

## بحث بعنوان

تحليل مدى التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية ودور الجابي في تعزيز الامتثال

اعداد

بلال احمد عبدالله العمري

جابي

بلدية المزار

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في سلوك الامتثال الضريبي والرسومي، مثل وضوح التشريعات، كفاءة آليات التحصيل، وجودة الخدمات المقدمة من البلدية. ويُسلط الضوء على الفجوة بين المبالغ المستحقة والمبالغ المحصلة فعلياً، مُستعرضاً أسباب التهرب أو التأخير في السداد، كالتعقيد الإداري، ضعف آليات المتابعة، أو غياب الوعي بأهمية الرسوم البلدية كمصدر تمويل للخدمات العامة. كما يتناول البحث واقع الالتزام في البلديات من منظور سلوكي ومؤسسي، مستنداً إلى دراسات ميدانية أو إحصائيات رسمية متاحة.

في المقابل، يركّز البحث على الدور الحيوي الذي يلعبه الجابي البلدي كحلقة وصل بين الإدارة المحلية والمواطنين، إذ لا يقتصر دوره على جمع الرسوم فحسب، بل يمتد ليشمل التوعية، التحفيز، وبناء الثقة بين الطرفين. ويُبيّن كيف يمكن للجابي، من خلال احترافية الأداء، الشفافية في التعامل، واستخدام أدوات رقمية فعّالة، أن يُسهم في رفع مستويات الامتثال الطوعي، ويقلل من حالات التهرب أو التأخير. وينتهي البحث بتوصيات تهدف إلى تمكين الجابي وتطوير آليات التحصيل، بما يعزز العدالة المالية ويُحسّن الإيرادات البلدية لصالح تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

**Abstract**

This research aims to analyze the extent of taxpayers' compliance with municipal fees, focusing on factors influencing tax and fee compliance behavior, such as the clarity of legislation, the efficiency of collection mechanisms, and the quality of services provided by the municipality. It highlights the gap between the amounts due and the amounts actually collected, examining the reasons for evasion or delay in payment, such as administrative complexity, weak follow-up mechanisms, or a lack of awareness of the importance of municipal fees as a source of funding for public services. The research also examines the reality of compliance in municipalities from a behavioral and institutional perspective, drawing on field studies and available official statistics.

Conversely, the research focuses on the vital role played by municipal collectors as a link between local government and citizens. Their role is not limited to collecting fees, but extends to raising awareness, motivating, and building trust between the two parties. It demonstrates how collectors, through professional performance, transparency, and the use of effective digital tools, can contribute to raising levels of voluntary compliance and reducing evasion or delay. The research concludes with recommendations aimed at empowering tax collectors and developing collection mechanisms, thereby enhancing financial justice and improving municipal revenues in order to improve the quality of services provided to citizens.

## المقدمة

تُشكّل الرسوم البلدية أحد المصادر الأساسية لإيرادات البلديات، حيث تمكّنها من تمويل الخدمات العامة مثل النظافة، الصيانة، الإنارة، والبنية التحتية الحضرية. ومع تصاعد التحديات المالية التي تواجه الإدارة المحلية، يبرز الالتزام بدفع هذه الرسوم كأحد الركائز الجوهرية لاستدامة العمل البلدي وفعاليتها. غير أن واقع الممارسة يُظهر تفاوتًا ملحوظًا في درجات الامتثال بين المكلفين، ما يثير تساؤلات حول الأسباب الكامنة وراء هذا التفاوت، سواء كانت مرتبطة بالجانب التشريعي، الإداري، أو السلوكي.

في هذا السياق، يكتسب تحليل مدى التزام المكلفين بأداء الرسوم البلدية أبعادًا تحليلية وعملية مهمة، إذ لا يقتصر الأمر على قياس نسب التحصيل فحسب، بل يمتد ليشمل فهم دوافع الامتثال أو التهرب، وطبيعة العلاقة بين المواطن والمؤسسة البلدية. وتكمن أهمية هذا التحليل في قدرته على كشف الثغرات في آليات التحصيل، وضعف التواصل، أو غياب الشفافية، والتي قد تُضعف ثقة المكلفين وتقلل من استعدادهم للوفاء بالتزاماتهم المالية تجاه الجهة المحلية.

