد خاصة لعملية التحسين	الجدول الزمني للتخطيط يستغرق من عدة أسابيع إلى عدة أشهر، بينما التنفيذ يستغرق من عدة ساعات إلى عدة أسابيع، وهذا ما يبرر تخصيص موارد إضافية لتنفيذ التحسينات
نتائج سريعة مع مساهمات بسيطة من العاملين	تحقق النتائج بشكل أبطأ ولكنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة
التحسينات التدريجية المستمرة الكايزن قد تقضي إلى تحسينات جذرية	يستخدم كايكaku لعمل تحسينات جذرية واستراتيجية مهمة، ومن الاستمرار في تحسينها مع كايزن
كايزن منهج تطوري، يركز على التحسينات التدريجية المستمرة	كايكaku منهج تغيير، يركز على التحسينات الجذرية

المصدر: أبو الراغب، 2015، ص: 38.

من خلال الجدول رقم (01) نجد أنه بدون ثقافة كايزن لا يمكن تنفيذ كايكaku، وبدون كايكaku لا يمكن للكايزن أن يحقق النتائج المرجوة على المدى البعيد، وبالتالي فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي إحداها الآخر. ومن هنا تظهر العلاقة التفاعلية بين مدخلي التغيير بمستوييهما المختلفين المستمر والجذري.

2- الإطار المفاهيمي للأداء الضريبي:

يشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال، كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها، أو فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء في التسيير يقترن بمفهومين هامين هما الكفاءة والفعالية. (هادي، علوان، 2018، صفحة 25)

1.2- تعريف الأداء الضريبي:

حظي مفهوم الأداء الضريبي للعديد من المفاهيم، وقد عرفه الكثير من المنظرين كل حسب توجهه، من بينهم:

♦ تعريف «Maja klam»: يعرفه على أنه تأدية الإدارة الضريبية للمهام والواجبات المسندة إليها بطريقة كفؤة وفعالة، من أجل ضمان نظام ضريبي عادل، فعال واقتصادي. (Maja, 2004, pp. 567- 574)

♦ أما «GILL» فيعرف الأداء الضريبي على أنه تطبيق الإدارة الضريبية للوائح والقوانين المستمدة من النظام الضريبي، ويكون فعالا إذا كانت السياسة الضريبية واللوائح والقوانين المطبقة لديها القدرة على رفع الإيرادات الضريبية، أي زيادة التحصيل الضريبي، وبالتالي تمويل الخزينة العمومية، (Muzainah, 2012, p. 13) على عكس تعريف Maja klam، نلاحظ أن هذا التعريف قد أعطى أهمية بالغة للقوانين الضريبية، وقد ركز أيضا على أن الهدف تحسين الأداء الضريبي هو تمويل الخزينة العمومية.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الأداء الضريبي على أنه عبارة عن دمج الإدارة الجبائية لجميع مواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في رفع الإيرادات الضريبية وتحقيق رضا المكلفين بالضريبة لما له من أهمية بالغة في تمويل الخزينة العمومية، أي أن الأداء الضريبي يستعمل في الحكم على الإدارة الضريبية من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بذلك.

2.2- مؤشرات تقويم وقياس الأداء الضريبي:

يقوم النظام الضريبي على ثلاث دعائم أساسية تتمثل في: التشريعات الضريبية، السياسة الضريبية والإدارة الضريبية، ولا ينحصر تقويم الأداء الضريبي في اعتباره كأداة لتمويل الخزينة

العمومية فحسب، بل يتناول كذلك الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى البعد الوطني حيث تعتبر الضريبية وسيلة لتحقيق العقد الاجتماعي.

