رقم الترتيب:.....

رقم التسلسل:.....

جامعة قاصدي مراح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة :

مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : محاسبة وجباية

أثر التّسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية

دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة – الجزائر

من إعداد الطالب : صابر عباسي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 30 مايو 2012

أمام اللجنة المكونة من السادة :

– أ.د / إبراهيم بختي	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة ورقلة**	**رئيـــسا**
– د / محمود فوزي شعوبي	**أستاذ محاضر/أ**	**جامعة ورقلة**	**مشرفا ومقـــررا**
– د / عبد الوهاب دادن	**أستاذ محاضر/أ**	**جامعة ورقلة**	**مناقـــشا**
– د / هواري سويسي	**أستاذ محاضر/ أ**	**جامعة ورقلة**	**مناقـــشا**

السنة الجامعية : 2012/2011

يندرج موضوع هذه المذكرة ضمن برنامج البحث لمخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة

LUEDLD

جامعة ورقلة – الجزائر

مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة
موقع الإنترنت : http://rcweb.luedld.net
البريد الالكتروني : rcweb@luedld.net

الإهداء

إلى الوالد الكريم الذي بذل الغالي والنفيس، لأجل أن أتم مشواري التعليمي، وانتظر بشوق ولهفة كبيرين حتى يرى هذا العمل يشرف على ختامه.

إلى الوالدة الكريمة التي عبدت دعواتها لي طريق الخير والتوفيق.

أسأل الله أن يلهمني القدرة والعون على برهما.

إلى إخوتي وأخواتي، الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

عباسي صابر

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

الشكر إلى من قدم لي الدعم ومدني بخبرته العميقة ومعرفته الواسعة..

إلى أستاذي الكريم الذي منحني من وقته وجهده الشيء الكثير، وأنار طريقي، وأعطاني من حكمته وعلمه وخبرته ما ساعدني على إنجاز هذا البحث... ستظل جمعيها مثلي في مستقبل حياتي وحاضري..

فإليك يا أستاذي الكريم:.. الدكتور شعوبي محمود فوزي

شكري وتقديري وإحترامي.

شكري وإمتناني لأخوي: محمد وفتحي، وأخواتي كل بأسمهم رعاهم الله وسـددد خطـاهم، وللأصـدقاء الأساتذة:عبد العالي شحتاني، نذير مياح، محمد العربي جوامع، وزملائي من دفعتي: إلياس بدوي، قريشـي خير الدين، بدر الزمان خمقاني، دشاش عبد القادر، قحموش سمية، بوفرح أمينة، زلاسي ريـاض، علـى تشجيعي لإتمام العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لتخصيص جزء من وقتهم لتمحيص هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لمسؤولي المكتبة في المعهد المغاربي للجباية والجمارك، والمدرسة العليـا للبنـوك علـى مساعدتي في هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من علمني حرفا في مسيرتي الدراسية.

ملـــخص:

تُعالج هذه المذكرة، موضوع أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، من خلال القيام بممارسات مالية ومحاسبية في إطار الخيارات التي يمنحها المشرع الجبائي لتحقيق أهدافها الإقتصادية، بالإضـــافة إلى محاولة الإستفادة من جميع الإمتيازات التي يمنحها القانون الجبائي وقوانين الإستثمار.

وعلى هذا الأساس، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية التسيير الجبائي وحدوده وأدواتـــه، وعلـــى التّسيير الجبائي الحديث الذي أصبح يبحث في كيفية الإستفادة من جميع التطورات التي شهدها علم التسيير،مما جعل المسير الجبائي اليوم يُفكر في كيفية الإستفادة والتعامل مع هذه التطورات حـــتى تصـــل المؤسســـة إلى الأهداف المالية المطلوبة. ومن جهة أخرى يكمن الهدف الأساسي لهذا التسيير في أنّ له أثار على الأداء المـــالي للمؤسسة، من خلال أنّ كُل أثر جبائي يُقابله أثر مالي وبالتالي التّأثير على: التوازن المالي، القرارات المالية، قيمة المؤسسة...إلخ، ولهذا جاء موضوع بحثنا الذي نُحاول من خلاله قياس هذا الأثر. خلصت الدراسة التحليليـــة والقياسية إلى أن التسيير الجبائي يمارس في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ولكن ضعيف الفعالية، وأثره يكون أقوى على خزينة المؤسسة وضعيف على أدائها المالي.

الكلمات المفتاح : التسيير الجبائي، الخطر الجبائي، الأداء المالي، التوازن المالي، القرارات المالية، قيمة المؤسسة.

Résumé

La présente thèse traite l'effet de la gestion fiscale sur la performance financière au sein des entreprises économiques, en procédant à des pratiques financières et comptables dans le cadre des choix octroyés par le législateur fiscal afin de réaliser les objectifs économiques desdites entreprises et que celles-ci essaient de bénéficier de tous les avantages qu'offre la loi fiscale et les lois relatives à l'investissement.

De ce fait, la présente recherche intervient afin de démontrer l'importance de la gestion fiscale ainsi que ses limites et outils, puis celle de la gestion fiscale actuelle qui recherche présentement les méthodes adéquates pour bénéficier de toutes les évolutions qu'a connues la science de la gestion. Ainsi, de nos jours, le gestionnaire fiscal, pense à trouver les méthodes adéquates afin de bénéficier et de faire face à ces changements pour que l'entreprise puisse atteindre les buts financiers requis. D'autre part, l'objectif essentiel de cette gestion consiste qu'elle a des répercussions sur la performance financière de l'entreprise car tout effet fiscal correspond à un effet financier, en conséquence cela induit une influence sur : l'équilibre financier, les décisions financières, la valeur de l'entreprise …etc.

C'est pourquoi, nous essaierons par moyen de notre recherche de mesurer cet effet. L'étude analytique et de économétrique a conclu à ce que la gestion fiscale est pratiquée au sein des entreprises économiques algériens mais que son efficacité reste encore faible, et que son effet est fort sur la trésorerie de l'établissement mais faible sur sa performance financière.

Mots clés : gestion fiscale, risque fiscal, performance financière, équilibre financier, décisions financières, valeur de l'établissement.

Summary:

This thesis deals with the effect of fiscal management on financial performance in the economic institutions, in carrying out fiscal and accounting exercises in the context of choices provided by the tax laws to achieve the economic objectives of the said establishments while trying to enjoy all the benefits of tax law and laws relating to investment .

Thus, this research takes place to demonstrate the importance of fiscal management and its limitations and tools, and the one of current fiscal management which is currently seeking ideal methods for the benefit of all changes experienced by science of management. Thus, nowadays, the tax manager, thinks finding the proper methods in order to benefit and to face these changes for the institution to achieve the required financial goals.

On the other hand, the main objective of this management is that it affects the financial performance of the institution, for any fiscal effect matches a financial effect, therefore it induces an effect on: the financial balance, financial decisions, the value of the institution ... etc. Therefore, we will try by using our research to measure this effect. The analytical and measurement study concluded that tax management is practiced in Algerian economic institutions but that its efficiency is still low, and that its effect is hard on the treasury of the institution, but weak on financial performance

Keywords: Tax management, tax risk, financial performance, financial stability, financial decisions, value of the firm.

قائمة المحتويات	
الإهداء.....	II
الشكر.....	III
ملخص.....	VI
قائمة المحتويات.....	VIII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال البيانية.....	X
قائمة الاختصارات والرموز.....	XII
قائمة الملاحق.....	XII
المقدمة.....	أ
الفصل الأول : الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسة.....	02
المبحث الأول : ما هية التسيير الجبائي في المؤسسة.؟.....	03
المبحث الثاني : التسيير الجبائي والتسيير بالقيمة في المؤسسة.....	22
المبحث الثالث : التحديات والرهانات التي يواجهها المسير الجبائي في المؤسسة.....	53
الفصل الثاني : نحو أداء مالي هادف يقوم على التسيير الجبائي في المؤسسة	78
المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي في المؤسسة.....	79
المبحث الثاني : التحليل المالي ومعايير قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....	93
المبحث الثالث : أهمية التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية.....	111
الفصل الثالث : قياس أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية (الدراسة التطبيقية)	127
المبحث الأول: واقع ممارسة التسيير الجبائي ومدى تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية(عرض وتحليل نتائج الإستبيان).....	129
المبحث الثاني: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة حول أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي.....	143
الخاتمة.....	171
المراجع.....	176
الملاحق.....	185

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-1):	المسؤوليات الضريبية في المؤسسات الأمريكية	29
الجدول (1-2):	تعريف المخطر الجبائي وتأثيره على أصحاب المصلحة	59
الجدول (1-3):	تقسيم المخاطر الجبائية على أساس الهيكل التنظيمي	62
الجدول (3-1):	مجالات الإجابات على أسئلة الإستبيان وأوزانها	131
الجدول (3-2):	معايير تحديد الإتجاه	131
الجدول (3-3):	توزيع العينة حسب الوظيفة	133
الجدول (3-4):	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	134
الجدول (3-5):	توزيع العينة حسب العمر	134
الجدول (3-6):	توزيع العينة حسب الجنس	135
الجدول (3-7):	مقياس الثبات Alpha Crombach لمجالات الدراسة	135
الجدول (3-8):	معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية لها	136
الجدول (3-9):	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)يعزى إلى وظيفة المستجوبين	138
الجدول (3-10):	تحليل التباين الأحادي(ANOVA) يعزى إلى حجم المؤسسة وكثافة نشاطها	139
الجدول (3-11):	إتجاهات أراء أفراد العينة حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	140
الجدول (3-12):	إتجاهات أراء أفراد العينة حول مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	141
الجدول (3-13):	خصائص المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة	144
الجدول (3-14):	أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسةAT	148
الجدول (3-15):	أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسةBT	151
الجدول (3-16):	أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة CT	153
الجدول (3-17):	أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة DA	155
الجدول (3-18):	أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة EE	157
الجدول (3-19):	تحليل إختبار Binomial لمدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات عينة الدراسة	160
الجدول (3-20):	مؤشرات التسيير الجبائي والأداء المالي	161
الجدول (3-21):	معامل الارتباط Pearson بين مؤشرات التسيير الجبائي و الأداء المالي	163
الجدول (3-22):	التحليل الوصفي لمتغيرات الإنحدار الخطي	165
الجدول (3-23):	قياس الإرتباط و معنوية متغيرات الدراسة	165
الجدول (3-24):	المتغيرات التي دخلت في معادلة الإنحدار	165

الجدول (3-25):	حوصلة نموذج الإنحدار (المردودية المالية)	166
الجدول (3-26):	تحليل التباين الأحادي (المردودية المالية)	166
الجدول (3-27):	معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد (المردودية المالية)	167
الجدول (3-28):	إنتشار البواقي والقيم المتوقعة (المردودية المالية)	167
الجدول (3-29):	حوصلة نموذج الإنحدار(السيولة الفورية)	168
الجدول (3-30):	معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد(السيولة الفورية)	168
الجدول (3-31):	إنتشار البواقي والقيم المتوقعة(السيولة الفورية)	169

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1-1):	الإختلاف بين النظرة الأنجلوسكسونية والفرانكوفونية لمفهوم التسيير الجبائي	07
الشكل (1-2):	الحد الفاصل بين التسيير الجبائي والتعسف في إستعمال الحق	19
الشكل (1-3):	مكونات نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة	24
الشكل (1-4):	موقع الوظيفة الجبائية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمريكية	27
الشكل (1-5):	معدل إنشاء الوظيفة المالية والمحاسبيةوالجبائية في المؤسسات الفرنسية	28
الشكل (1-6):	أدوار الوظيفة الجبائية في المؤسسات الأمريكية	30
الشكل (1-7):	أسس الوظيفة الجبائية	34
الشكل (1-8):	دور المراجع الجبائي الداخلي	36
الشكل (1-9):	دور المراجع الجبائي الخارجي	37
الشكل (1-10):	مقومات الإستراتيجية الجبائية في المؤسسة	38
الشكل (1-11):	النظرة الإستراتيجة للوظيفة الجبائية والإحتياجات اللازمة لذلك	39
الشكل (1-12):	دمج الوظيفة الجبائية في إستراتيجية المؤسسة	40
الشكل (1-13):	علاقة التسيير الجبائي بتنظيم حياة المؤسسة	43
الشكل (1-14):	متغيرات الوظيفة الجبائية المعنية بالتغيير	44
الشكل (1-15):	المراحل المتبعة في إعداد الوظيفة الجبائية ذات الأداء الجيد في الشركات متعددة الجنسيات	50
الشكل (1-16):	مراحل تسيير الخطر	57
الشكل (1-17):	مستويات الخطر الجبائي	65
الشكل (1-18):	الأسس الضرورية لتسيير الخطر الجبائي	68
الشكل (1-19):	مفهوم الحوكمة الجبائية في المؤسسة	72
الشكل (2-1):	مثلث الأداء في المؤسسة	81
الشكل (2-2):	المدخل المعاصر للفكر المالي	88

الشكل (2-3):	المدخل التقليدي للتحليل المالي	95
الشكل (2-4):	المدخل المعاصر للتحليل المالي	95
الشكل (2-5):	أثر الوفر الضريبي على القيمة السوقية للمؤسسة	117
الشكل (2-6):	أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي	125
الشكل (3-1):	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	133
الشكل (3-2):	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	134
الشكل (3-3):	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	134
الشكل (3-4):	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	135
الشكل (3-5):	أهم خصائص المؤسسة AT	145
الشكل (3-6):	أهم خصائص المؤسسة BT	145
الشكل (3-7):	أهم خصائص المؤسسة CT	145
الشكل (3-8):	أهم خصائص المؤسسة DA	145
الشكل (3-9):	أهم خصائص المؤسسة EE	145
الشكل (3-10):	أهم أنواع الضرائب والرسوم للمؤسسة AT	149
الشكل (3-11):	أهم الوفورات الضريبية للمؤسسةAT	149
الشكل (3-12):	نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة AT	150
الشكل (3-13):	أهم أنواع التكاليف الجبائية للمؤسسة BT	151
الشكل (3-14):	أهم الوفورات الضريبية للمؤسسةBT	152
الشكل (3-15):	نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة BT	152
الشكل (3-16):	أهم أنواع التكاليف الجبائية للمؤسسة CT	153
الشكل (3-17):	أهم الوفورات الضريبية للمؤسسةCT	154
الشكل (3-18):	نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة CT	154
الشكل (3-19):	أهم أنواع التكاليف الجبائية للمؤسسة DA	155
الشكل (3-20):	أهم الوفورات الضريبية للمؤسسةDA	156
الشكل (3-21):	نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة DA	156
الشكل (3-22):	أهم أنواع التكاليف الجبائية للمؤسسة EE	157
الشكل (3-23):	أهم الوفورات الضريبية للمؤسسةEE	158
الشكل (3-24):	نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة EE	158
الشكل (3-25):	سحابة نقاط متغير المردودية المالية	167
الشكل (3-26):	سحابة نقاط متغير السيولة الفورية	169

	قائمة المصطلحات
ETR :	Effective Tax Rate
FASB :	Financial Accounting Standard Board
IFRS :	International Financial Reporting Statement
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
SOX :	Sarbanes Oxely
CFO :	Chief Finacal Office
CEO :	Chief Exuctive Office
XBRL :	Extensible Busines Reporting Language
TRS :	Tax Reporting Software
SEC :	Security And Exchanges Commission
FIN°48 :	FASB Interpretation N°48
TBF :	Tableaux de Bord Fiscale
EPS :	Earnings Per Share
PGI :	Progiciel de Gestion Intègre
TEL :	Tax Effecive Local
FTA :	Forum on Tax Administration
FAI :	Forum sur l'Aadministration d'impôt
CAF :	Comite d'Affaire fiscale
TBL :	Triple Bottom line Reporting
GRI :	Globale Reporting Initiative
FR :	fond de Roulement
BFR :	Besoin de fond de Roulement
TPFF :	Tableaux Pluriannuel de Flux Financière
MVA :	Market Value Added.
EVA :	Economie value Added
WACC :	Weighted Average Cost of Capital
NOPAT :	Net Operating Profit After Tax

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (01):	مصفوفة لأجوبة الإستبيان حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	185
الملحق (02):	مصفوفة لأجوبة الإستبيان حول مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	186
الملحق (03):	قائمة الاستقصاء	187
الملحق (04):	بعض المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات عينة الدراسة وقائمة محكمي الإستبيان	189

مقدمـــة

1- طرح مشكلة البحث .
2- فرضيات البحث.
3- مبررات إختيار الموضوع .
4- أهمية الدراسة.
5- تحديد إطار الدراسة.
6- أهداف البحث.
7- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث.
8- الدراسات السابقة في الموضوع.
9- مساهمة البحث.
10- خطة وهيكل البحث.

مقدمة:

1- طرح مشكلة البحث:

حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من بلوغ أهدافها عليها أن تُحسن استغلال مواردهـــا المتاحـــة أفضـــل استغلال، وأن تعمل على التحكم في مُختلف تكاليفها وإيجاد السبل لتدنيتها، ومنها التكاليف الجبائيـــة الـــتي يجب على المؤسسة تسييرها. كما أنّ الجباية كتكلفة تتحملها المؤسسة، تتميز بالتعدد وعـــدم الإســـتقرار في نصوصها الأمر الذي يولد المزيد من المخاطر، كذلك هي دائمة التواجد في حياة المؤسسة: مرة مـــن خـــلال الإلتزامات القانونية التي تقع على عاتقها ومرة أخرى بالتأثير على قراراتها.

إنّ التّسيير الجيد للجباية ومُراجعتها على مستوى المؤسسة وإدراج العامل الجبائي في الإستراتيجية العامة لها كفيل بتحقيق التحكم في جانب هام من التكاليف المالية، وسوء تسيير الجباية يؤدي إلى إرتفاع الديون وعلى رأسها الديون الجبائية، لأنه لا يمكن تأجيلها فهي مفروضة وفقا لإحكام القانون الجبائي، وكلمـــا تـــأخرت المؤسسة في دفعها تزداد ضخامتها وتُصبح المؤسسة غير قادرة على تسديدها ومن ثم تجد نفسها عرضة لتحمل تكاليف إضافية في شكل غرامات وعقوبات على التأخير في الدفع...إلخ، مما يصعب ويعقد من مهمتها ويجعلها مُعرضة لعقوبات صارمة، تصل إلى تجميد حساباتها ويمكن أن تتعداه إلى إعلان إفلاسها[1].

كما نُلاحظ أنّه في السنوات الأخيرة أصبح هُناك توجه للتخصص في الخدمات الوظيفية داخل المؤسســـات خاصة الكبيرة منها- والتي تتميز بفصل المساهمين عن الإدارة- وذلك بسبب التغيرات والتطورات التي يشهدها تنظيم المؤسسة فيما يتعلق بتعدد العمليات وتعقد الوظائف خاصة بعد التوجه نحو إستخدام المعايير المحاســـبية الدولية IAS/IFRS، وبالتالي أصبح التسيير اليوم يتجلى في صور جديدة مثل : التسويق، مراقبـــة الجـــودة، مراقبة التسيير، التسيير الجبائي،...إلخ. وبالتالي ضرورة إدماج التسيير الجبائي في نفس مستوى أشكال وصور التسيير الأخرى من أجل التحكم في التكاليف والمخاطر الجبائية وتعظيم الإستفادة الإختيـــارات الجبائيـــة في المؤسسة.

كما يُعتبر التّسيير بالهدف من المصطلحات الحديثة التي تُلزم المؤسسة الإقتصادية بضرورة إنشـــاء أنظمـــة تسييرية داخلية للإفاء بمختلف المتطلبات الجبائية مثل: إعداد التصاريح...إلخ، وذلك للوقوف علـــى حقيقـــة الوضعية الجبائية للمؤسسة، بهدف تقليل المخاطر الجبائية التي تعيق سيرورة نشاط المؤسسة (التوقف)، ولذلك

[1] بن واضح الجيلاني، مداخلة بعنوان: تحليل التأثير الجبائي على نتائج و بعض إختيارات المؤسسة، منشورة على شبكة الأنترنت، ص:01/17-08-2011.

ظهرت الحاجة إلى تطوير وظائف جديدة داخل المؤسسة قصد التخفيض من التكلفة الجبائية مع الحفاظ علـــى أكبر قدر من الكفاءة ودون التعرض لمخاطر، الأمر الذي يفسر ظهور مفهوم الوظيفة الجبائية والمراجعة الجبائية داخل المؤسسة[2].

كما أنّ تطور الفكر المالي في إطاره المعاصر جعل من قيام نظام الرقابة الداخلية الجبائيـــة في المؤسســـة (الوظيفة الجبائية، المراجعة الجبائية...إلخ) أمر ضروري، ولا يكتفي بتسيير هذا المتغير فقط، بل يتعداه للبحـــث عن سلسلة القيمة في المجال الجبائي(la valeur de chaine fiscale)[3] والتي تتمثل أهم ركائزها في التوجه نحو: الإستراتيجية الجبائية، تسيير المخطر الجبائي، التسيير بالتغيير الجبائي، المحاسبة الضريبية والشفافية في التقرير والإلتزام مع إستخدام التكنولوجيا، التسيير العالمي للضريبة، الإتصال بأصحاب المصلحة لتوضيح الإستراتيجية الجبائية للمؤسسة ...إلخ ،وذلك من خلال التحكم في التكاليف الجبائية في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة وفي كل المستويات مما يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها تتحكم في جزء مهم من التكاليف، خاصـــة في إطار بيئة الأسواق المالية التي تشهد حركية عالمية مستمرة. هذه التطورات جعلت من المسير الجبائي يطـــرح التساؤل التالي: كيف يتم التعامل والإستفادة من هذه التطورات؟ .

تُعتبر الجباية متغير هام في السوق المالي وذلك بتأثيرها على أسعار الأسهم وتوزيعات الأرباح، حيث أنه في ظل الفضائح المالية للشركات الكبرى مثل: شركة Enron و Worldcom سنة 2002 تمّ إستغلال هـــذا المتغير بطريقة تؤدي إلى خلق مصالح ضريبية من شأنها التلاعب بالأرباح بصورة لا تعكس الوضعية الجبائيـــة الحقيقة للمؤسسة، مما أدخل هذه المؤسسات في دائرة التهرب الضريبي.

وفي هذا الإطار قام الباحث Tendeloo بدراسة حول العلاقة بين إدارة الأرباح والمسؤولية الضريبية لعينة من الشركات البريطانية من 1998 إلى 2002 فوجد أنّ هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عن طريق التلاعب في النفقات المسموح بها، كما قاما الباحثان Dharmapala &Desai بدراسة العلاقة بين التهرب الضريبي والحوافز الإدارية بإستخدام عينة من المؤسسات الأمريكية للفترة من 1993 إلى 2001 فوجـــدا أنّ هنـــاك

[2] جغلوف ثلجة نوال، التدقيق الضريبي(بحث عن الكفاء الضريبية أم التهرب الضريبي)، الملتقى الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت سكيكدة(الجزائر)،أكتوبر 2010،ص:01.

[3] Robert Van Der Laan, Managing the Tax Value chain, PriceWaterHousCooper, International Tax Review, Netherlands,2006, p: 03.

علاقة عكسية بين المتغيرين بحيث أنّ الزيادات في التحفيزات الإدارية لا تتلائم مع مصالح المساهمين وهذا مـــا يقود إلى صراع وكالة وتضارب المصالح في التسيير الجبائي داخل المؤسسة[4].

بالإضافة إلى وجود مُمانعة كبيرة من قبل إدارة الشركة للكشف عن المعلومات المتعلقة بالتّرتيبات الضّـــريبة للمساهمين في ظل الحق الذي يُخوله لهم القانون، وذلك بمشاركتهم لتقييم أنشطة التسيير الجبائي مما أدى إلى تسيير جبائي لا يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

حيث نُلاحظ أنّ معظم هذه الشركات ركزت بصفة كبيرة على إدارة الأرباح (بطريقة سيئة) مثل: إخفاء الربح الحقيقي، بهدف تحقيق مكاسب معينة للإدارة أو لتحقيق مستوى ربح يتماشى مع توقعـــات المحللـــين الماليين، مهملة بذلك إحتياجات التسيير الجبائي في نظام الرقابة الداخلية لها، مما عرضها إلى عقوبات وغرامات زادت في تسريع إفلاسها وتشويه سمعتها في السوق. هذه الأحداث جعلت الباحثين والمنظمات تزيد النقـــاش حول العديد من المواضيع كحلول للخروج من هذه الأزمات منها، العمل على تسيير الخطر الجبائي والسعي لبناء حوكمة جبائية في المؤسسات.

كما أنّ للضريبة أهمية كبيرة من وجهة الإدارة المالية وذلك لكونها تؤثر في القرارات المالية وبالتالي تـــؤثر في قيمة المؤسسة، من خلال أنّه عند إقتطاع مقدار الضريبة من الربح فإن هذا الإقتطاع سيؤثر سلبا على ســـيولة المؤسسة، لأنّ دفع الضريبة يشكل تدفق نقدي للخارج. كما أنّ هذا الإقتطاع يؤثر سلبا على صافي أربـــاح المؤسسة ويختلف هذا الأثر بحسب الشكل القانوني لها، وعلى حجم الأرباح الخاضعة لهذا الإقتطاع، وبمـــا أنّ أصحاب المؤسسة يهتمون بالمحافظة على سيولة ملائمة بالإضافة إلى إهتمامهم بتعظيم أرباحهم بعد الضـــرائب فإنّ هذا يعني أيضا أنهم يهتمون بتقليل ما يدفعون من ضرائب إلى حدودها الدنيا، أو على الأقل تأجيل زمـــن التدفق النقدي إلى الخارج الناتج عن دفع الضريبة ضمن النطاق الذي يسمح به القانون.

كما أنّ للضريبة ميزة بالنسبة للمؤسسة، حيث تُعتبر الفوائد المدفوعة على القروض مصاريف لغاية إحتساب الدخل الخاضع للضريبة، وبالتالي فإن للإقتراض ميزة أنّه يؤدي إلى وفـــر ضـــريبي(économie d'impôt)،

[4] Nor Shaipah Abdul Wahab, Tax planning and corporate governance : Effects on Shareholders Valuation, Doctor of Philosophy, Sience management, University of Southampton, june 2010 , p : 35

فالمؤسسات التي تدفع معدلات ضريبة مرتفعة تفضل مثلا التمويل بالإقتراض بدلا مـــن التمويـــل الممتلـــك" بالأسهم" لأنّ الوفر الضريبي لهذه المؤسسات سيكون أكبر[5].

وبما أنّ كُل أثر جبائي يقابله أثر مالي، فإنّ التّسيير الجبائي يعمل على تعزيز قدرة المؤسسة في الحصول على التّدفقات المالية من خلال التخفيض في التكاليف الجبائية وبالتالي الرفع من المردودية المالية للمساهمين،كما أنّ له أهمية بالغة على مستوى الأداء والقرارات المالية في مراحل نشاط المؤسسة:الإستغلال، التمويل، الإستثمار. ولذلك يجب على المؤسسة معرفة هذه الآثار ومحاولة تعظيم الإستفادة منها في إطار ما يســـمح بـــه القـــانون الجبائي.

في ظل ما سبق ذكره، تتبلور معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:" ما مدى أثر تسيير المتغير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.

وحتى نتمكن من الإحاطة بكل جوانب موضوع البحث فقد إرتأينا تقسيم التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- ما هي الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية؛
- ما هي الآليات التي من خلالها يؤثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة؛
- ما هي الطُرق التي تُمكن من تفعيل دور التسيير الجبائي في المؤسسة الجزائرية .

2- فرضيات البحث:

قصد دراسة وتحليل هذا الموضوع ومحاولة الإجابة على إشكاليته، سنعتمد على الفرضية الأساسية الآتية:

" يُؤدي تبني التّسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية إلى الرّفع من مستوى الأداء المالي "

تقودنا هذه الفرضية الرئيسية إلى طرح فرضيات جزئية على نحو يُساعد البحث للوصول إلى أهدافه، وذلـــك كما يلي:

- يعود ضعف التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى نقص الأسس التي تساعد على تفعيله؛

[5]عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقي، أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، الإدارة المالية- النظرية والتطبيق-،دار المسيرة،الأردن ،الطبعة الأولى،2006،ص:55.

- أهمية التسيير الجبائي مرهون بمدى أثر التكاليف الجبائية على الأداء المالي في المؤسسة؛
- لكي يساهم التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة يجب دمجه ضمن الأولويات الأساسية في المؤسسة.

3- مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص مبررات إختيار الموضوع بالعناصر التالية:

أ- عوامل ذاتية:

رغبة الباحث التّخصص في الدراسات الجزئية للجباية.(Micro-fiscalité) ودراسة أثر التسيير الجبـــائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية يدخل ضمن هذا التّخصص.

ب- عوامل موضوعية:

- إنّ الإطّلاع على حالة التّسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية على الصّعيد الدولي مثـــل المؤسســـات الأمريكية، ومُقارنتها بحالة الجزائر جعل الباحث يبحث في الأرضية التي ساعدت الدول على تكريسه كآلية تسييرية إستراتيجية ولا تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية ؛
- الرغبة في معرفة القيمة المضافة التي يقدمها التسيير الجبائي للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

4-أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية موضوع البحث من خلال 03 عوامل هي:

- العامل الأول: هو كون التسيير الجبائي من الإهتمامات الحديثة لدى الباحثين في المجال الجبائي، إلاّ أن أسسه لا تحظى بالقدر الكافي في المؤسسة الجزائرية، وذلك بسبب النظرة التسيير الضيقة لـــه وعـــدم توفرها على هيكلة مؤسساتية مناسبة ؛
- العامل الثاني:هو أنّ التسيير الجبائي المعاصر أصبح يواكب كل التطورات في علم التسيير، و يحـــاول كيفية تعظيم الإستفادة والتعامل معها، خروجا من كونه إطار قانوني بحت.
- العامل الثالث: توعية المؤسسات الإقتصادية بأهمية التسيير الجبائي في جميع جوانبه ومدى إنعكاسه في تدعيمه للمركز المالي للمؤسسة.

5- تحديد إطار الدراسة:

يتعلق البحث بالواقع الجزائري، حيث يعالج مشكل البحث مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، إضافة إلى دراسة نظرية تدعيما للبحث، وفي هذا الإطـــار تم الإعتمـــاد في الدراســـة التطبيقية على تحليل نتائج إستبيان عن واقع ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ومـــدى تأثيره على أدائها المالي، ثم تمّ القيام بأخذ عينة من المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية بسكرة لقياس درجة تأثير التسيير الجبائي على أدائها المالي، حيث إستخدمنا بيانات السلسلة المقطعية في الدراسة.

6-أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى الإجابة عن التساؤل الأساسي في إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة فإنّ هذه الدرّاسة تهدف إلى:

- التعرف على مدى قيام المؤسسات موضوع عينة الدراسة بالتسيير الجبائي؛
- وضع إطار شامل للتسيير الجبائي يتوافق مع الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية؛
- قياس مدى التأثير الذي يمكن أن يُحدثه تسيير العامل الجبـــائي علـــى الأداء المـــالي في المؤسســـات الإقتصادية الجزائرية؛
- تقديم التوصيات اللازمة التي يُمكن أن تساعد المؤسسة الإقتصادية في تسيير جبايتها .

7- منهجية البحث:

بهدف الإستجابة لمتطلبات هذه الدراسة، فقد تمت الإستعانة بالمناهج المعتمدة في الدّراســـات الاقتصـــادية والمالية حسب الحاجة، بحيث إعتمدنا على **"المنهج الوصفي"** عند عرض مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقـــة بالموضوع على مستوى الفصل الأول والثاني من هذه الدراسة.

كما نشير إلى أنه تمت محاولة إسقاط الجزء النظري من دراستنا هذه على الفصل التطبيقي، معتمدين في ذلك على **"منهج دراسة حالة"و"منهج البحث التفسيري"** الذي يحاول تفسير وجود ظاهرة معينة في عينة مجتمع البحث.

8- الدّراسات السابقة المتعلقة بالموضوع:

- رشيد ركّان : « Intégration de la Variable fiscale dans la gestion des sociétés de capitaux et son impact sur la trésorerie et le résultat »البحث عبارة عن مُذكرة تخرج من المعهد المغاربي للجباية والجمارك سنة 2008، إشكاليته حول: كيفية تأثير المتغير الجبائي على شركات الأموال فيما يتعلق بالخزينة والنتيجة ؟

قام الطالب بتقديم دراسة نظرية تناولت قسمين: القسم الأول فيه فصلين ،الفصل الأول شرح فيه المقاربة العامة للتسيير الجبائي والفصل الثاني قام فيه بتحليل العمليات التي تساعد على وضع وتطبيق التسيير الجبائي وذلك بالنظر للخيار الجبائي الأمثل، والقسم الثاني تناول في فصله الأول تسيير الخزينة والفصل الثاني تسيير النتيجة.

لم يوفق الطالب في الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطلوبة وذلك بقيامه بالتحليل النظري دون الربط بين فصول الدراسة، كذلك يؤخذ على البحث غياب الدراسة التطبيقية، والتركيز على الجانب القانوني في الفصل الثاني مع التركيز على الخزينة ونتيجة المؤسسة مما جعل البحث لا يأخذ طابعا ماليا بشكل واضح.

- محمد عادل عياض، محاولة تحليل التسيير الجبائي وأثاره على المؤسسات، البحث هو عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة سنة 2003، إشكاليته حول:ما هو أثر النظام الجبائي الجزائري على شركات الأموال؟ وكيف يمكن لهذه الأخيرة تسيير جبايتها خدمة لأهدافها ودون الوقوع في التهرب أو الغش الجبائي.

قام الطالب بشرح مفهوم التسيير الجبائي في المؤسسات ثم تطرق إلى عناصر النظام الجبائي لشركات الأموال، آخذا بذلك دراسة نظرية لأثر الجباية على خزينة المؤسسة والتسيير الجبائي لنتائج المؤسسة، وفي الفصل الأخير تطرق إلى العلاقة بين النظام الجبائي وتمويل المؤسسة.

بالرغم من أهمية الموضوع لم يقم الباحث بالشرح النظري الكافي لمفهوم التسيير الجبائي، بالإضافة إلى أنه لم يقم بإبراز أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي للمؤسسات ، وذلك بإكتفاءه بشرح المعالجات الجبائية فقط، في حين أن التسيير الجبائي له نظرة أبعد من ذلك، كما أنه لم يقدم دراسة تطبيقية كافية لفهم أهمية تكريس التصميم الجبائي الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

- أنيس مويلحي:(la gestion fiscale de l'entreprise (cas de la Tunisie :البحث هو عبارة عن مذكرة تخرج من المعهد المغاربي للجباية والجمارك، سنة 2006، إشكالية البحث هي: ما هية أهمية التسيير الجبائي للمؤسسة؟.قام الطالب بدراسة نظرية في قسمين، القسم الأول يتكون من فصلين ،الأول بعنوان أثر التسيير الجبائي على إختيارات التسيير في المؤسسة(مفهوم وأهداف التسيير الجبائي وحدوده)، والثاني: تناول فيه الأثر الجبائي على أساس كل خيار تسييري للمؤسسة، قام فيه بشرح : خيار النظام الجبائي، خيار الشكل القانوني للمؤسسة، التسيير الجبائي لوسائل التمويل، والقسم الثاني بعنوان: التسيير الجبائي لأنواع الضرائب، بفصلين الفصل الأول قام بتحليل التسيير الجبائي للضرائب المباشرة وطرق دفعها، والفصل الثاني التسيير الجبائي للضرائب غير مباشرة وطرق دفعها.

من خلال هذا البحث لم يوفق الطالب في صياغة إشكالية واضحة المعالم، مما جعل الطالب لا يصل إلى أهداف الدراسة بسبب شموليتها، حيث ركز على متغير واحد وهو التسيير الجبائي مما جعل الدراسة غير هادفة وهي عبارة عن سرد نظري فقط.

- سولاف دمّاك: "تأثير الجباية على قرارات و طرق التمويل والإستثمار وعلى قيمة المؤسسة"، البحث عبارة عن أطروحة دكتورة في علوم التسيير بجامعة صفاقص (تونس) –كلية العلوم الإقتصادية والتسـيير، سنة 2006، إشكالية البحث حـول: « Dans quelle mesure l'imperfection, du marché résultant de la fiscalité direct des société et de l'imposition personnelle, dans contexte financière, comptable et fiscaux différent , affecte les décision stratégiques(investissement et financement) de la firme et par suite sa valeur ? » قامت الطالبة بالدراسة من خلال قسمين، القسم الأول تناولت فيه دراسة الإطار النظـري لتأثير الجباية على القرارات المالية والاستثمارية وقيمة المؤسسة وقامت بعرض الأعمال العلميـة في هـذا الموضوع، والقسم الثاني تناولت فيه وضع دراسة تطبيقية لدراسة التـأثيرات الجبائيـة علـى القـرارات الإستثمارية وطرق التمويل و قيمة المؤسسة في 05 دول هي:فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وألمانيا وتونس، مع مراعاة الإختلاف في: الأنظمة القانونية والمحاسبية والمالية والجبائية، ثم قامـت بعـرض نتائج الدراسة ومقارنتها بالنظريات القاعدية. خلصت الدراسة إلى أن هُناك تـأثيرات مُتباينـة بحسـب خصوصيات كُل دولة .

بالرغم من أهمية البحث يؤخذ على الطالبة أنّها قامت بدراسة تطبيقية في دول مختلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى إدخال العديد من المتغيرات الأخرى التي تُؤثر على الدراسة مثل: الإختلاف في القوانين، الأوضاع الإقتصادية و السياسية...إلخ. مما يجعل من نتائج الدراسة غير دقيقة. وبالتالي يمكن القول أنه لو كانت الدراسة على مستوى الإقتصاد الجزئي لكانت الدراسة أدق.

- شناوي إسماعيل، هندي كريم، أثر الجباية على التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شـــهادة دراسات عليا في الجباية في المدرسة الوطنية للضرائب(الجزائر) سنة 2005، إشكالية البحث هي: ما هي أوجه تأثير الجباية على التسيير المالي في المؤسسة؟.تمت دراسة هذا البحث من خلال أربعة فصول هي: في الفصل الأول بعنوان علاقة الجباية بالشكل القانوني للمؤسسة حيث قام بتحليل الآثار القانونية والجبائيـــة المترتبة عن إختيار شكل قانوني معين، والفصل الثاني أثر الضريبة على سياسة تمويل المؤسسة والفصل الثالث أثر الضريبة على مردودية المؤسسة وتوازنها المالي والفصل الرابع موقع الضريبة في قرارات الإستثمار الـــتي تتخذها المؤسسة. لم يوفق الطالبان من تدعيم البحث بدراسة تطبيقية تزيد من أهميته، بالإضافة إلى أنهمـــا أهملا الجانب المنهجي في البحث بحيث لم يلتزما بالضوابط العلمية المناسبة.
- نور شيبة عبد الوهاب، التخطيط الجبائي وحوكمة الشركات بالتأثير على تقيـــيم أصـــحاب المصـــلحة، أطروحة دكتورة في علوم التسيير بجامعة Southamton بالولايات المتحدة الأمريكية 2010،إشـــكالية البحث هي: كيف يقوم كل من التخطيط الجبائي وحوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة؟. تمـــت دراسة هذا البحث من خلال ثمانية فصول هي: الفصل الأول تمهيدي والفصل الثاني تحديد الإطار النظري للتخطيط الجبائي، والفصل الثالث الإطار النظري للحوكمة الجبائية، والفصل الرابع تناولت دراســـة أثـــر التخطيط الجبائي وحوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة أمّا الفصول الأخرى في عبارة عن محـــاور للدراسة التطبيقية بإستخدام الأساليب الإحصائية.بالرغم من أهمية البحث إلاّ أنه لم يعطي دراسة نظريـــة كافية للموضوع؟.
- عبد القادر بوعزة، أثر الجباية على التمويل الذاتي للمؤسسة، البحث هو عبارة عن مذكرة تخرج من المعهد المغاربي للجباية والجمارك، سنة 2004، إشكالية البحث هي: ما هي تأثيرات الجباية كوسيلة أساســـية للتأثير على التمويل الذاتي؟. تمت دراسة هذا البحث من خلال قسمين، القسم الأول شرح فيه الطالـــب

الأسس النظرية لمفهوم التمويل الذاتي، والقسم الثاني قام بتحليل المعالجة الجبائية للعناصر المشكلة للتمويـــل الذاتي مثل: الإهتلاكات والمؤونات والنتيجة في القانون الجبائي الجزائري.

بالرغم من أهمية البحث إلاّ أنه عبارة عن دراسة قانونية فقط، قام فيها بشرح المعالجات الجبائية لمصـــادر التمويل الذاتي دون تبيان الآثار المالية بصورة كافية لهذه المصادر.

- عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على إختيار مصادر تمويل المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة صيدال)، البحث عبارة عن: مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، سنة 2004، إشكالية البحث هـــي: كيـــف يمكن للمؤسسة أن تتوصل إلى تحقيق مصفوفة تمويلية مثلى، مع تحمل أقل تكلفة ضريبية ممكنة؟ تمت دراسة هذا البحث من خلال أربعة فصول، الفصل الأول تناول شرح مختلف أنماط التمويل في المؤسسة والمفاضلة بينها، وفي الفصل الثاني تمت دراسة الأثر الضريبي على إختيار هيكل التمويل، والفصل الثالـــث خصـــص لدراسة الأثر الضريبي على بعض مؤشرات الأداء والشكل القانوني للمؤسسة، والفصل الرابـــع للدراســـة التطبيقية المتعلقة بدراسة التأثير الضريبي على هيكل تمويل مجمع صيدال.

بالرغم من أهمية الموضوع إلاّ أنّه لم يقم بالإجابة على الإشكالية المطروحة بشكل واضح، بالإضافة إلى أنه أهمل التشخيص المالي بشكل جيد للمؤسسة بما يخدم البحث.

- محفوظ محمد علي محفوظ خويرة، التخطيط الجبائي في الشركات المدرجة في سوق فلسطين لـــلأوراق المالية، البحث عبارة عن مذكرة ماجستير في المنازعات الجبائية،جامعـــة النجـــاح بفلســـطين ســـنة 2004،إشكالية البحث هي: ما مدى إستخدام الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق الماليـــة عناصر وجوانب التخطيط الجبائي، من خلال قانون الضرائب والإستثمار ومدى ممارسة تلك الشركات لإجراءات إدارية ومالية ومحاسبية مختلفة كأسلوب لتخفيض العبء الضريبي عليها.

تمت دراسة هذا البحث من خلال أربع فصول، الفصل الأول يمثل الإطار العام للدراســـة والفصـــل الثاني قام بشرح نظري للضريبة والتخطيط الضريبي من خلال التطرق لمفهـــوم الضـــريبة وأهـــدافها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف النظام الضريبي الفلسطيني، وكذلك شرح مفهوم التخطيط الضريبي، وفي الفصل الثالث تطرق إلى دراسة نظرية عن الأسواق المالية مع شرح آليـــات التخطـــيط الضـــريبي

للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والفصل الرابع هو عبارة نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي التي توصلت إلى أن المؤسسات المدرجة في السوق تستخدم التخطيط الضريبي في أعمالها.

رغم أهمية البحث إلاّ أنه لم يقدم إطار نظري كافي عن ما هية التخطيط الضريبي كما لم يتطـــرق إلى الأدوات التي تقوم بعملية التخطيط داخل المؤسسة.

9 – مساهمة البحث:

بالإضافة لمحاولة هذا البحث تدارك بعض الجوانب التي تم إغفالها في الدراسات السابقة، فإنّ مُساهمة هذه المذكرة تتمثل فيما يلي:

- توضيح الأساس النظري لمفهوم التسيير الجبائي وذلـــك بالمقارنـــة بـــين الرؤيـــة الفرانكفونيـــة و الأنجلوسكسونية ؛
- إبراز أهمية الوظيفة الجبائية داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، كونها المسؤولة الأولى عن تسيير المتغير الجبائي خاصة في الدول الأنجلوسكسونية؛
- إبراز كيفية إستفادة المسير الجبائي من جميع التطورات التي عرفها علم التسيير؛
- توضيح كيفية بناء أسس تسيير جبائي إستراتيجي يخدم الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية؛
- قياس درجة أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

10– خطة وهيكل البحث:

وقد إقتضت عملية معالجة موضوع **أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية** من هذه الزاوية تقسيمه إلى ثلاث فصول، تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة تضمنت تلخيصا عاما وعرض نتائج واختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، وفي الأخير سنقدم مجموعة من التوصيات التي نعتبرها ضرورية بهدف بعث البحث المتواصل.

- **الفصل الأول: الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسة**

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالجوانب والأسس النظرية والعلمية للتسيير الجبائي، من حيث التطرق إلى ما هيته، أهدافه، حدوده، أدواته، والتحديات والرهانات التي يواجهها المسير الجبائي في المؤسسة.

- **الفصل الثاني: نحو أداء مالي هادف يقوم على تسيير المتغير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية**

حيث تناولنا بالدراسة والتحليل الأسس النظرية للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، والمعايير التقليدية والحديثة المبنية على خلق القيمة، ثم حاولنا الربط بين الفكر الجبائي والنظرية المالية من خلال النظريات العلمية المفسرة لذلك، وإبراز أثر المتغير الجبائي على المؤسسة (الإستغلال، التمويل، الإستثمار)، ثم التطرق إلى ما هية الدور الذي يقدمه المسير الجبائي للمؤسسة في هذه المراحل حتى يحقق الأهداف المالية للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الدراسة التطبيقية تمت من خلال مبحثين، المبحث الأول عبارة عن دراسة تحليلية من خلال إستبيان عينـــة من الأفراد المتخصصة في الجانب الجبائي والمحاسبي حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، ومدى تأثيره على أدائها المالي، والمبحث الثاني تم فيه قياس أثر التسيير الجبائي علـــى الأداء المـــالي لمؤسسات تنشط في ولاية بسكرة كعينة للدراسة، مع تحليل أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في كـــل منها.

الفصل الأول : الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية

المبحث الأول: ما هية التسيير الجبائي في المؤسسة

المبحث الثاني: التسيير الجبائي والتسيير بالقيمة في المؤسسة

المبحث الثالث:التحديات والرهانات التي يواجهها المسير الجبائي

الفصل الأول: الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية

يُعرّف التسيير على أنّه الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. والتسيير الجبائي هو مزيج بين السلوك القانوني والجبائي وعلم التسيير، يتعلق بتسيير المتغير الجبائي في المؤسسة في جميع مراحل دورة حياتها، ولذا هي تسعى إلى تعظيمه بدون الخروج عن الإطار القانوني، كما يقول Maurice Cozian هو أعلى مستوى لتسخير الجباية[1].

إنّ التسيير الجبائي يُترجم لدى الفرانكوفون بالعديد من المصطلحات منها (la gestion fiscale)، (l'optimisation fiscale) ،(Stratégie fiscale) ولدى الأنجلوسكسون بـ: التخطيط الجبائي (Tax Planning) أو (Tax management)...إلخ، وهو يعني التّحكم في تسيير المتغير الجبائي بشكل يحقق القيمة للمؤسسة، بإعتبار أن الجباية هي تكلفة ومخطر وفرصة ويجب تسييرها[2].

إن إهمال العنصر الجبائي من الأعمال المحاسبية والمالية يعتبر خطأ تصوري، لما له من تأثير كبير على أرباح المساهمين وعلى صورة المؤسسة بالمحيط الذي تنشط فيه، ومنه فأنّ تطور المؤسسة يحتم عليها ضرورة تسيير مالي وتجاري وبشري...إلخ يتوافق مع تسيير جبائي فعال، وبذلك يمكن إعتبار تسييرها لهذا المتغير يعتبر مفتاح لخلق القيمة داخل المؤسسة.

يتضمن الفصل الأول مفهوم التسيير الجبائي والمفاهيم المرتبطة به، بالإضافة إلى مميزاته وأهدافه وحدوده، كما يتناول شرح لنظام الرقابة الداخلية الجبائية في المؤسسة وذلك بالتركيز على الوظيفة الجبائية والمراجعة الجبائية، كما سيتضمن التحديات والرهانات التي يواجهها المسير الجبائي والمتمثلة في تسيير الخطر الجبائي ومتطلبات الحوكمة الجبائية للمؤسسة.

---

[1] Maurice Cozian, les grands principes de la fiscalité de l'entreprise, LITEC droit, 2eme édition, Paris, 1986, Postface de l'ouvrage.

[2] هناك من المفكرين من يرون أن الإستراتيجية الجبائية هي عبارة عن تخطيط جبائي طويل الأجل، إلا أن هناك مفكرين آخرون يرون أن مصطلح الإستراتيجية الجبائية تختلف تماما عن مصطلح التخطيط الجبائي، إذ هي تمثل الرؤية المستقبلية للمؤسسة لأن كل مؤسسة لديها هدف تصل إليه عن طريق رسالة محددة تحققها من خلال إستراتيجية مختارة تنفذ عن طريق خطط و برامج خاصة بها، فالإستراتيجية الجبائية هي ماذا؟ What بينما التخطيط الجبائي هو كيف ؟How أي أن الإستراتيجية الجبائية طريق و التخطيط الجبائي أداة ووسيلة. وإذا نظرنا لترجمة مصطلح التخطيط (Planning) في المراجع الفرنسية نجده يقابل المصطلح(Gestion).

– مصطلح الجباية يعني: الضرائب والرسوم والإتاوات، ولذلك فإن التسيير الجبائي يتعلق بجميع ما سبق.

المبحث الأول : ما هية التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية

التسيير الجبائي هو سلوك حديث في المؤسسات وهو مرتبط كثيراً بالتّسيير المالي، ولأنّ الجباية هي متغير لا يمكن تجنبه وجب على المؤسسة تحويله ضمن المتغيرات المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية وعمليات إتخاذ القرار قصيرة ومتوسطة الأجل، مما يعني أن يتجه نحو سلوك مسير المؤسسة (القائد) ، خاصة فيما يتعلق بالإستثمار. كما أنّ التسيير الجبائي يلعب دور الوسيط بين التشريع الجبائي والمؤسسة، وذلك بتأمين المؤسسة وتحسين الإستفادة المالية مع مراعاة الإمكانيات المتاحة في التشريع الجبائي، مع ضرورة إحترام الإلتزامات والقوانين.

هذا السعي لا يحمي المؤسسة من الرقابة من طرف الإدارة الضريبية، ولكن يسمح للمسير من الحد من المخاطر الجبائية الناتجة عن وضعية غير قانونية، وبالتالي يمكن النظر للتسيير الجبائي من خلال جانبين : الأول يشكل أحسن تنظيم يسمح بدفع أقل ضريبة دون التوجه إلى الغش أو التهرب الضريبي، والثاني الرقابة على عدم وجود أخطاء تؤدي إلى فرض الغرامات الجبائية[3].

المطلب الأول: مفهوم التسيير الجبائي في المدرسة الفرانكوفونية والأنجلوسكسونية

إنّ الدراسات في موضوع التّسيير الجبائي لقة إهتمام العديد من المفكرين من بينهم: Hoffman.W.H (1961) في كتابه"نظريات في التخطيط الجبائي"، و(1992)Scholes.M.S&Wolfson.M.A في كتابيهما بعنوان" الضرائب والتجارة الإستراتيجية من منظور التخطيط الجبائي"كما نجد كل من Shackelford.D.A & Shevlin.T (2001) وذلك في مجلة المحاسبة و الإقتصاد (New jersey) بمقال بعنوان "Empirical tax research in accounting"[4]، كما نجد المفكرين (Watts&Zimmerman) اللذين يريا أنّ المؤسسات الإقتصادية تلجأ إلى التسيير الجبائي وإختيار سياسات محاسبية تؤدي إلى تخفيض الربح بهدف تجنب التكاليف التي تفرضها الدولة مثل قوانيين زيادة الضرائب[5].

---

[3] Anis Mouelhi, la gestion fiscale de l'entreprise (ca de la Tunisie), Mémoire de fin d'étude de troisième cycle spécialisé en finance publique Option Fiscalité, IEDF, 22 promotions, Année 2006, p : 06.

- الجباية تعتبر فرصة من خلال العديد من العوامل منها: الثغرات المتواجدة في القوانين الضريبية، خصائص الشركات، التنظيم الصناعي..إلخ.

[4] Nor Shaipah Abdul Wahab, p : 21

[5] جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، أثر السياسات المحاسبية لإدارة المكاسب على أسعار أسهم الوحدات الإقتصادية المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة الجامعة الإسلامية(فلسطين)، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2009، ص: 829.

وهُناك العديد من التعاريف منها ما هو فرانكوفوني ومنها ما هو أنجلوسكسوني كما يلي:

1- التعاريف ذات الطبيعة الفرانكوفونية:

وهناك العديد من التعاريف منها:

- التسيير الجبائي يعتبر فرع من فروع التسيير المالي ويعني إدراج العامل الجبائي في صناعة القرار، بحيث يهدف إلى تمكين المؤسسة من الاستفادة من مزايا جميع الاختيارات الجبائية، وتجنيب المؤسسة التكاليف الجبائية الإضافية من خلال قدرة المسير على إنتقاء أحسن الطرق والإختيارات الجبائية وتوظيفها لفائدة المؤسسة في ظل الإلتزام بقواعد التشريع الجبائي وبالتالي هو **وسيلة لترشيد القرار**[6].
- حسب Christine Collette فإن " تسيير الجباية يعني أن الجباية التي هي بمثابة إلتزام قانوني للمؤسسة، يمكن أن تستخدم لصالح المؤسسة، وأن تصبح متغيرا فعالا في إستراتيجيتها. إذا بدلا من السلبية إتجاه الجباية، يطرح **الإستعمال الفعّال والذكي لها**"[7].
- كما يعرف على أنه: الإختيار من بين الخيارات الجبائية المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار:
  - النصوص التشريعية الجبائية؛
  - خصوصيات كل مؤسسة؛
  - درجة المخطر الجبائي[8].
- ويعرفه Jean.Claud.Parot على أنه:" تركيبة من مجموعة من الأفعال والقرارات المأخوذة داخل المؤسسة، من أجل التحكم وتخفيض التكاليف الجبائية، والذي تزيد فعاليته بتجنب التعرض للمخاطر العالية في المؤسسة". وهذا يكون مع إختيار الإمتيازات للمؤسسة وفق المخطط الجبائي مع إحترام الحدود المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة والقدرات المالية والتقنية لها[9].

---

[6] زواق الحواس، مداخلة بعنوان:فعالية التسيير الجبائي في ترشيد صناعة القرار، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، ماي 2005، ص:01.

[7] Christine Collette, Gestion Fiscale des entreprises, Paris, Année1998, P : 22.

[8] Jacque Duhem et Michel Jammes, Audit et gestion fiscale de l'entreprise, Paris, Année : 1996, p : 10.

[9] J.C.Parot, cite par Y.Elfelah in « la gestion fiscale des entreprises (cas de la Tunisie) », Mémoire de fin études de troisième cycle spécialise en finance publiques, option fiscalité, institue d'économie et douanière et de fiscalité, année 2003, p : 08.

– التخطيط يعتبر أهم وظائف الإدارة الحديثة لما يسمح به من ربط بين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تتوفر عليها، حيث يختلف المدى الزمني للتخطيط بإختلاف موضوعه و مداه. و هو يعتبر قلب العملية التسييرية لأنه يعتبر المرحلة الفكرية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال.

- ويرى R .Yaich أن التسيير الجبائي هو تحقيق **الأمثلية الجبائية** داخل المؤسسة ويعني: تقليل الضريبة على الأرباح من أجل تعظيم النتيجة الصافية بعد الضريبة في إطار قانوني. كما يعرفه على أنه التسيير الذي يبحث على تحقيق أقصى **الوفورات الضريبية في المؤسسة**.

2- التعاريف ذات الطبيعة الأنجلوسكسونية:

والتي ترى أنّ المستوى المتقدم للتسيير الجبائي على أنه السير **نحو تخطيط جبائي واسع** داخل المؤسسة، وهناك العديد من التعاريف منها:

- يعرف M.Scholes et M. Wolfson التخطيط الجبائي في المؤسسة على أنّه:" يتعلق بالنظر إلى أحسن أداء (la performance) للمؤسسة، والذي يبحث في تقليل جميع التكاليف بما فيها التكاليف الجبائية وتكاليف المعاملات".

ومنه التخطيط الجبائي لا يتعلق فقط بتقليل التكاليف الجبائية، بل يتعلق كذلك بتكاليف المعاملات المرتفعة والتحويلات بين الدول، ولذلك فإن التخطيط الجبائي يرتكز على:

- جميع النتائج الجبائية المتعلقة بالمعاملات، والمأخوذة كمكسب من جميع الأطراف المتعلقة بالمعاملة ؛
- القرارات المالية والإستثمارية المتعلقة بالدول ذات التشريعات الجبائية الواضحة(الجنّات الضريبية) و التي تتميز بمعدلات ضريبية منخفضة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح عالية ؛
- معرفة الضرائب التي ليس لها مظهر تكلفة وجميع التكاليف التي تعتبر مكسب محاسبي، بالأخص الإمتيازات الجبائية الضرورية التي تعتبر أحد التكاليف المتغيرة في المؤسسة"[10].

كما يريان أن التخطيط الجبائي يقوم على ثالث مبادئ هي: **جميع الأطراف المتعاقدة** مثل: حملة الأسهم، إدارة الشركة و**جميع الضرائب** و**جميع التكاليف**. وبالتالي يعتبران أنّ التخطيط الجبائي الأمثل يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتعلقة بالعناصر السابقة الذكر[11].

- ويرى Hoffmane أنّ التخطيط الجبائي هو" قدرة المكلف على تنظيم نشاطه المالي بطريقة مثلى بالحد من التكاليف الضريبية".

[10] M.Scholes et M.Wolfson, cité par R. yaich, in « fiscalité et performance des l'entreprises, rôle de l'expertise comptable », Faculté des Science économique et de gestion, RCF N° :52, 2001, université de SFAX, p : 22.
[11] Nor Shaipah Abdul Wahab, Ibid, p 16.

- ويعرف كذلك على أنه "كُل الإجراءات التي يتّبعها دافعي الضرائب للحد من إلتزامات الضريبة المستحقة و التي لا تتعارض مع الإجراءات القانونية السارية المفعول" وهو يعتبر أحد المعايير التي تحكم على قوة الإدارة في إستخدام وإستغلال الموارد المتاحة على أفضل وجه ممكن، كما يعتبر أداة لتحليل الإنحرافات الناتجة عن تطبيق خطة جبائية وتحديد الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق هذه الخطة ومحاولة التعامل مع هذه الأسباب. وبالتالي التخطيط الجبائي يؤدي إلى:
  - تخفيف العبء الضريبي على دافعي الضرائب بطرق قانونية؛
  - يسمح للشركات بتوجيه إستثماراتها إلى الحقول التي تعتبر جنة ضريبية مما يساعدها على تحقيق الوفورات الضريبية؛
  - يتيح للشركات عرض القوانيين الجبائية السارية المفعول بصورة دورية، ووضع خطة وفقا للمتغيرات التي يمكن أن تحدث على الصعيد الإقتصادي والقانوني؛
  - يحقق الأهداف التي وضعتها الدولة لتشجيع الإستثمار وتحقيق التنمية الإقتصادية؛
  - يسهل في رصد الخطط الجبائية في جميع أماكن نشاط المؤسسة مع تحليل الإنحرافات[12].

ويُعرف كذلك على أنّه:" منهجية تحليل للإختيارات الجبائية، الهادفة إلى الحد من الأعباء الضريبية الحاضرة و المستقبلية، مثل الإستثمار في الأوراق المالية المعفاة من الضريبة، الإستثمار في الأعمال الضريبية المؤجلة، معرفة الوقت الأكثر فائدة لتحقيق المكاسب الرأسمالية مع أقل إخضاع ضريبي، تأجيل الدخل...إلخ"[13].

ونخلص إلى القول بأن مفهوم التخطيط الجبائي يقوم على معالجة وترتيب الأمور المالية للمؤسسة بالطرق التي تؤدي إلى الإستفادة من المزايا والحقوق التي بينها القانون، والعمل على الأخذ بالمنافذ القانونية التي لا يترتب على المكلف أو المؤسسة أية تكاليف في حالة إستغلالها، أي أنّ عملية التخطيط تهدف إلى الإنقاص من القيمة الحقيقية للضريبة وفقا لأحكام القانون[14].

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التسيير الجبائي له تصورين :

[12] Majed Sharayri, Gazi F. Momani, the impact of Tax planning on reducing income tax Burden in industrial company in jordan, Middle Eastern Finance and economic- Issue 5 (2009), p : 42.

[13] www.allbusiness.com/glossaries/tax-planning/ 22-02-2011.

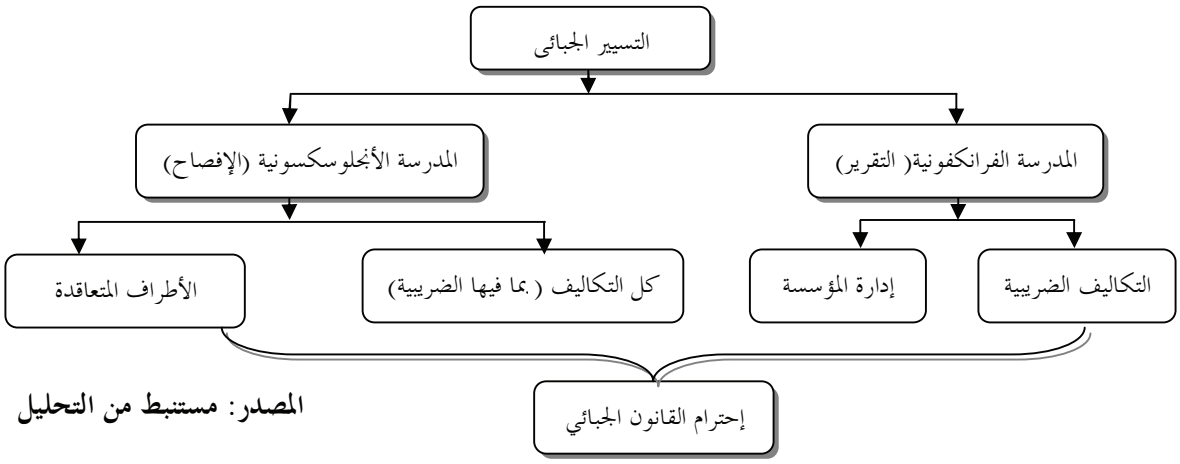
[14] محفوظ محمد علي محفوظ خويرة، التخطيط الضريبي في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح (فلسطين)، 2004،ص:29.

التصور الأول: وهو التعريف الفرانكوفوني الذي يرى أنّ التسيير الجبائي هو آلية لتقليل التكاليف الجبائية في إطار الهامش الذي يسمح به القانون الجبائي، ومنه هذا التعريف يقتصر فقط على التكاليف الضريبية، وهو يهتم بتقديم التقارير لإدارة المؤسسة من أجل تفادي الأخطار الجبائية الممكنة الوقوع؛

التصور الثاني: وهو التعريف الأنجلوسكسوني الذي يرى أنّ التسيير الجبائي يهتم بكل التكاليف بما فيها التكاليف الجبائية والأطراف المتعاقدة مثل : حملة الأسهم (المساهمين)، المدراء التنفيذيين، المدراء الماليين،المحللين الماليين، إدارة الضرائب، المجتمع، المراجعين...إلخ، المعنية بالإفصاح لها عن مبلغ الضريبة(أي أنّه لا يتعلق بالإدارة فقط)، بالإضافة إلى أنّ لهُ نظرة عالمية وذلك راجع لطبيعة الشركات التي تنشط في مثل هذه البيئة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ التسيير الجبائي يهدف إلى تعظيم أرباح المساهمين وذلك بالحفاظ على قيم سوقية مرتفعة في السوق المالي عن طريق ضمان أقل إخضاع ضريبي وهذا ما يسمى:المساهمة في خلق القيمة.