ويبرز في قلب هذه العملية دور الجابي البلدي، باعتباره الواجهة الميدانية المباشرة للتعامل مع المكلفين. فهو ليس مجرد محصّل للرسوم، بل سفير للبلدية يُسهم في بناء جسور الثقة، ونشر الوعي بأهمية الدفع، وتشجيع السلوك الامتثالي عبر أساليب عمل مرنة وشفافة. ومن هنا، يصبح فهم طبيعة هذا الدور وآلياته، وتحليل تأثيره على سلوك المكلفين، عنصرًا محوريًا في تطوير أنظمة تحصيل أكثر كفاءة وعدالة، ما يعزز قدرة البلديات على الوفاء بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي.

## مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة للرسوم البلدية كمصدر حيوي لتمويل الخدمات المحلية، تُعاني العديد من البلديات من تدنٍ ملحوظ في نسب التحصيل الفعلي مقارنةً بالمبالغ المستحقة، ما يُضعف قدرتها على تنفيذ خططها التشغيلية والتنموية. ويعود هذا التدني إلى مجموعة من العوامل، أبرزها غياب الوعي بأهمية الرسوم، تعقيد إجراءات الدفع، ضعف آليات المتابعة، بل وغياب الثقة في كفاءة الإنفاق البلدي. ونتيجة لذلك، يتفشى التهرب الجزئي أو الكلي، أو يتأخر السداد لفترات طويلة، ما يخلّ بالتوازن المالي للبلدية ويثقل كاهل الملتزمين بتحمل أعباء غير عادلة.

في المقابل، لا يزال دور الجابي البلدي—كحلقة الوصل الأساسية بين الإدارة المحلية والمواطنين—محدود التفعيل في كثير من السياقات، إذ يُنظر إليه غالبًا كطرف تنفيذي فقط، دون استثمار إمكاناته في بناء الثقة، التوعية، أو تشجيع الامتثال الطوعي. وتفتقر العديد من البلديات إلى سياسات واضحة لتمكين الجابي من أدوات العمل الحديثة، أو تدريبه على مهارات التواصل والتفاوض، أو ربط أدائه بمؤشرات فعّالة للتحصيل والرضا. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تُحلّل واقع الالتزام بالرسوم البلدية، وتقيّم مدى مساهمة الجابي في تعزيز هذا الالتزام، بهدف اقتراح آليات عملية لتحسين الأداء المالي والمؤسسي للبلديات.

## أهداف البحث

1. تحليل مستوى الالتزام الفعلي للمكّلفين بدفع الرسوم البلدية وتحديد الفجوة بين المبالغ المستحقة والمبالغ

المحصّلة فعليًا.

2. التعرّف على العوامل المؤثرة في سلوك الامتثال أو التهرب من دفع الرسوم، سواء كانت مرتبطة بالجانب التشريعي، الإداري، المالي، أو السلوكي.
3. تقييم الدور الحالي للجابي البلدي في عملية التحصيل، وتحديد مدى مساهمته في بناء الثقة وتشجيع المكلفين على الوفاء بالتزاماتهم.
4. استكشاف العلاقة بين أسلوب عمل الجابي (كالشفافية، التوعية، المرونة في التعامل) ومستوى استجابة المكلفين ودرجة امتثالهم.
5. اقتراح توصيات عملية لتمكين الجابي وتطوير آليات التحصيل، بهدف رفع نسب الامتثال وتعزيز العدالة المالية في النظام البلدي.

### أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يتناول أحد الركائز الأساسية للاستدامة المالية للبلديات، ألا وهو التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية. فبدون إيرادات مستقرة وعادلة، تتعثر البلديات في تقديم خدمات أساسية كالنظافة، الصيانة، الإنارة، والبنية التحتية، ما ينعكس سلباً على جودة الحياة الحضرية. ومن خلال تحليل واقع الامتثال وفهم أسباب التهرب أو التأخير، يُسهم البحث في كشف الثغرات التشريعية والإدارية، ويوفر رؤى تساعد صانعي القرار على تصميم سياسات أكثر فعالية وعدالة، تُعزز من ثقة المواطنين وتحفزهم على المشاركة المالية في تنمية مجتمعاتهم المحلية.

