

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة

العنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين
-دراسة استطلاعية بولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إشراف الأستاذة:

- د/ شتوان صونية

إعداد الطالبين:

- جانا نبيل

- عباس مهدي

لجنة المناقشة / التقييم

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى	بن بخمة سليمان
مشرفا	جامعة محمد الصديق بن يحيى	د. شتوان صونية
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى	لعريوي عبد الرزاق

السنة الجامعية 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

العنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين

-دراسة استطلاعية بولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إشراف الأستاذة:

- د/ شتوان صونية

إعداد الطالبين:

- جانا نبيل

- عباس مهدي

لجنة المناقشة / التقييم

رئيساً	جامعة محمد الصديق بن يحيى		بن بخمة سليمان
مشرفاً	جامعة محمد الصديق بن يحيى		د. شتوان صونية
مناقشاً	جامعة محمد الصديق بن يحيى		لعربوي عبد الرزاق

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

نحمد الله تعالى ونشكره على ما أنعم به علينا من فضله وتوفيقه، ومنحنا العلم

والمعرفة والمقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لأستاذة الدكتورة: شتوان

صونية لقبولها الإشراف علينا، وعلى نائحتها القيمة لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة قسم علوم المالية والمحاسبة لما قدموه لنا من

نصائح وإرشادات.

كما نشكر كل من: رئيس مديرية الضرائب لولاية جيجل، وكذا رؤساء بعض المراكز

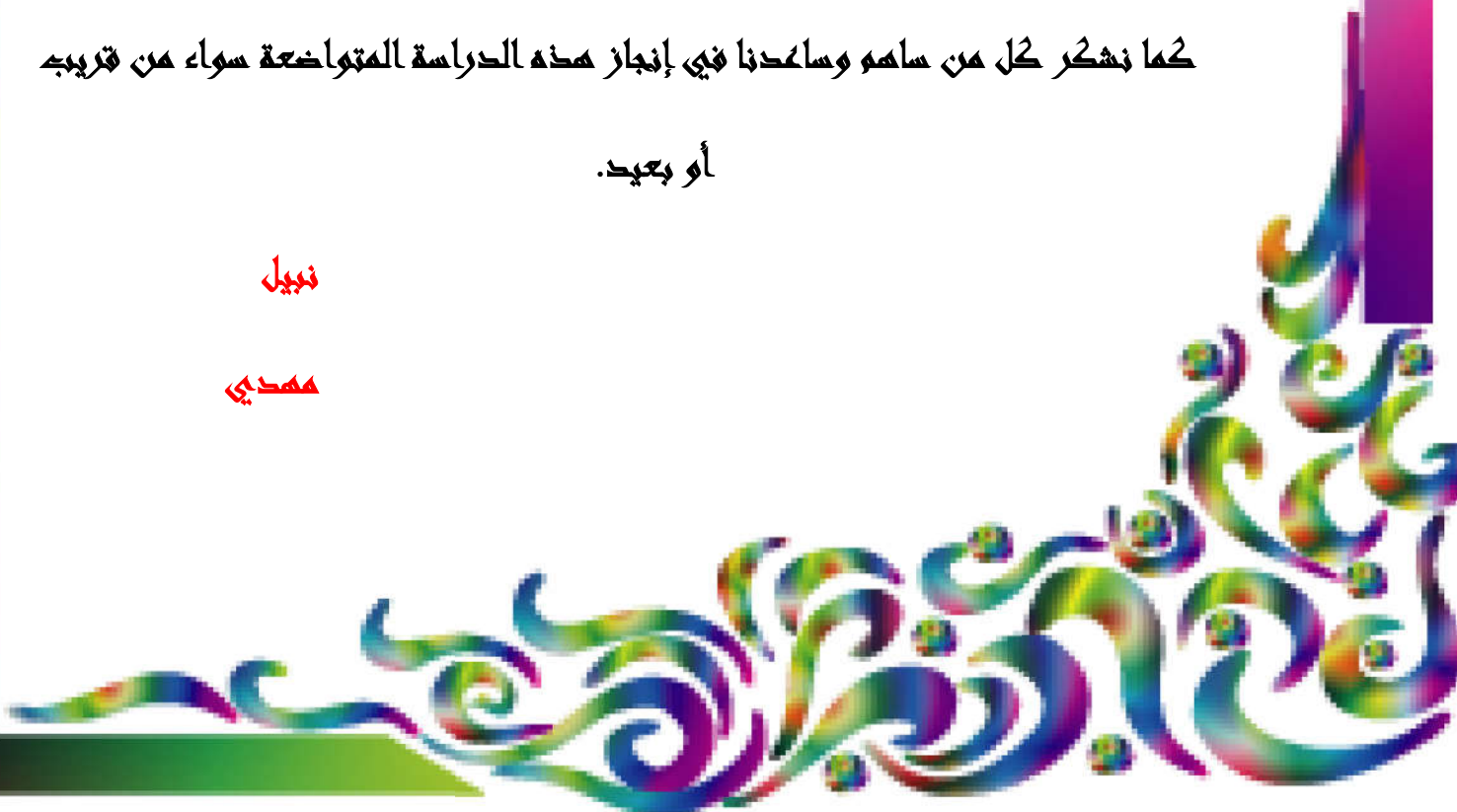
على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا.

كما نشكر كل من ساهم وساعدنا في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة سواء من قريب

أو بعيد.

نبيل

مهدي



ملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين في مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 41 موظف بمختلف رتبهم بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الضرائب ومراكزها محل الدراسة كان بمستوى متوسط، أما مستوى جودة خدمات الإدارة الجبائية فكان مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لأبعاد الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الإدارة الجبائية، جودة خدمات الإدارة الجبائية.

Abstract:

This study aimed to test the impact of electronic management on the quality of fiscal management services from the point of view of employees of the Tax Directorate of the State of Jigel and its centres, The analytical descriptive curriculum was used and the identification was used as the main data collection tool, It was distributed to a sample of 41 employees at different levels based on a simple random sample method.

The study found a number of results, the most important of which was that the level of application of electronic management in the Directorate of Taxation and its centres under consideration was at an average level, while the quality of fiscal management services was high, and that there was a statistically positive impact on the quality of fiscal management services.

Keywords: electronic management, fiscal management, quality of fiscal management services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعران
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
7	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
7	الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية
9	الفرع الثاني : مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
13	الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
18	الفرع الخامس: نموذج الإدارة الإلكترونية
19	الفرع السادس: متطلبات الإدارة الإلكترونية
21	الفرع السابع: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية
21	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة الجبائية
21	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الجبائية
22	الفرع الثاني: مهام الإدارة الجبائية
23	الفرع الثالث: وظائف الإدارة الجبائية
24	الفرع الرابع: التزامات الإدارة الجبائية

فهرس المحتويات

25	الفرع الخامس: مقومات نجاح الإدارة الجبائية
26	الفرع السادس: إعادة إصلاح وتنظيم الإدارة الجبائية
31	الفرع السابع: تبسيط الإجراءات الجبائية
32	الفرع الثامن: جودة خدمات الإدارة الجبائية
37	المطلب الثالث: علاقة الإدارة الالكترونية بالإدارة الجبائية
38	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
38	المطلب الأول: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الالكترونية
38	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
43	المطلب الثاني: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الجبائية
46	المطلب الثالث: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة الجبائية
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب محل الدراسة
52	المطلب الأول: نشأة وتعريف المديرية
52	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الولائية للضرائب
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل
55	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
55	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
55	الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
56	الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات وتحليلها
56	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة
56	الفرع الأول: محاور استبيان الدراسة

فهرس المحتويات

57	الفرع الثاني: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان
58	الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات وتحليلها
58	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية (صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان) لأداة الدراسة
58	الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي (البنائي) لأداة الدراسة
60	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
61	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
61	المطلب الأول: تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة
61	الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
63	الفرع الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات
67	المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
68	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	إحصائيات سنوية لاستعمال الموقع الالكتروني للإدارة الضريبية 2015-2018	35
02	مجتمع الدراسة	55
03	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة	56
04	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	57
05	مستويات سلم ليكرت الخماسي	58
06	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	59
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لأداة الدراسة	60
08	وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية	61
09	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول الخاص بالإدارة الإلكترونية	63
10	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الخاص بجودة خدمات الإدارة الجبائية	64
11	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية	67
12	نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية	68

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	01
12	أهداف الإدارة الإلكترونية	02
14	عناصر الإدارة الإلكترونية	03
15	برامج الحاسوب	04
19	نموذج الإدارة الإلكترونية	05
27	هيكل المديرية العامة للضرائب بالجزائر	06
28	تنظيم المديرية الجهوية والولائية	07
29	الهيكل التنظيمي لمديرية كبريات المؤسسات	08
30	الهيكل التنظيمي لمراكز الضرائب	09
33	جودة الخدمة	10
54	شكل المديرية الولائية لولاية جيجل	11

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	معامل الثبات
03	الاتساق الداخلي
04	البيانات الوصفية لعينة الدراسة
05	المتوسطات والانحرافات المعيارية
06	اختبار الفرضية الرئيسية
07	اختبار الفرضيات الفرعية

مقدمة

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية، امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق سعت الجزائر للاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية، حيث يعد قطاع الضرائب من بين أهم القطاعات الجزائرية التي انتهجت عدة إصلاحات من أجل عصنة الإدارة الجبائية، معتمدة في ذلك بالأساس على إدخال واستعمال نظام معلومات بتكنولوجيات حديثة، حيث أعيدت تهيئة مختلف القطاعات الضريبية بما يسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا لأجل تقديم خدمة عمومية جبائية ذات جودة عالية لمختلف متعاملاتها.

أولاً: إشكالية الدراسة

تتوقف جودة خدمات الإدارة الجبائية على مدى توفر وسائل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى ضوء هذا وبناء على ما سبق، جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها؟

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ومعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية، علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية؟
2. هل يوجد أثر للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية؟
3. هل يوجد أثر لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية؟
4. هل يوجد أثر لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وللإجابة على الأسئلة قمنا ببناء الفرضيات على النحو التالي:

➤ **الفرضية الرئيسية:** جاء نص هذه الفرضية كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

➤ **الفرضيات الفرعية:** وتتفرع عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- ✓ موضوع الدراسة مهم في معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- ✓ مواكبة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجمل مؤسسات الدولة الجزائرية لما لذلك من ميزة في تحقيق النفع العام.
- ✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يدخل ضمن عامل الولوج إلى العولمة والتطور للدول والبلدان في كل المجالات، خصوصا بالتركيز على إدارة الضرائب لما تحققه من عوائد يتم استثمارها في تحسين المرفق العام.
- ✓ المساهمة في التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، حيث يعتبر من أهم التطورات وكذا التحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى:

- ✓ التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وجودة خدمات الإدارة الجبائية.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الجبائي في الجزائر.
- ✓ التعرف على مدى الاهتمام بجودة الخدمات في القطاع الجبائي في الجزائر.

✓ التعرف على أهم الخدمات الالكترونية التي يقدمها القطاع الجبائي في الجزائر، وبالخصوص بمديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها.

خامسا: منهج وأدوات الدراسة

من أجل الإحاطة بالموضوع المدروس استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة بالاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الملتقيات الوطنية والدولية، ووصف البيانات الإحصائية في الجانب التطبيقي وإعطائها تفسيرات وتقديم تحليل لها، بالاستعانة ببعض المؤشرات الإحصائية الملائمة بالاستعانة ببرنامج spss v23 .

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الميدانية لهذا البحث فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها.
- ✓ **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة خلال شهري أبريل وماي 2022.
- ✓ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي مديرية الضرائب وبعض مراكزها بمختلف الشرائح على حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة العتاد الآلي، الشبكات، لقواعد البيانات والبرمجيات، تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية) وأثرها على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها.

سابعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، افتتحت دراستنا بقائمة المحتويات لغرض التنظيم وتمكين القارئ من الوصول لعناصر ومكونات الدراسة بسهولة، يليها الملخص باللغتين العربية والإنجليزية، تطرقنا فيه للهدف الرئيسي للدراسة وصولا لأهم النتائج المتوصل إليها، ثم جاءت المقدمة حيث قمنا بشرح خطوات الدراسة بالتفصيل، بعدها جاء الفصل الأول حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول خصص لدراسة الإدارة الإلكترونية، حيث تضمن المطلب الأول: مفهومها وأهدافها ومبادئها، أبعاد ومتطلبات الإدارة الإلكترونية...، أما في المطلب الثاني فتم دراسة الإدارة الجبائية حيث تطرقنا فيه إلى: تعريف الإدارة الجبائية مهامها وظائفها والتزاماتها إضافة إلى جودة خدمات الإدارة الجبائية، فيما تناولنا

في المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجبائية من خلال أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة العتاد الآلي، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، وتحكم الموارد البشرية) وأثرها على الإدارة الجبائية. جاء بعدها المبحث الثاني الذي قسم إلى ثلاث مطالب تناولنا من خلاله الدراسات التطبيقية، التي تناولت متغيري الدراسة الإدارة الإلكترونية والإدارة الجبائية باللغتين العربية والأجنبية سواء لكل متغير على حدا ولكلا المتغيرين معاً، إضافة إلى الدراسات المتعلقة بالعلاقة بينهما.

أما القسم الثاني من الدراسة فخصص للفصل الثاني لدراسة الجانب التطبيقي أستهل بتمهيد، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تقديم المديرية الولائية للضرائب محل الدراسة تطرقنا من خلاله لإعطاء لمحة حول المؤسسة محل الدراسة، ثم جاء المبحث الثاني المتعلق بطريقة وأدوات الدراسة الميدانية من حيث: مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات المعتمدة، الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة (محاور الإستبانة، مقياس ليكرت المستخدم في الإستبيان، إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة)، بعدها عرض الخصائص السيكمترية للدراسة وهي صدق المحكمين، صدق الثبات البنائي للإستبيان، أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة، إذ تطرقنا فيها لعرض وتحليل بيانات المستجوبين من خلال الخصائص الشخصية لأفراد العينة، جاء بعدها تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمديرية محل الدراسة، ثم عرض وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة، في نهاية الفصل تم عرض نتائج الفرضيات انطلاقاً من الفرضية الرئيسية وصولاً لاختبار الفرضيات الفرعية.

مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الإلكترونية.
2. جودة خدمات الإدارة الجبائية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل، والدقة في الأداء.

حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة الإلكترونية والتي تساهم بدور كبير في التحسين المستمر للخدمات نوعا وكما وسرعة وحيوية وشفافية، وهذا ما يؤدي بشكل مباشر لتحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وخصائصها ومفهوم الإدارة الجبائية ووظائفها، وهذا ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنحاول من خلاله عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها حيث تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإدارة الجبائية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والإدارة الجبائية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يركز هذا المبحث بداية على تعريف ومفاهيم حول الإدارة الإلكترونية، مع التطرق إلى أهم المبادئ، والأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص، إضافة إلى تحديد عناصرها ووظائفها، مع التطرق إلى أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

لقد سعت العديد من حكومات دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الولوج إلى العالم الإلكتروني بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات إلكترونيا في كافة المجالات، حيث أن أغلب المعاملات الإدارية بدأت تأخذ منحى جديد يتسم بالشفافية والسرعة، عن طريق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن المتابع لأدبيات الإدارة الإلكترونية، يجد نفسه أمام العديد من المفاهيم المتعلقة بها والتعريفات المحددة بصدها، ولكن هذه التعريفات لا تقف عند اتجاه أو اهتمام معين، بل تتوزع على ثلاثة اتجاهات، الأول: ينظر لها على أساس مادي فلا تخرج عن كونها مجموعة الآلات والمعدات والأجهزة، والثاني: ينظر لها على أساس وظيفي لا تخرج عن كونها تؤدي مجموعة وظائف، والثالث: ينظر لها على أساس تكاملي يشمل الجوانب التنظيمية المادية والوظيفية والبشرية¹.

وهذا الاتجاه هو الأكثر تنظيما في اعتقادنا، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات بحسب المدى الزمني لكتابتها²:

عرفت الإدارة الإلكترونية أنها جمع أكبر عدد من المواقع الإدارية المتباعدة في شبكة اتصال إلكتروني سلكية أو لاسلكية محددة.

وعرفت أيضا بأنها: تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية.

كما عرفها (Dale) بأنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها، ويهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا، ويشير (قرطاس، د.ت:33) إلى أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات

¹- عادل حرحوش المرفجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص11.

²- نفس المرجع، ص11.

المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات، وكذلك التسويات المالية والضرائب.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات¹.

كما عرفت أيضاً بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بإتمام أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات وكفاءات العاملين².

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفاً للإدارة الإلكترونية، انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"³.

الإدارة الإلكترونية "هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، التقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية"⁴.

¹ - علي ، حسن باكير ، " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية" ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، مركز الخليج للأبحاث، 2006 ، متاح في: <http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8> ، تاريخ الاطلاع: 2022/02/18 .

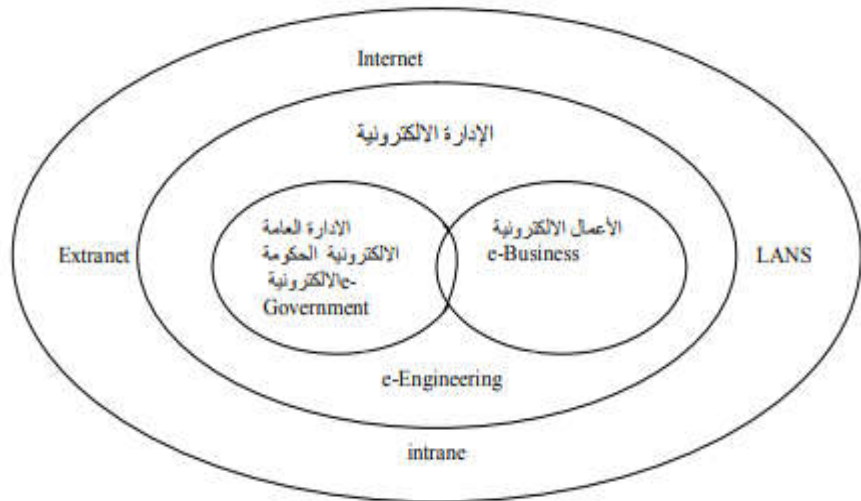
² - د . عادل حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ - ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 21.

⁴ - د.مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية E-Management، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 55.

ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساساً على تقنيات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1) :أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية



المصدر : ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الالكترونية هي المصلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضاً الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة¹.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الالكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الالكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الالكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الإكسترانت، الانترنت، في ظل وجود نظام معلومات.

الفرع الثاني : مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي :

¹ - ياسين ، سعد غالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

أولاً: المبادئ

أشار أغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية الإلكترونية إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي¹:

1. خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، إذ لا بد من أن تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها، وهذا بدوره سيسهل إتمام الأعمال الإلكترونية على نحو آمن ومضمون.

2. الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة التي تشمل:

أ- البنية المادية: عبر توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكات الاتصالات، كالإنترنت والشبكات الأخرى.

ب- البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية، وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.

ت- البنية التنظيمية: التي تشغل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة.

3. الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولاسيما الخدماتية.

4. إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية لمختلف قطاعات الأعمال.

5. توفير التسهيلات الممكنة للمواطن بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.

6. تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية.

¹ - د. عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

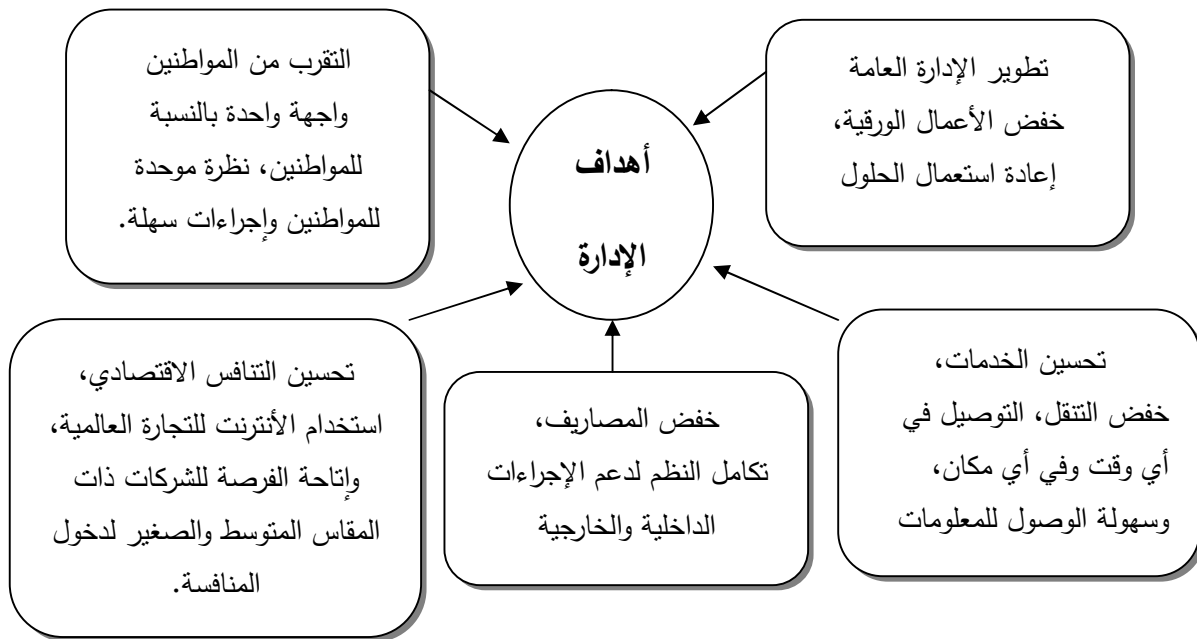
ثانياً: الأهداف

- إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل، نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية¹:
- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 - ✓ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
 - ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
 - ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
 - ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
 - ✓ إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
 - ✓ إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
 - ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

¹ - د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-71.

- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
 - ✓ مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
 - ✓ الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وعرفت مؤسسه أودي أي الأمريكية المتخصصة... بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

الشكل رقم (2): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بتصرف عن: (د.مصطفى يوسف كافي، 2011، ص71)

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي¹:

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيًا، ومنتدولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشفة إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- ✓ صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

✓ مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، و يسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، ويفضل المهام

¹ - رأفت ، رضوان ، "الإدارة الإلكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، القاهرة ، 2004 ، ص 4.

المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكيونو الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر¹.

الفرع الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي²:

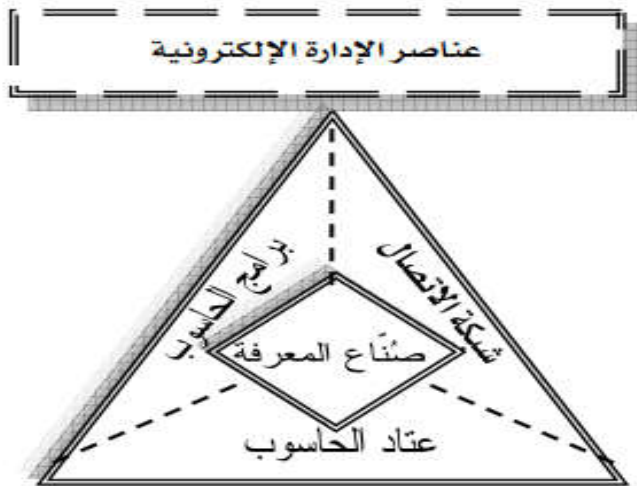
- عتاد الحاسوب Hardware.

- البرمجيات Software.

- وشبكات الاتصالات Communication Network.

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



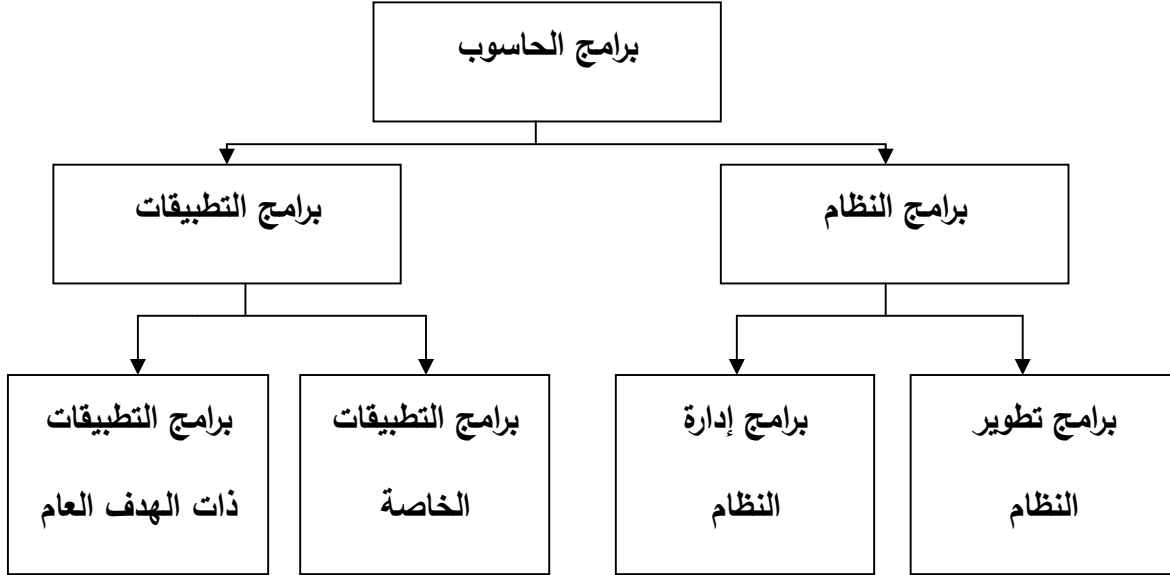
المصدر: نقلاً عن د. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية E-Management، ص 77.

¹ - محمد ، محمود الطعمانة ، طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004 ، ص ص 11 ، 12.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما: برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل¹:

الشكل رقم(04):برامج الحاسوب



المصدر: من إعداد الطالبين بتصرف عن: (د.مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية E-Management، ص77).

- أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبرنسيج اتصالي للشبكات.
- أما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي: نظم التشغيل Operating Systems نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE.
- الإنترنت Internet والإكسترانت Extranet، وشبكة الإنترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
- العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة Knowledge Workers من القيادات الرقمية Digital Leaderships، والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.
- وفضلا عن ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البيئي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال.

¹- مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 77.

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

1- **التخطيط الإلكتروني (E-Planing)** : يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات¹:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- **التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)** : في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة².

¹ - محمد بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 247-248.

3- الرقابة الإلكترونية (E- controlling): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية²:

✓ القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (sense Technology)، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

✓ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

✓ القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

¹ - محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، ص 27، نقلا عن:

Afrome work for management. New jersey: Printice hall Dessler.G. (2001).

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 260-266.

الفرع الخامس: نموذج الإدارة الإلكترونية

ولنكون على معرفة متكاملة لا بد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا لهذه الإدارة الإلكترونية حيث أننا نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج إلى أن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا.

من ملاحظة الشكل رقم (4) نجد ما يلي¹:

1- أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات.

2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ - تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

ج - قاعدة بيانات.

3- مدخلات النظام هي:

أ- موارد مادية داخلية.

ب- المعالجات.

ج- المواد المادية الخارجية.

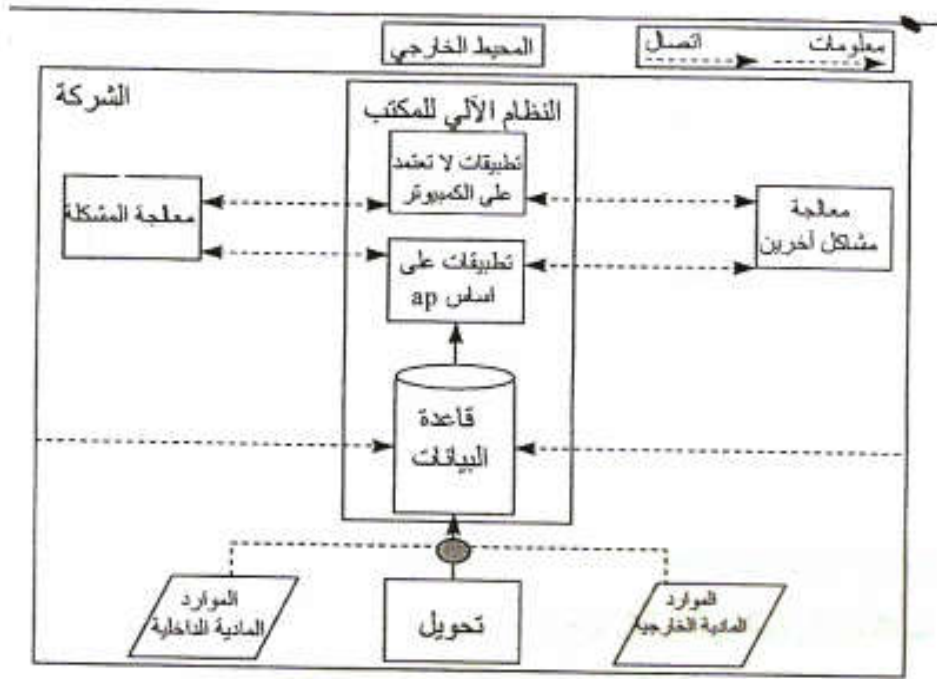
د- معلومات من المحيط الخارجي.

4- يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية، وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.

5- أن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:

¹-علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص34.

الشكل رقم (05): نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، 2006، ص 35.

الفرع السادس: متطلبات الإدارة الإلكترونية

تمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

1. **المتطلبات الإدارية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المرجوة، إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية، حيث يشار إلى ضرورة وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصناع المعرفة¹.

2. **المتطلبات التقنية:** يمكن تقسيم البنية التقنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي²:

✓ **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب، ومختلف تكنولوجيا المعلومات والشبكات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية التي تتيح تبادل البيانات إلكترونياً.

¹- أيت مهدي، إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2018، ص 31.

²- موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر) " ، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص 91.

✓ البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

✓ البنية الشبكية الإلكترونية (شبكات الإتصال): يمكن عرض البنية الشبكية الإلكترونية للإدارة الإلكترونية كما يلي:

شبكات إتصال محلية (LAN)، شبكات إتصال إقليمية (MAN)، شبكات النطاق الواسعة، الشبكات المترامية (WAN)، الإنترنت (Internet)، الشبكة الداخلية للمؤسسات (الإنترنت)، والشبكة الخارجية للمؤسسات (الإكسترانت).

3. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها من ثم طورها وصخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، أي حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة، إذ لا بد من تدريب العناصر البشرية تدريباً جيداً، أي الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءته يلعب دوراً حاسماً في نجاح البرامج¹.

4. **المتطلبات المالية:** يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الكبيرة والضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المخطط له، بتحسين مستوى البنى التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات والمعدات الإلكترونية الحديثة، والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب ومشاركة العناصر البشرية باستمرار مع التأكيد على وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها على المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق أساليب ونظم الإدارة الإلكترونية.

5. **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي خطر، والتركيز على أمن الدولة والأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور².

¹ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالئوس العاصمة-أطروحة دكتوراة تخصص:إدارة أعمال،جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية - 2016، ص74.

² - موسى عبد الناصر، قريشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الفرع السابع: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالب المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية¹:

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة العمال.
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة الجبائية

تختص الإدارة الجبائية بتنفيذ القوانين الجبائية والتحقق من سلامة تطبيقها لحماية حقوق الدولة من جهة، وحقوق الممولين من جهة ثانية، واقتراح التعديلات والتشريعات الجبائية التي ترقى بالنظام الجبائي إلى درجات الإتقان وتساعد المجتمع على تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الجبائية

إن الإدارة الضريبية تعرف بذلك الجهاز الفني الذي يتمتع بالشرعية القانونية والذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التشريع الضريبي ويعمل كهمزة وصل بين المكلفين بالضريبة والنظام الضريبي، وتعتبر الإدارة الضريبية عامل أساسي ومحرك للإصلاح الجبائي، إذ أنها هي التي سوف تقوم بتطبيق مختلف الإجراءات والتشريعات وتحسيس المكلف بها، فالتشريع الجبائي وحده غير قادر على تحقيق أهداف السياسة الجبائية ما لم تتوافر

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 292-293 .

إدارة ضريبية تتميز بدرجة عالية من الكفاءة، إذ أن (النظام الضريبي الأحسن تصورا لا تكون له قيمة إلا بفضل الإدارة التي تطبقه¹.

تشكل الإدارة الجبائية الجهاز المكلف بتطبيق التشريع الضريبي والتحقق من سلامة ذلك التطبيق حماية لحقوق الدولة والممولين على حد سواء، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات والتشريعات الجبائية قصد تحسين كفاءة النظام الجبائي².

تمثل إدارة الضرائب مجموع الهيئات العامة وما تنفرع إليه من فروع وما تتضمنه من درجات وظيفية متعددة، والتي تشكل مجملها مجموعة العمليات التي تهدف إلى تطبيق وتنفيذ قانون الضريبة³.

الإدارة الجبائية هي فرع من فروع الإدارة المالية والتي هي بدورها جزء من الإدارة الحكومية (الإدارة العامة)، فهي عملية توجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف معينة وذلك بالإستعانة بالموارد المتاحة واستغلالها بالطرق المثلى لتحقيق الأهداف المسطرة⁴.

الفرع الثاني: مهام الإدارة الجبائية

إن الإدارة الجبائية من الإدارات ذات المهام الصعبة والمهمة في نفس الوقت، فمهامها صعبة حيث يناط بها تطبيق القانون الضريبي، ومن هنا تنشأ العلاقات الصعبة والمتشابكة مع الملمزمين بأنواعهم المختلفة وأنشطتهم المتعددة وتقوم الإدارة الجبائية بالمهام التالية⁵:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتوعيتهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
- الشفافية في تزويد المكلفين بالمعلومات الجبائية ونشر التقارير والإحصاءات التطبيقية.
- تفسير التشريع الضريبي من خلال إصدار القرارات التنظيمية وتطبيق هذا القانون.
- تحصيل الديون الضريبية من لدى المكلفين.
- تقدير الغرامات الضريبية وغرامات التأخير.
- تنظيم وتسيير المصالح الضريبية وضبط انتشارها عبر الأقاليم.
- إدارة الموارد البشرية الضريبية عن طريق تأهيلها، توظيفها، تكوينها وفق الإجراءات المعتمدة في الإدارات العمومية.

¹ - منور أوسرير، أحمد حمو، جباية المؤسسات، مكتبة الشركة الجزائرية، بودواو، الجزائر، 2009، ص 77.

² - ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 113.

³ - يحيوي نصيرة، الضرائب الوطنية والدولية، الأوراق الرقاء، الجزائر، 2010، ص 189.

⁴ - عبد الباري درة وأخرون، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 1994، ص 04.

⁵ - لؤي الحاج شحادة، تحديث وتطوير الإدارة الضريبية، نشرة وزارة المالية، بيروت، لبنان، 2007، ص 10.

- القيام بالتحقيقات الضريبية في مجال مكافحة الغش الضريبي.
- القيام بالمراقبة الضريبية.

الفرع الثالث: وظائف الإدارة الجبائية

يكاد يجمع الكل أن يكون تنظيم إدارات الضرائب وفقاً لمبدأ "مركزية التوجيه، ولا مركزية التنفيذ"، وهنا ينبثق نوعين من الوظائف عن الإدارة الضريبية وهما¹:

أولاً: وظائف الإدارة المركزية (العامة): ومن هذه الوظائف:

1. **وظيفة التخطيط:** يهتم التنظيم في مجال الإدارة الجبائية على حصر مهام الإدارة الجبائية في ظل النظام السائد، ثم تشكيل الهيكل التنظيمي وتحديد أفراد الإدارة وتفويض كل فرد السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء أعماله على الوجه الأمثل.

2. **وظيفة التوجيه:** يتضمن التوجيه إعداد النماذج المتعلقة بكافة عمليات الإدارة الجبائية وإصدار التفسيرات المتعلقة بها، ثم إيصال كل التوجيهات للمسؤولين وترغيبهم للعمل بها والإشراف على تطبيقها قصد ضمان تضافر الجهود وتوحيد المعاملة بين فروع الإدارة الجبائية².

3. **وظيفة إدارة القوى العاملة:** وهي تتضمن النقاط التالية:

- اختيار أكفاء الموظفين للعمل بالإدارات الجبائية.
- تدريب الموظفين وإعدادهم لممارسة أعمالهم التخصصية.
- تحسين أوضاع العاملين مادياً واجتماعياً لكسب إخلاصهم للعمل.
- توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتهيئة الجو الملائم للعمل كاتساع حجرات المكاتب.

4. **وظيفة المتابعة والرقابة:** تسمح الرقابة في مجال الإدارة الجبائية بتقييم انجازات الإدارة وتحديد أهداف التخطيط الضريبي والعمل على تجنبها واكتشاف الأخطاء والانحرافات قصد تحليلها ومعالجتها بشكل يضمن عدم تكرارها في المستقبل بالإضافة إلى متابعة تقارير الإدارات التنفيذية والتأكد من صحتها ودقتها³.

¹- جمال أبو يونس، إدارة الضرائب المباشرة في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003، ص 34.

²- شريف مصباح أبو كرش، إدارة المنازعات الضريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

³- منور أوسرير، أحمد حمو، مرجع سابق، ص 78.

