

# أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الضريبي دراسة ميدانية بديوان الضرائب - السودان (2020 م)

أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة  
الزعيم الازهري

د. عصام السيد بريمة السيد

أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة  
الزعيم الازهري

د. إحسان محمد الطيب

## مستخلص :

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الضريبي في السودان 2020م ، كما تهدف إلى قياس الأداء الضريبي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأغراض الضريبية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة الخدمة الضريبية يساعد على الالتزام الطوعي لدافعي الضريبة مما يساهم في زيادة الحصيلة الضريبية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها قياس الأداء الضريبي بصورة مستمرة يساعد على التطور والتحسين المستمر في تقديم الخدمة الضريبية.

## Abstract:

The study dealt with the importance of applying the balanced scorecard to tax performance in Sudan 2020. The study aimed to measure tax performance using the dimensions of the balanced scorecard to achieve tax purposes. The study reached several results, the most important of which is the application of the balanced scorecard to improve the quality of the tax service, which helps the voluntary commitment of taxpayers, which contributes to increasing the tax proceeds. The study recommended a number of recommendations, the most important of which is measuring tax performance on a continuous basis, which helps in the continuous development and improvement in the provision of tax services.

## مقدمة:

الضريبة أحد مصادر الدولة للإنفاق على الخدمات حيث تلعب الضريبة دورا فعالا في تغذية خزينة الدولة. و الإدارة الضريبية تعتبر السلطة التنفيذية المنوط بها تنفيذ التشريع الضريبي، وتساعد الدولة في تطبيق السياسات المالية والنقدية . لذلك قياس أداء الإدارة الضريبية يجب ان يعتمد على الجوانب

الداخلية والخارجية وان لا يكون قياس الأداء الضريبي مرتبط والتحصيـل الضريبي فقط ، حتى تستطيع الإدارة الضريبية الاستمرار والتطور لتحقيق أهدافها .

### مشكلة الدراسة :

عدم الاهتمام بعملية القياس والتقييم لأداء الإدارة الضريبية بصورة تشمل جميع جوانب الأداء الضريبي ينتج عنه عدم الفاعلية والكفاءة في استخدام الإمكانيات وكثرة الشكاوى والنزاعات بين دافعي الضريبة والإدارة الضريبية ويزيد من حجم التهرب الضريبي مما يؤثر سلبا على الحصيلة الضريبية . عليه يمكن صياغة المشكلة في الأسئلة الآتية:

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن وجودة الأداء الضريبي.

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وجودة الأداء الضريبي.

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رضا العميل لبطاقة قياس الأداء المتوازن وجودة الأداء الضريبي.

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الابتكار والتعلم لبطاقة قياس الأداء المتوازن وجودة الاداء الضريبي.

### أهمية الدراسة :

تنقسم أهمية الدراسة إلى :

الأهمية العلمية: التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلى مفهوم الأداء الضريبي. الأهمية العملية: جودة الأداء الضريبي عن طريق تطبيق مؤشرات قياس متوازنة الأداء.

### أهداف الدراسة:

ملاءمة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لقياس جودة الأداء الضريبي بالسودان.

عدالة قياس الوعاء الضريبي عن طريق زيادة كفاءة وتحسين العمليات والإجراءات الضريبية وزيادة التحصيل الضريبي .

الحد من التهرب الضريبي عن طريق تحسين وجودة الأداء الضريبي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.

الوصول إلى نتائج وتوصيات من شأنها تؤدي إلى تحسين جودة أداء الإدارة الضريبية .

### فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث يسعى الباحثان لإثبات صحة الفرضيات التالية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة الأداء الضريبي ,

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة الأداء الضريبي.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رضا العميل لبطاقة الأداء المتوازن وجودة الاداء الضريبي.

4/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد والابتكار والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن وجودة الاداء الضريبي.

## الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و منها الآتي :«

### دراسة : محمد(4102م)<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة أثر بطاقة الاداء المتوازن على تحسين جودة الخدمات المصرفية ، تمثلت مشكلة الدراسة حوجة المؤسسات المالية والمصرفية لمقاييس ثلاثم ازدياد عمليات الاندماج والتكتلات المالية وايضا الحوجة للتحسن المستمر في الخدمات المصرفية . اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي التاريخي ،والمنهج التحليلي . خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: الاهتمام بتدريب العاملين بصورة دورية ، استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات الداخلية . يرى الباحثان أن اهتمت هذه الدراسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الخدمات المصرفية والمالية بينما اهتمت الدراسة الحالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الضريبي .