أ- مفهوم تقويم وقياس الأداء الضريبي: تعددت التعاريف التي تم إعطاؤها لمفهوم قياس الأداء الضريبي، بحسب الجهة التي عرفته ابتداء بالهيئات الدولية ومرورا بالباحثين والاقتصاديين، وفيما يلي نقتصر على التعاريف التالية:

♦ تعريف البنك العالمي للإنشاء والتعمير: يعرفه البنك العالمي على أنه تلك العملية التي

تتم من خلال ثلاث مراحل وهي: الفعالية، الكفاءة والعدالة. (Jeff, 1996, p. 831)

♦ تعريف TEERA: يرى أن تقويم وقياس الأداء الضريبي هو مهمة من مهمات إدارة

الضرائب التي يجب عليها القيام بها بشكل دوري وذلك بالتركيز على حجم الإيرادات الضريبية، أي كلما كانت الإيرادات الضريبية مرتفعة، كلما كان الأداء الضريبي فعالاً. (Jack, 1991, p.

117)

♦ يمكن تعريفه أيضاً أنه: "عبارة عن تطبيق نظريات إدارة الأداء يمكن من خلالها تحقيق

نظام ضريبي فعال من خلال تحديد الأهداف، والتي تقاس بمؤشرات أداء رئيسية مختارة بعناية من الإدارة الضريبية" (Alley, Bentley

, 2018 pp 122. 144)

من خلال ما سبق نجد أن تقويم وقياس الأداء الضريبي هو عملية ضرورية ومهمة وجب على

إدارة الضرائب القيام بها بانتظام للوقوف على نقاط القوة والضعف وتصحيح الأخطاء في الأداء أي تقويمه للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ب- مؤشرات قياس الأداء الضريبي: هناك طرق متنوعة وعديدة لقياس الأداء الضريبي، وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات، والتي يمكن استخلاصها من دراسات سابقة في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): مؤشرات قياس الأداء الضريبي

مؤشر تقويم وقياس الأداء الضريبي	معياري الأداء	الدراسة التجريبية
نسبة تكلفة الإيرادات إلى إنتاجية العامل	الكفاءة والإنتاجية	ISHI
المدخلات: نسبة مفتشي الضرائب إلى مجموع الموظفين	كفاءة مكتب	Gonzalez and Miles

المخرجات: عدد أنشطة المكلف بالضريبة، ونسبة الدين إلى رفع القيمة المضافة	الضرائب	
المدخلات: عدد موظفي الضرائب المخرجات: عوائد التدقيق الجبائي	كفاءة مكتب الضرائب	Moesen and Person
المدخلات: إدارة شؤون الموظفين، وتكاليف التحصيل المخرجات: نسبة GDP الناتج الإجمالي إلى إجمالي عدد المكلفين المسجلين	الكفاءة والفعالية	Taliercio
رضا المكلف، الإيرادات الضريبية، نسبة الامتثال الضريبي، تطبيق القوانين واللوائح	تحصيل الإيرادات الضريبية	SERRA
المخرجات: الضريبة المحصلة، توضيح معدلات الحالات المتنازع عليها لمطالب الضرائب	كفاءة مكتب الضرائب	Barros
البساطة، التكاليف، الامتثال الضريبي، التدقيق الضريبي وإنتاجية العامل	الكفاءة والفعالية	Kalun

Source: Musainah, 2012, p13.

من خلال نتائج الدراسات السابقة الموضحة في الجدول رقم (02)، نلاحظ أن معظمها اتفق على أن عملية تقييم وقياس الأداء الضريبي ترتكز على معيارين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية للحكم على نجاعة الأداء الضريبي، وأن نطاق التقييم والقياس لهذا الأخير متعلق بالمدخلات والمخرجات باعتبار أن إدارة الضرائب هي نظام يتفاعل مع محيطه، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات: كإنتاجية العامل، جودة الخدمة المقدمة للمكلف بالضريبة، رضا المكلف بالضريبة وحجم الامتثال الضريبي.

3.2- مؤشرات تقييم وقياس الأداء الضريبي: يكون الأداء الضريبي فعالاً من خلال ما يلي:

- ◆ فعالية التخطيط وتحقيق استراتيجيات مصلحة الضرائب من خلال: الحصيلة المخطط لها، رضا العاملين، محاربة التهرب الضريبي وتحقيق العدالة الاجتماعية (حامد، 2016، صفحة 27).
- ◆ فعالية اتخاذ القرارات والرقابة الجبائية: وتتكون من مدى سلامة الرأي الفني المحايد في إقرار الممولين.

