



تأهيل طرفي العلاقة الجبائية الترايبية:

كوتر كويس

باحثة في مالية الجماعات الترايبية، جامعة محمد الخامس
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، الرباط
المغرب

ملخص:

إذا كانت المراهنة على أن صياغة نص قانوني جديد لتدبير جبايات الجماعات الترايبية، كفيلة بتأهيل والرقى بجبايات الجماعات الترايبية إلى المستوى المطلوب، فإن تطوير هذا النص القانوني لوحده لن يصل بالمنظومة الجبائية إلى ذلك المستوى، بل ضرورة التأهيل الشامل لجميع العناصر، أي إن الواقع الذي تعيشه جبايات الجماعات الترايبية يفرض ضرورة إعادة النظر في أطراف العلاقة الجبائية بصفة عامة، بالارتكاز على ضمان حقوق كل من الملزم والموارد البشري، على اعتبار أن نجاح أي مجال رهين بالقائمين عليه.

ABSTRACT:

IF THE BET IS THAT THE FORMULATION OF A NEW LEGAL TEXT FOR MANAGING THE FISCAL SYSTEM OF LOCAL AUTHORITIES WILL BE ENOUGH TO QUALIFY AND ELEVATE THEIR TAXES TO THE DESIRED LEVEL, THEN THE DEVELOPMENT OF THIS LEGAL TEXT ALONE WILL NOT BRING THE TAX SYSTEM TO THAT LEVEL. INSTEAD, A COMPREHENSIVE QUALIFICATION OF ALL ELEMENTS IS NECESSARY. THIS MEANS THAT THE REALITY OF LOCAL AUTHORITY TAXES REQUIRES A REASSESSMENT OF THE PARTIES INVOLVED IN THE TAX RELATIONSHIP IN GENERAL, FOCUSING ON ENSURING THE RIGHTS OF BOTH THE TAXPAYER AND HUMAN RESOURCES. THIS IS BECAUSE THE SUCCESS OF ANY AREA DEPENDS ON THOSE WHO MANAGE IT.



مقدمة:

يبدو أن الخطاب السياسي المغربي، في الآونة الأخيرة قد عرف بنية مفاهيمية جديدة، تركز على قيم الحكامة الجيدة على مختلف المستويات، وهو ما تمت ترجمته في سلسلة متواصلة ومتكاملة من القوانين والتشريعات ذات العلاقة بهذا الإصلاح، هذا ما ساهم في خلق ديناميكية جديدة، أفضت إلى تجديد الهياكل والقوانين في دستور 2011.

حيث إن المشرع المغربي فطن إلى ضرورة مواكبة التطورات التي عرفتها الألفية الثالثة، وبالتالي مواكبة المستجدات وذلك عبر تطوير الموارد التدييرية التواصلية للإدارة الجبائية. هذا التطوير يعرف منفذين أولهما تطوير الموارد البشرية، ومدخل ثاني يتجلى في تطوير وسائل الحوار الجبائي مع الملزم، وذلك بمحاولة اختيار موارد بشرية تتوفر على كفاءة عالية بالإضافة إلى مواكبة مسار هذه الموارد بالتكوين والتحفيز، زيادة على تعزيز الثقة بين الملزم والإدارة الجبائية، وذلك لن يتحقق إلا بتطوير آليات الحوار الجبائي مع الملزم. ومن أجل معالجة هذا الموضوع المتعلق بتأهيل طرفي العلاقة الجبائية، يمكن طرح التساؤلات الآتية:

ماهي وضعية الموظف الجماعي في ظل المنظومة القانونية الحالية؟ وما هي أوجه الإصلاح التي من شأنها التعزيز من مكانة كل طرف من أطراف العلاقة الجبائية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن تقسيم الموضوع إلى جزأين:

المطلب الأول: تكوين وتحفيز أعوان وموظفي الجماعات الترابية

المطلب الثاني: تطوير آليات الحوار الجبائي مع الملزم

المطلب الأول: تكوين وتحفيز أعوان وموظفي الجماعات الترابية¹

أضحت مسألة تدبير الموارد البشرية *la gestion des ressources humaines*، مشروطة بمبادئ الكفاءة والاحترافية وتجديد وتحسين المعارف²، حيث إنه من المسلم أن المورد البشري سواء كان موظفاً أو منتخبا، هو الذي يقوم بتسيير وتدبير جميع المصالح بما فيها المصالح الجبائية، إذ تقوم عليه جميع الوظائف سواء كانت ذات طبيعة تقنية قانونية أو ذات طبيعة سياسية تدييرية، لذلك من أجل مواصلة إسهام هذا المورد البشري ولضمان تحمله المسؤولية الملقاة عليه، يجب مواكبته بعملياتي التكوين والتحفيز.