إذن نستنتج أن التسيير الجبائي بالمفهوم الحديث لا ينظر فقط إلى كيفية التحكم في المتغير الجبائي داخل أنشطة المؤسسة بل يتعداه إلى نظرة أبعد من ذلك وهي كيفية معالجة تأثير المتغير الجبائي على أصحاب المصلحة (les partie prenant)، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل(1-1) الإختلاف بين النظرة الفرانكوفونية والأنجلوسكسونية لمفهوم التسيير الجبائي



المصدر: مستنبط من التحليل

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالتسيير الجبائي ومميزاته وأهدافه

1- المفاهيم المرتبطة بالتسيير الجبائي:

كما يجب الإشارة إلى أنّ مفهوم التسيير الجبائي يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى هي[15]:

1-1 المراجعة الداخلية:

تقوم المراجعة الداخلية بمهمة تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وفيما تعلق بالرقابة الداخلية لوظيفة التسيير الجبائي تراجع ما يلي:

- الإعلام عن ضرورة تواجد الوظيفة الجبائية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي حالة غيابها المراجع يجب أن يحدد أسماء الوظائف المسؤولة داخليا في المؤسسة لحل المشاكل الجبائية؛
- ملاحظة شروط إعداد مختلف التصريحات الجبائية؛
- دراسة إجراءات الفحص والرقابة الجبائية المستعملة في المؤسسة؛
- تأمين التصريحات بإعادة مراجعتها من طرف أشخاص آخرين للتأكد من مدى إحترام القواعد الجبائية ومستوى الدقة الحسابية؛
- دراسة إجراءات إرسال التصريحات الجبائية، للسماح للمصالح المعنية(مصلحة المحاسبة، مصلحة الجباية و القانون..) بالحصول على التأكيدات اللازمة؛
- التأكيد على وضع التصريحات في الأوقات المحددة قانونا،
- مراقبة شروط إجراء التسديدات للخزينة:إجراءات السماح بالدفع مثلاً ؛
- مراقبة المطابقة بين المجموع الواجب الدفع من طرف المؤسسة والمجاميع المدفوعة فعلا.

[15] Youcef El Felah, la gestion fiscale de l'entreprise (cas de la Tunisie), Mémoire de fin d'étude cycle spécialise en finance publique, IEDF, Kolea, 2003, p16-19.

- يرى Hoffmane أن تكاليف التخطيط الجبائي تنقسم إلى تكاليف تنشأ من الأنشطة القائمة (الحالية)، و تكاليف تنشأ من الأنشطة المستقبلية وهي إما مباشرة مثل: تكاليف الإستشارات القانونية، التكاليف الضريبية ، التكاليف المدفوعة للمحامين و المحاسبين..إلخ ، و التكاليف غير مباشر مثل: إنخفاض العائد على الإستثمار بسبب الضرائب، إعادة هيكلة للفروع بطريقة سيئة..إلخ.
- يرى jensen and Mekling(1976) أنه يقصد بمصطلح « all costs»جميع التكاليف في تعريف هوفمان للتخطيط الجبائي هو: جميع التكاليف المتعلقة بمشكلة الوكالة أثناء الفصل بين الملاك و المراقبين.

1-2 مراقبة التسيير:

هي أرضية يجب تواجدها في المؤسسة من أجل مراقبة القرارات، ومراقب التسيير هو أداة تجسيد الإستراتيجية في الميدان وخلق التوافق و الوضوح بين المستويات التسييرية، وبالتالي يقوم مراقب التسيير بالربط بين المستوى الإستراتيجي و العملي.

والعلاقة بين مراقبة التسيير والمسير الجبائي أنّ هذا الأخير يجعل مراقب التسيير عند مراقبته للقرارات يأخذ بعين الإعتبار للمستوى الجبائي ومراقبة تحققها وتحليل الإنحرافات من أجل تصحيحها.

1-3 المراجعة الجبائية:

المراجع الجبائي هو شخص مستقل متخصص في المجال الجبائي يقوم بتشخيص مدى إحترام الإلتزامات الجبائية من طرف للمؤسسة، كما يقوم بفحص وتحليل التكاليف الجبائية وتقييم المخطر الجبائي لها، إذن يمكن القول أن المراجع الجبائي يقوم بالفحص والمراقبة تكميلاً لوظيفة التسيير الجبائي مع العلم أنه أداة من أدوات التسيير الجبائي.

1-4 التسيير المالي:

التسيير المالي هو مجموعة القرارات المأخوذة من طرف الوظيفة المالية في المؤسسة، بحيث له علاقة وثيقة بجميع القرارات الجبائية وذلك من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على خزينة المؤسسة، لأن كل قرار جبائي له أثر مالي خاص به.

1-5 إتخاذ القرار:

حيث نلاحظ أنّ نظام إتخاذ القرار يتركب من العديد من المستويات والتدرج، منها القرارات من طرف الإدارة العامة وهي إستراتيجية، ومن طرف المصالح(المالية، الجبائية، القانونية...) وهي تكتيكية، ومن طرف المنفذين وهي عملية[16]، وبالتالي يجب على جميع القرارات الإستراتيجية والتكتيكية أن تأخذ بعين الإعتبار

[16] نلاحظ أنه في بيئة الأعمال الأمريكية أقر الكونغرس الأمريكي في القانون Sarbanes Oxely، على أن المدير التنفيذي (CEO) و المدير المالي (CFO) يقدما شهادة قسم كل ثلاث أشهر على صحة التقارير المالية لشركات المساهمة العامة ونظام الرقابة الداخلية، بإعتبار أن قراراتهم حساسة في المؤسسة.

القواعد الجبائية، وعلى المسير الجبائي حساب وتحليل كل التكاليف الجبائية والشبه جبائية الضرورية في كل قرار، والعمل بالخيار بالنظر لإمكانيات المؤسسة وهدف السياسة العامة لها.

2- التسيير الجبائي بين التهرب والغش الجبائي:

2-1 التهرب الجبائي:

يسمى كذلك بالتهرب الجبائي المشروع أو التجنب الجبائي (l'évasion fiscale)، وهو أن يتخلص المكلف من دفع الضريبة مستغلا ما يوجد في النصوص التشريعية من ثغرات أو عدم الضبط في الصياغة وهذا التجنب يأتي في حدود ما رسمه المشرع من خلال سلسلة الإعفاءات والتخفيضات دون الإخلال طبعا بالقواعد الجبائية، وهذا في إطار حق المكلف بتنظيم ثروته بحيث يدفع أقل ضريبة.

والتهرب الضريبي المشروع يتميز أساسا بعدم توافر أحد أركانه وهو الركن الشرعي(légal l'élément)، ومن المعروف أنّه بدون توافر هذا العنصر بمعنى النص القانوني فإن الجريمة لا تقوم تطبيقا للمبدأ القائل"لا جريمة ولا عقوبة أو تدابير أمن بغير قانون"، ومن ثم لا يمكن متابعة ولا معاقبة مرتكبيه، وقد جرى الفقه والقضاء في فرنسا مثلاً على منح الشخص الحق في تجنب الضريبة إستفادة من عدم إحكام صياغة النصوص الضريبية وذلك تمسكا بمبدأ التفسير الضيق لنصوص التشريع الجبائي.

وما يطرح التساؤل هنا النية أو القصد من وراء هذا التهرب؟ إذا كانت بسوء نية أو عن حسن نية(تقديم منافع إقتصادية للمؤسسة).

2-2 الغش الجبائي:(التهرب الجبائي غير المشروع)

الغش الجبائي يتمثل في خرق المكلف للقوانين الجبائية بهدف التخلص من دفع الضريبة كليا أو جزئيا ويكون ذلك بإستعمال كل الطرق الإحتيالية، ولقد وردت العديد من التعاريف للغش الجبائي منها:

تعريف Lucien Mehl " أنه يتمثل في خرق القانون الجبائي بهدف التهرب من فرض مادة الضريبة وتخفيض أساس تقديرها".

أمّا Camille Rocier يرى أنّ الغش الجبائي يتمثل"في كل الحركات المادية والعمليات القانونية والمحاسبية وكل الوسائل والترتيبات والتدابير التي يلجأ إليها المكلف أو الغير بهدف التخلص من دفع الضرائب والمساهمات"[17].

2-3 التسيير الجبائي:

يعني إستعمال المسير للإمتيازات الجبائية الممنوحة في إطار القانون والسياسة العامة للمؤسسة، بأخذ مجموعة الأهداف المراد تحقيقا لصالح المؤسسة والتسيير لمتغير الجباية بذكاء .

والتحليل القانوني لعمل المسير الجبائي يكون من خلال الثلاث أركان التالية:

- **الركن المادي**:يتمثل في كل الحركات والأفعال غير المشروعة التي يقوم بها المكلف كإخفاء بعض المبالغ الخاضعة للضريبة مثلا، وهنا المسير الجبائي لا يقوم بأفعال غير مشروعة فهو **يتحرك في الهامش الذي يسمح به القانون (لا يغش)**؛
- **الركن المعنوي (النية)** : يتمثل في معرفة المكلف طبيعة الفعل الضار، ورغم ذلك تتجه إرادته لإرتكابه، هنا على المسير الجبائي أن يثبت أن الهدف من تخفيض الضريبة هو المصلحة الإقتصادية للمؤسسة وبالتالي تكون **النية هي عدم الإضرار**؛
- **الركن الشرعي**: وجود نصوص قانونية تنص صراحة على أن مثل هذا التصرف يشكل مخالفة تستوجب العقوبة، وهنا بما أن المسير الجبائي يحترم القوانين الجبائية فإنه لا يوجد نص قانوني يجرمه.

وبالتالي يمكن القول أن الحد بين التسيير الجبائي والتهرب الضريبي صعب جدًا تحديده : لأنّ تأكيد الخيار المسّير يكون بصورة عامة ناتج عن **تموضع جبائي أقل ثقل**، لكن ليس هو الهدف الأساسي الذي يبحث عنه المشرع الواضع لنظم جبائية مختلفة تسمح للمؤسسة بإنجاز بعض السياسات الإقتصادية.لأن التسيير السليم لا يعني التحكم في الكثير من السياسات الجبائية التي تعطي إمتيازات في الجانب الجبائي، لكن الإختيار بحسب السياسة العامة للمؤسسة(**ما يخدم الأهداف الإقتصادية للمؤسسة**).

[17] أوهيب بن سالمة ياقوت، الغش الضريبي، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية و الجنائية، جامعة الجزائر، السنة: 2002، ص10-11.

كما يجب الإشارة إلى أنّه يوجد غموض في بعض التشريعات الجبائية، الأمر الذي يجعل من مفهوم التسيير الجبائي والتجنب الجبائي متقاربين جداً. ومنه إذا كانت النية والأهداف غير إقتصادية فإنه يكون تجنباً وليس تسييراً.

3- مميزات التسيير الجبائي:

التسيير الجبائي يتطور في المؤسسة في إتجاهين[18]:

الإتجاه الأول :التأثير المستمر للجباية على جميع العمليات في المؤسسة والرهان المالي المرتبط بالمخالفات الجبائية

والإتجاه الثاني: البحث على أحسن الطرق للتحكم في الخطر الجبائي، كما يقول: Thomas Delahaye

" التسيير الجبائي يهتم قبل كل شئ بالتوقع بالضريبة، وكذلك البحث عن محيط جبائي مناسب يُعتبر أقل تكلفة في إطار القانون الجبائي". من خلال هذا التعريف نستنتج أنّ للتسيير الجبائي ثلاث خصائص هي :

3-1 التوقع بالضريبة؛

3-2 البحث عن الإختيار الجبائي الأمثل؛

3-3 عدم وجود الغش الضريبي.

3-1 التوقع بالضريبة:

بما أنّ الضريبة هي تكلفة يجب تسييرها بطريقة تساعد على التوقع بقيمتها عند إجراء الإختيار، وبالتالي وجب على المؤسسة أن تعرف الحدث الجبائي في كل إختيار، لأن التسيير الجبائي لا يترك هناك مجال للحظ،كما يجب تحديد قيمها بالإستعانة بأدوات التحليل المساعدة.

3-2 البحث عن الإختيار الجبائي الأمثل :

التسيير الجبائي يعتبر تحليل مفصل للنصوص القانونية من أجل المفاضلة بين العديد من الإختيارات الجبائية التي يمنحها المشرع، وذلك في حدود هامش الحركة التي يمنحها القانون، والخيار الجبائي يعني جميع الخيارات التي من شأنها تبديل النتيجة الجبائية.

[18] Anis Mouelhi, Ibid, p : 07-09.

في السابق القانون يقوم بمنح الإختيار الجبائي للمكلف، بحيث جميع المؤسسات تبحث على المخطط الجبائي والإمتيازات الجبائية المتوالية في تطبيق تقنيات الإهتلاك الخطي أو المتناقص وفق شروط الإختيار الممنوح.

كما نلاحظ أن المؤسسة لديها العديد من الخيارات الممكنة في كل وقت من دورة حياتها بالنظر للحدث الجبائي في كل خيار، مثلا: شركات الأشخاص تخضع للضريبة على الدخل أما شركات الأموال تخضع للضريبة على أرباح الشركات.

في الوقت الحالي المؤسسة تقوم بالتحقق من إمكانية القيام بكل خيار جبائي بالنظر للجانب المالي،التجاري، التقني،الموارد البشرية...إلخ. بحيث المؤسسة تقوم بدمج كل خيار جبائي ممكن في الوظيفة العامة للقرار، بأخذ القرار نحو قاعدة التحكيم بين مختلف الوضعيات والسيناريوهات الممكنة، لأن العمل بالخيارات تسمح للمؤسسة بتعظيم الخيار الذي يسمح للمؤسسة بتعظيم المكاسب وتقليل التكاليف، مما يساعد على تحقيق الأمن والأداء الجبائي الجيد.

3-3 عدم وجود الغش الضريبي:

"التسيير الجبائي وجد ليعمل في حدود القانون"، هذه العبارة تجعل لا أحد يعتقد عدم مشروعية التسيير الجبائي، لأنه وجد من أجل تقليل التكاليف الجبائية، لأن هذا التسيير يغير الخيار من وضعية إلى أخرى بالنظر للتحفيزات التي يقدمها المشرع.

إذن مبدأ التسيير الجبائي مصنوع داخل حدود القانون والتي يشجعها المشرع، وبالتالي المؤسسة تعتمد على الخيار الجبائي الممنوح والمسموح من قبل القانون من أجل تحقيق الأمن الجبائي.

المكلف له الخيار بين العديد من البدائل، إذن هذه الحرية وهذا الهامش من الحركة ليس تعسفا في إستعمال الحق أو تصرف غير عادي في التسيير.

4- أهداف التسيير الجبائي

تتمثل أهداف التسيير الجبائي في تحقيق:

4-1 الأمن الجبائي في المؤسسة:

التسيير الجبائي يرتبط بالحذر الخاص بمدى إحترام مطابقة القرارات الجبائية للمؤسسة للقواعد الجبائية، التي قد تؤدي إلى الرقابة الجبائية على صحة ومصداقية التصريحات المقدمة من طرف المكلف، وهذا عند تطبيق القواعد الجبائية على حسابات المؤسسة والتي تظهرها القوائم المالية، ومنه يجب عرض قوائم مالية موثوق بها بإحترام القواعد الجبائية من أجل تحسين جودة المعلومات المحاسبية والمالية.

4-2 البحث عن الفعالية الجبائية :

القانون الجبائي يعطي للمؤسسة بعض الحرية أو هامش حركة يسمح لها بالحصول على الإمتيازات الإقتصادية من أجل تعظيم الخيار، وبالتالي يمكن القول أنه يساعد في عملية التحريض الجبائي بواسطة الخيارات القانونية، ويساعد المؤسسة على إمكانية الإختيار بين العديد من البدائل مثل الخضوع للرسم على القيمة المضافة أم لا، وطرق حساب الإهتلاك بأحسن خيار للمؤسسة للوصول إلى الفعالية الجبائية.

والنتيجة أنّ مراقبة الخيار الجبائي تعتبر من عوامل الفعالية، هذه الرقابة تؤدى من طرف المراجع الجبائي، الذي يقوم بمراقبة مدى تجسيد المؤسسة للمخطط الجبائي، للحذر من الأخطاء وسوء الإختيار، كما يقوم بقياس درجة الإنحراف بين الفعالية المحققة والمتوقعة أو من طرف خلية داخل المؤسسة معنية بحل المشاكل الجبائية .

والفعالية الجبائية يعني تمكين المؤسسة من الحصول على الإمتيازات: **الجبائية، المالية، التنافسية**

- **الفعالية بواسطة الحصول على الإمتيازات الجبائية:**

البحث عن الإمتيازات تعتبر من أسس البحث عن الفعالية الجبائية، هذه الإمتيازات توجد في العديد من الخيارات الجبائية الممنوحة للمؤسسة، هذه الخيارات تسمح بتخفيف الديون الجبائية.

- **الفعالية بواسطة الحصول على الإمتيازات المالية:**

إن بحث المؤسسة عن الخيار الجبائي الأمثل يسمح لها بالحصول على الإمتيازات المالية، لأنه بطبيعة الحال الإمتيازات الجبائية تتبعها إمتيازات مالية، لأنّ الضريبة هي عبارة عن تكلفة لها تأثير مباشر على خزينة المؤسسة

والتوازن المالي لها، مع الإشارة إلى أنه يوجد العديد من الإمتيازات المالية ليست نتيجة الإمتيـــازات الجبائيـــة، لذلك يجب على المؤسسة إصلاح الإعوجاج الجبائي من أجل تحسين الوضعية المالية لها.

- **الفعالية بواسطة الحصول على الإمتيازات التنافسية:**

من أجل الحصول على مزايا تنافسية في السوق، يجب على المؤسسة التحكم في التكاليف الجبائيـــة علـــى المستوى الوظيفي للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع العملاء والشركاء .

4-3 خدمة إستراتيجية المؤسسة:

من أجل الحصول على أحسن وضعية جبائية ملائمة يجب النظر إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بإدماج المتغير الجبائي في القرار التسييري، وبالتالي الفعالية الجبائية هي مفهوم مرتبط بوضع أحســـن الحلـــول الجبائية بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: حرية التسيير الجبائي وحدوده

1- صلاحيات المؤسسات في المجال الجبائي

التسيير الجبائي في المؤسسة يتحرك بين قطبين هما[19] :

إعتراف **الإدارة الجبائية** بمبدأ الحرية في التسيير ومبدأ عدم التدخل في التسيير هذا من جهـــة، ومـــن جهـــة أخرى وضع حدود لهذه الحرية في نظرية التعسف في إستعمال الحق و نظرية التصرف غير العادي في التسيير:

1- 1 مبدأ الحرية في التسيير:(principe de la liberté de gestion)

المسير في المؤسسة عليه التحكم في تقنيات التسيير لأنها تدخل ضمن مسؤولياته، والإدارة الضـــريبية تقـــوم بفحص مدى مصداقية النتيجة الخاضعة والقواعد المحاسبية المطبقة، دون إنتقاد جودة التسيير ما دام أن المؤسسة لا تقوم بما يخالف القانون أي تحترمه.

[19] Rachid Rakene, Intégration de la variable fiscale dans la gestion de sociétés de capitaux et son impact sur la trésorerie et la résultat, Mémoire de fin d'etude cycle specalise en finance publique, IEDF,Kolea, 2008,p11-12.

2-1 مبدأ عدم التدخل في التسيير:(principe de la nom immixtion dans la gestion)

ينطلق هذا المبدأ من أنّ الإدارة الضريبية لا يجب عليها التدخل في القرارات المأخوذة بشأن تسيير المؤسسة والتي تراه مناسب لها، حتى وإن كان يؤدي إلى عدم تخفيف التكاليف الجبائية.

كما يمكن الإشارة إلى أن حرية التسيير لمسير المؤسسة تسمح بالموافقة على نوعين من الرقابة على مدى نظامية التسيير دون البحث في الفرص البديلة التي قد تكون أضاعتها هما:

- محافظ الحسابات من أجل المحافظة على مكاسب المساهمين؛
- الرقابة الجبائية من أجل المحافظة على مكاسب الخزينة العمومية.

2- نظرية التعسف في إستعمال الحق والتصرف غير العادي في التسيير

2-1 نظرية التعسف في إستعمال الحق (l'abus de droit) :

لم تكن كلمة تعسف أو إساءة في إستعمال الحق معروفة لدى الفقهاء القدامى بلفظها فلم يرد هذا اللفظ في تعبيراتهم، وإنما هو تعبير وافد من فقهاء القانون المحدثين في الغرب، حيث عند ترجمة كلمة فكلمة l'abus تعني إساءة، ولكن درج فقهاء القانون العرب على إستعمال كلمة تعسف.

غير أنّ فكرة التعسف وبالرغم من إستقرارها في الفكر القانوني بما جرت به أقلام فقهائه وظهورها في تطبيقات قضاء المحاكم لم تلبث أن طُمست معالمها وزالت أثارها في أواخر القرن التاسع عشر إثر الثورة الفرنسية التي إنتهجت وتبنت المذهب الفردي في قيامها والذي يعطي للفرد مطلق الحرية في إستعمال حقوقه، غير أنّها عادت وعرفت طريقها للتشريع في فضاء المحاكم الفرنسية بعد ذلك، وذلك من خلال نشاط القضاء الذي فرض رقابة على إستعمال الحقوق، وذلك من خلال أحكام نصت بوجوب منع حقوق فردية لإفضائها إلى إضرار بالغير[20].

وهذا من منطلق أنه لو كان الحق محورا تشريعيا للحق الفردي الخالص دون النظر للمعنى الإجتماعي للحق لكان الحق الفردي غاية في ذاته، وإذا كان كذلك فالتصرف فيه مُطلق لا يحده ما يخل بالآداب العامة، وكذلك إذا كان محور التشريع مصلحة الجماعة فحسب إذ الفرد يصبح موظف يعمل لتحقيق المصلحة العامة.

وعليه لابد من تصرف وسطي للحق بحيث لا يجعل منه أداة في يد الفرد يتصرف فيه وفق هواه، فالفرد مسؤول عن تحصيل مصلحة نفسه وفي نفس الوقت هو مكلف برعاية مصالح الآخرين وأن لا يعبث بمصالحهم

[20] العربي مجيدي، نظرية التعسف في إستعمال الحق وأثرها في أحكام فقه الأسرة، مذكرة ماجستير في الشريعة و القانون، جامعة الجزائر (الخروبة)، السنة: 2002،ص:66.

تحت ستار ما منح له من حقوق وإلا أعتبر في حال تعسف بكونه خرج عن الغاية التي من أجلها شرع إستعمال الحق.

حيث أنّ المشرع الجزائري نص في القانون المدني على نظرية التعسف في المادة 41 في الحالات التالية:

- إذا وقع بقصد الإضرار بالغير؛
- إذا كان يرمي إلى الحصول على فائدة قليلة بالنظر إلى الضرر الناشئ للغير؛
- إذا كان الغرض منه الحصول على فائدة غير مشروعة[21].

وبالتالي من خلال تحليل هذه المادة نجد أنّ:

– أن المشرع إعتمد على **المعيار الشخصي** أي بالرجوع إلى **نية وقصد** الشخص مستعمل الحق كلما كان من وراء هذا القصد أو النية الضرر بالغير المقابل لهذا الشخص؛

– أن المشرع إعتمد على **المعيار الموضوعي**، حيث أنّ الشخص قد يعتبر متعسفا مع أن له مصلحة في إستعمال حقه إنطلاقا من كون الضرر أكبر من المصلحة؛

– عدم مشروعية المصلحة كأن تكون مخالفة للنظام العام والآداب العام.

وبالنسبة للتعسف في إستعمال الحق في القانون الجبائي، تطرق المشرع الجزائري من خلال المادة 217 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة الصادر سنة 1976، إلى مفهوم التعسف في إستعمال الحق، حيث أكّد على أنّ كل العمليات المبرمة على شكل عقود أو أي عمل قانوني والتي تخفي تحقيق أو تحويل أرباح أو مدخولات مباشرة عن طريق أشخاص طبيعين أو شركات بسيطة، هي ليست ملزمة لإدارة الضرائب التي من حقها أن تعيد للعملية صبغتها الحقيقية[22].

وبالتالي إذا نظرنا للجانب القانوني (المعيار الشخصي) نجد أن التعسف في إستعمال الحق لا يدخل في إطار الغش الضريبي لأنه يتحرك في إطار قانوني، وإذا نظرنا للجانب الموضوعي فيجب على المؤسسة أن تثبت أنّ

[21] عبد الرحمان مجوي، التعسف في إستعمال الحق و علاقته بالمسؤولية المدنية، مذكرة ماجستير ، تخصص العقود و المسؤولية، جامعة الجزائر، السنة 2005،ص:15.

[22] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1396هـ الموافق لـ09 ديسمبر 1976م المتضمن قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، العدد 102 الصادر بتاريخ 01 محرم 1397هـ ل22 ديسمبر 1976م.

هذا الترتيب يشكل مصلحة إقتصادية لها فإنه يصبح ملزما لإدارة الضرائب ولا يمكن تأسيس التعسف في إستعمال الحق.

من خلال ما سبق ذكره من مفهوم التعسف في إستعمال الحق، يمكن أن ينظر إلى أي محاولة من المسير للتخفيف من العبء الضريبي بأنه تعسف؛ فما هو مجال التسيير الجبائي في هذه الحالة؟ لهذا فإن تعيين الحد الفاصل بين التسيير الجبائي والتعسف في إستعمال الحق أمر مهم للغاية.

ويكون التفريق بين المفهومين بالإستناد إلى معيارين هما: الخيار الجبائي، والفرق بين قيمة الضريبة المدفوعة من طرف المؤسسة والقيمة القانونية المثلى لها.

2-1-1 الخيار الجبائي والتعسف في إستعمال الحق:

إنّ الخيارات الجبائية التي يمنحها المشرع هي إحدى الوسائل التي تستعملها الدولة من أجل تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية عن طريق توجيه نشاط المؤسسة التي تحاول الإستفادة من مختلف الامتيازات والخيارات الجبائية المتاحة لها عندما تكون في وضعية قانونية معينة.

فالمشكل ليس في تطبيق خيار جبائي يُنتج إمتيازاً ضريبياً للمؤسسة، بل هو في مدى التوافق الموجود بين حقيقة العملية والتأهيل الضريبي الممنوح للإجراءات المتبعة في تحقيق هذه العملية.

كما أن إشكالية الخيار الجبائي والتعسف في استعمال الحق لا تُطرح إطلاقا عندما يكون هناك تركيب بين عدة خيارات جبائية تؤدي في النهاية إلى نفس النتيجة الاقتصادية التي كان بالإمكان الحصول عليها بتطبيق خيار آخر بمفرده.

لذا يجب التفريق بين الحالات التالية:

- تطبيق خيار جبائي يتماشى والطبيعة الحقيقية للعملية والذي ينتج عنه تخفيض للضريبة، هذا الإجراء لا يمكن أن يكون تعسفيا مادام ليس جزاءا من تركيب قانوني هدفه تجنب الضريبة؛
- التركيب بين جملة من الخيارات الجبائية المختلفة لها نفس النتيجة الاقتصادية لتطبيق خيار آخر بمفرده لكن أثرها الضريبي حيادي أو أكثر كلفة على المؤسسة، هذه الحالة كذلك ليست تعسفا بل هو سوء في التسيير لا تهتم به إدارة الضرائب؛

- الحالة الأخيرة والتي يمكن للإدارة الجبائية أن تأهلها لأن تكون تعسفا وبالتالي تشكل مخطرا جبائيا على المؤسسة، هي تلك التي تتشكل من عدة إجراءات تخفي الطبيعة الحقيقية للعملية والتي لها أثر ضـــريبي إيجابي جدا على المؤسسة.

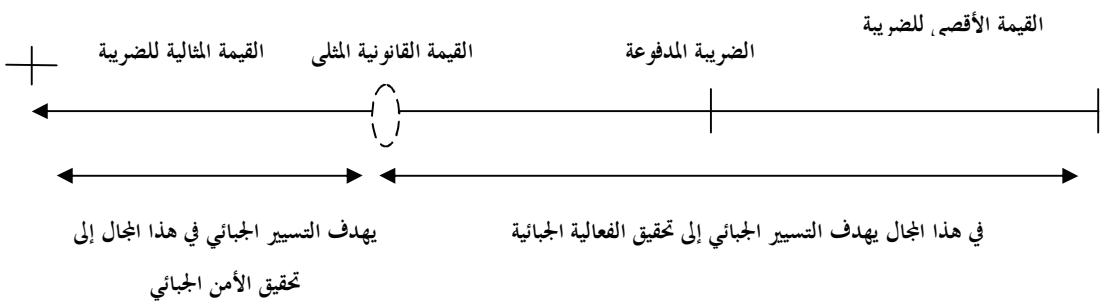
2-1-2 الفرق بين القيمة المدفوعة والقيمة القانونية المثلى للضريبة:

يسمح هذا المعيار الثاني للتفريق لتوضيح أكبر للحد الفاصل بين التسيير الجبائي والتعســـف في اســـتعمال الحق.يتمثل هذا المعيار في أن يضع المسير الجبائي للمؤسسة دوما نصب عينيه القيمة القانونية المثلى للضـــريبة الناتجة عن أي عملية ستقوم بها المؤسسة.

فأي مؤسسة عادة ما تكون في إحدى الوضعيتين التاليتين:

- إما أنّها تدفع أكثر من القيمة القانونية المثلى، وهذا يعني سوءا في التسيير ناتج عن جهل المسير لمختلف الامتيازات التي يمنحها المشرع؛ في هذا المستوى يتدخل التسيير الجبائي لتحقيق هدف الفعالية وذلك بأمثلة الخيارات الجبائية للمؤسسة؛
- أو أنّها تدفع أقل من القيمة القانونية المثلى، وهذا ما يجعلها أمام مخطر الوقوع في الغـــش، التـــهرب الضريبي، التعسف في إستعمال الحق، التصرف غير العادي في التسيير؛ على هذا المســـتوى يتـــدخل التسيير الجبائي لتحقيق الأمن الجبائي للمؤسسة من خلال محاولة بلوغ القيمة القانونية المثلى للضريبة، خاصة وأن المخطر يزداد كلما تم الإبتعاد عنها للإقتراب من القيمة المثالية للضريبة، والشكل التـــالي يوضح ذلك [23] :

الشكل رقم (1-2): الحد الفاصل بين التسيير الجبائي و التعسف في إستعمال الحق



المصدر: محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص:14

[23] محمدعادل عياض، محاولة تحليل التسيير الجبائي و أثاره على المؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة ورقلة، السنة: 2002 ،ص:13-14.

علما أنّ:

- **القيمة القانونية المثلى للضريبة:** هي أقل مقدار من الضريبة تدفعه المؤسسة،إذا إستطاعت تحديد الإختيارات التي يمنحها القانون وتمكنت من الإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن؛
- **القيمة المثالية للضريبة:** هي أقل قيمة يمكن دفعها بإستعمال وسائل غير مشروعة بهدف تجنب دفع الضريبة، قد تصل هذه القيمة للصفر خاصة وأن الواقع أثبت أن هناك العديد من المكلفين بالضريبة يقومون بعدة عمليات تجارية دون أن تحصل منهم خزينة الدولة شيئا.

2-2 نظرية التصرف غير العادي في التسيير: (l'acte anormal de gestion)

هذا المفهوم لا يستند إلى أي نص تشريعي بل هو ثمرة تراكم للإجتهاد القضائي، وهي من أصول فرنسية ،بحيث هذه النظرية تشبه نظرية التعسف في إستعمال الحق لأن المكلف لا يقوم بإنتهاك أي إلتزام قانوني، إلاّ أنها تختلف عنها في أنّ الإدارة الجبائية لا تقوم بإخفاء الحقيقة وعدم سلامة التصرف يمر وتدعي الإخفاء، لأنه تصرف يتعارض ومصلحة الشركة ولا يمكن الإحتجاج بعدم إتقان حساب الضريبة على إعتبار أنّ الفعل إقتصادي وليس خطة[24].

لأن العديد من قرارات التسيير هي صحيحة من الناحية القانونية (نفقات مبررة بوثائق) لكنها بالأخذ بعين الإعتبار أثرها الإقتصادي، يمكن أن تصنف من قبيل التصرفات غير العادية وذلك بالنظر إلى حجمها (مكافأة عالية للمسيرين)، أو إلى عدم فائدتها (هدايا كمالية).

والإشكال الذي يطرح هنا،هو وجود قدر كبير من الذاتية في الحكم على قرار ما بأنه غير عادي، فما تعتبره إدارة الضرائب من التصرفات غير العادية في التسيير قد لا يكون كذلك بالنسبة للمسير، ولذلك يجب على إدارة الضرائب تحديد هذه الأفعال لكي لا تقع فيها المؤسسة، مع العلم أن تطبيق هذه النظرية ينحصر فقط في حساب الضريبة على الأرباح.

والأمثلة على ذلك ما يلي:

- الإسراف في الإنفاق والهدايا و التبرعات و المنح... الخ؛
- الخسائر غير المبررة مثل الإنخفاض في صافي الأصول؛

[24] Anis Mouelhi, Ibid, p : 25.

- تحمل المؤسسة لأعباء خاصة شخصية؛
- التنازل عن عقارات للمسيرين بأسعار منخفضة جدا عن الأسعار الحقيقية[25].

وعليه فإن على المسير الجبائي أن يحدد وبشكل دقيق العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي قد تصنف ضـــمن هذه الأعمال وذلك حتى يتم الوقوف على درجة المخطر الذي تتعرض له المؤسسة.

3- الإختلاف بين الخطأ المحاسبي و الخطأ في القرار التسييري

إنّ مثول المكلف لنظام التصريح الجبائي أمام إدارة الضرائب يجعل هناك نوعين من العلاقة:

الأولى: إمكانية إدارة الضرائب من الرقابة على مصداقية هذه التصاريح؛

الثانية:إمكانية المكلف بتقديم طلب من أجل تصحيح الأخطاء الممكنة.

ومن هنا وجب أهمية التفرقة بين الخطأ المحاسبي والخطأ في القرار التسييري

3-1الخطأ المحاسبي:

والذي ينقسم إلى:

- الخطأ المحاسبي غير العمدي: في بعض الأحيان يقع المكلف في وضعية الخطأ الغير العمدي، وفي هـــذه الحالة يستطيع أن يعلم إدارة الضرائب، بتقديم طلب إحتراما لمجموعة الشروط الشكلية والضمنية وفي المواعيد المحددة، ومن أمثلة عن هذه الأخطاء: تسجيل عملية مرتين، قلب الأرقام.
- الخطأ المحاسبي العمدي:

الخطأ المحاسبي هنا يُقيّم من طرف إدارة الضرائب بعد السنة المحاسبية، حيث ينتج عنه غرامات ماليـــة لأنه يدخل في إطار عمليات الغش الضريبي.

3-2 الخطأ في القرار التسييري:

ينتج القرار التسييري عندما يقدم المسير على إختيار بديل جبائي من بين البدائل الجبائية المتاحة، لذا فإن هذا القرار يكون قانونيا في حالات، كما قد لا يكون قانونيا في حالات أخرى وينقسم إلى:

[25] محمد عادل عياض، مرجع سايق،ص:16.

- **القرار التسييري القانوني**: القرار التسييري يعتبر قانوني على إفتراض أنّ المؤسسة لديها الخيار بين العديد من السبل القانونية الصحيحة. مع العلم أنّ القرار التسييري يمكن أن يُعارض المؤسسة والإدارة الجبائية تحترم مبدأ عدم التدخل في التسيير مثل : تشكيل المؤونات، الخيار بين أنواع طرق الإهتلاك، إعادة إستثمار الأرباح المحققة، حرية إختيار طرق تقييم المخزون، إعادة تقييم بعض عناصر الميزانية أو عدم القيام بذلك.
- **القرار التسييري الغير قانوني**: القرار التسييري الغير قانوني هو القرار الذي يتعارض مع أحكام التشريع الجبائي، وهنا الإدارة الجبائية يكون لها حق في تصحيح الإجراءات لأن القرار يعتبر خطأ عن إدراك وإرادة للإخفاء عن المحقق الجبائي مثل: محاسبة التكاليف الجبائية غير القابلة للتخفيض من النتيجة، والتي تُدمج هذه الأعباء في الوعاء الضريبي [26].

من خلال ما سبق نستنتج أن التسيير الجبائي يعتبر ممارسة قانونية، وتزداد أهميته عندما يخدم الأهداف الإقتصادية للمؤسسة.

المبحث الثاني: التسيير الجبائي والتسيير بالقيمة في المؤسسة

تُعتبر الوظيفة الجبائية أهم خلية داخلية معنية بقيادة وتسيير المسائل الجبائية داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، والتي وجودها يعتمد على العديد من المتغيرات منها: حجم المؤسسة، بيئة الأعمال،القوانين...إلخ، بحيث نجدها بصورة أكثر في البيئة الأنجلوسكسونية بسبب توفر المعطيات التي تسمح لذلك . والوظيفة الجبائية في هذه البيئة بإعتبارها جزئ من المؤسسة نجدها قد تأثرت بالعديد من التطورات التي شهدها علم التسيير مثل: التسيير بالقيمة، الإتصال، الإستراتيجية، التسيير بالتغيير، الحوكمة، تسيير الخطر...إلخ، ولذلك أصبح أهم توجه لمسيري الوظيفة الجبائية يتمثل في كيفية الإستفادة من هذه التطورات لجعل هذه الوظيفة ترقى إلى مصاف الوظائف الأخرى وذلك لرفع القيمة لدى المساهمين، مع الإشارة كذلك إلى المراجعة الجبائية الداخلية التي تقوم على الإستعانة بموظف من المؤسسة متخصص في المجال الجبائي يعنى برفع التقارير إلى مجلس الإدارة أو من خارج المؤسسة مثل: محافظ حسابات.

[26] Rachid Rakene, Ibid, p20-21.

المطلب الأول: نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة

1- تعريف نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة

أي إدارة للقيام بمهامها التخطيطية والتنظيمية والرقابية في مجال تخصيص الموارد الإقتصادية تعتمد على المعلومات والبيانات التي تتحصل عليها من نظام المعلومات، وبالتالي فنظام المعلومات هو: هو إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والمادية لتحويل البيانات (هي حقائق أولية و أرقام) وهي المدخلات إلى مخرجات وهي المعلومات لتحقيق أهداف مسطرة، وبالتالي نظام المعلومات هو الوسيلة التي تساهم في توصيل المعلومات عبر مصالح المؤسسة عند طلبها، ومن هذه الزاوية فإن نظام المعلومات يضم ثلاث عناصر أساسية، هي المدخلات، عمليات التحويل والمخرجات[27].

ويعتبر نظام المعلومات الجبائي جزء من نظام المعلومات الكلي في المؤسسة، وبواسطته يمكن الإتصال بين السياسة الجبائية للمؤسسة والسياسة العامة للتنظيم، وبالتالي هو مركبة من السياسة العامة للمؤسسة .

إن وجود نظام معلومات جبائي في المؤسسة بشروط الأداء الجبائي الجيد عرفه Olson et Davis على أنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية والبرامج التي تسمح بخلق ومعالجة وإيصال المعلومة بهدف المساعدة في إتخاذ القرارات وتأمين تبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمحيط.

ويعرف M.Chadefaux et Rossignol نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة على أنه ذلك النظام الذي يتكون من المحاور التالية[28]:

- إحترام القواعد الجبائية؛

-وظيفة التنظيم الجبائي الداخلي في المؤسسة أو المجمع؛

-الإعلام الآلي؛

-مستعملوا المعلومة الجبائية.

---

[27] كمال رزيق، فضيلي عبد الحليم ،نظام المعلومات الجبائي الجزائري، جامعة سعد دحلب البليدة (الجزائر)، السنة: 2006،ص:03.

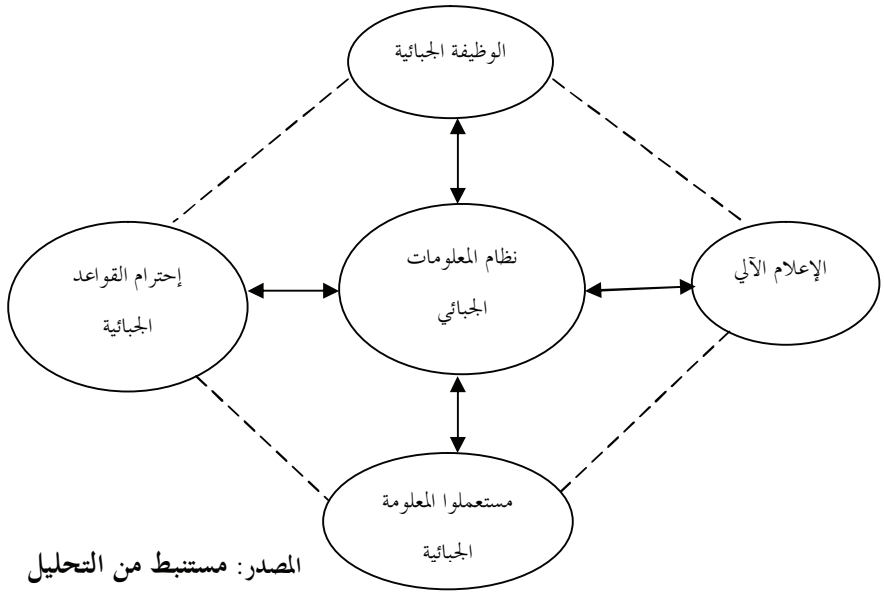
- إن الوظيفة الجبائية نجدها بدرجة كبيرة في المؤسسات الكبيرة الحجم.

[28] M.Chadefaux, J.L.Rossignol, la performance fiscale des entreprises, Revue du Droit Fiscale n : 30-35, 27 juillet (Tunisie), 2006, p : 1450.

إنّ نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة يساهم في خلق رقابة جبائية داخلية، وذلك برفع قدرة المؤسسة في إسترجاع البيانات وتقديمها إلى الوظيفة الجبائية عند الطلب، كما يعتبر نظام يقضة(Veille Fiscal) وقائي ،أي رصد للبيئة يُتبع بنشر مستهدف للمعلومات الجبائية المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية ونشرها بهدف إستغلالها من قبل الممثلين الإقتصاديين والمدراء والمسيرين[29] وكذلك نظام(Tax Reporting susceptible).

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-3):مكونات نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة



المصدر: مستنبط من التحليل

وفي بيئة الأعمال الدولية نجد أن المؤسسات توجهت نحوى إستخدام لغة تقارير الأعمال الموسعة XBRL (Extensible Busines Reporting Language)التي تُعتبر نظام يعتمد على شبكة الأنترنت في عرض وتصنيف المعلومات الموجودة في ملفات المؤسسة، بحيث يمكن تجميعها في شرائح بعدة طرق تزيد من فعالية النشر الإلكتروني للمعلومات الضريبية والمحاسبية، وبذلك أصبحت النظرة حول تسيير التقارير الضريبية والإلتزام يرتكز على ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات(Tax Reporting Software) مثل: الأنظمة(TaxStream،CORPTAX،Planitax...إلخ) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تجعل وظيفة الضرائب أكثر فعالية خاصة في إطار الإلتزام العالمي للضريبية[30]، حيث نجد مثلا: أنه في بيئة الأعمال الأمريكية

[29] رتيبة حديد، نوفيل حديد،مداخلة بعنوان :اليقضة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات،جامعة ورقلة، السنة 2005،ص 02.

[30] بروز عالمية المؤسسات و عالمية الأسواق جعل من المعالجة الضريبية تنتقل من المحلية إلى العالمية و هو الأمر الذي يمثل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات.

أصدرت لجنة تداول الأوراق المالية SEC في يناير 2009 قواعد تلزم فيها الشركات المسجلة لديها بتطبيق XBRL [31]،كما نجد FIDGI Software:(Progiciels)الذي بدأ العمل به في مجمع المؤسسات الفرنسية من أجل التسيير الجبائي[32].

2- أهمية نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة:

إنّ لنظام المعلومات الجبائي أهمية كبيرة في تجسيد الإستراتيجية الجبائية للمؤسسة من خلال[33]:

- تأمين ذاكرة المؤسسة فيما يتعلق بالوثائق الجبائية؛
- يعتبر وسيلة لتحليل وإرجاع المعطيات الجبائية في المؤسسة؛
- يعتبر وسيلة للتنبيه ومراقبة المخاطر الجبائية التي قد تتعرض لها المؤسسة؛
- يساعد على تقديم إتصال مالي كفؤ بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية (الأطراف الأخذة)المرتبطة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تقوية متغير الحوكمة الجبائية،
- يساعد في خلق سطح معلومات جبائي داخل المؤسسة يعطي معلومة صادقة وواضحة عن الوضعية الجبائية في المؤسسة؛
- يعمل على تطوير علاقة الحوار والشفافية بين المؤسسة وإدارة الضرائب؛
- الرفع من جودة المعلومة الجبائية داخل المؤسسة مما يساهم في تكريس الثقافة الجبائية،

من خلال هذه الأهمية لنظام المعلومات الجبائي في المؤسسة أصبح للوظيفة الجبائية دور مهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أصبحت تنافس الوظائف الأخرى خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم والكثيفة النشاط والتي لديها العديد من الفروع في الخارج مثل: الشركات متعددة الجنسيات.

[31] أسامة سعيد عبد الصادق، الإنعكاسات الدولية لإستخدام لغة تقارير الأعمال الموسعة XBRL على التصنيف المصري للمعلومات المحاسبية المنشورة إلكترونيا، مجلة كلية التجارة الإسكندرية (مصر)، العدد الثاني، المجلد 47، السنة 2010، ص:07.

[32] www.Fidgisoftware.com/23-08-2011.

[33] M.mohamed Ben Hadj Saad, L'audite Fiscale Dans les PME, Proposition d'une Démarche pour l'expert comptable, université Sfax, Année 2008, P :90 .

- سيتم التطرق لموضوع الحوكمة الجبائية في المبحث الثالث؛

- مصطلح الإدارة الجبائية يقصد به السلطات الجبائية وليس الوظيفة الجبائية في المؤسسة.

المطلب الثاني:أدوات نظام الرقابة الداخلية الجبائية في المؤسسة

1- تعريف الوظيفة الجبائية وأهدافها وأسسها والعوامل المتحكمة في تواجدها

1- 1 تعريف الوظيفة الجبائية وأهدافها:(la fonction fiscale)

إنّ الوظيفة الجبائية بالمقارنة مع الوظائف الأخرى أخذت تتطور منذ سنة 1990 في المؤسسات الأمريكية، ولكن طابعها الرسمي والقانوني بدأ منذ سنة 2002 في القانون (Sarbanse « 404 » Oxley)، وذلك بسبب تنبّه المنظمات والباحثين لتسارع الفجوة بين الدخل المالي في التقارير المالية والدخل الخاضع للضريبة للمؤسسات مثل :Enron, Worldcom & Arther Anderson ...إلخ ، وهذا ما يسمى بعدوانية التقرير الضريبي والمالي[34] (Tax and Financal reporting aggressiveness) حيث يعرف الأول بـ: "القيام بالمعاملات أو التحويلات التي تهدف إلى التخفيض من الدخل الخاضع للضريبة" أما الثاني فيعرف على أنه: "الإنخراط في المعاملات أو الإبلاغ عن سلوكات هدفها زيادة الدخل المالي"، مما أدى بالحكومة الأمريكية لمحاولة العمل على سد هذه الفجوة عن طريق إصدار قوانيين تنظم آليات الرقابة الداخلية في المؤسسة والتي من أهمها ضرورة إنشاء الوظيفة الجبائية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنظيم عملها مثل: إصدار القانونFIN°48[35] في 15 ديسمبر 2006 من طرف FASB والذي يتعلق بأهمية الإفصاح عن الوضعية الجبائية في التقارير المالية للشركات، كما يرتبط بالإلتزام بتشكيل مؤونات من أجل المخاطر الجبائية المتعلقة بالتحويلات المالية، بالإضافة إلى إدخال الحلول التكنولوجية في العلاقات الجبائية، ويعتبر هذا القانون كأحد الإصلاحات المتعلقة بضرورة الإلتزام بالإفصاح عن الضرائب (Tax reporting)المدفوعة في القوائم المالية لأصحاب المصلحة والحكومة في المؤسسات الأمريكية(Disclosure of uncertain income tax position) وبالتالي هو مُعد للتخفيف في حدة الإختلاف بين الدخل المالي و الخاضع للضريبة.

ومن المقاربات التي تُناقش حول إنشاء هذه الوظيفة نجد وجهتي نظر هما:

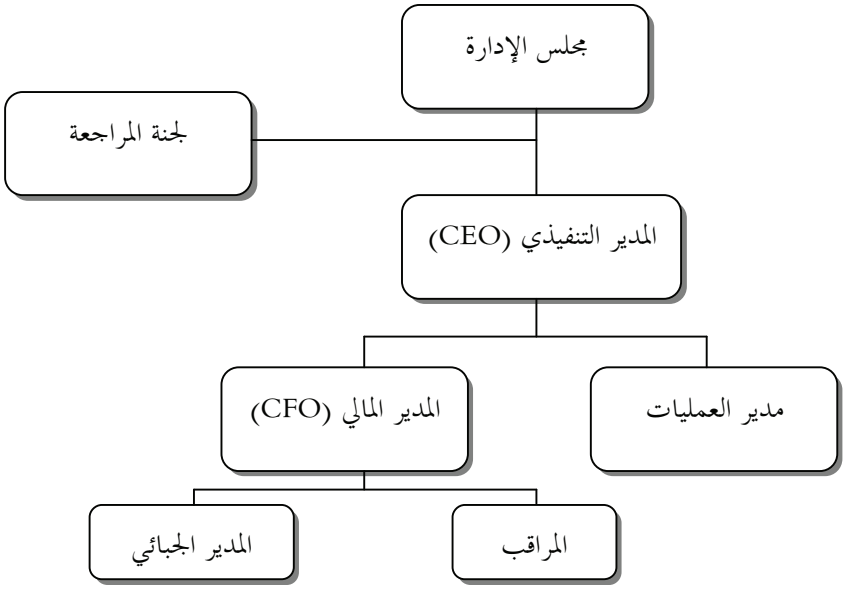
[34]مصطلح (Aggressive) يعني مغامر و عدواني، و هو يقابل العديد من المصطلحات مثل: إبداعي (Creative)، إبتكاري (Innovative)، نفعي ،مثلا عندما نقول: المحاسبة الإبداعية و التي هدفها تجميل صورة الدخل الحقيقية.

[35] FIN 48: FASB Interpretation N°48, Accounting for uncertainty in income Taxes
يتعلق بجميع المؤسسات التي تنشر قوائمها المالية و فق US.GAPP
للإطلاع أكثر عن القانون SOX 404 أنظر الموقع:WWW.Deloitte.com/USA.

- أنّ إنشاء الوظيفة الجبائية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة جعل المؤسسات تحول هذه الوظيفة من مركز تكلفة إلى مركز ربح[36]، مما وجه لها أصابع الإتهام،كونها تساهم في عدوانية التقارير الضريبية، هذا بالإضافة إلى تشجيع موظفيها على تقليل الدخل الخاضع للضريبة؛
- أنّ إنشاء الوظيفة الجبائية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقيامها بالتسيير الجبائي سيجعل المؤسسة تحقق وفورات ضريبية من خلال تخفيض معدل الضريبة الفعلي(ETR) وفق ما تسمح به القوانين الضريبية وبالتالي تكون أقل عدوانية في التقارير الضريبية .

وبالتالي يمكن القول أن الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة الأمريكية تكون في صراع بين الإفصاح الضريبي العدواني الذي يسعى لتخفيض الدخل الخاضع للضريبة، وعدوانية التقارير المالية التي تهدف أساسا إلى تعزيز الدخل الصافي[37].

والشكل التالي(1-4) موقع الوظيفة الجبائية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمريكية:



Source: Nanci S. Palmintere, Jacien steele, the important rol of the tax in the corporation, Deloitte Tax LPP, Tax Review, USA, 2008, p07.

[36] مركز التكلفة هو عبارة عن وحدة أو دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول فيها عن التكاليف التي تحدث فيها فقط و الإيرادات لا تدخل في هذه المسألة، أما مركز الربح هي وحدة تنظيمية تمتد فيها مسؤولية المسؤول إلى الإيرادات و التكاليف أي الأرباح، وبهذا يكون هدف مدير مركز الربحية الأساسي هو تعظيم الأرباح.

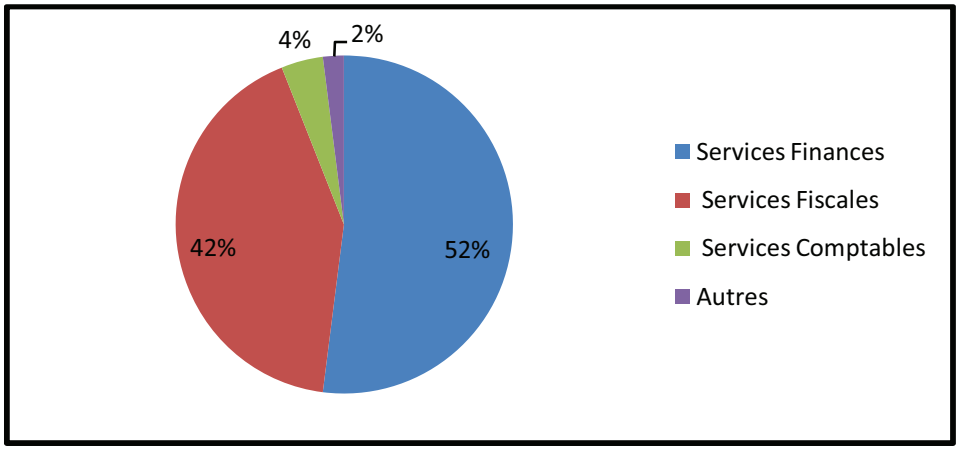
[37] Johne R.Robinson, Stephanie A, Sikes, , Is Aggressive Financial and tax Reporting Related to organization and orientation of the corporate tax function, research, the University of Texas at Austin, August 18, 2006, P: 02-04.

- في دراسة قام بها مكتب المراجعة Deloitte سنة 2007 ، تتمثل في إستطلاع لرأي المدراء التنفيذين و الماليين عن طريق شبكة الأنترنت للتحقق عن متخذ القرار فيما يتعلق بالمسؤوليات الضريبية، هل هي للوظيفة الجبائية أم المدير المالي، فتوصلت نتائج التحقيق إلى أن نسبة إتخاذ القرارات بالنسبة للوظيفة الجبائية يقدر ب25% أما بالنسبة للمدير المالي فتمثل 75%، وهذا ما يجسده موقع الوظيفة الجبائية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمريكية.أنظر www.Deloitte. com.

في سنة 2005 قام مكتب المراجعة العالمي Ernst&Young بتحقيق يتعلق بالبحث عن ماهية نسبة إنشاء الوظائف الداخلية التالية :الوظيفة الجبائية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة المالية الموجودة في مجمعات المؤسسات الفرنسية(بإستخدام إستقصاء على شبكة الأنترنت) موجه لمدراء الجباية والإدارة والمالية، وذلك لعينة تقدر بـ:166تمثل المؤسسات التي إستجابة لهذا التحقيق والتي تمثل:46% من قطاع الصناعة،21% خدمات،9% قطاع البنوك و التأمينات، والباقي 24% للقطاعات الأخرى.

وكانت نتائج التحقيق هو أنّ :الوظيفة المالية تحصلت على نسبة52% والوظيفة الجبائية 42% والوظيفة المحاسبية 4% ووظائف أخرى بنسبة2% . والشكل التالي يوضح ذلك[38] :

الشكل رقم (1–5): معدل إنشاء الوظيفة الجبائية و المالية والمحاسبية في المؤسسات الفرنسية المأخوذة كعينة



المصدر: المعلومات الإحصائية في الدراسة

إنّ الملاحظ للشكل يرى ما يلي:

[38] Ernst&Young, Entreprise et contrôle fiscaux, panorama des pratique courantes et évolution, Enquête réalises en France 08-19 avril 2005, p : 01.

- Ernst&Yuong: مكتب مراجعة وهو عبارة عن إندماج بين مكتب يونغ في شيكاغو الذي أسس سنة 1894، ومكتب أرنسة ومقره في بريطانيا وهو يوظف حوالي130 ألف موظف؛
- PriceWaterhaouseCooper: مكتب مراجعة، وهو عبارة عن إندماج بين مكتب برايس ووتر هاوس الذي أسس سنة 1878 ومكتب كوبر الذي أسس سنة 1854 في لندن (بريطانيا) ، ويوظف حوالي 164 ألف عامل في 150 دولة؛
- Deloitte&touche:مكتب مراجعة، وهو عبارة إندماج بين مكتب دلوتي الذي أسس سنة 1845 ومكتب تتش مقره في الولايات المتحدة الأمريكية و هو يوظف حوالي 165 ألف موظف في 140 دولة.

- أنّ الوظيفة الجبائية كانت لها نسبة 42% من إجمالي الوظائف للمؤسسات المأخوذة كعينة بعد الوظيفة المالية، وهذا يدل على أهميتها في الهيكل التنظمي للمؤسسة؛
- إنّ وجود الوظيفة الجبائية في المؤسسة يرتبط بحجم المؤسسة وكثافة العمليات، حيث نجد أن عينة المؤسسات المأخوذة أغلبها من قطاع الصناعة والخدمات وهي قطاعات تتوفر فيها الصفات المذكورة سابقا.

كما قام الباحثان:Anuschca Bekker and Sander Kloosterhof بوضع مصفوفة تُوضح المسؤوليات الضريبية في المؤسسات الأمريكية لثلاث وظائف هي: مصلحة المالية،مصلحة الجباية والمصلحة التجارية، والموضحة كما يلي:

جدول رقم (1-1): مصفوفة المسؤوليات الضريبية في المؤسسات الأمريكية

	الوظيفة المالية	الوظيفة الجبائية	الوظيفة التجارية
الإستراتيجية			
الأهداف	X	X	
الخطر	X	X	
العمليات[39]			
التغير في القانون		X	
التغير في الأعمال		X	X
الشراء\ الإستثمار	X	X	X
تحويل الأسعار	X	X	
المالية\ إعادة الهيكلة	X	X	X
الضرائب المحتملة	X	X	X
المحاسبة			
حساب الضريبة	X	X	
التقرير عن الضريبة	X	X	
الإلتزام			
الإمتثال للضريبة	X	X	X
دفع الضريبة		X	
مراجعة الضريبة	X	X	X

Source: Anuschka and Sander Kloosterhof, Tax riske management, Delloitte the Netherlands, IBDF, Novembre, 2009, p: 27.

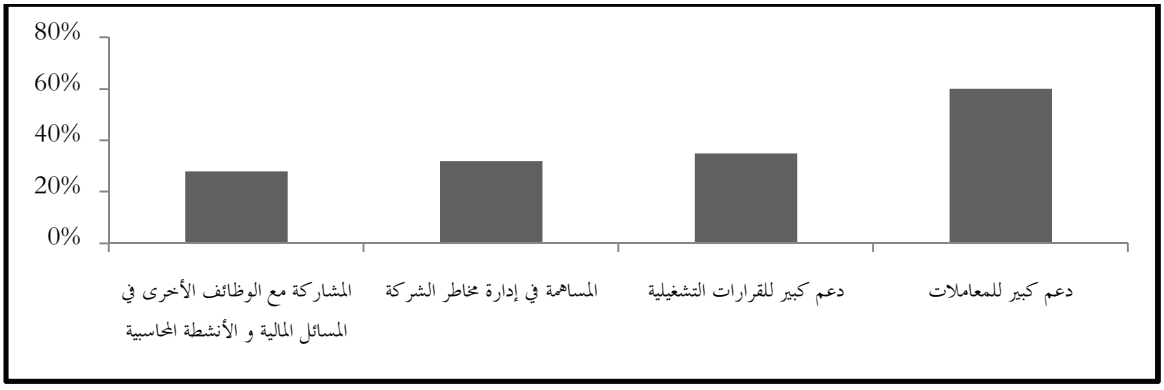
من الشكل السابق نلاحظ أنّ الوظيفة الجبائية في المؤسسات الأمريكية تحتل المرتبة الأولى من حيث المسؤوليات الضريبية في بيئة الأعمال، بحيث هي معنية أكثر (حسب الباحثان) من الوظيفة المالية والتجارية من

[39] العمليات تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة فيما بينها، تهدف إلى تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات، أي أنها طريقة أداء عمل معين بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة.

حيث تغير القوانيين والأعمال خاصة في المرحلة العملياتية بالإضافة إلى دفع الضريبية فيما يتعلق بالإلتزام، كما نلاحظ أن الوظيفة الجبائية تشترك مع الوظيفة المالية في العديد من المهام مثل: إستراتيجية المؤسسة (الأهداف والمخاطر)، الشراء والإستثمار، أسعار التحويل، الجانب المالي، بالإضافة إلى الإمتثال ومراجعة الضريبة...إلخ.

كما قام مكتب المراجعة Deloitte سنة 2006 بدراسة تتمثل في البحث عن الأدوار الأساسية للوظيفة الجبائية في المؤسسات الأمريكية، من خلال إستبيان إلكتروني لعينة تتكون من 400 مؤسسة تمثل شريحة واسعة من قطاعات الصناعة والخدمات المالية والتي يتجاوز العائد السنوي لها أكثر من 500 مليون دولار، وذلك لمعرفة أراء المدراء الماليين والتنفيذيين في هذا الموضوع. حيث كان عدد المجيبين أكثر من 150 مجيب على هذا الإستبيان الإلكتروني. ونتائج البحث مبينة في الشكل التالي[40]:

الشكل رقم (1-6): أدوار الوظيفة الجبائية في المؤسسات الأمريكية



Source: Ken Leikam, jacien L. Steele, p: 03.

من خلال الشكل السابق نرى أنّ الدّور الكبير للوظيفة الجبائية في المؤسسات الأمريكية هو دعم المعاملات بنسبة 60% ،ثم دعم القرارات التشغيلية بنسبة 35% والمساهمة في إدارة المخاطر بنسبة 32% والمشاركة مع الوظائف الأخرى بنسبة 28%.

[40] Ken Leikam ,jacien L. Steele, what do companies Want from tax Function, Delloitte, Research report prepared by CFO and Tax Executives, ,USA, November 2006,p:03

ومنه يمكن القول أنّ: الوظيفة الجبائية هي تنظيم داخل المؤسسة في العادة تكون في المؤسسات الكبيرة نظرا لحجم نشاطها وتنوع العمليات التي تقوم بها، ومستقلة في الهيكل التنظيمي يقوم بتسييرها المدير الجبـــائي، وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون تابعة للمدير المالي، تقوم بخلق سلسلة رقابة داخلية خاصة بمتغير الضريبة داخل المؤسسة .كما يمكن أن تُعرّف على أنّها:" الوظيفة التي تُعنى بالإستراتيجية الجبائية في المؤسسة، لمجموعة من الأهداف ذات الصلة بالجباية، وخلق القيمة داخل المؤسسة وإدارة المخاطر الجبائية من خـــلال إســـتخدام البدائل المتاحة وخلق الإنسجام داخل المؤسسة، والوفاء بإحتياجـــات وتوقعـــات أصـــحاب المصـــلحة في المؤسسة"[41].

وتقوم **بالأهداف التالية**:

- إنتاج معلومات ذات جودة عالية لإدارة الضرائب؛
- التحكم في الأخطار الجبائية مثلا: وضع إجراءات مسبقة للسيطرة والتوقع بالمخطر الجبائي ؛
- تأمين الثقة والفعالية والوضوح في العمليات والوثائق من خلال الثقة في الأرقام الجبائيـــة: حســـاب الضرائب، تكوين المؤونات، متابعة التدفق داخل المجموعة خاصة أثناء سياسة سعر التحويل في المجمع؛
- تكييف التنظيم المحاسبي وفق الإحتياجات الجبائية؛
- التحكم في التكاليف الجبائية الكلية مثلا من خلال إظهار المتغير الضريبي في جدول القيـــادة الجبـــائي للمؤسسة (Tableaux de bord fiscale[42])[43].

