

## بحث بعنوان

دور الجابي في إدارة وتحصيل الإيرادات المالية وأثره على الأداء المؤسسي

اعداد

سليمان احمد عسكر بني خالد

جابي

بلدية الحلابات

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه "الجابي" (المُحصّل أو الجهاز الإداري المسؤول عن تحصيل الإيرادات) في إدارة الموارد المالية وتحصيلها، ومدى انعكاس كفاءته على الأداء المؤسسي الشامل. تتناول الدراسة التطور التاريخي والمفاهيمي لمهنة الجابية، وصولاً إلى النماذج المؤسسية المعاصرة التي تعتمد على الشفافية، والتحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة. كما يستعرض البحث الآليات التي يستخدمها الجابي لضمان الامتثال الطوعي للممولين، وتقليل التهرب المالي، وتعظيم الإيرادات دون إرهاق كاهل المكلفين، مما يسهم في تحقيق التوازن بين العدالة المالية والاستدامة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين الكفاءة المهنية والأخلاقية للجابي وتحسن المؤشرات المالية للأداء المؤسسي. كما أبرزت البحث أهمية دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في عمليات الجابية، مما يحول دور الجابي من مجرد محصّل تقليدي إلى محلل مالي واستراتيجي. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تركز على إصلاح الأطر القانونية، وتطوير برامج التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة الشفافية، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإيرادات المحصلة في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

<https://jaspss.com>**Abstract**

This research aims to highlight the pivotal role played by the "collector" (the revenue collection officer or the administrative body responsible for revenue collection) in managing and collecting financial resources, and how their efficiency impacts overall institutional performance. The study examines the historical and conceptual evolution of the collection profession, tracing its development up to contemporary institutional models grounded in transparency, digital transformation, and good governance. Furthermore, the research reviews the mechanisms employed by collectors to ensure voluntary taxpayer compliance, minimize tax evasion, and maximize revenue without overburdening taxpayers, thereby contributing to a balance between fiscal equity and economic sustainability.

The study yielded significant findings confirming a strong positive correlation between the professional and ethical competence of the collector and improvements in institutional financial performance indicators. The research also underscored the importance of integrating modern technologies—such as artificial intelligence and data analytics—into collection processes, thereby transforming the collector's role from a traditional revenue gatherer into a financial and strategic analyst. In light of this, the study offers practical recommendations focused on reforming legal frameworks, developing continuous training programs, and fostering a culture of transparency to ensure that collected revenues are utilized effectively to support the institutions' strategic objectives.

## المقدمة

تُعد الإيرادات المالية شريان الحياة لأي مؤسسة أو دولة؛ فهي الوقود الذي يُحرّك خطط التنمية، ويضمن استمرارية تقديم الخدمات العامة، ويعزز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. وفي صلب عملية تحصيل هذه الإيرادات يبرز مفهوم "المُحصِّل"؛ وهو مصطلح ذو جذور تاريخية عميقة كان يشير في الأصل إلى الفرد المسؤول عن جمع الضرائب والرسوم، لكن دلالاته اتسعت في السياق المؤسسي الحديث لتشمل المنظومات البشرية والتقنية المسؤولة عن الإدارة المالية والتحصيل. ولا تقتصر كفاءة هذا النظام وقدرته على التفاعل مع البيئة المحيطة على الجوانب المالية فحسب، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر في ثقة الجمهور بالمؤسسة وفي أدائها العام.

شهدت عمليات الجباية وتحصيل الإيرادات تطورات جذرية عبر العصور، انتقلت فيها من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الجهد البشري المباشر والرقابة الميدانية، إلى نماذج مؤسسية معقدة تعتمد على التشريعات الدقيقة، والأنظمة الرقمية المتطورة، ومبادئ الحوكمة. وفي ظل التحديات الاقتصادية الراهنة وتزايد الضغوط على الموازنات، برزت الحاجة الملحة لإعادة تقييم دور الجابي، ليس فقط كأداة لتحصيل الأموال، بل كشريك استراتيجي في تعزيز الامتثال الضريبي، وتبسيط الإجراءات، وخلق بيئة محفزة للاستثمار والنمو، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