الفقرة الأولى: ضرورة مواكبة ورش التكوين

إن نجاح أو فشل أي عمل إداري، مرتبط بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور الجوهري في الإدارة، إذ إن المتصفح لجوهر الوظائف الإدارية، يجد بأنها تهتم بالعنصر البشري وتدور حوله، وفي كيفية فهم سلوكياته، باعتبار أن كل الأنشطة الإدارية، تعتمد عليه بطريقة مباشرة، وعملية تقويم هذا العنصر البشري لن يكتب لها النجاح، ما لم تنتظم في إطار خطة متكاملة³.

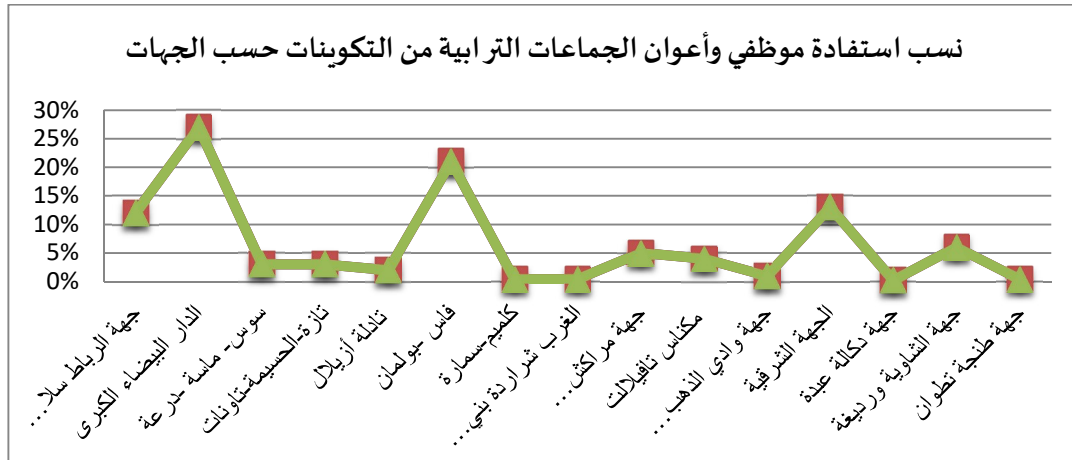
وكما هو معلوم، فإن العملية الجبائية متميزة بطغيان الجانب التقني والقانوني فيها، مما يتطلب موارد بشرية مؤهلة، تضمن تحقيق مردودية جبائية جيدة، فالمورد البشري غير المؤهل يرفع بدون استحالة حقوق الملزم، نتيجة عدم إلمامه بجميع المساطر والمقتضيات التقنية والقانونية. حيث يعتبر الموظف الجماعي معطاهما في تسيير أعمال الجماعات الترابية، الشيء الذي يجعله حجر الزاوية في اللامركزية⁴.

حيث تعتبر مسألة تكوين الموارد البشرية من ضروريات الإدارة الحديثة، خصوصا في ظل المهام والرهانات التي على الجماعات الترابية كسبها، فالكل يتفق على أن التكوين هو الوسيلة الأمثل لإيجاد الحلول لمجموعة من الإشكالات المرتبطة بتنظيم وتحديث وتنمية القدرات



المهنية للموظفين، فالغاية الأساسية من التكوين، هي الرفع من مستوى الأداء الإداري للموظف. يوضح المبيان أسفله نسب استفادة موظفي وأعوان الجماعات الترابية من التكوينات حسب الجهات.