وبالتالي يمكن القول أن الهدف من الوظيفة الجبائية يتمثل في : التحكم في المخطـــر الجبـــائي بالإضـــافة إلى التحكم في التكاليف الكلية الجبائية.

[41] Andreas Staubli, Tax Strategy, Tax management in Companies, International Tax Review PricewaterhouseCooper, Switzerland, 2006, N: 29, p10.

[42] جدول القيادة الجبائي هو:إحدى الأدوات التسييرية الإستراتيجية التي تقيس الأداء، من خلال ما يتضمنه من مجموعة من المؤشرات الفعلية و المقدرة، و الضريبة هي من أحد تلك المؤشرات.

[43] M. Mohamed Ben Hadj Saad, Ibid, p92.

– سيتم التطرق لمفهوم الخطر الجبائي في المبحث الثالث.

1-2 العوامل المتحكمة في تواجد الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تواجد الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة من أهمها: العولمة، بيئة الأسواق المالية، السيطرة المتزايد للقواعد المالية والمحاسبية على المجال الجبائي، حجم المؤسسة .

- **العولمة:**

العولمة أخرجت التقرير الجبائي من المحلية إلى العالمية، بحيث أصبحت المؤسسة تواجه صعوبة أكثر في تحديد المخاطر الجبائية، وذلك بسبب إختلاف المعارف في تطبيق القواعد الجبائية في الدول الأجنبية مما تطلب الأمر وجود هذه الوظيفة داخل المؤسسة؛

- **بيئة الأسواق المالية:**

إنّ تطور الأسواق المالية عبر العالم بظهور شركات المساهمة الحديثة طور من أشكال الإفصاح وأدى إلى ظهور التقارير الدورية، هذا ما إنعكس على الإفصاح الجبائي الذي أصبح متغير حساس يهم جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الحركية التي تشهدها رؤوس الأموال مما تطلب الأمر ضرورة و جود مصلحة خاصة تُعنى بالقضايا الجبائية.

- **السيطرة المتزايد للقواعد المالية والمحاسبية على المجال الجبائي:**

تكتسي المحاسبة في كثير من البلدان طابعا ضريبيا خاصة في الدول الفرنكوفونية، مع درجة إرتباط، تزداد أو تنقص مع النظام الجبائي، وعلى هذا الأساس تتحدد الإيرادات التي يجب أخذها بعين الإعتبار والنفقات القابلة للطرح بما يتماشى مع قواعد الجباية وتشريعاتها، بينما تنفصل المحاسبة عن الجباية في بلدان أخرى مثل الدول الأنجلوسكسونية، حيث حساب الربح فيها مستقل تماما عن الحسابات الإجتماعية (les comptes sociaux) للمؤسسة ولا يترك لمحاسبي المؤسسة تقديره لأنه ينتج عن تطبيق قواعد مستقلة عن تلك التي يتم تطبيقها في المحاسبة، وأن أهمية المسائل الجبائية تتبع عادة ثقافة المؤسسة[44].

مثلا في المحيط الأمريكي نجد:

[44] مداني بن بلغيث،التوافق المحاسبي الدولي(المفهوم، المبررات و الأهداف) ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، السنة 2006،ص:02.

- المعايير التي تنظم الوظيفة الجبائية في المؤسسة تنص على أن من مسؤولياتها التعريف (الإفصاح) عن مبلغ الضريبة في الحسابات الموحدة(المجمع)؛
- معايير النتيجة الجبائية لا تتعلق بالنتيجة المحاسبية؛
- ضمن المعايير الموجودة في القانون Sarbanes-Oxely تنص على ضرورة وجود الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة، كنظام رقابي جبائي داخلي (SOX 404)[45].

وهذا يقودنا إلى القول أن المحاسبة المستقلة غير ذات الطابع الجبائي تخضع في طرق معالجتها وعرضها للبيانات المالية لأسس تُمكن من تحديد أداء المؤسسات والعائد المتحقق لها من الإستثمار، كما تحدد قيم الأصول والخصوم تبعا لذلك على أساس قيمها السوقية أو الإستعمالية أو قيم تعويضها، فضلا عن ذلك تعتمد على سياسات في الإهتلاك وتكوين المؤونات تتماشى مع حقائق الإستعمال وعناصر الخطر المتوقع، مما يجعل عناصر الإيرادات والتكاليف في جدول حسابات النتائج مختلفة في كثير من الأحيان عن تلك التي يعترف بها جبائيا، كما أنّ قيم الأصول والخصوم الناجمة عن ذلك في الميزانية المحاسبية تختلف في العادة عن قيمها الضريبية، وتؤدي هذه الإختلافات بدورها إلى الإختلاف في عرض و تقدير الآثار الضريبية في هذا النوع من المحاسبة عنه في المحاسبات المرتبطة بالجباية.

ومنه فإن المحاسبة على هذا الأساس لا تأخذ من الجباية إلا أثارها الإقتصادية والمالية على الأداء وعلى الوضعية المالية للمؤسسة(أي على النتائج وقيم الأصول والخصوم)، أي أنّ الضريبية بهذا المفهوم عبء من الأعباء الناشئة من الدورات المحاسبية المختلفة[46].

- حجم وكثافة نشاط المؤسسة:

حيث نلاحظ أن حجم المؤسسة له تأثير كبير على تواجد الوظيفة الجبائية داخل الهيكل التنظمي في المؤسسة، لأنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة وتنوع كلما كانت هناك أهمية لتواجد مثل هذه الوظيفة.

[45] H.Pidau, la fonction fiscale dans l'entreprise (les nouveaux défis), chambre de commerce et d'industrie de paris(France), lundis 21 mars, 2005, p :11 .

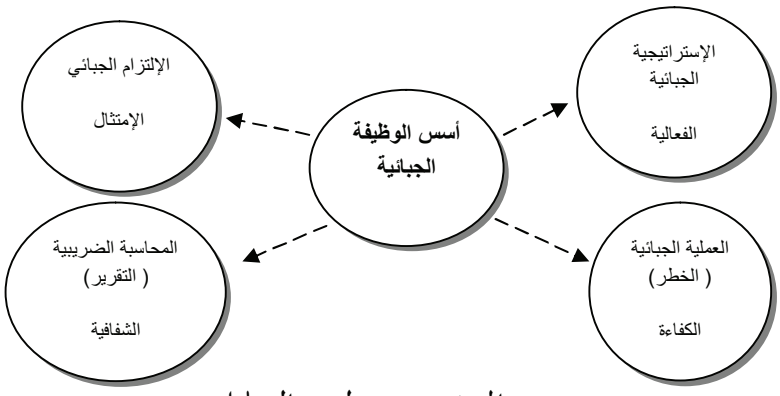
[46] سفيان بن بلقاسم، النظام المحاسبي الدولي و ترشيد عملية إتخاذ القرار في سياق العولمة و تطور الأسواق المالية، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، السنة 2009-2010، ص:126.

1-3 أسس الوظيفة الجبائية:

لبناء الوظيفة الجبائية في المؤسسة يجب أن تتوفر على أربع أسس هي[47]:

- **الفعالية**: وهي جعل الضريبة تأخذ طابعا أكثر من كونها إلتزام على المؤسسة، وإنما جعلها أداة مساهمة في الإستراتيجية الشاملة لها، لأن التسيير الجبائي لا يكون فعال إذا كانت المؤسسة تتحكم في المخاطر الجبائية بدون المساهمة إلى التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- **الكفاءة**[48]: هنا الوظيفة الجبائية تهتم بتحقيق الأهداف بالكفاءة الممكنة، وبالتالي على المؤسسة أن تنظر إلى الموارد الضرورية لأخذ المسؤوليات اللازمة مثل: المكان، الإستعانة بمصادر خارجية(مكاتب إستشارة)، المشاركة في مصادر المعلومات وذلك بإعتبار الوظيفة الجبائية كجزء من المؤسسة مثل إمكانية القيام بالرقابة الجبائية الداخلية من نقطة واحدة بإستعمال وسائل الإعلام الآلي في العمليات، مما يسمح بالتحكم في المخاطر الجبائية على جميع المستويات(إستخدام التكنولوجيا).
- **الشفافية**: أولا الشفافية في الضرائب وظيفة تنطبق على أكثر من مستوى، وينبغي على كل الأدوار والمسؤوليات أن تكون شفافة، وهي أوسع من العلاقة مع إدارة الضرائب، بحيث ينبغي أن يحدد لكل طرف له دور في وظيفة الضرائب مسؤولياته وكيفية إرتباطها بمسؤوليات الأطراف الأخرى، وثانيا ينبغي إصدار قرارات شفافة فيما يتعلق بالإستراتيجية الجبائية لأن التأثير لا يتعلق فقط بالنتيجة المتوقعة ولكن التأثير يتعلق كذلك بمدى صحة القرارات.
- **الإلتزام**: وذلك من خلال تقديم التصريحات الجبائية في الأوقات القانونية والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1-07): أسس الوظيفة الجبائية



المصدر: مستنبط من التحليل

[47] Anuschka and Sander Kloosterhof, Tax riske management, Delloitte the Netherlands, IBDF, Novembre, 2009, p: 22.

[48] الكفاءة الجبائية تقاس بمدى قيام المؤسسة بإستغلال الفرص و المزايا الضريبية التي يمنحا القانون الجبائي و التحكم فيها، مع قيام المؤسسة بممارسة الخيارات الضريبية الأكثر نفعا.

وبالتالي يمكن القول أنّ الوظيفة الجبائية في المؤسسة تُعنى بـــ[49]:

- الإستراتيجية الجبائية ومدى ربطها بالأهداف العليا للمؤسسة؛
- الضرائب العملية (المرتبطة بالمرحلة التشغيلية أو العملية) والمخاطر الجبائية المرتبطة بها والكفاءة للموارد المستعملة في المؤسسة؛
- المحاسبة الضريبية[50](حساب الضريبة) والإبلاغ، والمرتبطة بالموثوقية في تقارير المؤسسة؛
- الإلتزام للضريبة والمرتبط بمدى تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات؛
- إدماج الإعلام الآلي والتكنولوجيا المرتبطة بنظام المؤسسة؛
- التنظيم والموارد البشرية المرتبطة بالكفاءات في المؤسسة.

2- المراجعة الجبائية الداخلية والخارجية في المؤسسة:

لقد وردت العديد من التعاريف للمراجعة الجبائية نذكر منها:

تعريف M.P. Colin أن المراجعة الجبائية هي : " رقابة مدى إحترام القواعد الجبائية"؛

كما تعرف : "هي عبارة عن عملية فحص إنتقادي للحالة الجبائية للمؤسسة"[51].

ويعرفها J.F COSTA et A.MIKOL " هي فحص إنتقادي مخصص للتحقق من أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة موثوقة و معبرة عن الحسابات السنوية في إطار إحترام القواعد الجبائية".

كما يعرفها P.Bongon et M. Vallée على أنّها " أداة لقياس مدى قيام المؤسسة بتطبيق القواعـــد الجبائية في الإطار التسييري، والمساعدة على تحقيق أهداف السياسة العامة المسطرة"[52].

[49] Tony Elgood, Tax-risk Policy, International Tax Review, Tax management in Companies PricewaterhouseCooper, UK, 2006, N: 29, p14.

[50] المحاسبة الضريبية هي:مجال متخصص في المحاسبة تهتم بإعداد الإقرارات الضريبية عن الدخل و التخطيط الضريبي الذي يعني توقع الآثار الضريبية لعمليات المؤسسة وهيكلة هذه العمليات بالشكل الذي يمكن معه تخفيض عبء ضريبة الدخل إلى أقل قدر ممكن.

[51] صديقي مسعود،أحمد نقاز، المراجعة الداخلية، الطبعة الأولى ، الجزائر،2010، ص:26.

[52] خلاصي رضا، المراجعة الجبائية، تقديمها و منهجيتها مع دراسة حالة تطبيقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، السنة: 2001،ص:20.

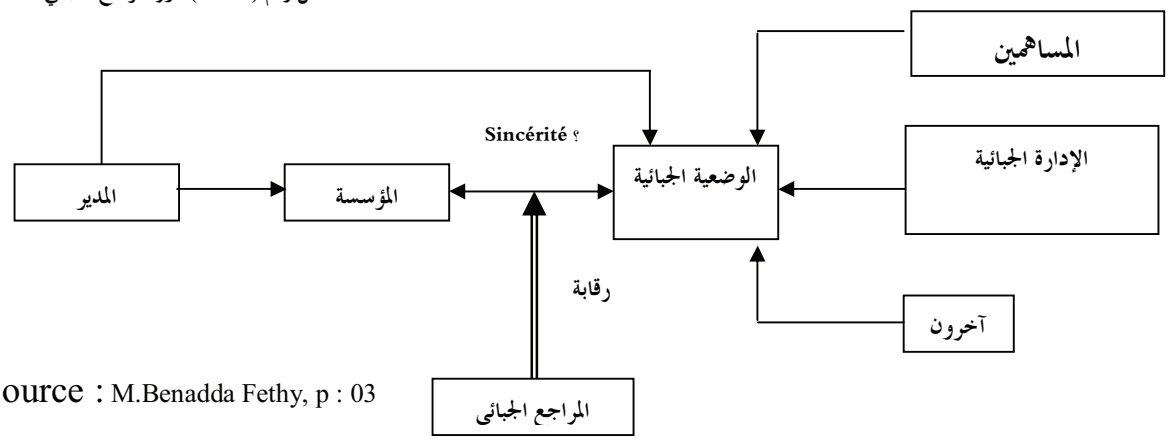
وبالتالي يمكن القول أن المراجعة الجبائية هي: الفحص الشامل للوضعية الجبائية للمؤسسة بغرض مراقبة إحترام القوانين الجبائية من جهة، وبغرض تعزيز الأمن الجبائي من منظور السياسة المتبعة في التسيير، من جهة أخرى وذلك بالتحكم في الإمكانيات التي يوفرها التشريع الجبائي دون المساس بمصالح الخزينة العمومية."

ونجد نوعين من المراجعة الجبائية اللذين يدخلان في دائرة التسيير الجبائي هما: المراجعة الجبائية الداخلية والمراجعة الجبائية الخارجية:

2-1 المراجعة الجبائية الداخلية:

يتم إنجازها من قبل موظف في المؤسسة، أو مصلحة جبائية مستقلة تقوم بالفحص التقني، تهدف إلى جودة المعلومات المرتبطة بالوضعية الجبائية بالنظر للقواعد الجبائية والإجراءات، بحيث يقدم تقاريره(رأي فني و إقتراحات) إلى مدير المؤسسة وبالتالي يؤهل القوائم المالية النهائية أن تكون سليمة وشرعية فيبعد المؤسسة بذلك عن العقوبات المالية و ينبهها للإستفادة من الإمتيازات الجبائية المقدمة، والشكل التالي يوضح ذلك[53]

شكل رقم (1-08) دور المراجع الجبائي الداخلي



Source : M.Benadda Fethy, p : 03

كما نلاحظ من الشكل أن المراجعة الجبائية الداخلية تهم العديد من الأطراف ولا تقتصر على إدارة الضرائب مثل: المساهمين، المستثمرون، المحللون الماليون...إلخ.

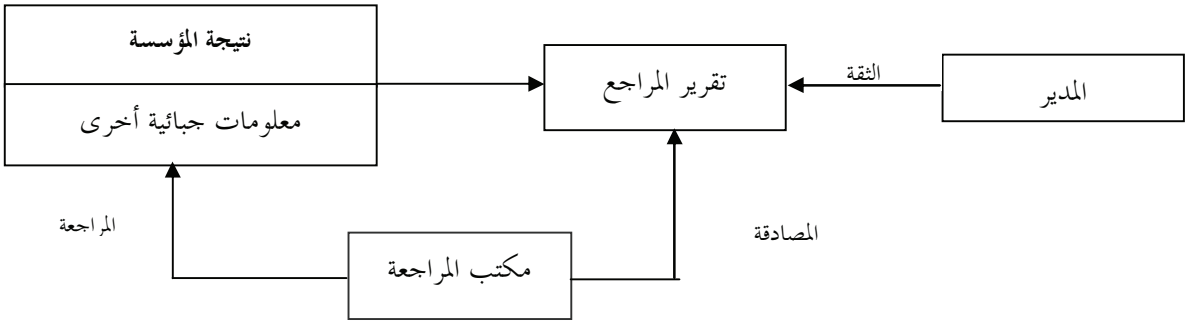
2-2 المراجعة الجبائية الخارجية:

يتم إجرائها من طرف شخص مهني مستقل عن المؤسسة، يقوم بمهمات متناوبة وهادفة تكميلا للمراجعة الجبائية الداخلية، في إطار تعاقدي مع المؤسسة مثل قيام المؤسسة بالإستعانة بمكتب مراجعة، تكون مسؤوليته

[53] صديقي مسعود، أحمد نقاز، مرجع سابق،ص:27.

إعداد تقرير عن حالة الوضعية الجبائية للمؤسسة، حيث أن هذا النوع من المراجعة يؤكد على مدى تطـــابق نتيجة المؤسسة مع القوانين الجبائية. والشكل التالي يوضح ذلك[54].

شكل رقم (1–09): دور المراجع الجبائي الخارجي



Source : M.Benadda Fethy, p : 04

المطلب الثالث:الوظيفة الجبائية في ظل النظرة الإستراتيجية وإدارة التغيير والعالمية

1– مفهوم الإستراتيجية الجبائية في المؤسسة وأسسها

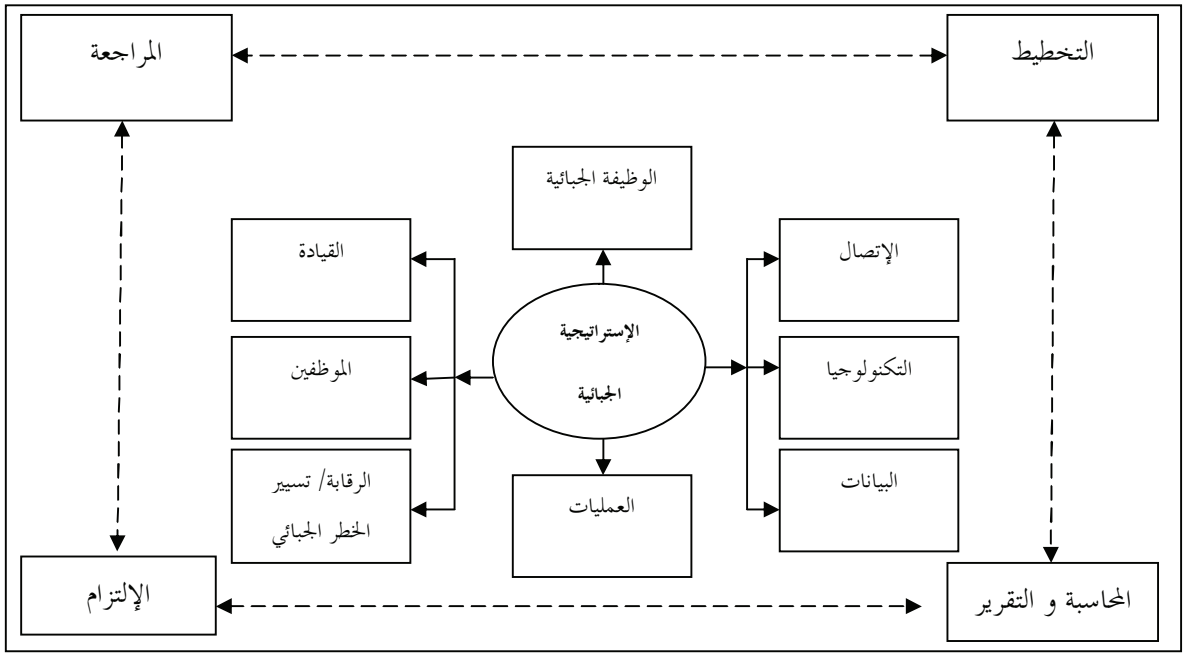
1–1 مفهوم الإستراتيجية الجبائية في المؤسسة:

إنّ الإستراتيجية مفهوم مرتبط بمدى تحقق أهداف المساهمين، أي عندما تتحقق أهداف المساهمين يعني تحقيق الهدف الإستراتيجي. والإستراتيجية الجبائية في المؤسسة هي جزء من الإستراتيجية العامة، وعليه فإنّه لا يمكـــن تصور سياسة جبائية منفصلة عن باقي السياسات وذات هدف وحيد ومستقل، وذلك لأن التسيير الجبائي هو جزء من التسيير العام للمؤسسة يجب أن يحدد أهدافه تبعا للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والإستراتيجية الجبائية تعني : معرفة الضرائب التي سوف تدفعها المؤسسة، معرفة المناطق الجغرافية الـــتي يجب التركيز عليها من أجل الحصول على الإمتيازات الجبائية، تحديد أهداف جبائية ذكية بالنســـبة لأنشـــطة الأعمال ليتم التركيز عليها ، مناقشة الإستراتيجية الجبائية مع مجلس الإدارة، إمتلاك قاعدة بيانات تساعد على توثيق المعلومات الجبائية . وبالتالي "هي مجموعة الأهداف المرتبطة بالجباية على مدى حياة المشروع"[55]، والتي تتكون من المقومات التي يوضحها الشكل التالي:

[54] M.Benadda Fethy, l'audite fiscale, Mémoire de fin d'étude de troisième cycle spécialiste en finance publique, IEDF, Kolea, 2004, p : 2-4.
[55] Robert Van der Laan, Managing the Tax Value chaine, International Tax review, PriceWaterHouseCooper Netherland,2006, p: 04.

شكل (1-10): مقومات الإستراتيجية الجبائية في المؤسسة



Source: www.Pwc.com/Taxfunctioneffectivenessbook /23-05-2011.

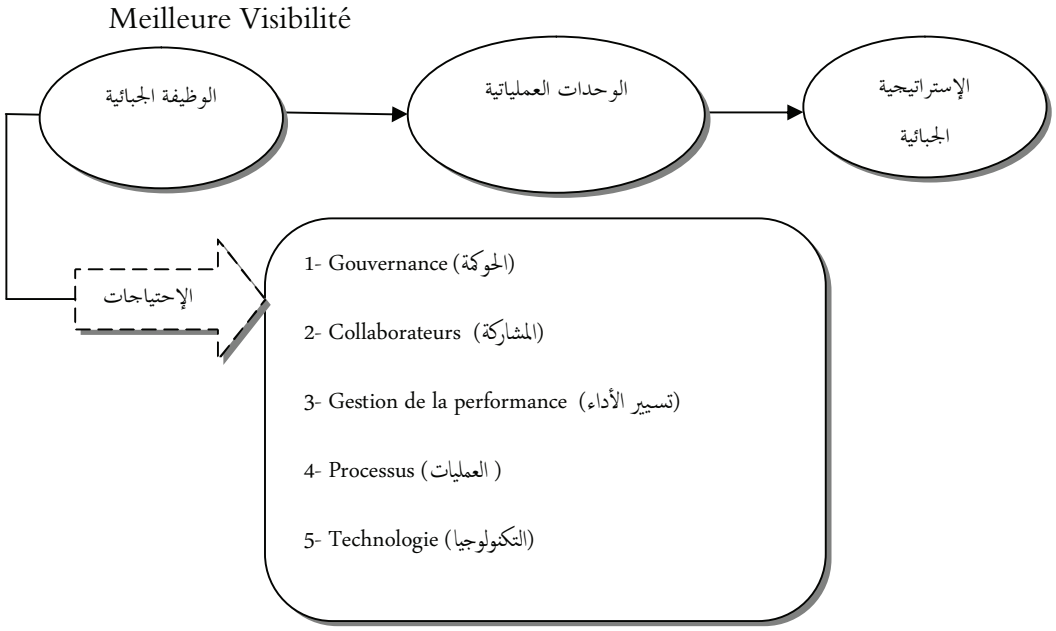
من الشكل السابق يتضح أنّ الإستراتيجية الجبائية تعتمد على:

وجود الوظيفة الجبائية ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة، والتي يجب عليها أن تُدعم تنفيذ الإستراتيجية الجبائية، بالإضافة إلى الموظفين الذين يتميزون بالكفاءة العالية والمهارات اللازمة، والقيادة تعني أنّ المسؤول عن تسيير الضريبة عليه الوصول إلى مجلس الإدارة وأن يتميز بتسيير جيد للتغييير...إلخ، ومراقبة وتسيير الخطر تعني أن الوظيفة الجبائية عليها أن تعرف جميع مواقف الإلتزام الضريبي في جميع الوحدات بالمؤسسة مع وضع ضوابط ملائمة مع هذه المخاطر، والعمليات تعني البحث عن تحقيق الكفاءة وتجديد العمليات التي يكون فيها هدر للموارد والمتعلقة بالمحاسبة الضريبية والإلتزام، مع توفر البيانات التي تساعد على التوقع بمبلغ الضريبة وإستخدام نظم تكنولوجيا الضرائب وضرورة معرفة من هم أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين تهمهم الوضعية الجبائية للمؤسسة وكيفية إيصال المعلومات لهم بطريقة تساعدهم على فهم الإستراتيجية الجبائية.

وبالنسبة لكل من : التخطيط الجبائي، المحاسبة و التقرير عن الضريبة، الإلتزام، و المراجعة تعتبر أعمدة الإستراتيجية الجبائية التي وجودها يضعف من إحتمال تعرض المؤسسة للعقوبات والغرامات الجبائية.

وبما أنّ الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة هي المكلف الرئيسي بتجسيد محاور الإستراتيجية الجبائية وجب معرفة العلاقة التي تربطهما والإحتياجات اللازمة لتحقيقها، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1-11): النظرة الإستراتيجية للوظيفة الجبائية و الإحتياجات اللازمة لذلك



Source : Matthias Bammatter, Scott Melton, Besoin d'une stratégie fiscale, Tax News, Ernst&Young, Suisse, juillet 2010, p : 02

يُوضح الشكل السابق أنّ الوظيفة الجبائية لكي يكون لها نظرة إستراتيجية داخل المؤسسة، يجب أن ترتبط بالمستوى العملي(التنفيذي) داخل المؤسسة، مع توفر الإحتياجات التالية:

-الحوكمة : تتمثل في عرض مقاربة عامة لتنظيم وجهة الوظيفة الجبائية في وضع أهداف الإستراتيجية الجبائية مع وضع وسائل إتصال بين المدير الجبائي والأطراف الأخذة الداخلية والخارجية مثل: مكاتب المراجعة، مجلس الإدارة، السلطات الجبائية و إعداد إطار من أجل تسيير المخاطر الجبائية في المؤسسة.

-المشاركة: تتمثل في تحديد القوانين، المسؤوليات وأسس التقرير في مصلحة(الوظيفة) الجبائية مع خلق ترابط بواسطة وسائل الإتصال بينها وبين جميع الوحدات العملياتية الأخرى ؛

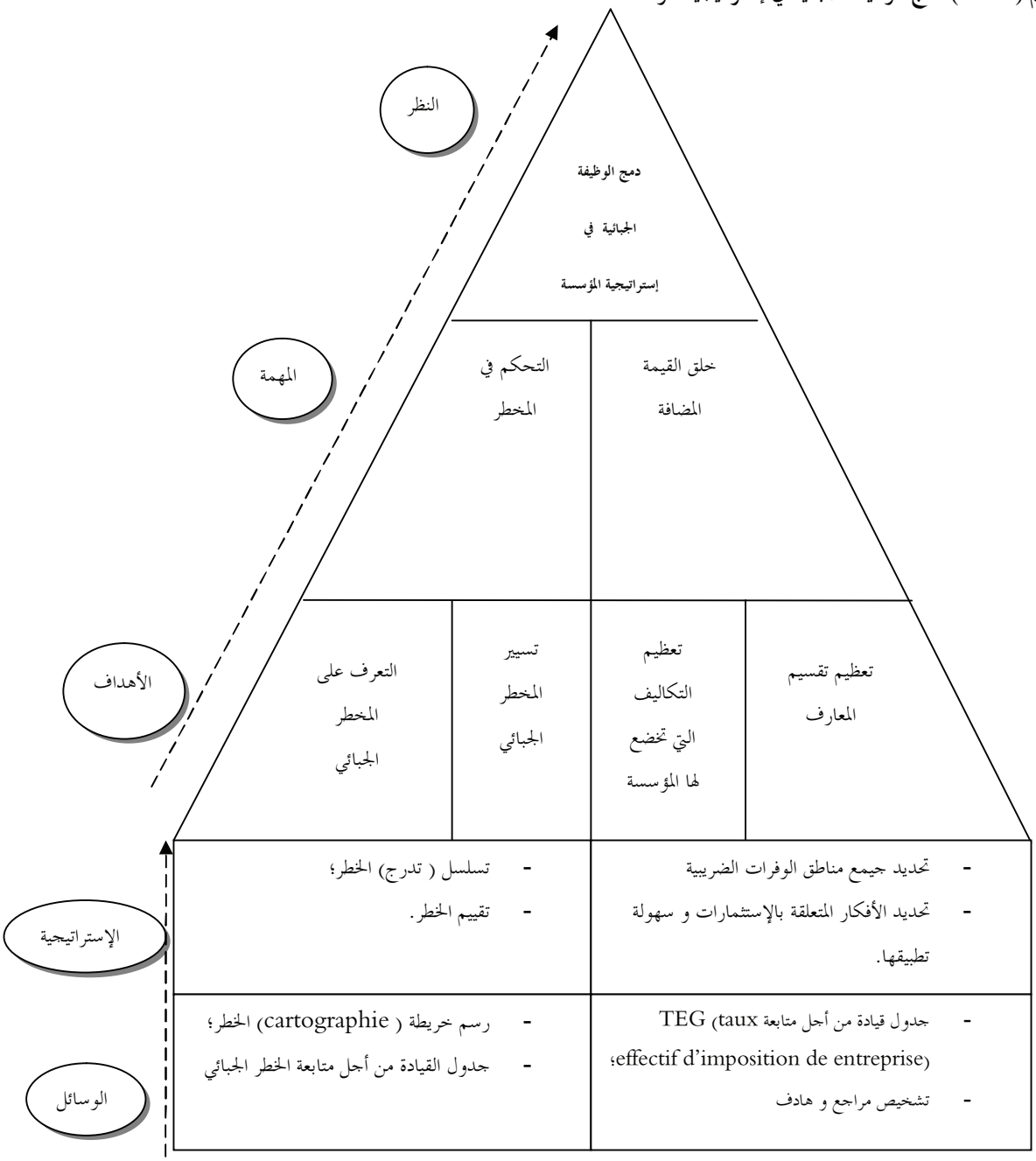
-تسيير الأداء داخل المؤسسة: وذلك بتحديد مؤشرات الأداء للوظيفة الجبائية، بتطوير مؤشرات الأداء المفتاح مثل: الفعالية، النمو، جودة تدفقات الخزينة..الخ، وتقديم علاوات من أجل خلق روح الإبداع ورفع مستوى الأداء.

-العمليات: تتمثل في تجزئة العمليات وربطها بالوظيفة الجبائية مع فهم التقيد بالتسيير الجبائي؛ تحديد العمليات والوقت اللازم من أجل الإمتثال للتصريحات الجبائية؛تحديد بدقة مبادئ تطبيق نوع المخطط الجبائي الموافق علية من طرف المؤسسة(مجلس الإدارة)؛ إعداد تقارير من طرف جميع الوحدات العملياتية و تحويلها للوظيفة الجبائية في بداية العمليات من أجل التخطيط لجميع الفرص التجارية المتاحة.

-التكنولوجيا: تتمثل في تحديد جميع الأنظمة المستعملة من طرف الوظيفة الجبائية، متضمنة النظام المالي وجميع الأنظمة العملية الأخرى، كذلك جميع الأنظمة الخاصة بالقيادة الجبائية والتقرير الجبائي والتحليل الجبائي والتسيير الجبائي، وتحديد وإعداد الوثائق المطلوبة وفق مقتضيات التخزين والإرجاع[56].

والشكل التالي يوضح كيفية بناء علاقة ذات بعد إستراتيجي للوظيفة الجبائية داخل المؤسسة:

شكل رقم (1-12) دمج الوظيفة الجبائية في إستراتيجية المؤسسة



Source: H .Bidaud, Ipid, p : 18

[56] Matthias Bammatter, Scott Melton, Besoin d'une stratégie fiscale, Tax News, Ernst&Young, Suisse, juillet 2010, p : 02.

يُوضح الشّكل السابق أنّ إدماج الوظيفة الجبائية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة يُساهم في:

- خلق القيمة المضافة : التي تُعنى بتقسيم المعرفة وتعظيم تكاليف المؤسسة، مع تحديد جميع مناطق الوفرات الضريبية في الإستثمارات المخطط لإنجازها، وإستخدام جدول قيادة لمتابعة معدل الضـــريبة الفعلـــي و تشخيص لمدى الوصول إلى الأهداف المحققة؛
- التحكم في المخطر الجبائي: وذلك بالتعرف عليه و تسييره وتقييمه ومعالجته على مستوى تسلسلي، أي كل مستوى في المؤسسة يكون مسؤول عن معالجة الخطر ورفع التقارير إلى مصلحة(الوظيفة) الجبايـــة مع إستعمال الوسائل التكنولوجية التي تتمثل مثلا في: رسم خرائط الخطر[57]، وجدول القيادة.

1-2 أسس الإستراتيجية الجبائية :

1-2-1 تحديد الهدف:

بشكل عام الأهداف تنقسم إلى نوعين:أهداف نوعية و أهداف كمية

- **الأهداف النوعية:**

هي الأهداف المرتبطة بإستمرارية الشفافية في التقارير، وذلك بأن تكون المؤسسة تتحلى بالوعي الضـــريبي حيث أنّ هناك مؤسسات تستطيع قياس ذلك عن طريق إنشاء تقارير خاصة[58]، والقدرة على توفير المعلومات، والقضايا العالقة مع السلطات الضريبية والمنازعات، بالإضافة إلى مواطنة المؤسسات في إطار الحكم الرشـــيد والمسؤولية الإجتماعية لها، أي بعبارة أخرى يجب على المؤسسة أن تقدم مساهمتها في المجتمع من خلال دفـــع لائق للضرائب.

[57] تعتبر الخرائط أحد الأدوات التي يستخدمها المحللون في تتبع و قياس درجة الخطر الجبائي و مدى تأثيره على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

[58] في الولايات المتحدة الأمريكية أوضح معهد المحاسبين القانونين في تقريره المنشور سنة 1773 ، أن من ضمن أهداف القوائم المالية إعداد تقرير عن تلك الأنشطة الخاصـــة بالمؤسسة و المؤثرة على المجتمع و التي تعد هامة في البيئة الإجتماعية المحيطة بها (AICPA, 1973, p :68)، كما أصدرت جمعية المحاسبين الأمريكية تقريرا للمحاسبة عن الأداء الإجتماعي طالب فيه المؤسسات بضرورة إظهار معلومات محاسبية في تقاريرها المالية تتعلق بمساهمتها في التنمية الإجتماعية ووصفته بأنه أحد المعايير التي يمكن إستخدامها لتقييم كفاءة أداء المؤسسة من وجهة نظر المجتمع، و في هذا الإطار تعتبر الضرائب أحد مؤشرات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه المحيط الذي تنشط فيه.

- **الأهداف الكمية:**

تطرح سؤال ماهية القيمة المضافة التي تحققها الوظيفة الجبائية في المؤسسة ؟. إنّ الإجابة هي تعظيم قيمة حقوق المساهمين من أرباح السهم الواحد إلى أقصى حد(EPS) بإعتبار أنّه مؤشر على أداء المؤسسة، ومتغير بالغ الأهمية عند إتخاذ القرارات المالية، وذلك لسببين:

-أنّ الحجم الأكبر(EPS) يعني الكثير لجميع الأطراف المهتمة به من إدارة وحملة أسهم ومستثمرين متوقعين بالأسهم، فهو دليل ملموس على أنّ المؤسسة تستطيع توزيع أرباح أكثر، أو إحتجاز أرباح أكثر لرفع القيمة الدفترية للسهم، أو لإستعمالها في سداد الدين طويل الأجل، أو في تمويل التوسع ذاتيا. وهذه الأمور متغيرات مهمة وذات أثار إيجابية إذا ما إقترنت بمستويات خطر متدنية خاصة منها الجبائية؛

- يعتبر مُؤشر عملي على نجاح المؤسسة أو فشلها في إستغلال الموارد المتاحة لها بكفاية وفعالية[59].

حيث: أنّ نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة بعد الضريبة:(**E**arnings **p**er **s**hare) يساوي الربح بعد إقتطاع الضريبة مقسوما على عدد الأسهم العادية المتداولة.

EPS = (الدخل قبل الضريبة - التكاليف الضريبية) \ عدد الأسهم العادية

2-2-1 التواصل والمشاركة:

وهنا يجب النظر للوظيفة الجبائية على أنّها جزء لا يتجزأ من المؤسسة،بحيث تُساعد على تحديد المخاطر الجبائية بشكل مبكر و إعطاء قرارات واضحة، إلى جانب ضرورة المشاركة والإتصال بجميع المصالح الأخرى و بالقضايا التجارية في المؤسسة، وهذا ما يجعلها تخلق قيمة مضافة في جميع نشاطاتها.

3-2-1 التنظيم في دورة الحياة:

والتي تنقسم إلى ثلاث مراحل هي:

- مرحلة البدء:

[59] زياد سليم رمضان، العلاقة بين دخل السهم (EPS) ومدى الإقبال على شراء أسهم الشركات المدرجة في الأردنية، جامعة عمان (الأردن)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد:02، السنة: 1989 ،ص:136

- معدل الضريبة الفعلي=التكاليف الضريبية/ الدخل قبل الضريبة، ويرمز له بـــ:(ETR) effective tax rate.

في هذه المرحلة تكون المؤسسة تُجمّع كُل الموارد والإمكانيات والطاقات والوقت اللازم لبنائها، حيث تكون الضرائب التي تدفعها المؤسسة منخفضة نسبيا بسبب الإعانات والتحفيزات التي تقدمها الحكومة في إطار تشجيع الإستثمار وفي هذه المرحلة التسيير الجبائي يرتبط بالشكل القانوني ونوعية نشاط المؤسسة؛

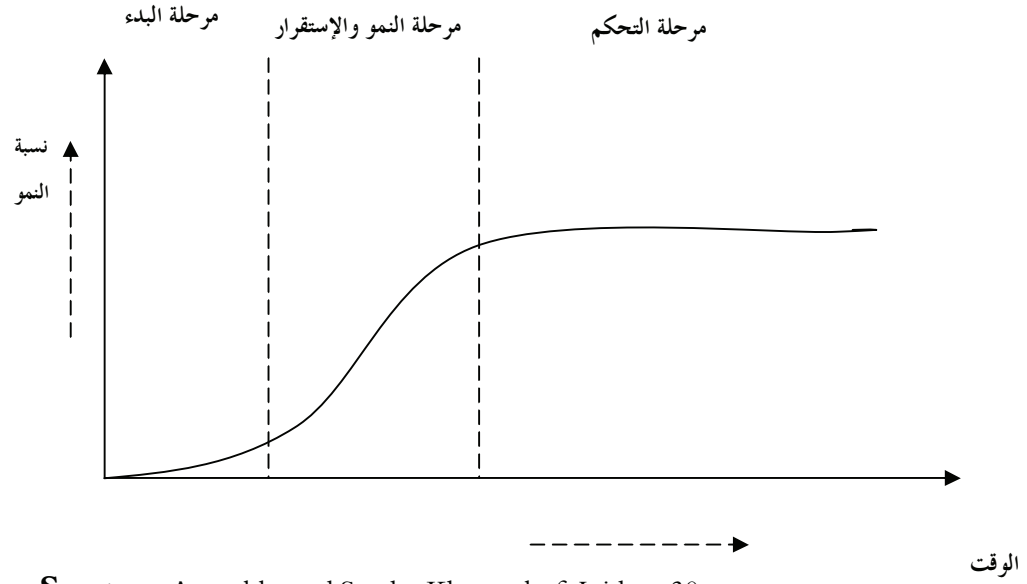
- مرحلة تحقيق النمو والإستقرار:

في هذا المرحلة تظهر المؤسسة نموا قويا ومتسارعا، إلى أن تصل إلى مرحلة النضج والإستقرار، بحيث تكون الخدمات والمنتجات أفضل، والنمو تبلور إلى نهايته، هذا يتيح للمؤسسة فرصة تقديم الثمـــار للمســـاهمين و المستثمرين وهذا يزيد من أهمية التسيير الجبائي في المؤسسة؛

- مرحلة التحكم:

في هذه المرحلة تركز المؤسسة على الكفاءة من حيث التكلفة وتخصيص الموارد لخلق القيمة، لـــذا التســـيير الجبائي يعتبر مهم في الحد من التكاليف والعمل بكفاءة. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1-13): علاقة التسيير الجبائي بتنظيم حياة المؤسسة



Source: Anuschka and Sander Kloosterhof, Ipid, p: 30.

1-2-4 التعديل الصناعي (régulation)[60]:

من العوامل التي تساعد على تقدير عمل الوظيفة الجبائية هو شدة التنظيم في الصناعة، لأنّ هُناك إختلافات كبيرة بين الصناعات، خاصة عند النظر إلى الصناعات التي تدفع ضرائب ورسوم عالية على منتجاتها مثل: النفط والغاز، والمشروبات الكحولية والسجائر، وبالتالي على المؤسسة التحديد المتوقع للآثار الضريبية على الجانب المالي للمؤسسة (الدخل، الأرباح بعد الضريبة، الإهتلاك،...).

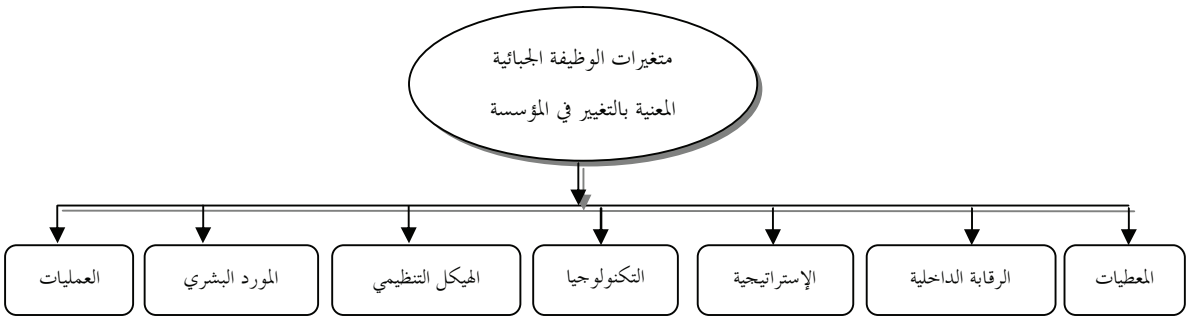
1-2-5 الحوكمة الجبائية والمسؤولية الإجتماعية:

بالرغم من أنّ الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة هدفها تقليل الضرائب إلا أنه عليها الإتصال مع أصحاب المصلحة وذلك في إطار شفافية المعلومات الواجب تقديمها عند الطلب، بالإضافة إلى تحقيق المواطنة الضريبية إتجاه المجتمع، و القيام ببناء علاقات جيدة مع السلطات الضريبية لضمان الوضوح في الموقف الجبائي لها.(سيتم التطرق لهذا الموضوع في المبحث الثالث)[61].

2- الوظيفة الجبائية والتسيير بالتغيير في المؤسسة:

بما أنّ الوظيفة الجبائية جزء من المؤسسة هي معنية بالتغيّرات التي تُؤثر على محيط المؤسسة، خاصة ما تَعلق بالقوانيين الجبائية والمحاسبية والمالية، حيث وضعت مجموعة PriceWaterhouseCooper مُتغيرات الوظيفة الجبائية المعنية بالتغيير وهي موضحة بالشكل التالي:

شكل(1-14): متغيرات الوظيفة الجبائية المعنية بالتغيير



Source: www.PriceWaterhouseCooper.com/la gestion du changement pour la fonction fiscale, Bulletin fiscal 05-Aout 2009, P: 01

[60] التعديل (Régulation) عبارة مأخوذة من القانون الأنجلوسكسوني ، بحيث أن طبيعة هذا القانون أساسا تعاقدية، وذلك بتميزه بآليات مرنة و غير محددة أو ملزمة تشكل إطارا عاما فضفاضا من خلاله تمارس العلاقات بين الأطراف المتعاقدة.

[61] Anuschka and Sander Kloosterhof, Ipid, p31.

وبالتالي على الوظيفة الجبائية أن تتكيف مع التغيرات الهيكلية للمؤسسة، والتّغيرات في الإستراتيجة الجبائية خاصة عند الإندماج أو الإستحواذ وهنا يطرح قضية اللامركزية في الوظيفة الجبائية.كما أن التّغيرات في العناصر الأخرى تتمثل في:

- العمليات:إنّ تغير العمليات في أنشطة المؤسسة هو أمر لا يمكن تجنبه، لذلك يجب على الوظيفة الجبائية وضع آليات تسمح لها بتجنب المفاجآت، بالإضافة إلى ضرورة تكوين نظام عمليات قادر على التزويد بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وإستخدام التكنولوجيا، الذي يعطي إمتيازات مستمرة للمؤسسة مما يسمح بتعظيم فعالية الوظيفة الجبائية.
- الرقابة الداخلية:إنّ التّغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة يكون له تأثير مباشر على مفاتيح الرقابة الداخلية، ولذلك يجب على الوظيفة الجبائية دراسة أثار أي تَغير يمكن أن يوثر على المهام الرقابية لها وبالتالي تقليص المخاطر؛
- التكنولوجيا: حيث نجد أن إدخال التكنولوجيا في الوظيفة الجبائية يحقق القيمة المضافة أثناء أداء مهامها، فمثلا نجد أن معظم المؤسسات الأمريكية والكندية تستخدم جدول القيادة الجبائي الإلكتروني لمتابعة تأثير المتغير الجبائي على الأداء العام للمؤسسة.

- المعطيات: تُعتبر الوظيفة الجبائية في المؤسسة من أكبر الوظائف المستهلكة للمعطيات، حيث نجد أن معظم المؤسسات تستخدم نظام تخطيط الموارد في المؤسسة(ERP)– Enterprise Resource planning- (ERP) ،وهو مصطلح أنجلو سكسوني، أمّا المصطلح الفرانكوفوني هو progiciel de)(PGI)- (Gestion Intègre: هو عبارة عن نظام معلومات في المؤسسة يستخدم خدمات الويب (Web service)في إطار(Busines Intelligence)، وتكنولوجيا client- serveur، من أهم أهدافه الفعالية في التسيير في مجالات مختلفة منها: التسيير الجبائي بتأمين المشاركة في العمليات، وتكييف سريع للقواعد الوظيفية(المهنية، القانونية، الجبائية، القواعد المطبقة في السوق المالي، نتائج التنظيم الداخلي...إلخ، والقيادة والتحكم في الوظائف من نقطة واحدة، ولقد تمّ إستعماله من طرف الوظيفة الجبائية كأحد أدوات التقرير الضريبي(Tax Reporting) التي تزيد من فعاليتها داخل المؤسسات خاصة الأمريكية منها[62].

والذي يساعد الوظيفة الجبائية على العديد من المهام منها:

[62] Jean-Louis LEQUEUX, Manager avec **ERP**, Edition d'organisation EYRLLES, PARIS, édition 03, 2008, p : 07.

- الحصول على النتيجة المحاسبية قبل الضريبية والقيام بمعالجتها محاسبيا والتأكد من مصداقيتها والتقرير عنها؛
- يساعد الوظيفة الجبائية بإدخال ومعالجة المعلومات المتعلقة بالإيرادات والتكاليف الجبائية ؛
- يساعد الوظيفة الجبائية بمعالجة العمليات بالمحيط الخارجي للمؤسسة؛
- تقديم المعلومات الخاصة بالأصول المادية للمؤسسة مثل: مدة حياة الاستعمال، الضرائب على الأصول،...الخ؛
- معرفة الأثار الجبائية الناتجة عن كل عملية وفي أي مكان.

- المورد البشري: وهنا يتعلق الأمر بتكوين الموارد البشرية في الوظيفة الجبائية، فيما يتعلق بالتغيرات التي تحدث على الصعيد المالي والمحاسبي والجبائي ، فمثلا عمل المؤسسات بالمعايير المحاسبية الدولية IFRS/IAS، يجعل فريق عمل الوظيفة الجبائية يبحث عن التكوين الذي يُؤهله لمعرفة جميع أثار هذه المعايير على الجانب الجبائي للمؤسسة[63].

3- التخطيط العالمي للوظيفة الجبائية

3-1 الوظيفة الجبائية في الشركات متعددت الجنسيات:

إنّ أساس التسيير الجبائي الدولي هو الإختلاف الموجود في الأنظمة الجبائية للعديد من البلدان، حيث تقوم الشركة بإستغلال هذه الإختلافات من أجل الوصول إلى أهدافها المالية، بالإضافة إلى محاولة الحد من المخاطر الجبائية التي من الممكن أن تتعرض لها. لذا تلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى عملية التسيير الجبائي، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستثمارية الأجنبية أو بهدف ترشيدها، في إطار العديد من الدراسات حول الموقع الجغرافي للشركات التابعة أو الفروع، وكذلك الأنشطة الخاصة بالصادرات، وذلك بغية تحديد الأنشطة الاقتصادية التي تتمتع بمزايا ضريبية تُمكن هذه الشركات من الاستثمار فيها.ولهذا الغرض تقوم الشركات بدراسة كل ما يتعلق بالصادرات مهما كان نوعها سواء سلع أو خدمات أو حتى التكنولوجيا، وما يترتب عنها من ضرائب، كما تقوم بالتسيير الجبائي لأداء الأنشطة والعمليات بالخارج للشركات التابعة والفروع، بغية تخفيض العبء الضريبي على المجموعة متعددة الجنسيات ككل .كما ينبغي دراسة الموقع الجغرافي للعمليات الأجنبية، وذلك من حيث أنّ هناك عوامل تؤثر بصفة مباشرة في عملية التسيير الجبائي لإختيار الموقع الملائم

[63] www.PriceWaterhouseCooper.com/la gestion du changement pour la fonction fiscale, Bulletin fiscal 05-Aout 2009, p02/25-02-2011.

لممارسة النشاطات الدولية، هذه العوامل تتمثل في الحوافز الضريبية الممنوحة، المعدلات الضريبية بالإضافة إلى الاتفاقيات الضريبية.

ومن الأمثلة التي يهدف التسيير الجبائي على المستوى الدولي لتحقيقها هو التخفيض في معدل الضريبة الفعلي(ETR) الذي يُعتبر معيار لقياس لمدى التحكم في المتغير الجبائي، ولما له من تأثير على أرباح الأسهم، وعلى أراء المحللين الماليين و المساهمين، وذلك خاصة مع التوجه نحو ضرورة إظهاره في التقارير المالية المعدة وفق المعايير المحاسبية الدوليةIAS/IFRS والذي يحسب بالعلاقة التالية[64]:

معدل الضريبة الفعلي= (التكاليف الضريبية الجارية+ الضرائب المؤجلة)\ (الأرباح قبل الضريبة)

في هذا الإطار قام الباحث: H.Bidaud بدراسة آليات جودة أداء الوظيفة الجباية في الشركات متعددة الجنسيات على النحو التالي:

المرحلة الأولية: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـــ:

- تشكيل لجنة للقيادة مهمتها تحديد الأشخاص المسؤولين، مع القيام بالإجتماعات من أجل تحديد الطرق المتبعة في العمل، و المصادقة على مختلف المراحل، تتشكل هذه اللجنة من مختلف الأطراف الأخذة: حيث أنه عادة يكون الشخص المسؤول عن الأعمال الجبائية المسؤول عن توحيد الحسابات والذي يعين من طرف الممثلينles acteurs ؛
- تقسيم المسؤوليات داخل المؤسسة: مدير الفرع، مدير التطوير، المدير العام، مدير المالية...الخ من طرف لجنة القيادة، الذين يعتبروا عملاء للوظيفة الجبائية les clients ؛

المرحلة الأولى:تتمثل في تحديد الإحتياجات المنتظرة من الوظيفة الجبائية وهي:

- الممثلون(les acteurs): ينتظرون من الوظيفة الجبائية تقديم جباية واضحة وصادقة عن وضعية المؤسسة؛

[64] Anne Schafer and christoph Spengel , International Tax planning in the age of ICT,Discussion paper N 04-27, , centre for european econemic Research, ZEW,2006,p : 07-09.

- معدل الضريبة الفعلي يتأثر بالعديد من العوامل المنتظمة مثل: الإختلافات في معدلات الضرائب الدولية و الإعفاءات و مصاريف التشغيل الغير قابلة للخصم و عوامل غير منتظمة ناتجة عن الإصلاحات الضريبية في البلدان.
- H.Pidaud: خبير في القانون الجبائي الدولي ، فرنسي الجنسية، يعمل في مكتب المحامات الدولي Hogan& Harston الأمريكي، الذي له مقر في Paris 02.

- العملاء(les client): هنا يتم تشكيل وظائف جبائية مصغرة (Fonction fiscale minimale)على مستوى الفروع ،حيث يكون لها دور ضروري في التعرف على ثقافة المؤسسة (Fonction de la culture de l'entreprise)، مما يؤدي من زيادة تدفق المعلومات للوظيفة الجبائية في المؤسسة الأم؛

المرحلة الثانية: تحسين مهام الوظيفة الجبائية، وذلك من خلال **التسيير بالجودة** لمختلف عملاء الوظيفة الجبائية والممثلين، مثلا: لامركزية أو مركزية الوظيفة الجبائية، مبادئ الوظيفة والتي تتمثل في الإلتزام بالقوانين و الإجراءات، وذلك من خلال تقديم براءة الجودة من طرف لجنة القيادة (la charte qualité) كونها تعتبر أداة لقياس الأداء وجودة التقارير الممنوحة للعملاء، بالإضافة إلى أنها تعتبر دليل للإجراءات للإجابة على أهداف الوظيفة الجبائية وتطبيق الأولويات الصادرة من لجنة القيادة ودرجة جودة التأطير في الفروع.

حيث أنّ دليل الإجراءات (guide de procédures) هدفه هو:

– **أمن المؤسسة** (Sécurise l'entreprise): من خلال

- **تنظيم المخاطر** (Organiser la prévention des risques) : من خلال وضع الإجراءات على مستوى الدول كتأمين مراجعة سنوية للإجراءات ومتابعة توافقها مع الإجراءات على مستوى المجمع؛
- **تحديد والتعرف على المخاطر** :مثلا تكليف الوظيفة الجبائية داخل الدول الحق في تحديد الخطر مع مديرية المحاسبة، مراجعة داخلية، مراجعة خارجية، وذلك لتحديد مبلغ الخطر وتقديم التقرير عنه؛
- **التحكم في تسيير الخطر**: مثلا الوظيفة الجبائية المركزية تقوم بتقديم إشعار لمديرية المالية في المجمع من أجل تحديد مبلغ مؤونة المخطر الجبائي في الحسابات الموحدة؛

– **تعظيم التكاليف الضريبية للمجمع**: بتحديد: معدل الضريبة الجاري، معدل الضريبة في الحسابات الموحدة، المؤشر للضرائب التي لا تحسب من النتيجة؛

– **تنظيم تقسيم المعارف و المهارات**: بتكوين عمال الوظيفة الجبائية في مختلف الدول من أجل تقديم تقرير بمقاييس الأداء الجيد؛

– **قياس الأداء**: وذلك من خلال النظر إلى:

تسيير المخاطر داخل المجمع، بالإضافة إلى مدى تأثير الجباية على الأداء المالي للمجمع، درجة إرضاء عملاء الوظيفة الجبائية، وفي الأخير تقسيم المعارف والمهارات.

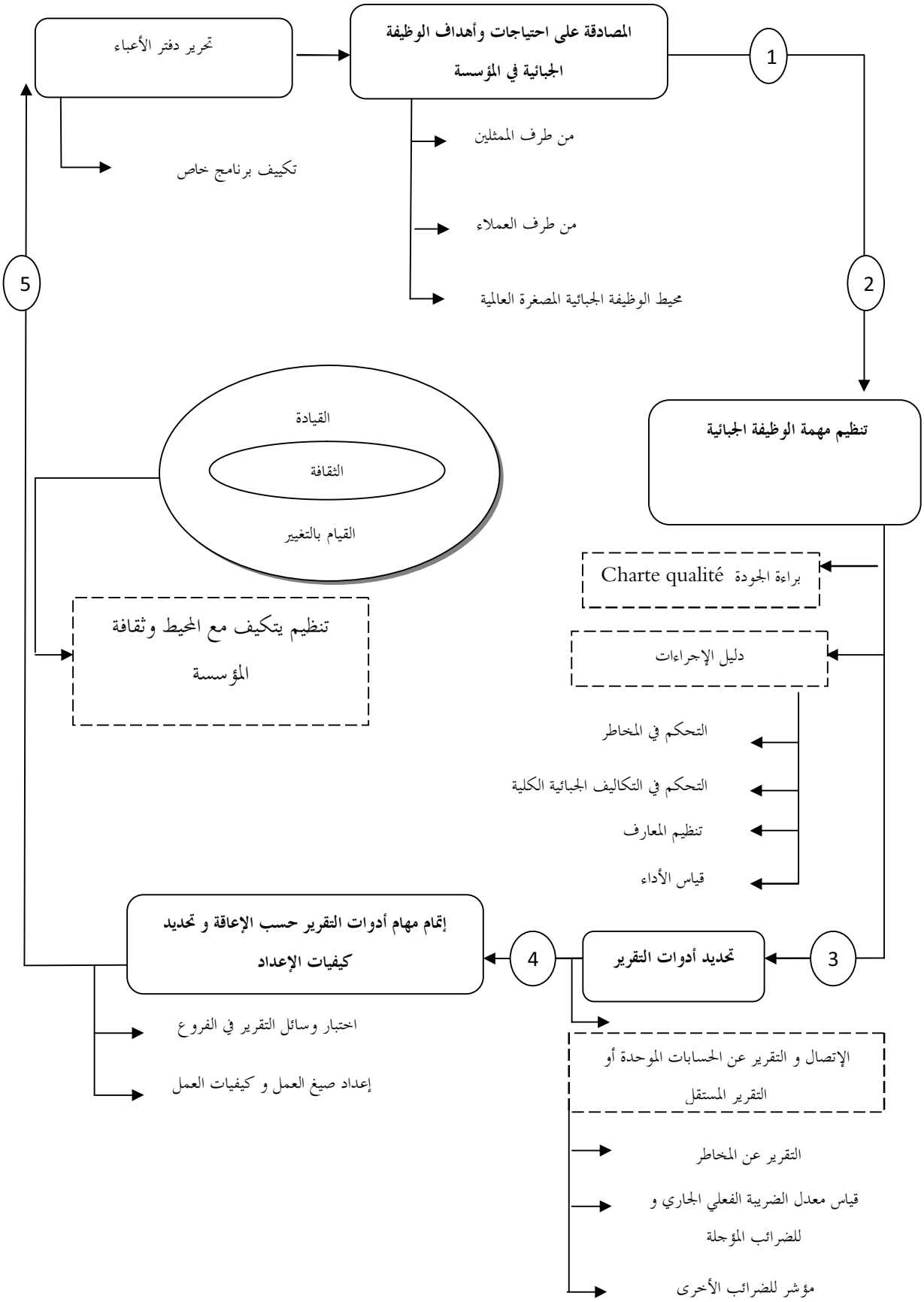
المرحلة الثالثة: إنشاء وسيلة إتصال داخل المجمع والفروع، من أجل التحكم في المخاطر بتسيير معدلات الضريبة والضرائب الأخرى التي لا تحسب من النتيجة، وهذا في إطار تكريس إستقلالية مصلحة الجباية و تمكينها من التقرير عن الحسابات الموحدة رغم العديد من التغييرات.في هذه الحالة يجب إعطاء المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للوظيفة الجبائية من أجل تكوين مؤونات المخاطر الجبائية.

المرحلة الرابعة: معاينة طرق العمل التي تقوم بتغذية التقارير المقدمة للمساهمين وقياس وقت المعالجة من أجل التزويد بالمعلومات الجبائية المطلوبة.

المرحلة الخامسة: إنشاء دفتر الأعباء بواسطة الإعلام الآلي، أو تكييف برنامج خاص بدفتر الأعباء.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1–16): المراحل المتبعة في إعداد الوظيفة الجبائية ذات الأداء الجيد للشركات متعددة الجنسيات



Source: H.Bidaud, Ibid, p: 15

3-2 التسيير الجبائي الدولي لأسعار التحويل:

منطلق فكرة التسيير الجبائي الدولي لسعر التحويل (prix de transfère) هو أنّ الشركات المتعددة الجنسيات تقوم بعدّة معاملات تجارية داخليًا فيما بينها، أي عمليات الاستيراد والتصدير بين المراكز الرئيسية والشركة الأم من ناحية، والمشروعات التابعة في الخارج من ناحية أخرى، وتتصف هذه المعاملات التجارية بأنها لا تتم من خلال قنوات السوق التقليدية، بل أنها معاملات تجارية داخل شبكة الشركات وذلك بتطبيق نظام خاص للأسعار لهذه المعاملات، يختلف عن أسعار السوق خارج هذه الشبكة، للتخفيف من إلتزاماتها الجبائية عن طريق توجيه أرباحها باتجاه فروعها المتواجدة في الدول ذات الضرائب المنخفضة، ويكون ذلك سواء عن طريق تضخيم أسعار المشتريات عند الاستيراد أو تخفيض أسعار المبيعات عند التصدير، مما يسمح بنقل الأرباح من أوعية عالية الضرائب إلى أوعية منخفضة الضرائب[65].

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الشركات لا تسعى إلى التهرب الضريبي من أداء الضريبة المستحقة عليها، و إنما تحاول أن تتجنب الخضوع لهذه الضريبة، وذلك بأن تقوم بإستغلال الثغرات الموجودة في قانون الضرائب، فعلى سبيل المثال تقوم العديد من الدول بإعفاء السلع المخصصة للتصدير من الضريبة على القيمة المضافة أو الضرائب الجمركية أو الضرائب على الأرباح، وذلك بهدف تشجيع عمليات التصدير والحصول على من وراء ذلك على العملات الصعبة.

إذن يقصد **بأسعار التحويل** "تلك القيمة التبادلية المتعلقة بالسياسات الإدارية المتعلقة بالعمليات التي تتم ما بين الشركة الأم وتوابعها في دولة أخرى غير دولة الشركة الأم وتشمل السلع التي يتم تبادلها من المواد الخام والبضاعة نصف المصنعة (بضاعة تحت التشغيل) والتي سوف يتم إستكمال تشغيلها في التوابع حتى تصير سلعة تامة الصنع، وكذلك المنتجات تامة الصنع بغرض إعادة بيعها في الدول المضيفة للاستثمار والتي توجد بها هذه

[65] نوي نجاة، فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة: 2003، ص:17.

التوابع"، حيث أنه عن طريق هذه الأسعار يمكن **تخفيف العبء الضريبي** على الشركات وذلك بالمغالاة فيها مما يؤثر على الدخل الضريبي فيؤدي إلى تخفيضه، وبالتالي تستطيع هذه الشركات أن تحرك أرباحها المحققة إلى خارج الدولة المضيفة للاستثمار، وذلك عن طريق زيادة الأعباء المفروضة على الشركات التابعة أو تخفيض أسعار البيع للشركة الأم، وقد يحدث العكس أيضا أي تحمل الشركة التابعة بأسعار للمستلزمات أقل من السعر الواقعي للشراء من الشركة الأم، أو يزداد سعر البيع للشركة الأم بأزيد من السعر العادل.