### دراسة : عبد الرحمن (6102م)<sup>(2)</sup>:

تناولت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي ، تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات الصناعية السودانية تفتقر الى اسلوب اداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس ويقيم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطوره خلال السنوات ،اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي التاريخي والمنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها بطاقة الأداء المتوازن اسلوب اداء شامل ومتكامل يمكن من قياس وتقييم التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية ، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الابتعاد عن الاساليب التقليدية في الإدارة والتوجه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات. يرى الباحثان اهتمت هذه الدراسة بأسلوب اداء شامل عن طريق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي بينما اهتمت الدراسة الحالية بقياس أداء متكامل من عدة جوانب عن طريق استخدام بطاقة الاداء المتوازن لجودة الإدارة الضريبية.

### 3/ دراسة : فاطمة الزهراء (6102)<sup>(3)</sup> :

تناولت الدراسة أهمية تقويم وقياس الاداء الضريبي في دعم عملية التحصيل تمثلت مشكلة الدراسة في عملية التحصيل الضريبي وعدم المؤشرات لقياس وتقويم الأداء الضريبي تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة مدى أهمية تقويم وقياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل الضريبي ،من خلال عرض مؤشرات لقياس وتقويم الأداء الضريبي ، ومحاولة إيجاد العلاقة بينها وبين التحصيل الضريبي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والكمي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تتأثر عملية التحصيل الضريبي بالعديد من العوامل من أهمها عملية تقويم وقياس الأداء الضريبي ، تكاليف الاعفاءات لها تأثير كبير على التحصيل الضريبي، أوصت الدراسة بعدة توصيات منها اعطاء الاهمية أكثر لعملية تقويم وقياس الأداء الضريبي ، لما لها من تأثير ايجابي في عملية التحصيل الضريبي . يرى الباحثان هذه الدراسة اهتمت بعرض مؤشرات لقياس وتقويم الأداء الضريبي والعلاقة بينها وبين التحصيل الضريبي بينما الدراسة الحالية اهتمت بجودة الأداء الضريبي عن طريق تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

## دراسة : ابومارية (8102م)<sup>(4)</sup> :

تناولت الدراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، تمثلت مشكلة الدراسة في مواجهة التغيرات والتحديات سواء العالمية او المحلية والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من الأساليب الإدارية الحديثة. واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي التاريخي والمنهج التحليلي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة يدعمان الموقف التنافسي للمنشأة الصناعية اوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية. يرى الباحثان أن هذه الدراسة اهتمت بتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الإنتاج الحديثة عن طريق التكامل بين اسلوبي بطاقة الاداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة بينما اهتمت الدراسة الحالية بمدى ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في فعالية قياس أداء الإدارة الضريبية .

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن : عرفها أحد الكتاب بأنها عبارة عن مزج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي توفر صور سريعة مكثفة وشاملة لجوانب الأداء الحرجة للمنشأة بالإضافة إلى المقاييس المحاسبية المعتادة التي تهتم بالجانب المالي<sup>(5)</sup> . وايضا عرفت بانها اداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة ، ايضاً لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المنظمة موقفها التنافسي ذلك عن طريق توفير أداء لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة<sup>(6)</sup> . وعرفت أيضاً على أنها إطار نظري جديد لتقويم أداء المنشأة وتم اقتراحه في الأصل للتغلب على محددات الادارة بالمقاييس المالية فقط وهي معروفة منذ عقود ماضية ، ومدخل بطاقة الاداء المتوازن يبقى على مقاييس الأداء المالية ، وهي مؤشرات الاداء المتباطئة والتي هي تقرير عن الأداء في الماضي ، ولكن يلحق بها مؤشرات الأداء الرائدة وهي مؤشرات تشغيلية تدفع الاداء الى التحسن المستمر في المستقبل في مجالات النجاح الهامة<sup>(7)</sup> يرى الباحثان أن بطاقة القياس المتوازن اهتمت بالمقاييس الغير كمية بالإضافة إلى المقاييس الكمية الامر الذي يوفر مؤشرات تساعد ادارة المنشأة في اتخاذ قرار يدفع بموقفها نحو الأفضل عن طريق التحسين المستمر لتحقيق أهدافها.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يعتمد مقياس الأداء المتوازن على مجموعة متنوعة من المؤشرات والمقاييس التي ترتبط بكل من الأبعاد التي تقوم عليها المقاييس وذلك كمايلي<sup>(8)</sup> :

#### البعد المالي:

يركز البعد المالي كأحد مجالات المنظومة الشاملة مدخل قياس الأداء المتوازن علي قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وليس علي مسببات او محركات هذه النتائج باعتبار أن النتائج المالية هي ترجمة أنشطة وعمليات غير مالية (تشغيلية، إستراتيجية ) وتركز مقاييس الأداء المالية في هذا المجال على قياس الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير .

بعد التشغيل الداخلي (العمليات الداخلية): يركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة، المقاييس الغير مالية التي تعكس كفاءة قيام المنشآت بترجمة تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة إلى العملاء وتشجيع المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية وتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً<sup>(9)</sup>.

بعد العملاء: بعد العملاء يعتبر جوهر المقاييس الغير مالية وأن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد، والمحافظة علي الحاليين.

بعد الابتكار والتعلم: يهتم بعد الابتكار والتعلم لتحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وهو العمل على استمرار المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي، يعكس هذا المجال مدى استمرارية المنشأة في المنافسة على المدى الطويل والاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة في السوق، يعتمد هذا المجال في الأساس علي قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والإبتكار. كذلك إقتناء تقنيات إنتاج متطورة تكنولوجياً ذات كفاءة مرتفعة بهدف الوصول إلي إبتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الانتاج وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب يتطلب ذلك بذل جهد إضافي في تعليم وتدريب العاملين على العمليات التشغيلية الداخلية التي تساهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من العملاء والذي يقود في النهاية إلي زيادة إيرادات المنشأة والنفقات النقدية لها وبالتالي ارتفاع معدلات ربحيتها<sup>(10)</sup>.

يرى الباحثان أن بعد الابتكار والتعلم يعتبر البعد الأساسي لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تأثيره المباشر في جوانب الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، التشغيلي الداخلي، رضا العميل). مراحل تطبيق بطاقة القياس المتوازن: تشمل مراحل إعداد بطاقة القياس المتوازن فيما يلي<sup>(11)</sup>:

### تقييم أوضاع المنظمة وثقافتها التنظيمية:

- إعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البدائل الاستراتيجية).
- إعداد الاستراتيجية الجزئية وحدات الأعمال الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- ترجمة رؤية ورسالة المنظمة لمجموعة من الأهداف والمؤشرات ومقاييس الأداء.
- توزيع الأهداف التي تم تحديدها على المحاور الأربعة الرئيسية لقياس الاداء (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والتعليم).
- الاهتمام بسلسلة القيمة بتحديد أوجه النقاط الرئيسية للنشاط.
- التقييم المستمر لمدى مساهمة هذا الأسلوب في تنفيذ الاستراتيجية والنجاح في تحقيق الأهداف المحددة.

### مفهوم الأداء الضريبي وقياسه

#### تعريف الأداء الضريبي :

هنالك عدة تعريفات للأداء الضريبة منها الأداء الضريبي هو: تأدية الإدارة الضريبية للمهام والواجبات المسندة إليها كفاءة وفعالية من أجل ضمان وجود نظام ضريبي عادل وفعال واقتصادي<sup>(12)</sup> هو

تطبيق الإدارة الضريبية للوائح والقوانين المستمدة من النظام الضريبي ويكون الأداء الضريبي فعالا إذا كانت السياسة الضريبية واللوائح والقوانين المطبقة لديها القدرة على رفع الإيرادات الضريبية اي زيادة التحصيل الضريبي ، وبالتالي تمويل خزين الدولة<sup>(13)</sup> .

يلاحظ أن التعريفات السابقة اهتمت بكفاءة وفعالية النظام الضريبي من خلال الجانب الاقتصادي وهو تحصيل الضريبة وباقل تكاليف ولم يشمل الجوانب الأخرى للأداء الضريبي الضريبية . يرى الباحثان إن الأداء الضريبي هو تطبيق للتشريعات الضريبية على المجتمع الضريبي بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية و نقدية للدولة.