مبيان رقم 1: نسب استفادة موظفي وأعوان الجماعات الترابية من التكوينات حسب الجهات



المصدر: الجماعات المحلية في أرقام 2011، إصدار المديرية العامة للجماعات المحلية، وزارة الداخلية، 2011، ص: 61.

إذ يلاحظ غياب تقارير تشمل نسب استفادة الجهات من التكوينات بعد التقسيم الجديد (حيث تبني المغرب تقسيما ترابيا جديدا قلص من عدد جهات المملكة لنتقل من 16 إلى 12 جهة، وذلك وفق المرسوم رقم 2.15.40 الصادر بتاريخ 20 فبراير 2015 والذي يحدد عدد الجهات وتسمياتها ومراكزها والعمالات والأقاليم المكونة لها.)، كما نجد أن بعض الجهات تستفيد أكثر من أخرى، مما يؤدي إلى توسيع الهوة و الفارق من حيث جودة التدبير الإداري، مما ينعكس سلبا على المردودية الجبائية لهذه الجهات.

إن واقع التكوين في المصالح والأجهزة الإدارية المدبرة للجبايات الترابية، يعرف أزمة حقيقية، فإن كانت الأجهزة والمصالح التابعة للدولة (بموجب أحكام المادة السادسة من القانون رقم 507.20⁵، تغيير مقتضيات المادة 167 من القانون رقم 47.06⁶ لتصبح عبارة الإدارة دالة على المصالح التابعة لإدارة الضرائب بالنسبة للرسم المهني، المصالح التابعة للخزينة العامة للمملكة بالنسبة لرسم السكن ولرسم الخدمات الجماعية، المصالح الجبائية التابعة للجماعات الترابية بالنسبة لباقي الرسوم المحلية الأخرى)، تعرف بنتائجها الجيدة في تدبير الجبايات الترابية إن تمت مقارنتها بالأجهزة والمصالح التابعة للجماعة الترابية، فهذا أمر راجع بالأساس إلى معطى الموارد البشرية و مستوى تكوينهم، فالطابع التقني و المحاسبي للجباية، يفرض تكويننا خاصا بموظفي وأعوان المصالح الجبائية، وواقع الحال يقول بأن التكوين في الإدارة الجماعية يكاد يكون منعدما، لولا بعض المراكز التابعة لوزارة الداخلية⁷.

حيث أجمعت وأكدت كل التقارير، سواء الدولية والوطنية وحتى الخطابات الرسمية، أن أوجه المحدودية التي تعرفها الإدارة المغربية تعرقل التطور الاقتصادي وتهدد السلم الاجتماعي، كما تقف حاجزا أمام تفعيل الإصلاحات السياسية والدستورية التي عرفها المغرب منذ بداية التسعينات، بدءا بدستور 1992 حتى دستور 2011 وما واکبه من مستجدات قانونية.

ففي مناخ التحولات السريعة التي تعرفها مناهج تكوين، وتأهيل الموظفين، أصبح من اللازم اعتماد مناهج التدبير التقديري والتوقعي (la gestion prévisionnel للموارد البشرية، وذلك برسم مخطط طويل الأمد بعصرنة الإدارة اللامركزية⁸، وبالأخذ بعين الاعتبار الوصول إلى أهداف وغايات عامة منها⁹:

• الفعالية؛



- استبعاد العادات السيئة عن العمل؛
- رفع معنويات الموظف؛
- تحسين مستوى الإدارة¹⁰.

حيث إنه إذا تم تحقيق هذه الغايات، سيتم الوصول إلى مصالح جبائية فعالة، تهدف إلى تحسين مردودية الجبائيات الترابية، وتطور من مجهودها الجبائي.