والهدف الأساسي من تحديد هذه الأسعار هو توجيه مديري الفروع لإتخاذ القرارات التي تساعد على التوزيع الأمثل للموارد الإقتصادية، مع محاولة القياس الدقيق لأرباح هذه الفروع، حتى يكونوا قادرين على التعامل مع القواعد الضريبية الخاصة بالضرائب على الدخل، أو غيرها من الضرائب سواء المحلية أو الدولية و محاولة الإستفادة من الإمتيازات الضريبية المتاحة.

كما نجد أن لجنة معايير المحاسبة الدولية(IASC) قامت بوضع المعيار 12 الذي يتناول المبادئ الموحدة للتحاسب الضريبي بالنسبة للشركات الدولية، و قد صدر هذا المعيار سنة 1979و الذي أصبح ساري المفعول على البيانات المالية التي تغطي الفترات التي تبدأ من 01 جانفي 1981، ولقد تناول هذا المعيار المعالجة المحاسبية الموحدة للضريبة على الدخل(بأشكالها و أسمائها المختلفة)، و التي تحتسب وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، و يتضمن ذلك تحديد و عرض قائمة تبين مقدار أو قيمة المصروف أو الوفر الناتج من الضريبة على الدخل عن الفترة المحاسبية و عرض قيمتها في البيانات المالية [66].

وبالتالي يمكن القول أنّ الوظيفة الجبائية تقوم من خلال أسعار التحويل بـ[67]:

[66] سهام محمد علي حسن، أسعار التحويل في الشركات متعددة الجنسيات و النظام الضريبي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، السنة: 1998، ص:225.

[67] H.Bidaud, Mis en place d'une politique de prix de transfert et organisation d'une fonction fiscale performante, paris(France), année 2006, p : 52.

- تحديث المعلومات المتعلقة بأسعار التحويل يوما بيوم؛
- خلق الوفرات الضريبية داخل المجمع؛
- خلق منافسة داخل المؤسسة ،بحيث تكون الإدارة العليا هي الزبون؛
- التحكم في المخاطر والتكاليف الجبائية المتعلقة بالمؤشرات التالية: معد الضريبة المحلي(TEL)، معدل الضريبة للمجمع(TEG).

المبحث الثالث:التحديات والرهانات التي يواجهها المسيير الجبائي في المؤسسة

إنّ الفضائح المالية التي عرفتها المؤسسات العالمية الكبرى جعلت المؤسسات تستفيد من أخطائها وتهتم أكثر بالمتغير الجبائي كأحد العوامل التي تعكس صورة المؤسسة في المحيط الإقتصادي الذي تنشط فيه، ولكن ليس فقط في تسيرها للضريبة بإعتبارها تكلفة و يجب تقليلها، ولكن لخلق القيمة للمساهمين خاصة و أصحاب المصالح عامة، وهذا ما أدى في السنوات الأخيرة إلى زيادة النقاش حول تسيير المخاطر والحوكمة الجبائية داخل المؤسسات .

المطلب الأول: تسيير الخطر الجبائي في المؤسسة

1- ماهية تسيير المخاطر

1- 1 مفهوم تسيير المخاطر:

لقد أصبح الخطر اليوم يمثل الشغل الشاغل للمسيرين، أو كما يقال " le risque est aujourd'hui le mot maitre des managers"، وسواء تعلق الأمر بالمجال التجاري أو المالي أو الجبائي ..إلخ، فإنه يتعين إدراج الخطر في كل قرار، مهما كانت طبيعته أو مجاله أو مداه أو مستواه، يعتزم على المسير أخذه.

ولقد تعددت التعاريف المرتبطة بالخطر فمنه من يرى أنه" حالة عدم التأكد من خسارة معينة" ومنه من يرى أنه " الخسارة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين"[68].

وهناك من يرى أن الخطر هو عبارة عن "ربط بين إحتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثة"

[68] مداني بن بلغيث، عبد الله إبراهيمي، تسيير الخطر في المؤسسة – تحدي جديد، مجلة الباحث، ورقلة، العدد: 03، السنة:2004، ص:79.
- مكانة تسيير الخطر في المؤسسة تتوقف على متغيرين هما: حجم المؤسسة و الهيكل التنظيمي.

وتسيير الخطر يعتبر جزء أساسي في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، ويعرف على أنه" مجموعة الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة"

إذن فإن تسيير الخطر يساعد على فهم الجوانب السلبية والإيجابية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وبالتالي تزيد من إحتمال النجاح وتخفض من إحتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة[69].

وعرف Erik,B (1993) إدارة الخطر على أنها "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب".

ويرى Bozzo,N.L (1998) أنّ إدارة المخاطر هي العمليات التي تتضمن تعريف المخاطر التي تواجه المنشأة، وتحديد الأثر المالي الذي يمكن أن يحدثه كل خطر بالنسبة للمنشأة، ثم اتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر، أو تدنيتها، أو تحويلها، أو قبولها كما هي[70].

والأهمية المتزايدة اليوم لتسيير الخطر تنبع أساسا من الاتجاه نحو زيادة الأخطار وهذا الاتجاه ناتج أيضا من عدة عوامل هي:

- أثار السلم (les effets de ‘échelle):هي أثار التراكم المرتبطة من تشغيل المشروع الكبير ومن التركيز؛
- التطور التكنولوجي:إن التطور السريع للتكنولوجيا في محيط يتميز بالتنافسية وبرغبة المؤسسات في التميز ساعد في ظهور أخطار جديدة خاصة عندما يتعلق الأمر باستعمال تكنولوجيا جديدة ما يزال التحكم فيها في مراحله الأولى؛
- العولمة:إن العولمة هي الحدث المؤثر في السنوات الأخيرة لما لها من مظاهر إنفتاح وإرتباط وتداخل في الأسواق والعلاقات بين الدول والمؤسسات، الأمر الذي جعل المؤسسة عرضة للأخطار خاصة خطر التسيير؛
- زيادة مسؤوليات المؤسسات: نظرا لزيادة الأعمال والنشاطات والعلاقات مع الزبائن والموردين مما ولد خطرا يسمى بخطر المسؤولية؛

[69] www. Snabelnetwork.org/12-02-2011.

[70] محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية (مدخل لتعظيم القيمة)، أطروحة دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2005،ص:04.

- أثر وسائل الإعلام: وهذا للنفوذ والتأثير الذي تمارسه وسائل الإعلام المختلفة من خلال نشر التقـــارير و المؤشرات والصور والأحداث والأخبار...فحادث بسيط يمكن أن يتحول إلى كارثة بسبب الإعلام[71].

1-2 مراحل تسيير المخاطر:

بالنسبة لمراحل تسيير الخطر، لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، لأنه مرتبط بالعديد من المتغيرات منـــها: خصوصية المؤسسة، إمكانياتها(المادية و المالية..إلخ)، المحيط الإقتصادي...إلخ.وبالتالي سنأخذ الإطار الـــذي وضعته منظمة التعاون و التنمية الإقتصاديةOCDE في تسيير الخطر والذي يمر عبر المراحل التالية[72]:

- **تأسيس إطار الخطر:**

يتمثل في: تحديد أهداف المؤسسة وتحديد العوامل المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي مثل:ثقافـــة المؤسســـة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات ونظام التسيير والإمكانيات البشرية والمحيط الخارجي مثل:التشريعات الجبائية، العوامل السياسية و الوضعية الإقتصادية...إلخ والتي قد تعتبر خطر عليها .

- **تحديد الخطر:**

في هذه المرحلة نميز بين نوعين من المخاطر هما: المخاطر على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة والتي تتميـــز بحجمها وتأثيرها الكبير على نشاط المؤسسة، والمخاطر على المستوى العملي وهي المخاطر الناتجة عن الأعمال اليومية المتعلقة بنشاط المؤسسة.

- **تقدير وتدرج (تسلسل) الخطر:**

في هذه المرحلة يجب تحديد نوعية وكمية (قيمة) الخطر من طرف إدارة تسيير الخطر، وذلك مـــن خـــلال تحديد المخاطر الكبيرة لوضع معالجة خاصة لها ثم المخاطر الأقل أهمية، من أجل ذلك يجب معرفة مصادر الخطر المحددة ومدى تأثيرها على الأهداف المحققة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد إحتمال تأثير كل خطر في حالـــة غياب معالجة خاصة، ويتمحور هذا في المعطيات والمعلومات المتوفرة من أجل تحديد النتائج المحتملة للمخـــاطر المتواجدة والغير معالجة.

[71] مداني بن بلغيث، عبد الله إبراهيمي، مرجع سابق، ص:82.

[72] OCDE, Gestion de risque d'indiscipline fiscale, Note d'orientation, prépare par : Centre de politique et d'administration fiscale(CPAF), Comite d'affaire fiscale, septembre 2004, P : 14-67.

- **تحليل الخطر:**

في هذه المرحلة يتم معرفة جميع الأسباب التي أدت إلى وقوع الخطر والتي قد تكون:اقتصادية أو سلوكية أو تسييرية...إلخ.

- **إختيار إستراتيجية المعالجة وتطبيقها:**

تقوم المؤسسة هنا بوضع مجموعة من النقاط التي تُعتبر كمبادئ أساسية للمعالجة، وتُحاول تطبيقها للقضاء أو التخفيف من الخطر مع إستخدام الأدوات المناسبة والفعالة للحصول على المعلومات المطلوبة لذلك(تخصيص وسائل المعالجة)، وإظهار فعالية في إستخدام الموارد والتعاون مع جميع الأطراف الأخذة والإستدامة في التنفيذ بفعالية[73].

- **تقييم النتائج:**

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بوضع:

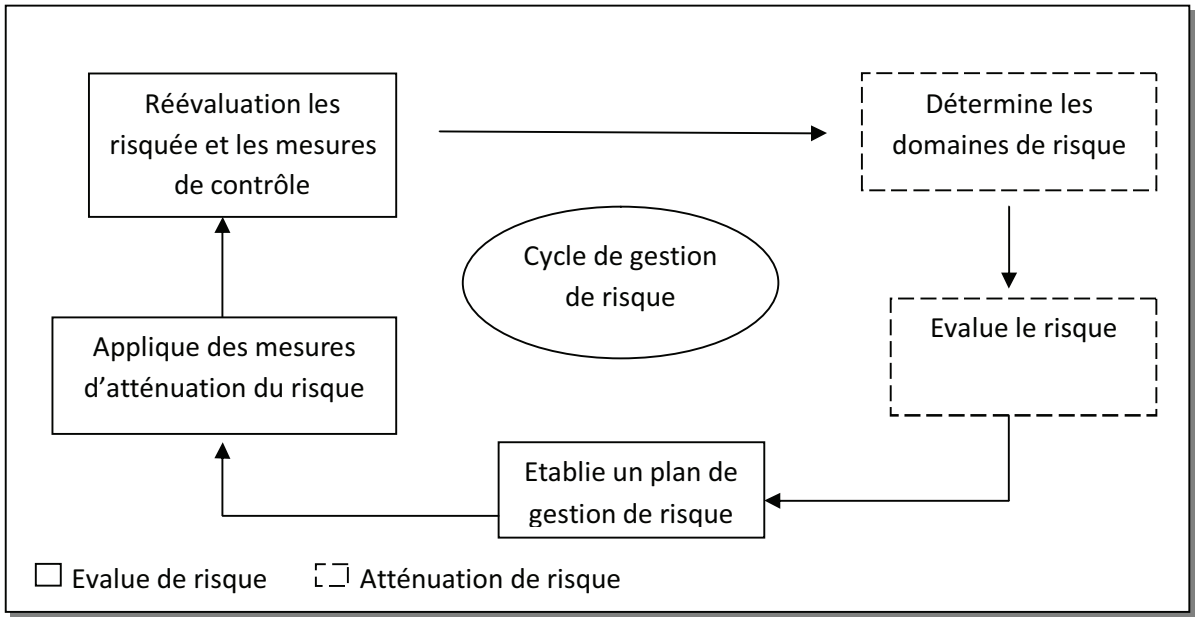
- **تخطيط فعال للتقييم:** يقوم على عقلنة توزيع الموارد، تحسين صحة المعلومات التي تنعكس على الأداء، المساعدة على إستعمال مصادر متعددة من المعطيات؛
- **إعداد إطار للتقييم يجيب على الأسئلة التالية:**
  - ما هي المخاطر التي تم القضاء عليها؛
  - ما الغرض من إستراتيجية المعالجة المتبعة؛
  - ما هي طرق التقييم المستعملة؛
  - ما هي الدلائل والمؤشرات التي تساعد على ملاحظة وتحديد المشكل؛
  - ما هي المعطيات التي يجب جمعها من أجل التقييم.
- **مرافقة التقييم:**

[73] الإستدامة في عملية إختيار إستراتيجيات المعالجة للخطر ترجع إلى أن المؤسسات تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية، لذلك يجب التعرف على التغيرات في البيئة التي تعمل فيها و أنه تم عمل التعديلات الملائمة لذلك.

في هذه الخطوة يجب على المؤسسة متابعة التغيرات التي تحدث على عناصر الخطر، لكي لا يكون لها تأثيرات سلبية على أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

كما أن هناك من يرى أن مراحل تسيير الخطر هي:

الشكل (1-16): مراحل تسيير الخطر



Source : Christopher, D.Daykin, Gouvernance Financière et gestion de risque par l'institution de sécurité sociale, Rapport technique, AISS (l'assosiation internationale de la sécurité sociale), Septembre 2004, p : 05.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ مسؤولية تسيير المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بتسيير المخاطر، وإنما هي مسؤولية تكافلية للمستويات الإدارية كافة، وعلى الشخص الذي يتولى تسيير المخاطر أن يكون على معرفة ودراية بما تعنيه المنهجية المستخدمة في تسيير وقياس المخاطر والاهتمام بالمخاطر ذات الأثـــر الكبير التي يجب إطلاع الإدارة العليا عليها مباشرة ودون تأخير .كما يجب أن تكـــون الأدوات والوســـائل المستخدمة في عملية قياس المخاطر، والأنظمة والأدوات المساعدة لها واضحة ومعروفة جيدًا[74].

2-مفهوم الخطر الجبائي

2-1 تعريف الخطر الجبائي: إنّ فكرة الخطر الجبائي لم تحظى بالقدر الكافي من الإهتمام والدراسة نظرا لقلة الإهتمام بمفهوم التسيير الجبائي كأحد عناصر التسيير المالي. ويعود ذلك إلى مفهوم الضريبة السائد لدى أغلب

[74] كريمة علي الجوهر، صالح العقدة، دور جهاز التدقيق الداخلي في تعزيز المسائلة في ظل الأزمات الإقتصادية، المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية، جامعة أربد(الأردن)، السنة 2010،ص:341.

المسيرين، والذي عادة ما تقترن بفكرة الإلزامية. ويرجع الإهتمام بالخطر الجبائي إلى ما يعرف بالإنتظام الجبائي، الذي يقصد به تحليل كيفية معالجة المشاكل الجبائية داخل المؤسسة، أين سيتم التساؤل عن مدى وجود مصلحة جبائية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعن توفر المتخصصين لتسجيل القيود المحاسبية ذات الإنعكاسات الجبائية.

ووفقا لمفهوم الإنتظام الجبائي تتعرض المؤسسة للخطر الجبائي بسبب إحتمال إرتكابها لإخطاء جبائية على مستوى حساباتها منها ما يعود للتعقد، التعدد في الإلتزامات الضريبية التي تقع على عاتقها، أو إلى مستوى كفاءة المسؤولين عن الجبائية فيها سواء كانوا مصالح ضريبية داخلها أو مستشارين جبائيين خارجيين[75].

ومنه فالنظرة الحديثة للضريبة من منظور التسيير المالي والجبائي ترتكز على بعدين:

البعد الأول: اعتبار التسيير الجبائي مرتبط بصورة عضوية بالتسيير المالي ؛

البعد الثاني: إنّ فكرة الخطر الجبائي تتعلق أساسا بتصرفات المؤسسة إتجاه الإلتزامات التي يحددها القانون الجبائي[76].

وهناك العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف الباحث: زواق الحواس " الخطر الجبائي يعني تحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة عدم إلتزامها بالقواعد الجبائية أو عدم إستيفائها لشروط الإستفادة من إمتيازات جبائية منتقاة، وأهم وضعيات هذا الخطر :

- الإمتناع أو التأخر في إعداد التصريحات : حيث تلجأ المصالح الجبائية إلى تقدير الأسس بطريقة تلقائية مع تطبيق العقوبات المنصوص عليها؛
- الغش في التصريح: حيث يتم تعديل الأوعية الجبائية مع تطبيق العقوبات؛
- عدم مراقبة الاختيارات الجبائية: لأن إنتقاء المؤسسة لإختيار جبائي ما بهدف الحصول على مزاياه المالية، لتدعيم قدرتها التمويلية ،قد يتحول إلى مصدر للخطر الجبائي عند عدم توفر شروط الإستفادة منه أو توقف المؤسسة في مرحلة ما عن تحقيق الشروط الضرورية للحصول عليه[77].

[75] جغلوف ثلجة، مرجع سابق،ص :04.

[76] شناوي إسماعيل، هندي كريم، أثر الجباية على التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة نيل الدراسات العليا في الجباية، المدرسة الوطنية للضرائب، الدفعة 16، السنة 2005، ص: 106.

كما يعرف على أنه الخطر الذي يتولد عن عدم الفهم الجيد أو سوء الترجمة لنصوص التشـــريع الجبـــائي أو بغرض الغش أو التهرب الضريبي[78].

كما يعرفه مكتب المراجعة Ernst &Young على أنه:" كل أعمال التراخي في الإســـتراتيجية الجبائيـــة و العمليات والتقارير المالية أو الإلتزام، والذي يؤثر سلبا على ضريبة الشركة أو الأهداف التجارية لها، نتيجـــة أعمال غير مقبولة أو غير متوقعة مثل:العقوبات، الضرائب الإضافية، الإضرار بالسمعة، الفـــرص الضـــائعة، تحريف للقوائم المالية، تقييمات غير كافية للمخاطر[79].

كما يعرف على أنه الخسارة المالية الممكنة الحدوث عند تطبيق القواعد الجبائية[80].

والجدول (1-2): تعريف المخطر الجبائي وتأثيره على أصحاب المصلحة.

الخطر الجبائي	مستوى الخطر الجبائي	تأثير الخطر الجبائي على أصحاب المصالح
عدم تماشي مع القانون	مالي: رسوم و غرامات سمعة المؤسسة: تسيير سئ	المساهمون، المسيرون، العمال المساهمون، الجمهور
عدم فعالية التسيير	مالي: إنخفاض الربح سمعة المؤسسة:إنخفاض سعر السهم	المساهمون، المسيرون، العمال المساهمون، الجمهور
التقارير الضريبية الغير دقيقة	مالي:عدم دقة الأرباح سمعة المؤسسة:الوضعية المالية غير دقيقة	المساهمون، المسيرون، العمال المساهمون،مستعملوا القوائم المالية

Source: Anneline Venter، Strategic tax risk management for South Africa،farmers: an évaluation of an industry leader; Majister commercial ; université of Pretoria; 30/10/2009; p12.

من خلال الجدول يمكن تعريف الخطر الجبائي على أنه الخسارة المالية الممكنة الحدوث والناتجة إمّا عن عدم التماشي مع القانون الجبائي أو عدم وجود تسيير جبائي فعال داخل المؤسسة، أوعدم وضوح التقارير الضريبية، ولا يقتصر هذا الخطر على الخسارة المالية فقط بل يؤثر أيضا على سمعة المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن الخطر الضريبي يتمثل في التكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسة نتيجـــة عـــدم معرفتها وإلتزامها بالقواعد الضريبية التي ينص عليها القانون الضريبي أو إستعمالها لامتيازات ضريبية دون تحقيق

[77] زواق الحواس، مرجع سابق، ص:10.

[78] ناصر دادي عدون، يوسف مهامش، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة و هيكلها المالي، دار المحمدية العامة (الجزائر)، الطبعة الأول، ص: 37.

[79] Marc Borstein, Jeff Bogan, Tax Risk management, America Tax, ERNST&Young, Tax Educator's Symposuim 2006, p15.

[80]- Anneline Venter، Strategic tax risk management for south Africa، farmers: an evaluation of an industry leader; Majister commercial; university of Pretoria; 30/10/2009; p10.

شروط الاستفادة منها. ويعتبر من بين المخاطر الناتجة عن مخاطر التسيير والمتعلقة بتصرفات المؤسسة والقرارات التي تتخذها في مجال التسيير الجبائي ومختلف الجوانب التسييرية الأخرى.

2-2 أنواع المخاطر الجبائية:

هناك عدة تقسيمات نذكر منها: وفق أعمال مكتب المراجعة PriceWaterhouseCooper فإن المخاطر الجبائية تتكون من المحفظة التالية:

- **خطر التحويلات:**

نلاحظ أنه في كل عملية تجارية هناك أثر جبائي، وفي هذا الإطار فإن المسير الجبائي يقوم بعرض الإمتيازات(الفرص) و المخاطر في كل عملية تجارية، خاصة ما تعلق بالعمليات الجارية مثل: الشراء، البيع، وضع التصريحات...إلخ؛

- **خطر الوضعية:**

الخطر الجبائي هنا يتعلق بمدى تأثير إحتمال وقوعه، هذا الإحتمال يعني فعل أو رد فعل الإدارة الجبائية في كل وضعية، حيث أنّ إرتفاع إحتمال وقوعه يرتبط بالعديد من النقاط منها: المؤسسة تنشط في قطاع يتميز بسمعة سيئة أوهي تتميز بسمعة سيئة،أهمية المؤسسة، وجود خلاف بين الشركاء في العديد من القضايا.

- **خطر العمليات:**

الخطر الجبائي للعمليات يتعلق بمخاطر تطبيق القانون، والقواعد الجبائية المستغلة في العمليات اليومية للمؤسسة، هذه العمليات تحتوي على العديد من مستويات المخاطر الجبائية، وبالتالي على الوظيفة الجبائية أن تكون قريبة من حركية هذه العمليات؛

والمخطر العملياتي هو خطر يتعلق بجميع المصالح والأشخاص في المؤسسة سواء كانوا مرتبطين أو غير مرتبطين بالوظيفة الجبائية مثل: التموين، محاسبة المخزونات، الموارد البشرية، الخزينة والمالية، التجارة، مكتب الفوترة، التسليم، النقل، الإستثمار، المحاسبة..إلخ؛

- **خطر الإلتزام:**

هي المخاطر المرتبطة بدرجة إحترام القوانيين والقواعد الجبائية المعمول بها، لأن كل تحريف للتشريع الجبـــائي يعتبر خطر جبائي، بحيث هذا الخطر يقيس :

جودة إجراءات التسيير وتجميع المعطيات المحاسبية والجبائية والمراجعة (الداخلية و الخارجية)، الثقة في نظـــام المعلومات، المهارات الجبائية للمتدخلين، إجراءات اليقظة الجبائية مثل: وضع قانون جديد أو تنظيمات؛

- **خطر المحاسبة:**

المحاسبة هي أداة لحساب وتركيب الوعاء الجبائي، وهي تعتبر أساس الرقابة الجبائية،كما أنّها تجسد نوعيـــة تسيير النتيجة الجبائية، ومنه المحاسبة هي أول مصدر للتهديد الجبائي في المؤسسة؛

- **خطر التسيير:**

يتمثل هذا الخطر في أنّ قليل من المؤسسات التي تقوم بوضع إطار لتسيير المخطر الجبائي الذي يقع على عاتق الأشخاص المكلفين، حيث أن غياب التكوين و إيصال سياسة تسيير المخطر الجبائي يعرض المؤسسة لوضـــعية صعبة، و بالتالي الأشخاص الذين يتركون المؤسسة عليهم أن يُحضّروا الذين يخلفونهم.

- **خطر السمعة:**

السمعة الجيدة هي من أكثر الأصول ذات قيمة لدى المؤسسة خاصة في مجال الضرائب، وذلك نتيجة الإلتزام للقواعد الجبائية المطبقة، ولذلك تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات تتميز بالثقة والشـــفافية مـــع مختلـــف الأطراف: السلطات الجبائية، الموردين، العملاء..إلخ.

كما أنّه هناك من يرى أنّ المخاطر الجبائية الداخلية والخارجية في المؤسسات تتمثل في:

- **المخاطر الخارجية:**هي
  - الفشل في فهم أصحاب المصلحة للوظيفة الجبائية (Service fiscale)؛
  - التسيير الجبائي لم يعد يدعم أنشطة الأعمال؛
  - تغير التشريعات الجبائية .

- **المخاطر الداخلية:**

- عدم تطبيق قوانين الضرائب بشكل مناسب،والأنظمة والأحكام والقرارات القضائية المتعلقة بالنزاعات الجبائية من طرف المؤسسة؛
- عدم القدرة إلى الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب، أو الحصول على معلومات ذات الصلة بدعم متطلبات وظيفة الضرائب؛
- عدم توفر مهارات كافية، وتحديد أدوار ومسئوليات محددة بطريقة سيئة داخل الوظائف الضريبية و المالية.

وهناك من يقسم المخاطر الجبائية على أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى(جدول**1-3**)[81] :

الوحدة (Entity)	هي مخاطر تؤثر على المؤسسة بأكملها، و الإدارة العليا هي التي تتحمل مسؤولية معالجتها	مثل: عدم قيام المؤسسة للإمتثال للقوانين الضريبية في البلد أو تحويل أسعار عن خدمات أو منتجات دون إحترام المعايير المحلية للدولة
العملية (Process)	هي مخاطر خاصة بعملية محددة و أصحاب العملية هم الذين يتحملون مسؤولية المعالجة	مثل: القدرة على الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب، أو التغير في العمليات التجارية أوتشريعات غير داعمة
النشاط (Activity)	تترتب على تنفيذ نوع معين من المهام أو الخطوات	مثل: نقص التدريب أو عدم وجود سياسات و إجراءات

Source : Marc Borstein, Jeff Bogan, Opcit, p : 28.

3-مفهوم تسيير الخطر الجبائي

تسيير الخطر الجبائي يُعد من المفاهيم الحديثة التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين ومكاتب المراجعة وخاصة على مستوى المؤسسات التي تنشط في البيئة الأنجلوسكسونية، وهو يعتمد على ثقافتها وموقفها من المخاطر العامة:صناعتها، موقعها، والمواقف والتوجهات العامة لموظفيها الرئيسين.

[81] Marc Borstein, Jeff Bogan, Opcit, p: 28.

ومنه فإنّ القاعدة العامة ترى أنّ "تسيير الخطر الجبائي لا يعني التقليل من المخاطر الجبائية فقط، ولكن تحديد مستوى الخطر المقبول للمؤسسة".

ومن الدراسات في هذا الموضوع نجد ما يلي:

3-1 دراسة مكتب المراجعة Delloitte&Touche:

يرى أن تسيير الخطر الجبائي يمر عبر الأربع المراحل التالية[82]:

- تحديد و تقييم المخطر: كل هيئة في المؤسسة عليها فحص (Examine) حدة و زاوية الخطر الجبائي؛
- تقليص الخطر: مجلس الإدارة يقوم بوضع آليات الرقابة التي تسمح بتقليص الخطر و إرسال إشارات عن المخاطر الممكن حدوثها؛
- تأمين التنفيذ المستمر: كل مجموعة أو مسؤول عن الخطر، مكلف بتأمين التنسيق وتحسين الإستراتيجية والعمليات والقياس في إطار تسيير الخطر؛
- تطبيق سياسة وإستراتيجية للمخاطر الجبائية: الإدارة العليا تعطي تعليمات من أجل إحترام عناصر الخطر، ووضع حد أعلى للخطر الجبائي في المؤسسة، والإشارة إلى الطرق المحتملة من أجل التواصل مع إمكانيات التسيير الجبائي.

ويرى أنّ تسيير المخطر الجبائي داخل المؤسسة يُقدم الإمتيازات التالية:

- وضع إستراتيجية جبائية مفهومة من طرف مجلس الإدارة؛
- يعطي أحسن إتصال داخلي بين وحدات الأعمال؛
- وضع إطار عمليات من أجل متابعة وتسيير المخطر الجبائي؛
- وضع إطار من أجل الإعداد والإقرار على إستراتيجية جبائية جديدة؛
- البحث عن أحسن معدل إخضاع ضريبي فعلي من أجل الحصول على أحسن نتيجة للمساهمين؛
- تقليص عدد النزاعات التي تكون فيها المؤسسة طرف خاسر؛
- الإقتصاد بواسطة أعمال أكثر فعالية.

[82] www.deloitte.com/view/fr_CA/ca/services/fiscalite/gestiondesrisquesfiscaux/index /22-02-2011.

3-2 دراسة مكتب المراجعة PriceWaterhouseCooper:

يرى أنّ تسيير الخطر الجبائي يكون من مهام الوظيفة الجبائية التي تقوم بوضع هيكلة لتسيير الخطر الجبـــائي وذلك لتحقيق الأهداف التالية[83]:

- التعرف على الخطر الجبائي؛
- قياس وتحديد حدود الخطر الجبائي؛
- مراقبة الخطر الجبائي؛
- إعلام الأطراف الأخذة بالمخاطر الجبائية المتعلقة بهم.

3- 3دراسة مكتب المراجعة Ernst&Young :

يرى أنّ عمليات تقييم المخاطر الجبائية يعني:

- القيام بمراجعة موسعة للمخاطر الجبائية: الإستراتيجية والمالية والعملية ومخاطر الإلتزام؛
- إستخدام تكنولوجيا أفضل، والتمكن من المعارف؛
- القيام بأحسن تنسيق مع وظائف أخرى لإدارة المخاطر؛
- إشراك أصحاب المصلحة؛
- دمج أدوات مسح واسعة النطاق؛
- تزايد وتيرة إستعراض المخاطر.

ويرى أن تسيير المخطر الجبائي يمر عبر المراحل التالية:

- الرصد(Monitor): حيث أن أنشطة الرصد تُؤمن العمليات الضريبية كما تم تصميمها، وتعطي رقابة فعالة للمخطر الجبائي.

- التقييم(Assess): إستمرار تقييم المخاطر الجبائية، والعمليات مع إدارة الخطر وفريق الضرائب والمســـيرين التنفيذين؛

[83] www.pwc.com/ca/fr/tax/risk-management/index.jhtml/22-02-2011.

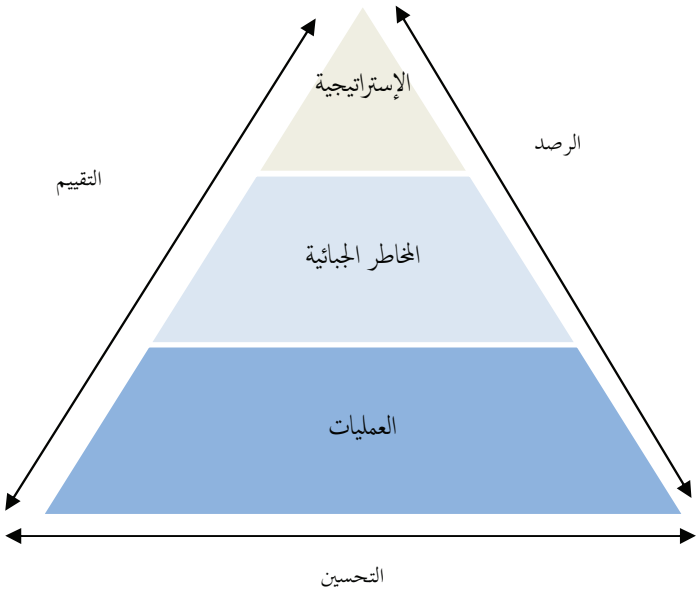
- التحسين(Improve): فريق مصلحة الجبائية وإدارة المخاطر والمسيرين التنفيذين يتعاونون في إدخال تحسينات على إدارة المخاطر الجبائية؛

أمّا عن مستويات تسيير الخطر الجبائي فهو يرى أنها تتكون من:

- **المستوى الإستراتيجي**: يتم فيه نشر الإستراتيجية المتبعة من أجل تسيير الخطر الجبائي، والفرص المعمول بها؛
- **مستوى المخاطر الجبائية** : وهو يقع بين المستوى الإستراتيجي والعملي للدلالة على أن الخطر الجبائي في تطور مستمر ويجب على المؤسسة تقليص هذا الخطر بالتوفيق بين المستويين؛
- **المستوى العملي(التشغيلي)** : وذلك بتنفيذ عمليات مستدامة للمؤسسة مع الربط بالعمليات التجارية وأن تسير المخاطر المتغيرة الخاصة بها و التي لها قيمة. (علما أن العمليات هي مجموعة من الأنشطة التي من خلال مدخل أو مجموعة مدخلات (Inputs) تنتج مخرجات(Outputs)).

ويتكون من عمليات و أنظمة تضمن للمسؤولين تنفيذ الأعمال التي تقع تحت سيطرتهم طبقا للأهداف، وتستند إلى البرمجة المفصلة للأعمال وإلى مراكز تنفيذية مكلفة بمهام روتينية مكررة، بحيث تتم بشكل ألي[84].

والشكل التالي يوضح ذلك: **الشكل رقم (1-17): مستويات المخطر الجبائي**



Source : Bernd Erle، Loughl G. Hicky, Ross H. Doherty ,Bruce P. Flexman , Tax in Boardroom A Discussion Paper , KPMG International , UK,2005, p : 10.

[84] Marc Borstein, Jeff Bogan,Ipid, p : 18.

وبالتالي يمكن القول تسيير الخطـــر الجبائي يعتبر الخطوة الأولى لكل تسيير جبائـــي بحيث يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الضمـــان والأمن الجبائي و إلى تحديد الاحتياطات اللازمة لتفادي هذا الخطـــر وتتمثـــل هـــذه الإجراءات الوقائية في:

- إحترام القواعد الجبائية المتعلقة بالتصريح وإحترام آجال الدفع؛
- أن توكل مهمة التسيير الجبائي لمختص جبائي مُلم بالقواعد الضريبية، وإنشاء خلية جبائيـــة مكلفـــة بالتحسين الدائم للتسيير الجبائي وإستغلال الإمكانيات المتاحة في ميدان الجباية؛
- القيام بإجراءات المراقبة الجبائية الداخلية وتطوير مهمات المراجعة الجبائية؛
- إنشاء قاعدة بيانات Basse de donne تسمح بمعالجة المعلومـــات وإطـــلاع المســـيرين علـــى المستجدات في المجال الجبائي.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الإجراءات لا تزيل كليا الخطر الجبائي، لكنها و بتطبيقها في شروط ملائمـــة، تسمح بإستبعاد أي مراقبة جبائية يمكن أن تؤدي إلى عقوبات أو غرامات أو تقويمات[85].

4-مكونات الإطار العام لتسيير المخطر الجبائي[86]: والذي يتكون من

4-1 الإستراتيجية:

هنا الإستراتيجية الجبائية يجب أن تتماشى مع إستراتيجية الأعمال التجارية، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون مفهومة و بدعم من مجلس الإدارة وإعلام أصحاب المصلحة بها من أجل وضع الضوابط المناسبة.

4-2 تسيير المخاطر والرقابة:

يجب أن تكون الضريبة جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية ونظام تسيير المخاطر مع تماشي الخطة الجبائية للخطر مع خطة الأعمال التجارية وتأسيس محيط رقابي مع مجلس الإدارة وتحديد المخاطر ومراقبة العمليات في

[85] شناوي إسماعيل، هندي كريم،مرجع سابق،ص: 106.

[86] Bernd Erle، Loughl G. Hicky, Ross H. Doherty ,Bruce P. Flexman , Tax in Boardroom A Discussion Paper , KPMG International , UK,2005, p :09-12 .

- التحسين المستمر يعتبر من خصائص الإدارة الناجحة، للحفاظ على مستوى عال من جودة الأداء .

عين المكان وإخضاعها للتفتيش، كما يمكن أن تخضع مصلحة الجباية لمراجعة مستقلة من طرف المراجع الداخلي.

4-3 العلاقات والإتصال:

تكمن في النظر إلى الوظيفة الجبائية داخل المؤسسة على أنها شريك تجاري، بتكوين علاقات واضحة و الإتصال بجميع وحدات الأعمال، وتقديم تقارير إلى مجلس الإدارة والمدير المالي مع تمكين أصحاب المصالح من التعرف على: الجانب القانوني والمالي وعلى العلاقة مع السلطات الجبائية.

4-4 العمليات والتكنولوجيا:

تساعد على التنسيق بين الوظيفة الجبائية على مستوى الإدارة العليا ومستوى الفروع وذلك بتقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مع إستخدام نظام تكنولوجيا الضرائب بالتنسيق مع النظام المحاسبي.

4-5 فريق العمل(القيادة):

تتمثل في تحديد الأدوار والمسؤوليات حول تسيير الضريبة وإستخدام الموظفين المؤهلين بشكل مناسب مع وضع برامج تدريب لموردي المعلومات الجبائية وفريق عمل الوظيفة الجبائية.

4-6 المحاسبة:

النظام المحاسبي هو الأساس للحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الضريبة، وتتمثل في وضع التقارير المتعلقة بالأنشطة، والتنسيق مع المدير المالي والمراقبة للتأكد من دقة المؤونات لتغطية المخاطر في عين المكان، هذا بالإضافة إلى متابعة شاملة للنتائج المحاسبية.

4-7 التخطيط:

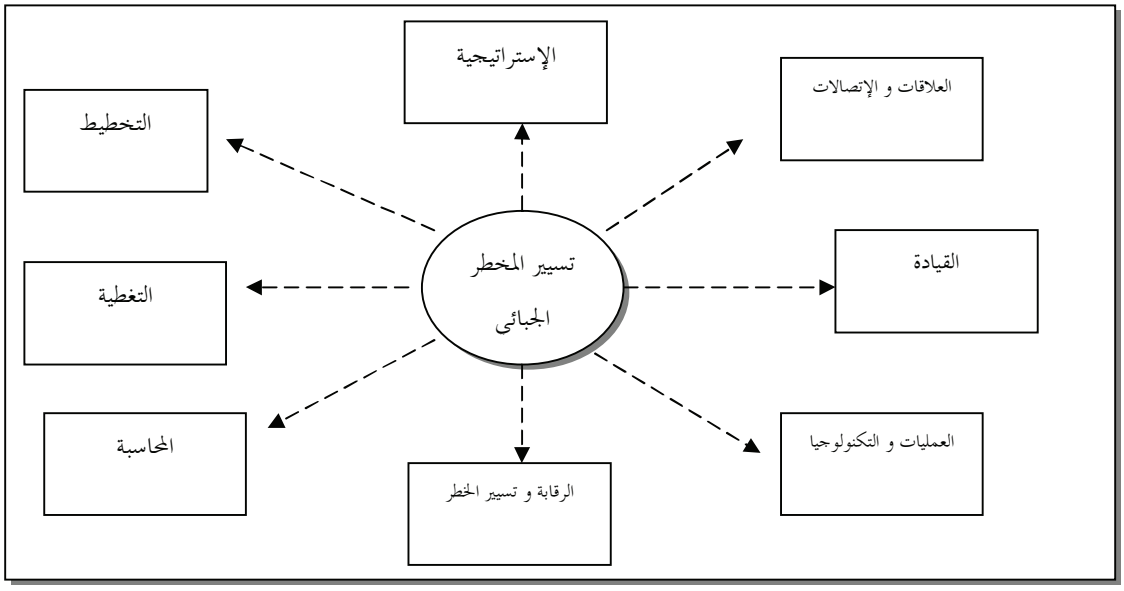
أن يكون للوظيفة الجبائية دور فعال على المستوى الإستراتيجي في مرحلة مبكرة من المشروع وسهولة وصولها للمعلومات الإدارية وصناع القرار، ووضعها لإجراءات تتلائم مع دائرة الخطر.

4-8 التغطية:

وذلك بأن تكون الضرائب في أجندة مجلس الإدارة مع تغطية شاملة لجميع أنواع الضرائب والقيام بعمليات تكوين من أجل زيادة الوعي الضريبي في الأعمال التجارية.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (1-18): الأسس الضرورية لتسيير الخطر الجبائي في المؤسسة



Source: Bernd Erle، Tax Risk Management and Board Responsibility، Partner KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft، Germany,2006, p13.

مما سبق ذكره نجد أنّ:

- تسيير الخطر الجبائي يُعتبر أحد التحديات التي يواجهها المسير الجبائي في المؤسسة، خاصة في المؤسسات كثيفة النشاط؛
- تسيير الخطر الجبائي ما هو إلاّ إدخال المتغير الجبائي بإعتباره أحد مصادر الخطر في إطار تسيير مخاطر المؤسسة، ولذلك نجد أن معظم الدراسات التي قام بها مكاتب المراجعة والمتعلقة بهذا الموضوع ترجع أسسها إلى مبادئ تسيير المخاطر في المؤسسة ؛
- تسيير الخطر الجبائي يحتاج إلى مقومات أساسية حتى يكون ذات فعالية هي:إستخدام التكنولوجيا، القيادة، الإتصال الجيد...إلخ.

المطلب الثاني: الحوكمة الجبائية في المؤسسة (la gouvernance fiscale dans l'entreprise)

1- تعريف حوكمة المؤسسة:

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنّها : الآلية التي تُقدم ضمان لمموّلي المؤسسة بأنهم سيحصلون على عوائد من إستثماراتهم منها ، وينظر إليها كذلك على أنّها أحد حقول الاقتصاد الذي يُعنى في البحث عن الطرق التي تحقق الكفاءة الإدارية أوتضمنها، كما أنّها تُعنى بالتحفيز على الكفاءة الإدارية من خلال إستخدام آليات معينة. ويرى بعض الباحثين بأن الحوكمة المؤسسية إنما هي مفهوم واسع يشتمل على عدة معاني بداخله يخدم كل معنى منها هدفا معينا .وفى هذا الصدد يمكن النظر إلى الحوكمة المؤسسية على أنّها المنهج المتبع من قبل أصحاب المصالح في الشركة لمراقبة مصالحهم الخاصة، وكذلك فهي تعبير عن النظام الذي تتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها .

كما تُعبر الحوكمة المؤسسية أيضا عن الأنظمة والعمليات الموجودة ضمن الشركة والتي تحدد الأهداف وتعمل على مراقبة تحقيقها بما ينسجم مع قيم الشركة، وتعنى كذلك القيام بالأعمال بطريقة أفضل، مما يؤدي إلى تحسين علاقات الشركة مع مساهميها وتحسين الجودة الإدارية وتشجيع التفكير على المدى الطويل، والتأكيد على مقابلة إحتياجات أصحاب المصالح من المعلومات، والتأكيد على أن الإدارة التنفيذية مراقبة بشكل يضمن قيامها بالأعمال.

ويُعتبر تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أشمل التعريفات**(OCDE)** التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية حيث عرفت بأنّها : النّظام الذي تَستخدمهُ المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنّها تُمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنّها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة بإتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة[87] .

إنطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات؛
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى؛

[87] عماد محمد أبو عجيلة، علام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح؛ المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية، جامعة أربد(الأردن)، السنة 2010،ص:05.

- التأكيد على أنّ المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين .يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين[88]؛
- هي مقاربة للتسيير تسمح بمشاركة الأطراف الأخذة مثل: العمال، الموردون، العملاء، البنوك، والمحيط الخارجي للمؤسسة بالمشاركة في نشاطات وأهداف المؤسسة من أجل نجاحها[89].

2- مفهوم وعلاقة الحوكمة الجبائية بالتسيير الجبائي في المؤسسة:

يرجع ظهور مفهوم الحوكمة الجبائية في المؤسسة إلى الفضائح المالية للشركات الأمريكية العملاقة مثل: شركة Enron&Worldcom سنة 2002 والذي كان غالبا ما يعزى إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية والتي منها الجبائية والجدل حول المرونة التي تمنحها المعايير المحاسبية الدولية في إدارة الأرباح، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فأنّ الأساس من هذا المفهوم هو الربط بين جبائية وحوكمة المؤسسات، والتي لقيت إهتمام العديد من المنظمات(مثلا :في ماي 2009 بفرنسا قامت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE، بعقد إجتماع كان من مواضيعه التي نوقشت مسألة:ضرورة وجود حوكمة شركات صلبة في المجال الجبائي داخل المؤسسة، كما قامت مجموعة FTA[90] في جويلية 2009 بإصدار تقرير بعنوان " حوكمة الشركات و المخاطر الجبائية") والباحثين،وذلك لمحاولة الإجابة على السؤال التالي: ما هي الطريقة المثلى لتسيير الضريبة حتى لا تُأثر على إدارة الشركات؟ وذلك لما لها من تأثير على دفع أرباح الأسهم.

كما أنّ التغيرات الأخيرة في البيئة الضريبية أصبحت تتطلب زيادة الشفافية داخل الشركات، لتوطيد العلاقات مع شركات أصحاب المصلحة الخارجيين، والسلطات الضريبية والمستثمرين ووسائل الإعلام..إلخ ، وذلك لأهمية رأي أصحاب المصلحة في التأثير على قرارات التسيير الجبائي.

[88] بهاء الدين سمير علام، اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، القاهرة، السنة 2009، ص: 04 .

[89] Pierre. A, Letartre, la bonne gouvernance en Fiscalité et Finance locale, Université LAVAL Québec, Année 2008, p : 03.

[90] مجموعة FTA(Forum on Tax administration)، أو بالفرنسية (Forum sur l'administration d'impôt)-FAI: تأسست من طرف لجنة المسائل الجبائية (CAF) -comite d'affaire fiscale –في جويلية 2002، من أجل حل المشاكل التي تعيق عمل مسؤولي الإدارة الجبائية في الدول المنظمة لمنظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE، وذلك من خلال فتح موقع على شبكة الأنترنت للتحاور بين المكلفين و الإدارة الجبائية ثم الخروج بالحلول المناسبة في شكل تقرير، من أجل تحسين وضعية الإدارة الجبائية في العالم.

بالإضافة إلى ضمان أن القرارات الضريبة تتناسق مع مصالحها وتوقعاتها وإحتياجاتهـــا في إطـــار أنّ الإدارة الرشيدة تنظر إلى تقييم المساهمين لتسيير الضريبة. حيث نجد أن الطلب المتزايد من أصحاب المصلحة الخارجيين بمزيد من الشفافية في تسيير الضرائب في إطار أن تصبح من أحد معايير حوكمة الشركات إتخـــذت بشـــكل ملموس في القانون الأمريكي (Sarbanes Oxley ,2002)[91] .

وبذلك يمكن القول أنّ هناك نوعين من الحوكمة الجبائية هما حوكمة جبائية في المحيط الداخلي[92] للمؤسسة تهتم بالأداء الأمثل لتسيير الضريبة، والخارجي الذي يهتم بكيفية إيصال معلومات شفافة عن الوضعية الجبائيـــة لأصحاب المصلحة في إطار أنّ لديهم الحق بالمشاركة في تسيير الضريبة:

2-1 الحوكمة الجبائية الداخلية: والتي تُعرف كما يلي

يرى كل من Béatrice et Vincent أن الحوكمة الجبائية في المؤسسة تعتمد على:

- إنشاء الوظيفة الجبائية في المؤسسة ؛
- مصداقية المعلومات الجبائية وذلك بوضع تقرير جبائي يُشارك فيه جميع أطراف الوظيفة الجبائيـــة و المحاسبية من أجل المصادقة على معدل الضريبة الجاري للمؤسسة ومعدل الضريبة الحقيقي؛
- تسيير المخطر الجبائي بحساب المؤونات من أجل تغطيتها، وذلك بإحترام مبادئ المعـــايير المحاســـبة الدولية IAS 37 (المخصصات والإلتزامات الطارئة)؛
- إستخدام وسائل الإعلام الآلي من أجل تحليل و تخزين المعلومات الجبائية مثل :Tax packages ، portails fiscaux par intranet ، حساب معدل الضريبة المؤجل ومعدل الضريبة الحقيقي؛
- وضع الجباية في أجندة مجلس الإدارة، وذلك للتأكد من مصداقية المعلومات الجبائية المعلن عنـــها و التحكم في المخاطر الجبائية.

وهناك من يرى أنّ الحوكمة الجبائية هي "عامل لجودة وأمن التسيير العام للجباية في المؤسسة ".[93]

[91] النموذج الأنجلوسكسوني لحوكمة الشركات يرى أن مقياس نجاح الشركات هو مقدار الأرباح و العوائد المحققة على الأموال المستثمرة، بحيث يعتبر حملة الأسهم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم و رغبا تهم، و الفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة.

[92] معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الحوكمة الجبائية الداخلية تتناول هذا الموضوع في الشركات الضخمة مثل: الشركات متعددة الجنسيات.

[93] Béatrice Lunghi, Vincent Lacombe, Vers une gouvernance Fiscale, rapport par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance(France), Année 2009, N : 18, p : 22.

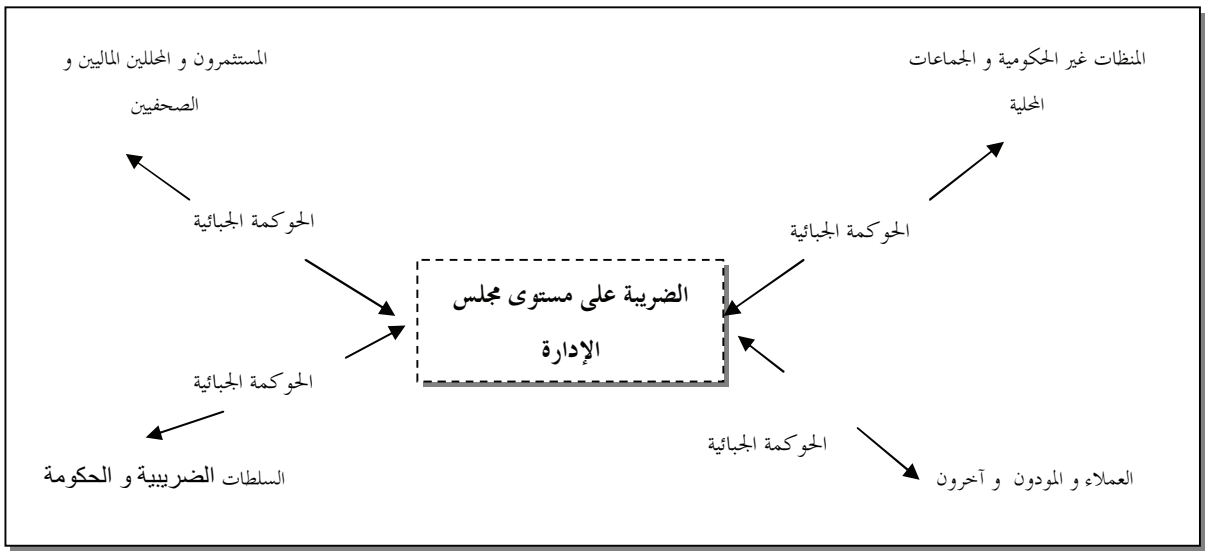
ويرى H.Pidaud أنّ الحوكمة الجبائية تعني " تنظيم الوظيفة الجبائية بأحسن أداء داخل المؤسسة"[94].

2-2 الحوكمة الجبائية الخارجية: والتي تُعرف كما يلي:

الحوكمة الجبائية هي عبارة عن " التسيير بالقيمة في المجال الجبائي فيما يتعلق بالإتصال بين المساهمين و المحليلين الماليين وإدراج العامل الجبائي في مشروع التسيير العام للمخاطر داخل المؤسسة"[95].

كما تُعرف على أنها: " مجموعة قواعد وضوابط و إجراءات تضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف و بالأخص توفير الشفافية وتعزيز المصداقية بين المؤسسة والأطراف الأخذة"[96]. وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة الجبائية لم تأتي فقط من أجل المكلفين أو السلطات الجبائية بل من أجل المساهمين، المحللين الماليين، الإعلام وهيئات المراقبة...إلخ. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1-19): مفهوم الحوكمة الجبائية



Source: Raymund Gerardu, Sophie Starkey, la gouvernance fiscale pour les membres du comite d'audite, KPMG, N : 21, USA, Mars2008, p: 11.

هذه المشاركة في تسيير المتغير الجبائي داخل المؤسسة من طرف أصحاب المصلحة والتي كفلها لهم القانون أو التنظيم في إطار البحث عن الشفافية، جعل المسير الجبائي يكون ملزما بتوفير المعلومات المطلوبة عن

[94] H.Pidaud,p :60
[95] Raymund Gerardu, Sophie Starkey, la gouvernance fiscale pour les membres du comite d'audite, KPMG, Audite committee News N : 21, Mars 2008, p : 11.
[96] www.2r-net.com/vb/t2725.html/12-04-2011.

الإستراتيجية الجبائية المتبعة من طرف المؤسسة، بحيث لم تعد تقليل التكاليف الضريبية العامل الأهم بل شاركه في ذلك ما يطرح بالتساؤل التالي: كيفية الإفصاح الشفاف عن التسيير الجبائي لأصحاب المصلحة، مع تعارض المصالح بينهم ؟ فمثلا:

- **مجلس الإدارة**: والذي يضم أشخاص يتم تعينهم من طرف المساهمين، تكون من مهامهم القدرة على تسيير المخاطر منها الجبائية، أي يقومون بمتابعة الوضع الجبائي للمؤسسة إدراكا منهم أن الضريبة هي مصدر خطر على المؤسسة. إذن مجلس الإدارة مطالب بوضع إستراتيجية شاملة لتسيير الضرائب، وبالتالي الوظيفة الجبائية عليها عقد على الأقل إجتماع مع المجلس لشرح النقاط التالية: فهم مجموعة الضرائب التي تشكل خطر، مدى توفير الرقابة المناسبة و المشاركة في وضع الإستراتيجية الجبائية. والنقاط التي يبحث عنها المجلس مع الوظيفة الجبائية هو:
  - التوازن بين المخطر و الفرص؛
  - الضرائب على أرباح الشركات ومسؤولية الأعمال؛
  - التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين؛
  - سمعة المؤسسة إتجاه دفع الضريبة؛
  - التحكم في دائرة الخطر الجبائي. حيث تجدر الإشارة إلى أنّه من الأسباب التي تجعل الضريبة لا تناقش على مجالس الإدارة نجد:
  - التعقيد المتزايد في التشريع الضريبي مما يصعب شرح الضرائب؛
  - زياد الإمتثال و متطلبات الإبلاغ؛
  - إستمرار الإعتقاد بأن الضريبة هي مسألة مالية بحتة وأثارها على السمعة أو الإستراتيجية لا تستحق المناقشة في المجلس.
- المستثمرون والمحللون الماليون و الصحفيون: يريدون معرفة هل الشركات تقوم بخلق القيمة، ويريدون معلومات واضحة ومفسرة، ومعرفة كم من الضرائب تريد أن تدفع المؤسسة في المستقبل، لماذا الضرائب الفعلية تختلف عن المتوقعة، وما هي الإستراتيجية الضرائبية المتبعة، كما أنّهم يهتمون بالمخطر الجبائي؛
- المراجع الداخلي و الخارجي: يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتقديم تقرير عن الوضعية المالية والجبائية للمؤسسة لأصحاب المصالح، والتأكد أن البيانات تعبر عن الصورة المالية الحقيقية للمؤسسة، أما المراجع

الداخلي الذي يعتبر أحد أهم عناصر حوكمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعمل على تقييم نظـــام الرقابـــة الجبائي الداخلي للمؤسسة.

- السلطات الجبائية: تبحث عن الإيرادات لتمويل الخدمات العامة، وضمان الإمتثال للقـــوانين الضـــريبية و القواعد و اللوائح بتكلفة معقولة، و المحافظة على القواعد الجبائية بحيث تضمن الحفاظ على بيئـــة تجاريـــة تنافسية، بالإضافة إلى مُتابعة الشركة إذا كانت الشركة لديها إستراتيجية ضريبية أقرها المجلس التنفيـــذي، والمخاطر وإختيار ترتيبات إدارة المخاطر وترتيبات تقديم التقارير من الوظيفة الجبائية ومدى الإلتزام بالمعايير المحاسبية[97].
- المنظمات غير الحكومية وضغط المجتمع: تتمثل في المؤسسات التي تنظر إلى المحيط الإجتماعي الذي تنشـــط فيه المؤسسات مثل مؤسسات الحفاظ على البيئة، حيث تراقب مسؤولية الشركات إتجاه مجتمعاتهم، وممارسة أخلاقيات العمل، حيث أصبحت هذه الأخيرة تهتم بالجانب الضريبي، ويمكن لها التأثير في الرأي العـــام و الذي ينعكس على سمعة الشركة.
- العملاء والموردون: يريدون الثقة في المعاملات الجبائية عند الشراء والبيع.

وبالتالي يمكن القول الحاجة للشفافية الجبائية في بيئة الأعمال الحالية تضغط على الشركات لتقديم معلومات إضافية لأصحاب المصالح الخارجيين والداخليين حول الضرائب، حيث **PriceWaterhouseCooper** في إطار الشفافية الضريبية معايير للإتصال الخارجي مع أصحاب المصالح هي:

- الإستراتيجية الجبائية وتسيير المخاطر: وذلك بتقديم الشروحات حول الطريقة التي تعتزم المؤسسة بها تسيير الضرائب، وتقديم الكشوفات حول المخاطر الضريبية التي تواجهها المؤسسة ؛
- الحسابات الضريبية والأداء: توضيح الأرقام الضريبية الواردة في القوائم المالية، بغرض الكشف عن المساهمة الجبائية للمؤسسة في إطار الشفافية، ومدى تأثيرها على حقوق المساهمين؛
- مجموع الضرائب المدفوعة وتأثيراتها: مساهمة الشركات في مجموع الضرائب في بلد معين يعد نقطة إنطلاق للحوار مع الحكومات والذهاب لأبعد من ذلك بكثير مثل: النقاش حول السياسة الضـــريبية و القـــانون

[97] Tim Cox, Stakeholder Communication, International Tax Review, PricewaterhouseCooper, Tax management in Companies, Netherlands, 2006, N: 44, p33.

الضريبي في البلد. ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن المحاور الأساسية للحوكمة الجبائية ببعديها الداخلي والخارجي هي:

- التسيير بالقيمة لمتغير الضريبة في المؤسسة، وذلك بفتح قنوات إتصال لتقديم المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية الجبائية للمساهمين و أصحاب المصالح، بالإضافة إلى تسيير المخطر الجبائي ومحاولة التخفيض من التكاليف الضريبية؛
- بعث الثقة للمجال الضريبي في المؤسسة لكسب ثقة المتعاملين الإقتصاديين، فمثلا نجد بعض المؤسسات تدخله ضمن معايير قياس الأداء بوضع جدول قيادة ضريبي Tableaux de bord fiscale؛
- الشفافية الضريبية وذلك بتقديم إفصاح ضريبي يعبر عن الوضعية الجبائية الحقيقية للمؤسسة، لأن التقارير الضريبية تساهم في خلق إنطباع لدى أصحاب المصالح الخارجين بأن المشاريع التي تقوم بها المؤسسة مستدامة أم لا، فمثلا في سنة 2006 قامت شركة Google بإعلان أرباح أقل من المتوقع، والذي فاجئ السوق وذلك كان بسبب دفعها لضريبية أكثر من المتوقع مما سبب قلق لدى المستثمرين وإنخفاض لقيمتها السوقيمة بـ:20 مليار دولار[98]؛
- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه الضريبة أي- بإدراج مقاييس غير مالية ضمن متطلبات الإعلام- و التي تعتبر أحد مساهماتها في المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك نجد مثلا في المحيط الأمريكي و البريطاني العديد من المنظمات غير الحكومة ومكاتب المراجعة التي تراقب وتقيس المساهمة الضريبية للمؤسسة في المجتمع (المواطنة الضريبية) وبالتالي هذا الأمر يؤثر على سمعة المؤسسة في السوق[99].

وبالتالي يمكن القول أن تسيير المخطر الجبائي والحوكمة الجبائية ببعديها الداخلي والخارجي في المؤسسة يعتبر أحد الرهانات والتحديات التي تواجه المسير الجبائي، خاصة وأن الجزائر متجهة نحو الدخول في بيئة الأسواق العالمية بتفعيلها للبورصة وفق الأسس والمعايير الدولية IAS/IFRS.

[98] Bernd Erle, Tax risk management and Board Responsibility,Discussion Paper ,KPMG Germany,2007,p:7

[99] تعتبر الضرائب أحد المؤشرات المهمة في تحديد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، فمثلا نجد أن المؤسسات في المحيط الأنجلوسكسوني تستخدم العديد من المؤشرات منها: (BSC) جداول القيادة، le triple Bottom line Reporting -(TBL)-، la globale Reporting Initiative -(GRI) لقياس المسؤولية الإجتماعية.

خلاصة و إستنتاجات الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستنتج :

أنّ التسيير الجبائي يعتبر ممارسة قانونية مبتعداً بذلك عن كونه غشاً ضريبياً، كما أنّه يختلف عن التهرب الضريبي الذي توضحه نظرية التعسف في إستخدام الحق ونظرية عدم التدخل في التسيير، والتي تمثل الحدود لكي لا تقع المؤسسة في دائرة التهرب الضريبي.

أهمية وجود نظام رقابي جبائي داخلي في المؤسسة يتمثل في إنشاء الوظيفة الجبائية والمراجعة الجبائية الداخلية وذلك خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بكبر حجم نشاطها، للتحكم في التكاليف والمخاطر الجبائية.

أنّ تطور الفكر المالي في إطاره المعاصر(بيئة الأسواق المالية) جعل من المسير الجبائي يأخذ بعين الإعتبار لهذا التطورات ويحاول مسايرتها والإستفادة منها مثل: تسيير الخطر الجبائي، التسيير بالتغيير خاصة مع تغير القوانين الجبائية، محاولة إيصال المعلومات المتعلقة بالوضعية الجبائية لأصحاب المصلحة بكل شفافية، إستخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن القيم الجبائية، إعطاء نظرة إستراتيجية للمتغير الجبائي...إلخ، كما نلاحظ أن التسيير الجبائي تأثر بجميع التطورات التي ظهرت في علم التسيير وهذا يدل على أهمية المتغير الجبائي هذا من جهة. ومن جهة أخرى محاولة الباحثين الإستفادة من هذه التطورات من أجل التحكم في هذا المتغير بطريقة تخدم مصلحة المؤسسة مثل: لوحة القيادة الجبائية، سلسلة القيمة الجبائية، الإستراتيجية الجبائية، الأداء الجبائي، المشاركة، الإتصال...إلخ.

أنّ تسيير المتغير الجبائي لا يُعمل به فقط من أجل المحافظة على الأمن الجبائي الذي يجعل المؤسسة بعيدة عن الغرامات والعقوبات بل تعداه ليأخذ بعين الإعتبار متطلبات جديدة مثل: المسؤولية الإجتماعية الجبائية، الإفصاح الجبائي لأصحاب المصلحة...إلخ، أي أنه خرج من التسيير من أجل الحفاظ على العلاقة: مؤسسة– إدارة ضرائب.

الفصل الثاني : نحو أداء مالي هادف يقوم على التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي في المؤسسة

المبحث الثاني: التحليل المالي ومعايير قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية

المبحث الثالث: أهمية التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية

الفصل الثاني:نحو أداء مالي هادف يقوم على التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية

الأداء هو أحد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على إعتباره يمثل الهدف الأساس الذي يسعى كل مُسير، مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه[1]. ويعتبر الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية من المقومات الرئيسية لها، بحيث يعتبر أداة تحفيزية لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها نحو المؤسسات الناجحة، كما يعتبر أداة لتدارك الثغرات التي قد تظهر في حياة المؤسسة وإظهار الأخطار المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها وبالتالي إنذار الإدارة لمعالجة الخلل، يُضاف إلى ذلك أنه أداة لتحفيز العاملين والإدارة ، لبذل المزيد من الجهد، بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها. لذا تلجأ المؤسسة للتحليل المالي كأحد مؤشرات القياس.

كما نُلاحظ أنّ البيئة المالية شهدت تحولات عديدة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتقييم أدائها المالي بصورة دقيقة، متحولة بذلك إلى ما يعرف بنماذج خلق القيمة التي تعتبر أكثر متانةً وارتباطًا مع التقييم، والتي تعكس الاستخدام الفعال للموارد الاقتصادية للمؤسسة.

