



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

الرقم التسلسلي...../ 2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ :

**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي
دراسة حالة: مديرية الضرائب - تبسة-**

إشراف الأستاذ:

محرز صالح

إعداد الطالبة:

مراح عبيير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مقران علجية	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
محرز صالح	أستاذ	مشرفا ومقررا
العايب فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام
على اشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه واله وصحبه اجمعين ام بعد:

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان بالجميل

لأستاذ الفاضل محرز صالح

الذي تقدم بإشرافه على هذا البحث

ولكل ما قدمه من ارشاد وتوجيه

لاتمام هذا العمل على ما هو عليه

كما أتقدم بالشكر والامتنان

للأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

أيضا أتقدم بالشكر لموظفي مديرية الضرائب - تبسة -

على حسن استقبالهم وتعاونهم اثناء فترة الترخيص

أخيرا أتقدم بجزيل شكري

الى كل من مد لي يد العون والمساعدة

ففي إتمام هذه الدراسة على العمل وجه.

إهداء

الى من أوصانا بهم الرحمن حين قال
"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" ..

والدي العزيز الطيب ووالدتي الغالية فاطمة

إلى من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات والصعاب

إخوتي "نبيل وبلال" حفظهما الله ورعاهم

أخواتي "شهرزاد وأمال" أسعدهم الله وأنار دروبهم

إلى صديقات طفولتي ومقاعد الدراسة الأولى "منال ونوارة"

إلى من جمعني بهم أجمل الصدف في الحياة

فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء

"شيماء آية وثام وصال"

إلى كل من ساعدني في عملي هذا

من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الاهداءات
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الملاحق
ا-د	المقدمة العامة
05	الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
06	المبحث الأول الادبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية
06	المطلب الأول ماهية الإدارة الإلكترونية
11-7	المطلب الثاني عناصر وأنماط الإدارة الإلكترونية
16-12	المطلب الثالث: وظائف وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية
20-17	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية
23-20	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات العمومية
24	المطلب الأول: ماهية الجودة
25	المطلب الثاني ماهية الخدمة العمومية
26	لمطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات العمومية
31-27	المطلب الرابع: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
46-40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
48-47	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب - تبسة-
60	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب -تبسة-
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب -تبسة-
68	المبحث الثاني: الخدمات العمومية الالكترونية لمديرية الضرائب
72-68	المطلب الأول: المرجعية النوعية للخدمة لدى إدارة الضرائب
73	المطلب الثاني: التجهيزات المادية و المالية لإدارة الضرائب
79-74	المطلب الثالث: النظام المعلوماتي الالكتروني لإدارة الضرائب
79	المبحث الثالث: طرق وأدوات الدراسة تحليلها وتفسيرها
80-79	المطلب الأول:تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
83-81	المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
87-83	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
107-88	المطلب الرابع: إختبار النتائج ومناقشة الفرضيات
108	خلاصة الفصل الثاني
110	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	تقسيم بلديات ولاية تبسة على المفتشيات والقباضات.	53
2.	تداول الاستبانة	79
3.	درجات مقياس ليكارت	81
4.	طول خلايا مقياس ليكارت	81
5.	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	82
6.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
7.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	84
8.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	85
9.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	86
10.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد العنصر التقني	87
11.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد العنصر البشري	89
12.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد الانظمة والتشريعات	91
13.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد الجوانب الملموسة	93
14.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد الاعتمادية.	94
15.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد الاستجابة.	95
16.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد التعاطف.	97
17.	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات بعد الثقة	98
18.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	99
19.	اختبار معامل الارتباط بيرسون	99
20.	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	100
21.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	101
22.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	102
23.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	103
24.	تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية	104

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يبين خصائص الإدارة الالكترونية	1
14	يبين عناصر الإدارة الالكترونية	2
17	يبين أنماط الإدارة الالكترونية	3
19	يبين وظائف الإدارة الالكترونية	4
22	يبين ايجابيات الإدارة الالكترونية	5
24	يبين سلبيات الإدارة الالكترونية	6
30	يبين خصائص الخدمة العمومية	7
36	يبين أبعاد جودة الخدمات العمومية	8
37	يبين مؤشرات قياس جودة الخدمة العمومية	9
39	يبين العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية	10
52	الهيكل التنظيمي لمفتشيات الضرائب	11
56	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة	12
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13
83	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	14
84	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
85	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	16
86	يبين خصائص الإدارة الالكترونية	17

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
119	مخرجات الـ SPSS	1
124	اتفاقية التربص	2
126	اذن بالطبع	3
127	تحكيم الاستبيان	4
128	الاستبيان	5

المقدمة العامة

تمهيد

أدى التقدم التكنولوجي والمعلوماتي السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغييرات جديدة على كافة المستويات التي أثرت بشكل كبير على كيفية سير الأعمال الإدارية والتنظيمية فأصبحت اغلب المؤسسات مقتنعة بضرورة تطوير عملياتها الإدارية، والبحث على أحسن التقنيات التي تضمن لها استمرار تدفق المعلومات أثناء أداء معاملاتها في ظل تأثير عوامل البيئة بالشكل الذي يسمح بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وتحسين الخدمة العامة للمواطن الذي تمثلت في نمط جديد يركز على شبكات الانترنت والتحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الالكترونية التي نجعل منها أحد المداخل التي تعتمد عليها الإدارة في تحسين خدماتها من نواحي شتى.

إذ تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجالات الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والإدارات العمومية، فضلا عن تجنب الروتين وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تحسين جودة الخدمة للمواطنين، بالإضافة إلى ما تتميز بها الإدارة الالكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد وتحسين لجودة الخدمات.

وفي إطار عمل الإدارات العمومية أصبحت مواكبة التطورات الرقمية من أهم سمات الوقت الحاضر، وذلك باستعمال أساليب علمية حديثة تساهم في بقاء واستمرارية الخدمات والتحسين من مردوديتها، من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية التي تعمل على تنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية، وخلق ثقة متبادلة بين المواطن والدولة فاهتمت هذه لأخيرة بمفهوم تقريب الإدارة من المواطن، لذلك عملت على القيام بمجموعة من الإصلاحات الإدارية التي تمكن من تحقيق قفزة نوعية في الإدارات العمومية الهادفة إلى عصنة خدماتها.

وعليه، تسعى مديرية الضرائب بتبسة إلى إن تصبح الإدارة الالكترونية واقعا ملموسا لديها وذلك عن طريق تقديم خدمات بشكل الكتروني لفائدة المواطنين من طرف الموظفين وفق العديد من الإجراءات والتقنيات وهذا لضمان التحسين من جودة الخدمات المقدمة من طرفها لكسب رضا الجميع.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر الإدارة الالكترونية من الأساليب والأدوات الحديثة التي أصبحت تستخدمها الإدارات لتحسين من جودة خدماتها المقدمة ولمعرفة دورها في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب وعليه يمكن طرح السؤال

مقدمة عامة

الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب - تبسة-

التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر التقني للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب تبسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين الإدارة الاللكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العنصر التقني للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العنصر البشري للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدور الإدارة الاللكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة).

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاول تسليط الضوء على الإطار النظري للإدارة الاللكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي ولمواكبة التغيرات والتطورات ومعرفة واقع تطبيقها لدى مديرية الضرائب تبسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية واهم خصائصها.
- إبراز أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية .
- التعرف على إبعاد جودة الخدمة.
- التوصل إلى العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات.
- تسليط الضوء على بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- التعرف على مديرية الضرائب تبسة واهم الخدمات التي تقدمها.

خامساً: منهج الدراسة:

من اجل دراسة الموضوع وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر مشكلة الدراسة تم الاعتماد في الفصل النظري على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع كما تمت الاستعانة بمجموعة من أدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها مثل الاستبيان لأجل جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها موضوعياً بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية spss للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:تمت الدراسة في مديرية الضرائب -تبسة-
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 01مارس 2024 إلى غاية 15ماي 2024
- الحدود البشرية:أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين قدرت ب 36موظف.

سابعاً: هيكل الدراسة:

حتى نعالج الموضوع ونحاول الإلمام بكافة حيثياته تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية أما المبحث الثاني فتطرق إلى مفاهيم عامة حول جودة الخدمات العمومية وأخيراً المبحث الثالث المتضمن لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الإطار التطبيقي لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة- حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تطرق المبحث الأول إلى تقديم عام

مقدمة عامة

حول مديرية الضرائب أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بينما جاء المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل لتحليل وعرض محاور الدراسة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة على أرض الواقع.

المفصل الأول :الإطار النظري للدراصة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد

تعد الإدارة الالكترونية مفهوما حديثا ونسبيا نشأ مع ظهور الثورة المعلوماتية و تطور التقنيات والوسائل التي من شأنها تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات فأصبحت بمثابة أداة تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وتحقيق الكفاءة والفعالية وتقليل الجهد واختصار الوقت في أداء المهام ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية لكونها أصبحت من الضروريات المعتمد عليها في أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى ضوء ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل نظري إلى الإدارة الالكترونية يتضمن مفهوما وخصائصها وأهميتها وأهدافها وعناصرها وأنماطها ووظائفها وأسباب التحول إليها ثم أساسيات حول جودة الخدمات العمومية كما سيتم التطرق أيضا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الالكترونية وجودة الخدمات العمومية وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الادبيات النظرية حول الإدارة الالكترونية
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات العمومية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية كونها من المفاهيم الحديثة التي أصبحت تتبناها الإدارات في طريقها نحو التحول الرقمي

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

مع التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، لا سيما في الجانب الإداري، برز مصطلح "الإدارة الإلكترونية" كحلٍّ فاعل يعتمد على التقنيات الحديثة لتحسين العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية فالإدارة الإلكترونية وسيلة تساعد في أداء المهام الإدارية ومواكبة التطورات ومنه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها ففي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، برزت الحاجة إلى إيجاد أساليب جديدة لإدارة الأعمال والعمليات بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، ومن هنا ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الحلول لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة

أولا تعريف الإدارة الإلكترونية: تعددت تعاريفها واختلفت من باحث لآخر ومن التعاريف الممكن تقديمها مايلي:

عرفت على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العمومية العامة إلى إجراءات مكتبية ومعالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹ وعرفت بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف².

وعرفت كذلك: " أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من طرف الآخرين، فيمكننا القول إن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة من أجل تحسين وتسريع إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت³.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة، ويتمثل في إنجاز الخدمات العمومية الحكومية أو بينها وبين المتعاملين معها بطريقة معلوماتية تعتمد على

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المجالات، (دار اليازوري، الأردن، 2009)، ص 157
² نبراس محمد جاسم: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018)، ص 11
³ سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية أفاق وتطبيقاتها العربية، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005)، ص 03.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الانترنت وفق ضمانات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة العمومية.¹ كما تعرف بأنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكة الاتصالات الالكترونية² وتعرف بكونها تكسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات العمومية وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات³.

وكتعريف إجرائي وشامل للإدارة الالكترونية فهي تعرف على أنها التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة قائمة على معاملات رقمية باستخدام التكنولوجيا والحوسيب لأداء المهام في وقت قياسي وجهد اقل بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية.⁴

ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية:

يمكن عرض أبرز خصائص الإدارة الالكترونية من خلال النقاط التالية⁵:

- **إنها إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمذكرات الالكترونية ونظم الكتابة الالكترونية.
- **إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن البعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- **الإدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بمحدود زمنية.
- **تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة:** والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- **إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.**
- **استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد**

¹ محمد محمود الطعمانه، طارق شريف العلو: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004)، ص 11

² محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، (دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 43.

³ غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، (مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد لخضر حمدة، الوادي، العدد الثاني عشر، 2016)، ص 42.

⁴ حمزة عشاش، حمزة خضري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، (مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الأول، 2020)، ص 56.