♦ فعالية تنظيم وتبسيط مسؤوليات وإجراءات الأداء الضريبي. (Muzainah, 2012, p.

13)

3- أبعاد تطبيق مدخل الكايزن في الإدارة الضريبية وأثره على تحسين الأداء الضريبي:

شكلت الإصلاحات الضريبية التي شرعت فيها مع مطلع تسعينات القرن الماضي خطوة هامة نحو تحسين وتبسيط الإجراءات الضريبية وعصرنة الإدارة الجبائية لمواكبة ثورة الإعلام والاتصال، وقد تبنت المديرية العامة للضرائب مدخل التحسين المستمر منذ سنة 1992، بدءا بالإجراءات الضريبية مروراً بتحسين مستوى المورد البشري وصولاً إلى إعادة هيكلة البنى التحتية.

1.3- الكايزن على مستوى الإجراءات الضريبية :

اعتمدت السلطات العمومية في الجزائر خطة استراتيجية تتضمن تدابير لتبسيط النظام الضريبي لتوسيع الوعاء، تخفيف الضغط الضريبي، تعزيز وتشديد أساليب وإجراءات الرقابة الجبائية للحد من ظاهرة الغش والتهرب الضريبي، وفي هذا السياق فإن الجهود المبذولة من طرف السلطات العمومية في مجال التحسين المستمر، يتعلق الأمر على وجه الخصوص على:

- ♦ التقليل من الضغط الضريبي، عن طريق التحول من النظام المراقب إلى النظام التصريحي
- ♦ تعزيز وتشديد إجراءات التحقيق الضريبي بأشكاله المختلفة: تحقيق محاسبي، تحقيق مصوب وتحقيق معمق في مجمل الوضعية الجبائية... الخ. (عباس، 2012، صفحة 21)
- ♦ تأسيس برنامج الامتثال الضريبي الإرادي، بموجب قانون المالية التكميلي لسنة: 2015، حيث تخضع الأموال المودعة من طرف الأشخاص لدى البنوك بمعدل: 7%، والغرض منه تعبئة الموارد المالية للخرزينة العمومية. (المادة رقم 43 من الأمر رقم 15 - 01، 2015، صفحة 8)
- ♦ إعفاء المكلفين الذين يقومون بتسديد مجمل الحقوق الأساسية دفعة واحدة من غرامات التحصيل، وهذا بموجب قانون المالية 2015 (المادة: 51 منه)

♦ إعطاء فرصة للمكلفين بالضريبة بالتصريح برقم الأعمال، وتسهيل إجراءات التحصيل.

2.3- الكايزن على مستوى هياكل الإدارة الضريبية: يتجلى مدخل التحسين المستمر في مجال

هياكل الإدارة الضريبية في عدة مستويات، انطلاقاً من المديرية العامة للضرائب على المستوى المركزي، مروراً بإنشاء مديرية كبريات المؤسسات، وصولاً إلى إحداث مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب، إذ مس التحسين المستمر مختلف البنى التحتية لهذه الهيئات، وذلك كما يلي:

أ- مديرية كبريات المؤسسات DGE: يندرج مسار مديرية كبريات المؤسسات المحدثة بموجب قانون المالية لسنة 2002، في إطار برنامج شامل لتحديث الإدارة الجبائية من الناحية

التنظيمية والعملية، وتقوم مديرية كبريات المؤسسات بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات التابعة للقانون التجاري الجزائري، والتي يفوق رقم أعمالها عن 100 مليون دينار جزائري، وهذا لتخفيف الضغط عن مديريات الضرائب الولائية.

ب- **المراكز الضريبية CDI:** تعتبر المراكز الضريبية مصالح خارجية تابعة للمديرية العامة للضرائب، تختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية التابعة للنظام الحقيقي والتي يفوق رقم أعمالها عن 30 مليون دج، والغرض من إنشائها هو تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة. (المادة رقم 43 من الأمر رقم 15-01، 2015، صفحة 13)

ت- **المراكز الجوارية للضرائب CPI:** يمثل إطلاق المراكز الجوارية مرحلة الانتهاء من برنامج عصرنة هياكل الإدارة الضريبية، والتي تم إطلاقها منذ سنة 2006، تعتبر هذه المراكز مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين التابعين للنظام الجزافي والذين يقل رقم أعمالهم عن: 30 مليون دج، والغرض منها هو محالة تكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن.