الفقرة الثانية: محاولة تكريس ثقافة التحفيز

يمكن تعريف التحفيز كما جاء على لسان أحد الأساتذة، بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في اتخاذ نشاط، أو سلوك معين يهدف من خلاله الوصول إلى أهداف معينة، وإذا كانت أهمية التحفيز تبرز في زيادة الرغبة في العمل والعطاء لدى المورد البشري، فإن الواقع المغربي، يبرز محدوديته لدى موظفي الجماعات الترابية، وتمثل هذه المحدودية في عدم التوازن بين الأشغال الإدارية والتقنية، التي تقوم بها الأطر والتعويضات الممنوحة لهم. وبالتالي فالتصدي لمثل هذه الآفات، يستوجب بالضرورة وضع نظام التعويضات يراعي موظفي ومستخدمي هذه الإدارات، ويعكس خصوصياتهم، على ضوء توصيات المناظرات الثانية والرابعة والخامسة للجماعات الترابية، والتي نصت على ضرورة توفير بعض الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالإدارة الجماعية، وكذلك سن تعويضات عن المهام بالنسبة لرؤساء الأقسام و المصالح، على مدى ما هو معمول به في إطار الوظيفة العمومية، وأخيرا أكدت التوصيات السالفة، على ضرورة توفير الحوافز الضرورية، كلما أمكن ذلك من سكن ونقل وتعويضات للأطر الجماعية، قصد تشجيعهم من جهة على الاستمرارية على أداء مهامهم في مختلف الجماعات وتحسين مردوديتها من جهة أخرى¹¹.

وعموما فمن أهم العوامل التي تُؤثر بشكل سلبي في مردودية الموظف الجماعي بشكل خاص، والجماعة الترابية بشكل عام، نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- ❖ سوء تقدير الاحتياجات من الموظفين والأعوان بالجماعات؛
- ❖ عدم وجود وصف تحليلي للوظائف، سواء من حيث تحديد الواجبات، أو توفر المؤهلات؛
- ❖ صعوبة قياس المردودية بالأنشطة الإدارية، وعدم توفر معلومات كافية عن معدلات الأداء للفرد¹²؛

المطلب الثاني: تطوير آليات الحوار الجبائي مع الملزم

إن للحوار الجبائي دورا مهما داخل العملية الإصلاحية وتحقيق الاستقلالية، إذ يمكن من خلق نوع من الثقة بين أطراف العلاقة الجبائية، حيث أصبح من الضروري على الإدارة الجبائية على المستوى الترابي، إحداث قنوات للحوار الجبائي مع الملزمين، إذ تلعب هذه العملية التواصلية دورا مهما في تحفيز الملزم على تقبل الجبائية الترابية.

الأولى: ماهية الحوار الجبائي وأهميته

يجمع أغلب المنظرين والباحثين المهتمين بالمادة الجبائية، على ضعف التوعية الجبائية في المغرب¹³. ويعتبر الملزم العنصر الأساس ضمن العملية الجبائية، لذلك يجب منحه ضمانات ضمن بنود القانون الجبائي، فإذا كان القانون ينص على العديد من امتيازات الإدارة الجبائية الترابية، وبشكل صريح فإن المشرع مطالب عند تعديله القانون الجبائي الترابي، أن يخصص بابا لحقوق الملزمين¹⁴. حيث يعتبر



الحوار الوسيلة التي من خلالها، يمكن تأهيل ثقافة المواطنة الجبائية، عبر التواصل والإشراك الجبائي، فالضعف الذي تعرفه المواطنة الجبائية¹⁵، ينعكس بدوره على المنظومة الجبائية ككل.

إن الحوار الجبائي يساهم في وضع مقارنة ذات هدفين اثنين، وهما طرفي العملية الجبائية، فمن جهة هذا التواصل الجبائي أو الحوار الجبائي يسمح للإدارة الجبائية، من الفهم الحقيقي لأوضاع الملزم، ومن جهة ثانية تساعد الملزم باعتباره الطرف الضعيف على تقبل الأساس الجبائي وفهم مساطره. وللتقرب أكثر من مفهوم المواطنة الجبائية، وخير مثال يمكننا استحضاره في هذا الإطار، هو التجربة الفريدة لإصلاح المنظومة التربوية في كوريا الجنوبية في فترة التسعينيات، حيث جاء في ديباجة التقرير المهيكل لعملية الإصلاح، " إنه لا يمكن الحديث عن منظومة تعليمية قادرة على أن تنبني، على أسس حقيقية وتضمن التطور للمجتمع ولها، من دون حماية المردودية الجبائية، وهذا الأمر لا يستقيم من غير التربية على المواطنة الجبائية، كما يعد هذا مدخلا لتحقيق العدالة الجبائية المثلى¹⁶ .