⁵ جمعة إسماعيل العباط، الإدارة الالكترونية، (دار أمجد لنشر وتوزيع، الأردن، 2004)، ص 18. وايضا محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012)، ص 20

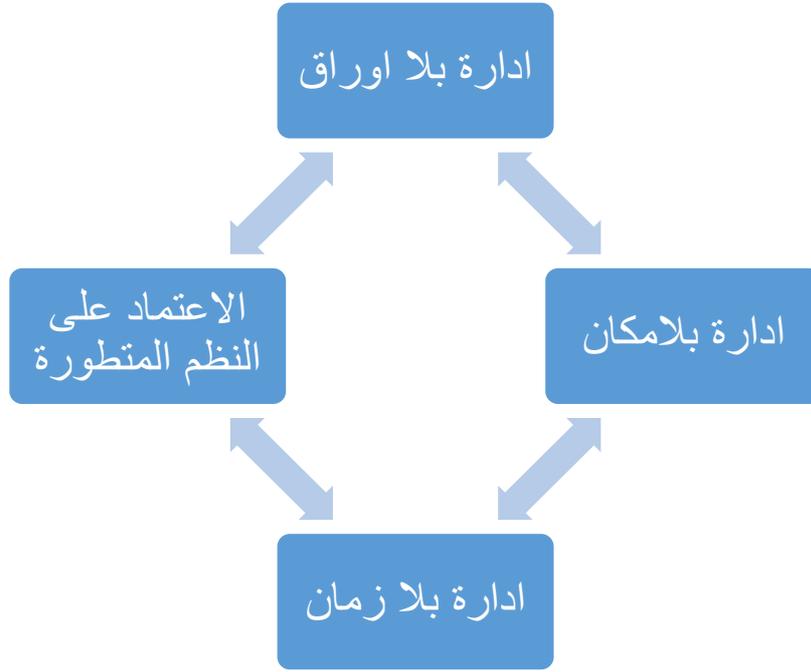
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة الالكترونية مثل أنظمة التحصيل امعة والخدمة العمومية عن بعد والشراء الالكتروني والأنظمة والمتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية.
- تقوم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها والتركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع أعضاء ودعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير التكنولوجيا المعلومات من اجل ودعم وبناء ثقة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة والسرعة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية كما أنها إدارة بلا ورق، حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية¹.

¹ بلحاکم مصطفی، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المالية والأسواق، (المجلة الاقتصادية، العدد 03، مستغانم، 2015)، ص 106

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الشكل رقم (01) يبين خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 27.

ثالثا: أهمية الإدارة الالكترونية:

يمكن حصر أهمية الإدارة الالكترونية في النقاط التالية¹:

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات العمومية التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمة العمومية المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ وانجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل بلد المنظمة وخارجه.
- تخفيض الاستهلاك الورقي وهذا ينعكس ايجابيا على جميع أعمال المنظمة.
- سهولة حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات فضلا عن الحفاظ على سريتها.

¹رشيد علي البدان عروبة، ناصر محسن عبد الرضا: واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، (مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، المجلد العاشر، 2014)، ص 115.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطور والاستجابة للمستجدات بالمرونة.
 - رابعا: أهداف الإدارة الإلكترونية: تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية في تحقيق ما يلي¹:
 - تحسين مستوى الخدمات العمومية عن طريق تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله.
 - التقليل من التعقيدات الإدارية، وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة واختصار إنجاز المعاملات
 - تخفيض التكاليف المتمثلة في إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي يحتاجونها
 - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.
 - تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
 - تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
 - تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
 - ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
 - إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل
 - رفع مستوى الأداء والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
 - تقليص الإجراءات الإدارية فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً.
 - زيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.
 - تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة داخلياً وخارجياً والمتباعدة جغرافياً من خلال ربطها بشبكات اتصال إلكترونية.
 - ترشيد الوقت المهدر في الإدارة التقليدية واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
 - تحسين مستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها المنظمة من اجل تحقيق ميزة تنافسية لها².
- المطلب الثاني: عناصر وأنماط الإدارة الإلكترونية:**

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت وإستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة، حيث تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر والأنماط التي تمثل لبنة تركز عليها لنجاح تطبيقها داخل المؤسسات وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

¹ عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، (المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، 2013)، ص 55.

² خالد ممدوح ابراهيم: أمن الحكومة، (دار الجامعية، مصر، 2008)، ص 63.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

أولاً-عناصر الإدارة الإلكترونية: لا يمكن تصور الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم تتوفر عناصرها الرئيسية وهي كآآتي¹

أ-العنصر التقني: ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1-عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطاقت وغير ذلك.

2-البرمجيات تشمل: برامج إدارة النظام نظام التشغيل، حيث تشمل برامج التطبيقات:

*التطبيقات العامة بريد الإلكتروني وقواعد البيانات.

*التطبيقات الخاصة بالبرامج المحاسبية، برامج التجارة الإلكترونية.

3 -الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت وشبكة الإكسترانت.

ب-العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث تضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وهم من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم القيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع تلك الإدارة بثقافة التعامل معها

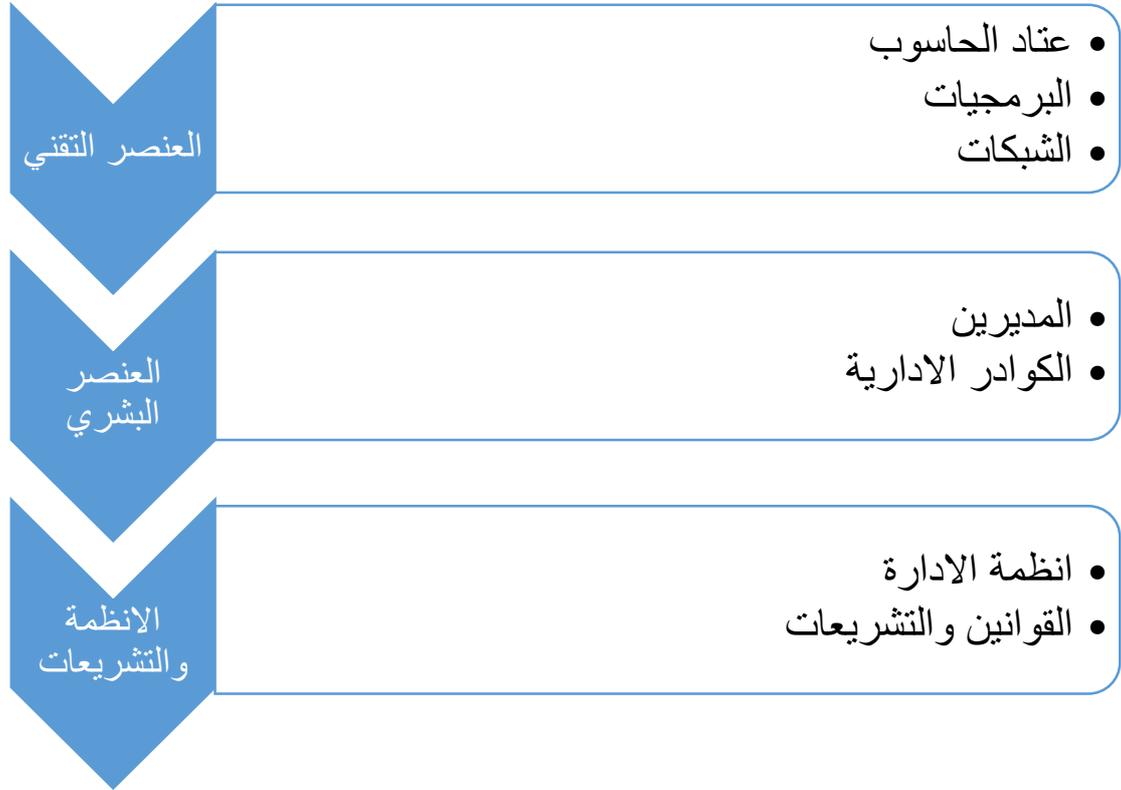
ج -الأنظمة والتشريعات: تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة والاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها في الوقت المناسب².

¹شائع بن سعد القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الإلكترونية، (دار النصر، الرياض، 2006)، ص 20

²حسين محمد الحسن: الادارة الإلكترونية، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص 74.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الشكل رقم (02) يبين عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: خليفة صالح بن خليفة المسعود: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعه أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 41

ثانيا: أنماط الإدارة الإلكترونية :

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة عمل المنظمة بما يحقق أهدافها، وفيما يأتي بعض من هذه الأنماط¹:

- **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يتم ذلك في إنجاز الخدمات العمومية الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.

¹<https://www.academiaglobe.com/article.php?code=1807339176>

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- **الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات العمومية والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المختبرية والمعلومات والخدمات العمومية عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة والطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي لان الطبيب أرسل وصفة الدواء الكترونيا إلى الصيدلية
- **التجارة الإلكترونية:** تعني التجارة الإلكترونية تبادل المعلومات والخدمات العمومية عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.
- **التعليم الإلكتروني:** ويعني التعليم الإلكتروني إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.
- **النشر الإلكتروني:** يمكن من خلال النشر الإلكتروني متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.
- **التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):** ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الانترنت والويب فقط، إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، وهي في طريق بناء معمار الأعمال الإلكترونية¹.
- ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية² kiosks interactive، التلفاز التفاعلي (TV interactive) itv خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت ، mobileinternet ، وتقنيات مثل :خدمات الرسائل (Services messages Short) SMS ، وبروتوكول الاتصال بالانترنت (protocol Application wireless) wap الذي يمكن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول إلى موقع المنظمة على شبكة الويب.

¹عليبد الستار: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2008)، ص 287.

²الأكشاك الإلكترونية الكشك التفاعلي عبارة عن محطة كمبيوتر مكملة بأجهزة وبرامج متخصصة تتيح الوصول إلى المعلومات. يتم استخدامه في العديد من تطبيقات المستخدم النهائي، مثل الاتصالات، والتعليم، وتجارة التجزئة، والسفر والسياحة، والخدمات المصرفية، والمؤسسات المالية، وصناعات الأغذية والمشروبات، وما إلى ذلك، لمزيد من المعلومات انظر

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

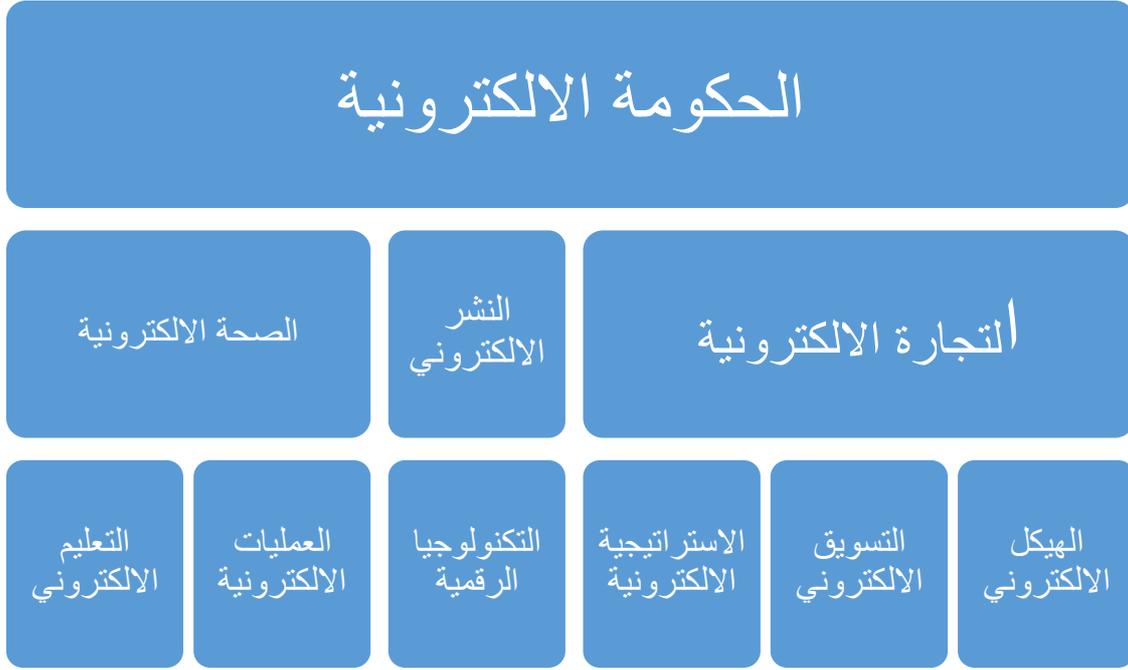
- العمليات الالكترونية **e-operations**: تمكن العمليات الالكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية، إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الانترنت **Extranet** ، **internet**، **intranet**، بعبارة أخرى تظهر العملية الالكترونية كتناج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الانترنت.
- الإستراتيجية الالكترونية: **e-strategy** تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال (التصميم والاختيار الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي الالكترونية، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة، تبنى على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية الاستبدال **Strategy Replace** لجميع قنوات توزيع الخدمات العمومية التقليدية مثلا بخدمات الكترونية كاملة، أو الإستراتيجية التكميلية (**com strategy pelmet** إي بناء قنوات خدمة الكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الانترنت من قبل الزبائن أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكان تميط و تقيس الخدمة العمومية وتوزيعها عبر الوسائل الالكترونية) ، إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والالكترونية في آن واحد & **business offline** ¹ **online**.
- التسويق الالكتروني: **e-marketing** يركز التسويق الالكتروني على التوجه بالزبون- **centric customer**، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال علاقات المنظمة الالكترونية والتقليدية مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الانترنت على تكوين صلات مباشرة مع الزبائن، إذ يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الفعلي، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع **marketing mass** من خلال المنتجات والخدمات العمومية القياسية **products** & **standardized services** إلى التسويق الموجه باحتياجات الزبون (التسويق حسب الذوق) **customized marketing**، بغض النظر عن قيود المكان والزمان.
- الهيكل الالكتروني: **e- Structure** لا تستطيع الإدارة الالكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات ، مهماته مستقلة عن بعضها ، مترابطة في تكوين عمودي الاتصالات مغلق، فلكل إدارة بنائها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل، وفي إنجاز الأهداف المنشودة، مثلما لا يمكن حشر السفينة الكبيرة والمعقدة بمهامها ووظائفها في رافد صغير، كذلك لا يمكن تصور وضع إدارة الكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي وهرمي

¹ رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، (الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، مصر، 2004)، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

مغلق يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي¹، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء والانجاز بكفاءة وفعالية².