### مفهوم قياس وتقويم الأداء الضريبي :

عرفه أحد الكاتب على أنها عملية يمكن أن تتم من خلال ثلاث جوانب وهي الفعالية والكفاءة والعدالة<sup>(14)</sup> ، كما عرفت بانها هي مهمة من مهمات الإدارة الضريبية التي يجب عليها القيام بها بشكل دوري وذلك بالتركيز على حجم الإيرادات الضريبية ، اي كلما كانت الإيرادات الضريبية مرتفعة كلما كان الأداء فعالا<sup>(15)</sup> ، وايضا تم تعريفها بنشاط تقوم به ادارة الضرائب بصفة دورية الهدف منه الحكم على مقدار كفاءة وفعالية العمل المنجز من قبل العاملين في هذه الادارة ، وذلك للتحقق من تطبيقها للسياسة الضريبية بشكل صحيح ، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة من قلبها و التي تتمثل في رفع الإيرادات الضريبية وحجم الامتثال الضريبي وذلك من خلال عاملين أو معيارين الأداء الضريبي هما الكفاءة والفعالية<sup>(16)</sup> ، وعرفها كاتب آخر بانها هي عملية يتم من خلالها الحكم على مدى تأدية إدارة الضرائب مهامها وذلك من خلال تقييم نظام إدارة الضريبة بالنظر لمجموعة العمليات التي تتم داخل هذا النظام ، ومدى قدرتها على تقليص الفجوة بين ادارة الضرائب المكلفين بالضريبة<sup>(17)</sup> . يلاحظ الباحثان أن التعريفات السابقة اهتمت بالمؤشر الاقتصادي وحجم الحصيلة الضريبية ومؤشر العمليات الداخلية وذلك من خلال حجم تماثل المعلومات المقدمة للضرائب والمقارنة الأداء الفعلي مع السياسة الضريبية المخططة او المرسومة و اهتمت أهم مؤشرات قياس الاداء الضريبي وهو الابتكار والتعلم الذي يعتبر المؤشر الأساسي في عملية تقويم وقياس الاداء وذلك لامكانية تصور التغيرات التي ستحدث والتي حدثت في النظام الاقتصادي بالبلد ومعالجتها ضريبا واهملت ايضا مؤشر ورضا

دافعي الضريبة عن الأداء الضريبي والذي يتحقق في مدى الالتزام الطوعي لدافعي الضرائب . يرى الباحثان أن عملية تقويم وقياس الاداء الضريبي هي عملية من مهام الإدارة الضريبة لانها السلطة التنفيذية في النظام الضريبي ويحب أن تتم بصورة دورية وفق مؤشرات و معايير لقياس جوانب الأداء الضريبي لتحسين الخدمة الضريبية مما يؤدي إلى زيادة الحصيلة الضريبية .  
مؤشرات قياس الأداء الضريبي وفعاليتها:

هناك طرق متنوعة وعديدة لقياس الأداء الضريبي، وذلك من خلال مؤشرات معينة حيث يمكن تصنيفها هذه كمايلي:

مؤشرات إدارية وتنظيمية، مثل خصائص القوى العاملة في الإدارة الضريبية ، والدورات التدريبية والاستثمارات الضريبية و أساليب العمل وإجراءاته والهياكل التنظيمية وغيرها.

مؤشرات مالية واقتصادية، مثل تكلفة الجباية ونسبة التحصيل الضريبي إلى مجموعة من المقاييس المالية مثل الإيرادات المحلية والضريبة والنفقات العامة وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتكلفتها. مؤشرات تشريعية بما في ذلك القوانين والانظمة الضريبية وتعديلاتها المستمرة وغير الثابتة ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الضريبة.

مؤشرات اجتماعية بيئية، مثل تآزر المواطنين والمحسوبة والتعاون بين الموظفين وغيرها. يمكن قياس فاعلية الأداء الضريبي من خلال المقارنة بين السلوك المتوقع والأهداف الضريبية المرسومة من جهة والسلوك الفعلي ومستوى الانجاز والنتائج والآثار العامة من جهة أخرى تتم هذه المقارنة والقياس بواسطة مجموعة متكاملة من المؤشرات الادارية والتنظيمية والاجرائية والتشريعية والمالية وغيرها، ويمكن القول ان هنالك علاقة طردية بين مدى فاعلية إدارة ضريبة والسلوك الفعلي، أي كلما تطابقت مستويات الإنجاز والنتائج الفعلية مع الأهداف المرسومة والمتوقعة ارتفع مستوى فاعلية الأداء في دائرة الضريبة<sup>(18)</sup>.