ثانياً: الوظائف التنفيذية: يمكن تلخيص أهم وظائف الإدارة التنفيذية بما يلي¹:

1. التخطيط قصير الأجل: ويكون ذلك من خلال وضع خطط العمل السنوية لجميع أقسام الإدارة التنفيذية، وينبثق أساساً من الإطار العام للخطة الضريبية التي حددتها الإدارة.
2. حصر الممولين: هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأشخاص الخاضعين لكل ضريبة، وتطبق عليهم أحكام القوانين الضريبية، وتدوين أسمائهم في سجلات الإدارة الضريبية.
3. ربط الضريبة: المقصود بمرحلة ربط الضريبة كافة الإجراءات والخطوات التي تتبعها الإدارة التنفيذية منذ استلامها لإقرار الممول حتى يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائية، فهي تشمل عمليات الفحص والربط والمراجعة وإخطار الممول بالنتيجة.
4. تحصيل الضريبة: عندما يتم تحديد دين الضريبة المستحقة على الممول بصفة نهائية وتصبح الضريبة واجبة الأداء يحول الملف للتحصيل، وتحديد المبالغ التي دفعها خلال العام سواء عن طريق الحجز من المنبع أو الأقساط أو ما سدده من واقع الإقرار عند تقديمه.
5. المتابعة والرقابة: تختلف مهام المتابعة والرقابة على مستوى الإدارات التنفيذية عنها على مستوى الإدارة المركزية، ويتمثل الاختلاف في الإجراءات لرفع الدعاوى المدنية والجنائية ومتابعتها، والثانية تعنى بمكافحة التهرب الضريبي في النطاق الجغرافي للإدارة التنفيذية، ومع ذلك فإما يشتركان في متابعة تحقيق أهداف الخطة واستخراج الإحصاءات وتحليل البيانات.

الفرع الرابع: التزامات الإدارة الجبائية

تعتبر إدارة الضرائب إحدى الإدارات العامة، حيث تلتزم بالالتزامات العامة التي يشار إليها في القانون الإداري أو تنظيمات الإدارة العامة، وكونها إدارة متخصصة في ربط الضرائب وتحصيلها فتفرض عليها التزامات في هذا المجال، رغم عدم وجود نصوص صريحة تحدد ذلك، وسنتطرق إلى هذه الالتزامات فيما يلي²:

أولاً: التزامات الإدارة الجبائية العامة: سيتم التطرق إلى ثلاث نقاط رئيسية تمثل التزام الإدارة العامة:

1. التطبيق الصحيح للقانون وعدم إصدار تفسيرات متناقضة، حيث تلتزم كل الإدارات والهيئات بالتطبيق، وبالتالي فهي ملزمة بمراعاة جانب الصحة والدقة في تطبيق تلك القوانين.

¹ - حامد عبد المجيد دراز، النظم الضريبية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، ص 153.

² - أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص 23.

2. عدم تعسف الإدارة الجبائية في استخدام السلطات المخولة لها، فالقوانين والداستير تلزم كل إدارة عدم التعسف في استخدام الحقوق والسلطات الممنوحة لها بواسطة القانون.
3. احترام حرية المكلف فهو يتمتع بحماية القانون، والإدارة الجبائية بوصفها تتعامل مع المكلفين كأفراد، فهي ملزمة بمراعاة هذا الحق من جانب:
 - عدم التدخل في الحياة الشخصية للمكلف.
 - حق المكلف في الدفاع عن نفسه والاعتراض.
 - احترام وقت المكلف.

ثانياً: التزامات الإدارة الجبائية الخاصة

من أهم الالتزامات التي تقع على عاتق الإدارة الجبائية ما يلي:

1. الالتزام بسر المهنة وذلك ليس حكراً على الإدارة الجبائية وحدها، وإنما يعتبر إلزاماً على كل الإدارات العامة في الدولة.
2. عبء الإثبات في بعض الحالات التي تقع على عاتق الإدارة الجبائية.
3. الالتزام بإشعار المكلف وإخطاره وهو من اختصاصات هذه الإدارة، فمن واجبها تبليغ المكلف وإشعاره بقرار ربط الضريبة وقيمتها.
4. الالتزام بإعلام المكلف بحقوقه وواجباته، وهذا له مزايا وفوائد للإدارة الجبائية والمكلف على حد سواء.
5. الالتزام برد المبالغ المحصلة وهذا يعتبر من الالتزامات القانونية بالنسبة للإدارة الجبائية.

الفرع الخامس: مقومات نجاح الإدارة الجبائية

يتطلب نجاح إدارة الضرائب في تأدية وظائفها عدة مقومات نجملها فيما يلي¹:

1. توفر العناصر الفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة الواسعة، وذلك من خلال تكوين متخصص في الضرائب، والذي يرفع مستوى تأهيل وتدريب تلك العناصر مع وضع برنامج تدريب دوري.
2. ترقية الحوار بين الإدارة والمكلف لتحسين العلاقة بينهما وكسب ثقة المكلف.
3. يجب على الإدارة الجبائية أن تضمن حسن تطبيق النظام الجبائي، وتؤمن له الظروف الموضوعية لأخلاقيات العمل الجبائي ومردوديته التامة.
4. وضع نظم رقابة جبائية فعالة، والتي تتميز بدقتها وسرعة اكتشاف مختلف المخالفات المرتكبة، مع فرض العقوبات المناسبة لمرتكبيها.

¹- ناصر مراد، مرجع سابق، ص ص 115-116.

5. القضاء على السلوك الإداري البيروقراطي، حيث أن هذا الأخير يؤثر سلباً على مردودية النظام الجبائي.

6. تزويد مختلف الإدارات الجبائية بأجهزة الإعلام الآلي قصد إتقان العمل وسرعة تنفيذه، كما يمكن حصر جميع المكلفين وتحديد ما يستحق عليهم من ضرائب.

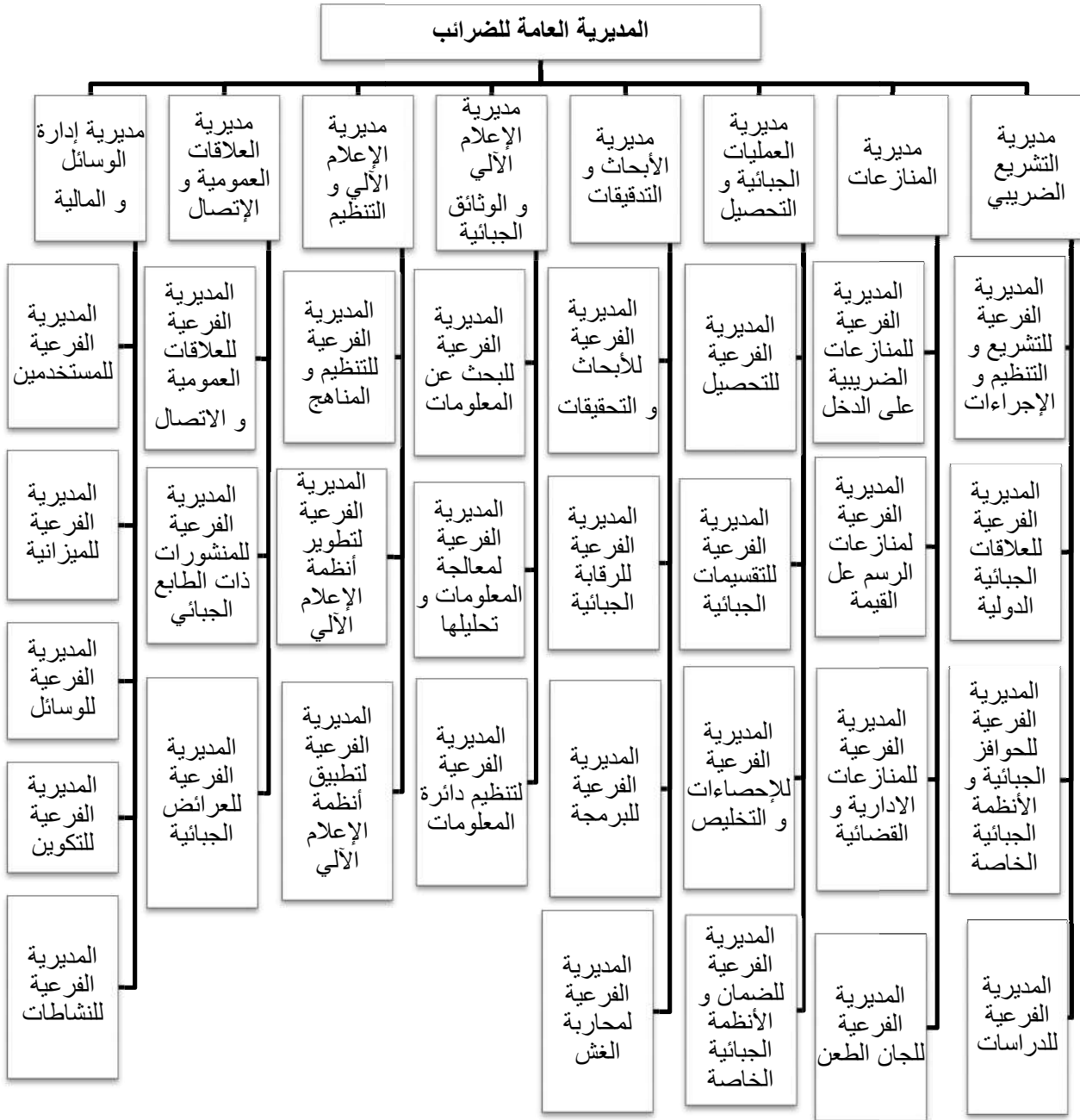
7. تبسيط قوانين الضرائب وإجراءات تنفيذها حتى يسهل عمل موظفي إدارة الضرائب من جهة، وتخفيض حجم المنازعات الجبائية التي قد تنشأ بين المكلفين وإدارة الضرائب من جهة أخرى.

8. إقامة تعاون وثيق بين إدارة الضرائب ومختلف الإدارات الحكومية مثل إدارة الجمارك والبنوك، قصد تزويد إدارة الضرائب بما تحتاجه من معلومات وتوضيحات حول نشاط المكلفين، ونشير أن ذلك التعاون يجب أن يتحقق بين مختلف الإدارات الحكومية مثل إدارة مفتشية الضرائب وإدارة تحصيل الضرائب، حتى يسهل متابعة وضعية المكلفين.

الفرع السادس: إعادة إصلاح وتنظيم الإدارة الجبائية

لقد أجريت عدة إصلاحات على التنظيم الإداري للمصالح الجبائية، وذلك من أجل خلق جسور للترابط بين مختلف هيكله التنظيمية وإضفاء نور من التناسق والتكامل الذي كان يفنقر لهم في السنوات الماضية. ويوضح الشكل التالي هيكل المديرية العامة للضرائب بالجزائر:

الشكل رقم (06): هيكل المديرية العامة للضرائب بالجزائر

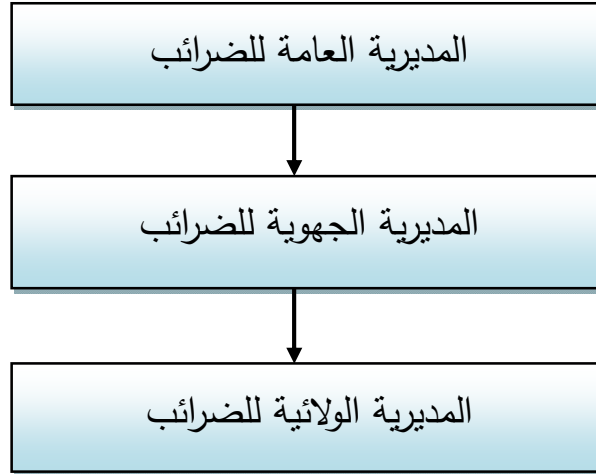


المصدر: عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جريب للنشر، عمان، الأردن، ص 280.

تهدف إعادة هيكلة الإدارة الضريبية المعتمدة في الجزائر منذ 1991 إلى توضيح مهام إدارة الضرائب بمختلف مستوياتها، حيث أن المستوى المركزي يختص بإعادة المفاهيم والتقييم والمراقبة، إلا أنه نجد أن المستوى الجهوي يقوم بالتنسيق، أما من خلال المستوى المحلي يتم تسيير الملفات الجبائية عن طريق المديرية الولائية للضرائب الممثلة بمفتشيات الضرائب وقباضات الضرائب.

بموجب المرسوم التنفيذي 60/91 الصادر في 23 فيفري 1991، تم إنشاء تسعة مديريات جهوية، تتوزع على النحو التالي: الجزائر، البلدية، الشلف، وهران، سطيف، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، هذه المديريات تتكفل بتنسيق ومراقبة عمل الإدارات الولائية، وهذا ما يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تنظيم المديريات الجهوية والولائية



المصدر: من إعداد الطالبين، بتصريف عن: منور أوسرير، أحمد حمو، مرجع سبق ذكره، ص 82.

شهدت بداية القرن الحالي (ق21) شروع البلاد في إعداد المشروع الخاص بإعادة تنظيم الإدارة الضريبية بهدف مواكبة التطورات الحديثة، والتحكم بشكل فعال في تسيير المكلفين بالضريبة، حيث قامت هذه الأخيرة بالتكيف مع المعطيات الجديدة ووضعت قواعد سير متجانسة وحديثة سواء على المستوى التشريعي أو على المستوى التنظيمي، حيث قامت بوضع عدد من النشاطات التي تهدف إلى تحقيق الإصلاح الجبائي، ووضع مشاريع إنشاء هياكل جديدة، ابتداء من سنة 2002، حيث شرع في الانتقال إلى نمط إداري أفقي حسب الوظائف (الترقيم الجبائي، التحصيل، المنازعات، الرقابة...)، ونحو نمط إداري عمودي حسب أصناف المكلفين بإقامة مراكز الضرائب، ومديرية المؤسسات الكبرى¹.

1- إنشاء مديرية كبريات المؤسسات

تم إنشاء مديرية كبريات المؤسسات بمقتضى المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002²، فقد جاءت هذه المادة كأول خطوة لتكريس الإصلاحات التي خاضتها الإدارة الجبائية، والتي تدخل ضمن برنامج

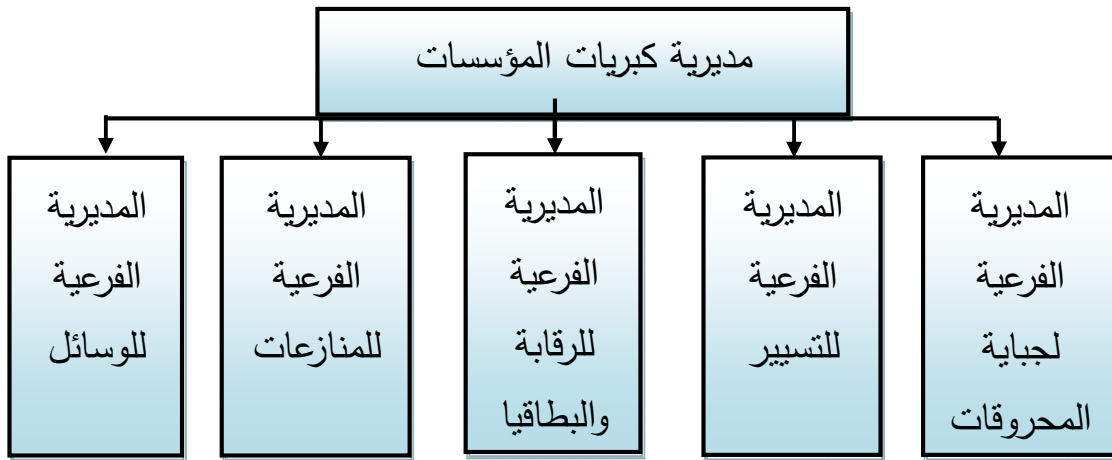
¹ - بوزيدة حميد، النظام الضريبي الجزائري وتحديات الإصلاح الاقتصادي في الفترة (1992-2004)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 82.

² - المادة 32 من القانون رقم 21/01، المؤرخ في 07 شوال 1422، الموافق لـ 2001/12/22، المتضمن لقانون المالية لسنة 2002، الجريدة الرسمية العدد 79 المؤرخة في 2001/12/23.

عصرنة ودعم الإصلاحات الإدارية¹. حيث تتمثل هذه العصرنة في إنشاء مديرية كبيريات المؤسسات وذلك منذ سنة 2001 عن طريق هيئة مكونة من قسم المالية العمومية لصندوق النقد الدولي والمدير العام للضرائب، وأصبح عمليا على المستوى المركزي في سنة 2007، فهي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 303-2002 المؤرخ في 2002/09/28 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 494-2005 المؤرخ في 2005/1/26 ولها صلاحيات على المستوى الوطني، ومكلفة بتسيير كل المهام معا وهي الوعاء والتحصيل والرقابة والمنازعات، وتتكون مديرية كبيريات المؤسسات من خمس مديريات فرعية هي²:

- ✓ المديرية الفرعية لجباية المحروقات .
- ✓ المديرية الفرعية للتسيير.
- ✓ المديرية الفرعية للرقابة والبطاقيات.
- ✓ المديرية الفرعية للمنازعات.
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية كبيريات المؤسسات



المصدر: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 صفر 1430 الموافق 21 فبراير 2009، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية العدد 20، المؤرخة في 29 مارس سنة 2009.

¹ - قرقوس فتيحة، مديرية كبيريات المؤسسات، أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في القانون الخاص، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة الجزائر 1، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2017، ص 19.

² - المادة 02 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 25 صفر 1430، الموافق ل 21 فبراير 2009، المتضمن لقانون المالية لسنة 2009، الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخ 29 مارس 2009، ص 11.

2- إنشاء مراكز الضرائب

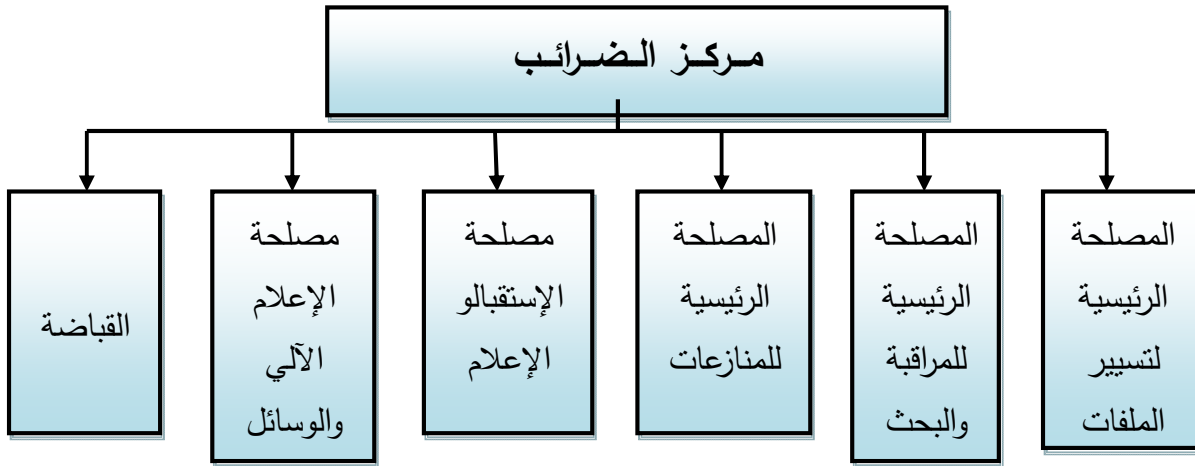
يعتبر مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب، حيث تم إنشائه بهدف تقديم خدمة نوعية وتطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة، حيث يقوم هذا المركز بأعمال التسجيل ومتابعة التصريح، التحصيل وإحصاء الإيرادات، ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة، ويمثل مركز الضرائب بالنسبة للمكلف بالضريبة المحور الجبائي الوحيد المكلف بالتسيير العرضي لملفه، كما يتفرع مركز الضرائب إلى ثلاث أصناف حسب معيار عدد الملفات الجبائية وهي¹:

✓ الصنف 1: لعدد الملفات الجبائية من 8000 ملف.