الشكل رقم (03) يبين أنماط الإدارة الإلكترونية



المصدر: تبون عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية، ص 395

المطلب الثالث: وظائف وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية الركيزة الأساسية للتقدم ونمو المجتمعات، التي تسعى جاهدة إلى رفع مستوى معيشة مواطنيها والابتعاد عن دائرة التخلف إلى دائرة التنمية المستدامة والذي يتم من خلاله نقل الاقتصاد إلى مسار نمو مرتفع يقوم أساسا على الصناعات عالية التكنولوجيا حيث أدى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة

¹تبون عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (جامعة تلمسان، المجلد 10، العدد 02، 2021)، ص 394.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الإلكترونية إلى المساس بوظائف الإدارة وتطويرها والتغيير من طريقة القيام بها وذلك راجع لعدة أسباب يتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً-وظائف الإدارة الإلكترونية

أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية يمكننا تحديد هذه الوظائف فيما يلي¹:

أ-التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من الناحية العامة عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات وهي:

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف، من أجل تنفيذها في سنة قادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

- لأن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي الاستمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط المستمر.

- أن فكرة التقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية.

ب-التنظيم الإلكتروني: هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم يمكن تحديدها كالتالي:

-الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها.

-التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.

- سلسلة الأوامر: هي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى.

- الرسمية: تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه.

- القياسية أو المعيارية: تشير إلى النمطية والتماثل في المهام جراء تقسيم العمل الكثيف مما يساعد على أداء الأفراد وفق قواعد محددة مسبقاً²

ج-القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، مرجع سبق ذكره، ص 297

² حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية¹:

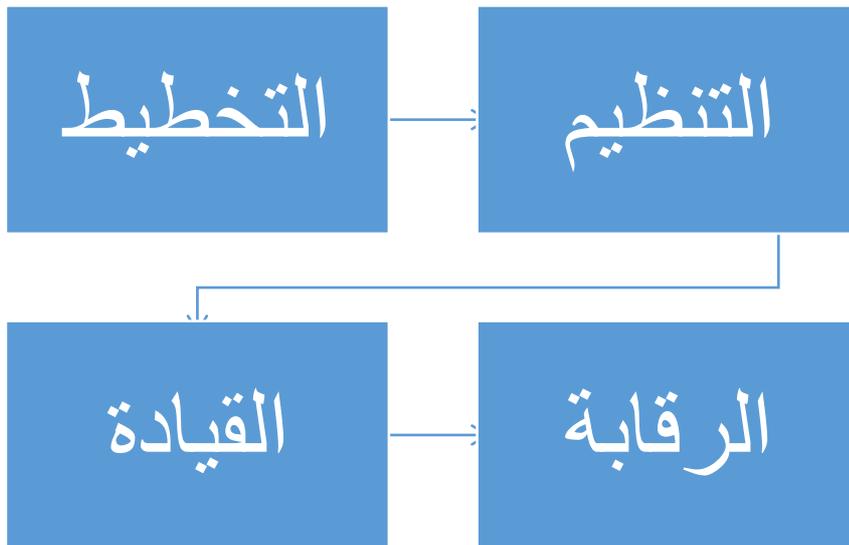
- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (sense Technology)، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني 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 العمومية 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 إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة

- **الرقابة الإلكترونية:** حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية والوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحياد وموضوعية وبأدوات قياس دقيقة، تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها².

الشكل رقم(04) يبين وظائف الإدارة الإلكترونية



¹ خالد ممدوح ابراهيم: الإدارة الإلكترونية، (الدار الجامعية، مصر، 2012)، ص 71.

² نفس المرجع، ص 73.

Source : Agnés , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne" revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , N° 110 2004 , p 341 بتصرف

ثانيا-أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درب من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن 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 وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية¹:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 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 الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أ بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي فقط فكل جديد يعد سلاحا ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه المزايا والعيوب وبيانها.

أولا- إيجابيات الإدارة الإلكترونية تكمن إيجابيات وفوائد الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:

¹ راجحي بوعبدالله: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية التجربة الجزائرية نموذجاً،(مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 04، العدد01، 2020) ، ص 197-198.

² مزهر شعبان العالي: الإدارة الإلكترونية، (دار المسيرة، الأردن، 2008) ، ص. 158

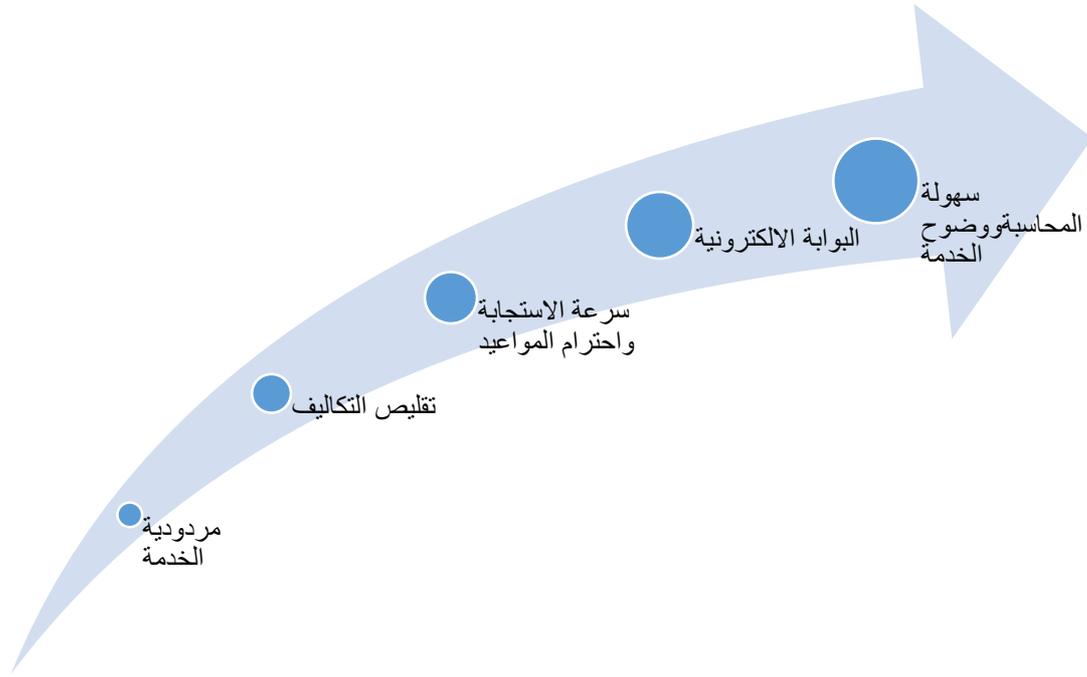
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

1. **مردودية الخدمة العمومية:** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، حيث عملت المزايا التي تمنحها تكنولوجيا نظم المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية على إضفاء صبغة الجودة في الأعمال المؤسساتية المختلفة، مما ساهم في تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل.
2. **تقليل تكاليف الخدمة العمومية:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتواصل للخدمة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة مقارنة بتسليم الخدمة العمومية وجها لوجه أو الاتصال المباشر.
3. **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات العمومية والحصول عليها أو طلبها، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر وبالتالي القضاء على مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة المشكلات التقليدية بطرق إبتكارية.
4. **الدقة:** تقليل نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة العمومية بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية من خلال أنظمة المعالجة معلوماتية
5. **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة العمومية:** انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية العمومية يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة العمومية، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة العمومية عامة
6. **البوابة الإلكترونية:** هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات العمومية الإلكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل¹.

¹نبيل علي ونادية حجازي: "الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة"، (سلسلة عالم المعرفة، عدد 318، 2015)، ص 26

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الشكل رقم (05) يبين ايجابيات الإدارة الالكترونية



المصدر: نبيل علي ونادية حجازي: "الفجوة الرقمية (رؤية عربية لمجتمع المعرفة)"

ثانيا سلبيات الإدارة الالكترونية:

على الرغم من فوائدها العديدة، إلا أنّ للإدارة الإلكترونية بعض السلبيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار. والمتمثلة فيما يلي¹:

1- التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق وذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

2- مشكلة البطالة: يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلاً من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها، بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنّها لن تكون

¹ إيهاب خميس احمد: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق لإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم في العلوم الادارية، (جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007)، ص 43

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرثته خاصة بمجموعة من المؤهلين قطاع خاص قادر على امتصاص فائض العمالة الحكومية والقطاع العام.

3-الكلفة الباهظة لبناء مثل هذه البيئات الإلكترونية وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العمومية وخاصة في الدول النامية.

4-شلل الإدارة إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة.

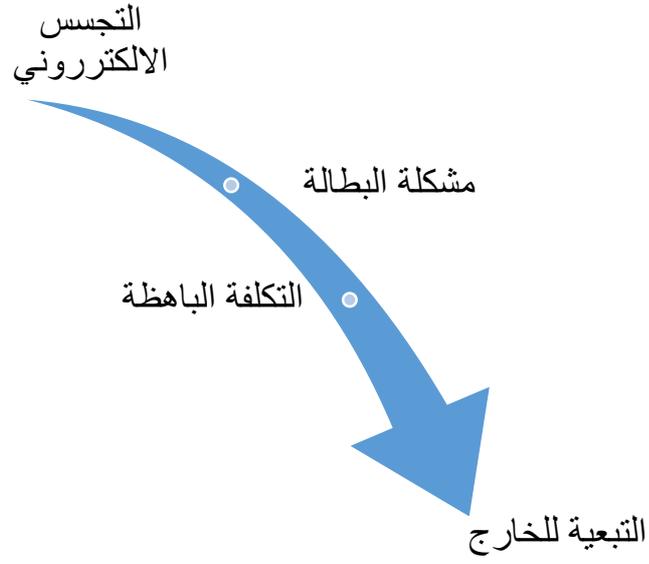
فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء

5-زيادة التبعية للخارج من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية¹

¹علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006)، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الشكل رقم (06) يبين سلبيات الإدارة الالكترونية



المصدر: علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية،

المبحث الثاني:

مفاهيم عامة حول جودة الخدمات العمومية

تمهيد

يحتل قطاع الخدمات العمومية في يومنا هذا أهمية خاصة وموقعا متميزا في معظم دول العالم، باعتبار أن هذه الخدمات العمومية ترتبط بحياة المواطنين من جهة ومن جهة أخرى تربط بتدخل الدولة من أجل تحقيق المصلحة العمومية والسعي إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطنين وتحسين مستواهم والاستجابة إلى رغباتهم وتطلعاتهم والعمل على إرساء المساواة بين أفراد المجتمع من حيث الاستفادة من تلك الخدمات العمومية ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الجودة، أبعادها والعوامل المؤثرة في جودة الخدمات العمومية.

المطلب الأول: ماهية الجودة

في ظل التنافس الشديد في مختلف المجالات، باتت جودة الخدمات العمومية أحد أهم العوامل التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها، فمع تزايد وعي العملاء وحقوقهم أصبح رضا العملاء عن الخدمات العمومية المقدمة هو المعيار الأساسي لقياس نجاح أي مؤسسة.

أولا تعريف الجودة: للجودة عدة معاني ومن أهمها¹:

- الجودة تعني خصائص المنتجات التي تلبّي احتياجات ورضا الزبائن. وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات العمومية وطرق استخدامها. وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (دار البيزوري للنشر، الأردن، 2009)، ص ص 73، 75.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

وربح المؤسسات المنتجة. الجودة تعني "الخلو من أي عيوب" أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة "كلفة أقل".

- ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة العمومية والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"، ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقاً لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة العمومية.¹

ثانياً أهمية الجودة: يمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في المجالات التالية²:

- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة السمعة الحسنة من مستوى الجودة الذي تنتج به المنتج ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المنظمة .

- **المسؤولية القانونية و التطبيقات الدولية عن المنتج:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل وهذا من أجل بلوغ المنظمة التنافسية المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بالجودة.

- **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة .

- **الإنتاجية:** الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، وهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية من خلال الاستخدام غير الكفؤ لموارد الإنتاج .

- **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، لذا دعى " تاكوشي " المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة.

المطلب الثاني: ماهية الخدمة العمومية

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت ومازالت تنال اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال، فمما لا شك فيه أن مستوى الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات يتوقف على حجم الخدمات العمومية العامة المقدمة ومستوى جودة تلك الخدمات

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، (دار الكتب للنشر، مصر، 1996)، ص10.

² محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008)، ص194

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

العمومية والذي يعتمد بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الأداء داخل هذا القطاع ومن التعاريف الممكن تقديمها في هذا المجال ما يلي:

-**الخدمات العمومية** كما يعرفها خبراء الإدارة العامة هي: الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته وتقع مسؤولية تلبيتها على الدولة بالدرجة الأولى وهي ليست محددة بزمان معين، بل هي عملية مستمرة ودائمة، ينبغي على الدولة أن تخطط لتقديمها وتطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة¹.

-**يعرف فليب كوتلر الخدمة العمومية على أنها:** "نشاط أو انجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر ويكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون"².

-**وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة العمومية بأنها:** "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"³.

كما عرف فوغلر الخدمة العمومية على أنها: "أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج"⁴.

-من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الخدمة العمومية بأنها عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة، تهدف إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية، وقد تكون هذه الخدمة العمومية مرتبطة بمنتج مادي ملموس وقد لا يكون.

ثانيا خصائص الخدمات العمومية: تتميز الخدمة العمومية بسمات وخصائص سيتم ذكرها كالاتي⁵:

-غير ملموسة أي أن الخدمة العمومية ليس لها وجود مادي، لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية، وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها.

¹العربي بوعمامة، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية،(مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 9، 2014)، ص 40

²Philip KOTLER, **Marketing management**,(13ème édition, Pearson éducation, Paris, 2009), pj245.

³موسى سويدان، ابراهيم حداد شفيق: التسويق،(دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)، ص 226.

⁴المرسالسيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص20.

⁵مجيد تلكرخي: إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات،(دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص 208

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

-التغيرية عرض الخدمات العمومية هو عملية مرنة، فطالما أن حاجات ورغبات العملاء طالبي الخدمة العمومية في تغير مستمر، فإنه يمكن ابتكار وتطوير خدمات جديدة أو تطوير وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات العمومية الحالية بما يضمن تلبية وإشباع كافة احتياجات طالبي الخدمة العمومية وبالشكل الذي يحقق لهم الرضاء

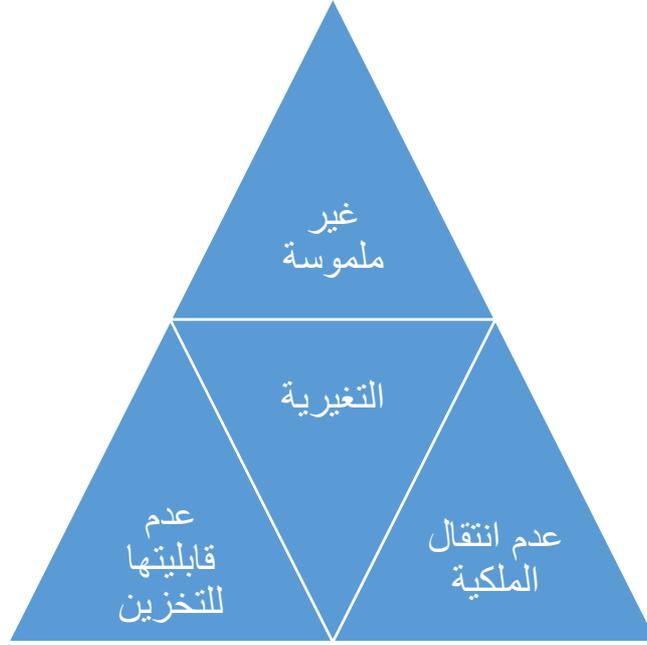
-عدم انفصال الخدمة العمومية عن مقدمها وهذا يعني أن الجهة التي تنتج السلعة هي التي تقدمها في معظم الأحوال للمستهلك، أي أن السلعة تسوق ثم يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة، ولذلك فالزبون في المؤسسة الخدمية ليس مجرد زبون بل هو شريك، فلا يمكن تصور تصفيف شعر أو تلقي خدمة التعليم أو سحب شيك دون أن يكون الزبون شريكا فيها.

-عدم انتقال الملكية: صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة العمومية، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة العمومية لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها

-عدم قابلية الخدمة العمومية للتخزين فالخدمة العمومية لا يمكن تخزينها وما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استهلاكه واستخدامه. فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطبيب المفقود لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد وهكذا¹.

الشكل رقم (07) يبين خصائص الخدمة العمومية:

¹ عادل محمد عبد الله، ادارة جودة الخدمات، (مؤسسة الوراق لمنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص 123



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا أهمية الخدمة العمومية: للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان والتي يمكن اختصارها كالاتي¹:

- توطيد العلاقات بين الأفراد والمؤسسة الخدمات العمومية

- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل

- الاستقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي

- استمرار التجديد والتنوع في البرامج

- التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية

- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته

- تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس

- احترام العمل اليدوي وتنظيم الوقت في نشاط مفيد.

- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة

- الزيادة في أعداد السلعة التي تحتاج إلى خدمات

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 216.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- الزيادة في درجة تعقيد السلع مثل الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان.

- الزيادة في عدد السلع التي تطلب خدمات متخصصة كالصيانة والتصليح والتهيئة.

- زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الذي قلل من أيام استخدام العطل الأسبوعية.

- ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات العمومية أمراً ممكناً وميسوراً.

- التغيرات في بيئة الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات العمومية في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق¹

رابعاً أهداف الخدمة العمومية: للخدمة عدة أهداف من أهمها ما يلي²:

- تشجيع روح المبادرة الفردية في إيصال المعلومات التي من شأنها وقاية المجتمع من أية أضرار بالمصلحة العامة.

- أهمية الإحساس الذاتي بمسئوليتنا جميعاً في توفير بيئة مستقبلية آمنة لأبنائنا.

- اشتراك كافة المواطنين والمقيمين في عملية الحفاظ على أمن المجتمع واستقراره.

- توفير قناة اتصال سليمة وسريعة وفعالة وآمنة.

- توعية الجمهور بأهمية المعلومات وعدم التقليل من شأن أية ملاحظة أو معلومة صغيرة.

- إيضاح الدور الإيجابي للمعلومات التي يقدمها الجمهور وأهميتها في التقليل من المخاطر وحماية المجتمع

خامساً: أنواع الخدمة العمومية: هناك تقسيمات مختلفة للخدمة المتمثلة فيما يلي³:

1 - خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات العمومية التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

2 - الخدمات العمومية الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز، النقل...، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات العمومية أنها لم تعد

¹ محمود النعيمي: مبادئ الإدارة العامة، (منشورات الدار الجامعية، مصر، 1997)، ص 89.

² نفس المرجع، ص 91.

³ نمر أحمد الخطيب، اعتماد طريقة التكاليف المستمدة لقياس تكلفة الخدمات العمومية دراسة حالة الإقامة الجامعية أبو عمار عبد الكافي - ورقة، 2011، 2012، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة إدارتها على أساس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

3 - خدمات ذات منفعة عامة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات العمومية قد تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد والمجتمعات ومن بين هذه الخدمات العمومية نذكر مثال: المكتبات العمومية والمتاحف والمتزهات العامة.

4 - خدمات ذات منفعة اجتماعية طبيعية يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات العمومية على أكمل وجه وقد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات العمومية نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.

5 - خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها، وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم حيث نجد:

- **خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:** وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، والدفاع الوطني والمالية العامة...

- **خدمات اجتماعية وثقافية:** والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية...

- **الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي:** والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات العمومية بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة¹

سادسا مشاكل الخدمة العمومية:

- تواجه الخدمة العمومية في عديد من دول جملة من المشاكل والصعاب التي تؤدي إلى تدني نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وتمثل هذه المشكلات والصعاب فيما يلي²:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود لتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة العمومية، بالإضافة إلى الروتين الناتج عن الالتزام الصارم باللوائح المنظمة للخدمة والقوانين العامة.

¹ نفس المرجع: ص 44.

² رابح الوابي: أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المقدمة للمؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، اشراف الدكتور صلاح الدين شريط، 2018/2019)، ص 135.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

- تدني مستوى أداء مقدمي الخدمات العمومية لعدة أسباب نذكر في مقدمتها عدم التدريب المستمر والافتقار للدافعية والتحفيز في العمل، كما نلمس افتقارهم للمهارات السلوكية في التعامل مع المواطنين.
- عدم ملائمة بيئة العمل المادية المحيطة بالعاملين في المرافق العامة،
- استغلال الموظف للوظيفة لإشباع حاجات شخصية كالنفوذ والتسلط. تفشي ظاهرة الواسطة في أداء الخدمة العمومية العمومية.
- غياب الاتصال بين الإدارة والمواطنين الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من خدمات وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات العمومية

المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمات العمومية

تلعب جودة الخدمات العمومية دورا مهما بوصفها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التركيز عليها كأحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها وهذا ما سنتعرف عليه فيما يلي:

أولاً: تعريف جودة الخدمات العمومية

- هي نظام تجهيز الخدمات العمومية والمتمثل بالإحاطة المادية لتصميم التسهيلات المقدمة من تقنية وأفراد ونظام للرقابة على العمليات بما يحقق الرضا والقبول لدى الزبائن معتمدين على التغذية العكسية لمواجهة المشكلات في الخدمات العمومية وإمكانية تطويرها مستقبلاً¹.

- جودة الخدمة العمومية هي المقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة العمومية المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة العمومية ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة العمومية المقدمة لهم².

من خلال هاذين التعريفين يمكننا التمييز بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الخاصة بالخدمات العمومية³:

- **البعد التقني:** ويقصد به التجهيزات والإمكانات المادية

- **البعد الفني:** الذي يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمعالجة مشكلة معينة.

¹ ثامر البكري، تسويق الخدمات: التوجه الحديث لمستقبل الأسواق والتعامل مع المستهلك، (مجلة كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999)، ص6

² بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، مخبر العويلة واقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، 2005)، ص259.

³ عبد الله الطائي: إدارة الجودة الشاملة، (دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

البعد الوظيفي: أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية للزبون، حيث تمثل ذلك التفاعل بين مقدم الخدمة العمومية والزبون الذي يستخدم الخدمة العمومية.

ثانيا أهمية جودة الخدمة العمومية:

من خلال جودة الخدمة العمومية تستطيع المؤسسات تحقيق التميز والاستقرار في أعمالها، الذي يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب لأهمية جودة الخدمات العمومية كما يلي¹:

- **نمو مجال الخدمة العمومية:** لقد تزايدت أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات العمومية أكثر من أي وقت مضى حيث ان معظم هذه المؤسسات يتعلق نشاطها بالخدمات العمومية و هي في تزايد مستمر.

- **إزدياد المنافسة:** إن توفر جودة الخدمة العمومية في المنتجات و الخدمات العمومية الخاصة بكل مؤسسة يضمن استمرارها و يوفر لها العديد من المزايا التنافسية و حصولها على القدر الكافي من المنافسة.

- **فهم الزبائن:** بمعنى أن تتم معاملة الزبائن بصورة جيدة و الاهتمام بمطالبهم، فلا يكفي تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة و سعر بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبائن

- **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون:** أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تحرص على ضرورة استمرار التعامل معها و توسيع قاعدة عملائها، و هذا يعني أن المؤسسات ال يجب عليها فقط جذب الزبائن جدد و لكنها يجب عليها المحافظة على زبائنها المحليين و من هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة الخدمات العمومية من أجل ضمان ذلك.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمات العمومية

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد فقد أشار WATER بأن الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة والخدمة العمومية) الذي يرضيه.

وبذلك ظهرت طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجرائها في مجال جودة الخدمات العمومية إلى تقييم جودة الخدمة العمومية من خلال الأبعاد التالية²:

1 - الوثوق بها والثبات: ويشير هذا المكون إلى القدرة على أداء الخدمة العمومية بشكل موثوق فيه، وكذلك أداؤها بدرجة من الثقة والثبات أو التماثل ويعد ذلك المعيار على أداء الخدمة العمومية بشكل سليم أول مرة، وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة العمومية أهمية بالنسبة للعملاء.

¹ عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، (مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997)، ص 44.

² نايف علوان: ادارة الجودة الشاملة في الخدمات، (دار الشروق، الاردن، 2006)، ص 43

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

2- الثقة: ويشير هذا إلى امتلاك الموظفين للمعرفة وحسب المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة العمومية، ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز ويكون لديهم القدرة على جعل العملاء يشعرون بالثقة في المنظمة التي يمثلونها.

3- المصدقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة العمومية من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

4- الاعتمادية: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة العمومية على أداء الخدمات العمومية المتفقة عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه.

5- التعاطف: ويعني هذا العناية بالعملاء وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية، وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المؤسسة كل عميل باسمه، وأن يقوم بإجراء إضافة دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته به.