حيث يعتبر الملزم المعني النهائي بالجبائية، ليس باعتباره الممول القانوني للجبائية، بل باعتباره الهدف المفترض من استعمالها، وفي هذا الجانب يمكن الإقرار بأن مسار الإصلاح الجبائي العام، لم يول العناية الاستراتيجية لهذا العنصر، بل اهتم في الأغلب العام بالملزم كموضوع للجبائية، وليس كفاعل وشريك في النظام المالي اللامركزي¹⁷، لذلك يجب ضمان المصادقية اللازمة للنظام الجبائي في شموليته، عبر تبني مقارنة تواصلية، أكثر انفتاحا فيما يخص الحقوق والواجبات الضريبية¹⁸.

الفقرة الثانية: وسائل الحوار الجبائي

إن للحوار الجبائي أهمية كبرى، تتمثل في خلق شعور لدى الملزم بقبول الجبائية، وهذا ما ركزت عليه بعض الدول الأجنبية، حيث اعتبر الملزم محور العملية الجبائية، لذلك أولته اهتماما خاصا، إذ حاولت إشراكه في جل مراحل التضريب¹⁹. فالحكامة الجبائية الجيدة تقتضي بالضرورة، مساطر بسيطة ومبسطة تتلاءم مع ثقافة الملزم الجبائية ووعيه الجبائي، خصوصا إذا علمنا أن أغلب الملزمين، لا زالوا يعانون من جهل القراءة والكتابة، وبالتالي فهم لا زالوا يجهلون معنى الإقرار والأداء والآجال، وبالتالي فتعقد المساطر سوف يزيد من تهرب الملزم عن الأداء، وبالتالي يزيد من ترسيخ علاقة التباعد والتنافر بينه وبين الإدارة الجبائية²⁰.

وعموما فإن لتكريس ما يعرف بالمواطنة الجبائية والحوار الجبائي، ولضمان اقتناع الملزمين بأهمية الجبائية الترابية لخدمة المشاريع التنموية، وتحقيق مختلف الأغراض الاقتصادية والاجتماعية، يجب تأسيس مجموعة من القنوات التواصلية التي تفعل وتمهد لعملية الحوار، وتجعل الملزم يتقبل فعل الجبائي الذي طالما اعتبره الشيء المنبوذ والغير المرغوب فيه.

وقبل الحديث عن بعض هذه الوسائل الحوارية، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المجتمع الضريبي غير متجانس، فهناك الملزم الصغير والمقاولة العامة والخاصة، والشخص الطبيعي والشخص المعنوي، ومجموع الشركات القابضة، وما إلى ذلك من تصنيفات التي تنظم بدورها إلى مجموعة من الأصناف، الشيء الذي يستدعي خلق تصورات متعددة تتوافق مع أنواع الملزمين²¹.

لذلك يجب تكثيف التواصل مع كافة الهيئات المتدخلة، في تدبير الجبائية الترابية (المصالح التابعة لمديرية الضرائب، المصالح الجبائية التابعة للجماعات الترابية)، كما يجب الانفتاح على بعض الهيئات الخاصة الأخرى، عن طريق تنظيم دورات وأيام دراسية أو مؤتمرات مستديرة، لتوحيد التصورات والتأويلات لمختلف الإشكاليات الجبائية، بالإضافة إلى ذلك، لابد من الانفتاح على القضاء الإداري المختص بالبت في المنازعات الجبائية، وعقد ندوات عمل مع القضاة لتوحيد الرؤى والتأويلات المختلفة حول المساطر الجبائية²².