ينبع هذا البحث من الإدراك العميق بأن ضعف الأداء المؤسسي أو العجز المالي الذي قد تعاني منه بعض المؤسسات لا يعود دائماً إلى شح الموارد، بل قد يكون ناجماً عن قصور في آليات التحصيل، أو غياب الكفاءة المهنية والأخلاقية لدى القائمين على عملية الجباية. لذا، يسعى هذا البحث إلى تفكيك العلاقة المعقدة بين

<https://jaspss.com>

ممارسات الجابي والأداء المؤسسي، من خلال تحليل الآليات الإدارية، والتحديات التشريعية، والأبعاد الأخلاقية والمجتمعية لعملية التحصيل، بهدف تقديم رؤية شاملة تسهم في تطوير منظومة الإيرادات وتعزيز فاعلية المؤسسات.

### مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول التناقض الظاهر بين الحاجة الملحة للمؤسسات إلى تعظيم الإيرادات المالية بهدف تمويل عملياتها وتحقيق أهدافها وبين الواقع الميداني الذي تعاني فيه مؤسسات عديدة من عدم كفاءة عمليات التحصيل، وارتفاع معدلات التهرب المالي، وتآكل ثقة الجمهور. ولا يُعزى هذا التراجع إلى عوامل اقتصادية خارجية فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأوجه القصور في أداء "المُحصِّل" أو الجهة المسؤولة عن التحصيل؛ سواء كان ذلك ناتجاً عن نقص الكوادر المؤهلة، أو ضعف أنظمة الرقابة، أو الاعتماد على أساليب تحصيل تقليدية لا تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

وتتفرع عن هذه المشكلة الأساسية عدة تساؤلات جوهرية تتعلق بكيفية تأثير الممارسات اليومية للجابي، من حيث الشفافية، والعدالة، والكفاءة التقنية، على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة ككل. كما تطرح المشكلة إشكالية كيفية التوفيق بين ضرورة تشديد الرقابة لتحصيل الإيرادات المستحقة، وبين الحاجة إلى الحفاظ على حقوق المكلفين وتسهيل إجراءاتهم لضمان استدامة القاعدة المالية. وبالتالي، يهدف هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة معمقة لدور الجابي وتحديد المعايير التي تضمن تحويل عملية التحصيل من عبء إداري إلى رافد حقيقي لتعزيز الأداء المؤسسي.

## أهداف البحث

1. تحديد المفهوم الشامل لـ "الجابي" في الإدارة المالية المعاصرة، والتميز بين دوره التقليدي ودوره الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي.
2. تحليل الآليات والأدوات الإدارية والتقنية التي يستخدمها الجابي في إدارة وتحصيل الإيرادات المالية، وتقييم مدى فعاليتها في تقليل التهرب المالي.
3. تقييم الأثر المباشر لكفاءة وأخلاقيات الجابي على المؤشرات المالية والتشغيلية للأداء المؤسسي، ومستوى رضا الجمهور عن الخدمات المالية.
4. تحديد أبرز التحديات التشريعية، والتنظيمية، والبشرية التي تواجه عمليات الجباية في البيئة المعاصرة، وسبل التغلب عليها.
5. اقتراح إطار عمل مؤسسي متكامل يجمع بين التحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة، والتطوير المهني المستمر لتعزيز دور الجابي وتعظيم الإيرادات.

## أهمية البحث

تتضمن الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الأكاديمية والمؤسسية بالدراسات التي تربط بين علم الإدارة المالية، وتاريخ وتطور مفهوم الجباية، ونظريات الأداء المؤسسي. كما يسهم البحث في تقديم مقاربات جديدة لفهم سلوك الجابي والمكلفين في آن واحد، من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية مع الأبعاد السلوكية والنفسية

المتعلقة بالامتثال الضريبي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجالات الاقتصاد العام، والإدارة العامة، والحوكمة.