6- الأمان: هو يعني الهام المعاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من الأخطاء.

7- الجوانب الملموسة: ويشير ذلك إلى الدليل المادي حيث تنطوي الخدمة العمومية على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والآلات المستخدمة في أدائها للتعامل وكانت تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب.

8- إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة العمومية والاتصال بهم عند اللزوم.

9- الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات وسائل تقديم الخدمة العمومية، فمثال ما هو مدى إستعداد ورغبة المؤسسة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشاكلهم¹

10- كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة العمومية: والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة العمومية للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء².

الشكل رقم (08) يبين أبعاد جودة الخدمات العمومية

¹ نفس المرجع، ص 45

² ثابت عبد الرحمان: كفاءة وجود الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004)، ص 70

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا - مؤشرات قياس جودة الخدمة العمومية :

إن المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة العمومية هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة العمومية وقد توصل العديد من الباحثين إلى استنتاج عدة مؤشرات تتمثل في¹:

1_ الاعتمادية: وتعني مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على أداء الخدمة العمومية المطلوبة منه، فالعميل يتوقع ان تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده، وان يعتمد على مقدم الخدمة العمومية من هذه الناحية بالذات.

2_ الاستجابة: وتشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة العمومية في تقديم المساعدة للعميل، او حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

3_ الكفاءة: ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة العمومية من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة العمومية مع القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

4_ الفورية: ويقصد بها مدى سهولة الحصول على الخدمة العمومية في الوقت والمكان المناسب من حيث ملائمة موقع الخدمة العمومية، مع سهولة الوصول إلى القائمين على الخدمة العمومية وإمكانية الحصول عليها عن بعد.

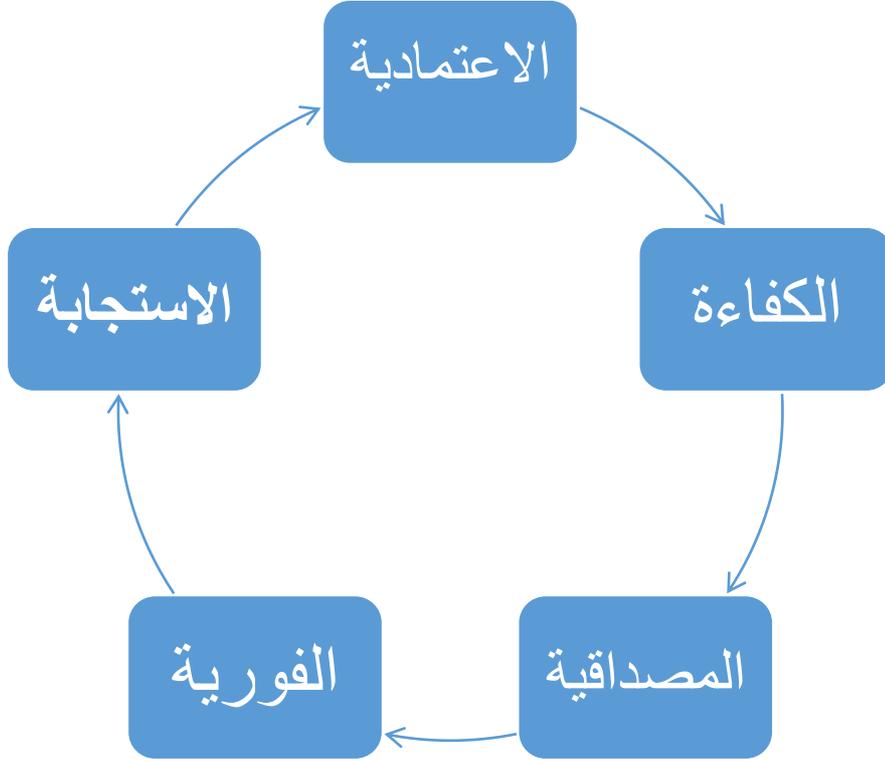
5_ المصدقية: وتعني الائتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة العمومية في التعامل بصدق مع الزبائن ومدى التزام مقدم الخدمة العمومية بوعوده، ومن ثمة تبادل الثقة بين المنظمة وعملائها

¹هدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (دار جرير للنشر، عمان، 2007)، ص30

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

6_ **الفهم والمعرفة:** يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على فهم ومعرفة احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.

الشكل (09) يبين مؤشرات قياس جودة الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية

تقييم الجودة يرتبط أساسا بالزبون وكيف يفكر ويقيم الخدمات العمومية، ومن ثم فإن العوامل التي تؤثر في الزبون تؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة العمومية وهو الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى دراسة العوامل التي تحقق قيمة الزبون، والمؤسسة التي تخلق القيمة ترفع مستوى الأداء وتخفض التكاليف ومن ثمة الوصول إلى تطلعات وتصورات إلى نوعية الخدمة العمومية وتم حصر هذه العوامل في الزمن المكان والاتصال¹

1_ زمن وجودة الخدمة العمومية: عندما نطلع على تعريف الخدمة العمومية نجد أنها ترتبط بالزمن في مختلف التعاريف وهذا ما يؤكد أهميته الاقتصادية عند أداء الخدمة العمومية، لأن الوقت هو بمثابة المال في نظر الاقتصاديين في حين أن الوقت لا يمكن التحكم فيه وهذا بالنظر إلى طبيعته المستمرة والمنسقة، ويشكل الوقت احد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة العمومية من منظور المؤسسة (وقت أداء الخدمة العمومية، وقت انتظار

¹ نجم عبود نجم: ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 250.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

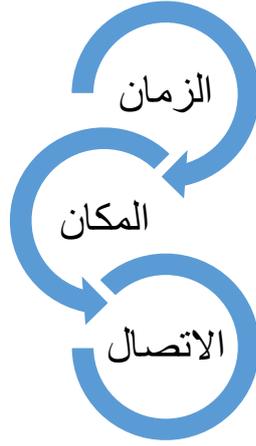
إنجاز الخدمة العمومية) و من منظور الزبون (زمن تلقي الخدمة العمومية، زمن الانتظار لتلقي الخدمة العمومية)، أن المؤسسة الخدمية و الزبون يشتركان في وقت أداء الخدمة العمومية بينهما لكن يبقى وقت انتظار الخدمة العمومية مشكل لكل منهما، و هنا نشير إلى أن الزبون أكثر انشغالا، كان له الوقت مهما لدرجة انه لا يحتمل الانتظار أو التأخير و من ثمة يصبح ينظر إلى الخدمة العمومية من منظور زمني

2_المكان وجودة الخدمة العمومية: إن الزبون عادة ما تنتقل من مكان إلى آخر قصد اقتناء الخدمة العمومية أو يتلقاها عن بعد ومن هنا يطهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة العمومية سوءا في المكان المخصص لها أو في أماكن مختلفة عن بعد، ومن ثم فكرت المؤسسات الخدمية في الاقتراب أكثر من الزبون، و ذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة العمومية، وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في شراء أو كراء الأماكن، و لا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة و ملحقاتها (محطات توقف، قاعات استقبال)

3_الاتصال وجودة الخدمة العمومية: إن أحد أسباب الخلافات التي تقع غالبا، سببها الرئيسي هو المحادثة حيث إن الزبون و مقدم الخدمة العمومية يلتقيان لإنجاز الخدمة العمومية احدهما ينتجها و الآخر يستهلكها، فينتج عن ذلك فترات تتيح لهما الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوع الخدمة العمومية، فالمحادثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة العمومية الوضوح و الهدوء مع حفظ الأسرار، و من ثم تظهر حالات الرضي المتميز، المقبول و المرضي، إضافة إلى حالات الخلاف بنوعيه البسيط و الحاد، و هذه الحالات يمكن التحكم فيها نسبيا لأن المؤسسة بإمكانها الرفع من مهارات مقدمي الخدمة العمومية بينما لا يمكنها التحكم في سلوك الزبائن، و يبقى لدور مقدم الخدمة العمومية اثر في ملائمة ردود فعل الزبون و الاستجابة لها، و من ثمة إرضائه و ضمان ولائه¹

الشكل رقم(10) : يبين العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية

¹قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 132.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العمومية

لاشك أن نظام الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقديم الخدمات العمومية للجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها. ومن ذلك تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عن تأدية الخدمة العمومية بالطرق التقليدية. لأن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زود بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها وهو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات ولا سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل طويلة كانت المعاملة أو إنجاز المأمورية تتم من خلالها، وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالاً لوجود شفافية لتتبع الأداء لكل معاملة وسهولة تتبعها في أي وقت¹.

¹ ربحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009)، ص52

المبحث الثالث
الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهميتها كونها تسمح للباحث بالتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمة العمومية)، وذلك من خلال تحليل الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وأهم النتائج المتوصل إليها، وهذا من أجل تحديد ما تتميز دراستنا عن تلك الدراسات، ومن بين الدراسات ذات الصلة بمتغيرات دراستنا نورد ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد بعنوان أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية المجلد 01، العدد 02، السنة 2020 جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة وترقية الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية، حيث تناولت في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع والتي ارتبطت بالإدارة الإلكترونية والمؤسسات العمومية والخدمات العمومية، في حين تضمن الفصل التطبيقي تسليط الضوء على تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، بدراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قصدية شملت 50 زبون.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن توظيف الإدارة الإلكترونية ساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات العمومية العمومية وتطبيق مبدأ الإدارة الإلكترونية يعزز تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة لعصرنة القطاع العمومي.

2- أحلام محمد شواي بعنوان الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 24 العدد 04 جامعة بابل 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علمفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة وكذلك التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتاها في المؤسسات الاجتماعية بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

توصلت هذه الدراسة إلى إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. والتي تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين والتي بدورها أحدثت تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وبذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتفويض السلطات.

3- دراسة قصي راتب سليمان المعاينة بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء البلديات في الأردن مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 04 العدد 02 2023.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

هدفت الدراسة للتعرف إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء البلديات في الأردن، وقد تناولت الدراسة أهمية تحسين أداء الإدارة الإلكترونية في البلديات، وما قد تساهم به من تحسين الأداء ورفع كفاءة الموظفين، كما ركزت الدراسة بتوظيف الإدارة الإلكترونية في قطاع البلديات لتقديم جودة الخدمة العمومية للمواطنين وتحريك عجلة التنمية على المستوى المحلي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنائج وقد أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على تحويل النظام الإداري التقليدي إلى إلكتروني، بل هي نظام متكامل ومعقد من جميع الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية ودعم برامج تعليم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المراحل التعليمية المختلفة، لخلق مجتمع معلومات قادر على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

4-دراسة حمد بن سعيد محمد العريشي بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أم القرى بمكة المكرمة 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وإبراز أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وكذلك معوقات تطبيقها مع تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي

توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وأنهم يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

5-دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة قسنطينة 2010

هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية العمومية وكذلك الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيايا بالإضافة إلى محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العمومية العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العمومية العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

توصلت هذه الدراسة إلى فقدان الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط وفيما سينفذ ، إضافة إلى أن مخططات وبرامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العمومية العامة الإلكترونية في الوقت الحالي ، خاصة أمام الافتقار إلى نظام وطني يضع الخطط ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق من حل الجهات المعنية ويعترض الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية.

6- بوزكري الجيلالي بعنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة الجزائر 2016.

هدفت الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

توصلت الدراسة إلى أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها (أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ، و أن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية و المعوقات الأمنية والتشريعية)، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

7- دراسة قادة دليلة بعنوان إدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة الجزائر 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية العمومية"دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، والتي تعتبر إدارة خدمة عمومية هامة في الجزائر تتيح للسلطة الإدارية المختصة في الدولة أن تضمن إنجاز وتحقيق وظائف إشباع الحاجات العامة للمواطنين بانتظام وعلى أفضل صورة خاصة مع التقدم العلمي والتقني نحو تقديم الخدمات العمومية للمواطنين بطريقة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

إلكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف في الطوابير في الدوائر والمصالح الحكومية بالإضافة إلى تجنب الروتين والوساطة وغيرها، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد مما يعني تطبيقها واستخدامها في الإدارات العمومية يبشر برفع مستوى الفعالية والكفاءة للإدارة ويؤثر على علاقتها بالمواطنين من خلال تقديم الخدمات العمومية العمومية التي يحتاجها المواطن.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارات العمومية تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات العمومية المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات العمومية، التعليم، الثقافة، العدالة، الصحة، الهاتف، النقل البري والجوي، الكهرباء والماء... الخ وكذلك إن الخدمة العمومية العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمة العمومية العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن وتقريب الإدارة إليه، و تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية العمومية بما يتماشى مع حاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم. ظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدامها في مختلف المجالات أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وإلى اختفاء بعض المشاكل خاصة المتعلقة بوظائف الإدارة وتحويلها إلى وظائف إلكترونية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك التكنولوجيا هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري.