يرى الباحثان أن قياس الأداء الضريبي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يوفر جميع هذه المؤشرات في إطار موحد مما ينتج عنه الكفاءة والفعالية الأداء عن طريق تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية بصورة دقيقة من خلال تحصيل الإيرادات الضريبية المخططة. وكسب رضاء وثقة المجتمع الضريبي من خلال نشر الثقافة والوعي الضريبي الأمر الذي من شأنه يزيد من حجم تماثل المعلومات المقدمة للإدارة الضريبية مما يعكس علي الالتزام الطوعي بدفع الضريبة. وكذلك الإصلاحات في التشريعات الضريبية من خلال عمل لجان الإصلاح الضريبي الدوري وتحسين العمليات الداخلية بتسهيل الإجراءات الضريبية لدافعي الضرائب واستخدام التقنيات والبرامج الحديثة والتدريب المستمر للعاملين بالإدارة الضريبي.

## الدراسة الميدانية:

### مجتمع وأداة الدراسة:

### مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة من الموظفين بديوان الضرائب جمهورية السودان(مساعد مفتش ضريبي، مفتش ضريبي، مدير إدارة ، رئيس قسم ) بالإضافة إلى وظيفة خبير ضريبي .

2/أداة وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (35) استمارة استبانة تم استرداد (30) بنسبة %86. واحتواء الإستبيان على قسمين رئيسيين: القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. القسم الثاني: يتضمن عبارات الاستبيان على عدد (30) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ( أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة.

### تحليل بيانات الدراسة:

البيانات الشخصية: يتناول هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة .

جدول (1): العمر لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	العمر
16.67 %	5	أقل من 30 سنة
20 %	6	30 وأقل من 35 سنة
33.33 %	10	35 وأقل من 40 سنة
30 %	9	40 سنة فأكثر
100 %	30	المجموع

المصدر: الباحثان الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (1) أن العمر لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي، 16.67% لفئة « أقل من 30 سنة»، ونسبة 20% لفئة «30 وأقل من 35 سنة»، نسبة 33.33% لفئة «35 وأقل من 40 سنة»، ونسبة 30% لفئة «أكثر من 40 سنة». مما يدل على التنوع العمري لأفراد العينة .

جدول (2) :المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
60 %	18	بكالوريوس
6.67 %	2	دبلوم عالي
23.33 %	7	ماجستير
10 %	3	دكتوراه
100 %	30	المجموع

المصدر: الباحثان، الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (2) أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي، 60% بكالوريوس، 6.67% دبلوم عالي و 23.33% ماجستير، نسبة 10% للدكتوراه، . مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية تتناسب مع موضوع الدراسة .

جدول (3):التخصص العملي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
63.34 %	19	محاسبة
20 %	6	اقتصاد
13.33 %	4	ادارة اعمال
3.33 %	1	أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (3) أن التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي: 63.34%

محاسبة، ونسبة 20% اقتصاد ، ونسبة 13.33% ادارة اعمال ، ونسبة 3.33% للتخصصات الأخرى. مما يدل على تمتع أفراد العينة بالتخصص العلمي مجال الدراسة.  
جدول (4): المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
26.67%	8	مساعد مفتش ضريبي
50%	15	مفتش ضريبي
6.67%	2	رئيس قسم
10%	3	مدير ادارة
6.67%	2	خبير ضريبي
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة ميدانية 2020م

يتضح من الجدول (4) أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي 26.67% مساعد مفتش ، ونسبة 50%مفتش ضريبي ، بنسبة 6.67% رئيس قسم، ونسبة 10% مدير إدارة ، ونسبة 6.67% خبير ضريبي، مما يدل على أن مجال عمل عينة الدراسة لديه علاقة مع موضوع الدراسة.

جدول (5): سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة العملية
20 %	6	أقل من 5 سنوات
23.33 %	7	5 وأقل من 10 سنوات
20 %	6	10 وأقل من 15 سنة
36.67 %	11	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول رقم (5) أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة جاءت بنسبة 20% لفئة أقل من 5 سنوات، ونسبة 23.33% لفئة «5 وأقل من 10 سنوات»، ثم نسبة 20% لفئة «10 وأقل من 15 سنة»، ثم نسبة 36.33% لفئة «15 سنة فأكثر»، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة المهنية اللازمة .

## 2/ البيانات الأساسية :

يسعي الباحثان من خلال تحليل البيانات الاساسية ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث التي جرى تناولها , وتحقيقا لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) .