✓ الصنف 2: لعدد الملفات الجبائية الأكثر من 4000 الى 8000 ملف.

✓ الصنف 3: أقل من 4000 ملف.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمراكز الضرائب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المادة: 21 من المرسوم التنفيذي رقم: 06-327، المؤرخ بتاريخ 2006/09/18، ص11.

3- إنشاء مراكز الضرائب الجوارية

هي مراكز تختص بصغار المكلفين الذين يخضعون لنظام الضرائب الجزافية الوحيد، فالهدف من إنشائه ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة عن طريق تبسيط وتنسيق وعصرنة الإجراءات².

¹-قائي أمال،التنظيم الحديث لإدارة الضرائب،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2016/2017، ص 51.

²- برازي معمر،إصلاح الهياكل الجبائية ودورها في التحصيل الضريبي والحد من الغشو التهرب الضريبيين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة وتدقيق، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محندأوالحاج، البويرة، 2014/2015، ص57.

الفرع السابع: تبسيط الإجراءات الجبائية

تواجه الإدارة الجبائية اليوم تحديا كبيرا يتمثل في التخفيف من مستوى تعقيد الإجراءات الإدارية قصد الاستجابة للتطلعات الأولية للمكلفين بالضريبة فيما يخص تبسيط الإجراءات الإدارية دون أن يكون ذلك على حساب فعالية التسيير العمومي¹.

و في إطار تبسيط هذه الإجراءات تم إنشاء " الملف الجبائي الوحيد " الذي يتضمن تسيير مختلف الضرائب والرسوم المتعلقة بممارسة المكلف لنشاط ما على كل مفتشية الضرائب والقباضات المختلفة للضرائب.

أما على صعيد التصريح بالمادة الخاضعة للضريبة تم استحداث وثيقة واحدة يطلق عليها (G50) تتضمن تصريح المكلف بمداخله بدلا من 17 تصريح كما كان من قبل، حيث أن تبسيط الإجراءات الجبائية يقتضي بالضرورة تحسين الإمكانيات البشرية والمادية الجبائية، فلا يعقل أن تكون الإجراءات الجبائية بسيطة في ظل غياب عدد كافي من الموظفين ونقص تأهيلهم وكذا غياب مقرات ووسائل مادية كأجهزة الإعلام الآلي بالقدر الكافي الذي يسمح بالوصول إلى المادة الخاضعة للضريبة، إيماننا منها بمدى أهمية العامل البشري في تطوير الجبائية، قامت الجزائر بوضع برنامج تكويني لموظفي الضرائب قصد تجديد معارفهم وتكيفها مع التغيرات لموظفي النظام الضريبي دون أن ننسى دور كل من المدرسة الوطنية للضرائب ومعهد الاقتصاد الجمركي والجبائي في تكوين الإطارات².

إن الإدارة الضريبية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ماهي إلا مجرد إصلاح للوضع القائم وإحداث تحسينات في جميع المستويات دون العمل على إعادة هندسة الإدارة الضريبية بأي شكل من الأشكال، فيما عدا المراكز الجديدة المستحدثة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب، مراكز الضرائب الجوارية) التي تباشر العمل إلى الآن، كما أن طريقة العمل فيها لتتماشى مع مبادئ إعادة الهندسة التي تدعو إلى التحلي عن الطرق التقليدية في العمل كاستعمال الملفات الورقية واستبدالها بالملفات الالكترونية.

¹ -بوزيان فيصل، محي الدين محمود عمر، "عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر ودورها في تحسين العلاقات مع المكلفين بالضريبة"، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 01، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021، ص 299.

² -منور أوسريير، أحمد حمو، مرجع سابق، ص ص 91-92.

الفرع الثامن: جودة خدمات الإدارة الجبائية

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

لقد تعددت تعاريف جودة الخدمة بتعدد المهتمين بمفهوم جودة الخدمة، لذلك سيتم عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لها على النحو التالي :

✓ يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات إلى "أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة¹."

✓ جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنظمة لتحسين نوعية الخدمة².

✓ "جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء، والارتقاء إليها بشكل مستمر وتتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة³."

✓ "جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات وبين الإدراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل"⁴.

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر، مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل رقم (10):

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006، ص 40.

² - <http://www.12manage.com>, (vu le 10/04/2022).

³ - <http://marketer.1talk.net>, (vu le 10/04/2022).

⁴ -hubérac-jean pière, guide des méthodes de la qualité, MAXIMA, Paris,1998, p52.

الشكل رقم (10): جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 337 .

ثانياً: أبعاد جودة الخدمات الجبائية

تعرف الخدمة العمومية على أنها عبارة عن أي عمل رسمي صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية، ومراكز شرطة، ومحاكم وغيرها، فهي عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي: الأفراد، الموارد، المعلومات¹.
نكتفي بعرض خمس أبعاد أساسية لجودة الخدمة فيما يلي²:

- ✓ **الاعتمادية:** وتعني أداء الخدمة بدون خطأ من المرة الأولى، الوفاء بالالتزامات، صحة السجلات، صحة الفواتير، والإلتزام بالوقت المحدد.
- ✓ **الاستجابة:** وتعني رغبة أو استعداد العاملين لخدمة الزبون وتقديم الخدمة بسرعة.
- ✓ **الأمن (الموثوقية):** وتشمل الأمن من المخاطر والشك وضمان سرية بيانات الزبون.
- ✓ **الملموسة (تحديث الخدمة):** وتشمل المعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة ومظهر العاملين.
- ✓ **التعاطف الاجتماعي (درجة العناية بالشريك):** وتشمل النزاهة والثقة، والحرص على مصلحة الزبون، وتتأني أساساً من اسم الشركة وسمعتها، ومن طريقة التفاعل الشخصي مع الزبون.

¹ - طهار ناصر، معيوف كمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، المجلد 03، العدد 8، 2019، ص 19.

² - بوعبد الله، صالح، نموذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، 2013/2014، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 65.

ثالثا: الخدمات الالكترونية للإدارة الجبائية الجزائرية

تماشيا مع تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية تم تحديث أنظمة المعلومات الخاصة بالإدارة الجبائية واستحداث العمل بالبطاقة الجبائية الالكترونية، وتطوير العمل بأنظمة الإعلام الآلي وإدراج التصريح عن بعد كلها عوامل تسعى لتحقيق رضا المكلف بالضريبة من جهة، ومن جهة أخرى محاربة التهرب الضريبي من خلال ضبط أكبر للمتعاملين الاقتصاديين قصد ضمان أكبر قدر ممكن من التحصيل.

كما تأثرت الإدارة الجبائية باعتبارها طرف هام في القطاع المالي بالإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مؤخرا، وفي هذا الصدد وضعت إستراتيجية لعصرنة هيكلها قصد تحقيق هذه الغاية، حيث تم إنشاء هيكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب¹.

1. الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب (<https://www.mfdgi.gov>): يعتبر بوابة مهمة

للإدارة الإلكترونية في الإدارة الجبائية، وذلك من خلال الخدمات العديدة التي يقدمها للمتعاملين².

2. النظام المعلوماتي "جبائتك": كما سعت إلى تطوير نظامها المعلوماتي الالكتروني بتوفر النظام

المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب ووافقت على إعطاء تسمية "جبائتك" للنظام المعلوماتي (SAP) الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، ([https:// www.mfdgi.gov.dz](https://www.mfdgi.gov.dz)) تم الشروع في إستراتيجية تنفيذ هذا النظام المعلوماتي وتوسيعه تدريجيا على أربعة مراحل سعت من خلالها إلى تغطية 45 مركز جوارى مع مديرية كبريات المؤسسات، إضافة إلى جميع مراكز الضرائب.

أعطيت أولوية ضبط معايير النظام في المرحلة الأولى لتنفيذ الوظائف القاعدية التي على أساسها يقوم التسيير الجبائي ب: 34 ضريبة مضبوطة في النظام (الأنظمة، التسييفات...)، والعمليات الكبرى المطورة في المرحلة الأولى هي³:

✓ تسيير العلاقات مع المكلفين بالضريبة.

✓ إدارة ملفات المكلفين بالضريبة.

✓ إدارة الوعاء وتصفيته.

✓ القبض والتحصيل.

¹ - بوزكري جيلالي، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية- دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتيسمسيلت- مجلة جديد الاقتصاد، مجلد رقم 16، عدد رقم 01، ديسمبر 2021، ص 461.

² - بوزكري جيلالي، المرجع السابق، ص 462.

³ - المرجع نفسه، ص ص 462-463.

- ✓ اعتبارا من إنطلاق التطبيقية، يتحول تسيير العمليات الجبائية إلى النظام المعلوماتي.
- ✓ يتم من خلال "جبائتك" تسيير كامل للمكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب المعنية.
- ✓ تنشأ أليا معالجة الضرائب والرسوم لأن كل المعطيات تم ترحيلها (بما فيها تلك التي يعود تاريخها إلى 2017).

3. وضع نظام التصريح عن بعد: فتحت المديرية العامة للضرائب منذ تاريخ 21 جويلية 2013 نافذة مخصصة للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات تسمح لهم القيام بتصريحاتهم الجبائية الشهرية www.jibayati.dz، كما تلتزم مصالح مديرية كبريات المؤسسات بمرافقة فروعها إلى هذه الخدمة الجديدة من أجل إتمام جميع الالتزامات الجبائية¹.

4. إنشاء موقع إلكتروني لإدارة الضريبة: ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربط الإدارة الضريبية بتقنية الإعلام الآلي والانترنت بإحداث موقع إلكتروني لإدارة الضرائب، حيث يسمح هذا الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من قوانين جبائية، قوانين المالية، الدلائل التطبيقية للمكلفين بالضريبة، نصوص ومناشير جبائية وتعليمات مختلفة، حيث تهدف الإدارة الضريبية من خلال هذا الموقع الإلكتروني إلى نشر المعلومة الجبائية والتكفل بانشغالات وتطلعات المكلفين بالضريبة من خلال إحداث فضاء تشاوري عبر الانترنت².

الجدول رقم (01): إحصائيات سنوية لاستعمال الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية 2015-2018

المؤشر	2015	2016	2017	2018
عدد الزيارات للموقع الإلكتروني	428366	728279	1274206	1303824
عدد الصفحات التي تم تصفحها	1596471	2346234	3532707	3542373

Source : http://mfdji.gov.dz/images/pdf/statistiques_accueil_site.pdf.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية يسجل ارتفاعا من سنة لأخرى سواء في عدد الزيارات إلى الموقع الإلكتروني أو من حيث عدد الصفحات التي تم تصفحها، ويرجع هذا الارتفاع إلى اهتمام الإدارة الضريبية بتوفير المعلومات وتحسينها واجتهادها في رقمنة الإدارة، وهذا بإدراج

¹ - بوزكري جيلالي، المرجع السابق، ص 463.

² - رمادية عبد الله سفيان، تفعيل خدمة الإدارة الإلكترونية في الجزائر-عصرنة الإدارة الضريبية أنموذجا-، جامعة لونيبي علي- البلدة 2، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد: 02، السنة 2020، ص 475 .

بوابة لتحميل الوثائق الضرورية التي يستعملها المكلفين بالضريبة في تقديم تصريحاتهم، كما تم إحداث بوابة خاصة بتقديم التصريحات الجبائية عن بعد، بحيث يكفي فقط على المكلفين بالضريبة الولوج إلى الموقع الإلكتروني للحصول على المعلومة دون عناء التنقل إلى الإدارة الضريبية.

5. رقم التعريف الجبائي الإلكتروني: أصبح بإمكان المكلف بالضريبة الحصول على رقم التعريف الجبائي الإلكتروني عن طريق الدخول إلى الموقع الإلكتروني الذي أعدته المديرية العامة للضرائب لهذا الغرض فيكفي إدخال البيانات الخاصة للمكلف بالضريبة على الموقع الإلكتروني وإتباع الخطوات، كما يوفر هذا الموقع على مزايا عديدة كإمكانية التأكد من صحة رقم التعريف الجبائي (Immatriculation , 2016) fiscale en ligne¹.

6. نافذة التوثيق الجبائي: في إطار جهود إصلاح وعصرنة الإدارة الضريبية تم مؤخرا إحداث موقع أو نافذة عبر الانترنت للتوثيق الجبائي الخاصة برقم التعريف الجبائي للمكلف بالضريبة، حيث يسمح هذا الموقع بالتأكد من صحة رقم التعريف المقدم من طرف المكلف للهيئات والمؤسسات وكافة المتعاملين وهو ما يساعد في إضفاء الشفافية والمصداقية في التعاملات.

7. اعتماد قواعد الفحص الضريبي الإلكتروني: في إطار التحول التدريجي من الإدارة التقليدية أو الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، فبعدما اقتصر المشرع في السابق على أن عملية الرقابة والفحص تكون في الدفاتر الورقية، نص المشرع الجزائري على قبول إمكانية فحص المحاسبة الممسوكة وفق نظام الإعلام الآلي حيث يعكس هذا الإجراء الإستراتيجية الجديدة وهي تكييف آليات الرقابة الجبائية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وهو ما تسعى الإدارة الضريبية إلى تحقيقه عن طريق إضفاء الصبغة الغير المادية للإدارة الجبائية².

رابعا: أهمية التحول إلى الرقمنة الجبائية: تكمن أهمية التحول إلى الرقمنة الجبائية في أنها تسمح بالقضاء على الفساد المالي والمحسوبة المنتشرين بكثرة في الإدارات الجبائية، بالإضافة إلى كونها تسمح بتبسيط المعاملات بين المكلف والإدارة الجبائية، وهو ما يسمح بزيادة التحصيل الجبائي، كما تبرز جليا أهمية التحول إلى الرقمنة الجبائية في وقتنا الحالي في ظل الانتشار الواسع للتجارة الإلكترونية، وضرورة تحول

¹- رمادلية عبد الله سفيان، مرجع سابق، ص 477 .

²- المرجع نفسه، ص 477.

الإدارة الجبائية إلى الأساليب الرقمية لكي تتمكن من الاستفادة من المداخل الضريبية التي يدها هذا النوع من التجارة¹.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجبائية

تحت الإدارة الإلكترونية إلى ضرورة الانتقال من العمل الإداري التقليدي اليدوي الذي يعتمد على وسائل تقليدية إلى العمل الإداري الإلكتروني الافتراضي الذي يعتمد على وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذلك المورد البشري الهام لتوفير الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وباعتبار الإدارة الجبائية هيئة حكومية ومالها من أهمية بالغة في تفعيل النظام الضريبي الذي يعتبر مصدرا هاما لإيرادات الدولة، فإن للإدارة الإلكترونية علاقة وطيدة بنجاح الإدارة الضريبية من خلال عصرتها وتنظيمها وتسهيل مهامها في تنفيذ القوانين الضريبية والتحقق من سلامة تطبيقها حماية لحقوق الخزينة من جهة وحقوق الممولين من جهة أخرى، وكذا تهيئة الجو الملائم الذي يشعر فيه المكلف بروح الألفة والتعاون والراحة النفسية والاحترام، كلها أمور ضرورية لهذه الإدارة لتأدية دورها ورفع كفاءتها.

وقد برزت علاقة الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة الجبائية في كونها وفرت برامج ووسائل حديثة وكونت أعوان وإطارات بأحدث التقنيات سعيا لتسجيل السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات أو الحصول عليها، بالإضافة إلى السعي للقضاء على كل أنواع المشاكل الإدارية وما يسمى بالمرض البيروقراطي.

ولفرض الإدارة الرقمية داخل الإدارة الجبائية ومن أجل عصرتها، يجب توفر عدة أسس من بينها توفر أجهزة الإعلام الآلي ومختلف الشبكات اللازمة وبالسعة المطلوبة، زد إلى ذلك قواعد البيانات والبرمجيات مع تدريب المورد البشري في مجال الإدارة الإلكترونية، وتتجلى علاقة الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجبائية فيما يلي:

- ✓ توفر هياكل جديدة وعصرية للإدارة الجبائية.
- ✓ إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بالإدارة الجبائية.
- ✓ تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة وإشراكهم في مراحل عصرتها.
- ✓ تسهيل تقديم الخدمات للمكلف بالضريبة حسب رغباتهم.

¹ - رمزي حموش، بوضياف سامية، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية -دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد42 العدد: 01، السنة 2021، ص ص 371-372.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع بحثنا لكلا المتغيرين (الإدارة الالكترونية والإدارة الجبائية) لكل واحد منها، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الالكترونية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

من بين الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية نذكر منها مايلي:

1. دراسة (شليحي الطاهر وقريني ربيحة، 2019) بعنوان: "الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات - عرض لمشروع البلدية الالكترونية في الجزائر"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات العمومية للبلديات، وقد توصل الباحثان في نهاية هذه الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية أصبحت الخيار الأمثل للبلديات وذلك في سبيل ترشيد الخدمات العمومية، ولتجسيد التحول نحو الإدارة الالكترونية طبقت وزارة الداخلية العديد من الإجراءات الهادفة للقضاء على البيروقراطية مع التفكير في الانتقال نحو البلدية الذكية.

وفي الأخير قدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات، والتي تمثلت في:

✓ نشر الوعي الالكتروني لدى الموظفين.

✓ تخصيص ميزانيات كفيلة بتصميم برامج الإدارة الالكترونية.

2. دراسة بوسليمان صليحة 2018 بعنوان: " واقع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر - دراسة نموذجية للمصالح المدنية -"².

يهدف هذا البحث لإبراز مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بمصالح الحالة المدنية للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر من خلال إبراز ايجابياتها وسلبياتها والمعوقات التي تواجهها، تم اعتماد المنهج الوصفي لتبيان واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر، ودراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية.