8-دراسة بهجة العمالي بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العام . دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة في الجزائر من خلال أربعة أبعاد أساسية متمثلة في الأبعاد البرمجية والشبكية والبشرية حيث قام هذا البحث العلمي بقياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة البريد الجزائري وتشخيص الأساليب المتبعة في المرافق العامة وكذلك التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر ومدى مساهمتها في تطوير الأداء.

توصلت هذه الدراسة إلى إن استخدام أجهزة الحواسيب ولواحقها يبسط من العمليات والمهام ويبسط طريقة العمل داخل مؤسسة بريد الجزائر مما ينعكس اجابا على تطوير مستوى أداء المؤسسة من خلال التعامل الشبكي الإلكتروني الذي يبدأ بتطوير الأفراد عن طريق تدريبهم في مجال الاستخدامات التكنولوجية لتطوير أداءهم ثم تطوير أداء المؤسسة ككل.

9-دراسة بوبكر عبد القادر بعنوان تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها دراسة حالة :مؤسسة بريد الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2023.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العمومية، والتي ترمي في مجملها إلى تقديم أحسن الخدمات العمومية بأقل التكاليف وبأدنى جهد وفي الوقت المناسب، من خلال دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر وكذلك محاولة إلقاء نظرة على المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتشريح وتفصيل عملية تدريب الموارد البشرية بمراحلها المختلفة مع التعرف على الإدارة الإلكترونية من حيث مفهوماها، خصائصها، مكوناتها وأهمية استخدامها ومختلف المتطلبات والتحديات التي تواجهها تشخيص وظيفة تدريب الموارد البشرية لتنميتها وفق التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التدريب كما هو مسطر في الأهداف المتوسطة والبعيدة للوصول إلى إدارة بلا ورق، بأقل التكاليف وبأقل جهد وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت اللازم

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة محل الدراسة ما زالت تتميز بالعمل الإداري التقليدي البيروقراطي، مثلها لتركزها على تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية في إنجاز مثل أي إدارة عمومية جزائرية أخرى، نظراً للمهام والاعتماد على المراسلات الإدارية المكتوبة، أما فيما يخص اعتماد الإدارة الإلكترونية فهناك بوادر ومجهودات (إرهاصات أولية)، لكن لم ترق بعد للمستوى المطلوب، حيث أن رقمنة الجانب الخدمات العمومية المالي والبريدي الذي يخدم المواطن لم تسايره رقمنة الأعمال الإدارية (لوصول إلى إدارة بلا ورق)، كما توجد بعض الصعوبات التي تعيق السير الحسن نحو تجسيد الإدارة الإلكترونية، وتم الوقوف أيضاً على برامج تدريبية لم تكن ذات بُعد استراتيجي يرمي إلى تجسيد الإدارة الإلكترونية بدءاً من تحديد الاحتياجات إلى تنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية، وكان العمل يتصف بالروتين والتنفيذ الإداري البحت للمخطط السنوي للتكوين.

10-دراسة كوثر منسل بعنوان تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية جامعة قلمة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن السبيل الأنجع لنجاح فكرة التحول الرقمي في الجزائر عبر رصد مفاتيح التحول المتكامل الواجب توافرها لتحقيق هذا المسعى هذا على الصعيد العملي أما على الصعيد النظري فان الهدف من الدراسة يكمل في البحث عن مدى استيعاب النشاط الإداري لمخرجات تفعيل الإدارة الإلكترونية،

توصلت هذه الدراسة إلى انه يقتضي تفعيل دور الإدارة الإلكترونية أن يكون هنالك امتزاج وتكامل بين جملة من المطالب التي تمس مختلف الجوانب التقنية، الإدارية والتنظيمية، السياسية، الإجتماعية والثقافية وكذا القانونية كونها تشكل في مجملها مسارا للتحول الرقمي. وتأسيساً على ذلك أقدمت الجزائر بإطلاقها إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 كتجربة أولى حكم عليها بالإخفاق، وهو ما أثبتته مرحلة انتشار الفيروس التاجي كوفيد - 19؛ مما فرض على الدولة حتمية تدارك الوضع عبر بعث إستراتيجية 2022 للتحول الرقمي التي اشتملت على

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

محاور هامة لم يسبق تسطيرها من قبل كتنظيمها مشروع إنشاء مركز بيانات حكومي بهدف إرساء السيادة الرقمية.

11- سامر عبد السلام قحواش بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن المعوقات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية في تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة.

توصلت الدراسة إلى ان المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة فقد تمثلت في ضعف دعم وزارة التعليم العالي لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية و الاجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية اما المعوقات التقنية المتمثلة في نقص المختصين في صيانة الاجهزة والافتقار إلى قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة اما المعوقات البشرية وهي عدم وجود دورات او محاضرات للتوعية بمفهوم الإدارة الالكترونية داخل الكلية مقاومة بعض الاداريين للتغيير وأخيرا المعوقات المالية وتتمثل في عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمختصين بالإضافة إلى عدم توفر المخصصات المالية لبرامج تدريب الموظفين في مجال الإدارة الالكترونية.

12- عبان عبد القادر بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر . دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة جامعة بسكرة 2016

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا و معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم والبحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومحاولة قياس رضا المواطنين عن الخدمات العمومية الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية وتوضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها و التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية مع تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية. بالإضافة إلى التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية على موقع إلكتروني تستخدمه في معاملاتها الإدارية وأخيرا تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية ، والتحديات الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة ، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

13-دراسة رابح الوافي بعنوان أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية قطاع العدالة نموذج جامعة المسيلة 2019

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، ولبلوغ هذا الهدف تناولت في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الخدمات العمومية، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة الجزائرية، ومدى أثري ذلك على جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

توصلت هذه الدراسة إلى ان قطاع العدالة يستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية مختلف أبعاد (متغيرات) الإدارة الإلكترونية على عناصر جودة الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة قطاع العدالة باعتباره جزءا من هذه المؤسسات

14-دراسة فاضل عبد علي خرميط بعنوان دور نظم الإدارة الإلكترونية في أداء مؤسسات المعلومات: دراسة نظرية مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 70 العدد: 70، 2023

هدفت الدراسة إلى يهدف البحث إلى إيجاد إطار تنظيمي متقدم يضمن ضبط أداء ومهام مؤسسات المعلومات الجامعية في تقديم الخدمات العمومية إلى مختلف المستفيدين وفقاً أسس قانونية وموضوعية.

توصلت الدراسة إلى ان استخدام نظم الادارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات يحقق السرعة في الإنجاز السرعة في تدفق المعلومات والبيانات ومعالجة الخدمة العمومية عن التمكن من فرض أسلوبا مناسباً من المراقبة على المهام يفوق النظام المطلوب، فضال اليدوي من جانب الدقة والموثوقية، ان استخدام نظم الدارة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات يحقق انخفاض التكلفة: إذ يتخطى تكلفة الورق والمستلزمات التي يتم استخدامها بالنظام انه ال يتطلب مجموعة من التواقيع والمراجعة من عدد من العاملين، م التقليدي، فضال وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أهمية ادخال المعايير العالمية في توزيع المهام وإدارة الوقت والحركة عبر نظم الإدارة الإلكترونية، اجراء مراجعة دورية لتطور المهام في مؤسسات المعلومات وتحديث النظم وتطوير دائرة العمل الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

01-Mohamed BOUKLIA. Khedidja CHIKHI .Rabia BOUARIOUTHE
IMPORTANCE OF ELECTRONIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

EVALUATING THE ACTIVITY OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CASE STUDY OF ALGERIA TELECOM (OOREDOO) Business Sciences Review Special Issue: June 2021

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى اختبار أبعاد الإدارة الإلكترونية في تقييم فعالية نشاط إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيراته، كما كان تم توزيعها على عينة من أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركة شركة اتصالات الجزائر (Ooredoo) وبرنامج التحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على تقليل التكاليف وتنظيم إجراءات العمل من خلال التغلب على المشاكل التي تقلل من مستوى الأداء وخفض معدلات الأخطاء الإدارية ويعمل على ذلك تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة الكفاءة وفعالية العمليات من خلال توافر الموارد المالية اللازمة وسوف ينعكس ذلك على قدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2-Khaled Adnan Bataineh The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. Journal of Management and Strategy Vol. 8, No. 5; 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأجهزة والبرمجيات في تحسين أداء العاملين لدى الجمهور لدى أقسام مدينة جرش ودراسة أثر الشبكات في تحسين أداء العاملين في الإدارات العامة في المملكة مع دراسة أثر قواعد البيانات في تحسين أداء العاملين في الإدارات العامة بالدولة.

توصلت الدراسة إلى ان توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في مدينة جرش والنتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية معنوية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية ورضا الموظفين. أداء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للإسراع في تبني الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في الأردن وخاصة في جرش؛ ومن أهم التوصيات الاستمرارية متابعة تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في مختلف الحوكمة العامة والخاصة والخدمية وذلك لمواكبة التحديات والتطور والتركيز على النفاذ والعمولة وتقديمها الخدمات العمومية الممكنة، ضمن نموذج وظيفي شامل لإرضاء أوسع شريحة من المجتمع في أسرع وقت قدر الإمكان وبأقل تكلفة ممكنة.

3-Ahmed Dheyab Ahmed The Impact of Electronic Management on the Competitive Advantage of Business Companies, a Field Study on Earthlink Communications Company in Iraq social science journal vol.13, n°2, January Issue 2023

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية للشركات التجارية. دراسة ميدانية عن شركة إيرثلنك للاتصالات في العراق. بالإضافة إلى التعرف على مدى توفر الأبعاد الإلكترونية للإدارة والمزايا التنافسية في الشركة المبحوثة -توصلت الدراسة إلى أنه رغم التناقض في تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية إلا أنه لها تأثير جيد على الميزة التنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تطوير الشبكات المستخدمة في الشركة وتدريب العاملين على التعامل معها وتطوير قواعد البيانات للمستخدمين.

4-Naif Hezam F Alruways The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals multi –knowledge electronic comprehensive journal for education and science publications mecsj issue36 2020

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر توظيف ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وجودة الخدمات العمومية الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا

توصلت هذه الدراسة أن هناك العديد من الفوائد لتوظيف الإدارة الإلكترونية في المستشفيات السعودية مثل ضمان الوصول السريع إلى المعلومات والمعرفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتبادل المعرفة بأفضل شكل، وتجنب التكاليف الإضافية، وتعظيم الربحية، وتحقيق النمو إيرادات سريع، ووقت أقصر للوصول إلى الأسواق، وتحسين العلاقات مع العملاء، وفرص العمل جديدة. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوظيف الإدارة الإلكترونية على أداء وجودة الخدمات العمومية الطبية في المستشفيات السعودية.

5-El-Mehdi BARÇA Mohammed Amine LOUNISSA THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IN IMPROVING PUBLIC SERVICE (A DESCRIPTIVE FIELD STUDY IN THE CITY HALL OF TIPAZA)Business Sciences Review Special Issue: June 2022

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الإدارة الإلكترونية كحل جديد استراتيجي لتخلص من عيوب الإدارة التقليدية. مع التعرف على معوقات التطبيق الإلكتروني. على الإدارة في بلدية تيبازة ومحاوله الوصول إلى صورة لما ستكون عليه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات العامة وللمواطنين على وجه الخصوص وأخيرا لتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية لدى ولاية تيبازة ودرجة تطبيقه وأثره على الخدمة العمومية .

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين أداء تقديم الخدمات العمومية للمواطنين مع تقديم الخدمات العمومية بدقة وسرعة تقليل الوقت والتكاليف وأيضا تتطلب توفير مختلف الوسائل المادية والقانونية والمتطلبات الفنية والاجتماعية وغيرها.

المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة و أوجه التشابه والاختلاف بينها

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها تهدف إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل المؤسسات التي تطبقها بدرجة أولى ، وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لعملية اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها، فهي امتداد لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها تدرس وتعالج أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية . كذلك ميزتها واختلافها عن الدراسات السابقة يكمن في الدراسة الميدانية، والتي ستجرى في اتصالات الجزائر بولاية تبسة، عن طريق تصميم استبيان يعكس إشكالية الدراسة ويبني على أساس الإطار النظري للدراسة .

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج التحليلي في الدراسة التطبيقية.
- شابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في المتغيرات التي تم دراستها
- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.
- وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النتائج المتحصل عليها.
- هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها جزائري والآخر عربي، والبعض الآخر في بيئات أجنبية.