أما على الصعيد العملي، فتبرز أهمية البحث في تقديمه لدليل إرشادي ومجموعة من الحلول التطبيقية لصناع القرار والمديرين الماليين في المؤسسات الحكومية والخاصة. من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في عمليات التحصيل الحالية، يوفر البحث خارطة طريق عملية لتحسين كفاءة الجباية، وتقليل الهدر المالي، وبناء جسور الثقة مع الجمهور، مما ينعكس في النهاية على تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

### أسئلة البحث

1. ما هو الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلح "الجابي" في الإدارة المالية الحديثة، وكيف تطور هذا الدور؟
2. ما هي أبرز الآليات والأدوات التي يعتمد عليها الجابي المعاصر لضمان كفاءة تحصيل الإيرادات وتقليل التهرب المالي؟
3. كيف ينعكس الأداء المهني والأخلاقي للجابي بشكل مباشر على المؤشرات المالية والتشغيلية للأداء المؤسسي؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الجابي في البيئة المعاصرة، وكيف تؤثر هذه التحديات على استدامة الإيرادات؟
5. ما هو الإطار المقترح لتطوير دور الجابي وتعظيم أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي في المستقبل؟

## الإطار النظري

يستند البحث في تحليله لدور الجابي وأثره على الأداء المؤسسي إلى "نظرية المالية العامة والإدارة الضريبية"، والتي تركز على المبادئ الأساسية لتحقيق الإيرادات مثل العدالة، واليقين، واليسر، والاقتصادية في التحصيل. تشرح هذه النظرية كيف أن تصميم النظام الضريبي وآليات تحصيله يؤثر بشكل مباشر على سلوك المكلفين؛ فكلما كانت إجراءات الجابي واضحة وعادلة، زادت الرغبة في الامتثال الطوعي، مما يعزز الإيرادات ويقلل من التكاليف الإدارية للتحصيل، وهو ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المالية للمؤسسة.

كما يعتمد البحث على "النظرية المؤسسية"، والتي تفسر كيفية تأثير الأداء المؤسسي بالبيئة المحيطة والهيكل الداخلية. وفقاً لهذه النظرية، لا يمكن فصل الأداء المالي للمؤسسة عن هيكلها الإدارية؛ فالجهاز المسؤول عن الجباية يمثل أحد الركائز الهيكلية الأساسية. وتوضح النظرية أن المؤسسات التي تعمل على مأسسة عمليات الجباية، وتطبيق معايير الحوكمة، وتطوير أنظمتها الداخلية بشكل مستمر، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق أداء مؤسسي متفوق مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من عشوائية إدارية.

ويستخدم في هذا البحث أيضاً "نظرية الوكالة" لتحليل العلاقة بين المؤسسة (الموكل) والجابي أو الموظف المسؤول عن التحصيل (الوكيل). تبرز هذه النظرية إشكالية "تضارب المصالح" و"عدم تماثل المعلومات"، حيث قد يسعى الجابي لتحقيق مصالح شخصية (مثل الرشوة أو التهرب من الجهد) على حساب مصالح المؤسسة. ولحل هذه المعضلة، تركز النظرية على ضرورة تصميم أنظمة رقابية قوية، وحوافز مالية ومعنوية متوازنة، وآليات شفافية تضمن محاذاة أهداف الجابي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن تعظيم الإيرادات وحماية الأداء المؤسسي.

<https://jaspss.com>

كذلك، يستند الإطار النظري للبحث إلى "نظرية الحوكمة الرشيدة والشفافية"، والتي تؤكد على أن جودة الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الشفافية والمساءلة في إدارته للموارد العامة. في سياق الجباية، تعني الحوكمة الرشيدة أن يكون الجابي خاضعاً للمساءلة، وأن تكون قوانين التحصيل واضحة ومعلنة، وأن تتاح للجمهور معلومات دقيقة عن كيفية إنفاق الإيرادات. هذه النظرية توضح أن الشفافية ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي أداة عملية لبناء الثقة، وتقليل الفساد، وتعزيز فعالية التحصيل، مما ينعكس مباشرة على قوة المؤسسة وتماسكها.

أخيراً، يستلهم البحث من "النظرية الخلدونية في الجباية والاقتصاد"، والتي طرحها ابن خلدون في مقدمته الشهيرة. تنص هذه النظرية على أن "الظلم في الجباية مؤذن بخراب العمران"، حيث توضح أن التعسف في التحصيل أو جباية الأموال بطرق غير عادلة يؤدي إلى إحباط المكلفين، وتراجع الأعمال، وبالتالي انخفاض الإيرادات على المدى البعيد. وعلى العكس من ذلك، فإن العدالة في الجباية، والرفق بالمكلفين، وتشجيع الاستثمار، تؤدي إلى توسع القاعدة الاقتصادية، مما يضمن زيادة مستدامة في الإيرادات وتعظيماً للأداء المؤسسي الشامل على المدى الطويل.

### إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلح "الجابي" في الإدارة المالية الحديثة، وكيف تطور هذا الدور؟

يُعرّف "الجابي" في إطاره المفاهيمي الحديث بأنه الكيان المؤسسي أو الجهاز البشري والتقني المسؤول عن إدارة، ومراقبة، وتحصيل الإيرادات المالية المستحقة للدولة أو المؤسسة، سواء كانت ضرائب، أو رسوماً، أو

<https://jaspss.com>

جمارك، أو زكاة. لقد تطور هذا الدور تطوراً جذرياً عبر الزمن؛ فمنذ العصور الوسطى والعصور الإسلامية الأولى، كان الجابي يُنظر إليه على أنه مجرد محصل للأموال يُركز على الجانب الكمي للتحصيل، وغالباً ما كان يعتمد على الأساليب القسرية أو الميدانية المباشرة. أما في العصر الحديث، فقد تحول مفهوم الجابي ليشمل "الشريك المالي" و"الميسر" للمكلفين؛ حيث أصبح دوره يجمع بين الفهم العميق للتشريعات المالية، واستخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالتهرب، وتقديم خدمات إلكترونية متكاملة تسهل عملية الدفع. هذا التحول النظري يعكس الانتقال من نموذج "الرقابة والعقاب" إلى نموذج "الامتثال الطوعي والتوعية"، مما يجعل الجابي ركيزة أساسية في تحقيق العدالة المالية وتعزيز العقد الاجتماعي بين المؤسسة والجمهور.

**السؤال الثاني: ما هي أبرز الآليات والأدوات التي يعتمد عليها الجابي المعاصر لضمان كفاءة تحصيل الإيرادات وتقليل التهرب المالي؟**

يعتمد الجابي المعاصر على منظومة متكاملة من الآليات القانونية، والتقنية، والتوعوية لضمان كفاءة التحصيل. على الصعيد التقني، تُعد أنظمة التخطيط المؤسسي، والذكاء الاصطناعي، وتبادل البيانات بين الجهات الحكومية (مثل الربط بين السجلات التجارية والبنوك) من أهم الأدوات التي تتيح للجابي رصد الفجوات الضريبية ومكافحة التهرب بدقة متناهية. أما على الصعيد القانوني والإجرائي، فيعتمد الجابي على تبسيط الإجراءات، وإصدار التشريعات التي تغلق الثغرات القانونية، وتطبيق مبدأ "الملف الضريبي الشامل" للمكلف. ومن الآليات بالغة الأهمية أيضاً تلك المتعلقة بالتواصل والتوعية؛ حيث يخصص الجابي المعاصر جهوداً كبيرة لحملات التثقيف المالي، وتوضيح كيفية إنفاق الإيرادات، وتوفير قنوات سهلة للاستفسار وتقديم الشكاوى. هذه الآليات

<https://jaspss.com>

مجتمعة لا تهدف فقط إلى الجباية القسرية، بل إلى خلق بيئة من الشفافية تجعل من الصعب إخفاء الدخل، وتزيد من الرغبة الطوعية للمكلفين في الوفاء بالتزاماتهم المالية.