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة

البحث حول البعد المالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.15	3.00	-	-	-	-	-	-	40.0	12	60.0	18	حصر المتأخرات الضريبية والسعي لتحصيلها
0.94	3.47	-	-	16.7	5	-	-	36.7	11	46.6	14	تقليل تكلفة تحصيل الضريبة
1.36	3.50	-	-	20.0	6	26.7	8	10.0	3	43.3	13	إضافة أنشطة جديدة للمظلة الضريبية
1.00	3.60	-	-	16.7	5	6.7	2	63.3	19	13.3	4	استخدام السعر التصاعدي للضريبة
1.19	3.43	13.3	4	3.3	1	23.3	7	46.7	14	13.3	4	تفعيل الجزاءات الضريبية على التهرب الضريبي
		2.66		11.34		11.34		39.36		35.3		معدل النسبة المئوية
1.13	3.4	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م من الجدول رقم(6) يتضح ان اجابات(74.66) % من أفراد عينة البحث موافقين على البعد المالي , وان (11.34) % من أفراد العينة محايدين في اجاباتهم, وان(14.0) % من افراد العينة غير موافقين علي الاطلاق. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.4) وانحراف معياري عام قدره (1.13) .

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التشغيل الداخلي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.67	4.03	-	-	-	-	20.0	6	56.7	17	23.3	7	تطبيق نظام التقدير الذاتي
0.97	3.53	6.7	2	6.7	2	20.0	6	60.0	18	6.7	2	تقديم الاقرار الالكتروني بدلا عن الإقرار الورقي
0.97	3.13	3.3	1	20.0	6	46.7	14	20.0	6	10.0	3	تطبيق نظام الفاتورة الالكترونية بدلا عن الفاتورة الورقية
0.97	3.60	6.7	2	6.7	2	13.3	4	66.7	20	6.7	2	تجميع أنواع الضريبة في إدارة ضريبية واحدة (المركز الضريبي الموحد)
1.12	3.67	3.3	1	13.3	4	23.3	7	33.3	10	26.7	8	مراجعة وتعديل التشريع الضريبي عن طريق لجان الإصلاح الضريبي بصورة دورية
		4.00		9.34		24.66		47.34		14.68		معدل النسبة المتوقعة
0.94	3.59	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول رقم(7) يتضح ان اجابات (62.02) % من أفراد عينة البحث موافقتهم على التشغيل الداخلي، وان (24.66) % من أفراد العينة غير متاكدين أو محايدين في اجاباتهم ، وان (13.34) % من أفراد العينة غير موافقين على ذلك وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.59) وانحراف معياري عام قدره (0.94).

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة

البحث حول رضا العملاء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.84	3.70	-	-	-	-	-	-	43.3	13	56.7	17	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة الضريبية وعلى دافعي الضرائب
0.92	3.33	-	-	3.3	1	3.3	1	50.0	15	43.3	13	تحقق اليقين لدى دافع الضرائب عند قياس الوعاء الضريبي
0.73	3.47	-	-	10.0	3	3.3	1	50.0	15	36.7	11	تلقي ومعالجة شكاوى دافعي الضريبة في وقت مناسب
0.90	3.53	-	-	10.0	3	3.3	1	56.7	17	30.0	9	ملاءمة تحصيل الضريبة مع ظروف دافعي الضريبة
1.13	3.20	6.7	2	3.3	1	10	3	46.7	14	33.3	10	حوسبة النظام الضريبي وربطه بوحدات ذات صلة لتوفير معلومات أكثر دقة عن دافعي الضريبة لتقليل الإجراءات الضريبية
		1.34		5.32		3.98		49.34		40.0		معدل النسبة المئوية
0.90	3.45	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول (8) يتضح ان اجابات (89.34) % من أفراد العينة يوافقون على رضا العملاء , وان (3.98) % من أفراد العينة غير متأكدين من اجاباتهم , وان (6.68) % من افراد عينة البحث لا يرون ذلك. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.45) وانحراف معياري عام قدره (0.90).  
جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التطور والابتكار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.89	3.00	-	-	26.7	8	20.0	6	40.0	12	13.3	4	تدريب الكادر الضريبي بصورة دورية
0.94	3.00	-	-	16.7	5	33.3	10	36.7	11	13.3	4	الاستفادة من التجارب الدول المتقدمة في المجال الضريبي
1.36	3.30	-	-	20.0	6	26.6	8	10.0	3	43.4	13	تعمل إدارة البحوث والتطوير بالإدارة الضريبية بكفاءة وفعالية
0.96	3.60	-	-	16.7	5	6.7	2	63.3	19	13.3	4	تستخدم الإدارة لضريبية لتقنيات لتكنولوجية الحديثة في عمليات الداخلية
1.19	3.43	-	-	3.3	1	23.3	7	46.7	14	26.6	8	يتصف النظام الضريبي بالمرونة ليشمل التغيرات في بيئة الاقتصادية
				16.68		22.0		39.34		22.0		معدل النسبة المئوية
1.07	3.27	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول (9) يتضح ان اجابات (61.34) % من أفراد عينة البحث موافقين على التطور والابتكار, وان (22.0) % من أفراد العينة محايدين في اجاباتهم , وان (16.68) % من أفراد العينة غير موافقين. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.27) وانحراف معياري عام قدره (1.07).

جدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة

البحث حول مؤشرات جودة الأداء الضريبي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.67	4.03	-	-	-	-	20.0	6	56.7	17	23.3	7	زيادة الحصيلة الضريبية
0.97	3.53	-	-	-	-	20.0	6	60.0	18	20.0	6	تبسيط وسرعة انجاز الإجراءات الضريبية باستخدام التكنولوجيا الحديثة
0.97	3.13	-	-	-	-	13.3	4	43.3	13	43.3	13	الالتزام بدفع الضريبة طوعاً من قبل دافعي الضريبة
0.97	3.60	-	-	-	-	-	-	66.7	20	33.3	10	الحد من التهرب الضريبي
1.12	3.67	-	-	-	-	23.3	7	33.3	10	43.3	13	زيادة الثقة بين دافعي الضريبة والإدارة الضريبية
		-	-	-	-	15.32		52.0		32.68		معدل النسبة المئوية
1.27	3.20	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول (10) يتضح أكدت اجابات (84.68) % من أفراد عينة البحث على جودة الأداء الضريبي , وان (15.32) % من افراد العينة غير متاكدين من اجاباتهم , و ان (0) % من أفراد العينة غير موافقين على ذلك , وهذا ما يوضحه الجدول (10) . وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.20) وانحراف معياري عام قدره (1.27).

#### 4. اختبار الفرضيات

لغرض اختبار أهمية تطبيق بطاقة القياس المتوازن على جودة الأداء الضريبي سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح أدناه :

جدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لفرضيات الدراسة

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
الفرضية الأولى	0.216	4.41	معنوية
الفرضية الثانية	0.211	4.31	معنوية
الفرضية الثالثة	0.388	8.40	معنوية
الفرضية الرابعة	0.117	2.35	معنوية

المصدر: الباحثان، الدراسة الميدانية 2020

من خلال الجدول (9) يتضح الآتي .

الفرضية الأولى ( اختبار العلاقة بين مؤشرات البعد المالي وجودة الأداء الضريبي ):

من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين , تبين أن قيمة (rs=0.216) , وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.41) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرضية .

2. الفرضية الثانية ( اختبار العلاقة بين مؤشرات العمليات الداخلية و جودة الأداء الضريبي): من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين , تبين أن قيمة (rs=0.211) , وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.31) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرضية.

3. الفرضية الثالثة (اختبار العلاقة بين مؤشرات رضا العملاء وجودة الأداء الضريبي):

لغرض التأكد من وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات جودة الأداء الضريبي و رضا العملاء تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة (rs=0.388) , وبلغت قيمة T المحسوبة ( 8.40) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرضية.

الفرضية الرابعة (اختبار العلاقة بين مؤشرات التطور والابتكار وجودة الأداء الضريبي):

من خلال النتائج تبين أن قيمة (rs=0.117) , وبلغت قيمة T المحسوبة ( 2.35) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرضية..

## الختامه :

بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المالية ، تحسين العمليات الداخلية ، رضا العملاء و التطور والابتكار لها دور فعال في تطوير وتحسين الأداء الضريبي بديوان الضرائب بالسودان وذلك بمقارنة بين الأهداف الضريبية المرسومة والمتوقعة من جهة، وبين السلوك الفعلي ومستوى الانجاز والنتائج من جهة أخرى، من خلال تقليل الإجراءات وسرعة إنجازها، وزيادة تماثل المعلومات المقدمة للإدارة الضريبية من قبل دافعي الضرائب؛ ذلك عن طريق زيادة الثقة بين دافعي الضريبة والإدارة الضريبية مما يساهم بالتزام بدفع الضريبة طوعاً الأمر الذي يساعد في الحد من التهرب الضريبي ، وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية و تغذية خزينة الدولة .