كما نجد أنّ الدراسات التي قامت بدمج المتغير الجبائي في الأبحاث المالية عديدة والتي أغلبها ذات أصول أنجلوسكسونية (anglo-saxonne) تناولت العديد من المواضيع مثل :تأثير الجباية على القرار الإستثماري،الجباية و القرار المالي، الجباية و هيكل رأس المال ، الجباية وتوزيع الأرباح، الجباية وقيمة المؤسسة ...إلخ ومن المفكرين نجد:موديغلياني وميلر سنة (1963/1958) في نظرية الهيكل الأمثل لرأس المال ، Scholes & Wolfson (1992) قاما بدراسة دور الجباية داخل المؤسسة وذلك بتأثيرها على القرارات الإستثمارية و المالية، وأعمال Miller(1977) الذي قام بدراسة تأثير الإخضاع الشخصي على القرارات المالية في المؤسسة،Fama & French(1998) الذين قاما بدراسة تأثير الجباية على القرارات والقيمة في المؤسسة ، بالإضافة إلى العديد من المفكرين مثل:Keen & Schiantarelli(1991)، Waegenaere& al (**2003**)[2].

ولذلك سنتناول هذا الفصل من خلال دراسة: الأسس النظرية للأداء المالي، ما هية التحليل المالي و معايير قياس الأداء، وأهمية التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية.

[1] عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005،ص:01.

[2] Soulef Dammak, Impact de la fiscalité sur les décisions et modalités de financement de l'investissement ainsi que sur la valeur de la firme, thèse Doctorat, Science économique, université SFAX, Décembre 2006, p04.

المبحث الأول:الأسس النظرية للأداء المالي في المؤسسة

إنّ الأداء مفهوم متعدد الأوجه، والأداء المالي يُعبر عن مدى قدرة المؤسسة في تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة لها ومدى تحقيق أهدافها المالية.

المطلب الأول: ما هية الأداء في المؤسسة الإقتصادية

1– مفهوم وخصائص الأداء :

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تُعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلا إهتمّ علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الإجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه المجتمع، أمّا المهتمين بإدارة العمليات فإنصبّ إهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، والإقتصاديون ينظرون للأداء بوصفه هدفا إقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الإستخدام الأمثل للموارد.

كما إختلفت النظرة للأداء بإختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركّزت على دراسة أثر العوامل الإجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء[3].

وقبل الإسهام في وُجهات النّظر هذه نشير إلى أنّ الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي إشتقت منه اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse[4] .

ومن التعاريف لمصطلح الأداء نجد ما يلي:

[3]نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية(غير منشورة)، جامعة باتنة، السنة 2008–2009، ص :217.

[4]عبد المليك مزهودة، الأداء بين الفعالية و الكفاءة (مفهوم و تقييم)،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الأول، السنة: 2001، ص: 86 .

- تعريف(A.Kherakhem) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على :" تأدية عمل أو إنجـــاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّه قام بربط الأداء بمدى الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة؛
- تعريف (Miller et J.Bromily):يُعرف الأداء حسب هذين الكاتبين على أنّه:" إنعكـــاس لكيفيـــة إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة علـــى تحقيـــق أهدافها".نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في اســـتعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الإســـتخدام، ونعـــني بذلك عامل الفعالية.أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنســـبة لمؤسســـات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، و مدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).
- تعريف (P.Druker): ينظر إلى الأداء على أنه" قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التـــوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مـــدى تحقيـــق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة مـــن المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال[5].
- وتعرفه موسوعة التسيير والإدارة:

الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية: الأهداف– الوسائل– النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المســـطرة مـــن خـــلال مسؤوليها[6].

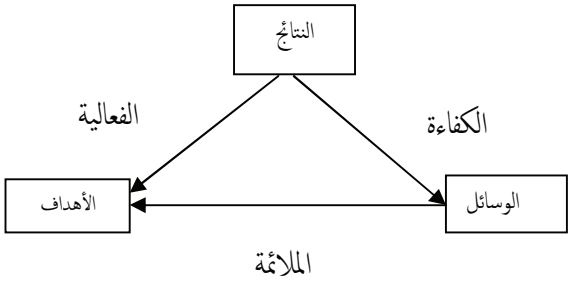
من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

[5] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ورقلة، العدد:07، السنة:2009، ص:218.

[6] Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, p.897.

ويرى (Bartoli): بأن أداء المؤسسة هو عبارة عن العلاقة بين عناصر: النتائج، الموارد، الأهداف، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي[7]:

شكل (2-1): مثلث الأداء في المؤسسة



المصدر: قورين حاج قويدر،ص: 16 .

ومنه يُعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لإقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم فمنه من يرى أنّ :

الأداء يتمثل في تحقيق الكفاء والفعالية في المؤسسة، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة[8]، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.

ويعتبر **الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية** قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل"في تطوير **طاقات دائمة** (Durables) كإنشاء ممارسات وقيم، **والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات**"، وبالتالي أصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها.

ومنه من يرى أن الأداء **هو قدرة المؤسسة على التنافس في السوق** (أي أن الأداء هو المظهر الداخلي لتنافسية المؤسسة)، ولكي تحقق المؤسسة هذه القدرة عليها إ كتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي منافسيها مما يعني

[7] قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية و دوره في تحسين الأداء، جامعة الشلف،ص: 16.

[8] يقتصر مفهوم الكفاءة إلى استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة مع الاهتمام بالدرجة الأولى بالتكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات معناه الكفاءة= قيمة المخرجات / قيمة المدخلات في حين تعني الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناءا على هذا فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة لتحقيق هذه الفعالية.

أنه عليها أن تعمل على **إنشاء القيمة** لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائنها، مساهميها أو أفرادها (personnel) بتلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة" [9].

ومنه من قام بإضفاء **الطابع الإستراتيجي** على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية)، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، و يؤكد أن **الأداء في المجال الإستراتيجي** لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن " قدرة المؤسسة في الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في أن واحد الكفاءة و الفعالية".

وبالتالي لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنّها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هناك العديد من الخصائص لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء مفهوم واسع: حيث يختلف مفهوم الأداء بإختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشتمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني المردودية والقدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما عند العمال فقد يعني الأجر الجيد و المنح؛
- الأداء مفهوم متطور: إن تطور المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها يجعل منه مفهوما مُتطورا، بإعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة والتي تمر بمرحلة النمو و النضج؛
- الأداء مفهوم شامل: يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس الأداء فمنها: ما هو مالي، إقتصادي، محاسبي...إلخ[10].

[9] خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة: 2003-2004، ص: 47.

[10] عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999،ص :189.

مما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بإستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة.

2- أنواع الأداء:

بعد ما تمّ التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض إختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

2-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

2-1-1الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

-**الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-**الأداء التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال إستثماراتها بشكل فعال.

-**الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تعبئة(Mobilisation) وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو الأداء الناتج من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2-1-2 الأداء الخارجي:

هو«الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة» .

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هوا لذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كإرتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد

المنافسين، إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخـــدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب[11].

2 – 2 حسب معيار الشمولية:

يُقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي[12]:

2-2-1 الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعيـــة للمؤسســـة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...إلخ.

2-2-2 الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج،وأداء وظيفة التسويق.

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

2-3 **حسب المعيار الوظيفي:**

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكـــن حصـــرها في الوظـــائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

2-4 **حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصـــادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...يمكـــن تصـــنيف الأداء إلى أداء اقتصـــادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي [13].

[11] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

[12] عبد المليك مزهودة، دور و أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 1998/1997،ص:89.

[13] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية " قياس و تقييم"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2005/2004،ص:07.

3- مفهوم قياس وتقييم الأداء:

3-1 قياس الأداء:

من البديهي أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم في المؤسسة: ذلك أنّ القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية مصحوبة بوحدة القياس كالوزن، الطول، الوحدات النقدية...، وبذلك تكون النتيجة صماء من غير تعليق لا تتضمن معنى الشيء المراد تقييمه[14].

كما تجدر الإشارة إلى أنّ قياس الأداء غير مقتصر على المؤشرات المالية بل يضيف إليها أدوات غير مالية مثل: لوحة القيادة...إلخ.

3-2 تقييم الأداء:

قبل البدء في شرح مفهوم تقييم الأداء يجب الإشارة إلى أنّ هناك خلط كبير في إستخدام مفهومي التقييم و التقويم، حيث أنه عندما يُستخدم لفظ التّقييم فهذا يعني تطبيق مفهوم القياس للواقع الحالي بشكل علمي و مدروس، بينما لفظ التقويم هو عملية تصحيح المسارات وتعديلها.

بعد مرحلة القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عيها، كما يُنظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من طرف المؤسسة الإقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المتوقع والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى معايير ومقاييس معينة[15].

وعليه فإن:" تقييم الأداء عملية، القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، وأنّ عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل"[16].

---

[14] بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و إتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، السنة:2008-2009،ص:71.

[15] مجيد الكرخي، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، السنة: 2007، ص:31.

[16] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،1999،ص:15.

وبالتالي مما سبق يمكن القول أنّ عملية تقييم الأداء هي عبارة عن عملية تحليل إنتقادي(إستخلاص جوانب القوة و الضعف) شامل، للخطط والأهداف، وإستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن إستغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، كما تسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الإنحرافات الناشئة ليتمكن المسيرون من إتخاذ قرارات تصحيحية وتفادي تلك الإنحرافات في المستقبل.

ومنه بهذا المفهوم للتقييم يمكن إعتبار أنّ التقييم هو عملية ووقفة لا بد منها للتأكد من سلامة النشاط و ملائمته، ومن ثم الإستمرار في هذا النشاط بوسائل أكثر ملائمة وتطورا في ضوء نتائج عملية التقييم، بحيث يفترض من خلال التقييم محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى الأداء الحالي..؟؛
- هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي و تطويره..؟؛
- كيف يمكن ذلك..؟[17].

المطلب الثاني: ما هية الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

1- نبذة عن تطور الفكر المالي المعاصر:

1-1 تطور الفكر المالي:

لقد مرّ الفكر المالي بالعديد من التّطورات وذلك راجع للتغير والإختلاف في شكل الظروف الإقتصادية و المالية منها بشكل خاص، وتأسيسا على ذلك فقد تغيرت وجهات نظر المتخصصين في الحقل المالي كما يلي:

في بداية القرن العشرين إكتسبت الوظيفة المالية شكلها الوصفي، إذ إنحصرت مهامها على المعالجات المحاسبية والقانونية لتأسيس الشركات والمسائل المتعلقة بحالات الإندماج وإصدار الأوراق المالية. وقد عمقت الأحداث الإقتصادية خلال فترة الكساد سنة 1929[18] دور هذه الوظيفة في توفير السيولة اللازمة لتجاوز

[17] عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي و الإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة تشرين- سوريا-، 2006-2007،ص:52.

[18] خلال هذه الفترة تحولت عموم الإتجاهات التسييرية من حالة التفاؤل المفرط الذي كان سائدا إلى حالة التشاؤم في ظل الوضع الجديد.

أزمات التمويل وحالات الإفلاس والتصفيات والإندماجات وإعادة التنظيم التي شهدتها فترة الثلاثينيات، ولذلك يمكن القول أنه خلال هذه الفترة تمحور هدف التسيير المالي في توفير السيولة للمؤسسات.

بعد الحرب العالمية الثانية، وما تبعها من توسع في النشاط الإقتصادي، إبتعد التسيير المالي من مضمونه الوصفي ليدخل في النشاط النمطي التحليلي بعد أن تركز الإهتمام على تحليل الفرص الإستثمارية وكفاءة إستخدام الأصول التي تمتلكها الشركات[19]، أضف إلى ذلك أنّ التطورات التي حدثت حول إستخدام الرياضيات بنجاح في عملية إتخاذ القرار عموما قد أحدثت تطورات مهمة، مما زاد الإهتمام بموضوعات جديدة مثل: الموازنات، النماذج الرياضية...إلخ.

بعد الثورة المعرفية التي أثارتها مقالة موديغلياني وميلر سنة 1958م حول تكلفة التمويل والهيكل المالي، وما قدمه هاري ماركويتز سنة 1959م لأسس نظرية المحفظة، جعلت سمات هذا المرحلة تتمحور حول دور وأثر الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، ومنها تركزت إهتمامات الباحثين نحو الإهتمام بتكلفة التمويل وكيفية تعظيم ثروة المساهمين، كما نُلاحظ أنّ التطورات التي شهدها الفكر المالي أبرزت العديد من المفاهيم الحديثة منها: الهندسة المالية، القيمة الإقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة[20]. وساعد في ذلك نمو وتطور الأسواق المالية، لاسيما في ظل ظهور مفاهيم كفاءة السوق المالية.

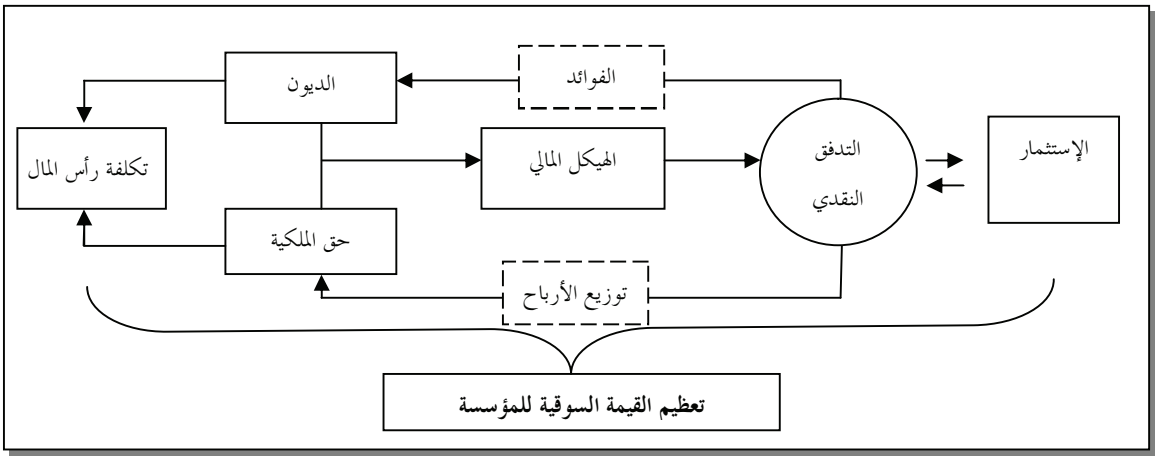
وبذلك شكلت **قرارات التمويل و الإستثمار** ومدى إنعكاسها على ثروة الملاك الواجهة الرئيسية للفكر المالي المعاصر، وتحولت النظرة نحو حملة الأسهم وأثر **قرار توزيع الأرباح** بجانب الإستثمار والتمويل على القيمة السوقية للمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك[21] :

[19] تتميز الفترة من الأربعينيات حتى بداية الخمسينيات أن الوظيفة المالية ركزت على القرار الإستثماري و الذي هدفه الربح.

[20] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظات الإعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ، العربية السعودية، ص:31.

[21] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية، الأردن – عمان–، الطبعة 2009، ص:25.

شكل(2-2) : المدخل المعاصر للفكر المالي



المصدر:عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي،ص:25.

يتضح من الشكل أنّ مدخل إدارة الهيكل المالي ربط بين المفهوم المعرفي والتحليلي لوظيفة التسيير المالي، كونها تمثل أحد عوامل النجاح الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تحقيق الأتي:

- الإستخدام الأفضل للموارد المالية(المزيج الأمثل للهيكل المالي)؛
- قدرة الموارد المتاحة على تغطية حجم الفرص الإستثمارية؛
- قدرة عوائد الإستثمار في تعزيز المركز الإئتماني للمؤسسة من خلال الحصول على تدفقات نقدية كافية لتغطية فوائد الديون من جهة، وإقناع حملة الأسهم (توزيع الأرباح) من جهة أخرى.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هدف تعظيم الربح يُعتبر من أهم عوامل النّجاح في الأجل القصير، كونه من المُؤشرات المهمة من وجهة نظر الدائنيين وأداة لقياس كفاءة الإدارة في إستخدام مواردها، ولكنه يعتبر مؤشر غير كافي للتعبير عن عناصر البقاء والإستمرار من وجهة نظر المالكين وحملة الأسهم. لذلك فإن **هدف تعظيم القيمة السوقية** لثروة المساهمين عن طريق تعظيم أسعار الأسهم أوسع وأشمل من هدف تعظيم الربح.

نُلاحظ مما سبق أن **مدخل تسيير الخصوم** أجاب على التساؤل التالي: كيف توفر الإدارة السيولة اللازمة للأنشطة بفعالية، في حين **مدخل تسيير الأصول** أجاب عن التساؤل التالي: أين توجه الإدارة إستثماراتها لتحقيق هدف الربحية، أما **مدخل تسيير الخصوم والمتاجرة بحقوق الملكية** في إطار تكلفة التمويل أجاب على التساؤل التالي:ما هو هدف التسيير المالي الإستراتيجي في ظل تشابك الأهداف الإدارية وأهداف المالكين و حملة الأسهم.

2-1 مشكلة الوكالة وأثر أخلاقيات العمل على المؤسسة وأصحاب المصالح:

وفقا لنظرية العقود Contrat theory يُنظر للمؤسسة على أنّها عقد بين الوكيل و الموكل(Principal-Agent)، حيث يتصرف الوكيل بما يخدم مصالح المساهمين بأداء تصرفات وأفعال تؤدي إلى تعظيم الثروة من خلال تعظيم سعر السهم في السوق. ولكن يبقى السؤال القائم هو: هل بالضرورة أن تتوائم تصرفات الإدارة مع مصلحة حملة الأسهم وفي مقدمتها هدف تعظيم القيمة السوقية؟

في الحقيقة إنّ إختلاف الأهداف والأفعال والتصرفات من شأنه أن يؤدي إلى ظهور ما يسمى بتكلفة الوكالة Agency cost والتي تتضمن تكلفة تنفيذ أدوات الرقابة على المدراء من قبل مجلس الإدارة وتكلفة المتابعة من قبل حملة الأسهم العادية. ولذلك نظرية العقود تقترح بأن عقد الوكالة يوفر للمدراء متطلبات توفير نوعين من الدوافع تجعل سلوكاتهم وتصرفاتهم تنسجم مع مصلحة المساهمين ومثل هذه الدوافع: البقاء المنظمي Organizational of Survival، ويعني أنّ المدير يحاول أن يتحكم بموارد كافية لتجنب إعاقة أعمال المؤسسة، والإستقلالية والكفاية الذاتية ويعني حرية إتخاذ القرارات بدون تدخل أطراف خارجية أو داخلية.

إنّ تعزيز هذه الدوافع بالأداء المشترك بين الوكيل والموكل إنما يساهم في تخفيض تكلفة الوكالة بشكل يضمن أهداف الإدارة(التحفيزات والمكافئات) وأهداف حملة الأسهم(تعظيم سعر السهم)، وبالتالي يمكن القول أنه إذا تم معالجة مشكلة الوكالة فإن ذلك يؤدي إلى ضبط معايير التصرف السلوكي للإدارة، إذ أن أداء الإدارة يؤثر على سمعة المؤسسة وبالتالي على قيمتها السوقية[22].

2- مفهوم الأداء المالي

2-1 تعريف الأداء المالي:

يُعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الإستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة[23].

ويعرف الأداء المالي حسب SERGE EVRAERT على أنه يعني تسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبنات من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛

[22] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص:29.

[23] دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس، 2005،ص:304.

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط الإستغلالي للمصاريف العامة.

وهناك من يرى أنّ الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة « Création de Valeur» ومجابهة المستقبل، من خلال الإعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة، مع الأخذ بعين الإعتبار للظروف الإقتصادية[24] للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الإقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح[25].

وبالتالي يمكن القول أن الأداء المالي هو آلية تمكن من فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة.

2-2 تعريف تقييم الأداء المالي:

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما « jugement » ذو قيمة « Valeur» حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة. أي تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[26].

ويعرف أيضا على أنه مدى تحقيق القدرة الإيرادية والكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الإستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع و تحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي[27].

وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء المالي في المؤسسة من أهم إستعمالات التحليل المالي، فيتم من خلاله الحكم على مستوى الأرباح وقدرة المؤسسة على توفير السيولة وسداد الإلتزامات وقدرتها على الإئتمان،

[24] أخذ الظرف الإقتصادي بعين الإعتبار يعني ضرورة تسليط الضوء على الميزانية الإقتصادية كقاعدة للبيانات المالية و المحاسبية، و تأثير متغيرات الإقتصاد الكلي و الجزئي على الأداء المالي للمؤسسة.

[25] دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 04، ص:41-42.

[26] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار مريخ للنشر، الرياض،2000،ص :39.

[27] دادن عبد الغني، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق، ص:34.

بالإضافة إلى تقييم الأصول وذلك للجهات التي تستفيد من هذا التقييم مثل: المستثمرين، المقرضون، الجهات الرسمية...إلخ.

3- الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية

يمكن حصر الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية:

3-1 التحكم في المخطر المالي:

مواجهة المخاطر المالية يعد من بين أهم أهداف المؤسسة، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها الشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية و هناك مخاطر متعلقة بالإستغلال، ومنها مخاطر هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية ومخاطر الإفلاس والعسر المالي، أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة عدم الإستقرار، وهي مخاطر الإضطراب في أسعار الصرف والفائدة، ومنها ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة حيث يؤدي عدم الإستقرار في هذه المجالات إلى أضرار هامة في تحقيق الأمثلية في قيمة المؤسسة.

3-2 المحافظة على مستوى اليسر المالي وتحقيق سيولة ملائمة:

يُعتبر العسر المالي من المخاطر بالغة التأثير على نشاط المؤسسة، وبالتالي فموجوداتها المالية تركز على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي إعتماداً على التسيير الفعال للخزينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبرها هامش أمان يمكنها من مواجهة إلتزاماتها إتجاه الأطراف أو المتعاملين الماليين والحد من مخاطر التوقف عن الدفع التي قد تؤدي إلى إشهار إفلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنيين.[28]

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قُدرتها على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل، أو بتعبير أخر قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة إلى أموال متاحة، أما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ إستحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالإقتراض طويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

[28] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، ، التسيير المالي- الإدارة المالية-(دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع- عمان-، الطبعة الأولى، 2006، ص:41.

3-3 التوازن المالي:

يظهر التوازن المالي كهدف محدد في حياة المؤسسة لأنه يمس بإستقرارها المالي، والتوازن المالي يُعرف على أنه المقارنة بين الموارد المالية في الميزانية من جهة وإستعمالاتها من جهة أخرى، ولكي تكون المؤسسة في حالة توازن مالي يكفي أن تمول أصولها الثابتة عن طريق الموارد المالية الدائمة، وتمول عناصر أصولها المتداولة عن طريق الديون قصيرة الأجل.

ومنه التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالي:

- تأمين تمويل إحتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة إتجاه الغير؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

4-3 المردودية وإنشاء القيمة:

تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، ويرى Peter Druker بأنّها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي: الإنتاجية، المردودية، الموارد المالية و المادية، حصة السوق، أداء المسيرين، الأفراد، المسؤولية الإجتماعية.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية.فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على **المردودية المالية والمردودية الاقتصادية**.

أمّا إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في إستثمارات

أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن مسيري المؤسسة من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية. مما سبق يتبين أنّ هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة[29].

المبحث الثاني: التحليل المالي ومعايير قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية

يُعد التحليل المالي للقوائم المالية أحد المداخل المستخدمة في تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم تصنيفها إلى ناجحة أو فاشلة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير الكلاسيكية والحديثة.

المطلب الأول:ما هية التحليل المالي في المؤسسة الإقتصادية

1- مفهوم وأهمية التحليل المالي:

يقصد بالتحليل المالي "عملية تحويل الكم الكبير من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات والأكثر فائدة لعملية إتخاذ القرار"[30].

ويُعرف على أنّه" عملية تحليل ومعالجة البيانات المالية للوحدات الإقتصادية، بهدف تشخيص المشاكل المالية أو التشغيلية التي تواجهها وتقييم أدائها، وذلك بهدف تقديم التقارير المالية و الكمية والوصفية التي تبين مواطن القوة والضعف في تلك الوحدات بما يخدم ترشيد القرارات المستقبلية لمختلف الجهات المستفيدة"[31].

كما يُعرف على أنّه " دراسة القوائم المالية في ظل مجموعة من البيانات الإضافية المكملة بعد تبويبها التبويب الملائم وإستخدام أساليب رياضية وإحصائية وذلك بغرض إبراز الإرتباطات التي ترتبط بين عناصرها، و التغيرات التي تطرأ على هذه العناصر على مدى فترة أو فترات زمنية وحجم وأثر هذه التغيرات على الهيكل المالي للمشروع، وهذا التحليل يساعد في الحصول على إجابات موضوعية على عدة أسئلة جوهرية تهم الأطراف المعنية".

---

[29] شباح نعيمة، مرجع سابق،ص:31.

[30] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص :168.

[31] سليمان سند السبوع، أثر النسب المالية على أسهم الشركات الصناعية الأردنية قبل و بعد الأزمة العالمية، المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية و المحاسبية في التعامل مع الأزمات العالمية، جامعة اليرموك- الأردن-، أفريل 2010،ص:559.

ووفقا لمحمد مطر فإنّ التحليل المالي هو" هو عملية يتم من خلالها إستكشاف أو إشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الإقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم إستخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم المؤسسة بقصد إتخاذ القرار"[32].

ويعرف المومني التحليل المالي على أنه " عبارة عن دراسة تفصيلية للتقارير المالية من أجل الوقوف على مراكز القوة والضعف في هذه الحسابات وتشخيص المشكلات من أجل إيجاد حلول لها، فهو دراسة للمعلومات التاريخية لتحديد الماضي وإستشراف المستقبل".

كما عرف عقل التحليل المالي على أنه" عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح للبيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب وعملية إتخاذ القرار"[33].

ومما سبق يمكن تعريف التحليل المالي على أنه:"مجموعة العمليات التي تعنى بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الإفادة منها في الحكم على مركز المؤسسة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وتساعد أيضاً في تقويم أداء المؤسسة وكشف انحرافاتها والتوقع بالمستقبل".

2- تطور التحليل المالي والإتجاهات الحديثة له:

2-1 تطور التحليل المالي:

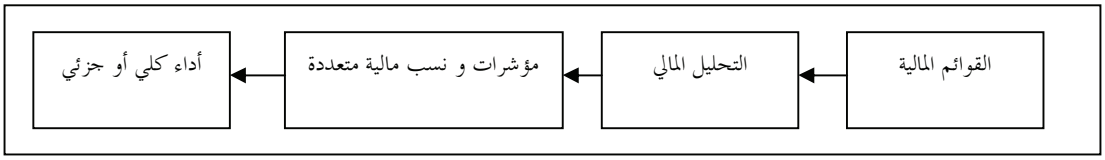
كان للتّوسع في عمل المؤسسات وتحولها من مؤسسات أشخاص إلى مؤسسات أموال وإتساع نشاطاتها و نموها وتطورها خاصة في بيئة الأسواق المالية ، سواء كان ذلك بالتوسع في الإستثمارات أو الدمج مع مؤسسات أخرى، أثر مباشر في تطور التحليل المالي بشكل يتناسب مع حجم التطور الحاصل في المؤسسات،

[32] محمد مطر، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي الإئتماني، الأساليب و الأدوات و الإستخدامات العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الأردن–، الطبعة الأولى، 2003،ص:03.

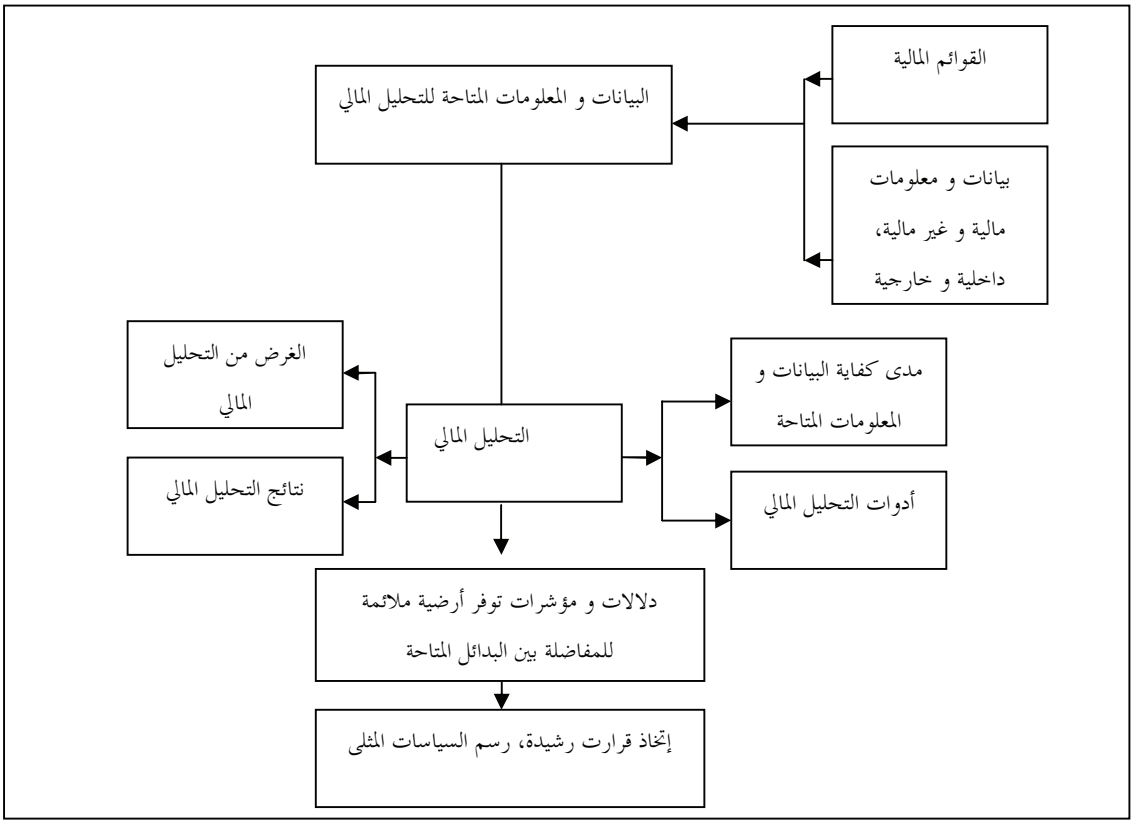
[33] حليمة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم ، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، فلسطين(غزة) ،2008،ص:24.

كما كان للتطور في نظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلوماتية دورا كبيرا في حصول التطور في عمليات التحليل المالي، والشكلين التاليين يوضحان ذلك:

الشكل(2-3): المدخل التقليدي للتحليل المالي



الشكل (2-4):المدخل المعاصر للتحليل المالي



المصدر:محمد خالد المهايني، ص :03

يتّضح من الأشكال السابقة أنّ عملية التحليل المالي قد تطورت عبر الزمن لتصبح أداة جيـــدة في إعطـــاء مؤشرات ودلالات واضحة ومن ثم المساهمة في إتخاذ القرارات الرشيدة ورسم السياســـات المثلـــى، حيـــث إقتصرت عملية التحليل المالي قديما على القيام بتحليل القوائم المالية ومن ثم استخراج مؤشرات ونسب مالية متعددة، سواء كانت هذه المؤشرات تقيس الأداء الكلي أو الجزئي للمؤسسة .

إلاّ أنّ هذا التحليل ما لبث أن تطور فأصبح يقوم على أساس تحليل القوائم المالية بالإضافة إلى الحصول على بيانات ومعلومات مالية وغير مالية داخلية وخارجية، ومن ثم القيام بدراسة مدى كفاية البيانات والمعلومات المتاحة وإختيار الأدوات اللازمة للقيام بعملية التحليل ووضع أهداف محددة للوصول إلى نتائج تُعتبر دلالات ومؤشرات تُوفر أرضية ملائمة للإختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات الرشيدة ورسم سياسات مثلى لتحسين الأداء.

ومنه يمكن القول أنّ عملية التحليل المالي التقليدي تستند إلى تحليل القوائم المالية الختامية للشركة بعد إعادة تبويبها، في حين أن عملية التحليل المالي المتقدم لا تقتصر على بيانات القوائم المالية الختامية المنشورة وإنما تتعددها إلى معلومات مالية وغير مالية وذلك للتوقع عن خطط المستقبل وليس الاقتصار على تقييم ما تم في الماضي[34].

كما أن التحليل المالي يعد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد و تقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة و ذلك بتمكين الإدارة من إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها وبذلك تأثير مباشر في خيار المؤسسة الإستراتيجي، حيث أن مثل هذه التحليلات لا يمكن النظر إليها بمعزل عن تقييم جوانب القوة و تحديد مناطق الضعف مما يعكس قوة التحليل المالي- كوسيلة- في إمكانية الربط بين متغيرات البيئة الخارجية(الفرص و التهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة و الضعف)، أي الوصول إلى ما يسمى بتحليل حقيبة التحليل الإستراتيجي والتي تحتوي على: جوانب القوة Strength و نقاط الضعف Weakness و الفرص Opportunities و التهديدات Threats [35].

2-2 الإتجاهات الحديثة للتحليل المالي:

ينهج المحللون حاليا منهجا حديثا في دراسة الوضع المالي للمؤسسات يختلف من حيث المضمون عن المنهج التقليدي الذي طالما إعتادوا عليه في ذلك المجال ويطلق على هذا المنهج مصطلح التحليل النوعي Qualitative Approach Analysis.

ووفقا لهذا المنهج لم يعد إهتمام المحلل المال محصورا فقط بالمحتوى الكمي للأرقام الدفترية التي تظهرها البيانات المالية المنشورة، وإنما يتعدى إهتمامه ذلك إلى البحث عما وراء تلك الأرقام من دلالات تتمثل في مجموعة من السمات الخاصة بكل من ربحية المنشاة ومركزها المالي.

[34] محمد خالد المهايني، التحليل المالي ومؤشرات تقويم الأدء ، مداخلة ضمن الفعالية العلمية لجمعية المحاسبين القانونين السوريين، دمشق، 2009،ص:03.
[35] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص :168.

فمثلا من حيث الربحية لم يعد مجرد إرتفاع الرقم الذي يظهر به صافي الربح في قائمة الدخل دليلا يقنع المحلل المالي بأن أداء المؤسسة يسير في الاتجاه السليم، بل لابد لتأكيد هذا الاقتناع من توفر عوامل أخرى تعطي لهذا الرقم المعنى والمدلول الصحيح، وتتمثل هذه العوامل في البحث عن إجابات مقنعة لمجموعة من التساؤلات يتوجب على المحلل المالي الوصول إليها من خلال دراسة إنتقاديه يقوم بها لسلسلة متتالية من البيانات المالية التاريخية للمؤسسة، وكذلك البيانات المالية التاريخية للقطاع الذي تعمل به المؤسسة .وتشمل هذه التساؤلات ما يلي:

– هل تتوفر لأرباح المؤسسة صفة الاستمرارية أم أن ارتفاعها لسنة معينة كان مؤقتا أوطارئا؛

– هل يتسم الاتجاه العام لصافي الربح الدفتري المؤسسة بسمة الثبات أم أنه على عكس ذلك يتقلب بالصعود أحيانا والهبوط الفجائي أحيانا أخرى.

–هل المبادئ والمفاهيم وكذلك الأساليب المحاسبية التي وظفتها إدارة المؤسسة في قياس الربح تتماشى مع المبادئ أو المعايير المحاسبية المتعارف عليها، أم أن فيها خروجا واضحا وكبيرا عن تلك المبادئ والمعايير.

بالإضافة لما سبق يجب على المحلل المالي مراعاة أن تكون الأرقام الظاهرة في الميزانية ممثلة لأصولها وخصومها وحقوق المساهمين بشكل يقتنع معه المحلل أن إدارة المؤسسة تلتزم جانب الأمان وذلك سواء في تكوين رأسمالها العامل، أم في المحافظة على نسب معقولة للسيولة أو الملاءة، كما لابد من توفر عناصر أخرى تعطي لتلك الأرقام مدلولها الصحيح. ويمكنه استقصاء مدى توفر هذه العناصر من خلال البحث عن إجابات مقنعة للتساؤلات :

- هل الأرقام التي تظهرها ميزانية المؤسسة لأصولها وخصومها وحقوق المساهمين فيها اقرب ما تكون لقيمها العادلة أم أنها مجرد بيانات تاريخية لا معنى لها، أم أنها قيم جارية تمثل فقط ما تريد إدارة المؤسسة أن تظهر به تلك البنود في الميزانية ؛
- ما درجة مخاطر التحقق المحيطة بأصول المؤسسة، وهل هي في حدود أم تتجاوز المستوى المقبول لهذه المخاطر؛
- ما مدى معقولية السياسات المحاسبية التي تتبعها إدارة المؤسسة في تقييم الأصول والخصوم، وهل هي سياسات متحفظة أم متراخية[36].

[36] محمد مطر، 2003،ص:413.

المطلب الثاني: مقومات ومنهجية التحليل المالي

1- مقومات التحليل المالي:

من أجل نجاح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لابد من مراعاتها .فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطى صورة عن جوانب نشاط المؤسسة هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج أو أساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

بناءاً على ما سبق يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي :

- أن تتمتع المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية أو الموثوقية(reliability)، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية ، من جهة والملائمة من جهة أخرى.
- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل،كما يجب عليه أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي:

أ -أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها، وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ب- أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية التحليل، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.

ج -أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة، بل لا بد من السعي إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية[37].

[37] اليمين سعادة، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية و ترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009،ص:13.

2- منهجية التحليل المالي:

يقصد بمنهجية التحليل المالي تلك الخطوات العلمية المتبعة في التحليل والتي تختلف، من مؤسسة إلى أخرى ومن محلل إلى آخر حسب الهدف من عملية التحليل، ويعتبر التحليل المالي مجموعة من الطـــرق والأســـاليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل في إجراء عمليات التحليل للقوائم المالية طبقا للمبادئ والأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل بشكل يتيح له تحقيق الهدف المطلوب، والتي تتمثل في العديـــد من النقاط أهمها :

- تحديد الهدف من عملية التحليل في ضوء الموضوع أو المشكلة الموجودة لدى المؤسسة، حتى يـــتمكن المحلل من جمع المعلومات المناسبة؛
- تحديد الفترة الزمنية التي يشملها التحليل المالي؛
- تحديد نوعية المعلومات التي يحتاج إليها المحلل من أجل الوصول إلى أهدافه؛
- تحديد أسلوب وأداة التحليل المناسبة والإنحرافات الموجودة وأسبابها؛
- إستعمال المعلومات والمقاييس من أجل إتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب[38].

المطلب الثالث:الإتجاهات الكلاسيكية والحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

1- الإتجاهات الكلاسيكية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة:

يعتمد التحليل المالي الكلاسيكي على الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية. ولكي يقوم المحلل المـــالي بعملية التحليل المالي لا بد من إتباعه مجموعة من الخطوات المتسلسلة تشمل الأتي:

- إعادة تصنيف عناصر الميزانية المحاسبية:

نظرا لأن الميزانية المحاسبية تعتمد أساسا على مبدأ التكلفة التاريخية، وبالتالي لا تساير الإقتصاد التضـــخمي، فإن المحلل المالي يقوم بإعادة تعديل بعض التكاليف طبقا للقيم السوقية، وإعادة تصنيف وترتيب بعض العناصر الأخرى طبقا لمبدأ السنوية للبيانات المحاسبية التي تحتويها الميزانية، وفق الأسلوب الذي يمكن أن يســـاعده في عملية إستخراج وتوضيح العلاقات الرياضية التي يمكن أن تنشأ بين عناصر تلك البيانات المالية، ومـــن أمثلـــة عمليات التصنيف والترتيب التي يمكن أن يقوم بها المحلل المالي هو إعادة ترتيب مكونات عناصر الأصـــول إلى

[38] حليمة خليل الجرجاوي، مرجع سابق ،ص:35.

ثابتة ومتداولة. ومكونات الخصوم إلى أموال دائمة وقصيرة الأجل، حيث أنه يوجد العديد من العلاقات التي يمكن أن يستفاد منها لإستخراج النسب المالية، وتشمل التعديلات العناصر التالية:

- تعديل عناصر الأصول بالإعتماد على مبدأ السيولة في إعادة التصنيف، حتى يتحصل المحلل المالي على كتل متجانسة تساعده في تحقيق أهدافه؛
- تعديل عناصر الخصوم على مبدأ إستحقاقية الخصوم، ومبدأ السنوية في التفرقة بين الديون طويلة ومتوسطة المدى من جهة، والديون قصيرة المدى من جهة أخرى.

- تحليل الهيكل المالي للمؤسسة- المقارنة-:

يقوم المحلل المالي بعملية المقارنة للبيانات المالية من خلال العلاقات الرياضية التي يمكن أن تنشأ بين بعضها البعض، وبما يمكن أن يساعده في إتخاذ القرارات، وهذا من خلال حساب مختلف النسب والمؤشرات المالية الأكثر دلالة من وجهة نظر المحلل المالي، ويلاحظ أنه كلما كان المحلل المالي دقيقا في إيجاد العلاقات المهمة و التي يمكن أن تحقق فائدة من إستخدامها، كلمت كان دقيقا في تفسير النتائج التي يتوصل إليها[39].

- تحليل وتفسير النتائج:

تعتبر عملية تحليل وتفسير النتائج من أهم الأعمال التي تقع على عاتق المحلل المالي، حيث أن مجرد إستخراج نتائج إنطلاقا من العلاقة بين عناصر القوائم المالية، لا يمثل شيئا مهما ومفيدا إذا لم يكن هناك تفسيرا واضحا له، وبما يمكن أن يحقق الفائدة لدى العديد من الجهات التي يمكن أن تستفيد من نتائج عملية التحليل المالي في سبيل إتخاذ قراراتها المختلفة المتعلقة بالمؤسسة الإقتصادية والأعمال والنشاطات والسياسات المالية التي قامت بها في أثناء الفترة المالية المعنية بعملية التحليل[40].

ومنه يمكن القول أنّ تقييم الأداء المالي يعتمد إعتمادا كليا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، خاصة منها الميزانية وجدول حسابات النتائج، ويُستفاد من **الميزانية المحاسبية عند تحويلها إلى ميزانية مالية أو إقتصادية**، قصد تقسيمها إلى مجمعات كبرى تفيد التحليل المالي، مثل الأموال الدائمة(الأموال الخاصة+ الديون متوسطة وطويلة الأجل)، القيم الثابتة(الأصول التي تبقى في حوزة المؤسسة أكثر من سنة)، القيم المتداولة، الديون قصيرة الأجل...إلخ.

[40] شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود SAB، الجزء الأول، 2008،ص:186.

ومنه الخطوات المتبعة في التقييم المالي هي كالأتي:

- تحليل تطور عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج(من ثلاث إلى خمس سنوات)، فيما يخص النمو، المردودية، الإحتياج لرأس المال العامل، بنية الميزانية؛
- إعادة ترتيب النتائج؛
- حساب النسب الأساسية في التقييم المالي؛
- تحليل السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة فيما يخص تكلفة رأس المال وأثر الرافعة[41].

ومن أهم أدوات التقييم المالي الكلاسيكية نجد:

- التحليل المالي عن طريق التدفقات النقدية؛
- التحليل المالي عن طريق النسب المالية.

1- 1 التحليل المالي عن طريق التدفقات النقدية:

وهو ذلك التحليل الذي يقوم بمعالجة التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة من المؤسسة في شكل وحدات نقدية، حيث يشكل أداة مهمة للتحليل المالي ذلك أنه يسمح بمراقبة التوازن بين الإستخدامات والموارد قصيرة الأجل، متوسطة و طويلة الأجل . حيث تعتمد فكرة التوازن المالي على أساس أنّ الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الإستعمالات في المدى الطويل وكذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول ديون أو إلتزمات المؤسسة في الأجال القصيرة ، وهذا التحليل يكون من خلال تحليل التوازن المالي:

- **رأس المال العامل (FR):**

وهو فائض الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة الأقل من سنة ويحسب بالعديد من العلاقات منها التالية:

رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة؛

رأس المال العامل= الأصول متداولة- ديون قصيرة الأجل.

[41] سويسي الهواري ، تقييم المؤسسة و دوره في إتخاذ القرار في إطار التحولات الإقتصادية بالجزائر،أطروحة دكتورة في علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2007-2008،ص:74.

- **إحتياجات رأس المال العامل(BFR):**

إنّ نشاط المؤسسة الإستغلالي عملية تستوجب مجموعة من العناصر وهي: المخزونات، والقيم القابلة للتحصيل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل وهي الديون الممنوحة من الموردين، أو التسبيقات الممنوحة، هذه المصادر تمول جزء من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث على جزء أخر مكمل وهو ما يسمى ب: إحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينيها بالديون قصيرة الأجل. فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى بإحتياجات رأس المال العامل، وتحسب بالعلاقة التالية:

إحتياجات رأس المال العامل=(قيم الإستغلال+قيم غير جاهزة)-(الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)؛

=(الأصول المتداولة- قيم جاهزة)-(مجموع الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)[42].

- **الخزينة: (TR)**

ويقصد بالخزينة مجموع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة إستغلالية، وهي تشمل ما في القيم الجاهزة، أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة= القيم الجاهزة- السلفات المصرفية

= رأس المال العامل- إحتياجات رأس المال العامل

وترتبط وضعية الخزينة برأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل، لذا يمكن أن تأخذ أحد الوضعيات التالية: خزينة موجبة، خزينة سالبة، خزينة معدومة[43].

[42] بوخلو باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2002-2203،ص:16.

[43] قربة معمر، التشخيص المالي و الإقتصادي و دوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب- البليدة(الجزائر-، 2005،ص:50.

- **جدول التدفقات المالية** : (Tableaux Pluriannuel de Flux Financière)

يعتبر من الأدوات المالية المفيدة لدراسة التوازن المالي للمؤسسة دراسة حركية، بحيث يقوم بتتبع التـــدفقات المالية للمؤسسة الناتجة عن: النتيجة، الإستغلال، الإقتراض، تدفقات مالية أخرى ،خلال عدة سنوات في العادة تفوف أو تساوي أربع سنوات .و يمكن أن نوجز أهمية التحليل المالي عن طريق التدفقات المالية في العناصـــر التالية:

- تقييم تدفق الخزينة التشغيلي الشئ الذي يسمح بقياس الخزينة الناتجة من النشاط، ذلك أنه من المعلـــوم بقاء و إستمرارية المؤسسة متوقف على مدى قدرتها على توليد و خلق فوائض في الخزينة من أنشطتها؛
- تقييم المجهودات المبذولة فيما يتعلق بالإستثمار أثناء فترة التحليل، بحيث يظهر لنا مدى دورية أو موسمية نفقات الإستثمار؛
- تقييم مردودية الإستثمارات، حيث أن الإستثمار المهم هو ذلك الإستثمار الذي يقدم في حياته فائضا في الخزينة يفوق الإنفاق المبدئي؛
- فيما يتعلق بالتمويل يوضح لنا إذا كان تدفق الخزينة كافيا لتسديد القروض طويلة الأجل[44].

1-2 التحليل عن طريق النسب المالية: التحليل المالي عن طريق النسب هو أيضا ضروري ويشكل أداة مهمة للتسيير،حيث أن دراستها تسمح بمتابعة قياس التغير في الهيكل المالي، والقيام بمقارنة داخلية(من خلال الـــزمن لعدة دورات مالية)، وخارجية (بإستعمال نفس النسب وتطبيقها على مؤسسات مختلفة).

والنسب المالية عبارة عن علاقات بين عناصر مختارة من الميزانية و جدول حسابات النتائج؛ يقوم هذا التحليل على أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية(الميزانية و حساب النتائج) لا يدل في حد ذاته على شيء مهم و لا يقدم لنا معلومات مفيدة ، ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا ما قورن بغيره من الأرقام لهذا نجد المؤسسات تستخدم مختلف النسب المالية بغية تتبع الإتجاهات ومراقبة التغيرات التي تحدث في المركز المالي عبر مرور الزمن، أي بعبارة أخرى مقارنة النسب بين سنة وأخرى، فنلاحظ أن مثل هذه المقارنات تزيد من قيمة النسب المالية كأداة رقابة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

[44] مفيدة يحياوي، مداخلة بعنوان: أثر المعايير المحاسبية على التحليل المالي بالمؤسسة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل المعايير المحاسبية الدولية تجارب، تطبيقات و أفاق،17و18 جانفي 2010، المركز الجامعي بالواد سوف،ص:11.

تمثل النسب أداة تحليل توفر للمحلل المالي في معظم الأحوال مفاتيح إستدلال ومعرفة بـــأغراض الظـــروف المستترة، وإذا تم تفسير النسب تفسيرا سليما فإنها في مثل هذه الحالة ترشد المحلل إلى المجالات التي تحتاج مزيدا من البحث والإستقصاء.

يجب الإشارة إلى أنّ عقلانية إستخدام النسب المالية تكمن في إختيار بعضها، وفي صحة تفسير نتائجهـــا و ليس في عددها إذ يجب تفادي أخذ عدد كبير منه دون فائدة.

ويقوم التشخيص المالي عن طريق النسب المالية بتحليل العديد من النقاط منها الأتي:

1-2-1 **تحليل الهيكل المالي**:

والذي يُعرف على أنّه هيكل مصادر التمويل أو جانب الخصوم وحقوق الملكية في كشف الميزانية المحاسبية للمؤسسة(قائمة المركز المالي)، كما يُعرف على أنّه تشكيلة المصادر التي حصلت المؤسسة منها على الأموال المطلوبة من أجل تمويل الإستثمار، وهو يتضمن جميع العناصر المكونة لجانب الخصوم وحقوق الملكية.

وتُعتبر أهم العوامل التي تحتاج للتحليل في هذا الإطار هي تكلفة التمويل التي تختلف من مورد مال إلى أخـــر حسب الطبيعة، فإذا كان مصدر التمويل هو الإستدانة فإن المؤسسة في وضع مخاطرة، نظرا لكونهـــا ملزمـــة بتحمل تكلفة الأموال التي حازت عليها على سبيل الإستدانة مهما كانت مردودية تلك الأموال. عندئذ نقول أن المؤسسة أمام ما يسمى: **بتكلفة الإستدانة**. بينما إذا كان مصدر التمويل هو الأمـــوال الخاصـــة تكـــون المؤسسة أمام ما يعرف :**بكلفة الأموال الخاصة**، إذا إن هذا المصدر من التمويل يمثل ملكيـــة في رأس مـــال المؤسسة، وهي على علاقة بالأرباح المتوقعة من طرف المساهمين، وعليه فإن المؤسسة معرضة لمخاطر تحقيـــق مردودية مساوية على الأقل لما هو متوقع من طرفهم.

كما قد يكون مصدر تمويل المؤسسة مزيجا من الموردين السابقين وهي الحالة الأكثر شيوعا، ومن ثم تتحمل المؤسسة النوعين من التكلفة(تكلفة الإستدانة وتكلفة الأموال الخاصة)، عندها تكون أمام ما يسمى: **بتكلفة رأس المال**(cout de capital)[45] والتي تعرف على أنها:

[45] دادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، مجلة الباحث،ورقلة ،العدد الرابع، السنة 2006، ص107.

حسب Vernimmen فإنّ تكلفة رأس المال ، التي تُدعى أيضا بالتكلفة الوسطية المرجحة، هي مُعـــدل المردودية الأدنى المطلوب من قبل الأطراف التي تزود المؤسسة بالأموال(المساهمون والدائنون) اللازمة لتمويلها. وبالتالي فهي تمثل تكلفة التمويل الإجمالي للمؤسسة[46].

كما تعرف بأنها" المتوسط الحسابي المرجح للتكاليف الناجمة عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة، وبذلك فهي تكلفة مصادر التمويل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$CMP = t\frac{V_{CP}}{V_{CP}+V_D} + i\frac{V_D}{V_{CP}+V_D}$$

حيث أنّ:

- CMP: التكلفة الوسطية المرجحة (تكلفة رأس المال) ؛
- V_{CP}: قيمة الأموال الخاصة؛
- V_D: قيمة الديون؛
- t: تكلفة الأموال الخاصة؛
- i: تكلفة الإستدانة بعد الإقتصاد في الضريبة.

وبالتالي نقول أنّ المؤسسة تبحث عن الهيكل المالي الأمثل الذي يؤدي إلى تدنية تكاليف رأس المال إلى أقل حد ممكن،ومنه الحصول على الأداء المالي التي تهدف المؤسسة للحصول عليه.

1-2-2 تحليل السيولة: و ذلك بدراسة السيولة العامة، المختصرة و الفورية؛

1-2-3تحليل النشاط: و ذلك بتحليل الإنتاج، العمالة، دوران المخزون، الزبائن و الموردين، القيمة المضافة، الفائض الخام للإستغلال...إلخ؛

1-2-4 تحليل المردودية: والتي تضم المردودية الإقتصادية والتي تعبر عن مـــدى أداء الأصـــل الإقتصـــادي والمردودية المالية التي تستخدم لقياس مدى قوة المؤسسة في مكافأة أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة[47].

[46] ناصر دادي عدون، يوسف مامش، مرجع سابق، ص:72.

[47] بكاري بلخير، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3،السنة2010/2009،ص28-29.

2- الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة:

يعتمد التحليل المالي بالمفهوم الحديث على تحليل القوائم المالية(الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة)، المعدة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية IFRS وذلك دون إعادة تعديلها لأن عناصر القوائم المالية تظهر بالقيم العادلة، وبالتالي يرى العديد من الباحثين أنّ الانتقال إلى المعايير IFRS يحمل تغييرات بالنسبة للتحليل المالي متمثلة في ظهور معلومات غنية في الميزانية، فكيفية وضع الأصول والخصوم في جزأين أحدهما جاري والآخر غير جاري سيبين تفاصيل كثيرة لم تكن معروفة في الشكل القديم للميزانية.

وفي هذا الإطار سنقوم بدراسة أهم المعايير التي تقوم بقياس القيمة في المؤسسة. بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تعتبر أحد المداخل الحديثة التي يستخدما المحللين الماليين بدون مزاولة الحُكم الشخصي عند تفسير دلالة النسب المالية، وهذا أحد الجوانب المهمة التي يُعاب عليها التحليل المالي للقوائم المالية عند تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة.

لقد عُرف مفهوم خلق القيمة في الدول الأنجلوسكسونية، وقد ظهر في السنوات الأخيرة كهدف أساسي بالنسبة لمسيري كبريات المؤسسات العالمية ،وكنتيجة للدور الجديد الذي يضطلع به الفكر المالي، حيث أصبح لزاما عليه أن يتخلص من النموذج المحاسبي التقليدي، وهذا يتطلب تحديد أدوات ووسائل قياس أداء مالي تركز على القيمة و ليس على الربح، حيث يعني مصطلح القيمة بـ: القيمة السوقية للمؤسسة والتي تتوقف على التدفقات النقدية المتوقعة و التي تستطيع المؤسسة توليدها خلال فترة زمنية معينة، وهو ما يأتي عكس النموذج المحاسبي الذي يركز فقط صافي الربح والذي يعتبر مقياسا مشوها لمفهوم القيمة[48].

ومن ضمن أكثر الأساليب الحديثة شيوعا[49] والتي تُعتمد في التقييم الإقتصادي يظهر معيار القيمة الإقتصادية المضافة(EVA) و القيمة السوقية المضافة(MVA)[50]، بحيث يرى العديد من المهتمين في الفكر المالي بأن هذين المعيارين يعتبران الفكرة المالية الساخنة(Hot Financial idea)[51].

---

[48] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية- مدخل القيمة وإتخاذ القرار-،الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2006،ص:479.

[49] يعتبر أكثر المعايير التقليدية إستخداما في تقييم الأداء المالي أي في تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد و بالتالي تعظيم ثروة الملاك يتركز حول:معدل العائد على الإستثمار(ROI)- ربط بين الربح المحاسبي و الإستثمار دون أن يهتم بتكلفة ذلك الإستثمار-، و معدل العائد على حق الملكية(ROE)، معيار الدخل المتبقي(RI).

[50] القيم الإقتصادية المضافة= صافي ربح العمليات المعدل بعد الضريبة- تكلفة رأس المال المستثمر، و القيمة السوقية المضافة= القيمة السوقية للسهم- القيمة الدفترية لحقوق الملكية أو عن طريق خصم التدفقات الناتجة عن القيمة الإقتصادية المضافة للمؤسسة خلال عمرها الإنتاجي.

[51] تشير العديد من المراجع العلمية المتخصصة أن نظم تقييم الأداء المالي الحالية و التي تعتمد على المقاييس المحاسبية التقليدية تتسم بعدم فاعليتها، و قد أوضحت دراسة أجراها معهد المحاسبة الأمريكي(IMA) سنة 1966 أن 15% من نظم قياس الأداء التي تضمنتها الدراسة تدعم بصورة جيدة أهداف الإدارة العليا و 43% منها غير كافية.

2-1 معيار القيمة الإقتصادية المضافة(EVA) :

نقطة إنطلاق هذا المقياس تبدأ من إبتكار إقتصاديي القرن التاسع عشر مؤشر الربح الإقتصادي، الذي طوره الإقتصادي الشهير ألفريد مارشال "ALFRED MARSHAL " في عام 1890[52] والذي إستخدمه كأحد المؤشرات في الإقتصاد الجزئي وحدده كما يلي: " الربح الاقتصادي هو الربح الذي يبقى متوفر للمساهمين بعد خفض مكافأة رأس المال المستخدم" – فبالإضافة إلى خصم كل المصاريف المحاسبية تخصم أيضا تكلفة أموال المساهمين– [53]، إلا أن شركة " ستيرن ستيوارت" Joel Stern et G.Bennett Stewart"وشركائه" الإستشارية أدخلت عليه بعض التعديلات وأطلقت عليه " معيار القيمة الإقتصادية المضافة"، ودعت إلى تبنيه كمعيار رئيسي لقياس أداء المؤسسات، وقد تبنته 300 شركة عالمية بدلا من الإكتفاء بالمؤشرات المحاسبية منها: كوكولا، سيمنز للإتصالات، خدمات البريد الإلكترونية، كواكر للأغذية...إلخ.[54] كما أنّ هناك من يرى أنّ معيار القيمة الإقتصادية المضافة هو إمتداد للنموذج الإقتصادي لقيمة المؤسسة الذي قدمه " موديجلياني و ميلر" سنة 1966/1961.

عموما، تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنّها طريقة للتحفيز Incitation . بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافزبهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن إستخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

ولإحتساب القيمة الاقتصادية المضافة يجب القيام بتحديد المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال WACC و التي تعرف على أنها "التكلفة المركبة (المرجحة) لعناصر التمويل المختلفة والتي تشكل الهيكل التمويلي للشركة ، مثل أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة، قروض طويلة الأجل:

- تكلفة القروض = معدل الفائدة × (1–معدل الضريبة)؛

[52] هناك من يرى أيضا أن أصل القيمة الإقتصادية المضافة يعود إلى الإقتصادي Hamilton سنة 1777م.

[53] Farid Latreche, «La création de valeur comme mesure de la performance financière », journée d'étude sur la productivité et rationalisation des ressources humaines, université de Biskera 19/10/2002, P .52 .

[54] إيثان راسل، بول فريجه، الإدارة بالقيمة الإقتصادية المضافة، مجلة الإدارة، العدد:05، مصر – القاهرة–، مارس 2002،ص:05.

- تكلفة الأسهم الممتازة = معدل السهم الممتاز ÷ قيمة السهم؛
- تكلفة الأسهم العادية = عائدات السهم (التوزيعات) + معدل النمو؛
- الأرباح المحتجزة = (التوزيعات القادمة ÷ السعر الحالي للسهم) +معدل النمو[55].

ويتم حساب" القيمة الاقتصادية المضافة "من خلال العلاقة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة– (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر – معدل تكلفة رأس المال) ×رأس المال المستثمر

أي: $EVA=NOPAT-(WACC\ Employed\ capital)$

وسوف نحاول إعطاء المصطلح للمجمعات والنسب المحاسبية المستعملة وفق ما هو متعارف عليه في أعرافنا المحاسبية، على خلاف المصطلحات الأنجلوسكسونية التي تمثل الأصل في حساب مؤشر" القيمة الاقتصادية المضافة"، حيث أن:

- صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبةNOPAT تقابلها نتيجة الاستغلال بعد الضريبة النظرية على الأرباح (قبل إحتساب المصاريف المالية).
- معدل تكلفة رأس المالWACC وتمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال والتي تحسب انطلاقا من الهيكل المالي للمؤسسة، بين الديون ورأس المال[56].

2-2 معيار القيمة السوقية المضافة(MVA):

يُقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و رأس المال المستثمر بها من قبل الملاك و المقرضين، وهو يختلف عن القيمة الإقتصادية المضافة في أن هذا الأخير(EVA) يشكل نمط منهجي لتقييم الأداء الداخلي(Internal Performance) في حين يعرض معيار القيم السوقية المضافة تقييم للأداء الخارجي(External Performance).

هذا يعني أنّ معيار القيمة السوقية المضافة لا يعكس فقط ثروة حملة الأسهم بل يعكس أيضا تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للمؤسسة، أي أنها تعرض تقييم السوق للقيمة الحالية للمشروعات الإستثمارية

[55]محمد خالد المهايني، مرجع سابق،ص: 13.

[56]هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 2009،2010/07،ص:60-61.

القائمة والمتوقعة، بمعنى أنها المقياس النهائي للقيمة التي يتم توليدها أو إهدارها من المؤسسة، بمعنى أخر أنها تعرض كيفية قيام السوق المالي في تقييم أداء المؤسسة من خلال المقارنة بين القيمة السوقية للقرض والقيمة السوقية لحق الملكية مع رأس المالي المستثمر. من عيوب هذه الطريقة أنها لا تأخذ في الحسبان تكلفة الفرصة البديلة و عليه تم تطوير طريقة أخرى تقوم على أن القيمة السوقية المضافة تمثل القيم الحالية لكل القيم المستقبلية لمؤشر القيمة الإقتصادية المضافة، وتحسب بالعلاقة الرياضية التالية.[57]

$$\mathbf{MVA = \sum EVA / (1+ r\ \%)}$$

ما يلاحظ بعد استعراض صيغتي القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة هو[58]:

-تحسب القيمة الاقتصادية المضافة لفترة واحدة، بينما تحسب القيمة السوقية المضافة لسلسلة من الفترات أو قد تحسب إلى ما لا نهاية .وعليه، فالقيمة الاقتصادية المضافة هي الفائض من القيمة الناتج عن مركز مسؤولية أو مؤسسة لفترة واحدة، بينما القيمة السوقية المضافة هي تراكم القيم الناتجة عن المؤسسة لفترة طويلة.

-تستعمل القيمة الاقتصادية المضافة لغرض قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، في حين تقيس القيمة السوقية المضافة الأداء من وجهة نظر خارجية .وعليه، يصعب استعمالها كأداة تسيير داخلية .