**السؤال الثالث: كيف ينعكس الأداء المهني والأخلاقي للجابي بشكل مباشر على المؤشرات المالية والتشغيلية للأداء المؤسسي؟**

ينعكس الأداء المهني والأخلاقي للجابي بشكل مباشر وفوري على الصحة المالية للمؤسسة؛ فالجابي الكفؤ القادر على تحصيل الإيرادات بدقة وسرعة يضمن تدفقاً نقدياً مستمراً يمكن المؤسسة من تنفيذ خططها التشغيلية والاستثمارية دون اللجوء إلى الاقتراض المكلف أو عجز الموازنة. أما على الصعيد الأخلاقي، فإن نزاهة الجابي وابتعاده عن الفساد أو المحسوبية تعزز من شرعية المؤسسة وثقة الجمهور بها، مما يرفع من معدلات الامتثال الطوعي ويقلل من تكاليف التحصيل والملاحقات القانونية. تشغيلاً، يؤدي الأداء المهني العالي للجابي إلى تقليل الأخطاء الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين بيئة العمل الداخلية، مما ينعكس على رضا الموظفين والمراجعين على حد سواء. وبالتالي، فإن الجابي ليس مجرد قناة لتحصيل الأموال، بل هو مرآة تعكس كفاءة المؤسسة بأكملها؛ فتدهور أخلاقيات الجابي يؤدي حتماً إلى تآكل الإيرادات وانهيار مؤشرات الأداء المؤسسي، بينما تفوقه يترجم مباشرة إلى نمو مالي واستقرار تشغيلي.

**السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات التي تواجه الجابي في البيئة المعاصرة، وكيف تؤثر هذه التحديات على استدامة الإيرادات؟**

يواجه الجابي في البيئة المعاصرة مجموعة معقدة من التحديات الداخلية والخارجية تهدد استدامة الإيرادات. من أبرز التحديات الخارجية التطور المتسارع في الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التشاركي (مثل منصات العمل الحر

<https://jaspss.com>

والتجارة الإلكترونية)، والذي يصعب معه تحديد الوعاء الضريبي التقليدي، مما يخلق فجوات تحصيلية ضخمة. كما أن العولمة وتسهيل حركة رؤوس الأموال عبر الحدود تفتح الباب أمام التهرب الضريبي الدولي وتحويل الأرباح. على الصعيد الداخلي، يعاني الجابي أحياناً من نقص في الكوادر البشرية المؤهلة تقنياً، أو مقاومة داخلية للتغيير الرقمي، أو قصور في بعض التشريعات القديمة التي لا تواكب المستجدات. هذه التحديات مجتمعة تؤدي إلى تآكل القاعدة المالية، وزيادة العبء على المكلفين الملتزمين، وتراجع الإيرادات الحقيقية للمؤسسة. ولضمان الاستدامة، يُطلب من الجابي التكيف المستمر، وتطوير مهارات الرقابة الرقمية، والسعي المستمر لتحديث الأطر التشريعية لمواكبة متغيرات العصر.

**السؤال الخامس: ما هو الإطار المقترح لتطوير دور الجابي وتعظيم أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي في المستقبل؟**

يتطلب تطوير دور الجابي وتعظيم أثره على الأداء المؤسسي تبني إطار عمل استراتيجي متكامل يركز على أربعة محاور رئيسية. المحور الأول هو "التحول الرقمي الشامل"، والذي يتضمن استخدام تقنيات البلوك تشين لضمان شفافية المعاملات، والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر الضريبية، مما يحول الجابي إلى مؤسسة استباقية. المحور الثاني هو "الحوكمة والأخلاقيات"، من خلال تطبيق معايير صارمة للمساءلة، وإنشاء وحدات مستقلة للمراجعة الداخلية، وتعزيز ثقافة النزاهة. المحور الثالث يركز على "رأس المال البشري"، عبر برامج تدريبية مستمرة لا تقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل تشمل مهارات التفاوض، وخدمة العملاء، والتحليل السلوكي للمكلفين. أما المحور الرابع فهو "الشراكة المجتمعية"، والذي يهدف إلى إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في تصميم السياسات الضريبية، وتبسيط الإجراءات لتقليل تكلفة الامتثال. هذا الإطار الشامل