هذا وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج المهمة ، منها :

بطاقة الأداء المتوازن لا تهتم بالجانب المالي فقط (التحصيل الضريبي ) بل تربطه بمؤشرات أخرى غير مالية، مما يؤدي إلى تحسين وجودة الأداء الضريبي.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لجودة الخدمة الضريبية يحقق الالتزام الطوعي لدافعي الضريبة. مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن لقياس الأداء الضريبي تساهم في الحد من التهرب الضريبي .

تفعيل دور إدارة البحوث والتطوير بالإدارة الضريبية له تأثير مباشر على بقية مؤشرات الأداء الأخرى الأمر الذي يعمل على ضمان جودة الأداء الضريبي.

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحثان الى عدد من التوصيات منها :

تدريب العاملين في الإدارة الضريبية بصورة مستمرة .

استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الداخلية للإدارة الضريبية

نقل تجارب الدول المتقدمة في مجال العمل الضريبي بما يتلاءم مع الوضع الاقتصادي السوداني.

مراعاة التغيرات بالبيئة الاقتصادية من خلال لجان الإصلاح الضريبي بصورة دورية ومستمرة.

قياس الأداء الضريبي بصورة مستمرة يساعد على التطور والتحسين في تقديم الخدمة الضريبية

## المصادر والمراجع:

- (1) تهابي عيسى محمد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمة بالمصارف السودانية ،جامعة الزعيم الازهري ، كلية الدراسات العليا ، 2014م.
- (2) نبيلة الهادي عبد الرحمن ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2016.
- (3) فاطمة الزهراء شرقي ، أهمية قياس الأداء الضريبي في دعم عملية التحصيل دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية بسكرة، الجزائر، رسالة ماجستير ، منشورة، 2000م إلى 2011م.
- (4) ثروة عزت أبو مارية ، تكاملية الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة جامعة الخليل ، 2018م.
- (5) محمد السيد ابوالعز، ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء ، تحليل نظري ودليل تجريبي ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة، العدد الثاني ، 2002م، ص 298.
- (6) أماني رمضان ابراهيم عيد، منظور التحليل الإستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشور ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، 2006م ، ص 64.
- (7) شهيرة محمود عبد العزيز، اطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد الثالث 2003 م ص 264 .
- (8) عبدالحاميد احمد شاهين ، مدخل مقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن كأحد الإتجاهات الحديثة للمحاسبة المالية مع دراسة ميدانية ، مجلة الفكر المحاسبي جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، العدد الثاني 2003م ص 311 .
- (9) اسكندر محمود حسين ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجيات منشأة المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة عين شمس 2011م ص 45.
- (10) همت مصطفى هندي ، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الاداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، إطار مقترح ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، القاهرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، المحاسب المصري للمحاسبين والمراجعين، 2010 ص 41 .
- (11) عابدة سيد خطاب ، العولمة و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل الشركات دولية النشاط ، إعادة هيكلة العمالة - الاندماج - والاستحواد ، القاهرة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2012م ص 55.
- (12) Maja Klum, Performance Measurement for tax Administration: The case of slovenia, international Review of Administrative sciences, 2004 p574 .
- (13) Muzainah Mansor, Performance Management For A Tax Administration: Integrating Organisational Diagnosis To Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012p3.
- (14) 14. Jeff Johnson, Linking Employee Perceptions of Service Climates to Customer

- Satisfaction, London, 1996 p831.
- (15) Jack w wiley, Customer Satisfaction : A Supportive Work Environment and its Financial Cost, Paris,1991 p 117.
- (16) Glenn Jenkins,Roy Kelly,Rup Khadka,Modernisation of tax Administration in Low-Income Countries : The case of Nepal,Belgium, 2007 p68.
- (17) James Harter, Frank Schmidt ,Theodore Hayes,Business-Unit-Level Relationship between Employee satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes :A Meta-Analysis,England, 2002 p87.
- (18) ماهر موسى درغام ، تقويم وقياس الأداء لدائرة ضريبة الدخل في قطاع غزة في دولة فلسطين ، الفترة من 1996م إلى 2003م ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2004م.