توصل الباحث إلى أن المرفق العام في الجزائر يعاني من عدة مشاكل وهي:

¹ شليحي الطاهر، قريني ربيحة، "الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات - عرض لمشروع البلدية الالكترونية في الجزائر -"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الجلفة، 2019.

² بوسليمان صليحة، " واقع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر - دراسة نموذجية للمصالح المدنية -"، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع وتحديات وأفاق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

✓ أمية المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، وعدم وجود تشريعات قانونية تحترم اختراق البرامج الإلكترونية، والتخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العمومية.

✓ قلة الموظفين المدربين والقادرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي طارئ يعترضها سواء على مستوى التشغيل أو الصيانة.

3. دراسة عبان عبد القادر 2016 بعنوان: " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة"¹.

تمثلت الدراسة في أطروحة دكتوراه، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة في قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر تحديدا على مستوى البلديات الجزائرية مع البحث في متطلبات ومعوقات التطبيق، مرفوقة بقياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية الجزائرية، يندرج هذا الموضوع ضمن الدراسات الوصفية، حيث اعتمد الباحث على الوصف المنهجي الإحصائي.

خلصت الدراسة إلى أن العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية منها: التحديات البشرية المتعلقة بعدم توفير اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية المتمثلة في نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية المتعلقة بعدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

4. دراسة بوزكري جيلالي سنة 2015 بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق"².

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري للإدارة الإلكترونية، والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، وإسقاط الدراسة النظرية على واقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الاستبانة لجمع البيانات التي تم معالجتها ببرنامج SPSS وتحليلها.

¹ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل، كلية علوم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

² - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015.

وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل في البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، وهذا رغم الجهود التي بذلتها لتطويرها مثل: مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، المؤسسة الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا رغم وعي موظفيها، ويعود ذلك لمجموعة من المعوقات: التنظيمية، الإدارية، البشرية والفنية، الأمنية والتشريعية.

5. دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف 2010 بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الإلكترونية بالمدارس الثانوية للضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجا لدراستها، قامت بتوزيع استبانة على عينة الدراسة (322) مديرا ومديرات للمدارس الحكومية الثانوية بالضفة الغربية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (652) مدير ومديرة، توصلت الدراسة إلى أنه هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بالضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات والتي تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.

6. دراسة عشور عبد الكريم 2010 بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا، كما هدفت إلى محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة في :

✓ الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

¹ - إيمان حسن، مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.

² - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010/2009.

✓ تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

7. دراسة حماد مختار 2007 بعنوان: " تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"¹.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر الإدارة الالكترونية على سير وإدارة المرفق العام، وكذا تأثيرها على أداء موظفي المرفق العام، وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح الإدارة الالكترونية يتطلب تغييرا في كيفية عمل وأداء الحكومة، كيف تتعامل مع المعلومات، كيف يرى المسؤولين وطاقمهم ويتفاعلون مع المواطنين، كما يتطلب أيضا تحقيق الإدارة الالكترونية المشاركة النشطة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص والقطاع المدني، كما توصلت الدراسة إلى أن الكثير من الدول العربية لم يلحق بعد بتركيب الإدارة الالكترونية.

8. دراسة (سعيد بن معلا العمري، 2004) بعنوان: "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية-دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"².

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية العنصر التكنولوجي في القطاع العام في ظل التطور العلمي والتطورات التقنية الحديثة الالكترونية وخصوصا تقنية المعلومات، والتنويه بضرورة الاستفادة منها وتوظيفها لخدمة الأفراد والمنظمات، كما هدفت إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة للموانئ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ هناك وضوح وإدراك لدى العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الالكترونية، ومفاهيم العمل الالكتروني.

✓ هناك إدراك كبير لدى الباحثين لعدد من المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العامة للموانئ.

¹ - حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

² - سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية -دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ-، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423/1424هـ.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

من بين الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية نذكر منها مايلي:

1. دراسة كيلفور (Kilgore,2020) بعنوان¹:

"Implementation of an Electronic Health Record keeping system"

هدفت الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات التي يستخدمها مديرو مستشفيات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة لتبني أنظمة السجلات الإلكترونية، وما يمكن تحقيقه من إيجابيات لتحسين أداء الخدمة، اتبع الباحث أسلوب البحث الوصفي ودراسة حالة شملت خمس مدراء المستشفيات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة، إذ سمحت بجمع أفكار وخبرات إنقاط التصورات والظروف حول وجهة نظر المشاركين فيما يتعلق بتبني نظام السجلات الصحية الإلكترونية من خلال المقابلات شبه مفتوحة مع المشاركين والملاحظات من خلال الزيارات.

وبما أن الغرض من الدراسة هو تحديد الاستراتيجيات فقد عززت الدراسة الرأي، وقد أعطت نتيجة المقابلات مع الموظفين فهما أفضل لعملية تنفيذ سجلات الصحة الإلكترونية، إذ كشفت أن مديري الصحة كانوا مهتمين بتحديد الثغرات من تنفيذ النظام الجديد، وكيفية تحسين عملية دمجها بشكل فعال في ممارساتهم وذلك لخفض تكلفة الرعاية الصحية وتسهيل التنفيذ المستمر لهذا النظام، وتطوير إستراتيجيات تنفيذ المجالات الصحية الإلكترونية في مهامهم اليومية.

2. دراسة ماتوار (Matthew,2015) بعنوان²:

"The impact of perceived value of record on the use of Electronic recordkeeping systems"

يسعى هذا البحث لتحديد العوامل التي تؤثر في نية المستخدم في استخدام نظام إلكتروني لحفظ السجلات، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي مع تطوير أداة البحث وتوزيعها على عدد من الموظفين العموميين بحكومة نيوزيلندا من أجل تقييم نموذج البحث من الناحية الكمية وتحديد الأهمية النسبية من خلال العوامل التي تؤثر في استخدام نظام حفظ السجلات إلكترونياً.

¹ - Kilgore, Deborah Jean (2020).Implementation of an Electronic Health Record keeping system, Doctoral thesis, Walden University, School of Management and Technology.
<https://scholarworks.waldenu.edu>.

² - Matthew, James Lewellen, The impact of perceived value of record on the use of Electronic recordkeeping systems, Doctor of Philosophy thesis, Victoria University, Wellington.<http://hdl.handle.net>, 2015.

تم التوصل إلى أن المقاييس التي تم اختيارها لتمثيل ثلاث جوانب النموذج البحث وهي: قبول التكنولوجيا، السياق التنظيمي، تفسير المعرفة، وقد أثبتت الدراسة أن المقاييس المفترضة ساهمت بشكل كبير في إثبات الأثر على قيمة السجلات عند استخدام نظام حفظ السجلات إلكترونيا بشكل مباشر وعام.

3. دراسة سيرشيت وآخرون (Serrshite and others,2008) بعنوان¹:

"E-management: Barriers and Challenges in Iranph"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، طبقت على عينة الدراسة (45) هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة، وتم توزيع الاستبيانات على (200) خبير وعالم ومدير.

وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي:

✓ معوقات إدارية وبشرية.

✓ معوقات ثقافية واجتماعية.

✓ معوقات تنظيمية هيكلية ومعوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الاتصال.

✓ معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران والافتقار إلى القواعد والتنظيمات

الضرورية في الدولة.

كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

المطلب الثاني: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الجبائية

1. دراسة قاسمي محمد 2019، بعنوان: "عصرنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل السياسة الجبائية دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2006-2018"².

تعالج هذه الدراسة موضوع دور عصرنة الإدارة الجبائية في تفعيل السياسة الجبائية في الجزائر خلال الفترة 2006-2018، حيث أن الإدارة الجبائية تضطلع بمهام مختلفة في مجال تطبيق السياسة الجبائية، كما أنها في شكلها القديم عانت من عديد المعوقات الهيكلية أثرت بشكل مباشر على مستوى أدائها.

¹-Serrshite, Hossein Rahman&fayyazi, Marjan&Asi, NastaranSimar, E management: Barriers and Challenges in Iranph, Dallameh, tabatabaee University,2008.

²- قاسمي محمد، عصرنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل السياسة الجبائية دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2006-2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: علوم مالية وبنوك، جامعة البليدة 2.

ومن خلال هذه الدراسة حاول الباحث الوقوف على مدى فعالية السياسة الجبائية في ظل تطبيق برنامج العصرية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن السياسة الجبائية في الجزائر خلال الفترة 2006-2018 لا تزال قاصرة ومحدودة النتائج.

2. دراسة تومي سمية، بن عمارة منصور 2019 بعنوان: "الإدارة الجبائية الالكترونية ركيزة أساسية لتفعيل الرقابة الجبائية-دراسة حالة الجزائر" -¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على برامج عصرية الإدارة الجبائية خاصة الرقابة الجبائية الالكترونية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم والأفكار المتعلقة بالرقابة في ظل الإدارة الجبائية الالكترونية، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتوصل إليها، وخلصت هذه الدراسة إلى أن وضع نظام معلوماتي لعمليات الرقابة الجبائية سيؤدي إلى تحقيق درجة عالية من المرونة في فرض الضريبة، كما أنه يتكيف مع مختلف أنواع الضرائب.

3. دراسة وشان أحمد وبلعزوز بن علي 2017 بعنوان: " الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرية وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر" -².

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهم الإصلاحات التي باشرتها الجزائر لعصرية وتحديث النظام الضريبي وذلك من خلال إجراء إصلاحات مهمة على أهم الضرائب، بالإضافة إلى الهياكل الضريبية التي تم استحداثها في الجزائر، وفي نهاية هذه الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

✓ تتميز التشريعات الضريبية الجزائرية بعدم الاستقرار مما يصعب على الجميع مسايرتها.

✓ رغم جهود إصلاح الضريبة إلا أن الجزائر لازالت غير قادرة على مواجهة التهرب الضريبي.

4. دراسة سمية قحموش 2016، بعنوان: "المراجعة الجبائية كآلية تساهم في تحسين جودة التصريحات الجبائية-دراسة حالة بإدارة الضرائب لولاية بسكرة" -³.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية، حيث تعتبر المراجعة الجبائية أحد العوامل الهامة ضمن النظام الضريبي التصريحي لما لها من قدرة على إدارته بعدالة وإنصاف، فهي إجراء رقابي يخول للإدارة الضريبية التأكد من صحة ودقة

¹ تومي سمية، بن عمارة منصور، "الإدارة الجبائية الالكترونية ركيزة أساسية لتفعيل الرقابة الجبائية -دراسة حالة الجزائر-"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 2019.

² -وشان أحمد، وبلعزوز بن علي، الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرية وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

³ -سمية قحموش، المراجعة الجبائية كآلية تساهم في تحسين جودة التصريحات الجبائية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، 2016.

التصريحات المقدمة من قبل المكلف بالضريبة، وتم اختبار ذلك وفقا لدراسة استبتيانية بمديرية الضرائب لولاية بسكرة، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر إيجابي لبرنامج المراجعة الجبائية لما له من القدرة على زيادة الالتزام الضريبي للمكلف بالضريبة وبالتالي تحسين جودة التصريح الجبائي، وكذلك قدرة جودة المراجعة في التأثير إيجابا على جودة التصريح الجبائي.

5. دراسة قاسمي مريم، 2014 بعنوان: "إصلاح هياكل الإدارة الجبائية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تبني الإدارة الجبائية لضرورة إصلاح هياكلها الجبائية وتوجهها نحو العصرية، حيث أن الإدارة الجبائية تعاني من خلل في تنظيمها وتضخم في عدد هياكلها وافتقارها للوسائل العصرية التي تساعدها على التسيير الحسن لملفات المكلفين بالضريبة، مما دفع بالسلطات العمومية إلى إعادة هيكلتها وعصرنتها لتذليل العقبات التي تواجه المكلفين من جهة وزيادة فعالية تسييرها من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإصلاح الإداري للإدارة الجبائية ليس بالأمر الغريب، لذا يجب تعزيز الانجازات وإعداد مخطط إجمالي لتجسيد الإجراءات المتخذة، وموازية مع ذلك يجب القيام بتقسيم دوري منتظم من خلال مؤشرات التسيير والمتابعة التي تسمح بقياس نوعية الخدمة المقدمة، حيث يعتبر هذا الإجراء هام جدا لتصحيح بعض النقائص التي يجب الاعتراف بوجودها كونها تواصل تشجيع اللاوعي الجبائي.

6. دراسة ونوس، 2012 بعنوان: "دور الإدارة الضريبية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي"².

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم الضرائب، ومفهوم الضريبة على القيمة المضافة والآثار الاقتصادية والاجتماعية لها، ومفهوم الإدارة الضريبية الحديثة والمعاصرة، إضافة إلى التعرف إلى أسباب انخفاض كفاءة الإدارة الضريبية السورية، والعوامل المؤثرة في ذلك.

وتوصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- ✓ أهمل المشرع الضريبي ربط التكليف بالقدرة على الدفع، رغم لجوئه للتصاعد.
- ✓ اعتماد النظام الضريبي للضرائب النوعية ولم يأخذ بالضريبة العامة على الدخل.
- ✓ عدم التنسيق بين إدارات الدولة بإصدار القوانين الضريبية أنتج أحيانا تعارضا بينها.

¹ - قاسمي مريم، إصلاح هياكل الإدارة الجبائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014.

² - ونوس، هشام سليمان، دور الإدارة الضريبية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية، 2012.

7. دراسة مجدي نبيل محمود شرعب، 2006 بعنوان: "امتيازات الإدارة الضريبية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الامتيازات الممنوحة للإدارة الضريبية الفلسطينية سواء أثناء تحديد دين الضريبة أو أثناء تحصيل هذا الدين مع بيان طبيعة هذه الامتيازات وشروطها وأوضاعها، والتعرف على امتيازات الإدارة الضريبية الممنوحة لها في مواجهة المكلفين أمام القضاء. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الامتيازات الممنوحة للإدارة الضريبية تعتبر وسيلة لتحقيق غاية هامة وهي السعي إلى تطبيق القانون الضريبي بشكل صحيح، فالامتيازات الممنوحة للإدارة الضريبية ليست في حد ذاتها غاية وإنما وسيلة من أجل المحافظة على حقوق الخزينة ورعاية مصالحها، وهذه الامتيازات سواء كانت في تحديد دين الضريبة أو تحصيله، فهي يجب أن تكون مستندة إلى نص قانوني يجيزها ويسمح للإدارة الضريبية باللجوء إليها.

المطلب الثالث: الدراسات التطبيقية المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة الجبائية

1. دراسة رمزي حموش بالضيفان سامية 2021 بعنوان: "معوقات الإدارة الالكترونية وأثرها على جودة

الخدمات الجبائية"².

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان معوقات الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات الجبائية وذلك بدراسة ميدانية لعينة من الإدارات الجبائية الجزائرية، وقد توصلت إلى وجود أثر لمعوقات الإدارة الالكترونية تتمثل في معوقات إدارية تقنية، بشرية ومالية.

2. دراسة بوزكري جيلالي 2021، بعنوان: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة

الجبائية"³.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية في الجزائر من خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي إدارة الضرائب، وكذا التعرف على مدى الاهتمام بجودة الخدمات التي يقدمها القطاع الجبائي في الجزائر، بحيث أظهرت الدراسة وجود علاقة لاستخدام الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية من خلال إعادة تهيئة مختلف القطاعات الضريبية.

¹ - شرعب، مجدي نبيل محمود، امتيازات الإدارة الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، كلية لدراسات العليا نابلس، فلسطين، 2006 .

² - رمزي حموش بالضيفان سامية، معوقات الإدارة الالكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد24. العدد01، جامعة البلديدة02، الجزائر، 2021، صص367-387.

³ - بوزكري جيلالي، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة الجبائية، مجلة جديد الإقتصاد، المجلد16، العدد01، جامعة تيسمسلت،

الجزائر، 2021، صص451-479.

3. دراسة أحمد بساس وفلة محتال 2020 بعنوان: "أثر تطبيق نظام التصريح الإلكتروني في الرقابة الجبائية الشكلية"¹.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمفاهيم متعلقة بالتصريحات الجبائية الإلكترونية، ومفاهيم من الرقابة الجبائية الشكلية مع التركيز على أهم إيجابياتها وسلبياتها، وكذا الاستعانة باستبيان كوسيلة لجمع البيانات من أجل دراسة آراء إطارات الضرائب ومستعملي مهنة المحاسبة والجباية في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الضرائب قامت بوضع إستراتيجية واضحة المعالم بغية عصرنة قطاعها بالإضافة إلى كشف الأخطاء ومحاربة الغش والتهرب الضريبي مع تعزيز الالتزام الضريبي الطوعي.

4. دراسة علي غانم شاكر 2017 بعنوان: "دور نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية"².

والتي هدفت إلى معرفة الإجراءات والطرق التي تساعد الإدارة الضريبية على تطوير أعمالها بشكل إلكتروني بما يضمن رفع أدائها وتبسيط إجراءات التحاسب الضريبي وتشجيع المكلفين على الامتثال، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة استعمال السلطة الضريبية لنظام الدفع والتحصيل الإلكتروني، ووضع معايير لتوفير الخدمات الضريبية بشكل إلكتروني، وإصدار الوسائل القانونية والتشريعية الملائمة للانتقال السليم للبيئة الرقمية.

5. دراسة صندوق النقد الدولي مارس 2011، بعنوان: "تعبئة الإيرادات في البلدان النامية"³.

حيث ركزت هذه الدراسة حول كيفية تعبئة الإيرادات الضريبية للدول النامية، وتوصلت الدراسة أن عصرنة الإدارة الجبائية تقترن ببناء هياكل ضريبية على أساس نوع المكلفين (فئات كبيرة ومتوسطة وصغيرة ومتناهية الصغر)، وتحسين أدائها من خلال تسيير مبدأ كفاءة التكلفة ومبدأ المسائلة، بالإضافة إلى تبسيط وعصرنة النظام الضريبي والاعتماد على مدونة الإجراءات الضريبية واعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات وإضفاء الشفافية في علاقتها مع المكلفين بالضريبة، لزيادة الالتزام الضريبي وتشديد الرقابة خاصة كبار المكلفين لتقليل التهرب ورفع الإيرادات الضريبية.

¹ - أحمد بساس فلة محتال، أثر تطبيق نظام التصريح الإلكتروني في الرقابة الجبائية الشكلية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 11، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020، ص ص 55-72.

² - علي غانم شاكر، دور نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي-دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017.

³ - محمد لعربية وفاروق سحنون، دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة، دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2021، ص 510.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، لاحظنا أن كل دراسة تناولت بعض جوانب موضوع دراستنا كل على حدة، ودراستنا هذه ركزت على مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة التي تطرقت لها بعض الدراسات، وعلى تحسين جودة الخدمات من خلال أبعادها، كما توجهت دراستنا إلى الموظفين لمعرفة ما تم اعتماده من متطلبات ومدى التحسن في جودة خدمات الإدارة الجبائية الذي نجم عليها.