3.3- الكايزن على مستوى إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحسين المستمر من أجل التوجه نحو التقنيات غير المادية وتأطير الدخول الإلكتروني للنظام المركزي بالفعل، وفي مرحلة الأولى تم الاستعانة بمكتب استشارة أجنبي إسباني Indra-sistemas، قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع، من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للاحتياجات الخاصة والمتطلبات التقنية المرتبطة من جهة بالمهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب، ومن جهة أخرى بإعداد مشروع العقد.

يرمي المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكّم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة و الأملاك التي يتوفر عليها هؤلاء، غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب من الآن فصاعدا اللجوء إلى الإجراءات الحديثة لمعالجة معلوماتية لكل المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة على المكلفين بها وتحصيل مختلف أنواع الضرائب والرسوم، وهذا يتطلب أيضا التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها والمتعلقة بالرقابة الجبائية والاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية وتقديم الجداول الإحصائية الموجزة، وهذا من أجل إعداد مؤشرات التسيير والنجاح بصفة عاجلة وآلية.

لا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وخاصة تطبيق منظومة معلوماتية ناجعة.

لقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، أي أن الشروط المبينة أدناه قد توفرت: تكوين الأعوان الجبائيين في كيفية استعمال الإعلام الآلي والشبكات المعلوماتية القاعدية؛ تجهيز كل المصالح بعنصر الإعلام الآلي المناسب؛ وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني والإنترنت؛ أين تتعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، والتي تجلت خصوصا في:

♦ التخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان، من خلال الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في الإجراءات المتعلقة بدراسة المعطيات الخاصة بفرض الضرائب، التحصيل، الرقابة والمنازعات؛

♦ نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة، تأسيس الوعاء، التحصيل وكذا تسيير الملف الجبائي؛

♦ ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة؛

♦ التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة؛

♦ تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وتبعاً لكل قطاع نشاطي؛

♦ إدراج إجراءات التصريح عن بعد؛

♦ إدراج إجراءات الدفع عن بعد.

4.3- تحسين الأداء الضريبي من خلال مدخل الكايزن: ينظر إلى تحسين الأداء الضريبي

كونه يرمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من طرف الإدارة الضريبية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة، عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف، فمن خلال دراستنا لمدخل التحسين المستمر يتضح لنا ضرورة تبني الإدارة الجبائية لهذا المدخل الحديث في التغيير، وهذا بغية الوصول لمجموعة من الأهداف نذكر منها على وجه الخصوص:

– تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمكلفين بالضريبة؛

- إضفاء التغيير على طريقة العمل وتقليص الفاقد في الوقت المخصص للخدمة إلى أدنى حد ممكن؛
- استخدام البيانات والأدوات الإحصائية؛
- الوصول إلى خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر؛
- محاولة إضفاء نوع من الثقة بين المكلف بالضريبة والإدارة الضريبية عن طريق تطبيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، وهذا من خلال عمليات التحسين المستمر في طريقة الدفع والتصريح عن بعد باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب الإستبيان لجمع البيانات الأولية، والتي وجهت إلى موظفي مديرية الضرائب لولاية خنشلة، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائياً، لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تتجلى الفرضية الأساسية المزمع إختبارها في:

- لايساهم الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في الرفع من الأداء الضريبي على مستوى مديرية الضرائب لولاية خنشلة عند مستوى معنوية 5%

1-مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة عينة من مديرية الضرائب لولاية خنشلة وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في هذه المؤسسة من مختلف الأقسام والمصالح، أين تم توزيع 30 استبيان عليهم، والتي تم إستردادها كلها أي بنسبة 100% .