بالإضافة إلى محاولة جعل وسائل الإعلام، تتكيف مع الأوضاع الخاصة للعالم القروي، وهذا لن يتأت إلا عن طريق مجموعة من الوسائل والأساليب، كتوظيف وسائل الإعلام، والقيام بحملات للدعاية ونشر المعلومات الجبائية وإيصالها إلى القرى، لتقديم الأجوبة على الأسئلة المحتملة، وفتح مكاتب للعلاقات العامة في أوقات فراغ الملزمين على المستوى المركزي و اللامركزي، وتعزيز تعريب الإدارة الجبائية،



ويعتبر التلفاز والمذياع من أهم الوسائل التي يجب استغلالها في التواصل والإعلام خصوصا اللامركزي، لإيصال المعلومات للمواطن، ويشكل كلاهما أداة لإقناع المواطن والتأثير على سلوكه، لذا يجب تخصيص برامج وحصص للشأن اللامركزي بصفة عامة، كما يجب تشجيع الجرائد على المستوى اللامركزي، ودعمها ماديا و معنويا خاصة بتزويدها بالمعلومات والمعطيات، لتلعب دور الوسيط بين الإدارة الترابية وموظفيها²³.

إن ما يجب الانتقال إليه هو ورش من الشراكة والثقة، مع الملزم، حيث يعتبر إرساء مناخ من التعاون والثقة بين الإدارة والملزمين، من أهم أهداف الإصلاح الجبائي، ومن أجل بلوغ هذا الهدف، يجب مواصلة المجهودات التي تقوم بها الإدارة الجبائية، من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك عبر مجموعة من المدخلات مثل:

- تحسين جودة استقبال الملزمين؛
- تحسين آجال البث في طلبات الملزمين (المطالبات، الشواهد...) ²⁴.
- ولتحقيق معادلة الوعي الجبائي والمواطنة الجبائية يجب توافر العناصر:
- الإنصاف والعدالة الجبائية؛
- تجويد العمل الجبائي؛
- تكريس وسائل الإعلام والاتصال لخدمة الثقافة الجبائية²⁵.

فلنجاح هذه المعادلة والوصول إلى ترسيخ الوعي الجبائي والمواطنة الجبائية، فإن الاهتمام بآليات التواصل مع الملزم باعتباره عنصرا فعالا في الزيادة من مردوديتها أصبح أمرا ضروريا. وعموما فالجماعات الترابية تشكل بالتسمية الجديدة²⁶، تحولا نوعيا في المسار العام لمسلسل اللامركزية بالمغرب²⁷، لذلك أصبحت ضرورة ملحة لفتح ورش واسع وشامل لجميع الإصلاحات، ذلك أن المقياس الحقيقي للاستقلال المالي للجماعات الترابية، هو مدى توفرها على موارد ذاتية كفيلة لتمويل مشاريعها التنموية الاقتصادية والاجتماعية، دون الحاجة إلى الاعتماد على إعانات الدولة.



خاتمة:

إن التطور الذي عرفه النسق القانوني المغربي، وما واكبه من إصلاح دستوري سنة 2011، دفع إلى ضرورة التمسك بمطلب إصلاح دعائم النظام الجبائي الترابي، نتيجة الاختلالات التي تعيق مردوديته، وكذا الرهانات التي يتطلع إلى تحقيقها.

فالجماعات الترابية، تعاني من ضعف مردودية الموارد الجبائية، وهذا الضعف ناتج عن عدة عوامل، لعل أبرز هذه العوامل هي عدم الاهتمام بأطراف العملية الجبائية وغياب حوار جبائي فعال وكذا محدودية منظومة التكوين والتحفيز داخل الجماعات الترابية.

حيث يجب الانتقال من المقاربة النظرية، إلى المقاربة الفعلية أي الممارسة والتطبيق الحقيقي لجميع التوصيات المقترحة (مناظرات، تقارير، ندوات...)، وبتفعيل المراقبة والتتبع، والتأكيد على أن عنصر الجودة أصبح مطلباً رهنياً، يجب توفيره على جميع مستويات الجماعات الترابية، منها المجال الجبائي، بحيث إن أي هدف تتجه إليه هذه الهيئات، يترجم بدون شك في الرفع من المردودية وتحقيق التنمية الاقتصادية.