خلاصة الفصل:

جاءت الإدارة الالكترونية نتيجة التطور التكنولوجي وانتشار الرقمنة من جهة، واعتماد المؤسسات والأفراد في النشاط على قواعد البيات والبرامج الرقمية العملية من جهة أخرى، وهذا ما جعل من الجهات التشريعية الجبائية التوجه إلى الإدارة الالكترونية للتماشي مع الظروف ومواكبة وتسهيل آلية العمل الضريبي خصوصا تلك المتعلقة بالتحصيل الجبائي، كما أضافت اللمسة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة الجبائية نظرا لمزاياها المتعددة وتحسين علاقتها مع المكلفين عن طريق اعتماد إدارة ذات كفاءة عالية تمكنها من الحصول على تحصيل جبائي مقبول من جهة وتخفيف العبء التسييري لمصالحها وتقليل الخطأ من جهة أخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب محل الدراسة

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

تم التطرق في الفصل السابق للإطار النظري للدراسة، بتوضيح علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة خدمات الإدارة الجبائية، حيث تم طرح المفاهيم الأساسية وتحديد خصائص وأبعاد كل متغير على حدى. وبغرض التحقق من فرضيات الدراسة والوصول لإجابات نهائية للأسئلة المطروحة، تم إسقاط المضامين النظرية على الواقع الميداني، وذلك من خلال دراسة مصالح الإدارة الجبائية لولاية جيجل، بناء على استمارة استبيان موجهة إلى مجموعة من الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية بغية التعرف على إجابات الأفراد المبحوثين حول أثر الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظرهم.

وكما ذكرنا فيما سبق، تختلف أساليب وطرق التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة حسب طبيعة البحث والمنهجية المسطرة، فبعد وضع استمارة الاستبيان النهائية وتحديد عينة البحث والقيام بعملية التوزيع والاسترجاع، تأتي مرحلة التحليل، حيث تم القيام بتبويب البيانات من خلال إدخالها في قاعدة البيانات للبرنامج الإحصائي المختار (SPSS)، كأداة مساعدة في تحليل نتائج الدراسة المحصل عليها.

من أجل القيام بما سبق عرضه، تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب محل الدراسة

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب محل الدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى تقديم مديرية الضرائب لولاية جيجل، من خلال التعرف على نشأتها وكذا التعرف بها والتدرج الإداري لمديرياتها الفرعية وتوضيح مهامها ومسيريها، إضافة إلى التعرف على مصالح القباضة، ومختلف أنماط الدفع التي تتم على مستواها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المديرية

أولاً: نشأة المديرية

لقد عرفت مديرية الضرائب لولاية جيجل منذ الاستقلال تغييرا مستمرا، حيث أنها كانت عبارة عن مفتشية تابعة لمدرية الضرائب لولاية قسنطينة، وفي سنة 1974 أصبحت جيجل ولاية فأصبحت تسمى أُنذاك بالمديرية الفرعية للضرائب مقسمة إلى ثلاث مكاتب:

1. مكتب الضرائب المباشرة.

2. مكتب الضرائب غير المباشرة

3. مكتب التحصيل

في سنة 1989 تم إحداث تغيير جديد على مصالح وزارة المالية، فأصبحت تقوم بمهام مديرية الضرائب مفتشيتان هما: المفتشية الفرعية للضرائب والمديرية الفرعية للتحصيل، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91/60 المؤرخ في 1992/02/23.

وبموجب قرار وزارة المالية المؤرخ في 1995/10/16، تشكلت خمس مديريات فرعية ودعما لهذه المديرية وجدت إحدى عشر مفتشية متعددة الاختصاص وثلاثة فرق للرقابة والتقييم، بالإضافة إلى ثلاثة وعشرون قباضة، عشرة منها للضرائب والتحصيل والباقي للتسيير.

ثانياً: التعريف بالمديرية

هي هيئة تنظيمية إدارية ومؤسسة مالية تعمل تحت إشراف المديرية الجهوية على تنفيذ السياسة المسطرة من طرف الإدارة العامة للضرائب، والتي تهدف إلى تنشيط الاقتصاد الوطني، تنظيم، توجيه وتحصيل مداخيل هامة للدولة، وتقع مديرية الضرائب لولاية جيجل بنزل المالية شارع بوالربيب الجوهري الكائن بحي العقابي لولاية جيجل، إذ بلغ عدد الموظفين بمديرية الضرائب 101 موظف.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الولائية للضرائب

أولاً: مهام مديرية الضرائب

✓ إعداد وعاء الضريبة وتحصيله.

- ✓ إنجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التحصيل الضريبي.
- ✓ المراقبة الدائمة لسيرورة عمل المفتشيات والقباضات المنتشرة عبر الولاية.
- ✓ التحقيق في رقم الأعمال المصرح بها من قبل المتعاملين الاقتصاديين والتجاربيين.
- ✓ إحصاء الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الخاضعين للضريبة وترقيمهم جبائياً.

ثانياً: أهداف مديرية الضرائب

- ✓ تفعيل إجراءات الرقابة من أجل رفع نسبة التحصيل الضريبي.
- ✓ تحسين طرق الرقابة والمعاينة الميدانية لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية عبر مختلف تراب الولاية.

- ✓ القضاء على الغش الجبائي من أجل تحقيق العدالة بين الخاضعين.
- ✓ رفع نسبة التحصيل الجبائي الضريبي لزيادة موارد الخزينة العامة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل

أولاً: دراسة المديرية الفرعية ومهامها

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية يتبين أن لها هيكل بياني متسلسل، حيث يتفرع إلى خمس مديريات فرعية والتي بدورها تنقسم إلى مكاتب مختلفة، حيث يقوم كل مكتب بمهامه المعينة، وهي كالتالي:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:

تقوم بتحديد الوعاء الضريبي أو بخلق الضريبة وفقاً للقانون الساري العمل به والمتمثل في قانون المالية، وتسهر على تطبيق القانون في مجال مختلف الرسوم والإتاوات المختلفة، من خلال المفتشيات عبر مختلف دوائر الجمهورية والسهر على مراقبة عمل المفتشيات.

2. المديرية الفرعية للتحصيل:

تسهر على مراقبة السير الحسن لعملية التحصيل الضريبي وتحسين طرق هذا التحصيل مما يضمن للدولة مواردها المالية المسطرة في ميزانية الدولة وفق قانون المالية المصادق عليه من قبل المجلس الشعبي الوطني، إضافة إلى ذلك فهي تقوم بالتنسيق بين مختلف القباضات، وأيضاً بمراقبة ميزانية البلديات من خلال هذه الأخيرة.

3. المديرية الفرعية للمنازعات:

تقوم بدراسة جميع الشكاوي والطعون التي يتقدم بها المواطنون تظلماً من مبالغ غير قانونية، أو أنها خطأ في التصريح أو طلب العفو أو تأجيل نتيجة لظروف يمر بها الخاضع للضريبة، كما تقوم بتحضير

العوائق التي تكون مديرية الضرائب طرف في نزاع أمام العدالة أو مختلف لجان الطعن المشكلة لهذا الغرض.

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:

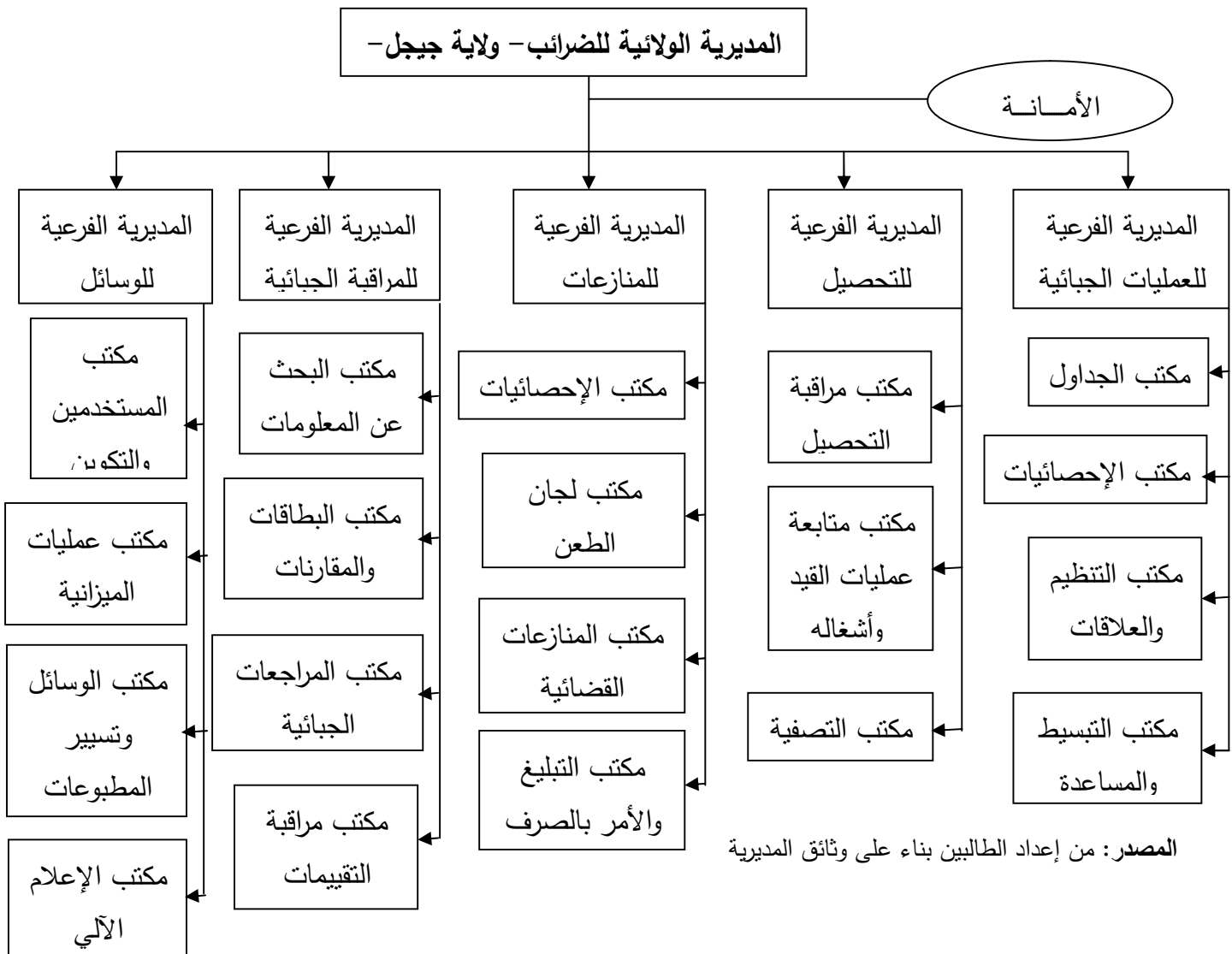
وظيفتها الأساسية في محاربة الغش والتهرب الضريبي بمراقبة مختلف الأنشطة التجارية والصناعية عبر الولاية والتحقيق في أرقام الأعمال المصرح بها من قبل المتعاملين الاقتصاديين بالبحث عن المعلومات وعن مصادرها الأصلية.

5. المديرية الفرعية للوسائل:

تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية، وتسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل.

ثانيا: شكل المديرية الولائية لولاية جيجل

الشكل رقم (11): شكل المديرية الولائية لولاية جيجل



المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة -حالة مديرية الضرائب بولاية جيجل وفروعها- من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

ويقصد به جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، حيث شملت الدراسة الميدانية موظفي الإدارات الجبائية لولاية جيجل.

جدول رقم(02): مجتمع الدراسة

الاستمارات الموزعة	المؤسسة
15	مديرية الضرائب
13	مركز الضرائب CDI "جيجل"
8	قبضة الضرائب "جيجل"
10	المركز الجوّاري للضرائب "العنصر"
46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: عينة الدراسة

ويقصد بها جزء من المجتمع التي تجرى عليه الدراسة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وتوزيع 41 استبيان على أفراد العينة، حيث تمثلت عينة الدراسة في موظفي الإدارات الجبائية بولاية جيجل، وفيما يلي جدول يبين عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة:

جدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة

العدد	البيان
46	عدد الاستبيانات الموزعة
46	عدد الاستبيانات المسترجعة
05	عدد الاستبيانات الملغاة بسبب عدم إكمال المستجيب لجميع العبارات
41	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات وتحليلها أولها الاستبيان، ويعتبر الأداة الأكثر استخداماً في البحوث وهو وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من العبارات والأسئلة يستوجب على المبحوثين الإجابة عليها، إضافة إلى الاعتماد على المقابلة الشخصية بين إطارات ومسؤولي مراكز الضرائب لولاية جيجل لمعرفة العديد من الجوانب الخفية، وكذا الحصول على معلومات قيمة ناتجة عن خبرة وتجربة ميدانية لمسؤولي وإطارات المراكز محل الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

الفرع الأول: محاور استبيان الدراسة

كما ذكرنا سابقاً لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتضمن استبيان الدراسة مايلي:
الجزء الأول: البيانات الشخصية التي تضمنت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى المؤهل أو المستوى الدراسي والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: ويتعلق بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في أبعاد الإدارة الإلكترونية، واحتوى هذا المحور على (20) عبارة قسمت إلى (04) أبعاد وفي كل بعد (05) عبارات كما يلي:

✓ البعد الأول: أجهزة العتاد الآلي.

✓ البعد الثاني: الشبكات.

✓ البعد الثالث: قواعد البيانات والبرمجيات.

✓ البعد الرابع: تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في جودة خدمات الإدارة الجبائية، واحتوى هذا المحور على 10 عبارات ارتكزت على تبيان عناصر جودة خدمات الإدارة الجبائية.

الفرع الثاني: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

تعريف مقياس ليكرت: يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث LikertRensis، وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث المسحية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الاستبيان، ويعبر هذا المقياس عن مجموعة الإجابات على البنود المختلفة المكونة لمقياس ليكرت كموافق، غير موافق، محايد وغير ذلك من العبارات حسب مستويات الإجابة المطلوبة، وذلك لأن هذه البنود يجب أن تكون موجودة في الغالب، كما يجب أن تكون البنود متوافقة مع المقياس البصري المقابل AnalogVisual وتعتبر البنود في معظم الأحيان مقاييس بذاتها، وهذا ما يشكل مصدر الخوف وعدم اليقين، لكن رغم هذا إلى أنها الأفضل من ناحية التطبيق، وبالتالي تتطلب الحذر عند تطبيقها على عدد من المقاييس التي يتم تجميعها، ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم، وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية التي يمتلكها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس¹.

وعموماً يتكون مقياس ليكرت الخماسي من خمسة مستويات للإجابة تنحصر بين:

✓ غير موافق تماماً DisagreeStrongly.

✓ غير موافق Disagree.

✓ لا موافق ولا غير موافق (محايد) DisagreeNorAgreeNeither.

✓ موافق Agree.

✓ موافق تماماً AgreeStrongly.

وتتمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم(04): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ليكرت (likertscale)

¹أياد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، بعمان، الأردن، ط1، 2011، ص268.

وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور، حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(05): مستويات سلم ليكرت الخماسي

المستوى	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.80 درجة
منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ليكرت (likertscale)

الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات وتحليلها

من أجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v23) ، وهو مختصر لعبارة statistical package for the social sciences الذي يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبانة.
 - ✓ معامل كرونباخ (Alpha de Cronbach) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
 - ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من الأهمية النسبية لعبارات كل بعد.
 - ✓ اختبار الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية (صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان) لأداة الدراسة**

نعني بالخصائص السيكومترية هي مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الصدق ومؤشر الثبات".

الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي(البنائي) لأداة الدراسة

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمكونة من (41) فردا، وبعد استرجاع الإجابات وتفرغ النتائج في برنامج الـ spss، تم التأكد من الصدق البنائي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمحور الاستبانة لكل من محور الإدارة الإلكترونية ومحور جودة خدمات الإدارة الجبائية، وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط Corrélation de Pearson	محاور وأبعاد الاستبيان	الرقم
		المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	
0,000	0,870**	أجهزة العتاد الآلي	أولا
0,000	0,969**	الشبكات	ثانيا
0,000	0,970**	قواعد البيانات والبرمجيات	ثالثا
0,000	0,960**	تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	رابعا
		المحور الثاني: جودة خدمات الإدارة الجبائية	الرقم
0,000	0,863**	الهيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة	01
0,000	0,836**	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تتقف المكلف بالضريبة	02
0,000	0,810**	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تيسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة	03
0,000	0,861**	إشراك المكلفين بالضريبة في عملية عصنة الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية	04
0,000	0,723**	تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي	05
0,000	0,741**	يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة	06
0,000	0,834**	يجد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز	07

0,000	0,786**	يتحصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالشكل المطلوب	08
0,000	0,854**	عصرنة هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي	09
0,000	0,679**	يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط Corrélacion de Pearson بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0,679 و 0,969)، وهي قيم دالة إحصائيا لقيمة sig (مستوى المعنوية)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية لكل معاملات الارتباط وهي أقل من 0,05، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبانة، وبالتالي تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة.