2-محتوى أداة الدراسة: تضمن إستبيان الدراسة ثلاثة محاور، المحور الأول يتضمن معلومات شخصية لأفراد العينة، المحور الثاني يتضمن عدد من الفقرات تقيس لنا واقع الكايزن في الإدارة الضريبية، أما المحور الثالث فيقيس لنا في فقراته واقع الأداء الضريبي في الإدارة الضريبية، أين تم القياس وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الاستبيان

3-صدق وثبات أداة الدراسة: بالنسبة لصدق أداة الدراسة فقد تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، وتم الأخذ بمختلف الملاحظات التي تم عرضها من طرفهم،

أما بالنسبة للثبات فقد تم حساب معامل ألفا كرومباخ والذي كان 0.892 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : يبين إختبار صحة الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,892	19

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على برنامج SPSS.

وفي ذلك فالإستبيان يتميز بالثبات كونه أكبر من المعدل المقبول ألا وهو 0.6.

4- التحليل الإحصائي.

أ- التحليل المرتبط بالجانب المتعلق بشخصيات المستجوبين:

احتوت الدراسة على ثلاث من الخصائص الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة شملت: الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وسوف يتم تفسير نتائجها على النحو التالي:

- **الجنس:** كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل 66.7% والنسبة الباقية من الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهوما يوضحه الجدول (04):

جدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
33.3%	10	66.7%	20

المصدر: من إعدادنا على ضوء نتائج الاستبيان.

- **المؤهل العلمي:** وبالنسبة للمؤهل العلمي الذي يلعب دورا هاما في تعميق التوجهات والمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي والتي من بينها الكايزن. فلقد بينت الدراسة أن 60% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 13.3% ذوي تكوين متخصص في مجال الجباية، وما نسبته 20% ذوي المستوى الثانوي، حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

شهادة التعليم المتوسط	شهادة التعليم الثانوي	شهادة تكوين متخصص	شهادة جامعية

التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	6.7%	6	20%	4	13.3%	18	60%

المصدر: من إعدادنا على ضوء نتائج الاستبيان.

وهذا ما يدل على أثر الكايزن على تحسين الأداء الضريبي سيكون بشكل كبير من خلال الخلفية العلمية، لأن التحصيل العلمي يكسب المفردات قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

- سنوات الخبرة: لقد أوضحت الدراسة بأن أكثر من 70% من موظفي المؤسسة محل الدراسة يمتلكون خبرة لأكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول التالي.

- جدول رقم(07): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة		من 16 إلى 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3.3%	9	30%	3	10%	5	16.7%	12	40%

- المصدر: من إعدادنا الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

وهذا ما يعكس المهارات المتنوعة التي تتميز بها المديرية، بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين وقلة معدل دوران العمل، كما تدل النتيجة على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة، كما يجعل لتطبيق الكايزن أثر في تحسين الأداء الضريبي.

ب-تحليل اتجاهات أجوبة الدراسة: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة

بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بواقع الكايزن ودوره في تحسين الأداء

الضريبي ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة

من(-1 أقل من 1.8) دالا على مستوى غير موافق بشدة ، ومن (-1.8 أقل من

- إختبار المعلمة β : حيث نلاحظ من الجدول رقم (07)، أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت، $t=6.170$ بمعنوية ($\text{sig}=0.000$) أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (β) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

- إختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل إختبار فيشر F، يستخدم هذا الإختبار لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، أين يكون ذلك من خلال إختبار ANOVA، الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08): تحليل تباين الانحدار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	16,709	1	16,709	38,069	,000b
1 Résidu	12,290	28	,439		
Total	28,999	29			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على برنامج SPSS

بعد إجراء إختبار التباين (ANOVA)، وبما أن ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكايزن كمدخل حديث التغيير ودوره في تحسين الأداء الضريبي، ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكايزن كمدخل حديث التغيير ودوره في تحسين الأداء الضريبي، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

- إختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد R^2 : من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (57.6%)، ما يدل أن تحسين الأداء الضريبي من خلال الكايزن كان بنسبة 57.6، وأن هناك عوامل أخرى تمثل النسبة الباقية تلعب دورا في التحسين المستمر .