-تعتمد مكونات المعادلة التي تحسب القيمة الاقتصادية المضافة على المخرجات المحاسبية .فبالرغم من ابتعاد المعطيات المحاسبية على التقييم الاقتصادي(الحقيقي) لتلك المخرجات، ينصح مبتكرو القيمة الاقتصادية المضافة استعمال المكونات بقيمتها الدفترية (المحاسبية) ، ولتقليص الانحراف بين القيم المحاسبية والاقتصادية نجدهم يقترحون مجموعة من التعديلات على المعلومات المحاسبية ، تعديلات القرض الايجاري، تعديلات مصاريف البحث والتطوير تعديلات فائض القيمة Goodwill، اختيار طرق الاهتلاك، ...)، لتقريب الأرباح والقيم المحاسبية المعتمدة على المبادئ المحاسبية إلى الواقع الاقتصادي . حيث تهدف هذه التعديلات المحاسبية إلى الوصول للقيمة العادلة(Fair value)، وإلى تقريب المحاسبة التقليدية من المحاسبة على أساس القيمة الاقتصادية

ويلاحظ بأن القيمة الاقتصادية المضافة والتدفق النقدي المتاح ليسا مختلفين في الوصول لنفس النتيجة، حيث تساوي القيمة الاقتصادية المضافة التدفق النقدي المتاح مضافا إليه التغير الصافي في رأس المال المستثمر منقوصا منه التعويضات المقابلة له.

[57] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الطبعة:2004،الأردن –عمان–،ص:263.

[58] هواري سويسي، مرجع سابق، ص:62.

وللحصول على القيمة السوقية للمؤسسة يمكن استحداث التدفقات النقدية المتاحة إلى ما لانهاية، كما أن نفس القيمة يمكن أن تحسب بدلالة القيمة الاقتصادية المضافة من خلال إيجاد القيمة السوقية المضافة باستحداث القيم الاقتصادية المضافة المتوقعة إلى ما لا نهاية مضاف إليها رأس المال الأولي المستثمر.

2- 3 الأساليب الإحصائية والرياضية:

إنّ لعلم الإحصاء دور كبير في خدمة العلوم الأخرى حيث يؤثر ويتأثر، أي ينهل من العلوم ويوهب لها الأساليب الإحصائية التي يستخدمها الباحثون والمهتمون. لذا فإن أي تطور يحدث في النظرية الإحصائية لابد أن ينعكس بشكل مباشر على التطبيقات الميدانية والعملية في كافة مجالات الحياة، بدءاً من العلوم الاقتصادية والاجتماعية...إلخ.

ويُعرف الإحصاء بأنه" مجموعة النظريات والطرق العلمية التي تهدف إلى جمع البيانات التي يتم قياسها رقميا و عرضها وتحليلها لإستخلاص النتائج، ومن ثم إستعمال هذه النتائج في التنبؤ أو التحقق من بعض الظواهر و بالتالي قبول أو رفض فرضيات الأبحاث، أو الإجابة عن أسئلتها الأساسية، لذلك فإن البحث العلمي يمر بمراحل محددة يمكن إجمالها في: الملاحظة و جمع المعلومات وعرضها ووصفها، وضع الفرضيات، التنبؤ والتحقق[59].

إنّ الهدف من استخدام الأساليب الإحصائية، هو الوصول إلى النتائج الدقيقة، ومساعدة متخذي القرارات للحصول على أفضل قرار بأقل أخطاء ممكنة.كما أن التطور الكبير في مجال الاتصالات والتطورات التكنولوجية في كافة مجالات الحياة، جعلت توفر البيانات وغزارة المعلومات المتاحة كبير جداً مما يجعل من استخدام الأساليب الإحصائية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، وخاصة في مجال تبويب البيانات وعرضها، إضافة إلى الاستفادة من هذه البيانات في بناء قواعد بيانات يمكن استثمارها في العديد من القرارات المهمة[60].

حيث هناك العديد من الأساليب الإحصائية حسب الهدف من الدراسة، فمثلا نجد: الأرقام القياسية، السلاسل الزمنية، كما تدخل الأساليب الرياضية في حل المشاكل المعقدة بأقل جهد وأقل وقت ممكن، وذلك خصوصا عندما نكون بصدد دراسة مدى العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر و مدى قوة هذه العلاقة كالعلاقة بين الأرباح والمصروفات والعلاقة بين المبيعات والعملاء وغيرها من العلاقات التي تبحث فيها الرياضيات في

[59] سعيد هتهات، دراسة إقتصادية و قياسية لظاهرة التضخم في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005-2006،ص91.

[60] محمد عبد العال النعيمي، مناهج الإحصاء بين الدراسة الأكاديمية و التطبيق الميداني، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، عمان(الأردن)، نوفمبر 2007،ص:01.

متعيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، وهناك العديد من الطرق الرياضية التي تستخدم في التحليل المالي مثـــل: البرمجة الخطية...إلخ[61].

المبحث الثالث: أهمية التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية

إنّ المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف، وبما أن التكـــاليف الجبائية نجدها في جميع مراحل نشاط المؤسسة : الإستغلال، التمويل، الإستثمار، فإنّ تسييرها يجب أن يكـــون متوافقاً مع هذه المراحل.

المطلب الأول: أهمية التسيير الجبائي في مرحلة الإستغلال

1- الأثر الجبائي في مرحلة الإستغلال:

إنّ عملية تحديد ودراسة الأثر الجبائي في هذه المرحلة من نشاط المؤسسة،يركز علـــى التـــأثيرات المتعلقـــة بالتوازن المالي والمتمثلة في: الخزينة، رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل.

1-1 تأثير الجباية على خزينة المؤسسة:

إن وضعية الخزينة تعتبر من بين المهام الأساسية والنقاط الحساسة التي ينبغي على المسير الجبائي وضعها ضمن الأولويات. حيث تقتضي هذه الدراسة ضرورة حصر جميع أنواع الضرائب التي تخضع لها المؤسسة، وحســـن تسييرها من خلال جدولتها وتحديد مواعيد دفعها للإدارة الضريبية، وهذا لتفادي ما يترتب عن تأخيرات الدفع من غرامات وتكاليف إضافية تؤثر سلباً على التدفقات النقدية للمؤسسة [62].

و بالتالي تَأثُر الخزينة بعامل الجباية، يكون من خلال دراسة تأثير مختلف الضرائب والرسوم التالية: الرسم على القيمة المضافة، الضريبة على أرباح الشركات، الرسوم الجمركية، الرسم على النشاط المهني، الرسم العقاري. و في هذه الصدد سنقوم بتحليل أثر كل من الرسم على القيمة المضافة والضرائب على أرباح الشركات علـــى خزينة المؤسسة:

[61] وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007،ص:135-139.

[62] يحي لخضر، دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006-2007،ص67.

- **تأثير الرسم على القيمة المضافة(TVA):**

تتصرف المؤسسة لحساب الإدارة الجبائية باعتبارها مكلفا قانونيا وليس حقيقيا، ممـــا يترتـــب عليهـــا مسؤولية ثقيلة فتتأثر خزينتها تبعا لعدة عوامل مرتبطة بهذا الرســـم : تنـــوع واختلاف المعـــدلات: 7% و 17%، إمكـــانية خصم الرسم على القيمة المضافة حسب طبيعة العملية المحققة، الأخـــذ بعين الاعتبار تاريخ الاستحقاق (الحـــدث المنشئ) ، قـــاعدة التفـــاوت الشهـــري...إلخ. وحتى تتمكن المؤسسة من التحكم في هذه القاعدة الأخيرة وجعلها تتماشى مع تدفقاتها، يجب عليها أن تسيّـــر وبصفة عقلانية مهلة الدفع المتعلقـــة بمختلف المتعاملين معها (الزبـــائن و الموردين) .

فكلما منحت المؤسسة مهلة دفع للزبائن أكبر مما يجب، فإنها ملزمة بدفع الرسم على القيمة المضافة، الذي لم تحصله من خزينتها، وهذا ما يحدث إحتياجا ماليا يؤثر سلبا على توازنها المالي، ومنه تعتبر المدة التي تفصل ما بين تاريخ تسديد الزبائن لديونهم، وتاريخ استحقاق الرسم، مدة هامة بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكنها هذا المبلغ من إجراء عدة عمليات تعود بالنفع على الخزينة، كالتوضيفات البنكية مثلا . كـــما أن للمهلة الممنوحة للمؤسسة من طرف مورّديها لها دور هام، لا يقل أهمية عن دور المهلة التي تمنحها هي للعملاء.

حيث أنه انطلاقاً من الفرق بين قيمة الضريبة المستحقة الدفع وقيمة الضريبة الواجبة الاسترجاع، لا يمكن أن تبتعد آثار ضريبة الرسم على القيمة المضافة عن إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا كانت قيمة الضرائب القابلة للاسترجاع أكبر من قيمة الضريبة المستحقة الدفع، في هذه الحالة تكـــون خزينة المؤسسة في وضعية تسبيق للدولة،
- أمّا إذا كانت قيمة ضريبة الرسم على القيمة المضافة الواجبة الدفع أكبر مـــن قيمـــة الضـــرائب القابلـــة للاسترجاع، في هذه الحالة تكون المؤسسة مطالبة بتوفير هذه القيمة وتسديدها في الآجال المحددة. وهذا حتى لا تتحمل خزينة المؤسسة تكاليف إضافية تأتي في شكل عقوبات عن التأخير.

- **تأثير الضرائب على أرباح الشركات على خزينة المؤسسة:**

يتضح تأثير الضريبة على أرباح الشركات كونها تعتبر من التدفقات النقدية الخارجة مـــن خـــلال نظـــام التسديدات التلقائية. إذ يتعين على الخاضع لهذه الضريبة أن يقوم بنفسه بحساب مبلغها وتصفيتها ودفعها تلقائيا

لصندوق قابض الضرائب المختص إقليميا، ويتم هذا بدون إصدار وإرسال مسبق للجدول من طرف مصلحة الضرائب(بدون إنذار مسبق).

يتضمن نظام الدفعات التلقائية :

- من جهة، دفع ثلاث(03)أقساط أو تسبيقات؛

- من جهة أخرى، دفع رصيد تصفية الضريبة على أرباح الشركات .

يترتب عن نظام الدفع التلقائية للأقساط المؤقتة، خلال سنة مالية، تباعد زمني ما بين الحدث المنشئ (الحدث الذي يعطي ميلاد لفرض الضريبة) والدفع الفعلي للضريبة على أرباح الشركات، وبالتالي يمكن القول إن إعتماد نظام التسبيقات المؤقتة لتسديد الضرائب على الأرباح، يخفف من عبء ارتفاع الضريبة على تدفقات المؤسسة، بحيث يسمح التباعد بين فترات التسديد للمؤسسة بتوفير المبالغ اللازمة في مواعيدها المستحقة. ففي الفترة التي تعرف فيها المؤسسة نمو للنتائج وزيادة في الأرباح، يصبح هذا التفاوت الزمني في صالح الخزينة، بما أن الأقساط تحسب على ضريبة سابقة تقل عن المتعلقة بالسنة المالية المعنية.

لكن في حالة الحصول على نتائج متناقصة أو سلبية، فإن دفع الأقساط المحسوبة على أساس مرتفع يمكن أن يؤثر سلبا على وضعية الخزينة.

كما نجد أن المؤسسة تعتمد على القروض والتسهيلات المصرفية قصيرة الأجل، من أجل تسديد مختلف الضرائب والرسوم المستحقة، وذلك بهدف تفادي ضغط السيولة. بالتالي فإن تراكم حجم الضرائب المستحقة وثقلها، يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة. تجدر الإشارة إلى أن هذا الإجراء للتسديد لا يخص إلاّ المؤسسات الكبيرة، دون المؤسسات الصغيرة والناشئة التي لا تستطيع تحمل التكاليف الإضافية الناجمة عن الاقتراض[63].

1- 2تأثير الجباية على رأس المال العامل(FR):

إنّ فكرة التأثير الجبائي على رأس المال العامل لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، وإنما هي متضمنة من خلال العناصر المكونة لرأس المال العامل. فتأثير الجباية على رأس المال العامل يمكن أن يكون من خلال التأثير على مكونات الأموال الدائمة، بحيث تحتوي الأموال الخاصة غالبا على جزء هام من الأموال المخصصة للتمويل

[63] عبد القادر بوعزة، مرجع سابق، 143-146.

الذاتي، وهذا الأخير معفى بنسبة كبيرة من الضريبة وكذلك الحال بالنسبة للديون التي تترتب عليها وفورات ضريبية .

كما يتجلى التأثير الضريبي على رأس المال العامل من خلال الاستثمارات، فهي تظهر بالقيم الصافية في الميزانية،وذلك بعد طرح قيمة الاهتلاكات من القيمة الإجمالية للاستثمارات، ففي حالة تسريع الإهتلاك، الذي يعد اختيارا محضا، فإن قيمة الاستثمارات ستنخفض، وترتفع قيمة الأموال الدائمة وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع رأس المال العامل .

3-1 تأثير الجباية على إحتياجات رأس المال العامل(BFR):

يعد الرسم على القيمة المضافة، أهم رسم يؤثر مباشرة على إحتياجات رأس المال العامل، وذلك من خلال قاعدة "التفاوت الشهري"[64]، ومن خلال الفرق بين الرسم المستحق على المبيعات والرسم القابل للاسترجاع ، حيث أنه كلما كان الرسم المستحق على المبيعات أكبر من الرسم المسترجع فإن المؤسسة يترتب عليها إحتياج مالي (TVA a paye)، مُطالبة بدفعه والعكس صحيح.

يمكن أن نستنتج بأن تأثير الضريبة على دورة الاستغلال ينعكس بصورة مباشرة على وضعية التدفقات النقدية، حيث أنّ هذا التأثير يكون في صالح المؤسسة إذا أتقنت هذه الأخيرة تسيير الضريبة والتحكم في مواعيد إستحقاقها لضمان السيولة اللازمة ولتفادي الوقوع في ضغوطات مالية، غرامات أو تقويمات جبائية .

2- دور المسير الجبائي في مرحلة الإستغلال:

إنّ التسيير الجبائي الذي يجب أن يتم في إطار إحترام التشريع الجبائي المعمول به في مرحلة الإستغلال يركز على تحليل التأثيرات المباشرة والإيجابية على خزينة المؤسسة.ومنه فإنّ مثلوية الخزينة ومرونتها لا تُهم المسير المالي فحسب، بل كذلك المسير الجبائي، الذي بواسطة تسييره لمختلف الضرائب والرسوم، يمكن أن يتحكم في التدفقات النقدية الخارجة والاستفادة من مختلف القواعد الجبائية لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

كما أن المسير الجبائي في هذه المرحلة يقوم بالعديد من الإجراءات تختلف حسب خصوصية كل مؤسسة منها:

[64] من خلال قاعدة التفاوت الشهري فإن المؤسسة لا تستطيع خصم الرسم على القيمة المضافة (المتعلقة بالمواد الأولية و الإستهلاكية و الشغال و الخدمات) في نفس الشهر الذي دفعته فيه، ولكن من خلال مبيعات الشهر القادم.

- توضيح أهمية إتباع المؤسسة لبرامج صيانة متطورة ومستمرة، وذلك من خلال السياسات الإدارية التي تتبعها المؤسسة، ممثلة في عمل وإتباع برامج لصيانة الآلات والماكينات محققة بذلك وفرا ضريبيا كبيرا، حيث تقوم المؤسسة بإستغلال فترة تحقيقها للأرباح العالية، وبالتالي عمل الصيانة بناءا على سياسة تحقيق أعلى قيمة حالية للوفر الضريبي؛
- القيام بإتلاف البضاعة في حالة فسادها رغبةً من الشركات، خاصة الصناعية منها، وذلك بالإتفاق مع الجهات المعنية والتي منها السلطات الضريبية، حتى يتم الإستفادة من تنزيل مصروف البضاعة التالفة، مع الإشارة على أنه إذا قامت المؤسسة بإتلافها بنفسها فإن ذلك يؤدي إلى حرمانها من الوفر الضريبي؛
- تحميل المؤسسة لكل سنة مصاريف فروقات العملة: يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد ما تتحمله من مصروفات فروقات العملة، ويتم ذلك بتقييمها لأرصدة ديونها في الخارج بالعملة الأجنبية، وتقييم أرصدتها في الخارج بالعملة المحلية؛
- الإستعانة بالإستشارة الجبائية من طرف الخبراء في المسائل الجبائية مثل: محافظي الحسابات، خبراء المحاسبة؛
- تشجيع المؤسسة على إمتلاك الأصول أو إستئجارها، وخاصة إذا كانت الحاجة للأصل لفترة زمنية قصيرة. ففي حالة إحتياج المؤسسة لآلة ما في فترة قصيرة فإنها تقارن بين المزايا الضريبية لإمتلاكها و المزايا الضريبية لإستئجارها؛
- التسيير الجبائي من خلال سياسة المخزون وذلك بإتباع المؤسسات لسياسات محاسبية ، تهدف للإستفادة من طرق تقييم المخزون، بحيث تحقق لها اكبر وفر ضريبي ممكن، وخاصة المؤسسات الصناعية، ومن المعروف أن هناك ثلاث طرق لتقييم المخزون متعرف عليها ،هي: طريقةLIFO،FIFO ، التكلفة الوسطية المرجحة. إنّ ما يميز هذه الطرق عن بعضها هو البعد الضريبي، فعل سبيل المثال نرى بأنّ طريقة الوارد أخيرا صادر أولا تعمل على تحقيق أكبر وفر ضريبي بالمقارنة بالطرق الأخرى في حالة حدوث إرتفاع مستمر لأسعار المخزون مع ثبات نسبي لكمة المخزون من سنة إلى أخرى في كمية المخزون[65].

ومنه التسيير الجبائي في **مرحلة الإستغلال** له تأثير مباشر على خزينة المؤسسة وتوازنها المالي، بحيث أن تسييره لمختلف الضرائب والرسوم يمكن أن يتحكم في التدفقات النقدية الخارجة والإستفادة من مختلف القواعد الجبائية لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة، وبالتالي يهدف إلى التحكم الإيجابي لمختلف الضرائب والرسوم و

[65] محفوظ محمد علي محفوظ خويرة،مرجع سابق،ص :96-98.

إستعمالها كوسيلة تمويلية في المؤسسة، ولبلوغ هذا الهدف من الضروري على المؤسسة إستغلال أقصى الحلول والإختيارات الممنوحة قانونا، كإسترجاع رصيد الرسم، الإستفادة من نظام الشراء بالإعفاء، وإختيار نظـــام الرسم على القيم المضافة.

المطلب الثاني: أهمية التسيير الجبائي في مرحلة التمويل

1- الأثر الجبائي في مرحلة التمويل: و ذلك من خلال:

1- 1 أثر الجبائية على سياسة الإقتراض في المؤسسة:

تنقسم هيكلة التمويل في المؤسسة إلى أموال خاصة وديون، والعامل الجبائي يؤخذ بعين الإعتبار للمفاضـــلة بين المصدرين، ولهذا نجد السياسة الضريبية تؤثر على المسير في إختيار سياسة مالية تأخذ بعين الإعتبار تفضيل اللجوء إلى الإقتراض[66].

من خلال النظرية المالية تقترح عددا معينا من المتغيرات التي تفسر السلوك التمـــويلي للمؤسســـات، هـــذه المتغيرات ناتجة عن عدم كفاءة السوق المالي، ومن هذه المتغيرات" الجباية" التي تعد أول متغير حظي بدراســـة معمقة، حيث منح الفكر المالي الطرحان التاليان:

- ليس للجباية إنعكاسا على مستوى الإستدانة؛
- تؤدي الجباية إلى سلوك مثالي فيما يخص الإستدانة.

وكل طرح تم في إطار فرضيات خاصة به. و هنا سنتناول متغيرات الوفورات الضريبية للفوائد، بالإضافة إلى الوفورات الضريبية الأخرى ما عدا الفوائد وكذا نتائج الدراسات في هذا المجال:

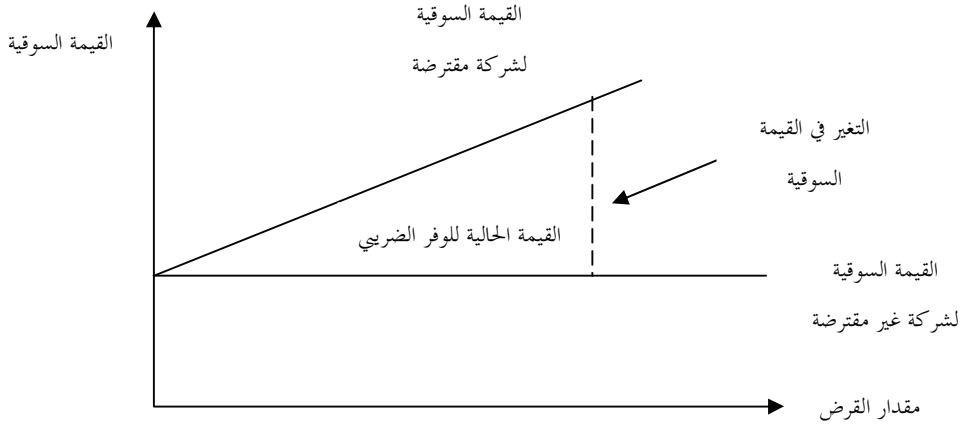
1-1-1 :حاول موديغلياني و ميلر من خلال أطروحتهما الشهيرة علم 1958 إثبات أنه ليس هناك علاقة بين هيكل التمويل وقيمة المؤسسة خلافا لرأي التقليديين. وبعدما تعرضا لإنتقادات كثيرة أهمها عدم واقعيـــة الإفتراضات التي قاما عليها طرحهما(توافر شروط السوق الكفء)، كان رد فعلهما عام 1963 بنشر مقالة تصحيحية أسقطا في إفتراض عدم وجود ضرائب الشركات، وعليه توصلا إلى أن الزيادة في القروض تؤدي إلى الزيادة في قيمة المؤسسة بسبب الوفورات الضريبية للفوائد (économies d'impot) ، والتحليل كما يلي:

[66] نفس المرجع السابق

يتحقق الوفر الضريبي (Tax Shield) نتيجة لإعتماد الشركة على القروض، فزيادة التمويل المقترض في تشكيلة الأموال يترتب عليه إنخفاض مباشر في تكلفة الأموال المرجحة (WACC) مما يسبب إرتفاع في القيمة السوقية للشركة، وبالتالي: القيمة السوقية لشركة مقترضة= القيمة السوقية لشركة غير مقترضة+ القيمة الحالية للوفر الضريبي. وذلك مع إنتماء المشركتين لنفس المستوى من الخطر.

حيث أنّ القيمة الحالية الوفر الضريبي= (معدل الضريبةx مقدار القرضx سعر الفائدة)/ معدل الخصم. والشكل التالي يوضح ذلك[67]:

الشكل(2-05): أثر الوفر الضريبي على القيمة السوقية للمؤسسة



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص:813.

وقد أقرت جميع النظريات التي جاءت بعد ذلك سلامة هذا الطرح، إلا أنها أضافت بعض المتغيرات التي لها دور في توجيه السلوك التمويلي، كتكلفة الوكالة وتكلفة الإفلاس[68].

وفي سنة 1977 قدم ميلر طرحا أخرا مفاده أن الوفورات الضريبية للفوائد على الشركات تتلاشى بسبب الضرائب الشخصية التي يدفعها حملة الأسهم والسندات على الأرباح والفوائد التي يحصلون عليها من المؤسسة. وفي هذا الإطار هناك عدة دراسات تطبيقية مؤيدة للطرح السابق، والتي تقر بصحة التأثير الإيجابي للوفورات الضريبية على قيمة المؤسسة منها دراسة موديغلياني وميلر سنة 1966 التي إختبرت تأثير الرافعة المالية على

[67] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص :808.

[68] العلاقة بين معدل الضريبة على أرباح الشركات و الوفورات الضريبية تكمن في أنّ علاوة المخاطر المالية الناجمة عن التمويل بالإقتراض تتناسب عكسيا مع معدل الضريبة على أرباح الشركات، أي كلما كان معدل الضريبة صغيرا كانت العلاوت كبيرة و العكس صحيح، و هذا ما يثبت اثر الضرائب على سياسة الإقتراض في المؤسسة. حيث أن العلاوة= (تكلفة الأموال الخاصة- تكلفة الإقتراض) x نسبة الإستدانة

قيمة المؤسسة بوجود الضرائب على الشركات، ووجدت أن الوفورات الضريبية للفوائد لها تأثير إيجابي على قيمة المؤسسة، وذلك من خلال التحليل الأتي:

كذلك دراسة De Angelo&Masulis سنة1980، التي أثبتت وجود التأثير الإيجابي للعلاقة السابقة. كما أن هناك دراسة ليجيفولي وأخرين سنة 1992، كما قامت بإختبار تأثير تغير قانون الضرائب الأمريكي على الديون،وجدت أنه مع زيادة معدل الضرائب الفعال زادت نسبة الديون على الشركات.

والجدير بالذكر أن هناك دراسات تطبيقية لم تؤيد الأفكار السابقة مثل دراسة كيم و سورنس 1986، التي وجدت علاقة عكسية بين معدل الضرائب الفعال وبين نسبة الديون، بالإضافة إلى دراسات أخرى.

1-1-2: الوفورات الضريبية الأخرى:

أضافت نظرية DeAngelo&Masulis سنة 1980 الوفورات الضريبية للمصاريف الأخرى، بخلاف الفوائد من خلال نموذج يجمع كلا من ضرائب الشركات وضرائب الأشخاص، بجانب متغير جديد هو الوفورات الضريبية المرتبطة بالإستثمار مثل: الإهتلاك والإعفاءات الضريبية لتشجيع الإستثمار. ويقوم هذا النموذج على إفتراض أن الوفورات الضريبية الأخرى بديل تام للوفورات الضريبية للفوائد، بمعنى أن زيادة إحداهما تكون على حساب الأخرى، وعليه من المتوقع أن تكون هناك علاقة عكسية بين الوفورات الضريبية الأخرى وبين نسبة الديون(على إعتبار أنّ هناك علاقة طردية بين نسبة الديون وبين الوفورات الضريبية للفوائد).

وهناك دراسة بيلوت 1990، التي درسة أثر تغير قانون الضرائب الأمريكي لسنة1981 على هيكل التمويل، ووجدت أن هذا القانون أدى إلى زيادة الوفورات الضريبية الأخرى، وصاحب ذلك انخفاض في الديون لأن هناك علاقة عكسية بينها.كما أن هناك دراسات غير مؤيدة لذلك منها دراسة كونستندو و آخرين سنة1991 والتي لم تجد علاقة بين الوفورات الضريبية الأخرى ونسبة الديون[69].

[69] مليكة زغيب، وزن المتغير الجبائي في إختيار وسيلة التمويل، الملتقى الوطني حول: السياسة الجبائية في الألفية الثالثة، 11-12 ماي 2003، جامعة سعد دحلب البليدة(الجزائر)،ص:04.

1-2 أثر الجباية على سياسة التمويل الإيجاري:

إنّ شرح أثر الجباية على سياسة التمويل الإيجاري يكون من خلال إبراز الإعتبارات الجبائية التي تدخل في قرار حيازة الأصول الإنتاجية الجديدة لدى المشروعات المختلفة، حيث يتاح أمام المؤسسة عدد من الخيارات للحصول على هذه الأصول، وهي شراء هذا الأصل من مالها الخاص أو شرائه من مال مقترض، أو إستئجاره لمدى معينة مقابل أجرة محددة.

وتتفاوت هذه الخيارات في أهميتها من الناحية الجبائية، فبالنسبة لقرار شراء الأصل بمال المؤسسة الخاص يكون أقل هذه الخيارات أهمية؛ حيث تتمكن المؤسسة من إهتلاك قيمة هذا الأصل المشترى من الدخل الخاضع للضريبة في سنوات الاستخدام، أما في حالة الاقتراض فإن المؤسسة تحصل على خصم فائدة القرض وأقساط الإهتلاك من الدخل الخاضع للضريبة، وفي حالة الاستئجار تسمح القواعد العامة للمؤسسة بخصم قسط الإيجار من الدخل الخاضع للضريبة لذلك فهو يمثل أفضل الخيارات لها، وفي الوقت ذاته لا تنقص المؤسسة من مالها الخاص كما في حالة الشراء، كما لا تتحمل عبء أخذ القرض وقيوده.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التمويل يستغل من طرف المستثمرين لأنه من أهدافه تجنب الضريبة؛ فالمؤجر مثلا يقوم بخصم قسط الإهتلاك باعتباره مالكًا للأصل والمزايا الأخرى التي تقررها التشريعات الضريبية لمالكي الأصول كالإهتلاك الإضافي الذي يمنحه التشريع المصري، وكذلك الخصم المقرر لتشجيع الاستثمار في الأصول والمعروف في الولايات المتحدة الأمريكية بخصم الائتمان الضريبي للاستثمارات، هذا النوع من الخصم الضريبي يستفيد منه المؤجر حتى ولو كانت إيراداته من نشاط التأجير التمويلي أقل من مجموع الخصومات الضريبية التي يقررها المشرع، مما يؤدي إلى تحميل وعاء الضريبة بخسارة غير حقيقية ينتج عنها عدم أداء المؤجر لضريبة الدخل في السنة التي تحققت فيها الخسارة والسنوات التالية لها، وكذلك تخفيضه مقدار الضرائب المستحقة بعد ذلك، أو قد يتخذ المشروع شكل نشاط التأجير التمويلي لتجنب دفع الضرائب، بحيث تصبح هذه الطريقة بمثابة الدرع الواقي للدخل من الخضوع للضريبة[70].

[70] صفاء عمر خالد بلعاوي، النواحي القانونية في عقد التمويل التأجيري و تنظيمه الضريبي، مذكرة ماجستير في المنازعات الجبائية، جامعة النجاح، (نابلس) فلسطين، 2005،ص:147.

1-3 أثر الجباية على سياسة توزيع الأرباح:

يتضمن قرار توزيع الأرباح إتخاذ القرار بتوزيع الأرباح أو إحتجازها بغرض إعادة إستثمارها داخل المؤسسة، وتُعتبر هذه السياسة من الأهمية بما كان لأنها تؤثر على إتجاهات المستثمرين وعلى العديد من المجالات المالية في المؤسسة مثل: الهيكل المالي، تدفق الأموال و السيولة، معدل النمو، تكلفة الأموال.

إنّ توزيع الأرباح قد تكون كقرار إستثماري إذا ما إعتمدت القرارات الخاصة بها على المصدر الأول، وهو النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل، كما أنها قد تكون كقرار تمويلي عندما تلجأ المؤسسة إلى مصدر خارجي(القروض، أسهم جديدة) في توزيعات الأرباح، وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناجمة عن إستخدام النقدية المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية.

كما يجب الإشارة إلى أنه هناك تعارض بين الإدارة والمستثمرين، حيث أن المستثمرين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم، في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الإستثماري داخل المؤسسة[71].

إنّ العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والجباية تكمن من خلال تفسير نظرية التمييز الجبائي Tax Differential Theory والتي تشير إلى أنه لو كان معدل الضريبة على توزيعات الأرباح يزيد على معدل الضريبة على توزيعات الأرباح الرأسمالية. فإن حملة الأسهم يطلبون معدل عائد أكبر قياسا بشركة مماثلة تحتجز كل أرباحها أو الجزء الأكبر منه، مما يزيد من تكلفة الأموال للمؤسسة الأولى وبالتالي تنخفض القيمة السوقية للسهم الواحد[72].

كما يجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والعامل الجبائي تكمن في أنّ المؤسسة قد تدخل في إطار التراكم غير المناسب (Improper Accumulation)، والذي يقصد به مقدار الأرباح المحتجزة التي تزيد عن إحتياجات المؤسسة اللازمة لإنجاز عملياتها الإستثمارية العادية. إذ لا يحق للمؤسسة أن تراكم صافي دخلها في صيغة أرباح محتجزة إذا كان الغرض من ذلك هو مساعدة المساهمين للتهرب من الضريبة المترتبة على إيراداتهم من الأسهم، حيث أن البعض من أنظمة الضرائب تفرض غرامات مالية على المؤسسات التي تحتجز

[71] محمد زرقون، اثر الإكتتاب العام على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الإقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 08،2010،ص:05.
[72] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص :930.

أرباح تزيد عن إحتياجاتها المعقولة والضرورية[73]. وفي هذا المجال يبرز دور المراجحة الضريبية (l'arbitrage fiscale) بغرض تحديد وعاء الضريبة، وذلك بأن يكون التمويل بالإقتراض نسبة من حقوق الملكية ومن ثم عدم جواز خصم فوائد القروض بإعتبارها من التكاليف واجبة الخصم إلاّ في حدود هذه النسبة، وذلك بهدف المحافظة على وعاء الضريبة ومحاولة وضع حد للشركات في تخفيض الوعاء الضريبي، ولقد قامت العديد من الدول بسن قوانيين المراجحة الضريبية في قوانينها الجبائية منها: مصر[74].

وبالتالي يمكن القول أن كل طريقة تمويلية تحتوي على تحفيز جبائي خاص، ولذا فعلى المؤسسة الإختيار بين هذه الطرق التمويلية، مما يسمح لها بتمويل إستثماراتها بواسطة هيكل مالي أمثل، يحقق لها أكبر إيراد ممكن مع أقل مخاطر.

2- دور المسير الجبائي في مرحلة التمويل:

في هذه المرحلة تكون مهمة المسير الجبائي هي المساعدة على إتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة بالبحث عن مختلف طرق التمويل التي تساعد على تحقيق الوفورات الضريبية التي تخفض من الوعاء الجبائي، و بالتالي يمكن القول أن على المسير الجبائي أن يرشد المؤسسة إلى أحسن قرار تمويلي يحقق أهدافها المالية بأقل إخضاع ضريبي.

ومنه التسيير الجبائي في **مرحلة التمويل** يهدف إلى التخفيض من الوعاء الضريبي عن طريق خلق الوفورات الضريبية من خلال الفوائد التي تدفعها المؤسسة على القروض، إذا كان التمويل بالإستدانة، و إختيار مصادر التمويل التي تعطي لها أكبر تحفيزات جبائية إذا كان التمويل عن طريق الأموال الخاصة.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الجبائي في مرحلة الإستثمار

يُعتبر قرار الإستثمار من أهم القرارات التي تقدم عليها المؤسسة نظرا لتأثيراته المستقبلية على حياتها، فسواء كانت القرارات الإستثمارية:توسعية ،إحلالية، إنتاجية أو إستراتيجية، نجد أن العامل الجبائي من بين المؤثرات الخارجية الهامة عليها، وذلك من خلال طبيعة التشريعات الضريبية ونوعية الامتيازات والتحفيزات التي تمنحها ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المعطيات، وجعلها ركيزة لاتخاذ القرارات الاستثمارية وعوامل

[73] محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن(عمان)، الطبعة الأولى،2007،ص:53-56.

[74] وزارة المالية المصرية، المفاهيم الضريبية المستحدثة، ص: 21، *WWW.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/research/mafhiem.com* / 22-07-2011.

لمردودية الاستثمارات . وفي هذا الإطار، يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب قرار نظرا لطبيعته الإستراتيجية و تأثيراته التي يحدثها على مصير المؤسسة ككل، لذا على المؤسسة أخذ بعين الاعتبار المتغيرة الضريبية عند اتخاذ أي قرار إستثمار. والمسير الجبائي في هذه المرحلة يهدف إلى الإستفادة من المزايا التي يمنحها قانون تشجيع الإستثمار، ومنه سنتناول في هذا الإطار:

1- الأثر الجبائي في مرحلة الإستثمار:

تسعى الدولة من خلال سياسة التحريض الضريبي إلى خلق مناخ مشجع ومحفز على الاستثمار، والتحريض الضريبي عبارة عن آلية تضم مجموع من الإجراءات و التسهيلات ذات الطابع التحفيزي، تتخذها الدولة لصالح فئة معينة من الأعوان الاقتصاديين ، بغرض توجيه إهتماماتهم الاستثمارية نحو قطاعات وأنشطة ومناطق يراد تشجيعها وتنميتها، وفق السياسة العامة التي تنتهجها الدولة. وهي قد تكون في شكل:

- إعفاء ضريبي: وهو عبارة عن إسقاط حق الدولة عن المؤسسات في مبلغ الضريبة المستحق عليها، مقابل الإلتزام بنشاط إقتصادي معين في منطقة معينة أو في ظروف معينة، والذي قد يكون دائم أو مؤقت.
- تخفيض ضريبي: وهو عبارة عن إخضاع المكلفين لمعدلات إقتطاع أقل من المعدلات السائدة، أو بتقليص الوعاء الخاضع للضريبة، مقابل إلتزامهم ببعض الشروط؛
- إجراءات ضريبية تقنية: وهي معالجة ضريبية لبعض الجوانب المرتبطة بالمؤسسة، والتي يترتب عنها أثار ضريبية تحفيزية تسمح بتخفيف العبئ الضريبي، من بينها: نظام الإهتلاك، الترحيل إلى الأمام أو الخلف، إعادة إستثمار الأرباح، إعادة إستثمار فائض القيمة، إعادة تقييم إستثماراتها[75].

بالإضافة إلى تأثير الضريبة على قرار الاستثمار من خلال التشريع الضريبي وقوانين الاستثمار ، نجد هذا التأثير ينعكس بصورة مباشرة وفي شكل كمي على التدفقات النقدية المترتبة عن الاقتراح الاستثماري .

فإدخال الضريبة ضمن عناصر التدفق النقدي يكون من خلال تحديد التكلفة الضريبية التي تتحملها المؤسسة خلال مدة حياة الاستثمار لذلك فإن إعادة تقييم استثمارات المؤسسة عملية تسمح لها بإعادة النظر في قيم استثماراتها واستحداثها وقياس مردوديتها بواسطة معايير معينة سنتطرق لأهمها في ما يلي [76]:

[75] يحي لخضر، مرجع سابق، ص:21-32.

[76] شناوي إسماعيل، هندي كريم، مرجع سابق،ص:136.

- معيار صافي القيمة الحالية (VAN):

$$VAN= NCF\ (1+r)^{-1}+ NCF\ (1+r)^{-2}+.....+NCF_n\ (1+r)^{-n}-I_0$$

حيث:NCF يمثل التدفق النقدي الصافي/ NCF=R-D

R: المداخيل السنوية للمشروع، D: الأعباء أو التكاليف التي يتحملها المشروع.

يعتبر أسلوب صافي القيمة الحالية من أهم الأساليب المستخدمة في الإختيار بين المشاريع الإستثمارية،وحسب هذا المعيار لا يكون المشروع الإستثماري مقبولا إلا إذا كان صافي القيمة الحالية موجب أي VAN>0.

وإذا تعددت المشروعات الإستثمارية، فيقبل من بينها صاحب أكبر قيمة موجبة، وتتأثر القيمة الحالية الصافية بمعدل الضريبة على أرباح الشركات، لأن فرض هذه الضريبة يؤثر على التدفقات النقدية الحالية. وبالتالي إحتمال تغيير قرار الإستثمار. وبهدف تشجيع الإستثمار وذلك برفع قيمة التدفقات النقدية السنوية للمشاريع الإستثمارية منح المشرع الضريبي الجزائري من خلال الإصلاحات الضريبية تخفيضات وإعفاءات لصالح المؤسسات.

- معيار معدل العائد الداخلي (TIR):

يعتبر معدل المردودية الداخلي من بين أهم المعايير المستخدمة في إتخاذ القرارات الإستثمارية، ويعرف على أنه" المعدل الذي يجعل من إجمالي التدفقات النقدية الداخلة مساويا لإجمالي التدفقات النقدية الخارجة بالقيم الحالية"، أي هو معدل التقييم الحالي الذي يساوي بين القيم الحالية للتكاليف والقيمة الحالية للإيرادات، وبالتالي هو سعر الخصم الذي يجعل القيمة الحالية مساوية للصفر (VAN=0)، ويحسب كالأتي[77]:

$$-I_0 + (R-D)\left(\frac{1.(1+t)^{-n}}{t}\right) = 0$$

وتؤدي الضرائب المفروضة على أرباح الشركات إلى التخفيض من قيمة التدفقات النقدية الحالية، وهذا ما يجعل المعدل الداخلي للمردودية ينخفض وبالتالي كبح الإستثمار.

وبالتالي يمكن القول أنّ الضريبة في هذه المرحلة يمكن أن تكون عامل محفز على الإستثمار، كما يمكن أن تكون عامل معوق له إذا كانت المعدلات الضريبية تتميز بالمغالات، حيث تأثر الضريبة على إستثمارات

[77] بوغزالة محمد نجلاء، الإستثمار الخاص في الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2000، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2001-2002،ص:24.

المؤسسة من خلال التأثير على الأرباح، بمعنى **الكفاية الحدية لرأس المال**، لأن ميل الإستثمار متوقف بالدرجة الأولى عليها[78].

2- دور المسير الجبائي في مرحلة الإستثمار:

المسير الجبائي في **مرحلة الإستثمار** يهدف إلى إدخال المؤسسة في المشاريع التي تكون مدعمة من طرف الدولة عن طريق التحفيزات الجبائية، حيث أنّ أي مؤسسة يكون هدفها تعظيم الأرباح من خلال الإستثمار في نشاط معين، بمعنى أن يكون الإستثمار ذو مردودية عالية، وبما أن ربحية المؤسسة تتأثر بصورة مباشرة بمختلف الضرائب المفروضة على الدخل أو الأرباح، فإنه كلما إرتفعت هذه الأخيرة كلما عجزت المؤسسة عن إنشاء القيمة لمساهميها وحتى الخروج من السوق.

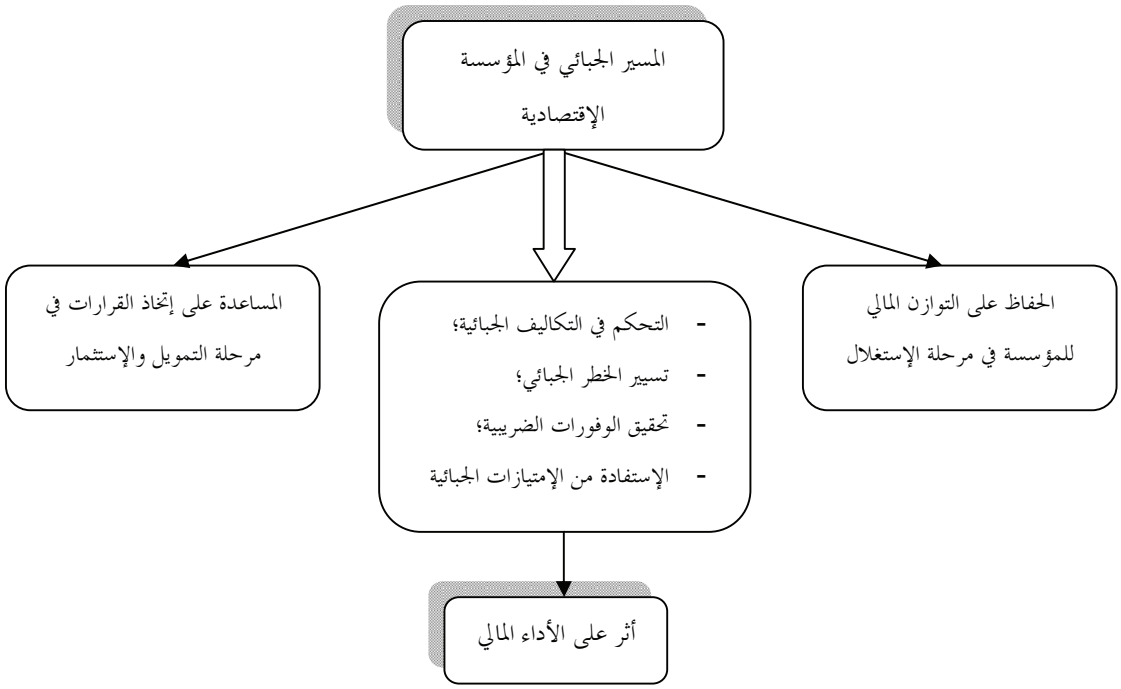
كما أن المسير الجبائي في هذه المرحلة من نشاط المؤسسة يقوم بالمساعدة على إتخاذ القرارات الإستثمارية من خلال تنبيه المؤسسة إلى العديد من النقاط منها:

- أهمية القيام بالتجديدات و الإضافات الرأسمالية للأصول؛
- أهمية قيام المؤسسة بإعادة تقييم أصولها، لحماية رأس مالها من التآكل؛
- قيام المؤسسة بالأخذ للعمر الضريبي للأصل كأحد المتغيرات الواجب دراستها قبل قرار الإستثمار، أو الشراء لأي أصل من الأصول، مثلا من المؤسسات من تنظر إلى أن الأصول ذات الإستثمار قصير الأجل تحتل مكانة أفضل من الناحية الضريبية، لأن الأثر الضريبي يزداد قوة كلما قل العمر الضريبي للأصل.

ومنه يمكن القول أنّ التسيير الجبائي في المؤسسة يعتبر ذات أهمية بالغة، لما له من أهمية في خلق التدفقات المالية للمؤسسة خلال مراحل حياتها في مرحلة الإستغلال والتمويل إلى مرحلة الإستثمار. والشكل التالي يوضح ذلك:

[78] باشوندة رفيق، داني كبير معاشو، تحليل سلوك المؤسسة إتجاه العبء الجبائي، الملتقى الوطني حول السياسة الجبائية في الألفية الثالثة،11-12 ماي 2003، جامعة سعد دحلب البيليدة (الجزائر)،ص:02.

شكل (2-6): أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي



المصدر: من تصور الطالب

نُلاحظ من الشكل السابق أن قيام المؤسسة الإقتصادية بالتسيير الجبائي من خلال الإستفادة من جميع الإمكانيات المتاحة لديها سواء في مرحلة الإستغلال والتمويل أو الإستثمار، يكون له أثر على أدائها المالي، و هذا ما سنحاول تحليله في الدراسة التطبيقية من خلال قياس هذا الأثر.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد أن تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى الأسس النظرية للأداء المالي، وأهمية التسيير الجبائي في تعزيز القدرات المالية للمؤسسة، يمكن القول أنّ قياس الأداء المالي يعتبر من الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، لأنّ كل مؤسسة في السوق تسعى إلى معرفة ما هية نقاط القوة والضعف ومحاولة تشخيصها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما أنّ الجانب الجبائي يعتبر من جملة المتغيرات الإقتصادية الهامة التي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار، لما له من تأثير على إتخاذ القرار الإستثماري والتمويلي، وكذلك على التوازنات المالية ومؤشرات أدائها. كما أنّ إدراج العامل الجبائي في النظرية المالية في أعمال المفكرين Modigliani&Miller و غيرهم إلا دليل على الأهمية التي يكتسبها العامل الجبائي ومن ثم ضرورة أخذه بعين الإعتبار ضمن وظائف التسيير المالي للمؤسسة.

كما أن التأثير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة يختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب حجمها، شكلها القانوني، طبيعة نشاطها وموقعها ودرجة التحفيزات الجبائية المقدمة له، وبالتالي عليها وضع إطار تسييري لتخفيف من تأثيراتها و التكيف معها.

وبالتالي يمكن القول أن قيام المؤسسة بإدراج العامل الجبائي في قراراتها المالية، وإستيعاب أنّ الجباية هي تكلفة، ويجب تسييرها كبقية التكاليف، وقيامها بتعظيم نتائج الإختيار الجبائي بإنتقاء الخيار الذي يضاعف الإمتيازات المالية ويخفف العبء على المؤسسة، يمكنها من الرفع من مستوى أدائها المالي.

وبما أنّ التسيير الجبائي هدفه حصول المؤسسة على أعلى مستوى من التدفقات المالية بأقل التكاليف الجبائية وفق ما يسمح به المشرع الجبائي، فإنها عليها الإستفادة منه في إطار المحافظة على نموها وتنافسيتها في السوق.

كما تجدر الإشارة أنه إذا كان تأثير الضريبة على مختلف متغيرات الاقتصاد الكلي (كالدخل الوطني ، الادخار، الاستثمار،...) قد حظي باهتمام الاقتصاديين وعلماء المالية العامة ،فان الأمر ليس كذلك بالنسبة لتأثير الضريبة و انعكاساتها على مستوى الاقتصاد الجزئي وتحديدا على مختلف أوجه تسيير المؤسسة ويعود ذلك في تقديرنا إلى صعوبة تحديد هذا الأثر الضريبي نظرا لأن الضريبة ليست المتغير أو العامل الوحيد الذي يؤثر على تسيير المؤسسة وأدائها المالي.

الفصل الثالث: الدراسة التحليلية للإستبيان والقياسية لمدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: واقع ممارسة التسيير الجبائي ومدى تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (عرض وتحليل نتائج الإستبيان)

المبحث الثاني: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة حول أثر التسيير الجبائي علـــى الأداء المالي

تبين لنا من الفصلين السابقين، أن التسيير الجبائي يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية من خلال المحافظة على التوازن المالي في مرحلة الإستغلال والمساعدة على إتخاذ القرارات الإستثمارية والتمويلية في المؤسسة بطريقة تجعل المؤسسة تسخر الجباية لتحقيق أهدافها وفق مراحل نشاطها وفي إطار القانون، وبالتالي السؤال المطروح هو: هل التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية له أثر على أدائها المالي ؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه.

سيتم في المبحث الأول دراسة وتحليل نتائج إستبيان لواقع ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ومدى أثره على أدائها المالي، حيث سيتم عرض هذا الإستبيان على أكاديمين ومهنيين نتوقع أنهم على دراية بالجانب الجبائي والمحاسبي، وسنقوم في المبحث الثاني بمحاولة قياس مدى ممارسة التسيير الجبائي وأثره على الأداء المالي لعينة تتمثل في خمس (5) مؤسسات إقتصادية في ولاية بسكرة، للتأكد من درجة توافق النتائج مع أراء أفراد عينة الاستبيان.

المبحث الأول: واقع ممارسة التسيير الجبائي ومدى تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (عرض وتحليل نتائج الإستبيان)

نجد من أهم العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة العامل الجبائي، سواء كان ذلك في مرحلة الإستغلال والتمويل أو الإستثمار، لذا يعد الإهتمام بهذا العامل وتسييره داخل المؤسسة وتصميم أنظمة رقابة داخلية جبائية من سمات الإدارة الناجحة.

يتصف النظام الجبائي الجزائري بأنه نظام تصريحي، تتكون بنيته العامة من ستة قوانيين هي: قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الرسوم على رقم الأعمال، قانون الطابع، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون التسجيل، بالإضافة إلى قانون الإجراءات الجبائية. وبما أن المؤسسة الإقتصادية هي أحد ممولي هذا النظام فإن عليها إحترام تطبيق هذه القوانيين وتكييفها بما يخدم أهدافها المالية، من خلال مجموعة الخيارات الجبائية التي تتلائم مع هذه الأهداف، ومحاولة الإستفادة من جميع الإعفاءات والتخفيضات الممكنة.

يعتبر الإهتمام بتسيير المتغير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أمر لا مفر منه، في ظل بيئة تسودها المنافسة والبحث عن الفرص، ولكن فعالية هذا التسيير ترتبط بالعديد من العوامل أهمها خصوصية كل مؤسسة، فمثلا المؤسسات كبيرة الحجم والتابعة للدولة في الجزائر كشركة سوناطراك وسونلغاز ونافطال...إلخ، نجدها تكرس وظيفة خاصة بالمسائل الجبائية والقانونية (Service fiscale et juridique) ضمن هيكلها الإداري، بينما نجد المؤسسات الخاصة والكبيرة الحجم أو المتوسطة تقوم بدمج التسيير الجبائي ضمن التسيير المالي والمحاسبي، ولذلك نجد في الغالب وظيفة المحاسبة والمالية هي التي تهتم بالمسائل الجبائية، بينما نجد في المؤسسات صغيرة الحجم توكل مهمة التسيير الجبائي لموظف من داخل المؤسسة أو من قبل محافظ الحسابات. ولذلك سنحاول في هذا المبحث الوقوف على واقع التسيير الجبائي ومدى تأثيره على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من خلال إستجواب مهنيين- محافظي حسابات- أكاديمين لمعرفة مجموعة من القضايا المرتبطة بالموضوع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال الإستبانات (Questionnaires)، التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج المعالجة بإستخدام برنامج SPSS (Statiscal Pakage for social Sience)[1].

[1] تم إستخدام SPSS Version 16 في الدراسة.

المطلب الأول: عرض الإستبيان ومنهجية الدراسة:

قصد استيفاء جزء من الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لما له من أهمية في الحصول على بيانات عينة من الأفراد خلال فترة قصيرة، بالإضافة إلى معرفة أراء المتخصصين حول الموضوع.

سنتعرض في هذا المبحث لتحليل الظروف التي أعد فيها الاستبيان وكيفية بناءه، ثم إخضاعه للتحكيم العلمي وفي النهاية اختباره بالشكل الذي يفي بالغرض. إضافة إلى ذلك سنوضح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

1- مراحل إعداد الاستبيان:

1-1 بناء استمارة الاستبيان:

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية، حيث تضمن 35 سؤالاً، وتم صياغتها باللغة العربية. وقد حرصنا قبل نشر الاستبيان إلى إخضاعه للتحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في المجال الإحصائي والمحاسبي والجبائي.

2-1 نشر استمارة الاستبيان على عينة الدراسة:

اعتمدنا في توزيع الاستبيان على عدة طرق هي: التوزيع الإلكتروني، المقابلة الشخصية لمحافظي الحسابات وموظفي مصلحة المالية والمحاسبة، ولقد كانت المساعدة الأكبر من طرف طلبة الماجستير تخصص محاسبة وجباية في جامعة ورقلة، ومن طلبة الماجستير تخصص محاسبة في جامعة بسكرة.

3-1 معالجة استمارة الاستبيان:

تم في هذه المرحلة تكوين مصفوفة الاستبيان متعلقة بفرضيتين، الفرضية الأولى التي تضم 15 سؤالا، والفرضية الثانية تضم 13 سؤالا، وبعد ذلك تم تفريغ المصفوفة في البرنامج SPSS للحصول على النتائج المطلوبة. وبذلك بلغ عدد فقرات المجالات 28 فقرة، كانت الإجابات عليها وفق مقياس ليكارت الخماسي. يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصددها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من(معارض بشدة، معارض، لا أدري، موافق، موافق بشدة)،حيث تعطى للإجابة التي

تمثل أعلى مستوى للإتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثـــلاث درجـــات فدرجتين ثم درجة واحدة وهكذا وبالعكس للإتجاهات السلبية،كما يوضحها الجدول التالي[2]:

جدول رقم (01): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانها

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفرا

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي:

جدول (02): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1,79	1
من 1,8 إلى 2,59	2
من 2,6 إلى 3,39	3
من 3,4 إلى 4,19	4
من 4,25 إلى 5	5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفرا

2- منهجية الدراسة:

2-1 هيكل الاستبيان وفرضياته:

تضمنت استمارة الاستبيان 35 سؤالا بوبت في ثلاثة محاور، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقاً لطريقة الاســـتبيان المقيد، وتم تبويب أسئلة الاستبيان وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتضمن أسئلة عامة، الغرض منها جمع معلومات تخص الفرد المستجوب والتي تبدأ من الســـؤال 01 إلى غاية السؤال 06؛

المحور الثاني:يتعلق بالأسئلة المرتبطة بمدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وهي من 07 إلى غاية السؤال 21؛

المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة المرتبطة بمدى أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسســـات الإقتصـــادية الجزائرية، وهي من السؤال 22 إلى غاية 35.

حيث جاء هذا التقسيم متماشيا مع الفرضيات التي تم بنائها، لتحديد مدى تحققها من عدمها وهي:

[2] أنظر، وليد عبد الرحمان خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، إدارة البرامج و الشئون الخارجية، 1430هـــ،ص:07.

- توجد بعض الاتجاهات الإيجابية والسلبية ولصالح الإيجابية نحو ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛ وفي هذه الفرضية سيتم اختبار ما يلي باستخدام " ANOVA Test ":
  - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعزى إلى متغير وظيفة المستجوبين؛
  - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعزى إلى حجم وكثافة نشاط المؤسسة.
- توجد اتجاهات إيجابية نحو تأثير قوي للتسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

2-2 أهداف الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- تهدف إلى التعرف على اتجاهات المتخصصين في المجال الجبائي والمحاسبي نحو مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- تهدف إلى التعرف على اتجاهات المتخصصين في المجال الجبائي والمحاسبي نحو مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

2-3 الدراسات السابقة:

من الدراسات التي استخدمت الاستبيان والقريبة من موضوع دراستنا نجد:

- دراسة عبد الرؤوف عياش، بعنوان" l'optimisation fiscale en matière d'impôt sur les société" تناولت اتجاهات 407 خبير محاسبة في تونس حول ممارسات التسيير الجبائي في المؤسسات التونسية سنة 2008، أهم أهداف الدراسة الكشف عن مدى تأثير العامل الجبائي على القرارات في المؤسسات التونسية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن 70% من حجم العينة يرون أن تأثيره جد مرتفع، كما أظهرت أن نسبة 53% يرون هناك توجه نحو التسيير الجبائي في المؤسسات التونسية بسبب تأثير العامل الجبائي على أداء المؤسسة؛
- دراسة محفوظ محمد علي محفوظ خويرة، بعنوان" التخطيط الضريبي في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، سنة 2004، تناولت اتجاهات الشركات المدرجة في السوق حول مدى ممارسة التخطيط

الجبائي بـــ: الإستفادة من الإمتيازات التي يمنحها القانون الجبائي وقانون الإستثمار، بالإضافة إلى القيـــام بمعالجات جبائية وإدارية ومالية، توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة وقناعة لدى عينـــة الدراســـة بـــأن الشركات تسعى إلى الإستفادة من المزايا العامة التي يمنحها القانون الجبائي، كما يميل أفراد العينـــة إلى أن هناك استفادة ليست كبيرة من المزايا التي يمنحها قانون الإستثمار، وإلى الموافقة على اعتبار أن الشركة تهتم وتمارس إجراءات مالية ومحاسبية وإدارية.

المطلب الثاني :معالجة وتحليل نتائج الاستبيان:

1- الخصائص الديموغرافية لمجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 70 مشاهدة تتكون من: محافظي الحسابات، موظفي مصلحة المحاسبة والماليـــة، أساتذة جامعيين متخصصين في المسائل المحاسبية والجبائية، طلبة الماجستير تخصص محاسبة وجبايـــة، حيـــث تم توزيع استمارة الاستبيان في الفترة من 15 سبتمبر إلى 10 أكتوبر 2011 ، وقد تم استرجاع 49 استمارة، وبذلك تكون النسبة المئوية للردود حوالي 70% وهي نسبة معقولة قياسا بالأبحاث المماثلة. وتتمثل الخصائص الديموغرافية للعينة والتي اختيرت بطريقة العينة المقصودة فيما يلي:

والجداول التالية تبين سمات وخصائص مجتمع الدراسة كالتالي:

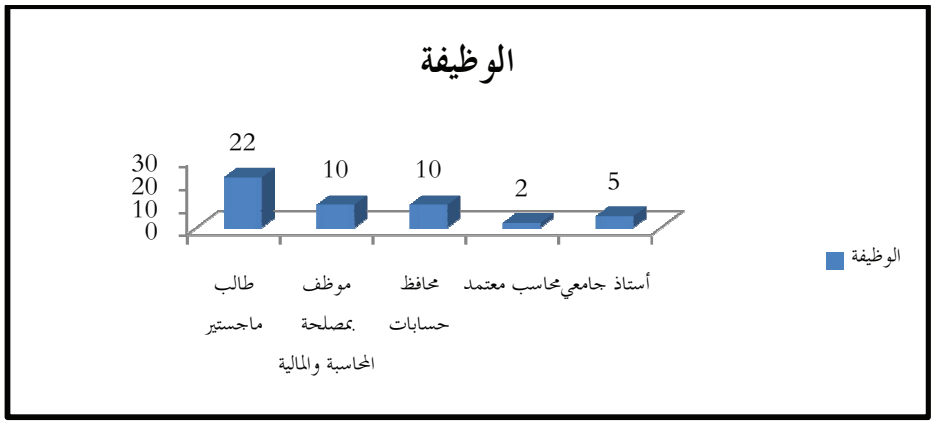
يبين الجدول رقم (03) أنّ 45 %من عينة الدراسة هم طلبة ماجستير، و20 %موظفين بمصلحة المحاسبة و المالية،20 %يعملون كمحافظي حسابات، 4 %محاسبين معتمدين، و10 %أساتذة جامعيين.

جدول رقم (03) :توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	تكرار الوظيفة	نسبة الوظيفة %
طالب ماجستير	22	0,45
موظف بمصلحة المحاسبة والمالية	10	0,20
محافظ حسابات	10	0,20
محاسب معتمد	2	0,04
أستاذ جامعي	5	0,10
المجموع	49	100

المصدر: مخرجات نتائج الاستبيان

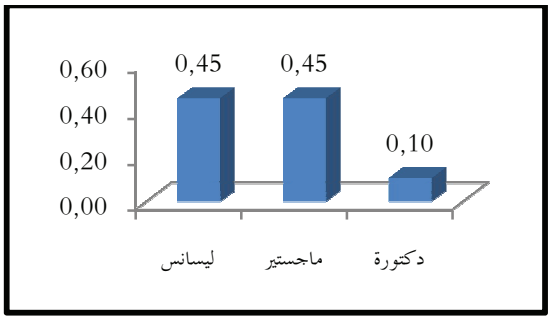
شكل رقم(01): تقسيم عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (04) أن 45 % من عينة الدراسة هم حاملي شهادة ليسانس تخصص محاسبة، و45 % هم طلبة ماجستير والذين أغلبهم درسوا المسائل المحاسبية والجبائية من الطور الثانوي إلى غاية الماجستير، و10 % متحصلين على شهادة الدكتورة.

شكل رقم (02): توزيع العينة حسب المؤهل



المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

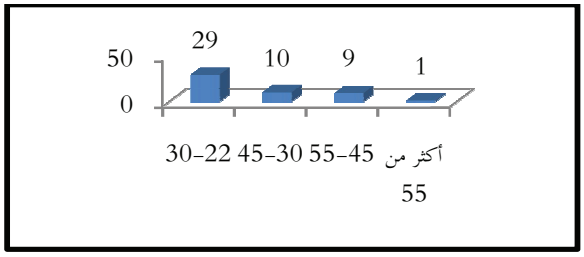
جدول رقم (04) :توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ليسانس	22	0,45
ماجستير	22	0,45
دكتورة	5	0,10
المجموع	49	100

المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

يبين الجدول رقم(05)أنّ 59% النسبة الأكبر في عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 22 و30 سنة.

شكل رقم (03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

جدول رقم (05) :توزيع العينة حسب العمر

العمر	30-22	45-30	55-45	أكثر من 55	المجموع
التكرار	29	10	9	1	49
النسبة %	0,59	0,20	0,18	0,02	100

المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

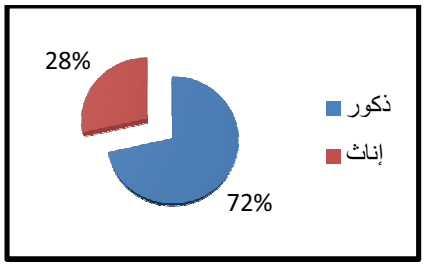
يبين الجدول رقم (06) أنّ 71% من عينة الدراسة ذكور، و28 % إناث.

الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	35	0,71
إناث	14	0,29
المجموع	49	100

المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

الشكل (04): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات نتائج الإستبيان

2- دراسة درجة صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق الأداة (Validity) مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب التي تود قياسه، وهو عبارة عن مؤشر على قدرتها على قياس الجانب موضوع الاهتمام فيها، أما الثبات(Reliability) يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من قبل نفس الباحث أو الباحثين في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة.

- **ثبات الاستبيان:**

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)، إذ تم تقدير معامل الثبات لكل مجال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): مقياس الثبات ألفا كرومباخ لمجالات الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المجال الأول	15	0,889	0,942
المجال الثاني	13	0,874	0,934

المصدر: النتائج المعالجة

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معامل الثبات للمجال الأول88,9% في حين المجال الثاني87,4% وهي قيم مقبولة في مثل هذه الدراسات[3].