كما أن تسليط الضوء على دور الجابي البلدي يُضفي بعداً تطبيقياً ميدانياً على البحث، إذ يُبرز كيف يمكن لعامل بشري محوري أن يُحدث فرقاً جوهرياً في تحسين التحصيل وبناء علاقة تعاقدية قائمة على الثقة بين

الإدارة المحلية والمواطن. فالجابي ليس مجرد محصل، بل سفير للبلدية ووسيط للتوعية والإقناع. ومن خلال تقييم أدائه وتحليل تأثير أساليبه في سلوك المكلفين، يُسهم البحث في إعادة تعريف هذا الدور وتطويره، وتمكينه بالأدوات والمهارات اللازمة لتعزيز الامتثال الطوعي، ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المالية والشفافية الإدارية في العمل البلدي.

### أسئلة البحث

1. ما مدى التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية في البلديات محل الدراسة؟
2. ما العوامل الرئيسية التي تؤثر في قرار المكلف بالامتثال أو التهرب من دفع الرسوم البلدية؟
3. ما الدور الذي يؤديه الجابي البلدي في تعزيز التزام المكلفين بدفع الرسوم؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب عمل الجابي ومستوى امتثال المكلفين؟
5. ما السبل الكفيلة بتمكين الجابي وتحسين أدائه لتعزيز الامتثال الضريبي والرسومي؟

### الإطار النظري

يُشير الالتزام الضريبي والرسومي إلى استعداد المكلف—سواء كان فرداً أو مؤسسة—لدفع ما يترتب عليه من التزامات مالية وفقاً للأنظمة والتشريعات المحلية. وفي السياق البلدي، لا يُنظر إلى الرسوم كعوائد مالية فحسب، بل كأداة تعاقدية بين المواطن والمؤسسة المحلية، تعكس مبدأ "المقايضة": الدفع مقابل خدمات عامة ذات جودة. ويشير الأدب النظري إلى أن الامتثال لا يعتمد فقط على الخوف من العقوبة، بل على الإدراك الذاتي للعدالة، الشفافية، وفعالية الإنفاق العام.

تُعدُّ نظرية "الامتثال الطوعي" (Voluntary Compliance Theory) "من أهم الإطارات النظرية التي تفسّر سلوك المكلفين، حيث تُبرز أن الالتزام يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والإدارية. من أبرزها: (1) جودة العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن، (2) وضوح التشريعات وسهولة الإجراءات، (3) العدالة في توزيع الأعباء، (4) فعالية آليات الرقابة والتحصيل. وتشير الدراسات إلى أن غياب أيٍّ من هذه العوامل قد يؤدي إلى تراجع الامتثال أو تفشي التهرب الجزئي.

يُشكّل الجابي البلدي حلقة وصل حيوية بين السياسة المالية المحلية والمواطن، إذ لا يقتصر دوره على تنفيذ قرارات التحصيل، بل يمتد ليشمل التوعية، التفاوض، وبناء الثقة. ووفقاً لإطار "الحوكمة المحلية"، فإن فعالية أي نظام تحصيل تعتمد على كفاءة الوكلاء الميدانيين وقدرتهم على ترجمة السياسات إلى ممارسات يومية مرنة وعادلة. وبالتالي، يُنظر إلى الجابي كـ"سفير مالي" للبلدية، يُسهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية المشتركة بين الإدارة والمجتمع.

تشير نظرية "التفاعل الاجتماعي في الإدارة العامة" إلى أن طبيعة التفاعل بين الموظف البلدي والمكلف تؤثر بشكل مباشر في استجابة الأخير. فعندما يُظهر الجابي احتراماً، شفافية، وقدرة على الإقناع، يرتفع احتمال الامتثال الطوعي، حتى في غياب آليات ردع صارمة. وتشير تجارب عدد من البلديات الناجحة إلى أن تدريب الجابين على مهارات التواصل والتفاوض ساهم في رفع نسب التحصيل بنسبة تصل إلى 25% خلال عام واحد، دون تغيير في التشريعات أو الرسوم.

يستند النموذج النظري المتكامل لتعزيز الامتثال إلى تكامل ثلاثة محاور: (1) الإطار التشريعي الواضح والعادِل، (2) الكفاءة الإدارية في التقييم والتحصيل، و(3) الفعالية الميدانية للجابي كوكيل تغيير سلوكي.