الخلاصة:

أصبح مدخل التحسين المستمر (الكايزن) من بين أهم المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ، إذ يعتبر مدخل متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات ،

واتخاذ القرارات بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف ، وفي هذا السياق قمنا بسليط الضوء على مديرية الضرائب لولاية خنشلة ، بغية الوقوف على واقع ممارساتها الكايزن إمكانية استخدامه لتحسين الأداء الضريبي .

من خلال ما سبق توصلنا إلى العديد من النتائج أبرزها:

♦ من خلال استعراضنا للمتوسطات الحسابية تبين لنا تبني مديرية الضرائب لولاية خنشلة الكايزن لكن بدرجات متفاوتة .

♦ هناك أثر ذو دلالة إحصائية الكايزن في تحسين الأداء الضريبي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة ، وهذا ما يؤكد من خلال توجه الإدارة نحو التحسين المستمر للجوانب التنظيمية ، ولا يكون ذلك متاحا إلا من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

♦ تلجأ مديرية الضرائب لولاية خنشلة إلى التحسين المستمر في عملياتها الأساسية عن طريق السعي للتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة .

♦ يساهم الكايزن في تحسين الأداء الضريبي عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية تجاه المكلفين بالضريبة، وكذا تقليل الهدر في الوقت والكلفة.

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة، وجب علينا تقديم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تفيد المعنيين بالأمر وذلك كما يلي:

♦ على مديرية الضرائب لولاية خنشلة أن تولي اهتماما أكبر بتحفيز وتشجيع الموظفين والاهتمام ببيئة العمل لتحسين أدائها الضريبي.

♦ ضرورة تطبيق منهجية الكايزن لأسلوب العمل وتطوير طريقة التحصيل الضريبي، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

♦ ضرورة إشراك الموظفين في دورات تدريبية للتعرف على أهمية استخدام منهج الكايزن، وإقناعهم بفوائده وإيجابياته في الحياة العملية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- ♦ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 40-2015. (23 07، 2015). المادة رقم 43 من الأمر رقم 15-01 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2015. 08. الجزائر.
- ♦ روبرت، مورير. (2012). خطوة واحدة صغيرة قد تغير مدى حياتك ترجمة نور الدين القالي. الأردن: مكتبة جرير.

- ◆ عبد الرزاق، عباس. (2012). *التحقيق المحاسبي والنزاع الضريبي من خلال عملية الرقابة الجبائية*. الجزائر: دار الهدى.
- ◆ محمد عدنان، أبو الراغب. (2015). *منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية*. الأردن: دار المنهاج للنشر.
- ◆ حامد، نور الدين. (2016). *أثر إصلاح النظام الضريبي*. الأردن: دار زهران.
- ◆ سالم عواد، هادي؛ رعد، زيد علوان. (2018). *التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي*. مجلة دراسات محاسبية ومالية. العدد: 44، بغداد.
- ◆ شريقي، مسعودة. (2018). *الكايزن الياباني كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية*. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: نموذج التنمية الجديد والحياة الوظيفية، جامعة بشار، الجزائر.
- ◆ إسراء نايف، محمد نور. (2017). *إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة الأعمال، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.*

المراجع باللغة الأجنبية

- ◆ Jack, W. (1991). *Customer Satisfaction - a supportive workenvironment and its financial cost*. paris.
- ◆ Jeff, J. (1996). *Linking employee perception of service climates to customer satisfaction*. london.
- ◆ Maja, K. (2004). *Performance measurement for tax administration - the case of Slovenia-*
- ◆ Muzainah, M. (2012). *Performance management for a tax administration - integrating organisational diagnosis to achieve systemic congruence*. Malaysia.
- ◆ Rosak, J. (2019). *Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect*. *QP, 01, P: 528*.
- ◆ Shaman Gupta, S. K. (2014). *The 5s and KAIZEN concept for overall for overall improvement of the organization - a case study*. *international journal lean enterprise research*, 27.
- ◆ Clinton, Alley; Duncan, Bently. (2018). *The increasing Imperative of Cross-Disciplinary Research in tax Administration*. *Journal of tax Research*, London. pp 122-144.