ولاختبار صدق ثبات الاستبانة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لمتغيرات الدراسة، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس ثبات عبارات الاستبيان، وتم حسابه على العينة الابتدائية لكل عبارات الاستبيان والاستبيان ككل والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول رقم (07): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de Cronbach
الإدارة الإلكترونية	20	,9760
جودة خدمات الإدارة الجبائية	10	,9350
الاستبيان ككل	30	,9780

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول أعلاه:

يوضح الجدول أن معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach الإجمالي والذي يساوي 0,978 وهو مرتفع وموجب الإشارة، وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمقياس المستخدم في الدراسة أقل منه فيما يخص كلا المحورين، وكلها أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فإن قيمة المعامل تعتبر مقبولة، وعلى ذلك يمكن القول بأن الاستبيان ككل وبمحاوره يتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد عرضنا في المبحث السابق للطريقة المستخدمة في جمع البيانات ومختلف الأدوات الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة، سوف نعرض في هذا المبحث مختلف نتائج الدراسة مع اختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

نقوم بتحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

جدول رقم (08): وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	13	31,7%
	أنثى	28	68,3%
	المجموع	41	100%
العمر	من 30 إلى 50 سنة	32	78%
	أكثر من 50 سنة	09	22%
	المجموع	41	100%
المستوى التعليمي	جامعي	28	3,68%
	تقني سامي	03	3,7%
	ثانوي	09	22%

4,2%	01	متوسط	
100%	41	المجموع	
26,8%	11	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل
12,2%	05	من 5 سنوات إلأقل من 10 سنوات	
24,4%	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
36,6%	15	من 15 سنة فأكثر	
%100	41	المجموع	
3,90%	37	أسلاك مشتركة	المسمى الوظيفي
7,09%	04	أسلاك تقنية	
%100	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 13 ونسبة 31,7%، أما عدد الإناث فبلغ 28 ونسبة 68,3%، وربما هذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يساعد فئة الإناث أكثر من الذكور، إضافة أن أغلبية العينة من فئة الشباب (من 30 إلى 50 سنة) حيث قدرت بنسبة 78%، الأمر الذي جعل المؤسسة تركز على فئة الشباب من أجل رفع قدراتها المتعلقة بتطبيق أدوات ووسائل الإدارة الإلكترونية والاستفادة من نشاطهم وحيويتهم، والتي تؤكد نسبة الجامعيين بـ 68,3% في حين مستوى الثانوي مثل نسبة 22%، أما فيما يتعلق بعدد سنوات العمل فنجد أن فئة 15 سنة فأكثر من العمل تمثل أعلى نسبة بـ 36,6%، وهذا ما يميز العمال بالأقدمية في العمل ويكسبهم خبرة مهنية مقبولة تمكنهم من التحكم في متطلبات المهنة، ثم تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة عمل بنسبة 24,4% وأخيرا فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات عمل بنسبة 12,2%، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أن الأسلاك المشتركة التي يشغلها الجامعيين هي أعلى نسبة وتمثل إطارات مراكز الضرائب (رئيس مركز، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس مفتشيه، مفتش رئيسي، مفتش مركزي... إلخ) وتقدر بنسبة 90,3% وهذا ما يعزز الثقة في إجابات المستجوبين من أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول الخاص بالإدارة الإلكترونية

لأجل تحديد اتجاهات وآراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية لتبيان درجة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، والجدول الموالي يلخص النتائج لعناصر المحور الأول كالتالي:

جدول رقم(09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول الخاص بالإدارة الإلكترونية

الرقم	العناصر	عدد العبارات	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري Ecart type	المستوى
أولاً	أجهزة العتاد الآلي	05	3,1366	1,41664	متوسطة
ثانياً	الشبكات	05	3,0195	1,48378	متوسطة
ثالثاً	قواعد البيانات والبرمجيات	05	3,0732	1,50914	متوسطة
رابعاً	تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	05	3,2146	1,47471	متوسطة
	محور الإدارة الإلكترونية ككل	20	3,1110	1,38751	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالاعتماد على معطيات spss يتضح أن تقييم أفراد العينة لأبعاد الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية ككل 3,1110، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد، والتي تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في مختلف مراكز الضرائب لولاية جيجل بدرجة متوسطة، وهذا يدل على توفر بعض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واستعمالها في انجاز مختلف الأعمال التي تقوم بها المراكز الضريبية، حيث جاء بعد تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,2146 وهو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) وانحراف معياري 1,47471، وهذا يدل حسب وجهة نظر أفراد العينة أنهم متحكمين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط، يليه بعد أجهزة العتاد الآلي الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,1366 وانحراف معياري 1,41664، وهذا يدل على توفر أجهزة العتاد الآلي

بالمراكز بمستوى متوسط حسب رأي المستجوبين، في حين بعد قواعد البيانات والبرمجيات جاء في المرتبة الثالثة، إضافة إلى بعد الشبكات بقيم مقاربة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بجودة خدمات الإدارة الجبائية

في هذا الجزء يتم اتباع نفس الطريقة السابقة مع عرض وتحليل إجابات أفراد عينة المستجوبين باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على العبارات المتعلقة بجودة خدمات الإدارة الجبائية.

جدول رقم(10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الخاص بجودة خدمات

الإدارة الجبائية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الهيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة	3,32	1,386	متوسطة
02	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تتقف المكلف بالضريبة	3,24	1,392	متوسطة
03	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تيسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة	3,34	1,315	متوسطة
04	إشراك المكلفين بالضريبة في عملية عصرنه الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية	3,46	1,227	مرتفعة
05	تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي	4,22	,7590	مرتفعة جدا
06	يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب	3,80	1,054	مرتفعة

			لصالح المكلفين بالضريبة	
مرتفعة	1,020	3,90	يجد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز	07
مرتفعة	,9800	3,80	يتحصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالشكل المطلوب	08
متوسطة	1,401	3,29	عصرنة هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي	09
مرتفعة	1,108	3,85	يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية	10
مرتفعة	0,93802	3,6244	محور جودة خدمات الإدارة الجبائية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نجد أن تقييم أفراد العينة لأبعاد جودة خدمات الإدارة الجبائية كانت أغلبها مرتفعة، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور جودة خدمات الإدارة الجبائية قد بلغ 3,6244 وانحراف معياري قدره 0,93802، وهو مؤشر جيد يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقون على مستوى جودة خدمات الإدارة الجبائية في مختلف مراكز الضرائب بولاية جيجل وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين، ويظهر ذلك في موافقتهم على عبارات المحور حيث كانت بين متوسطة ومرتفعة وعبارة واحدة كانت مرتفعة جدا، وفيما يلي شرح موجز لمختلف العبارات حسب قيمهم:

بالنسبة للعبارة رقم (05) " تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي" قد بلغ متوسطها الحسابي 4,22 وانحراف معياري 0,759، وهو تقييم مرتفع جدا ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة) والأعلى من بين عبارات المحور، الذي يؤكد بأن أفراد العينة المستجوبين يوافقون بشدة على أن تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي.

تليها العبارة رقم (07) " يجد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز" فقد قدر متوسطها الحسابي بـ 3,90 وانحراف معياري قدره 1,020 وبتقييم مرتفع، حيث يرى أفراد العينة بأن المكلف بالضريبة يجد كل التسهيلات اللازمة عند تنقله للإدارة الجبائية بالمركز، في حين العبارات رقم (10)

" يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية"، ورقم (08) "يتحصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالشكل المطلوب"، والعبارة رقم (06) " يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة"، فقد كانت نتائج المتوسط الحسابي مقارنة جدا تراوحت بين 3,80 و 3,85 وانحرافات معيارية تراوحت بين 0,980 و 1,108 وبدرجة موافقة مرتفعة، إضافة إلى العبارة رقم (04) " إشراك المكلفين بالضريبة في عملية عصرنة الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية"، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين والذي كان المتوسط الحسابي لتلك العبارات ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة).

أما المراتب الأخيرة ذات المستوى المتوسط وفق مجال موافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، فتمثلت في أربع عبارات كانت نتائجها مقارنة وتمحورت أغلبها حول عصرنة الإدارة الجبائية:

العبارة رقم (03) " إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تيسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة "، قد قدر متوسطها الحسابي بـ 3,34 وانحراف معياري بـ 1,315 حسب رأي المستجوبين، تليها العبارة رقم (01) "الهيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة " بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32 وانحراف معياري بـ 1,386، والذي يشير حسب رأي المستجوبين أن الهياكل الجديدة تحسنت بشكل متوسط بالمقارنة مع الهياكل القديمة، أما العبارة رقم (09) والتمثلة في " عصرنة هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي"، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,29 وانحراف معياري 1,401، إذ يرى أفراد العينة المستجوبين أن عصرنة هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت بمستوى متوسط في محاربة الغش والتهرب الضريبي، ويرى بعض المستجوبين أن ظاهرة الغش والتهرب الضريبي مازالت منقشية رغم التطور الذي مس هياكل الإدارة الجبائية، أما العبارة رقم (02) "إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تثقف المكلف بالضريبة" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,24 وانحراف معياري 1,392، حيث يرى المستجوبين أن المواقع الإلكترونية التي وضعتها إدارة الضرائب لغرض تثقيف المكلف بالضريبة كانت بمستوى متوسط وهذا يدل على أن المكلفين بالضريبة يطلعون على القوانين والتشريعات الجبائية التي توفرها المديرية العامة للضرائب بمستوى متوسط حسب نتائج أفراد العينة والذي كان ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة).

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نستعرض في هذا الجزء من الجانب التطبيقي النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها التي تساعدنا في استخلاص نتيجة دراستنا.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن صياغتها كمايلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك وفق قاعدة القرار الآتية:

- إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب sig أقل من قيمة الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب sig أكبر من قيمة الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

القرار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	قيمة F الجدولة	قيمة F المحسوبة	الفرضية الرئيسية
مرفوض	0,658	0,811	0,000	1,684	17,338	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,811$ وهو معامل طردي وقوي، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $0,658$ ، أي أن الإدارة الالكترونية تفسر $65,8\%$ من تباين المتغير التابع وهو جودة خدمات الإدارة الجبائية، وعلى العموم هناك علاقة قوية بين الإدارة الالكترونية وجودة خدمات الإدارة الجبائية، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت $17,338$ وهي أكبر من قيمة F الجدولة المقدر بـ $1,684$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل معرفة أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية، سنقوم باختبار أربع فرضيات متفرعة عن الفرضية الرئيسية وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب sig أقل من قيمة الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب sig أكبر من قيمة الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

والجدول التالي يلخص نتائج الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (12): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية

الفرضيات	الأبعاد	قيمة T المسحوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	أجهزة العتاد الآلي	5,520	000,0	مرفوض
الفرضية الفرعية الثانية	الشبكات	7,225	000,0	مرفوض
الفرضية الفرعية الثالثة	قواعد البيانات والبرمجيات	7,856	000,0	مرفوض
الفرضية الفرعية الرابعة	تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية	8,453	000,0	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج مخرجات spss سنقوم بتحليل كل فرضية فرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وطبقاً لقاعدة القرار سألفة الذكر، ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig المحسوب لأجهزة العتاد الآلي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 5,520 أكبر من قيمة T المجدولة، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب ومراكزها.

وعليه تدفعنا النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وطبقاً لقاعدة القرار سألفة الذكر ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig المحسوب للشبكات أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ

7,225 أكبر من قيمة T المجدولة، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب ومراكزها.

وعليه تدفعنا النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig المحسوب لقواعد البيانات والبرمجيات أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 7,856 أكبر من قيمة T المجدولة ، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب ومراكزها.

وعليه تدفعنا النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وطبقا لقاعدة القرار سألغة الذكر ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig المحسوب لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 8,453 أكبر من قيمة T الجدولة، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب ومراكزها.

وعليه تدفعنا النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على تأثير الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية بمديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها، وهذا بتقديم الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تقديم مختصر وشامل للمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى طرق المعاينة وأدوات الدراسة الميدانية التي تم من خلالها تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى محاور وفقرات، لغرض قياس فعالية الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في المؤسسة محل الدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على مخرجات spss، كما تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في نماذج الانحدار المتعدد، وذلك من أجل التحليل التركيبي للعلاقة بين متغيري الدراسة، وتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة العتاد الآلي، الشبكات، قواعد البيانات والبرمجيات، تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية) على المتغير التابع (جودة خدمات الإدارة الجبائية)، كما تم اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على قاعدة القرار الصفري (H_0) والبدلي (H_1).

خاتمة

وضعت المديرية العامة للضرائب كأحد أولوياتها الأساسية بناء نظام معلوماتي ناجح، بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والارتكاز على إجراءات إدارية بسيطة من شأنها تحسين الفعالية والشفافية ونوعية خدماتها، وتم توجيه إستراتيجيتها في هذا المجال إلى أهداف واضحة تتمحور حول رقمنة جميع العمليات الجبائية، وكذا التشغيل الآلي الشامل لجميع إجراءات معالجة المعطيات ذات الصلة بفرض الضريبة والتحصيل والرقابة والمنازعات.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية التي ركزت على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية، التي تركز على استعمال التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال كأداة عمل وتقارب بين الإدارة الجبائية ومحيطها، والرفع من جودة الخدمة الجبائية، تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج، كما قدمنا مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج النظرية

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول حول الإطار النظري لمتغيري الدراسة ومدى تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكننا إيجازها في ما يلي:

- ✓ تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى التحول من إدارة مغلقة إلى إدارة مفتوحة ذات أداء عالي.
- ✓ ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في العملية التعليمية واعتماد أساليب وطرق جديدة تتيحها ثورة المعلومات والتكنولوجيات المعاصرة.
- ✓ عصنة النظام الجبائي يدعم التواصل بين الإدارة الجبائية والمكلفين.
- ✓ يكسب توفير الوقت والجهد الخدمات للمكلف آلياً ويختصر المسافات ويجنب الطوابير، وكذا يحسن سير العمل بشفافية.
- ✓ نجاح الإدارة الإلكترونية في النظام الجبائي مبني على الوعي المعلوماتي للمكلفين.
- ✓ تمكن قطاع الجبائية في الجزائر من قطع شوط كبير في اعتماد الإدارة الإلكترونية.
- ✓ عمدت المديرية العامة للضرائب في السنوات الأخيرة إلى سن مجموعة من التدابير والإجراءات التنظيمية كما استحدثت بعض التقنيات الإلكترونية لرقمنة الإدارة، مست المكلفين بالضريبة وهذا بإنشاء بطاقة مغناطيسية خاصة بترقيم المكلفين وبطاقة إلكترونية لإحصاء المكلفين الغشاشين، ولرقمنة الإدارة تم إنشاء مواقع إلكترونية تحتوي على الوثائق والتشريعات الجبائية بالإضافة إلى تقنية التصريح الإلكتروني.

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت بمديرية الضرائب ومراكزها لولاية جيجل والتي قمنا من خلالها باختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر للإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية الضرائب لولاية جيجل ومراكزها.
- ✓ يوجد أثر لأجهزة العتاد الآلي على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل.
- ✓ يوجد أثر للشبكات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل.
- ✓ يوجد أثر لقواعد البيانات والبرمجيات على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل.
- ✓ يوجد أثر لتحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية في مديرية ومراكز الضرائب لولاية جيجل.

ثالثا: الاقتراحات

مما تقدم وعلى ضوء نتائج الدراسة التي أجريت بمديرية الضرائب ومراكزها لولاية جيجل وما أسفر عنه بحثنا من نتائج، تبين أنه هناك أثر للإدارة الالكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين، وهذا بناء على إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، ويمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية بناء على نتائج هذه الدراسة:

- ✓ الإسراع في إستراتيجية تنفيذ النظام المعلوماتي وتوسيعه تدريجيا وفي أقرب وقت ممكن.
- ✓ الاهتمام أكثر ببعده سلامة وأمان (موثوقية) الخدمات الجبائية الالكترونية.
- ✓ الاهتمام أكثر ببعده التعاطف الاجتماعي (درجة العناية بالشريك) للخدمات الجبائية الالكترونية.
- ✓ الاهتمام أكثر بشبكات الاتصال الداخلية والخارجية لأهميتها في تحسين جودة الخدمة الجبائية الالكترونية.
- ✓ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره مصدراً أساسيا في تحسين جودة الخدمة الجبائية الالكترونية.
- ✓ مراجعة كل مرحلة من مراحل اعتماد الإدارة الالكترونية، وتثمين النتائج المحققة وزيادة وتيرة العمل قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية من خلال عملية التقييم الدوري لتثمين الايجابيات ورصد السلبيات والعمل على معالجتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
2. إياد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، بعمان، الأردن، ط1، 2011.
3. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006.
4. حامد عبد المجيد دراز، النظم الضريبية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2019.
5. د.مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية E-Management، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
6. شرعب، مجدي نبيل محمود، امتيازات الإدارة الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، كلية لدراسات العليا نابلس، فلسطين، 2006 .
7. شريف مصباح أبو كرش، إدارة المنازعات الضريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
8. عادل حرحوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
9. عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 1994.
10. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006
11. لؤي الحاج شحادة، تحديث وتطوير الإدارة الضريبية، نشرة وزارة المالية، بيروت، لبنان، 2007.
12. محمد، محمود الطعامنة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
13. منور أوسرير، أحمد حمو، جباية المؤسسات، مكتبة الشركة الجزائرية، بودواو، الجزائر، 2009.
14. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
15. ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

16. يحيوي نصيرة، الضرائب الوطنية والدولية، الأوراق الرقاء، الجزائر، 2010.
17. ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.

2المجلات العلمية والمقالات

1. أحمد بساس فلة محتال، أثر تطبيق نظام التصريح الالكتروني في الرقابة الجبائية الشكلية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد11، العدد02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020.
2. بوزكري جيلالي، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية -دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتيسمسيلت- مجلة جديد الاقتصاد، مجلد 16 ، عدد 01 ، ديسمبر 2021.
3. بوزكري جيلالي. دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة الجبائية، مجلة جديد الإقتصاد، المجلد16، العدد01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021.
4. بوزيان فيصل، محي الدين محمود عمر، عصنة الإدارة الجبائية في الجزائر ودورها في تحسين العلاقات مع المكلفين بالضريبة"، مجلة المعيار، المجلد12، العدد01، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021.
5. تومي سمية، بن عمارة منصور،"الإدارة الجبائية الالكترونية ركيزة أساسية لتفعيل الرقابة الجبائية - دراسة حالة الجزائر-"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 2019.
6. رمادلية عبد الله سفيان، تفعيل خدمة الإدارة الالكترونية في الجزائر-عصنة الإدارة الضريبية أنموذجا-، جامعة لونييسي علي- البلدة 02، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد14، العدد 02، السنة 2020.
7. رمزي حموش بوالضياف سامية، معوقات الإدارة الالكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد24، العدد01، جامعة البلدة02، الجزائر، 2021.
8. رمزي حموش، بوضياف سامية، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الجبائية - دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ملجلد42 العدد 01، السنة 2021.
9. سمية قحموش، المراجعة الجبائية كآلية تساهم في تحسين جودة التصريحات الجبائية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، 2016.

10. طهار ناصر، معيوف كمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، المجلد3، العدد الثامن، 2019.
11. علي غانم شاكر، دور نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني للضرائب في تطوير إجراءات التحاسب الضريبي-دراسة تحليلية في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2017.
12. محمد لعربية وفاروق سحنون، دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة. دراسات إقتصادية، المجلد15، العدد03، جامعة سطيف 01، الجزائر، سنة 2021.
13. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
- 3- الرسائل الجامعية**
1. أيت مهدي، إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه ، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2018.
2. إيمان حسن، مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.
3. برازي معمر، إصلاح الهياكل الجبائية ودورها في التحصيل الضريبي والحد من الغشو التهرب الضريبيين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة وتدقيق، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2014/ 2015.
4. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015.

5. بوزيدة حميد، النظام الضريبي الجزائري وتحديات الإصلاح الاقتصادي في الفترة (1992-2004)، أطروحة لنيل شهادة: الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
6. بوسليمان صليحة، " واقع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر - دراسة نموذجية للمصالح المدنية -"، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع وتحديات وآفاق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
7. بوعبد الله، صالح، نموذج وطرق قياس جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، 2014/20013، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
8. جمال أبو يونس، إدارة الضرائب المباشرة في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.
9. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
10. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ-، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423/1424هـ.
11. شليحي الطاهر، قرينعي ربيحة، "الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات -عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الجلفة، 2019.
12. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل، كلية علوم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
13. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016.

14. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010/2009.
15. قاسمي محمد، عصرنة الإدارة الجبائية ودورها في تفعيل السياسة الجبائية دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2006-2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: علوم مالية وبنوك، جامعة البليدة 2.
16. قاسمي مريم، إصلاح هياكل الإدارة الجبائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014.
17. قرقوس فتيحة، مديرية كبريات المؤسسات، أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في القانون الخاص، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة الجزائر 01، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2017.
18. محمد بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
19. وشان أحمد، وبلعزوز بن علي، الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة وتطوير الإدارة الضريبية بالإشارة إلى حالة الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2017.
20. ونوس، هشام سليمان، دور الإدارة الضريبية في تفعيل عملية التحصيل الضريبي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية، 2012.
21. قاني أمال، التنظيم الحديث لإدارة الضرائب، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2017.

4- الملتيقيات:

- رأفت، رضوان، "الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتيقي الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004.

5- القوانين والمراسيم:

1. المادة 32 من القانون رقم 21/01، المؤرخ في 07 شوال 1422، الموافق لـ 2001/12/22، المتضمن لقانون المالية لسنة 2002، الجريدة الرسمية العدد 79 المؤرخة في 2001/12/23.
2. المادة 02 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 25 صفر 1430، الموافق لـ 21 فبراير 2009، المتضمن لقانون المالية لسنة 2009، الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخ 29 مارس 2009.

6- المواقع الالكترونية

1. علي ، حسن باكير، " المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح في:

1. [http// alibakeer.maktooblog.com](http://alibakeer.maktooblog.com).
2. <http://www.12manage.com>.
3. <http://marketer.1talk.net>.
4. <https://scholarworks.waldenu.edu>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Afrome work for management. New jersey: Printice hall Dessler.G .(2001).
2. hubérac-jean pière ,guide des méthodes de la qualité ,MAXIMA, paris, 1998.
3. Kilgore, Deborah Jean (2020).Implementation of an Electronic Health Record keeping system, Doctoral thesis, Walden University, School of Management and Technology.
4. Matthew, James Lewellen, The impact of perceived value of record on the useof Electronic recordkeeping systems, Doctor of Philosophy thesis, Victoria University, Wellington.<http://hdl.handle.net>, 2015.
5. Serrsht, Hossein Rahman&fayyazi, Marjan&Asi, NastaranSimar, E management: Barriers and Challenges in Iranph, Dallameh, tabatabaee University,2008

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

استمارة البحث

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة وهذا لأجل الدراسة التي نقوم بها تحت عنوان:

"أثر الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات الإدارة الجبائية من وجهة نظر الموظفين - دراسة استطلاعية بولاية جيجل -"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص: محاسبة وجباية معمقة.

لدى نرجوا ونأمل منكم التكرم بإبداء وإعطاء رأيكم حول عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية، كما أن صحة هذه النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

ملاحظة: نرجوا منكم التأكد من الإجابة على جميع العبارات.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبين:

د/ شتوان صونية

- جانا نبيل

- عباس مهدي

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

3. الإدارة الإلكترونية:التحول للعمل الالكتروني من خلال توظيف المؤسسة للتقنيات الحديثة من برمجيات وأنظمة معلومات لتطوير أداء وجودة الخدمات لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

4. جودة خدمات الإدارة الجبائية:وهي الأداء الفعلي للخدمة التي تقدمها الإدارة الجبائية والتي تنطوي على مدخلات ومعالجة و مخرجات لتقديمها للمستفيدين بشكل جيد.

أولا/البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء للتعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مركز الضرائب لولاية جيجل بغرض تفسير النتائج لاحقا، لدى نرجوا منكم تقديم إجابات مناسبة من خلال التساؤلات التالية، وذلك بوضع

علامة (x) أمام الاختيار المناسب:

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي:

(المستوى أو الشهادة):

(4) عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

ثانيا/ البيانات الموضوعية: محاور الاستبانة

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

أولا/ أجهزة العتاد الآلي						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يوفر مركز الضرائب أجهزة إعلام آلي حديثة في الإدارات والمكاتب					
02	يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من الطابعات في الإدارات و المكاتب					
03	يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
04	يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من المساحات الضوئية					
05	يوفر مركز الضرائب أجهزة صيانة معدات العتاد الآلي					
ثانيا/ الشبكات						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يوجد في مركز الضرائب شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
02	لدى مركز الضرائب ألياف بصرية (fibre optique) أو شبكة (adsl) عالية السرعة					
03	يتوفر مركز الضرائب على خادم (serveur) قادر على التحكم في البيانات					
04	هناك شبكة ربط إلكترونية بين مركز الضرائب ومختلف مراكز ولايات الوطن					
05	الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا					

ثالثا/ قواعد البيانات والبرمجيات						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	لدى مركز الضرائب البرامج اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية					
02	لدى مركز الضرائب أنظمة حماية آلية لحماية بياناتها					
03	ألغى مركز الضرائب الأرشيف الورقي واستبدله بأرشيف إلكتروني					
04	لدى مركز الضرائب نظام معلومات للقيام بالأعمال الإدارية الإلكترونية					
05	يساهم مركز الضرائب في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية					
رابعا/تحكم الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	لدى مركز الضرائب موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات التي تسمح لهم باستخدام التكنولوجيا					
02	يتحصل الموظفون في المركز على تدريب دوري لتحسين مستوى التحكم في التكنولوجيا ومسايرة تطورها					
03	يحوز المركز على مهندسين يسهرون على تصميم برامج لتحسين تقديم الخدمات					
04	يسهر المتخصصون في مجال التكنولوجيا على نقل معارفهم لمختلف الموظفين في الآجال المطلوبة للتحكم في التكنولوجيا في المركز					
05	يكلف الموظفون بوظائف إلكترونية متنوعة لتحسين خبراتهم					

المحور الثاني: جودة خدمات الإدارة الجبائية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا
01	الهيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة					
02	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تتكف المكلف بالضريبة					
03	إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تيسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة					
04	إشراك المكلفين بالضريبة في عملية عصرنة الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية					
05	تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي					
06	يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة					
07	يجد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز					
08	يتحصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالشكل المطلوب					
09	عصرنة هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي					
10	يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية					

شاكرين لكم على حسن تعاونكم

المحور الأول:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	20

المحور الثاني:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

الاستبيان ككل:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	30

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي

Corrélations

		الإدارة_الإلكترونية	أجهزة_العتاد_الألي	الشبكات	قواعد_البيانات_والبرمجيات	تحكم_م_بشرية_في_مج_الإدارة_الإلك
الإدارة_الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,870**	,969**	,970**	,960**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
أجهزة_العتاد_الألي	Corrélation de Pearson	,870**	1	,776**	,754**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41
الشبكات	Corrélation de Pearson	,969**	,776**	1	,958**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41
قواعد_البيانات_والبرمجيات	Corrélation de Pearson	,970**	,754**	,958**	1	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41
تحكم_م_بشرية_في_مج_الإدارة_الإلك	Corrélation de Pearson	,960**	,761**	,915**	,939**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		جودة خدمات الإدارة الإلكترونية	هيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة	إشياء مواقع الإلكترونية من طرف إدارة	إشياء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تتفق المكلف بالضريبة	إشياء مواقع إلكترونية من طرف إلكترونية على تقنية التصريح الإلكتروني تسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة	إترك المكلفين بالضريبة في عملية عصرية الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية	تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي	يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة	يبد المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب	عصرية هياكل الإدارة الجبائية ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي	يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية
جودة خدمات الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,863**	,836**	,810**	,861**	,723**	,741**	,834**	,786**	,854**	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
هيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة	Corrélation de Pearson	,863**	1	,840**	,762**	,823**	,550**	,505**	,588**	,488**	,762**	,389*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,012
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
إشياء مواقع الإلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشريعات ضريبية تتفق المكلف بالضريبة	Corrélation de Pearson	,836**	,840**	1	,827**	,796**	,374*	,425**	,475**	,439**	,808**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,016	,006	,002	,004	,000	,010
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
إشياء مواقع الإلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة	Corrélation de Pearson	,810**	,762**	,827**	1	,705**	,449**	,554**	,529**	,441**	,650**	,361*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,003	,000	,000	,004	,000	,020
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
ترك المكلفين بالضريبة في عملية عصرية الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية	Corrélation de Pearson	,861**	,823**	,796**	,705**	1	,506**	,536**	,616**	,534**	,748**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي	Corrélation de Pearson	,723**	,550**	,374*	,449**	,506**	1	,586**	,804**	,731**	,526**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016	,003	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة	Corrélation de Pearson	,741**	,505**	,425**	,554**	,536**	,586**	1	,796**	,688**	,446**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,006	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
يبد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز	Corrélation de Pearson	,834**	,588**	,475**	,529**	,616**	,804**	,796**	1	,831**	,615**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
يتصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب	Corrélation de Pearson	,786**	,488**	,439**	,441**	,534**	,731**	,688**	,831**	1	,662**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,004	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
عصرية هياكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي	Corrélation de Pearson	,854**	,762**	,808**	,650**	,748**	,526**	,446**	,615**	,662**	1	,463**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000		,002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية	Corrélation de Pearson	,679**	,389*	,396*	,361*	,474**	,574**	,596**	,673**	,732**	,463**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,010	,020	,002	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): البيانات الوصفية لعينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	31,7	31,7	31,7
أنثى	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30 الى 50 سنة	32	78,0	78,0	78,0
أكثر من 50 سنة	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعلام آلي	2	4,9	4,9	4,9
الثالثة ثانوي	8	19,5	19,5	24,4
الدراسات التطبيقية	1	2,4	2,4	26,8
تقني سامي في الإعلام الآلي	1	2,4	2,4	29,3
ثالثة ثانوي	1	2,4	2,4	31,7
جامعي	7	17,1	17,1	48,8
شهادة التعليم المتوسط	1	2,4	2,4	51,2
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	1	2,4	2,4	53,7
شهادة ماستر	1	2,4	2,4	56,1

ليسانس إقتصاد	1	2,4	2,4	58,5
ليسانس حقوق	1	2,4	2,4	61,0
ليسانس علوم اقتصادية	3	7,3	7,3	68,3
ليسانس علوم التسيير	1	2,4	2,4	70,7
ليسانس علوم تجارية	1	2,4	2,4	73,2
ليسانس علوم تسيير تخصص علوم مالية	1	2,4	2,4	75,6
ليسانس علوم مالية	1	2,4	2,4	78,0
ليسانس في العلوم القانونية والإدارية	2	4,9	4,9	82,9
ليسانس مالية	4	9,8	9,8	92,7
ليسانس محاسبة	1	2,4	2,4	95,1
ماستر	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	26,8	26,8	26,8
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	5	12,2	12,2	39,0
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	10	24,4	24,4	63,4
من 15 سنة فأكثر	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	2	4,9	4,9	4,9
	رئيس قسم	1	2,4	2,4	7,3
	رئيس مصلحة الجباية العقارية	1	2,4	2,4	9,8
	رئيس مصلحة جباية المؤسسات	1	2,4	2,4	12,2
	رئيس مكتب الإحصائيات	1	2,4	2,4	14,6
	عون إدارة رئيسي	1	2,4	2,4	17,1
	عون إداري	1	2,4	2,4	19,5
	عون حفظ البيانات	1	2,4	2,4	22,0
	عون معاينة	4	9,8	9,8	31,7
	كاتبة مديرية	1	2,4	2,4	34,1
	ميرمج جباني	1	2,4	2,4	36,6
	مراقب	1	2,4	2,4	39,0
	مسؤول	1	2,4	2,4	41,5
	مساعد مهندس	1	2,4	2,4	43,9
	مفتش	1	2,4	2,4	46,3
	مفتش رئيس مصلحة	1	2,4	2,4	48,8
	مفتش رئيسي	13	31,7	31,7	80,5
	مفتش قسم	1	2,4	2,4	82,9
	مفتش للضرائب	3	7,3	7,3	90,2
	مفتش مركزي	2	4,9	4,9	95,1
	مفتش مركزي للضرائب	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
يوفر مركز الضرائب أجهزة إعلام آلي حديثة في الإدارات والمكاتب	41	3,32	1,474	2,172
يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من الطابعات في الإدارات و المكاتب	41	3,66	3,222	10,380
يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	41	2,90	1,463	2,140
يوفر مركز الضرائب العدد الكافي من المساحات الضوئية	41	2,83	1,498	2,245
يوفر مركز الضرائب أجهزة صيانة معدات العتاد الآلي	41	2,98	1,440	2,074
يوجد في مركز الضرائب شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	41	3,27	1,550	2,401
لدى مركز الضرائب ألياف أو شبكة (fibre optique) بصرية عالية السرعة (adsl)	41	2,93	1,603	2,570
يتوفر مركز الضرائب على خادم قادر على التحكم في (serveur) البيانات	41	3,17	1,595	2,545
هناك شبكة ربط إلكترونية بين مركز الضرائب ومختلف مراكز ولايات الوطن	41	2,88	1,615	2,610
الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا	41	2,85	1,526	2,328
لدى مركز الضرائب البرامج اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	41	3,15	1,442	2,078
لدى مركز الضرائب أنظمة حماية آلية لحماية بياناتها	41	3,22	1,589	2,526
ألغى مركز الضرائب الأرشيف الورقي واستبدله بأرشيف إلكتروني	41	2,90	1,670	2,790
لدى مركز الضرائب نظام معلومات للقيام بالأعمال الإدارية الإلكترونية	41	3,05	1,548	2,398

يساهم مركز الضرائب في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية	41	3,05	1,612	2,598
لدى مركز الضرائب موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات التي تسمح لهم باستخدام التكنولوجيا	41	3,66	1,277	1,630
يتحصل الموظفون في المركز على تدريب دوري لتحسين مستوى التحكم في التكنولوجيا ومسايرة تطورها	41	3,00	1,643	2,700
يحوز المركز على مهندسين يسهرون على تصميم برامج لتحسين تقديم الخدمات	41	3,27	1,628	2,651
يسهر المتخصصون في مجال التكنولوجيا على نقل معارفهم لمختلف الموظفين في الأجل المطلوبة للتحكم في التكنولوجيا في المركز	41	2,98	1,604	2,574
يكلف الموظفون بوظائف إلكترونية متنوعة لتحسين خبراتهم	41	3,17	1,642	2,695
الهيكل الجديدة للإدارة الجبائية أظهرت تحسن بنسب عالية في نوعية الخدمات مقارنة بما كانت عليه في الهياكل القديمة	41	3,32	1,386	1,922
إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على وثائق وتشرعات ضريبية تتقف المكلف بالضريبة	41	3,24	1,392	1,939
إنشاء مواقع إلكترونية من طرف إدارة الضرائب تحتوي على تقنية التصريح الإلكتروني تيسر الحصول على الخدمة من طرف المكلف بالضريبة	41	3,34	1,315	1,730
إشراك المكلفين بالضريبة في عملية عصرنة الإدارة الجبائية باستشارتهم والاستماع لمقترحاتهم تسمح بتجويد خدمات الإدارة الجبائية	41	3,46	1,227	1,505
تحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة يساعد في عملية التحصيل الضريبي	41	4,22	,759	,576

يقدم مركز الضرائب الخدمات الجبائية بالشكل المرغوب لصالح المكلفين بالضريبة	41	3,80	1,054	1,111
يجد المكلف بالضريبة كل التسهيلات عندما يتقدم للإدارة الجبائية بالمركز	41	3,90	1,020	1,040
يتحصل المكلف بالضريبة على الخدمات المطلوبة في التوقيت المحدد وبالشكل المطلوب	41	3,80	,980	,961
عصرنة هيكل الإدارة الجبائية بالمركز ساهمت في محاربة الغش والتهرب الضريبي	41	3,29	1,401	1,962
يشعر المكلف بالضريبة بالعدالة والرضا عند الحصول على خدمات الإدارة الجبائية	41	3,85	1,108	1,228
أجهزة_العتاد_الآلي	41	3,1366	1,41664	2,007
الشبكات	41	3,0195	1,48378	2,202
قواعد_البيانات_والبرمجيات	41	3,0732	1,50914	2,278
تحكم_م_بشرية_في_مج_الإدارة_الالك	41	3,2146	1,47471	2,175
الإدارة_الإلكترونية	41	3,1110	1,38751	1,925
جودة_خدمات_الإدارة_الإلكترونية	41	3,6244	,93802	,880
الاستبيان_ككل	41	3,2821	1,18952	1,415
N valide (liste)	41			

الملحق رقم (06): الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 ^a	,658	,620	,57799

a. Prédicteurs : (Constante), أجهزة_العتاد_الألي, الشبكات, قواعد_البيانات_والبرمجيات, تحكم_م_بشرية_في_مج_الادارة_الالك

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	23,169	4	5,792	17,338	,000 ^b
Résidu	12,027	36	,334		
Total	35,196	40			

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الجبائية

b. Prédicteurs : (Constante), أجهزة_العتاد_الألي, الشبكات, قواعد_البيانات_والبرمجيات, تحكم_م_بشرية_في_مج_الادارة_الالك

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		ts standardi	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,928	,233		8,277	,000
	أجهزة_العتاد_الألي	,074	,105	,111	,705	,485
	الشبكات	-,063	,226	-,100	-,279	,782
	قواعد_البيانات_والبرمجيات	,174	,251	,280	,693	,493
	تحكم_م_بشرية_في_مج_الادارة_الالك	,349	,186	,548	1,877	,069

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الالكترونية

الملحق رقم (07): الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 ^a	,439	,424	,71176

a. Prédicteurs : (Constante), أجهزة_العتاد_الألي

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,438	1	15,438	30,473	,000 ^b
Résidu	19,758	39	,507		
Total	35,196	40			

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الجبائية :

b. Prédictors : (Constante), أجهزة_العتاد_الآلي

الفرضية الفرعية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,572	,561	,62120

a. Prédictors : (Constante), الشبكات

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,146	1	20,146	52,206	,000 ^b
Résidu	15,050	39	,386		
Total	35,196	40			

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الجبائية :

b. Prédictors : (Constante), الشبكات

الفرضية الفرعية 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 ^a	,613	,603	,59112

a. Prédictors : (Constante), قواعد_البيانات_والبرمجيات

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,568	1	21,568	61,725	,000 ^b
Résidu	13,627	39	,349		
Total	35,196	40			

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الجبائية :

b. Prédictors : (Constante), قواعد_البيانات_والبرمجيات

الفرضية الفرعية 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,804 ^a	,647	,638	,56447

a. Prédicteurs : (Constante), تحكم_م_بشرية_في_مج_الادارة_الالك,

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,769	1	22,769	71,461	,000 ^b
Résidu	12,426	39	,319		
Total	35,196	40			

a. Variable dépendante : جودة_خدمات_الادارة_الجانبية

b. Prédicteurs : (Constante), تحكم_م_بشرية_في_مج_الادارة_الالك,