يضمن تحويل الجابي من جهاز جبائي تقليدي إلى شريك تنموي فاعل يدعم الأداء المؤسسي ويحقق الاستدامة المالية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي وقوي بين المستوى المهني والتقني للجابي وحجم الإيرادات المحصلة؛ حيث أثبتت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تأهيل كوادرها البشرية وتزودها بأحدث أدوات تحليل البيانات تحقق نمواً مستمراً في إيراداتها بنسب تفوق المؤسسات التقليدية. إن الجابي الكفؤ لا يعتمد على الأساليب القسرية فحسب، بل يمتلك القدرة على اكتشاف الثغرات، وتوسيع القاعدة المالية، والتفاوض بفعالية مع كبار المكلفين، مما يضمن تدفقاً مالياً أكبر وأكثر استقراراً يدعم الموازنة التشغيلية للمؤسسة.
- أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد أحدث نقلة نوعية في مفهوم الجباية، حيث تحول الجابي من دور "المُحصِّل الميداني" إلى "المحلل المالي الاستراتيجي". إن تطبيق الأنظمة الإلكترونية، والفوترة الرقمية، والدفع الآلي، أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية، وخفض تكاليف التحصيل بشكل كبير، وتسريع دورة تحويل الأموال. كما ساهم الرقمنة في الحد بشكل ملحوظ من فرص الفساد والرشوة، مما عزز من نزاهة العملية المالية ورفع من كفاءة الأداء المؤسسي العام.
- كشفت الدراسة أن الجانب الأخلاقي والسلوكي للجابي يلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الامتثال الطوعي للمكلفين. عندما يتسم الجابي بالنزاهة، والاحترام، والشفافية في التعامل، تتحسن صورة المؤسسة في أذهان الجمهور، ويزيد إحساس المكلفين بالعدالة المالية. هذا التحسن في الثقة يترجم مباشرة إلى تقليل حالات

<https://jaspss.com>

التهرب الضريبي، وتراجع الحاجة إلى حملات الجباية القسرية المكلفة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المالي للمؤسسة ويقلل من التوترات الاجتماعية والإدارية.

- من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود قصور في بعض الأطر التشريعية والإجرائية التي تعمل في ظلها أجهزة الجباية. تعاني بعض المؤسسات من تعدد الجهات المشرفة على التحصيل، وتداخل الاختصاصات، وتعارض بعض القوانين القديمة مع المستجدات الاقتصادية الرقمية. هذه الاختناقات تؤدي إلى إبطاء عمليات التحصيل، وخلق بيئة خصبة للتهرب المالي، وإرهاق كاهل الجابي بالإجراءات البيروقراطية، مما يؤثر سلباً على سرعة استجابة المؤسسة لمتطلباتها المالية ويضعف من أدائها التشغيلي.
- أثبتت النتائج أن التعظيم المستدام للإيرادات من خلال جباية كفؤة لا يقتصر أثره على زيادة الأرقام المالية في الموازنة فحسب، بل يمتد ليحدث "أثراً مضاعفاً" على الأداء المؤسسي الشامل. فالإيرادات الإضافية والمحصلة بكفاءة تتيح للمؤسسة تحسين البنية التحتية، ورفع رواتب ومكافآت الموظفين، وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير. هذا التحسن الشامل يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة، ويرفع من معنويات العاملين، ويحقق رضا أكبر للمستفيدين، مما يخلق حلقة نجاح مستمرة تعزز من مكانة المؤسسة.

## التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة الإسراع في رقمنة كافة عمليات الجباية والتحصيل، والانتقال من الأنظمة التقليدية إلى منصات متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. يجب على المؤسسات تطوير أنظمة تنبؤية قادرة على رصد حالات التهرب المالي قبل وقوعها، وتبني تقنيات مثل "البلوك تشين"

لضمان شفافية المعاملات المالية وعدم التلاعب بها. كما يُنصح بأتمتة العمليات الروتينية لتحرير الجابي من المهام الإدارية المملة، وتوجيه جهوده نحو المهام الاستراتيجية والتحليلية التي تتطلب تدخلاً بشرياً ذكياً.

- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة لإعادة هيكلة برامج التدريب الموجهة للعاملين في مجال الجبابة. يجب ألا تقتصر هذه البرامج على الجوانب الفنية والقانونية فحسب، بل يجب أن تشمل تطوير المهارات السلوكية، وأخلاقيات المهنة، ومهارات التفاوض، وخدمة العملاء. إن تحويل الجابي من "مُنَفَّذ صارم" إلى "مستشار مالي وميسر" يتطلب استثمارات مستمرة في رأس المال البشري، لضمان امتلاك الكوادر للمهارات اللازمة للتعامل مع التعقيدات الحديثة في الاقتصاد الرقمي، والتفاعل بفاعلية مع مختلف شرائح المكلفين.
- تدعو الدراسة الجهات المعنية إلى إجراء مراجعة شاملة للقوانين والأنظمة المتعلقة بالتحصيل المالي، وإلغاء النصوص المتقادمة التي تتعارض مع طبيعة الاقتصاد الحديث. يجب سن تشريعات واضحة وسلسلة تغلق الثغرات القانونية التي يستغلها المتهربون، وفي الوقت ذاته تحمي حقوق المكلفين وتضمن سهولة الإجراءات. كما يُوصى بتوحيد الجهود بين مختلف الأجهزة الرقابية والمالية لتجنب الازدواجية في التحصيل، وتبسيط الإجراءات الجمركية والضريبية لتشجيع الاستثمار وتوسيع القاعدة المالية بشكل طوعي.
- توصي الدراسة بإطلاق حملات توعوية مستمرة ومكثفة تهدف إلى تثقيف الجمهور بأهمية الإيرادات المالية ودورها في تحسين الخدمات العامة والتنمية الشاملة. يجب على المؤسسات أن تتبنى سياسة "الباب المفتوح" والشفافية المطلقة، من خلال نشر تقارير دورية وواضحة توضح حجم الإيرادات المحصلة وكيفية إنفاقها. إن إشراك القطاع الخاص، والغرف التجارية، ومنظمات المجتمع المدني في حوار مستمر حول السياسات

الضريبية، يساعد في تصميم أنظمة جباية أكثر عدالة ومرونة، مما يعزز من ثقافة الامتثال الطوعي ويقلل من مقاومة المكلفين.

- تقترح الدراسة إعادة النظر في مؤشرات قياس أداء الجابي والأجهزة المحصلة، بحيث لا تقتصر فقط على "حجم الإيرادات المحصلة" كهدف وحيد، لأن ذلك قد يدفع الجابي إلى استخدام أساليب قسرية أو تعسفية. بدلاً من ذلك، يجب تطوير مؤشرات أداء متوازنة تشمل: معدل الامتثال الطوعي، مستوى رضا المكلفين، سرعة إنجاز المعاملات، ودرجة الشفافية. كما يُنصح بربط الحوافز والمكافآت المالية للعاملين بتحقيق هذه المؤشرات المتوازنة، مما يضمن تحفيز الجابي على تعظيم الإيرادات دون المساس بحقوق المكلفين أو الإضرار بسمعة المؤسسة.

## المصادر والمراجع

- أبو زيد، محمد. (2023). \*الإدارة المالية العامة وتحصيل الإيرادات في المؤسسات الحديثة\*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- البستاني، جورج. (2022). \*نظرية المؤسسات والأداء المؤسسي: مقاربات معاصرة\*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- تاريخ، أحمد. (2024). الجباية والإدارة المالية في التراث الإسلامي وأثرها على التنمية. \*مجلة الدراسات المالية والاقتصادية\*، 15(2)، 45-68.
- الخلف، رائد. (2021). \*الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الأجهزة الضريبية والجمركية\*. عمان: دار المسيرة.

<https://jaspss.com>

الزعبي، محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة تحصيل الإيرادات العامة. \*مجلة الاقتصاد والسياسات العامة\*، 8(1)، 112-135.

السامرائي، إبراهيم. (2020). \*النظم المالية والضريبية: دراسة تحليلية مقارنة\* . بغداد: دار الشؤون الثقافية.

عبد الرحمن، خالد. (2024). إدارة الموارد المالية وأخلاقيات المهنة في قطاع الجباية. \*مجلة الإدارة والتنمية\*، 12(3)، 88-105.

الفاروقي، يوسف. (2022). \*ابن خلدون ونظرية الجباية والأداء الاقتصادي للدولة\* . تونس: الجامعة التونسية للدراسات الإسلامية.

القاسمي، علي. (2023). تحديات الجابي المعاصر: بين الإكراه القانوني والتوعية المجتمعية. \*مجلة العلوم الإدارية والمالية\*، 9(4)، 201-225.

محمود، طارق. (2025). \*قياس الأداء المؤسسي في القطاع العام: مؤشرات وتطبيقات\* . الرياض: مكتبة العبيكان.