الهوامش:

- 1 وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى التمييز بين مفهومين هو التحفيز والرضا داخل البنية الإدارية
- La motivation et la satisfaction sont deux concepts largement rencontrés dans le jargon du management des organisations. La motivation et la satisfaction au travail sont intimement liées, mais il est intéressant de souligner certaines différences entre ces deux concepts. La motivation est un sentiment ex-ante, qui fait référence à tout stimulus qui contrôle et guide le comportement humain, alors que la satisfaction est un sentiment ex-poste qui fait référence au sentiment que les individus ont quand ils ont terminé un travail considéré comme difficile.
- Mhand Atlagh, Larbi Tamnine, Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public – cas des professionnels de l’enseignement public au Maroc : Essai de modélisation, IJAFAME journal – Revue internationale de la comptabilité, finance, audit, management et économie, November 27, 2021,p.6.
- 2 عبد الكريم غريب، تدبير الموارد البشرية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2012، ص: 5.
- 3 موزي عبد العزيز الحمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، في عالم الفكر- المجلد العشرون- عدد 2، سنة 1989.
- 4 كوثر عسولة، العنصر البشري والبنية المالية للجماعات الحضرية بالمغرب، نموذج طنجة أصيلا، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال، الرباط، 1999، ص: 194.
- 5 القانون رقم 07.20 بتغيير وتنظيم القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبائيات المحلية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.91 بتاريخ 31 دجنبر 2020، وذلك بالجريدة الرسمية عدد 6948، ص: 8632.
- 6 القانون رقم 47-06 المتعلق بالجبائيات المحلية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1-07-195 الصادر في 30 نونبر 2007، الجريدة الرسمية عدد 5583، بتاريخ 3 دجنبر 2007.
- 7 حميد أبولاس، تدبير الموارد البشرية نموذج الإدارة الجماعية، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال، الرباط، 2003، ص: 322.
- 8 عبد المجيد مصواب، تحديث الإدارة الجماعية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين الشق، الدار البيضاء، 2002-2003 ص: 52.
- 9 حسن الحلبي، تدريب الموظف، منشورات عويدان، لبنان، الطبعة الأولى، 1973، ص: 44.
- 10 نفس المرجع، ص: 44.
- 11 المحجوب الدرالي، النظام الجبائي المحلي على ضوء القانون 47.06، رسالة لنيل دبلوم الماستر، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، 2007-2008، ص: 83.
- 12 محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2002 ص: 48.
- 13 عبد السلام أديب، السياسة الضريبية و استراتيجية التنمية- دراسة تحليلية للنظام الجبائي المغربي-، 1956-2000، إفريقيا الشرق، ص: 54.
- 14 المحجوب الدرالي أفاق إصلاح النظام الجبائي المحلي المغربي، المنازعات الضريبية وتحصيل الديون العمومية، الجزء الأول، منشورات مجلة القضاء المدني، سلسلة دراسات وأبحاث، 2015، ص: 134.
- 15، من بين أهم التوصيات التي جاءت بها المناظرة الوطنية حول الجبائيات المحلية، هي التكريس للمواطنة الجبائية وتوطيد علاقة الثقة بين الإدارة الجبائية والملزم.
- 16 عبد الناصر محمد رشاد، الطابع القومي والتعليم في كوريا الجنوبية، جامعة بنى سويف، مصر 1997، ص: 121.
- 17 سعيد جفري، مرجع سابق، ص: 11.



- 18 المناظرة الوطنية الثانية حول الجبايات المحلية، إصدار لوزارة الاقتصاد والمالية، 2012 ص: 11.
- 19 G. Gilbert et A. Gugnent, la fiscalité locale en question, édition Montchrestien, paris, 1990, p. 39.
- 20 كيمو أحمد، حكامه تدير الجبائية المحلية على ضوء القانون 47.06، مرجع سابق، ص: 192.
- 21 محمد شكيري، أهمية التواصل في تدير الضريبة، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، السلسلة العادية، العدد 43، 2000، ص: 93.
- 22 نفس المرجع، ص: 94.
- 23 المحجوب الدريالي، النظام الجبائي على ضوء القانون 47.06، مرجع سابق، ص: 89.
- 24 المناظرة الوطنية حول الجبايات المحلية، مرجع سابق، ص: 7.
- 25 نفس المرجع.
- 27 سعيد جفري، الجماعات الترايبية بالمغرب، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، طبعة 2016، ص: 6.