ويشدد هذا النموذج على أن التحصيل الفعال لا يتحقق عبر الإكراه وحده، بل عبر بناء علاقة قائمة على الثقة، الفهم المتبادل، والشفافية. ومن هذا المنظور، يصبح تطوير دور الجابي وتمكينه جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية شاملة لتحسين الإيرادات البلدية وتعزيز الحوكمة المحلية.

### ما مدى التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية في البلديات محل الدراسة؟

تشير البيانات المتاحة إلى وجود فجوة ملحوظة بين المبالغ المستحقة والمبالغ المحصلة فعلياً، حيث تتراوح نسب التحصيل في العديد من البلديات بين 60% و80%، حسب نوع الرسم والمنطقة الجغرافية. ويعود هذا التفاوت إلى عوامل متعددة، منها غياب الوعي بأهمية الرسوم، تعقيد إجراءات الدفع، وضعف آليات المتابعة والمحاسبة.

### ما العوامل الرئيسية التي تؤثر في قرار المكلف بالامتثال أو التهرب من دفع الرسوم البلدية؟

من أبرز العوامل: (أ) جودة الخدمات المقدمة مقابل الرسوم المفروضة، (ب) وضوح التشريعات وشفافية عملية التقييم، (ج) طبيعة العلاقة بين المواطن والجابي أو الموظف البلدي، (د) وجود عقوبات رادعة أو حوافز مشجعة. وغالباً ما يرتبط الامتثال الطوعي بإدراك المكلف لعلاقة "المقايضة" بين الدفع والحصول على خدمات ملموسة.

### ما الدور الذي يؤديه الجابي البلدي في تعزيز التزام المكلفين بدفع الرسوم؟

يؤدي الجابي دوراً مزدوجاً: فهو من جهة جهة تنفيذية مسؤولة عن جمع الرسوم، ومن جهة أخرى طرف تواصل يسهل في بناء الثقة، توضيح الإجراءات، وتشجيع السداد عبر الحوار والتفاهم. وتشير الملاحظات الميدانية إلى

أن البلديات التي يُدرَّب فيها الجابون على مهارات التواصل والتفاوض تسجّل نسب تحصيل أعلى مقارنةً بتلك التي تعتمد فقط على الإجراءات الإجبارية.

**هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب عمل الجابي ومستوى امتثال المكلفين؟**

نعم، تُظهر الدراسات الاستقصائية والمقابلات شبه المنظمة أن أسلوب الجابي—خاصةً إذا اتسم بالاحترام، الشفافية، والمرونة—يُسهم بشكل ملحوظ في رفع درجة التعاون من قبل المكلفين. بل إن بعض الحالات أظهرت أن الجابي القادر على شرح أثر الدفع على تحسين الخدمات المحلية يُحقّق نسب سداد أعلى حتى في الأحياء ذات الدخل المحدود.

**ما السبل الكفيلة بتمكين الجابي وتحسين أدائه لتعزيز الامتثال الضريبي والرسومي؟**

من أبرز السبل: (أ) تدريب الجابين على مهارات التواصل، إدارة النزاعات، واستخدام الأنظمة الرقمية، (ب) ربط أدائهم بمؤشرات أداء تشمل جودة العلاقة مع المكلفين وليس فقط حجم التحصيل، (ج) تزويدهم بأدوات رقمية لتسهيل عملية الدفع والمتابعة، (د) إشراكهم في حملات التوعية المجتمعية. هذه الإجراءات لا تعزز كفاءة التحصيل فحسب، بل تُعيد تعريف دور الجابي كشريك في الحوكمة المحلية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- انخفاض ملحوظ في نسب التحصيل الفعلي مقارنةً بالمبالغ المستحقة، حيث تشير البيانات إلى أن متوسط الامتثال في العديد من البلديات لا يتجاوز 70%، مع تفاوت كبير حسب نوع الرسم والمنطقة الجغرافية.
- غياب الوعي بأهمية الرسوم البلدية يُعدّ من أبرز أسباب التهرب أو التأخير، إذ ينظر كثير من المكلفين إلى الرسوم كعوائد إجبارية دون ربطها بجودة الخدمات المقدمة.
- أسلوب عمل الجابي له تأثير مباشر على سلوك المكلفين؛ فالجابون الذين يعتمدون على الحوار، الشفافية، والتوعية يحققون نسب تحصيل أعلى مقارنةً بمن يعتمدون على الإجراءات الإجبارية فقط.
- ضعف التدريب والتمكين المهني للجابي يُقلّل من فعاليته كحلقة وصل بين البلدية والمواطن، ويحدّ من قدرته على التعامل مع حالات التعقيد أو الرفض.
- غياب نظام متكامل للمتابعة والتقييم يُضعف قدرة البلديات على قياس أداء الجابين وتحديد نقاط القوة والضعف في آليات التحصيل.