خلاصة الفصل

تعد الجودة أحد أهم المواضيع التي بدأت المؤسسات تعطيها الأولوية لما لها من آثار ونتائج إيجابية بعد أن أدركت أن جودة خدماتها هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرار تواجدها في السوق وزيادة ربحيتها. كما أنها أصبحت أحد أهم السبل والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لتحقيق أسمى الانجازات وبالتالي اكتساب صفة الديمومة، وذلك انطلاقاً من السعي نحو تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية حتى تتمكن من تقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة العالية وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من أهم ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والمؤسسات الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تحسين جودة الخدمة العمومية للمواطنين، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تعريزا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة، و من أجل فهم الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات على مستوى مديرية الضرائب وعلى أرض الواقع، ارتأينا من خلال الفصل الثاني وهو الجانب التطبيقي في الدراسة تسليط الضوء على تفعيل الإدارة الالكترونية كنظام جديد لتحسين الخدمات ضمن آلية سير النظام الخدماتي لمديرية الضرائب ككل، وهذا من خلال اعتماد الدراسة الوصفية و التحليلية بناء على إحصائيات المنظمة محل الدراسة وكذا دراسة الاستبيان، لمعرفة طبيعة العلاقة بين الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة ومدى تأثيرها على تحسين الخدمات داخلها و خارجها.

ومن أجل الإلمام بكيفية تطبيق هذا الأخير، سيتم في هذا الفصل تقديم مديرية الضرائب لولاية تبسة من نشأتها ومهامها ومختلف مديرتها الفرعية، إضافة إلى معرفة الخدمات الالكترونية التي تقدمها، وكذا التعرف على الهيكل التنظيمي لهذه المصالح ومختلف أنماط التحديثات التي طرأت على الإدارة من الناحية التكنولوجية، وذلك من خلال:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب
- ❖ المبحث الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية لمديرية الضرائب
- ❖ المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولولاية تبسة

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية تبسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم مديرية الضرائب لولاية تبسة، من خلال نشأتها ومختلف الهياكل التابعة لها، بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها، على النحو الذي سوف نلقيه أمامكم.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم مديرية الضرائب لولاية تبسة من خلال نشأتها ومختلف الهياكل الجبائية التابعة لها.

أولاً: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

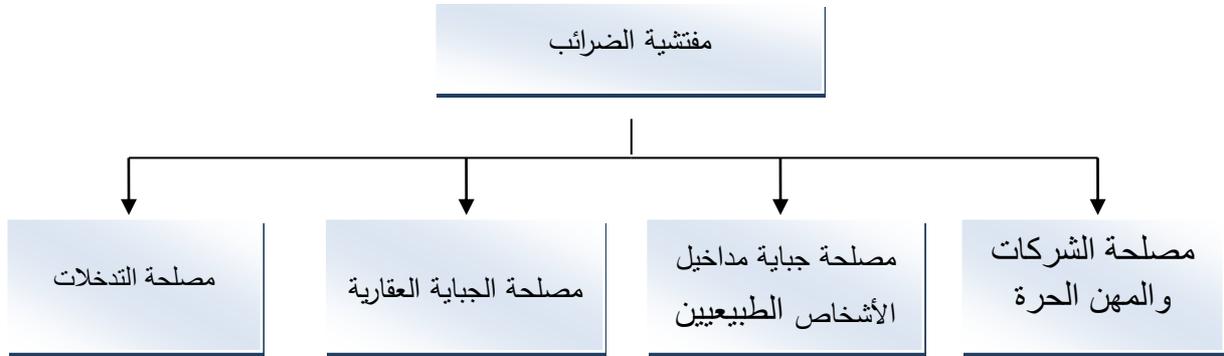
تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 60 / 91 المؤرخ في 23/02/1991، وهي هيئة تمثل السلطة التنفيذية للدولة لممارسة مختلف سياساتها الجبائية وفقاً للقوانين السارية المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الرسم على رقم الأعمال، قانون الطابع، قانون التسجيل، قانون الإجراءات الجبائية

تشرف مديرية الضرائب لولاية تبسة حتى يومنا هذا على مصالح خارجية تتمثل في المتفشيات والقابضات مع العلم أن كل من مركز الضرائب لولاية تبسة سوف يتم تدشينهم في جويلية 2021 من قبل والي ولاية تبسة وإن مديرية الضرائب لولاية تبسة مازالت تشرف على المصالح الخارجية التقليدية، وسيتم تلخيصها في الآتي:

1. مفتشيات الضرائب:

تمثل المتفشيات المصالح القاعدية لمديرية الضرائب لولاية تبسة، وهو مازال العمل بهاليومنا هذا في انتظار افتتاح مراكز الضرائب عن قريب، أنشأت مفتشيات الضرائب بموجب الأمر رقم 60-91 المؤرخ في 23-02-1991 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمفتشيات الضرائب:

الشكل(11): الهيكل التنظيمي لمفتشيات الضرائب.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نص المرسوم تنفيذي رقم 60-91 مؤرخ في 23 فيفري 1991.

المادة 12، الجريدة الرسمية العدد 09 صادرة في 27 فيفري 1991، ص 354.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

تقوم مفتشيات الضرائب كأهم جهاز وعاء جبائي تقليدي، بمسك الملف الجبائي الخاص بكل خاضع للضريبة فتقوم بالبحث وجمع المعلومات الجبائية واستغلالها، ومراقبة التصريحات وإصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات وتنفيذ عمليات التسجيل ، وهذا من خلال المصالح الأربعة التي تشرف على تسييرها.

2. **قباضات الضرائب:** تمثل قباضات الضرائب ثاني مصلحة خارجية لمديرية الضرائب لولاية تبسة في انتظار فتح مراكز الضرائب كمصالح خارجية عصرية، حيث أنشأت قباضات الضرائب بدورها بموجب الامر رقم 91-60 المؤرخ في 23-02-1991 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية.

تتكفل القباضات خصوصا بجدّاول الضرائب وسندات القبض وتحصيل الضريبة ويمكنها أن تتولى زيادة على ذلك التسيير المالي للهيئات العمومية حسب الشروط التي يحددها التشريع والتنظيم المعمول بهما.¹ يوجد على مستوى التراب الولائي لولاية تبسة 28 بلدية، تنتمي جبائياً لاثنتي عشر (12) مفتشية تختص بتأسيس وفرض الضرائب والرسوم الجبائية لمفتشيات، إضافة لعشرة (10) قباضات تختص في تحصيل مختلف الضرائب والرسوم الجبائية موزعة من خلال الجدول كالأتي:

الجدول(01): تقسيم بلديات ولاية تبسة على المفتشيات والقباضات.

البلديات التابعة لها	اسم قباضات الضرائب	اسم مفتشيات الضرائب	المقر الجبائي للبلدية/ عدد المفتشيات والقباضات
تبسة.	- بلعربي الصغيرة. - الامير عبد القادر. - 08 ماي 1945. - 01 نوفمبر 1954.	- بلعربي الصغيرة - الامير عبد القادر - 08 ماي 1945 - 01 نوفمبر 1954 - الضمان	بلدية تبسة المفتشيات: 06 القباضات: 04
الشرية، بئر مقدم، قريقر، الحمامات، العقلة، المزرعة، بجن، سطح قنطيس، ثليجان.	- الشرية.	- مفتشية الجرف - مفتشية النهضة.	بلدية الشرية المفتشيات: 02 القباضات: 01
بئر العاتر، ام علي،	- هواري بومدين.	- هواري بومدين.	بلدية بئر العاتر

¹مرسوم تنفيذي رقم: 91-60 مؤرخ في 23 فيفري 1991، المادة 12، الجريدة الرسمية العدد 09 صادرة في 27 فيفري 1991، ص 354.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

صفصاف الوسرة، والعقلة المالحة، نقرين، فركان	- العتيق.	- العتيق.	المفتشيات: 02 القباضات: 02
الونزة، المريج، عين الزرقاء.	- الونزة.	- 20 اوت 1955 - 05 جويلية 1962	بلدية الونزة المفتشيات: 02 القباضات: 01
الكويف، الماء الابيض، بكارية، الحويجات، بولحاف الدير.	- الكويف	- الكويف.	بلدية الكويف المفتشيات: 01 القباضات: 01
العوينات، مرسط، بئر الذهب، بوخضرة.	- العوينات	- العوينات	بلدية العوينات المفتشيات: 01 القباضات: 01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من مديرية الضرائب لولاية تبسة.

ثانيا: التكليف الموجه لمديرية الضرائب

مديرية الضرائب مكلفة ب:

- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية
- تحليل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

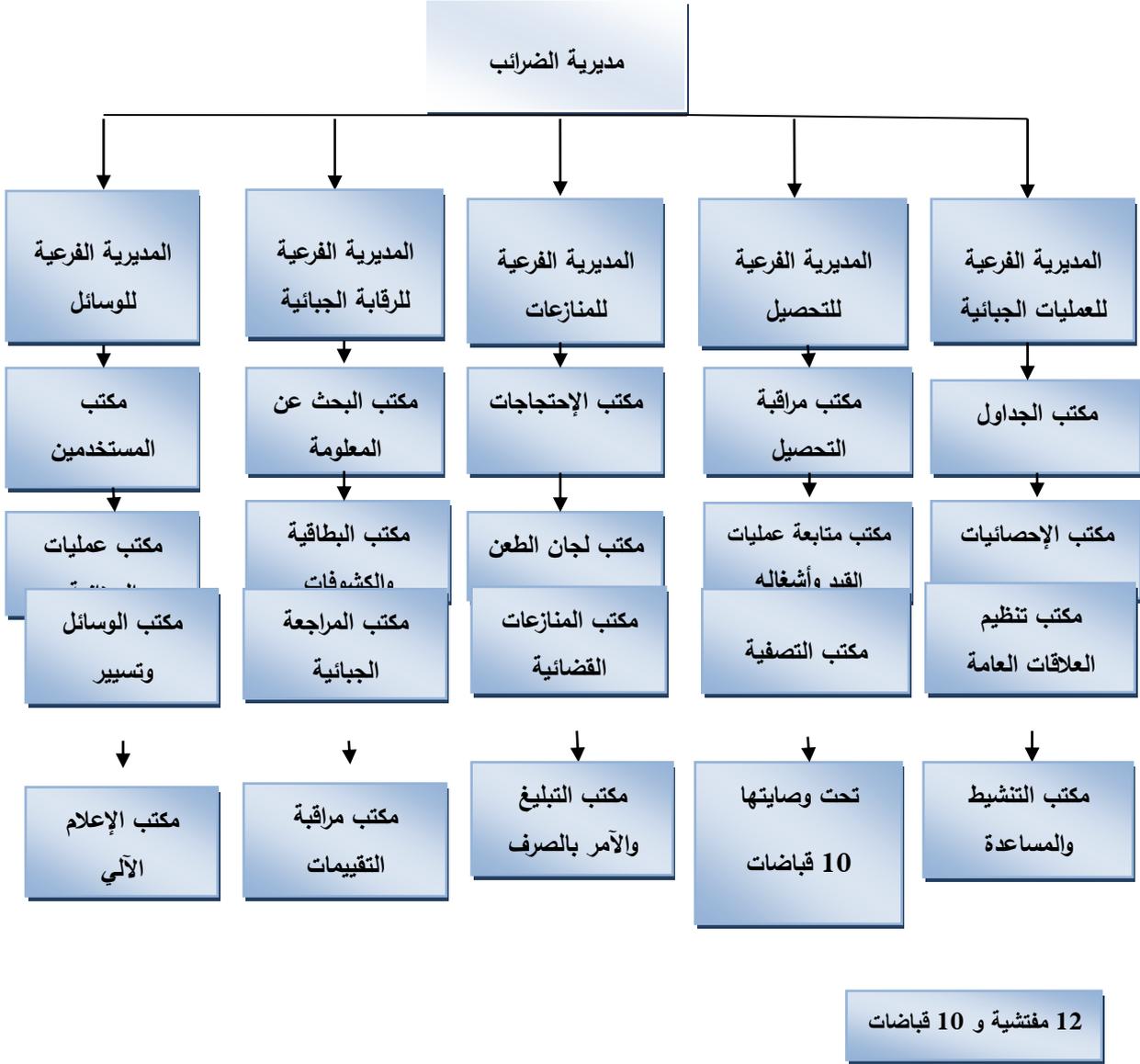
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل
- ضمان الرقابة القبليّة وتصفية حسابات تسيير القابضين
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح
- توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب
- تكوين رصيدا وثائقيًا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والحفاظة عليها
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة

تشارك المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة ومختلف المديريات الولائية في نفس الهيكل التنظيمي، فهي تشمل خمس (05) مديريات فرعية وكل مديرية تشمل مكاتب خاصة بها، وقد حددت الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخة في 20 ماي 2009 الموافق ل: 02 ربيع الثاني 1430 هـ، هذه المديريات الفرعية ومهام مكاتبها، باستثناء مديرتي الضرائب لولاييتي إيليزي وتيندوف فهما مكونتان من ثلاث مديريات فرعية.

الشكل (12): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة



المصدر: مديرية الضرائب لولاية تبسة.