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

[3] أنظر وليد عبد الرحمان خالد الفرا، مرجع سابق،ص 39.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لكل مجال، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول رقم(08) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والذي يبن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (08): معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية لفقرات الإستبيان

رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
x1	0,4663	**y1**	0,6432
x2	0,5012	**y2**	0,3339
x3	0,6629	**y3**	0,6829
x4	0,8587	**y4**	0,6952
x5	0,6471	**y5**	0,681
x6	0,343	**y6**	0,8072
x7	0,2711	**y7**	0,4004
x8	0,8587	**y8**	0,3014
x9	0,7184	**y9**	0,523
x10	0,2711	**y10**	0,6114
x11	0,8587	**y11**	0,8527
x12	0,7184	**y12**	0,6114
x13	0,7501	**y13**	0,3803
x14	0,6629		
x15	0,7509		

المصدر: من نتائج المعالجة

من خلال نتائج الدراسة نجد أن متوسط معامل الإرتباط للمحور الأول يساوي 62,2% ، بينما يبلغ متوسط معامل الإرتباط للمحور الثاني بِـ: 60%، وهي دالة معنوياً.

3- حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل مجال:

3-1 بالنسبة للمجال الأول:

يظهر الجدول رقم(13) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,57 ؛ 4,63)، بإنحرافات معيارية تراوحت بين (0,487 ؛ 1,323) بدرجة تقدير بين موافق وموافق بشدة، أما المتوسط العام للمجال ككل

فقد بلغ 4,38 بانحراف معياري 0,62، وبدرجة تقدير موافق بشدة، مما يشير إلى اتفاق كبير على وجود ممارسة للتسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. إذ حصلت الفقرة رقم (10)" التسيير الجبائي ضعيف الفعالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,63) وانحراف معياري (0,487) وبدرجة تقدير موافق بشدة، ثم تلاها الفقرة رقم (07) بنفس المرتبة " المؤسسة الجزائرية تعاني من نقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالتسيير الجبائي" بنفس نتائج الفقرة السابقة، ثم جاءت الفقرة (03) في المرتبة الثالثة " التسيير الجبائي عملية قانونية "بمتوسط حسابي (4,57) وانحراف معياري (0,5) وبدرجة تقدير موافق بشدة... إلى غاية الفقرة رقم (08) " التسيير الجبائي يمارس في المؤسسة الإقتصادية" بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,858) وبدرجة تقدير موافق، ثم أخر فقرة (06) " التسيير الجبائي في المؤسسات الجزائرية يرتكز على سلامة وإعداد التصريحات الجبائية" بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري (1,323) وبدرجة تقدير موافق.

ويمكن أن يعزى السبب إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يمارس وهو لسيق بالتسيير المالي والمحاسبي، ولكن يرون أنّه ضعيف الفعالية، وذلك حسب رأيهم يعزى إلى العديد من النقاط أهمها:

- نقص الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية المتخصصة في التسيير الجبائي؛
- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية الجبائية في المؤسسات الجزائرية؛
- المؤسسات الجزائرية في الغالب هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وغير كثيفة النشاط مما يضعف من فعالية هذا النوع من التسيير؛
- عدد وأنواع الضرائب والرسوم التي تخضع له المؤسسات الجزائرية ليس بالكبير والمهم؛
- عدم وجود أنظمة معلومات صلبة يمكن الاعتماد عليها؛
- انغلاق المؤسسات الجزائرية عن السوق الخارجية، مما يجعل المؤسسة تهتم بالجباية المحلية فقط؛
- التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا يمارس بطرق علمية ومدروسة.

- **التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعزى إلى متغير وظيفة المستجوبين:**

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم إستخدام تحليل التباين الأحـــادي ANOVA، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09): تحليل التباين الأحادي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,699	4	0,675	0,909	0,467
Intra-groupes	32,648	44	0,742		
Total	35,347	48			

Test d'homogénéité des variances

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,247	4	44	0,305

المصدر: نتائج معالجة الإستبيان

يتـــبين مـــن الجـــدول أن قيمـــة الدلالـــة المرفقـــة بقيمـــة الإحصـــاءة $F = 0,909$ المحســـوبة هـــي $Sig. = 0,467 \succ \alpha = 0,05$ ، وعليه نقبل فرض العدم القائل أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حـــول مدى ممارسة التسيير الجبائي تعزى إلى متغير وظيفة المستجوبين".

وإن عدم وجود فروقات حول مدى ممارسة التسيير الجبائي يعزى إلى متغير وظيفة المستجوبين، والتي تتكون من أكاديميين ومهنيين، تدل على قناعة هذه العينة من وجود ممارسات مثل: احترام القانون الجبائي أثناء إعداد التصريحات الجبائية، محاولة الإستفادة من الإعفاءات والتخفيضات الجبائية، القيام بالمعالجات الجبائية، إعـــادة إستثمار الأرباح للحصول على تخفيض في نسبة الضرائب على أرباح الشركات (IBS)...إلخ.

- **التحقق من عدم وجود فروقات حول ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية يعزى إلى حجم المؤسسة وكثافة نشاطها:**

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 03 مستويات من المؤسسات التي تعمل فيها، إلى كبيرة الحجم والنشاط، متوسطة الحجم والنشاط، صغيرة الحجم والنشاط، وتبين أن 20% من أفراد العينة عملوا أو يعملـــون في مؤسســـات صغيرة الحجم، و 70% في مؤسسات متوسطة الحجم، و10% في مؤسسات كبيرة الحجم[4].

ومن أجل دراسة صحة هذه الفرضية" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، من حيث مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعزى إلى حجم المؤسسة وكثافة النشاط، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(10): تحليل التباين الأحادي

Note

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	1,172	2	0,586	2,528	0,091
Intra-groupes	10,665	46	0,232		
Total	11,837	48			

المصدر: نتائج معالجة الإستبيان

Test d'homogénéité des variances

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,499	2	46	,234

المصدر: نتائج معالجة الإستبيان

يتبين من الجـــدول أن قيمـــة الدلالـــة المرفقـــة بقيمـــة الإحصـــاءة $F = 2,528$ المحســـوبة هـــي $Sig. = 0,091 \succ \alpha = 0,05$ ، وبالتالي نقبل فرض العدم القائل أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التسيير الجبائي تعزى إلى حجم المؤسسة وكثافة النشاط ". وتشير الفرضية إلى أنه بالرغم من أن أفراد العينة يعملون في مؤسسات متباينة الحجم والنشاط إلاّ أنهم لم يختلفوا حول ممارسة التسيير الجبائي، كما أنهم يرون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والنشاط هي أيضا معنية بتســـيير جبايتـــها بـــالأخص في سنوات بداية نشاطها، أما فيما يتعلق بالمؤسسات كبيرة الحجم والنشاط فهي تزيد من فعالية التسيير الجبـــائي فقط.

3-2 بالنسبة للمجال الثاني:

يظهر الجدول رقم (14) أنّ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,71 ؛ 3,96)، بإنحرافات معيارية تراوحت بين (0,676 ؛ 1,654) بدرجة تقدير بين معارض وموافق، أما المتوسط العامل للمجال ككل فقد بلغ3,66بانحراف معياري0,956، وبدرجة تقدير موافق، مما يشير إلى اتفاق كبير على وجـــود تـــأثير

[4] تقسيم المؤسسات حسب الحجم إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة تم على أساس عدد العمال.

للتسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. إذ حصلت الفقرة رقم (11)" تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي يكون من خلال التأثير بدرجة كبيرة على خزينة المؤسسة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,676) وبدرجة تقدير موافق، ثم تلاها الفقرة رقم (06) في المرتبة الثانية " تهتم المؤسسة بتحقيق الوفورات الضريبية في مراحل نشاطها " بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,857) وبدرجة تقدير موافق، ثم جاءت الفقرة (07) في المرتبة الثالثة" المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التشغيلية " بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,754) وبدرجة تقدير موافق... إلى غاية الفقرة رقم (03) " يوجد إرتباط ضعيف بين التسيير الجبائي والأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية " بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,908) وبدرجة تقدير موافق، ثم أخر فقرة(08) " المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التمويلية " بمتوسط حسابي (2,71) وانحراف معياري (0,935) وبدرجة تقدير معارض.

من خلال ما سبق نجد أن اتجاهات أراء عينة الدراسة حول أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي ترى أن هذا الأثر ضعيف، لأنهم يرون أن التسيير الجبائي يؤثر على الأداء المالي بدرجة كبيرة في مرحلة الاستغلال و الإستثمار من خلال التأثير على خزينتها، وأن مفهوم الأداء المالي أوسع من ذلك، بحث يكون مرتبط بالعديد من العوامل المتداخلة التي قد تكون أهم من أثر التسيير الجبائي مثل تسيير المورد البشري، الإنتاج، المبيعات، التسويق... إلخ.

جدول رقم (11): اتجاهات أراء أفراد العينة حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

المجال الأول	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	الإتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
العامل الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عالي الأهمية	1	0	2	27	19	0,736	4,29	موافق بشدة
	2%	0%	4%	55%	39%			
التسيير الجبائي يُمارس في المؤسسة الجزائرية	1	1	5	23	19	0,858	4,18	موافق
	2%	2%	10%	47%	39%			
التسيير الجبائي في القانون الجبائي الجزائري عملية قانونية	0	0	0	21	28	0,5	4,57	موافق بشدة
	0%	0%	0%	43%	57%			
التسيير الجبائي يمارس غالبا في المؤسسات كبيرة الحجم و النشاط	0	0	0	29	20	0,497	4,41	موافق بشدة
	0%	0%	0	59%	41%			
القانون الجبائي الجزائري يعطي خيارات جبائية ولكنها غير كافية	0	2	2	23	22	0,747	4,33	موافق بشدة
	0%	4%	4%	47%	45%			
التسيير الجبائي في المؤسسة الجزائرية يرتكز على سلامة و إعداد	5	8	3	20	13	1,323	3,57	موافق

التصريحات الجبائية	10%	16%	6%	41%	27%			
المؤسسة الجزائرية تعاني من نقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالتسيير الجبائي	0	0	0	18	31	0,487	4,63	موافق بشدة
	0%	0%	0%	37%	63%			
التسيير الجبائي في المؤسسة الجزائرية يعتمد على تكوين مصلحة خاصة بالمسائل الجبائية فقط	0	0	0	29	20	0,497	4,41	معارض بشدة
	59%	41%	0%	0%	0%			
التسيير الجبائي مرتبط بالتسيير المالي و المحاسبي في المؤسسة الجزائرية	0	0	2	27	20	0,566	4,37	موافق بشدة
	0%	0%	4%	55%	20%			
التسيير الجبائي ضعيف الفعالية في المؤسسة الجزائرية	0	0	3	18	28	0,487	4,63	موافق بشدة
	0%	0%	6%	37%	57%			
التسيير الجبائي يهدف إلى تقليل الخطر الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	0	0	0	29	20	0,497	4,41	موافق بشدة
	0%	0%	0%	58%	22%			
المؤسسة الجزائرية لا تمارس التسيير الجبائي بطرق علمية ومدروسة	0	0	2	27	20	0,566	4,37	موافق بشدة
	0%	0%	4%	55%	41%			
المؤسسة الجزائرية ما زالت غير مؤهلة لإعطاء هذا الجانب من التسيير المكانة اللازمة	0	0	0	26	23	0,5	4,47	موافق بشدة
	0%	0%	0%	53%	47%			
الذكاء الجبائي للمسير يعتبر من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية	0	0	0	21	28	0,5	4,57	موافق بشدة
	0%	0%	0%	43%	57%			
حتى يفعل التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يجب فتح معاهد متخصصة بالتكوين في مثل هذا التخصص	0	0	0	25	24	0,505	4,49	موافق بشدة
	0%	0%	0%	51%	49%			

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (12): اتجاهات أراء أفراد العينة حول مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

المجال الثاني	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	الإتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
المؤسسات الجزائرية على وعي بأهمية تأثير التكاليف الجبائية على أدائها المالي	4	0	11	19	15	1,124	3,84	موافق
	8%	0%	22%	39%	31%			
يوجد تأثير ضعيف للتكاليف الجبائية على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية	0	10	2	28	9	0,995	3,73	موافق
	0%	20%	4,1%	57%	18%			
يوجد إرتباط ضعيف بين التسيير الجبائي و الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية	4	0	4	38	3	0,908	3,73	موافق
	8%	0%	8,2	78%	**6%**			
تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي يعتمد على خصوصية كل مؤسسة	3	4	4	30	8	1,036	3,73	موافق
	8%	0%	8,2	61%	**16%**			
يقل العبء الجبائي على المؤسسات الإقتصادية التي تلتزم و تمارس المزايا التي يمنحها القانون الجبائي و قانون تشجيع الإستثمار	3	4	0	34	**8**	1,014	3,82	موافق
	6%	8%	0%	69%	**16%**			
تهتم المؤسسة بتحقيق الوفورات الضريبية في مراحل نشاطها	0	7	0	34	**8**	0,857	3,88	موافق
	0%	14%	0%	69%	**16%**			
المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التشغيلية	0	4	5	33	**7**	0,754	3,87	موافق
	0%	8%	10%	67%	**14%**			
المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التمويلية	0	30	3	16	**0**	0,935	2,71	معارض
	0%	61%	6%	33%	**0%**			

المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات الاستثمارية	3	8	0	34	**4**	1,061	3,57	موافق
	6%	16%	0%	69%	**8%**			
عندما تتجنب المؤسسة الغرامات الجبائية والعقوبات فإن هذا يكفي للتأثير على الأداء المالي	2	0	6	38	**3**	0,727	3,82	موافق
	4%	0%	12%	78%	**6%**			
تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي يكون من خلال التأثير بدرجة عالية على خزينة المؤسسة	0	2	6	33	**8**	0,676	3,96	موافق
	0%	4%	12%	67%	**16%**			
المؤسسة التي لا تهتم بتسيير جبايتها قد تتعرض لهبوط قيمتها السوقية	2	0	6	38	**3**	0,727	3,82	موافق
	4%	0%	12%	78%	**6%**			
تفعيل الجزائر للبورصة سيجعل العامل الجبائي أكثر أهمية و بالتالي الاهتمام بالتسيير الجبائي بسبب تأثيره على الأداء المالي	14	6	0	15	**14**	1,654	3,18	لا أدري
	29%	0%	12%	31%	**29%**			

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في استبيان عينة من الأفراد المتخصصين في الجانب المحاسبي والمالي، توصلنا إلى أهم النقاط التالية:

- التسيير الجبائي يمارس ولكن ضعيف الفعالية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وذلك بمتوسط 4,63 من اتجاهات أفراد العينة ؛
- اتجاهات أفراد العينة يرون أن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التشغيلية مثل عمليات البيع والشراء بمتوسط 3,87 ، أما فيما يتعلق بالقرارات التمويلية فإن اتجاههم كانت معارضة بمتوسط 2,71 ، حيث في رأيهم أن الجزائر لا تتوفر على بدائل تمويلية كثيرة، وعند القيام بعملية التمويل فإن العامل الجبائي لا يأخذ بعين الإعتبار، لأن المصدر التمويلي الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات هو الاتجاه نحو الإقراض ويعتبرونه مصدر تمويلي أكثر من مصدر وفر ضريبي، أما فيما يتعلق بأخذ العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات الاستثمارية كان اتجاههم نحو موافق بمتوسط 3,57 مما يدل على أنهم يرون أن العامل الجبائي يعتبر مهم عند إتخاذ القرارات الاستثمارية.

مما سبق، ومن خلال نتائج الإستبيان لاتجاهات أفراد عينة الدراسة، تبين أن التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية يمارس، وله دور مهم في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من خلال تحقيق تدفقات نقدية سواء في مرحلة الإستغلال والتمويل أو الإستثمار، ولكن ضعيف الفعالية.

كما أن هناك إرتباط ضعيف بين التسيير الجبائي والأداء المالي لأنه حسب رأيهم لا يمكن القول أن مستوى الأداء المالي مرهون بمستوى التسيير الجبائي، ويرون أن هناك العديد من المتغيرات الأخرى التي

لديها إرتباط قوي بالأداء المالي غير التسيير الجبائي مثل: زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، دخول مساهمين جدد... إلخ، وأنه عندما يؤثر التسيير الجبائي على أحد المؤشرات التي تقيس الأداء المالي مثل: الخزينة لا يعني أن هناك إرتباط قوي بالأداء المالي الذي يعتبر مفهوم أوسع من ذلك.

المبحث الثاني : دراسة قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة حول أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي

لتعزيز الدارسة الميدانية سنحاول إبراز وزن وأهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسات عينة الدراسة، ثم نقيس درجة الإرتباط بين التسيير الجبائي والأداء المالي، لعينة من المؤسسات في العاملة في ولاية بسكرة ولذلك سنتحقق من الفرضيتين التاليتين:

- المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة لا تمارس التسيير الجبائي بفعالية؛
- يوجد علاقة إرتباط قوية بين التسيير الجبائي والأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية لعينة الدراسة، من خلال التحقق من:

- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين مردودية الأموال الخاصة في المؤسسة والمقاسة بنسبة مردودية الأموال الخاصة؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى الرفع قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإستغلال والمقاسة بنسبة الهامش الإجمالي للإستغلال؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين المردودية المالية للمؤسسة والمقاسة بنسبة المردودية المالية؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين المردودية الإقتصادية للمؤسسة والمقاسة بنسبة المردودية الإقتصادية؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين المردودية التجارية للمؤسسة والمقاسة بنسبة المردودية التجارية؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين سيولة المؤسسة والمقاسة بنسبة السيولة الفورية؛
- تؤدي ممارسة التسيير الجبائي إلى تحسين الإستقلالية المالية للمؤسسة والمقاسة بمعدل الإستدانة.

مُحاولةً منّا لتحقيق ذلك، فإننا سنعمد على دراسة وتحليل مختلف النقاط التالية:

المطلب الأول: التعريف المالي والجبائي لعينة الدراسة وحدودها :

بهدف معرفة أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، إرتئينا إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة، والتي يوضح أهم خصائصها الجدول التالي:

جدول رقم(15): خصائص المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة

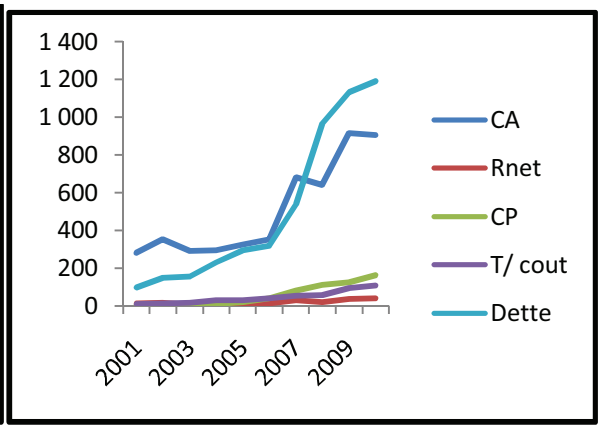
رمز المؤسسة وإسم المؤسسة	نوع المؤسسة	طبيعة النشاط	رأس المال (مليون دج)	عدد العمال
مؤسسة طهراوي(AT)	SARL	إستيراد وتوزيع المضخات المائية، إنتاج المياه المعدنية، الأعمال الفلاحية والري	164	200
مؤسسة طهراوي(BT)	SARL STPH	الأشغال العمومية الكبرى	35	300
مؤسسة طهراوي(CT)	SNC	محطة خدمات	0,2	12
مؤسسة المطاحن الكبرى (DA) للجنوب	SARL	إنتاج الدقيق والفرينة ومشتقاتها	745	50
مؤسسة الكوابل بسكرة (EE)	SPA	إنتاج الكوابل الكهربائية	2079	800

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على المعلومات المقدمة من المؤسسات عينة الدراسة

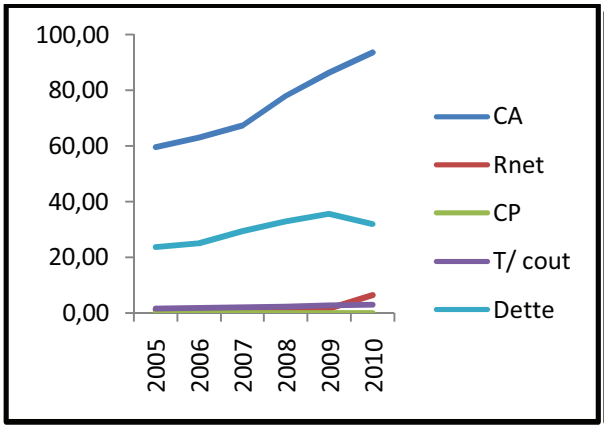
وقد اختيرت عينة الدراسة وفقا للأسس التالية: الإختلاف في طبيعة النشاط والحجم والشكل القانوني وذلك لمعرف مدى تأثيرها على دراسة الإشكالية المطروحة في البحث. وقد حددنا المجال الزمني للدراسة في الفترة :

- من 2001 إلى 2010 بالنسبة للمؤسسة AT؛
- من 2006 إلى 2010 بالنسبة للمؤسسة BT؛
- من 2005 إلى 2010 بالنسبة للمؤسسة CT؛
- من 2005 إلى 2009 بالنسبة للمؤسسة DA؛
- من 2005 إلى 2009 بالنسبة للمؤسسة EE. ولذلك سنحاول إستعراض أهم خصائصها فيما يتعلق بتطور: رقم الأعمال، النتيجة الصافية، رأس المال، إجمالي تكاليف الإستغلال، إجمالي الديون، والأشكال التالية توضح ذلك:

شكل (05): أهم خصائص المؤسسة AT

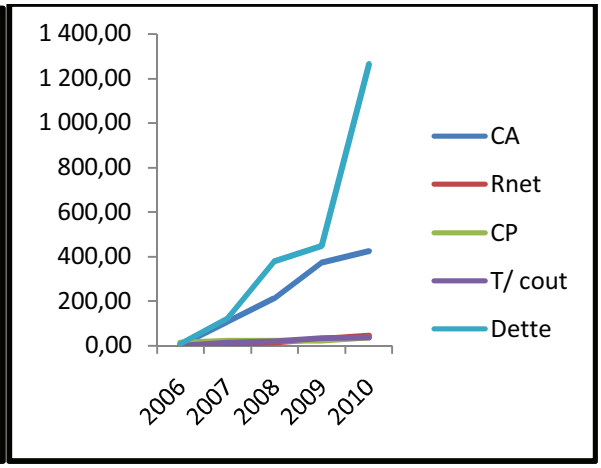


شكل (07): أهم خصائص المؤسسة CT

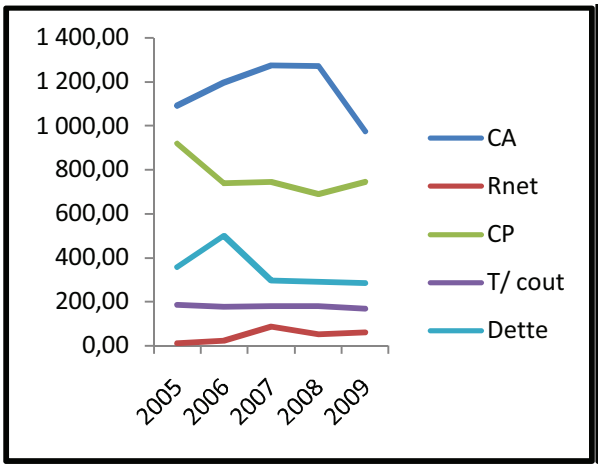


المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على الحسابات الإجتماعية للمؤسسة

شكل (06): أهم خصائص المؤسسة BT

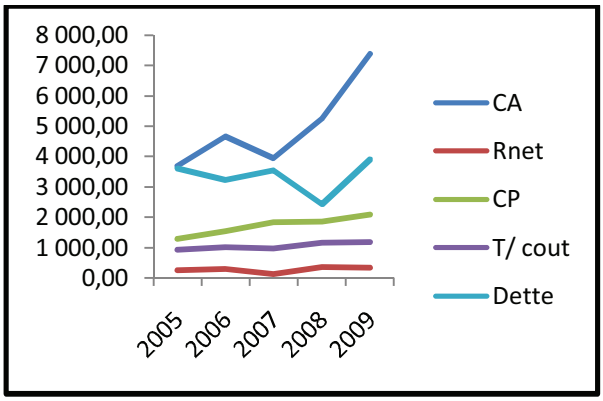


شكل (08): أهم خصائص المؤسسة DA



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على الحسابات الإجتماعية للمؤسسة

شكل (09): أهم خصائص المؤسسة EE



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على الحسابات الإجتماعية للمؤسسة

من خلال الأشكال السابقة نرى أن:

- بالنسبة للمؤسسة AT:

نلاحظ من الشكل رقم(05) أن رقم المبيعات عرف تطوراً كبيراً سنة 2010 مقارنة بسنة 2001 بمعدل نمو يقدر بـــ: 322 %، وهذا ناتج بدرجة كبيرة إلى قيام المؤسسة بفتح مراكز بيع في كل من ولاية: وهران، عنابة، الجزائر العاصمة، ورقلة، كما نلاحظ أن هذا النمو الذي تشهده قابله قيام المؤسسة بالرفع في رأس مالها من 2 مليون دج سنة 2001 إلى 164 مليون سنة 2010، وإرتفاع في تكاليف الإســـتغلال مـــن 10,8 مليون دج سنة 2001 إلى 109 مليون سنة 2010، كما أن لجوء المؤسسة إلى الإقتراض ساهم برفع بدرجة كبيرة إجمالي الديون من 98 مليون دج إلى 1188 مليون دج سنة 2010، أما عن النتيجة فإنها زادة بنسبة 341% خلال هذه الفترة. وبالتالي يمكن القول أن هذه المؤسسة في مرحلة نمو على جميع المستويات.

- بالنسبة للمؤسسة BT:

نلاحظ من الشكل رقم(06) أن رقم المبيعات عرف تطوراً كبيراً سنة 2010 مقارنة بسنة 2006 بمعدل نمو يقدر بـــ: 425 %، وهذا ناتج بدرجة كبيرة إلى إرتفاع حجم المشاريع التي تقوم بها المؤسســـة، كمـــا نلاحظ أن هذا النمو الذي تشهده قابله قيام المؤسسة بالرفع في رأس مالها من 14 مليون دج سنة 2006 إلى 35 مليون سنة 2010 ، وإرتفاع في تكاليف الإستغلال من 0,01 مليـــون دج ســـنة 2006 إلى 36,6 مليون سنة 2010، كما أن لجوء المؤسسة كذلك إلى الإقتراض ساهم برفع بدرجة كبيرة إجمالي الديون من 8,22 مليون دج إلى 1264 مليون دج سنة 2010، أما عن النتيجة فإنها إرتفعت إلى 45 مليون دج سنة 2010.

- بالنسبة للمؤسسة CT:

نلاحظ من الشكل رقم(07) أن رقم المبيعات عرف تطوراً كبيراً سنة 2010 مقارنة بسنة 2005 بمعدل نمو يقدر بـــ: 157 %، كما نلاحظ أن هذا النمو الذي تشهده قابله ثبات في رأس مالها ب:0,2 مليون دج وإرتفاع في تكاليف الإستغلال من 1,67 مليون دج سنة 2005 إلى 3,14مليون سنة 2010، كمـــا أن هناك نوع من الإستقرار في إجمالي الديون وهذا دليل على أن المؤسسة تتمتع بإستقلالية مالية عالية، حيـــث لم

تتجاوز نسبة الديون من سنة إلى أخرى نسبة 20%، أما عن النتيجة فإنها إرتفعت من 1,25 سنة 2005 إلى 6,61 مليون سنة 2010.

- بالنسبة للمؤسسة DA:

نلاحظ من الشكل رقم(08) أن رقم المبيعات عرف إنخفاضا سنة 2009 مقارنة بسنة 2005 بمعدل يقدر بـــ: 10,62- %، وهذا ناتج بدرجة كبيرة إلى إنخفاض الإنتاج بسبب نقص المادة الأولية، كما نلاحظ أن المؤسسة قامت بالتخفيض في رأس مالها من 920 مليون دج سنة 2006 إلى 745 مليون ســـنة 2009 ، كما نلاحظ أن تكاليف الإستغلال إنخفضت ب 9,25%خلال هذه الفترة، كما أن نسبة الديون إرتفعت من سنة 2005 إلى 2006 ب 40% بسبب تزايد ديون الموردين للمادة الأولية ثم شهدت نوع من الثبـــات خلال السنوات التالية بسبب تسديدها، أما عن النتيجة الصافية فقد إرتفعت من 10 مليون دج إلى 60 مليون دج.

- بالنسبة للمؤسسة EE:

نلاحظ من الشكل رقم(09) أن رقم المبيعات عرف تطوراً سنة 2009 مقارنة بسنة 2005 بمعـــدل نمـــو يقدر بـــ: 200 %، وهذا ناتج بدرجة كبيرة إلى إرتفاع الطلب على منتوج الكوابل الكهربائية، كما نلاحظ أن هذا النمو الذي تشهده قابله قيام المؤسسة بالرفع في رأس مالها من 1290 مليـــون دج ســـنة 2005 إلى 2079 مليون دج سنة 2009 ، وإرتفاع في تكاليف الإستغلال من 923 مليـــون دج ســـنة 2005 إلى 1193 مليون دج سنة 2009، كما نلاحظ أن ديون المؤسسة إرتفعت بنسبة قليلة تقدر ب 8% خلال هذه الفترة، أما عن النتيجة فإنها إرتفعت بنسبة 31% سنة 2010 مقارنة بسنة 2005.

المطلب الثاني: إبراز أهمية التكاليف الجبائية ضمن هيكل التكاليف الكلية وآليات تسييرها للمؤسســـات عينة الدراسة:

تختلف المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة من حيـــث الشـــكل القـــانوني إلى: شـــركة ذات مســـؤولية محدودة(SARL)، شركة تضامن(SNC) ، شركة مساهمة(SPA) بحيث لكل نوع منها خصـــائص جبائيـــة

معينة وكذلك من حيث النشاط، بحيث أنه من خلال المعطيات محل الدراسة نجد أنّ أهمية التكاليف الجبائية ضمن هيكل التكاليف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وكذلك آليات التسيير الجبائي، مع العلم أنه تم إستثناء الرسم على القيمة المضافة من التحليل لصعوبة تحديد قيمه السنوية، وهي موضحة كما يلي:

- **أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسة(AT) :**

شكلها القانوني هو شركة ذات مسؤولية محدودة، تخضع للنظام الحقيقي، وبالتالي فهي تخضع لمجموعة من الضرائب والرسوم أهمها: الضرائب على أرباح الشركات، الرسم على النشاط المهني، الرسم على القيمة المضافة، الضريبة على الدخل الإجمالي، بالإضافة إلى الرسم العقاري والرسوم الأخرى ذات الطابع الفلاحي، و هذا ما يوضحه الجدول (14) التالي:

جدول (14): أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة AT

الوحدة: مليون دج					
البيان	2005	2006	2007	2008	2009
الضرائب و الرسوم الاخرى	0,34	0,04	0,6	1,86	3,4
الضرائب على ارباح الشركات	-	1,8	1,5	3,8	2,6
الرسم على النشاط المهني	5,10	6,70	12,70	12,83	14,00
الضريبة على الدخل الإجمالي	-	1	2,9	1,7	3,4
المجموع	5,44	9,49	17,66	20,22	23,43

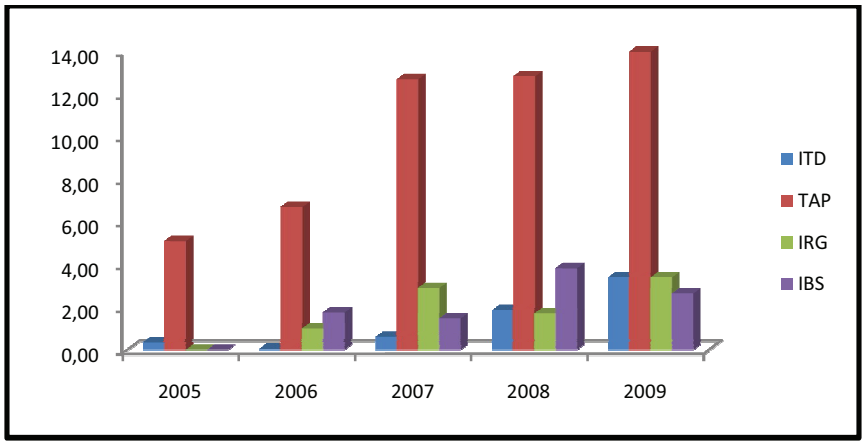
المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على القوائم المالية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة بعد إنتهاء فترة الحصول على الإعفاءات الجبائية من تاريخ بداية نشاط المؤسسة سنة 1994 إلى غاية 2005 أي لمدة 10 سنوات بدأت تزداد تكاليفها الجبائية حيث تضاعفت من سنة 2005 إلى سنة 2009 بـــ:4,3، وهذا يتوافق مع زيادة نمو المؤسسة كما نلاحظ أن الرسم على النشاط المهني يعتبر أكبر نوع من الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة، حيث بلغ سنة 2009 إلى أكبر قيمة، والمقدرة ب 14 مليون دج مقارنة بالسنوات السابقة، أما الضرائب على أرباح الشركات فهي لم تتجاوز قيمة 3,83 مليون خلال سنة 2008 و هي أعلى قيمة خلال هذه الفترة بسبب زيادة أرباح المؤسسة رغم إستفادتها من التخفيض في معدلها بإعادة إستثمار الأرباح، أما الضريبة على الدخل الإجمالي فهي تختلف من سنة إلى أخرى على حسب نسبة الأرباح الموزعة، وفيما يتعلق بالضرائب والرسوم الأخرى والمتمثلة أغلبها في: حقوق الطابع، الرسم العقاري، الحقوق الجمركية، الرسم على السيارات..إلخ، فنجدها بدأت بالإرتفاع رغم إنخفاض قيمها خلال سنتي 2008 و2009 وذلك راجع إلى الإرتفاع في نسبة الرسوم الجمركية من

خلال إقبال المؤسسة على الإستيراد وشرائها لوسائل النقل (المؤسسة تستفيد من نسب مخفضة في الرسوم الجمركية) .

وذلك كما يوضحه الشكل (10) التالي:

شكل (10): أهم أنواع التكاليف الجبائية التي تخضع لها المؤسسةAT

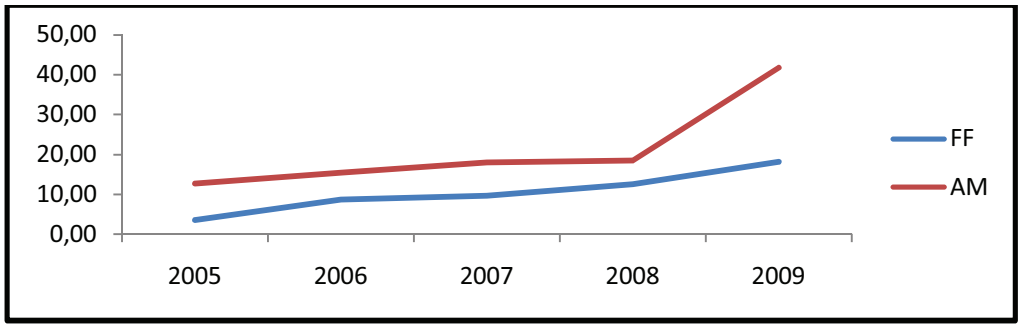


المصدر: من إعداد الطالب

أمّا عن أهم أليات التسيير الجبائي التي تقوم بها المؤسسة هو:

- تحقيق وفورات ضريبية من خلال فوائد القروض ومخصصات الإهتلاك(المؤسسة تقوم بإعادة تقييم الإستثمارات كل 05 سنوات) وصلت في سنة 2009 إلى 58% من إجمالي تكاليف الإستغلال، وذلك كما يوضحه الشكل (11) التالي:

الشكل(11): أهم مصادر الوفورات الضريبية للمؤسسة AT



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً معلومات جدول حسابات النتائج للمؤسسة

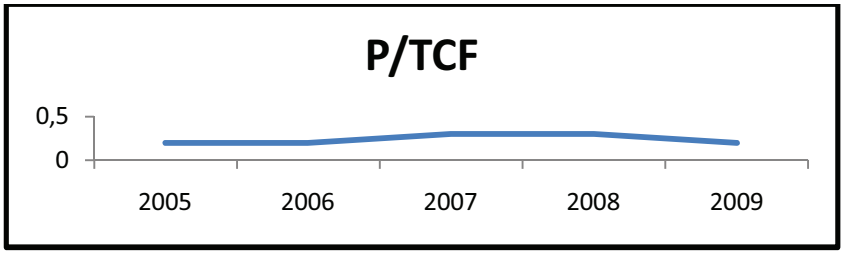
- الإستفادة من جملة من الإعفاءات الجبائية والتخفيضات أهمها:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي لمدة 10 سنوات لأنها تنشط في منطقة يجب ترقيتها؛
- تمارس المؤسسة عمليات البيع بالجملة وبالتالي تستفيد من تخفيض في معدل وعاء الرسم على النشاط المهني أي 70% من رقم الأعمال؛
- في إطار تشجيع الإستثمار منحة المؤسسة الوطنية لتشجيع الإستثمار ANDI العديد من المزايا لهذه المؤسسة مثل: الشراء بالإعفاء، عدم تسديد الرسم على القيمة المضافة المتعلق بالقروض البنكية، إسترجاع الرسم على القيمة المضافة، عدم تسديد IBS وIRG لمدة05 سنوات، الإستفادة من تخفيضات في الرسوم الجمركية...إلخ؛

- الخلية التي تهتم بالمسائل هي مصلحة المحاسبة والمالية، والتي تتولى مهمة إعداد التصريحات الجبائية.

كما نلاحظ أن إجمالي التكاليف الجبائية بعد تسييرها، لا تتجاوز نسبة 30% من إجمالي التكاليف الإستغلال الكلية للمؤسسة، والذي يمثله الشكل (12) التالي:

شكل (12): نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة AT



المصدر: من إعداد الطالب

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة AT متحكمة في تسيير جبايتها.

- **أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسة(BT) :**

الشكل القانوني لهذه الشركة هي SARL وتخضع للنظام الحقيقي كذلك، وهي تخضع لجميع الضرائب الرسوم التي تخضع لها المؤسسة AT، وهذا ما يوضحه الجدول (15) التالي:

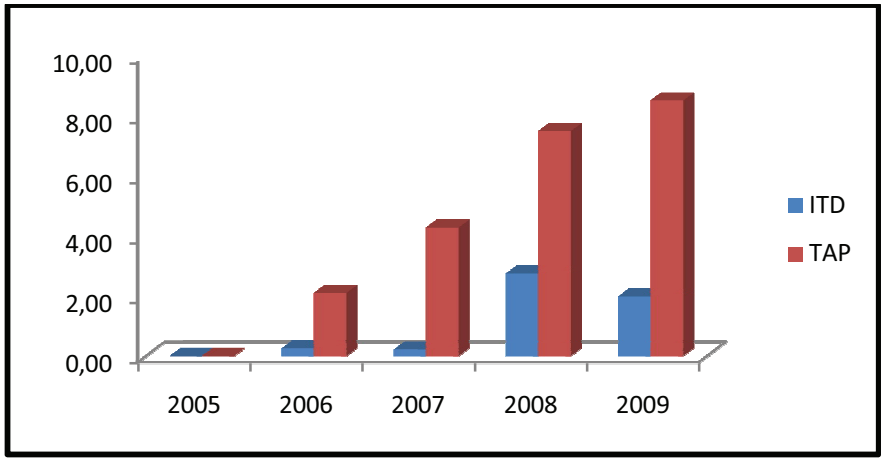
جدول (15): أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة BT

الوحدة: مليون دج					
2009	2008	2007	2006	2005	البيان
1,99	2,76	0,22	0,26	0,00	الضرائب و الرسوم الأخرى
-	-	-	-	-	الضرائب على أرباح الشركات
8,51	7,50	4,28	2,10	0,00	الرسم على النشاط المهني
-	-	-	-	-	الضريبة على الدخل الإجمالي
10,50	10,25	4,50	2,36	0,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على القوائم المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسدد فقط الرسم على النشاط المهني والضرائب والرسوم الأخـــرى: ITD،TAP ...إلخ، في هذه الفترة، حيث نلاحظ أن الرسم على النشاط المهني هو أعلى نســـبة ضـــريبية تدفعها المؤسسة والتي بلغة قيمته سنة 2009 ب 8,51 مليون دج ، أما عن الضرائب والرسوم الأخرى فقد إرتفعت خلال 2008 و2009 بسبب إرتفاع نسبة الرسوم الجمركية، كما يوضحه الشكل (13) التـــالي:

شكل (13): أهم أنواع التكاليف الجبائية التي تخضع لها المؤسسةBT

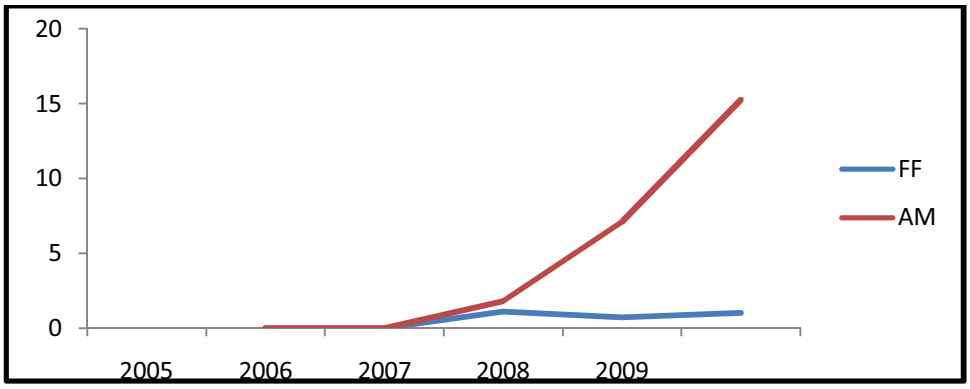


المصدر: من إعداد الطالب

أمّا عن أهم أليات التسيير الجبائي التي تقوم بها المؤسسة هو:

- تحقيق وفورات ضريبية من خلال فوائد القروض والتي تعتبر ضعيفة ومخصصات الإهتلاك الـــتي تـــبين أن المؤسسة تقوم بالتجديدات في أصولها بالإضافة إلى شرائها إستثمارات جديدة ، وصلت في ســـنة 2009 إلى 42% من إجمالي تكاليف الإستغلال، وذلك كما يوضحه الشكل (16) التالي:

الشكل(14): أهم مصادر الوفورات الضريبية للمؤسسة BT

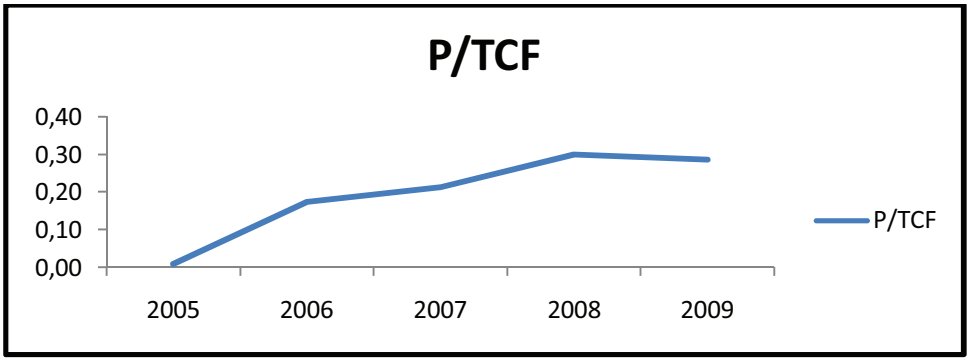


المصدر: من إعداد الطالب

- إستفادة من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي وذلك لمدة 05 سنوات من بداية نشاطها 2005؛
- الخلية التي تهتم بالمسائل الجبائية هي مصلحة المحاسبة والمالية، والتي تتولى مهمة إعداد التصريحات الجبائية؛

كما نلاحظ أن إجمالي التكاليف الجبائية بعد تسييرها، لا تتجاوز نسبة 30% كذلك من إجمالي تكاليف الإستغلال الكلية للمؤسسة، والذي يمثله الشكل (15) التالي:

شكل (15): نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة BT



المصدر: من إعداد الطالب

- **أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسة(CT) :**

هي شركة تضامن خاضعة لكل من: الضريبة على الدخل الإجمال(IRG) والرسم على النشاط المهني (TAP) بالإضافة إلى الضرائب و الرسوم الأحرى، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(16): أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة CT

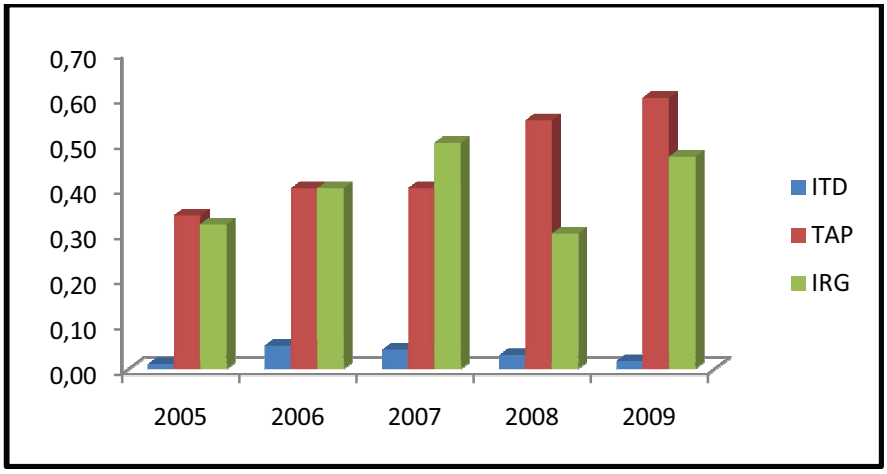
الوحدة: مليون دج

البيان	2005	2006	2007	2008	2009
الضرائب و الرسوم الأخرى	0,01	0,05	0,04	0,03	0,02
الرسم على النشاط المهني	0,34	0,40	0,40	0,55	0,60
الضريبة على الدخل الإجمالي	0,32	0,4	0,5	0,3	0,47
المجموع	0,67	0,85	0,94	0,88	1,09

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على القوائم المالية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة بإعتبارها شركة تضامن فإن قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي مرتفعة، حيث وصلت إلى أقصاها سنة 2007 ب 0,5 مليون دج، كما نلاحظ أن الرسم على النشاط المهني يعتبر من أهم أنواع الضرائب التي تدفعها والذي وصل إلى أقصاه سنة2009 بـ0,6 مليون دج سنة 2009.

شكل (16): أهم أنواع التكاليف الجبائية التي تخضع لها المؤسسةCT

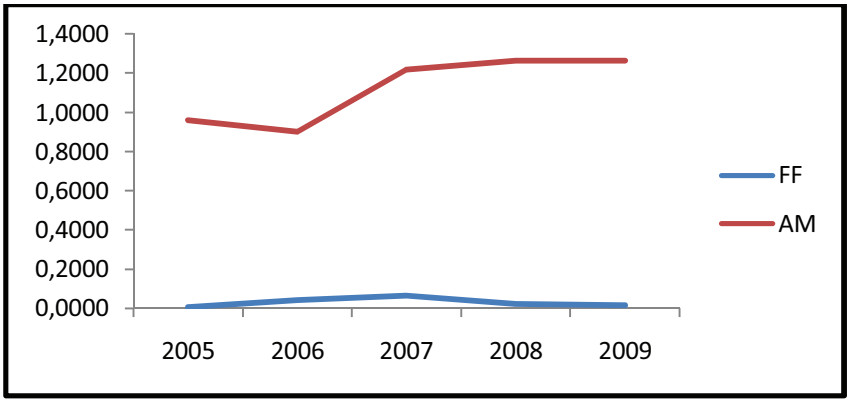


المصدر: من إعداد الطالب

أمّا عن أهم أليات التسيير الجبائي التي تقوم بها المؤسسة هو:

- محافظ الحسابات هو الذي يتولى مهمة إعداد التصريحات الجبائية ومتابعة المسائل القانونية والجبائية في المؤسسة؛
- تحقيق وفورات ضريبية عالية من خلال مخصصات الإهتلاك، أما عن فوائد القروض فهي ضعيفة جدا مما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على التمويل بالقروض، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(17): أهم مصادر الوفورات الضريبية للمؤسسة CT

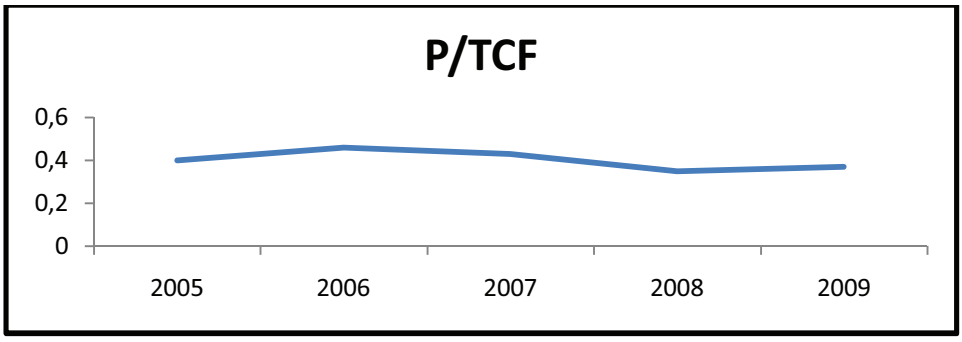


المصدر: من إعداد الطالب

- الإستفادة من تخفيضات في الرسم على النشاط المهني، حيث أن رقم الأعمال الخاضع يقـــدر ب25% في كل من البنزين الممتاز و العادي و المازوت،كذلك الحصول على تخفيض في الرسم على القيمة المضـــافة لكل من غاز السيارات وقارورات الغاز بـــ7%.

كما نلاحظ أن إجمالي التكاليف الجبائية بعد تسييرها والتي تدفعها المؤسسة، لا تتجاوز نسبة 46% من إجمالي تكاليف الإستغلال الكلية للمؤسسة، والذي يمثله الشكل التالي:

شكل (18): نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة CT



المصدر: من إعداد الطالب

- **أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسة(DA) :**

هي مؤسسة إنتاجية منظمة إنتاجيا تحت شركات الأموال، شكل الشركة ذات المسؤولية المحـــدودةSARL حيث أنها تخضع للنظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي، وبالتالي فهي مجبرة على مســـك الـــدفاتر المحاســـبية المنصوص عليها في المواد 9و10و11 من القانون التجاري(بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى لعينة الدراسة).

ومن الناجية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الإلتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشـــخاص المعنوية، وتتمثل مختلف الضرائب والرسوم في:IBS،IRG،TAP، والرسم العقاريTF، والجـــدول التـــالي يوضح ذلك:

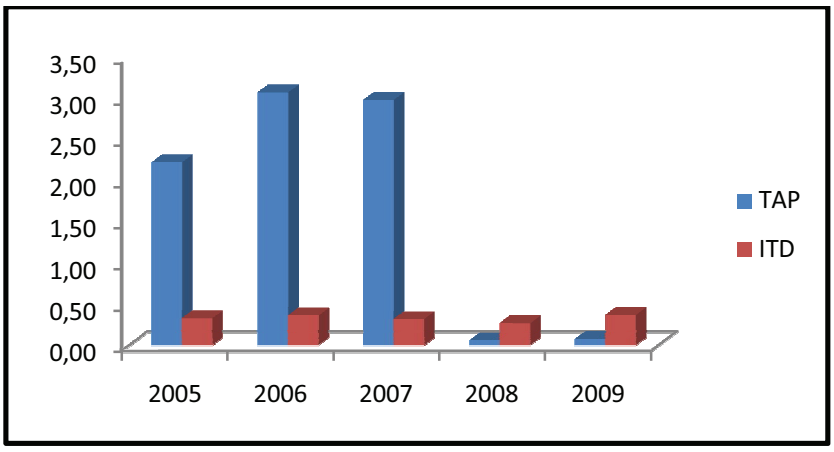
جدول رقم(17): أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة DA

الوحدة: مليون دج					
/	2005	2006	2007	2008	2009
TAP	2,22	3	2,980	0,0562	0,076
ITD	0,33	0,36	0,32	0,27	0,37

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على القوائم المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة خلال هذه الفترة تقوم بتسديد نوعين من الضرائب، وهما الرسم علـــى النشاط المهني و الذي يمثل أكبر قيمة تدفعا المؤسسة، والضرائب و الرسوم الأخرى، والشكل التالي يوضـــح ذلك:

شكل (19): أهم أنواع التكاليف الجبائية التي تخضع لها المؤسسةDA

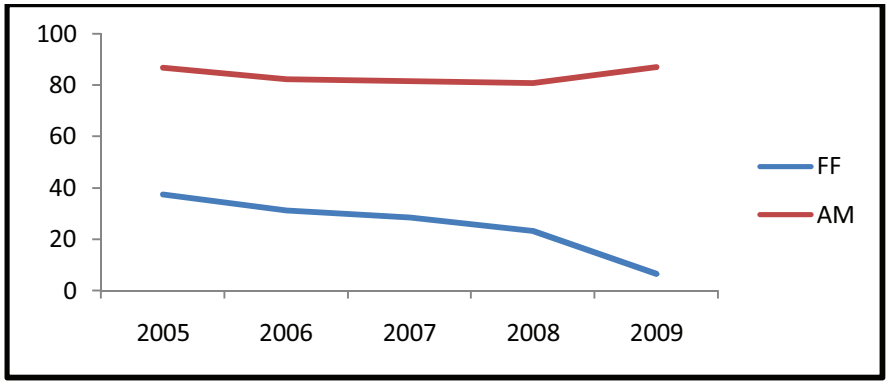


المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

أمّا عن أهم أليات التسيير الجبائي التي تقوم بها المؤسسة هو:

- مصلحة المحاسبة والمالية هي التي تتولى إعداد التصريحات الجبائية و الشؤون الجبائية في المؤسسة؛
- تحقق المؤسسة وفورات ضريبية من خلال مخصصات الإهتلاك و التي تتميز بثباتها طيلة فترة الدراسة ممـــا يدل على أن المؤسسة لم تقم بالتجديدات الإستثمارية أو بإعادة تقييمها، كما نلاحظ أنها تحقق وفورات ضريبية من خلال فوائد القروض والتي نراه في إنخفاض إبتداءاً من سنة 2008 بسبب إنقضـــاء أقســـاط القروض وعدم القيام بتمويلات جديدة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(20): أهم مصادر الوفورات الضريبية للمؤسسة DA

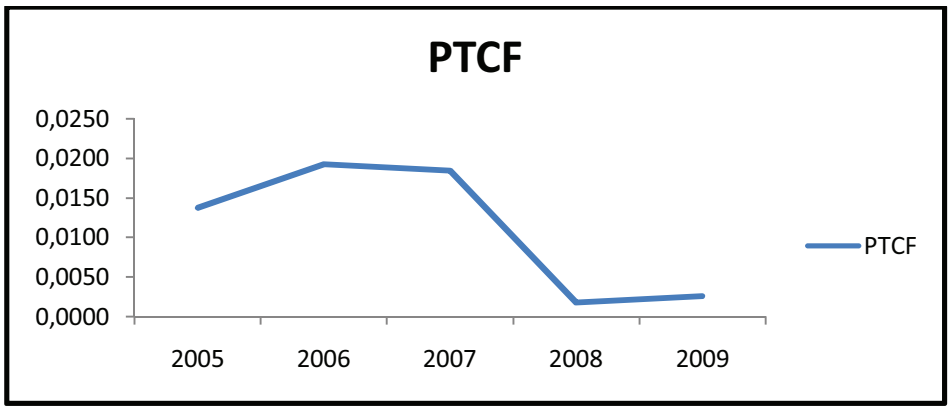


المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

- إستفادة المؤسسة من الإمتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام الخاص المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)،، بإعتبارها تنشط في منطقة مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة (إعفاء لمدة 10 سنوات)؛
- تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات غذائية تتمثل في: الفرينة والدقيق مما جعلها تستفيد من الإعفاءات الجبائية فيما يتعلق بالفرينة(إعفاءها من TAP)؛
- كما نلاحظ أن المؤسسة إبتداءاً من سنة 2008 أصبحت معفية من الرسم على النشاط المهني لمنتج الدقيق كتدعيم من الدولة .

كما نلاحظ أن إجمالي التكاليف الجبائية بعد تسييرها نحو الإستفادة من الإمتيازات الجبائية والـــتي تـــدفعها المؤسسة، لا تتجاوز نسبة 2% من إجمالي تكاليف الإستغلال الكلية للمؤسسة، والذي يمثله الشكل التالي:

شكل (21): نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة DA



المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

من خلال ما سبق أن التسيير الجبائي للمؤسسة جعلها تنجح في إختيار نوع النشاط موقع النشـــاط نـــوع المنتوج، مما جعلها تقترب إلى العمل بدون ضريبة.

- **أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسة(EE)** :

هي شركة مساهمة تخضع لمختلف الضرائب والرسوم والموضحة بالجدول التالي:

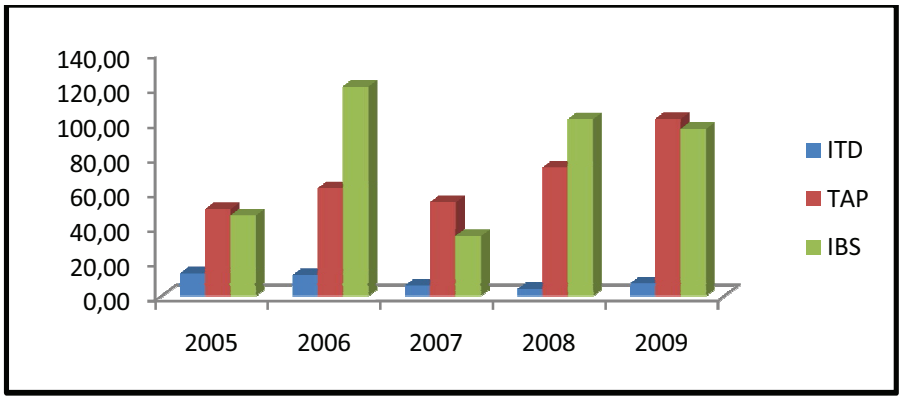
جدول رقم(18): أهم أنواع الضرائب والرسوم التي تدفعها المؤسسة EE

الوحدة: مليون دج					
البيان	2005	2006	2007	2008	2009
الضرائب و الرسوم الأخرى	13	12	6	4	7
الضرائب على أرباح الشركات	46,35	120,6	34,5	101,8	96,2
الرسم على النشاط المهني	50,64	62,56	54,03	74,31	102,49
المجموع	96,99	183,20	88,51	176,14	198,68

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على القوائم المالية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة أكبر الضرائب والرسوم التي تقوم بدفعها في هذه الفترة هي الضرائب على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني، وذلك كما يوضحة الشكل التالي:

شكل (22): أهم أنواع التكاليف الجبائية التي تخضع لها المؤسسةEE

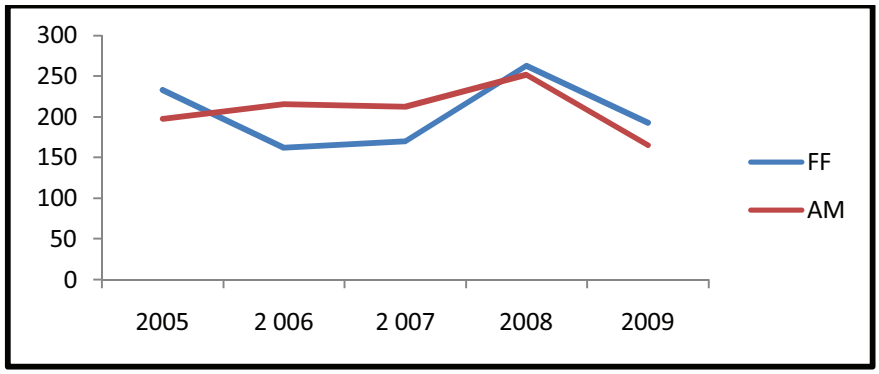


المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

أمّا عن أهم أليات التسيير الجبائي التي تقوم بها المؤسسة هو:

- تحقق المؤسسة وفورات ضريبية من خلال فوائد القروض وصلت إلى 263 سنة 2008 مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل بالقروض، ومن خلال مخصصات الإهتلاك التي وصلت علـــى أقصاها سنة 2008 والمقدرة ب 252 مليون، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(23): أهم مصادر الوفورات الضريبية للمؤسسة EE

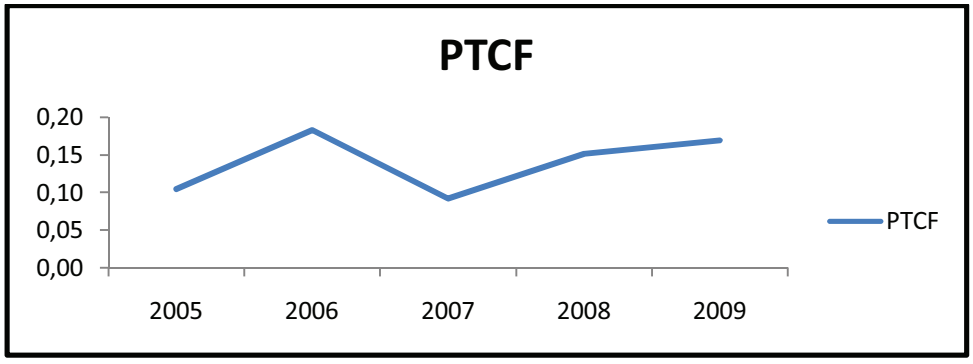


المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

- مصلحة الجباية والشئون القانونية هي من تتولى إعداد التصريحات الجبائية ؛
- تستفيد المؤسسة من تخفيض في TAP حيث أن رقم الأعمال الخاضع هو 30% من رقم الأعمال؛

كما نلاحظ أن إجمالي التكاليف الجبائية بعد تسييرها نحو الإستفادة من الإمتيازات الجبائية والتي تدفعها المؤسسة، لا تتجاوز نسبة 18% من إجمالي التكاليف الكلية للمؤسسة، والذي يمثله الشكل التالي:

شكل (24): نسبة التكاليف الجبائية من إجمالي تكاليف الإستغلال للمؤسسة EE



المصدر: القوائم المالية للمؤسسة

من خلال تحليل أهمية التكاليف الجبائية وآليات تسييرها في المؤسسات عينة الدراسة نستنتج أن:

- كل مؤسسة لديها خصوصية في تسيير جبايتها ناتجة بدرجة كبيرة عن: شكلها القانوني، طبيعة نشاطها، موقعها الجغرافي، حجمها...إلخ؛
- أن للمرحلة التي تعيشها المؤسسة دور مهم في عمليات التسيير الجبائي، الذي تزداد أهميته كلما إنتقلت من مرحلة إلى أخرى؛

- مسؤولي المؤسسات على وعي بأهمية تخفيض التكاليف الجبائية، حيث نجد المؤسسةAT قامت بإستغلال الإعفاءات والتخفيضات الممنوحة سواء في القانون الجبائي أو قانون تشجيع الإستثمار، حيث أن نسبة التكاليف الجبائية لم تتجاوز 30%، وكذلك المؤسسةBT حيث لم تتجاوز التكاليف الجبائية نسبة 30% كذلك، بينما نجد المؤسسة CT بلغت تكاليفها الجبائية نسبة 46% مما يدل أن تسييرها جبائيا كان ضعيف، بالإضافة إلى أن إستفادتها لم تكن كبيرة من الإمتيازات الجبائية، أو الوفورات الضريبية والتي كانت ضعيفة، بينما نجد المؤسسة DA حققت أقل نسبة من التكاليف الجبائية والتي وصلت إلى2% مما يدل على أن المؤسسة متحكمة في جبايتها، سواء بإختيارها لنوع النشاط، الإستفادة من الإمتيازات الجبائية، تحقيق الوفورات الضريبية...إلخ، أما المؤسسة EE فنجدها كذلك متحكمة في جبايتها حيث بلغت نسبة التكاليف الجبائية 18% بالرغم من أن لديها مصلحة خاصة بالمسائل الجبائية.