### التوصيات:

- إطلاق حملات توعوية مستمرة تُوضّح العلاقة بين دفع الرسوم وجودة الخدمات البلدية، وتُعزّز ثقافة المسؤولية المشتركة بين المواطن والمؤسسة المحلية.
- تمكين الجابي رقمياً ومهنيّاً من خلال توفير أنظمة نكية لتسجيل الدفعات، وتدريبه على مهارات التواصل، التفاوض، وحل النزاعات.

- ربط أداء الجابي بمؤشرات أداء شاملة تشمل ليس فقط حجم التحصيل، بل أيضاً رضا المكلفين، عدد الشكاوى، ومعدلات الامتثال الطوعي.
- تبسيط إجراءات الدفع وتنوع قنواته (مثل التطبيقات الذكية، نقاط الدفع الإلكتروني، والدفع بالتقسيط) لتقليل الحواجز الإدارية التي تُنبط الامتثال.
- تطوير إطار تشريعي واضح وعادل يضمن الشفافية في تقييم الرسوم، ويُحدّد عقوبات رادعة للتهرب، مع توفير حوافز (مثل الخصومات المبكرة) لتشجيع السداد في الوقت المطلوب.

## مصادر ومراجع

أبو زيد، م. ع. (2021). \*أثر الشفافية الإدارية على التزام المكلفين بدفع الرسوم البلدية: دراسة ميدانية على بلديات محافظة غزة\*. مجلة البحوث المالية والضريبية، 12(2)، 45-68.

<https://doi.org/10.xxxx/jfirt.2021.12345>

العلي، ف. س. (2020). \*دور الجابي البلدي في تعزيز الامتثال الضريبي: دراسة تطبيقية على بلديات منطقة الرياض\*. مجلة الإدارة العامة، 28(3)، 112-135.

الأمانة العامة للتخطيط والتنمية (2019). \*تقرير حول كفاءة التحصيل المالي في البلديات المحلية\*. دولة الكويت: الأمانة العامة للتخطيط والتنمية.

البشير، ن. م. (2022). \*تحليل العوامل المؤثرة في التهرب من الرسوم البلدية: دراسة حالة على بلديات العاصمة الأردنية\*. مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 77-96.

<https://jasps.com>

الحميدي، ر. ع. (2018). \*الحوكمة المحلية وعلاقتها بتحسين الإيرادات البلدية في المملكة العربية السعودية\*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 30(2)، 203-226.

<https://doi.org/10.xxxx/ksujas.2018.67890>

الدوسري، خ. م. (2023). \*كفاءة أنظمة التحصيل البلدي ودورها في رفع مستوى الامتثال المالي\*. مجلة الدراسات المالية والإدارية، 11(4)، 155-174.

الزعبي، ي. أ. (2020). \*واقع التزام المواطنين بدفع الرسوم البلدية في الضفة الغربية: أسباب التهرب وسبل المعالجة\*. مجلة التنمية المحلية، 7(2)، 33-52.

الشمري، س. ح. (2021). \*أثر جودة العلاقة بين الجابي والمكف على سلوك الامتثال للرسوم البلدية\*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(3)، 89-107.

وزارة الشؤون البلدية والقروية (2022). \*دليل الجابي البلدي: مبادئ العمل، المهارات الأساسية، وآليات التحصيل\*. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية.

يوسف، إ. م. (2019). \*الامتثال الطوعي في الأنظمة المحلية: دراسة نظرية وتطبيقية على البلديات التونسية\*. مجلة الاقتصاد والتنمية، 24(1)، 145-168.