المطلب الثالث:قياس درجة تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة:

1- قياس مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات عينة الدراسة:

لقياس مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة، ندرج متغير تصنيفي يأخذ القيمة واحد (1) تحت فرضية إنخفاض التكاليف الجبائية عن متوسطها خلال فترة الدراسة لكل مؤسسة ونقول أن المؤسسة تمارس التسيير الجبائي بفعالية خلال هذا العام ؛ ويأخذ هذا المتغير التصنيفي القيمة صفر (0) تحت فرضية إرتفاع التكاليف الجبائية عن متوسطها خلال فترة الدراسة لكل مؤسسة ونقول أن المؤسسة لا تمارس التسيير الجبائي بفعالية خلال هذا العام، وعليه سيتم إجراء إختبار مدى معنوية الممارسة وذلك بإختبار ذي الحدين (Test Binomial)، للفرضية الأولى والتي تنص على أن:" لا تمارس المؤسسات المأخوذة كعينة التسيير الجبائي بفعالية".

الجدول (19):**Test binomial**

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
V	Groupe 1	1	18	,58	,50	,473[a]
	Groupe 2	0	13	,42		
	Total		31	1,00		

a. Basée sur l'approximation de Z.

المصدر: من إعداد الطالب من واقع بيانات التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة، قد مارست التسيير الجبائي خلال فترة الدراسة بما نسبته 58%، وذلك بعدد مشاهدات 18 مشاهدة من أصل 31 مشاهدة، في حين بلغت نسبة عدم ممارسة التسيير الجبائي 42% بعدد مشاهدات 13 مشاهدة. أي أن نسبة ممارسة التسيير الجبائي أعلى من نسبة عدم ممارسة التسيير الجبائي. وبما أن مستوى المعنوية أكبر من 0,05 فإننا نقبل الفرض العدم ونرفض البديل، أي أن المؤسسات المأخوذة كعينة للدراسة لا تمارس التسيير الجبائي بفعالية خلال فترة الدراسة.

2- قياس تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي لمؤسسات عينة الدراسة: لقياس درجة تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة، نتبع الخطوات التالية:

نقوم بقياس أثر التكاليف الجبائية بعد تسييرها على الأداء المالي من خلال:

- تحديد مؤشرات للتكاليف الجبائية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الوفورات الضريبية: و المتمثلة في أربع مؤشرات هي:R11,R10,R09,R08 و هي على الترتيب نسبة الضريبة على الأرباح أو الضريبة على الدخل الإجمالي إذا كانت المؤسسة شركة تضامن إلى النتيجة الصافية ،نسبة الضرائب والرسوم الأخرى إلى النقديات، نسبة التمويل الذاتي إلى القيمة المضافة، نسبة الرسم على النشاط المهني إلى النقديات. حيث أنه تم الأخذ بعين الإعتبار الإعفاءات أو التخفيضات الممنوحة للمؤسسات عينة الدراسة عند الحساب، مثل الحصول على التخفيض يقدر بِـ 12,5% من الضريبة على أرباح الشركات عند إعادة إستثمار الأرباح والإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي بالنسبة لشركة التضامن.

- تحديد مؤشرات للأداء المالي: وهي على الترتيب:

(R01,R02 ,R03,R04,R05,R06,R07)المردودية المالية، الهامش الصافي للإستغلال، المردودية التجارية، مردودية الأموال الخاصة، الهامش الإجمالي للإستغلال، نسبة السيولة الفورية، معامل الإستدانة. بعد تحديد هذه المؤشرات يتم قياس درجة الإرتباط بإستخدام معامل Pearson بينهما.

- تحديد مؤشرات التكاليف الجبائية ومؤشرات الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(20): مؤشرات التسيير الجبائي والأداء المالي

Rnet/CP	Rexp/AE	Rnet/CA	CAF/CP	EBE/CA	Disp/DCT	AE/CP	IBS-IRG/RB-NET	ITD/Disp	CAF/VA	TAP/Disp
R1	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**	**R6**	**R7**	**R8**	**R9**	**R10**	**R11**
5,7791	1,4230	0,0411	7,34089	0,0144	0,6102	4,0486	0,0010	0,0163	-1,4115	0,1343
7,4945	0,3341	0,0423	10,00979	0,0137	0,1202	21,8979	0,0010	0,2037	-4,0881	0,5314
0,6568	0,2159	0,0225	1,55041	-0,0032	0,0835	5,2119	0,0010	0,0124	-2,7249	0,4076
0,8427	0,0407	0,0287	2,77524	-0,0065	0,0058	8,0709	0,0010	0,2027	-4,1418	4,2446
0,4752	0,0696	0,0291	1,28158	-0,0105	0,0856	5,8126	0,0010	0,0155	-6,6131	0,2329
0,2911	0,1229	0,0330	0,89358	-0,0146	0,0947	2,3914	0,1274	0,0015	1,7135	0,2463
0,3684	0,1796	0,0438	0,70913	0,0057	0,1325	2,0571	0,1130	0,0094	1,5712	0,1984
0,1894	0,0341	0,0328	0,46748	-0,0142	0,1186	3,6017	0,1101	0,0203	0,9855	0,1403
0,2916	0,1096	0,0404	0,76518	0,0002	0,1954	3,6336	0,1105	0,0199	2,8611	0,0820
0,2406	1,1792	0,0436	0,60318	-0,0115	0,3879	2,7178	0,1105	0,0145	3,6551	0,0583
0,0020	0,0040	0,0040	0,00097	0,0020	0,3731	0,3277	0,0010	0,0032	0,0000	0,0045
0,3709	0,8793	0,0791	0,49964	-0,0245	0,4691	0,4227	0,0010	0,0045	0,4426	0,0361
0,6696	0,1367	0,0701	0,98304	0,0033	0,1077	2,9381	0,0010	0,0053	0,4444	0,1046
1,3629	0,1670	0,0815	2,09095	0,0266	0,3303	6,6655	0,0010	0,0186	0,9259	0,0506
1,2857	0,1766	0,1057	1,78571	0,0562	0,2906	4,2059	0,0010	0,0118	0,7231	0,0507
6,2340	0,1461	0,0209	11,02344	0,0089	0,6131	42,6778	0,2567	0,0007	-1,4236	0,0234
7,3261	0,1932	0,0233	11,83067	0,0081	0,6721	38,2536	0,2730	0,0031	0,6996	0,0238
9,4221	0,1847	0,0280	15,50604	0,0142	0,6447	51,0026	0,2653	0,0022	-1,5588	0,0211
6,4748	0,1428	0,0166	12,78016	0,0005	0,0500	44,6972	0,2548	0,0185	0,6642	0,3329
8,5943	0,4853	0,0199	21,37444	0,0001	0,2058	38,3918	0,2734	0,0024	-3,5144	0,0817
33,0250	0,8558	0,0706	25,00000	0,0508	0,1046	45,5864	0,3331	0,0052	0,5199	0,1854
0,0118	0,0097	0,0100	0,10622	-0,0289	0,6084	0,8685	0,0010	0,0708	0,6211	0,6064
0,0298	0,0479	0,0185	0,14054	-0,0191	0,4422	1,1169	0,0010	0,0365	0,5241	1,7351
0,1167	0,1124	0,0685	0,22572	0,0311	0,2144	1,0883	0,0010	0,0754	0,6683	0,5826
0,0743	0,0967	0,0404	0,19106	0,0002	4,2150	1,0614	0,0010	0,0038	0,5801	0,3015
-0,0536	-0,0507	-0,0409	0,06316	-0,0986	1,5001	0,8730	0,0010	0,0243	0,3905	1,0722
0,1975	0,1913	0,0691	0,35049	-0,0619	0,1315	1,4876	0,1819	0,2039	0,3553	0,1618

0,1851	0,3791	0,0614	0,32486	-0,0683	0,0457	1,1008	0,4220	0,7999	0,3238	0,6691
0,0681	0,1006	0,0317	0,18402	-0,1103	0,0752	0,9652	0,2762	0,5110	0,3026	0,4598
0,1923	0,4464	0,0675	0,32886	-0,0512	0,3795	0,8242	0,2868	0,2911	0,3464	0,2594
0,1607	0,3861	0,0452	0,24033	-0,0597	0,3565	0,6748	0,2879	0,1364	0,3037	0,1275

المصدر: من إعداد الطالب

- تحديد درجة تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي لمؤسسات عينة الدراسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(20) أن:

درجة إرتباط مؤشرات التسيير الجبائي بمؤشرات الأداء المالي ضعيفة، حيث أن التأثيرات التي نجدها تتمثل وجود ثلاث إرتباطات دالة من بين ثمانية وعشرين إرتباط تتمثل في:

- وجود إرتباطات غير دالة بين مؤشرات التسيير الجبائي ومعدل المردودية المالية(R01)، و الإقتصادية(R02) والتجارية(R03)، ومردودية الأموال الخاصة(R04)؛
- وجدود إرتباط موجب ودال عند مستوى معنوية (0,01) بقيمة: 0,519 بين المؤشر (R09) الذي يمثل نسبة الضرائب والرسوم الأخرى إلى النقديات، وبين مؤشر(R05) قدرة المؤسسة التحكم في تكاليف الإستغلال؛
- وجدود إرتباط سالب ودال عند مستوى معنوية (0,05) بقيمة: 0,335- بين المؤشر (R09) الذي يمثل نسبة الضرائب والرسوم الأخرى إلى النقديات، وبين مؤشر(R06) نسبة السيولة الفورية؛
- وجدود إرتباط سالب ودال عند مستوى معنوية (0,05) بقيمة: 0,04- بين المؤشر (R08) الذي يمثل نسبة الضرائب على أرباح الشركات إلى النتيجة الإجمالية أو الضريبة على الدخل الإجمالي إلى النتيجة الصافية، وبين مؤشر(R07) إستقلالية المؤسسة المالية؛

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21): معامل الإرتباط لبيرسون بين مؤشرات التسيير الجبائي و الأداء المالي

Corrélations												
N=31		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
R1	Corrélation de Pearson	1,00	0,00	0,15	0,77	0,47	-0,10	0,68	-0,27	0,16	-0,08	-0,08
	Sig. (bilatérale)		0,99	0,43	0,00	0,01	0,57	0,00	0,14	0,39	0,68	0,68
R2	Corrélation de Pearson	0,00	1,00	0,27	-0,22	0,02	0,16	-0,21	0,34	0,16	-0,22	-0,11
	Sig. (bilatérale)	0,99		0,14	0,23	0,92	0,39	0,26	0,06	0,39	0,24	0,57
R3	Corrélation de Pearson	0,15	0,27	1,00	-0,20	0,05	-0,24	-0,22	0,02	0,25	0,22	-0,15
	Sig. (bilatérale)	0,43	0,14		0,29	0,79	0,19	0,24	0,91	0,18	0,23	0,41
R4	Corrélation de Pearson	0,77	-0,22	-0,20	1,00	0,40	-0,22	0,87	-0,25	0,11	-0,25	0,18
	Sig. (bilatérale)	0,00	0,23	0,29		0,03	0,24	0,00	0,17	0,56	0,18	0,32
R5	Corrélation de Pearson	0,47	0,02	0,05	0,40	1,00	-0,21	0,54	-0,12	0,51**	0,10	0,13
	Sig. (bilatérale)	0,01	0,92	0,79	0,03		0,25	0,00	0,52	0,00	0,58	0,49
R6	Corrélation de Pearson	-0,10	0,16	-0,24	-0,22	-0,21	1,00	-0,12	0,03	-0,35*	-0,33	-0,29
	Sig. (bilatérale)	0,57	0,39	0,19	0,24	0,25		0,52	0,87	0,05	0,07	0,12
R7	Corrélation de Pearson	0,68	-0,21	-0,22	0,87	0,54	-0,12	1,00	-0,40*	0,13	-0,22	0,12
	Sig. (bilatérale)	0,00	0,26	0,24	0,00	0,00	0,52		0,03	0,50	0,24	0,51
R8	Corrélation de Pearson	-0,27	0,34	0,02	-0,25	-0,12	0,03	-0,40	1,00	0,10	-0,37*	-0,03
	Sig. (bilatérale)	0,14	0,06	0,91	0,17	0,52	0,87	0,03		0,60	0,04	0,86
R9	Corrélation de Pearson	0,16	0,16	0,25	0,11	0,51	-0,35	0,13	0,10	1,00	0,20	-0,14
	Sig. (bilatérale)	0,39	0,39	0,18	0,56	0,00	0,05	0,50	0,60		0,27	0,44
R10	Corrélation de Pearson	-0,08	-0,22	0,22	-0,25	0,10	-0,33	-0,22	-0,37*	0,20	1,00	0,09
	Sig. (bilatérale)	0,68	0,24	0,23	0,18	0,58	0,07	0,24	0,04	0,27		0,64
R11	Corrélation de Pearson	-0,08	-0,11	-0,15	0,18	0,13	-0,29	0,12	-0,03	-0,14	0,09	1,00
	Sig. (bilatérale)	0,68	0,57	0,41	0,32	0,49	0,12	0,51	0,86	0,44	0,64	

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) ; *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: نتائج المعالجة

ومنه فإنّ:

- مؤشرات التسيير الجبائي للمؤسسات عينة الدراسة، أثرت على 03 مؤشرات للأداء المالي من أصـــل 07 مؤشرات و هي (R07,R06,R05)، وهي تمثل نسبة 43%من إجمال مؤشرات الأداء المالي، وهي إرتباطات دالة عند مستويات معنوية 5%و1% ؛
- مؤشرات التسيير الجبائي لها علاقة إرتباط غير دالة مع المردودية المالية والإقتصادية والتجارية ومردوديـــة الأموال الخاصة؛
- مؤشرات التسيير الجبائي كان لها أثر دال على: نسبة السيولة الفورية، معدل الهامش الإجمالي للإستغلال، معدل الإستقلالية المالية، وهي مؤشرات تقيس درجة التحكم في التدفقات النقدية (خزينة المؤسسة).

3- قياس مدى تأثير التسيير الجبائي على المردودية المالية والسيولة لمؤسسات عينة الدراسة

إن العمل بمقولة " أن عقلانية إستخدام النسب المالية تكمن في إختيار بعضها وفي صحة تفسير نتائجها وليس في عددها"، جعلتنا نحاول التركيز على المردودية المالية للمؤسسة التي تعتبر من أهم المؤشرات لقياس أدائها المالي من خلال مدى قوة المؤسسة في مكافأة رؤوس الأموال المستثمرة، وكذا الحصول على الأموال لضمان تجديد وسائل إنتاجها وتطويرها، وبالتالي ضمان التمويل الذاتي ومنه ضمان إستمرار نشاطها، بالإضافة إلى خزينة المؤسسة المقاسة بنسبة السيولة الفورية.

وعليه فقد تم إختيار معادلة الإنحدار المتعدد التي تعتبر أحد الإختبارات المعلمية، والذي يهتم بقياس العلاقة بين متغير تابع واحد ومجموعة من المتغيرات المستقلة، وتحديد أكثر المتغيرات المستقلة أهمية من حيث تأثيرها في المتغير التابع، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم فقط عندما تكون المتغيرات كمية، والمعبر عنها في النموذج التالي:

$$Y = a_i + b_1 R_1 + b_2 R_2 + ... + b_N R_N$$

3-1 قياس أثر التسيير الجبائي على المردودية المالية لمؤسسات عينة الدراسة:

لهذا الغرض سيتم تحليل درجة الإرتباط والإنحدار بين مؤشرات التسيير الجبائي التي تتمثل في التكاليف الجبائية المدفوعة بعد الإستفادة من الإمتيازات الجبائية ومؤشر المردودية المالية (**R1**)الذي يعتبر أحد أهم مؤشرات الأداء المالي، وذلك بإستخدام مقياس الإنحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Regression**):

نلاحظ من خلال الجدول (22):الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي وعدد الحالات لكل متغير على حدة، أما الجدول (23) يبين مصفوفة الإرتباط بين جميع المتغيرات، وأيضا معنوية الإرتباط، ونلاحظ أنه لايوجد إرتباط تام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن الإرتباطات غير معنوية (دالة).

جدول رقم(22):Statistiques descriptives

N=31	Moyenne	Ecart-type
R1	3,032258	6,4832290
R8	,000484	,0005080
R9	2,354839	2,4704708
R10	-,483871	1,7487323
R11	1,612903	2,4314251

المصدر: نتائج المعالجة

جدول رقم (23): Corrélations

		R20	R8	R9	R10	R11
Corrélation de Pearson	R1	1,000	-,268	,162	-,078	-,077
	R8	-,268	1,000	,098	-,366	-,032
	R9	,162	,098	1,000	,203	-,143
	R10	-,078	-,366	,203	1,000	,088
	R11	-,077	-,032	-,143	,088	1,000
Signification (unilatérale)	R1	.	,072	,193	,338	,339
	R8	,072	.	,301	,022	,432
	R9	,193	,301	.	,137	,222
	R10	,338	,022	,137	.	,319
	R11	,339	,432	,222	,319	.

المصدر: نتائج المعالجة

ويبين الجدول (24): المتغيرات التي دخلت في معادلة الإنحدار والمتغيرات التي إستبعدت من النموذج ، وهنا في الطريقة العيارية لا تستبعد المتغيرات،علماً أن الطريقة المتبعة هي طريقة المربعات الصغرى العادية.

جدول رقم (24) Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R11, R8, R9, R10[a]	.	Introduire

a. Toutes variables requises introduites

b. Variable dépendante : R1

المصدر: نتائج المعالجة

ويبين الجدول (25): الإرتباط الخطي وبعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر وهي:

- قيمة معامل الإرتباط $R=0,411$ وهو ضعيف؛
- معامل التحديد الذي يعبر عن النسبة التي تحدد كم من التغير الإجمالي يمكن إرجاعه إلى علاقة خـــط الإنحدار(أي التغير في المتغير المفسر)، وبالتالي يمكن القول أن درجة الثقة في معادلة الإنحدار أو درجة تفسير المتغير المستقل (التسيير الجبائي) للتغير الإجمالي تقدربـــ:17% وهي نسبة غير كافية؛

مما يعني أن هناك متغيرات أخرى غير التكاليف الجبائية مؤثرة على المردودية المالية لمؤسسات عينة الدراسة، وبالتالي يمكن إستنتاج أن التكاليف الجبائية ليست المؤثر الوحيد على المردودية المالية.

- خطأ التقدير Std/Error=6,34 والذي يعتبر مرتفع مما يدل على خطأ أكبر للنموذج.

جدول رقم (25):Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,411[a]	,169	,041	6,3489715

a. Valeurs prédites : (constantes), R11, R8, R9, R10/ b. Variable dépendante : R1

المصدر: من إعداد الطالب

ويعبر الجدول (26) على تحليل التباين خط الإنحدار ANOVA لإختبار معنوية الإختبار،حيث أن الفرضية الصفرية ترى أن الإنحدار غير معنوي بين التسيير الجبائي والمردودية المالية، ومن الجدول نرى أن مستوى المعنوي **Sig=0,289** وهو أكبر من مستوى المعنوية 5%، لذا سوف نقبل الفرض الصفري(العدم) و نرفض الفرض البديل، و هي أن الإنحدار غير معنوي و بالتالي لاتوجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

والجدول (27) التالي يوضح ذلك:

- مجموع مربعات الإنحدار هو 212,922 و مجموع مربعات البواقي1048,045 ومجموع المربعات الكلية1260,968؛
- درجة حرية الإنحدار هي 4 ودرجة حرية البواقي هي 26؛
- معدل مربعات الإنحدار هو 53,231 ومعدل مربعات البواقي هو40,309؛
- قيمة تحليل التبيان لخط الإنحدار هو1,321؛
- مستوى دلالة الإختبار0,289 وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 5%، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية .

جدول رقم(26):ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	212,922	4	53,231	1,321	,289[a]
	Résidu	1048,045	26	40,309		
	Total	1260,968	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), R11, R8, R9, R10

b. Variable dépendante : R1

المصدر:نتائج المعالجة

ونتيجة قبولنا الفرض الصفري والذي ينص على عدم معنوية الإنحدار هو أن جميع المتغيرات المستقلة غير معنوية. يبين الجدول رقم(28) معادلة خط الإنحدار المقدرة والخطأ في التقدير لكل معامل والتي تكتب على الشكل: RF=3,555-5001,8R8+0,657R9-0,999R10-0,082R11

جدول رقم (27): **Coefficients**[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Intervalle de confiance à 95% de B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (constante)	3,555	2,127		1,672	,107	-,816	7,926
R8	-5001,868	2497,543	-,392	-2,003	,056	-10135,641	131,905
R9	,657	,495	,250	1,327	,196	-,361	1,674
R10	-,999	,743	-,269	-1,345	,190	-2,525	,528
R11	-,082	,485	-,031	-,168	,868	-1,080	,916

المصدر: نتائج المعالجة

a. Variable dépendante :

R1

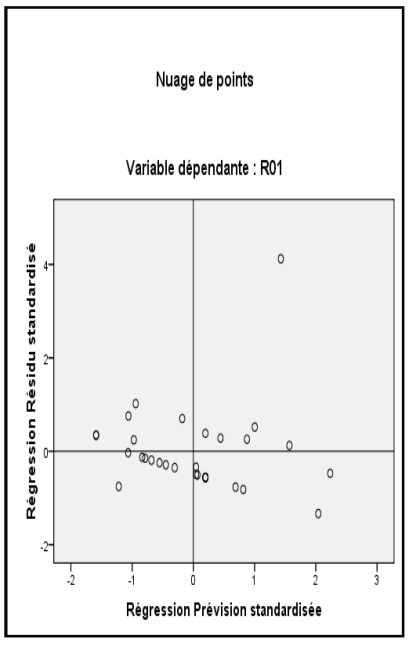
والشكل التالي يوضح الإنتشار للبواقي مع القيم المتوقعة، ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية.

جدول رقم (28): **Statistiques des résidus**

N=31	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Prévision	-1,199090	8,986218	3,032258	2,6640966
Prévision standardisée	-1,588	2,235	,000	1,000
Erreur standard de prévision	1,669	4,349	2,461	,679
Prévision corrigée	-1,615909	12,579366	3,228114	3,1755397
Résidu	-8,4657860	26,1619873	,0000000	5,9105708
Résidu standardisé	-1,333	4,121	,000	,931
Résidu studentisé	-1,625	4,396	-,014	1,009
Résidu supprimé	-12,5793657	29,7708683	-,1958558	6,9786396
Résidu supprimé studentisé	-1,682	8,505	,119	1,665
Distance de Mahalanobis	1,106	13,107	3,871	2,917
Distance de Cook	,000	,533	,037	,104
Bras de levier centré	,037	,437	,129	,097

a. Variable dépendante : R1

شكل رقم(25)



المصدر: نتائج المعالجة

3-2 قياس تأثير التسيير الجبائي على السيولة لمؤسسات عينة الدراسة:

تعتبر نسبة السيولة الفورية(الحالية) من أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة،حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط.

نلاحظ من خلال الجدول (30) أن:

- قيمة معامل الإرتباط R=0,538 وهو متوسط؛
- معامل التحديد الذي يعبر عن النسبة التي تحدد كم من التغير الإجمالي يمكن إرجاعه إلى علاقة خط الإنحدار(أي التغير في المتغير المفسر)، وبالتالي يمكن القول أن درجة الثقة في معادلة الإنحدار تقدر بـ:29% وهي نسبة كافية لتفسير التغيرات في الخزينة[5]؛
- خطأ التقدير Std/Error=2,65 والذي يعتبر مرتفع مما يدل على خطأ أكبر للنموذج.

جدول (29) Récapitulatif du modèle[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538[a]	,290	,180	2,6505598

a. Valeurs prédites : (constantes), R11, R8, R9, R10

b. Variable dépendante : R06

المصدر: من إعداد الطالب

جدول (30) Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Intervalle de confiance à 95% de B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (constante)	3,118	,888		3,512	,002	1,293	4,943
R8	-207,740	1042,671	-,036	-,199	,844	-2350,981	1935,500
R9	-,406	,207	-,343	-1,966	,060	-,831	,018
R10	-,408	,310	-,244	-1,315	,200	-1,045	,230
R11	-,380	,203	-,316	-1,875	,072	-,797	,037

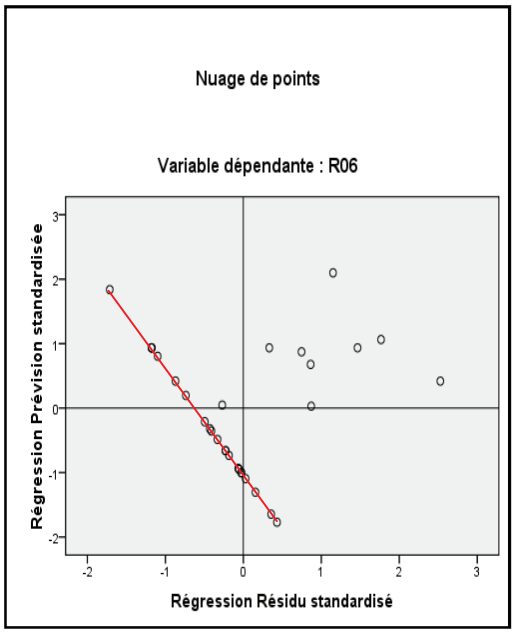
a. Variable dépendante : R06

المصدر: نتائج المعالجة

$$TR_{R06}=3,118-207,74R8-0,406R9-0,408R10-0,380R11$$

[5]إن ضعف معامل التحديد يدل على ضعف فعالية التسيير الجبائي في المؤسسات عينة الدراسة.

شكل رقم(26)



المصدر:نتائج المعالجة

جدول (31) :Statistiques des résidusa

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Prévision	-1,1438	4,9500	1,6452	1,5752
Prévision standardisée	-1,7706	2,0981	0,0000	1,0000
Erreur standard de prévision	0,6968	1,8155	1,0273	0,2836
Prévision corrigée	-1,6857	5,6419	1,5910	1,6149
Résidu	-4,5409	6,6958	0,0000	2,4675
Résidu standardisé	-1,7132	2,5262	0,0000	0,9309
Résidu studentisé	-1,9096	2,6767	0,0089	1,0048
Résidu supprimé	-5,6419	7,5172	0,0541	2,8887
Résidu supprimé studentisé	-2,0195	3,0837	0,0234	1,0600
Distance de Mahalanobis	1,1057	13,1074	3,8710	2,9172
Distance de Cook	0,0000	0,2466	0,0346	0,0592
Bras de levier centré	0,0369	0,4369	0,1290	0,0972

a. Variable dépendante : R06

المصدر: نتائج المعالجة

من خلال ماسبق وجدنا أن درجة تأثير التسيير الجبائي على السيولة الفورية أكبر، حيث بلغ معامل التحديد 29% بالمقارنة مع المردودية المالية حيث بلغ معامل التحديد 17% ، كما أن درجة إرتباط التسيير الجبـــائي بالسيولة الفورية أعلى من الإرتباط بالمردودية المالية.

خلاصة وإستنتاجات الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية المتمثلة في مدى أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وتناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين، في المبحث الأول تم تحليل نتائج إستبيان من أجل معرفة أراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ودرجة تأثيره على أدائها المالي، وفي المبحث الثاني أخذنا دراسة حالة، لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة تختلف من حيث النشاط والحجم لقياس مدى تأثير التسيير الجبائي على أدائها المالي، خلصت الدراسة إلى أن التسيير الجبائي يمارس في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ولكن ضعيف الفعالية وأن تأثيره يكون بدرجة أكبر على خزينة المؤسسة وضعيف على أدائها المالي.

الخاتمـــــــــــــة

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، معالجة إشكالية البحث المتمثلة في مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من خلال الفصول الثلاثة بإستخدام المنهج والأدوات المشار إليها في المقدمة، إنطلاقا من الفرضيات المعتمدة، وبهذا تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث وإختبار الفرضيات، والتوصيات والإقتراحات.

- **النتائج والتوصيات:**

1- نتائج البحث وإختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق نجد أن التسيير الجبائي هو عملية قانونية تعمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق الأمن الجبائي والذي يقوم على مدى إحترام القانون الجبائي من حيث الشكل والمضمون، بالإضافة إلى تحقيق الخيار الجبائي الذي يخدم الأهداف الإقتصادية للمؤسسة، دون الوقوع في التعسف في إستعمال الحق أو التصرف غير العادي في التسيير، بالإضافة إلى أن هذا النوع من التسيير يساعد المؤسسة على تحقيق تدفقات نقدية سواء في مرحلة الإستغلال والتمويل أو الإستثمار، وبالتالي التأثير على أدائها المالي.

من خلال الدراسة التطبيقية للإستبيان والقياسية لعينة المؤسسات في ولاية بسكرة وجدنا أنّ:

1- تحليل نتائج الإستبيان:

- أنّ القائمين على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على وعي بأهمية تأثير التكاليف الجبائية على أدائها المالي؛
- أن التسيير الجبائي يمارس في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ولكن ضعيف الفعالية كون أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا تتوفر على الشروط التي تؤدي إلى تفعيله والمتمثلة في: كبر حجمها وكثافة نشاطها، عدد وأنواع الضرائب والرسوم التي تخضع لها المؤسسة، ضعف أنظمة الرقابة الداخلية الجبائية في المؤسسة، ضيق هامش الحركة من خلال الخيارات التي يمنحها المشرع الجبائي الجزائري... إلخ، مما يجعله يرتكز بدرجة كبيرة على إعداد التصريحات الجبائية ؛
- أن المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند إتخاذ القرارت التشغيلية والإستثمارية، أما عند القرارت التمويلية فلا تأخذها بعين الإعتبار؛
- أن للتسيير الجبائي أثر ضعيف على الأداء المالي، وأثر قوي على خزينة المؤسسة.

2- **الدراسة القياسية لعينة المؤسسات**: وجدنا أنّ

- أن عدد سنوات ممارسة المؤسسات عينة الدراسة للتسيير الجبائي أكثر من سنوات عدم ممارسة التسيير الجبائي، وهذا ما أظهره تحليل(Binomial Test)؛
- أن العلاقة بين التسيير الجبائي والأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ضعيفة، وهذا ما أظهره معامل الإرتباط لبيرسون(Pearson Corrélations) في الدراسة القياسية، حيث وجدنا أن:
  - ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية غير كافية للتأثير المعنوي على المردودية المالية والإقتصادية والتجارية ومردودية الأموال الخاصة؛
  - تؤدي ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى تحسين قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإستغلال وتحسين سيولة المؤسسة وتحسين إستقلاليتها المالية، وهي مؤشرات تقيس درجة التحكم في التدفقات النقدية (خزينة المؤسسة)؛
  - أن التسيير الجبائي في مراحل نشاط المؤسسة له إرتباط متوسط بسيولة المؤسسة وضعيف بالمردودية المالية، وهذا ما أظهره معامل الإرتباط الخطي المتعدد(**Multiple Linear Regression**).

وبالتالي يمكن القول أن هناك توافق معتبر بين نتائج الإستبيان والدراسة القياسية لعينة المؤسسات من خلال أنّ التسيير الجبائي له تأثير أقوى على خزينة المؤسسة وإرتباط ضعيف بالأداء المالي، لأن هذا المفهوم يتضمن العديد من العوامل الأخرى المتداخلة والمؤثرة فيه مثل: الموارد البشرية، طبيعة السوق والمنافسة، جودة المنتوج، فتح مراكز بيع جديدة، التطور التكنولوجي، إحتكار إنتاج سلعة، الشراكة...إلخ.

2- توصيات البحث:

على ضوء نتائج الدرسة، يمكن الأخذ بما يلي من التوصيات:

- أن عملية التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مفيدة ومهمة في التخفيض من الأعباء الجبائية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق وفرات مالية تساعدها على النمو والبقاء، وعليه نرى إدخال موضوع التسيير الجبائي في البرامج العلمية لطلبة الليسانس والماجستير تخصص محاسبة وجباية أمر مهم ؛
- ضرورة الإهتمام بالقوانيين الجبائية وقوانين تشجيع الإستثمار، ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان وعدم إهمال أي جزء منها؛

- أهمية أخذ الوفورات الضريبية بعين الإعتبار عند تحديد أي سياسة من سياسات المؤسسة، لما له من أثر واضح في تدعيم المركز المالي؛
- ضرورة الإهتمام بتعيين طرف داخلي في المؤسسة يقوم بعمليات التسيير الجبائي، وعدم الإعتماد بشكل مطلق على مصلحة المحاسبة والمالية، مما يساعد على التخصص في عملية التسيير الجبائي للمستقبل، ويعمل على توجيه سياسات المؤسسة الإستثمارية بما يضمن دفع أقل ضريبة؛
- الرفع من مستوى الثقافة الجبائية للمسيرين، من خلال التكوين والتربصات، وبالتالي تمكينه من إستغلال القانون الجبائي لصالح المؤسسة، وتوضيح الإختيارات التي يجب إنتقائها.

قائمة المراجـــع

قائمة المراجع باللغة العربية.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي- الإدارة المالية-(دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان-، الطبعة الأولى، 2006.

2- جمعة السعيد فرحات ، الأداء المالي لمنظات الإعمـــال والتحـــديات الراهنـــة، دار المـــريخ، العربيـــة السعودية،2000.

3- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيـــع، الطبعـــة:الأولى،الأردن – عمان-،2004.

4- عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقي، أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، الإدارة الماليـــة- النظرية و التطبيق-،دار المسيرة،الأردن، الطبعة الأولى،2009.

5- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.

6- مجيد الكرخي، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية، دار المنـــاهج، الأردن، الطبعـــة الأولى، الســـنة: 2007.

7- محمد مطر، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي الإئتماني، الأساليب والأدوات والإستخدامات العامـــة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن-، الطبعة الأولى، 2003.

- **المقالات:**

8- رتيبة حديد، نوفيل حديد،مداخلة بعنوان:اليقضة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسســـات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات،جامعة ورقلة، السنة 2005.

9- رفيق باشوندة ، داني كبير معاشو، تحليل سلوك المؤسسة إتجاه العبء الجبائي، الملتقى الوطني حول السياسة الجبائية في الألفية الثالثة،جامعة سعد دحلب البليدة (الجزائر)،11-12 ماي 2003.

10- جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، أثر السياسات المحاسبية لإدارة المكاسب على أسعار أســـهم الوحدات الإقتصادية المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة الجامعة الإسلامية(فلسطين)، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2009.

11- إيثان راسل، بول فريجه، الإدارة بالقيمة الإقتصادية المضافة، مجلة الإدارة، العدد:05، مصر – القاهرة-، مارس 2002.

12- زواق الحواس، مداخلة بعنوان:فعالية التسيير الجبائي في ترشيد صناعة القرار، الملتقى الـــدولي حـــول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، ماي 2005.

13- زياد سليم رمضان، العلاقة بين دخل السهم (EPS) ومدى الإقبال على شـــراء أســـهم الشـــركات المدرجة في الأردنية، جامعة عمان (الأردن)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد:02، السنة: 1989.

14- سليمان سند السبوع، أثر النسب المالية على أسهم الشركات الصناعية الأردنية قبل وبعد الأزمة العالمية، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمـــات العالمية، جامعة اليرموك- الأردن-، أفريل 2010.

15- سمير علام بهاء الدين ، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصـــرية، القاهرة، السنة 2009.

16- سهام محمد علي حسن، أسعار التحويل في الشركات متعددة الجنسيات والنظام الضريبي، مجلة جامعـــة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، السنة: 1998.

17- شعيب شنوف ، محاسبة المؤسسة وفق المعايير المحاسبية الدولية، مكتب الشركة الجزائرية بوداود، الطبعة الأولى،2008.

18- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ورقلة، العدد:07، السنة:2009،.

19- عبد الصادق أسامة سعيد ، الإنعكاسات الدولية لإستخدام لغة تقارير الأعمال الموسعة XBRL على التصنيف المصري للمعلومات المحاسبية المنشورة إلكترونيا، مجلة كلية التجارة الإسكندرية (مصر)، العدد الثاني، المجلد 47، السنة 2010.

20- عبد الغني دادن ، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الباجث، جامعة ورقلـــة، العدد: 2006/04.

21- عبد الغني دادن ، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الـــدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس، 2005.

22- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الفعالية و الكفاءة (مفهوم وتقييم)،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الأول، السنة: 2001 .

23- عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الـــدولي حـــول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

24- عبد الوهاب دادن ، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، مجلة الباحث،ورقلة ،العدد الرابع، السنة 2006.

25- عماد محمد أبو عجيلة، علام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح؛ المؤتمر الثاني للعلـــوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية، جامعة أربـــد(الأردن)، السنة 2010.

26- قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحســـين الأداء، جامعـــة الشلف.

27- كريمة علي الجوهر، صالح العقدة، دور جهاز التدقيق الداخلي في تعزيز المســـائلة في ظـــل الأزمـــات الإقتصادية، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية، جامعة أربد(الأردن)، السنة 2010.

28- كمال رزيق، فضيلي عبد الحليم ،نظام المعلومات الجبائي الجزائري، جامعة سعد دحلـــب البليـــدة (الجزائر)، السنة: 2006.

29-

30- محمد خالد المهايني، التحليل المالي ومؤشرات تقويم الأدء، مداخلة ضمن الفعالية العلمية لجمعية المحاسبين القانونين السوريين، دمشق، 2009.

31- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية- مدخل القيمة وإتخاذ القرار-،الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2006.

32- محمد عبد العال النعيمي، مناهج الإحصاء بين الدراسة الأكاديمية والتطبيق الميداني، المؤتمر الإحصـــائي العربي الأول، عمان(الأردن)، نوفمبر 2007.

33- محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن(عمان)، الطبعة الأولى،2007.

34- مداني بن بلغيث، عبد الله إبراهيمي، تسيير الخطر في المؤسسة – تحدي جديد، مجلة الباحث، ورقلـــة، العدد: 03، السنة:2004.

35- مداني بن بلغيث،التوافق المحاسبي الدولي(المفهوم، المبررات والأهداف) ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، السنة 2006.

36- مسعود صديقي ،أحمد نقاز، المراجعة الداخلية،دار مزور (الجزائر- ولاية واد سوف)، الطبعـــة الأولى 2010.

37- مفيدة يحياوي، مداخلة بعنوان: أثر المعايير المحاسبية على التحليل المالي بالمؤسسة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظـــل المعـــايير المحاســـبية الدوليـــة تجـــارب، تطبيقـــات وأفاق،17و18 جانفي 2010، المركز الجامعي بالواد سوف.

38- مليكة زغيب، وزن المتغير الجبائي في إختيار وسيلة التمويل، الملتقى الوطني حول: السياسة الجبائية في الألفية الثالثة، 11-12 ماي 2003، جامعة سعد دحلب البليدة(الجزائر).

39- نوال جغلوف ثلجة ، التدقيق الضريبي(بحث عن الكفاء الضريبية أم التهرب الضريبي)، الملتقى الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت سكيكدة(الجزائر)،أكتوبر 2010.

40- هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 2009،2010/07.

41- وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007؛

- **المذكرات والأطروحات(منشورة و غير منشورة):**

42- أحلام خان ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة: 2003-2004.

43- باديس بوخلو ، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2002-2203.

44- بلخير بكاري ، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3،السنة2010/2009.

45- جليلة بن خروف ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، السنة:2008-2009.

46- حليمة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم ، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، فلسطين(غزة) ،2008.

47- رضا خلاصي ، المراجعة الجبائية، تقديمها ومنهجيتها مع دراسة حالة تطبيقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، السنة: 2001.

48- سعادة اليمين ، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

49- سعيد هتهات، دراسة إقتصادية وقياسية لظاهرة التضخم في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005-2006.

50- سفيان بن بلقاسم، النظام المحاسبي الدولي وترشيد عملية إتخاذ القرار في سياق العولمة وتطور الأســـواق المالية، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، السنة 2009-2010.

51- سويسي الهواري ، تقييم المؤسسة ودوره في إتخاذ القرار في إطار التحولات الإقتصادية بالجزائر،أطروحة دكتورة في علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2007-2008.

52- شناوي إسماعيل، هندي كريم، أثر الجباية على التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة نيل الدراسات العليا في الجباية، المدرسة الوطنية للضرائب، الدفعة 16، السنة 2005.

53- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية " قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2005/2004.

54- عبد الرحمان مجوي، التعسف في إستعمال الحق وعلاقته بالمسؤولية المدنية، مذكرة ماجستير ، تخصص العقود و المسؤولية، جامعة الجزائر، السنة 2005.

55- عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعـــة باتنة، 1998/1997.

56- عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحـــري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة تشرين- سوريا-، 2006-2007.

57- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،1999.

58- علي محمد علي محمد ، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية (مدخل لتعظـــيم القيمـــة)، أطروحة دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2005.

59- مجيدي العربي ، نظرية التعسف في إستعمال الحق وأثرها في أحكام فقه الأسرة، مذكرة ماجســـتير في الشريعة والقانون، جامعة الجزائر (الخروبة)، السنة: 2002.

60- محفوظ محمد علي محفوظ خويرة، التخطيط الضريبي في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح (فلسطين)، 2004.

61- محمدعادل عياض، محاولة تحليل التسيير الجبائي وأثاره على المؤسسات، مذكرة ماجســـتير في العلـــوم الإقتصادية،جامعة ورقلة، السنة: 2002.

62- معمر قربة ، التشخيص المالي والإقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب- البليدة(الجزائر)-، 2005.

63- نجاة نوي ، فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الســـنة: 2003.

64- نجلاء بوغزالة محمد ، الإستثمار الخاص في الجزائر خلال الفتـــرة مـــن 1990 إلى 2000، مـــذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2001-2002.

65- نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية(غير منشورة)، جامعة باتنة، السنة 2008-2009.

66- ياقوت أوهيب بن سالمة ، الغش الضريبي، مذكرة ماجستير في العلوم القانونيـــة والجنائيـــة، جامعـــة الجزائر، السنة: 2002.

67- يحي لخضر، دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مـــذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006-2007.

- **القوانين و الجراد الرسمية:**

68- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 76-101 المـــؤرخ في 17 ذي الحجة 1396هـــ الموافق لـــ09 ديسمبر 1976م المتضمن قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، العدد 102 الصادر بتاريخ 01 محرم 1397هـــ ل22 ديسمبر 1976م.

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- **Les livres** :

69- Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
70- Christine Collette, Gestion Fiscale des entreprises, Paris, Année1998.
71- Jacque Duhem et Michel Jammes, Audit et gestion fiscale de l'entreprise, Paris, Année : 1996.
72- Jean-Louis LEQUEUX, Manager avec **ERP**, Edition d'organisation EYRLLES, PARIS, édition 03, 2008.
73- Maurice Cozian, les grands principes de la fiscalité de l'entreprise, LITEC droit, 2eme édition, Paris, 1986, Postface de l'ouvrage.
74- Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.

- **Les Revues:**

75- Andreas Staubli, Tax Strategy, PricewaterhouseCooper, International Tax Review, Tax management in Companies, Switzerland, N: 29,2006 .
76- Anne Schafer and christoph Spengel , International Tax planning in the age of ICT,Discussion paper N 04-27, ZEW, centre for european econemic Research ,2006.
77- Anuschka and Sander Kloosterhof, Tax riske management, Delloitte the Netherlands, IBDF, Novembre, 2009.
78- Béatrice Lunghi, Vincent Lacombe, Vers une gouvernance Fiscale, rapport par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance(France), Année 2009, N : 18.
79- Bernd Erle، Loughl G. Hicky, Ross H. Doherty ,Bruce P. Flexman , Tax in Boardroom A Discussion Paper , KPMG International ,UK, 2005.

80- Christopher, D.Daykin, Gouvernance Financière et gestion de risque par l'institution de sécurité sociale, Rapport technique, AISS (l'assosiation internationale de la sécurité sociale), Septembre 2004.

81- Ernst&Young, Entreprise et contrôle fiscaux, panorama des pratique courantes et évolution, Enquête réalises en France ,2005.

82- H.Bidaud, Mis en place d'une politique de prix de transfert et organisation d'une fonction fiscale performante, paris, année 2006.

83- H.Pidau, la fonction fiscale dans l'entreprise (les nouveaux défis), chambre de commerce et d'industrie de paris(France), lundis 21 mars, 2005.

84- Johne R.Robinson, Stephanie A, Sikes, the University of Texas at Austin, research, Is Aggressive Financial and tax Reporting Related to organization and orientation of the corporate tax function, August 18, 2006.

85- Ken Leikam ,jacien L. Steele, Delloitte,Research report prepared by CFO and Tax Executives, what do companies Want from tax Function ,USA, November 2006.

86- M.Chadefaux, J.L.Rossignol, la performance fiscale des entreprises, Revue du Droit Fiscale(Tunisie) n : 30-35, 27 juillet 2006.

87- Majed Sharayri, Gazi F. Momani, the impact of Tax planning on reducing income tax Burden in industrial company in jordan, Middle Eastern Finance and economic- Issue 5 (2009.

88- Marc Borstein, Jeff Bogan, Tax Risk management, America Tax, ERNST&Young, Tax Educator's Symposuim 2006.

89- Matthias Bammatter, Scott Melton, Besoin d'une stratégie fiscale, Tax News, Ernst&Young, juillet 2010.

90- Nanci S. Palmintere, Jacien steele, the important rol of the tax in the corporation, Deloitte Tax LPP, Tax Review, USA, 2008.

91- OCDE, Gestion de risque d'indiscipline fiscale, Note d'orientation, prépare par : Centre de politique et d'administration fiscale(CPAF), Comite d'affaire fiscale, septembre 2004.

92- Pierre. A, Letartre, la bonne gouvernance en Fiscalité et Finance locale, Université LAVAL Québec, Année 2008.

93- Raymund Gerardu, Sophie Starkey, la gouvernance fiscale pour les membres du comite d'audite, KPMG, Audite committee News N : 21, Mars 2008.

94- Robert Van Der Laan, Managing the Tax Value chain, PriceWaterHousCooper, International Tax Review, Netherlands,2006.

95- Robert Van der Laan, Managing the Tax Value chaine, PriceWaterHouseCooper, International Tax reviews, Netherland, 2006

96- Tim Cox, Stakeholder Communication, PricewaterhouseCooper, International Tax Review, Tax management in Companies, N: 44 , 2006.

97- Tony Elgood, Tax-risk Policy, PricewaterhouseCooper, International Tax Review, Tax management in Companies, UK, N: 29,2006.

- **Les Thèse:**

98- Anis Mouelhi, la gestion fiscale de l'entreprise (ca de la Tunisie), Mémoire de fin d'étude de troisième cycle spécialisé en finance publique Option Fiscalité, IEDF, 22 promotions, Année 2006.

99- Anneline Venter، Strategic tax risk management for south Africa، farmers: an evaluation of an industry leader; Majister commercial; university of Pretoria; 30/10/2009.

100- J.C.Parot, cite par Y.Elfelah in « la gestion fiscale des entreprises (cas de la Tunisie) », Mémoire de fin études de troisième cycle spécialise en finance publiques, option fiscalité, institue d'économie et douanière et de fiscalité, année 2003.

101- M.Benadda Fethy, l'audite fiscale, Mémoire de fin d'étude de troisième cycle spécialiste en finance publique, IEDF, Kolea, 2004.

102- M.mohamed Ben Hadj Saad, L'audite Fiscale Dans les PME, Proposition d'une Démarche pour l'expert comptable, université Sfax, Année 2008.

103- M.Scholes et M.Wolfson, cité par R. yaich, in « fiscalité et performance des l'entreprises, rôle de l'expertise comptable », Faculté des Science économique et de gestion, université de SFAX, RCF N° :52, 2001.

104- Nor Shaipah Abdul Wahab, Tax planning and corporate governance : Effects on Shareholders Valuation, Doctor of Philosophy, Sience management, University of Southampton, june 2010.

105- Rachid Rakene, Intégration de la variable fiscale dans la gestion de sociétés de capitaux et son impact sur la trésorerie et la résultat, Mémoire de fin d'etude cycle specalise en finance publique, IEDF,Kolea, 2008.

106- Soulef Dammk, Impact de la fiscalité sur les décisions et modalités de financement de l'investissement ainsi que sur la valeur de la firme, thèse Doctorat, Science économique, université SFAX, Décembre 2006.

107- Youcef El Felah, la gestion fiscale de l'entreprise (cas de la Tunisie), Mémoire de fin d'étude cycle spécialise en finance publique, IEDF, Kolea, 2003.

- مواقع الانترنت:

108- www.deloitte.com/view/fr_CA/ca/services/fiscalite/gestiondesrisquesfiscaux/index /22-02-2011.

109- Farid Latreche, «La création de valeur comme mesure de la performance financière », journée d'étude sur la productivité et rationalisation des ressources humaines, université de Biskera 19/10/2002.

110- www.pwc.com/ca/fr/tax/risk-management/index.jhtml/22-02-2011.

111- www.2r-net.com/vb/t2725.html/12-04-2011.

112- www.PriceWaterhouseCooper.com/la gestion du changement pour la fonction fiscale, Bulletin fiscal 05-Aout 2009, p02/25-02-2011.

113- www. Snabelnetwork.org/12-02-2011.

114- www.allbusiness.com/glossaries/tax-planning/22-02-2011

115- WWW.mof.gov.eg/*MOFGallerySource/Arabic/research/mafhiem.com* 201/-07-22

الملاحـــــق

ملحق رقم (01): مصفوفة الإستبيان للأجوبة الإستبيان حول مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

Nquest	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
1	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	4	5	1	5	4	4	5	4	4	5	5	5
3	4	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5
6	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	3	4	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4
13	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
14	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
22	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	1	4	4	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	5	4
32	3	1	4	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4
36	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4
37	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
38	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
39	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5
47	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
48	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
49	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4

ملحق رقم (02): مصفوفة الإستبيان للأجوبة الإستبيان حول مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

Nquest	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13
1	5	2	5	1	1	2	5	2	1	5	4	5	4
2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	5	4	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5
4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
5	5	2	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
7	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
9	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
10	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	1
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
12	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
13	1	4	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5
14	5	5	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5
16	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
17	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
18	5	2	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	1
19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
20	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5
21	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
22	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
23	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
24	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	1
25	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
29	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
30	4	2	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	1
31	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1
32	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
33	5	4	5	1	1	2	5	2	1	5	4	5	4
34	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
35	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
36	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
37	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
38	5	5	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	1
39	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1
40	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
41	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
43	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
44	4	2	3	4	4	4	5	2	4	3	4	3	1
45	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1
46	5	4	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5
48	5	4	5	1	1	2	5	2	1	5	4	5	4
49	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4

ملحق رقم (03): قائمة الإستقصاء

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح- ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

إستبيان

يقوم الطالب عباسي صابر بدراسة لمدى أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، و ذلك في إطـــار إعداد مذكرة ماجستير في العلوم التجارية بعنوان" **أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية**". من خلال القيام بممارسات مالية ومحاسبية في إطار الخيارات التي يمنحها المشرع الجبائي لتحقيق أهدافها الإقتصادية والمالية، بالإضـــافة إلى محاولة الإستفادة من جميع الإمتيازات التي يمنحها القانون الجبائي وقوانين الإستثمار، وذلك تحقيقاً لأداء مالي عند أدنى مستوى من التكاليف الجبائية.

فبعد التطرق لما سبق، و المتمثل في الجانب النظري للموضوع، ارتأينا قصد- إستفاء هذا البحث- أن نتبعه بدراسة ميدانيـــة تُعتبر كجزء من الدراسة التطبيقية -القياسية، بغرض معرفة مدى مطابقة الواقع لما تم التوصل إليه في الجانب النظري، و ذلـــك من خلال الوقوف على واقع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في تصميم أنظمة تسيير داخلية تهتم بالمسائل الجبائية، بالإضافة إلى محاولة معرفة وزن و أهمية تسيير المتغير الجبائي في مراحل نشاط المؤسسة: **التشغيلية و التمويلية و الاستثمارية** ، وبالتالي مدى التأثير على أدائها المالي.

لذا ندعو سيادتكم إلى الإجابة عن أسئلة الاستمارة بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع، وذلك بوضع إشارة مميزة في الخانة المناسبة لرأيكم . ونشكركم سلفا على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم لملأ بيانات هذا الاستبيان، بما يخدم البحـــث العلمي والصالح العام.

- **البيانات الشخصية:**

1- **اللقب والاسم (اختياري):**.....

2- **الجنس: ذكر** ☐ **أنثى** ☐

3- **الشهادة العلمية و مجال التخصص:**.....

4- **الوظيفة:**.....

5- **المؤسسة التي تنتمي إليها**.....

6- **مدة الخبرة:**.....

عبارات قياس مدى ممارسة التسيير الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة
العامل الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عالي الأهمية					
التسيير الجبائي يُمارس في أغلب المؤسسات الجزائرية					
التسيير الجبائي في القانون الجبائي الجزائري عملية قانونية					
التسيير الجبائي يمارس غالبا في المؤسسات كبيرة الحجم و النشاط					
المشرع الجبائي الجزائري يعطي خيارات جبائية و لكنها غير كافية					
التسيير الجبائي في المؤسسة الجزائرية يقتصر فقط على سلامة و إعداد التصريحات الجبائية					
المؤسسة الجزائرية تعاني من نقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالتسيير الجبائي					
التسيير الجبائي يعتمد على تكوين مصلحة خاصة فقط بالمسائل الجبائية					
التسيير الجبائي مرتبط بالتسيير المالي و المحاسبي في المؤسسة الجزائرية					
التسيير الجبائي ضعيف الفعالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية					
التسيير الجبائي يهدف إلى تقليل الخطر الجبائي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية					
المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تمارس التسيير الجبائي بطريقة ضمنية و ليس علمية					
المؤسسة الجزائرية ما زالت غير مؤهلة لإعطاء هذا الجانب من التسيير المكانة اللازمة					
الذكاء الجبائي للمسير يعتبر من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية					
حتى يفعل التسيير الجبائي في المؤسسة الجزائرية يجب فتح معاهد متخصصة بالتكوين في مثل هذا التخصص					

عبارات قياس مدى تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة
المؤسسات الجزائرية على وعي بأهمية تأثير التكاليف الجبائية على أدائها المالي					
يوجد تأثير قوي للتكاليف الجبائية على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية					
يوجد إرتباط ضعيف بين التسيير الجبائي و الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية					
تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي يعتمد على خصوصية كل مؤسسة					
يقل العبء الجبائي على المؤسسات الإقتصادية التي تلتزم و تمارس المزايا التي يمنحها القانون الجبائي و قانون تشجيع الإستثمار					
تهتم المؤسسة بتحقيق الوفورات الضريبية في مراحل نشاطها					
المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التشغيلية					
المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات التمويلية					
المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الإعتبار العامل الجبائي عند اتخاذ القرارات الاستثمارية					
عندما تتجنب المؤسسة الغرامات الجبائية و العقوبات فإن هذا يكفي للتأثير بدرجة كبيرة على الأداء المالي					
تأثير التسيير الجبائي على الأداء المالي يكون من خلال التأثير بدرجة كبيرة على خزينة المؤسسة					
المؤسسة التي لا تهتم بتسيير جبايتها قد تتعرض لهبوط قيمتها السوقية					
تفعيل الجزائر للبورصة سيجعل العامل الجبائي أكثر أهمية و بالتالي الاهتمام بالتسيير الجبائي بسبب تأثيره على الأداء المالي					

ملحق رقم (04): بعض المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات عينة الدراسة ومحكمي الإستبيان:

المؤسسة AT					
Année	**CA**	**Rnet**	**CP**	**T/ cout-xp**	**Dette**
2001	281	11,56	2	10,80	98,67
2002	354	14,99	2	13,99	150,04
2003	291	6,57	10	16,29	156,94
2004	294	8,43	10	29,43	229,60
2005	327	9,50	20	28,74	294,37
2006	352	11,64	40	40,85	318,23
2007	681	29,84	81	53,56	539,92
2008	642	21,02	111	59,08	963,67
2009	916	37,03	127	96,63	1130,92
2010	906	39,46	164	108,99	1188,29
المؤسسة BT					
	CA	**Rnet**	**CP**	**T/ cout-xp**	**Dette**
2006	0,00	0,00	14	0,01	8,22
2007	105,09	8,31	22	13,50	124,10
2008	214,08	15,00	22	21,10	380,37
2009	374,76	30,53	22	34,13	448,79
2010	425,63	45,00	35	36,61	1 264,32
المؤسسة CT					
	CA	**Rnet**	**CP**	**T/ cout-xp**	**Dette**
2005	59,52	1,25	0,20	1,67	23,71
2006	62,99	1,47	0,20	1,85	25,00
2007	67,32	1,88	0,20	2,17	29,47
2008	78,02	1,29	0,20	2,51	33,01
2009	86,20	1,72	0,20	2,97	35,68
2010	93,59	6,61	0,20	3,14	31,98

المؤسسة DA					
	CA	**Rnet**	**CP**	**T/ cout-xp**	**Dette**
2005	1 091,60	10,89	920,52	185,97	356,44
2006	1 193,85	22,09	741,30	178,62	500,39
2007	1 273,00	87,19	747,36	179,32	297,63
2008	1 270,74	51,32	690,68	180,01	290,00
2009	975,67	60,00	745,33	168,76	284,94
المؤسسة EE					
	CA	**Rnet**	**CP**	**T/ cout-xp**	**Dette**
2005	3 687,41	254,87	1 290,49	923,68	3 597
2006	4 656,86	285,85	1 544,15	1 000,58	3 230
2007	3 932,14	124,82	1 833,07	962,07	3 532
2008	5 256,39	355,07	1 846,20	1 160,78	2 425
2009	7 390,29	334,11	2 079,05	1 172,14	3 896

المحكمين للإستبيان	**المهنة**
د. شعوبي محمود فوزي	أستاذ جامعي
د. دادن عبد الوهاب	أستاذ جامعي
دبابش عبد الله	رئيس قسم

قائمة المحتويات	
الإهداء.....	II
الشكر.....	III
ملخص.....	VI
قائمة المحتويات.....	VIII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال البيانية.....	X
قائمة الاختصارات والرموز.....	XII
قائمة الملاحق.....	XII
المقدمة.....	أ
الفصل الأول : الأسس النظرية للتسيير الجبائي في المؤسسة.....	02
تمهيد.....	02
المبحث الأول : ما هية التسيير الجبائي في المؤسسة.....	03
المطلب الأول : مفهوم التسيير الجبائي في المدرسة الفرانكوفونية والأنجلوسكسونية.....	03
1- التعاريف ذات الطبيعة الفرانكوفونية.....	04
2- التعاريف ذات الطبيعة الأنجلوسكسونية.....	05
المطلب الثاني : المفاهيم المرتبطة بالتسيير الجبائي ومميزاته وأهدافه.....	08
1- المفاهيم المرتبطة بالتسيير الجبائي.....	08
2- التسيير الجبائي بين التهرب والغش الجبائي.....	10
3- مميزات التسيير الجبائي.....	12
4- أهداف التسيير الجبائي.....	13
المطلب الثالث : حرية التسيير الجبائي وحدوده.....	15
1- صلاحيات المؤسسات في المجال الجبائي.....	15
2- نظرية التعسف في إستعمال الحق والتصرف غير العادي في التسيير.....	16
3- الإختلاف بين الخطأ المحاسبي والخطأ في القرار التسييري.....	21

المبحث الثاني : التسيير الجبائي والتسيير بالقيمة في المؤسسة.....	22
المطلب الأول : نظام المعلومات الجبائي في المؤسسة.....	23
1- تعريف نظام المعلومات الجبائي.....	23
2- أهمية نظام المعلومات الجبائي.....	25
المطلب الثاني : أدوات نظام الرقابة الداخلية الجبائية في المؤسسة.....	26
1- الوظيفة الجبائية وأهدافها وأسسها والعوامل المتحكمة في تواجدها.....	26
2- المراجعة الجبائية الداخلية والخارجية في المؤسسة.....	35
المطلب الثالث : الوظيفة الجبائية في ظل النظرة الإستراتيجية وإدارة التغيير والعالمية.....	37
1- مفهوم الإستراتيجية الجبائية في المؤسسة وأسسها.....	37
2- الوظيفة الجبائية والتسيير بالتغيير في المؤسسة.....	44
3- التخطيط العالمي للوظيفة الجبائية.....	46
المبحث الثالث : التحديات والرهانات التي يواجهها المسير الجبائي في المؤسسة.....	53
المطلب الأول : تسيير الخطر الجبائي في المؤسسة.....	53
1- ما هية تسيير المخاطر.....	53
2- مفهوم الخطر الجبائي.....	57
3- مفهوم تسيير الخطر الجبائي.....	62
4- مكونات الإطار العام لتسيير الخطر الجبائي.....	66
المطلب الثاني : الحوكمة الجبائية في المؤسسة.....	69
1- تعريف حوكمة المؤسسة.....	69
2- مفهوم وعلاقة الحوكمة الجبائية بالتسيير الجبائي في المؤسسة.....	70
خلاصة واستنتاجات الفصل الأول.....	76
الفصل الثاني : نحو أداء مالي هادف يقوم على التسيير الجبائي في المؤسسة.....	77
تمهيد.....	78
المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المالي في المؤسسة.....	79

المطلب الأول : ما هية الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....	79
1- مفهوم وخصائص الأداء.....	79
2- أنواع الأداء.....	83
3- مفهوم قياس وتقييم الأداء.....	85
المطلب الثاني : ما هية الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.....	86
1- نبذة عن تطور الفكر المالي المعاصر.....	86
2- مفهوم الأداء المالي.....	89
3- الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية.....	91
المبحث الثاني : التحليل المالي ومعايير قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....	93
المطلب الأول : ما هية التحليل المالي.....	93
1- مفهوم وأهمية التحليل المالي.....	93
2- تطور التحليل المالي والإتجاهات الحديثة له.....	94
المطلب الثاني : مقومات ومنهجية التحليل المالي.....	98
1- مقومات التحليل المالي.....	98
2- منهجية التحليل المالي.....	99
المطلب الثالث: الإتجاهات الكلاسيكية والحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.....	99
1- الإتجاهات الكلاسيكية في تقييم الأداء المالي.....	99
2- الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي.....	106
المبحث الثالث : أهمية التسيير الجبائي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية.....	111
المطلب الأول : أهمية التسيير الجبائي في مرحلة الإستغلال.....	111
1- الأثر الجبائي في مرحلة الإستغلال.....	111
2- دور المسير الجبائي في مرحلة الإستغلال.....	114
المطلب الثاني : أهمية التسيير الجبائي في مرحلة التمويل.....	116
1- الأثر الجبائي في مرحلة التمويل.....	116
2- دور المسير الجبائي في مرحلة التمويل.....	121

المطلب الثالث : أهمية التسيير الجبائي في مرحلة الإستثمار.....	121
1- الأثر الجبائي في مرحلة الإستثمار.....	122
2- دور المسير الجبائي في مرحلة الإستثمار.....	124
خلاصة وإستنتاجات الفصل الثاني.....	126
الفصل الثالث : قياس أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية ...	127
تمهيد.....	128
المبحث الأول: واقع ممارسة التسيير الجبائي و مدى تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية(عرض وتحليل نتائج الإستبيان).....	129
المطلب الأول: عرض الإستبيان ومنهجية الدراسة.....	130
المطلب الثاني:معالجة وتحليل نتائج الإستبيان.....	133
المبحث الثاني: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة حول أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي.....	143
المطلب الأول: التعريف المالي والجبائي للمؤسسات عينة الدراسة وحدودها.....	144
المطلب الثاني:إبراز أهمية التكاليف الجبائية ضمن هيكل التكاليف الكلية وآليات تسييرها في المؤسسات عينة الدراسة.....	147
المطلب الثالث:قياس مدى أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة	159
خلاصة وإستنتاجات الفصل الثالث.....	170
الخاتمة.....	171
المراجع.....	176
الملاحق.....	185

لمن يهمه موضوع هذه المذكرة، يتصل بصاحبها على العنوان التالي:

Abbassi20mag@gmail.com