- وفيما يلي تفصيل لمهام كل جهاز من ضمن الأجهزة المكونة للهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة:
1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربع (04) مكاتب، تقوم بأداء مهام محددة.
 - أ. مكتب الجداول، يتكفل بـ:
 - الجداول العامة والتصديق عليها
 - مصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل
 - ب. مكتب الإحصائيات، يتكفل بـ:
 - استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمن إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب
- ت. مكتب التنظيم والعلاقات العامة، يتكفل ب:
 - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات
 - متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الامتيازية
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه و توجيهه.
- ث. مكتب التنشيط والمساعدة، مكلف ب:
 - التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها
 - قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها
 - متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها
- 2. المديرية الفرعية للتحصيل: تعمل على تسيير ثلاثة (03) مكاتب
- أ. مكتب مراقبة التحصيل، مكلف ب:
 - دفع نشاطات التحصيل
 - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات
 - إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية
- ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكلف ب:
 - متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الالغاء من الجدّاول وسندات الإيرادات المتكفل بها
 - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات للسنوات و القيم غير النشطة
 - التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها
 - ضمان إعداد و تأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
- ت. مكتب التصفية، يعمل على:
 - مراقبة التكفل بالجدّاول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات للسنوات أو الموارد غير الجبائية
 - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها
 - مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،
 - التكفل بجدّاول القبول في الأرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدّول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

3. المديرية الفرعية للمنازعات: تقوم من خلال أربع (04) مكاتب مختلف بمعالجة مختلف الاحتجاجات والمنازعات.

أ. مكتب الاحتجاجات، ويكلف بـ:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

ب. مكتب لجان الطعن، ويكلف بـ:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقدم بمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

ت. مكتب المنازعات القضائية، ويكلف بـ:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

د. مكتب التبليغ والأمر بالصرف، ويكلف بـ:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية : وهي من بين الأجهزة المختصة في عملية الرقابة الجبائية، ولقد تم التعريف بها في الفصل الثاني.

5. المديرية الفرعية للوسائل، تعمل بدورها على تسيير أربع مكاتب وهي:

أ. مكتب المستخدمين والتكوين، تركز مهامه في:

- احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين

- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب. مكتب عمليات الميزانية، حيث يقوم بـ:

- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية، وتنفيذ عمليات الميزانية

- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب
- ت. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، ويكلف ب:
 - تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب
 - تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

ث. مكتب الإعلام الآلي، ويكلف بالتنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

أولاً: التكليف الموجه لمركز الضرائب

مركز الضرائب مكلف بـ

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص *مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود
- ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها
- تدرس الشكاوى وتعالجها
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية
- تعوّض قروض الرسوم
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيّما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

-تنظم المواعيد وتسييرها

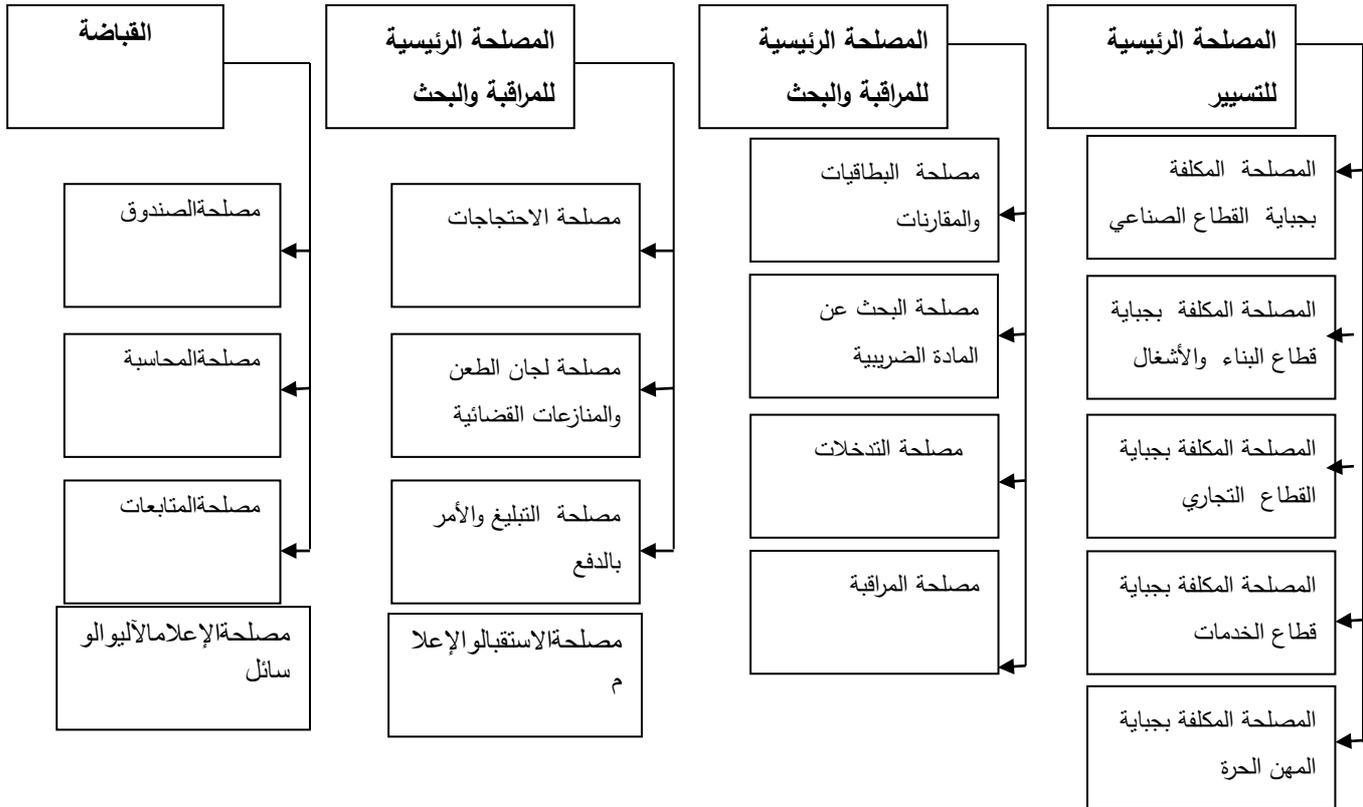
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

يتكون مركز الضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية و قبضة ومصلحتين:

كما يوضح الشكل التالي :

الشكل(13):الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مديرية الضرائب

. المصلحة الرئيسية للتسيير، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، و المراقبة الجبائية ومتابعة

الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقد يمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير

الولائي للضرائب

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و /أو لمراجعة المحاسبة

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- إعداد تقارير دورية و تجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.

تعمل على تسيير:

أ) المصلحة المكلفة بحماية القطاع الصناعي

ب) المصلحة المكلفة بحماية قطاع البناء والأشغال العمومية

ج) المصلحة المكلفة بحماية القطاع التجاري

د) المصلحة المكلفة بحماية قطاع الخدمات

هـ) المصلحة المكلفة بحماية المهن الحرة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، وتكلف بـ:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها و توزيعها من أجل استغلالها

- اقتراح عمليات مراقبة و إنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان و المراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية .

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة البطاقات والمقارنات، وتكلف بـ:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها

- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها

- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

ج) مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق وتكلف بـ:

- برمجة و إنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة و المراقبة عند المرور وكذا إنجاز في

عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها و تحصيلها

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة .

د) مصلحة المراقبة، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان

- إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف ب:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف ب:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و /أو استرجاع الضرائب والرسوم و الحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتتبه أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة

- معالجة منازعات التحصيل.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف ب:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي

- المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون و الشكاوى المقدمة للهيئات القضائية

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف ب:

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية
- الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها
- إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات و تبليغها للمصالح المعنية.

4. القباضة، وتكلف ب:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل
- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة
- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المتابعات.

تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق .

5. مصلحة الاستقبال والإعلام، تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم

- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل، وتكلف بـ:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها

- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات

- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة و أمن المقرات.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي للمركز الجوي للضرائب

أولاً: التكليف الموجه لمركز الضرائب الجوي

مركز الضرائب الجوي مكلف بـ:

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي

- تسيير المستثمرات الفلاحية

- تسيير الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية

- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو أي تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة، أو أي جزء آخر من نشاطهم الخاضع للرسم

- تسيير المؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب، برسم الضرائب أو الرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها

- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها

- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها

- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق و الرسوم والأتاوى

- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود

- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم

- تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها

- تراقب التصريجات وتنظم التدخلات

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- تدرس الشكاوى وتعالجها
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية
- تدرس طلبات التخفيض الإداري
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل

- تنظم المواعيد وتسيّرها
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوارية للضرائب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب الجوارية

يتكون المركز الجوارية للضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية و قبضة ومصالحتين، كما يوضح الشكل السابق رقم: ()، والفرق الجوهرية بين مركز الضرائب و المركز الجوارية للضرائب هو أن المكلف بالضريبة الذي لديه رقم أعمال فوق مليار و نصف سنتيم دينار جزائري يكون تابع لمركز الضرائب أما اقل من هذا المبلغ يكون تابع للمراكز الجوارية للضرائب.

1. المصلحة الرئيسية للتسيير، وتكلف بـ:

- إحصاء الممتلكات و النشاطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيل مفوضا للمدير الولائي للضرائب

- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات .
تعمل على تسيير:

أ) مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يحررها المكلفين بالضريبة التابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، وكذا إعداد العقود المتصلة بها

- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح ملفات مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

ب) مصلحة الجباية الزراعية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمزارعين و المربين وكذا استقبال واستغلال التصريحات ومراقبتها الشكلية و اقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات .

ج) مصلحة جباية المداخيل والممتلكات، وتكلف بـ:

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي /أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض الضريبة عليه
- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات و/أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.
- د) مصلحة الجباية العقارية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسوم المفروضة على الممتلكات العقارية
- المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، وتكلف بضمان:

- تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه
- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.
- تعمل على تسيير:

أ) مصلحة البطاقيات والمقارنات، وتكلف بـ:

- تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقيات المسوكة و التي تخص الوعاء والمراقبة و التحصيل الضريبي وتسييرها،
- متابعة استعمال المعلومات المستردة وإعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقييم نشاطات المصلحة، لا سيما، التي ترتبط مع مؤشرات التسيير.

ب) مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ :

- تشكيل وتسيير فهرس مصادر المعلومات التي تخص وعاء الضريبة مع مراقبة الضريبة و تحصيلها.
- تنفيذ البرامج الدورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان حق الاطلاع
- اقتراح تسجيل أشخاص طبيعيين في برنامج مراقبة المداخل.
- ج) مصلحة المراقبة، وتكلف بـ:

- تنفيذ البرامج المقررة بعنوان المراقبة على أساس المستندات للتصريحات

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة في برنامج مراقبة المداخل.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف بـ:

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجوّاري للضرائب

- التكفل بإجراء التبليغ و الأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف ب:

- دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى

المطالبة بأشياء تم حجزها.

ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف ب:

- دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن

الإعفائي

- متابعة الطعون والشكاوى التي تقدم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية

الولائية للضرائب.

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالصرف، في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوّاري للضرائب، وتكلف ب:

- تبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة و إعداد الشهادات المتصلة بها

- إعداد المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وتبليغها إلى المصالح المعنية للتكفل بها.

4. القباضة، وتكلف ب:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول

عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل

- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة

- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدّة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الصندوق

ب) مصلحة المحاسبة

ج) مصلحة المتابعات.

تنظّم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

5. مصلحة الاستقبال والإعلام، وتكلف ب:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوارى للضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل، وتكلف به:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات
- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

المبحث الثاني: الخدمات العمومية الالكترونية لمديرية الضرائب

المطلب الأول: المرجعية النوعية للخدمة لدى إدارة الضرائب

1. مفهوم وأهداف مرجع نوعية الخدمة لدى إدارة الضرائب:

يتمثل هذا المسعى في اكتتاب 20 التزام لنوعية الخدمة التي تلتزم الإدارة الجبائية باحترامها بغية ضمان تكفل أحسن بشكاوى المكلفين بالضريبة. يعتبر إعلان هذه الالتزامات ضمان للإدارة الجبائية. ينقسم المرجع إلى خمسة (05) محاور (أنظر التزامات مرجع نوعية الخدمة الصفحة 6).

2. أهداف مرجع نوعية الخدمة:

- جعل من نوعية الخدمة أولوية إستراتيجية للإدارة الجبائية
- إضفاء الطابع المهني على مهام الاستقبال في الإدارة الجبائية
- وصول المكلف بالضريبة بسهولة للمصلحة
- تسهيل الإجراءات الإدارية للمكلفين بالضريبة
- الإلمام بتطلعات المكلفين بالضريبة
- قياس وإعلان نتائج مسعى نوعية الخدمة بشكل منتظم.

3. الفاعلين في مرجع نوعية الخدمة:

على المستوى المركزي : مديرية العلاقات العمومية والاتصال
على المستوى الجهوي : المديرية الجهوية للضرائب عبر مكتب التنشيط والتنظيم والعلاقات العمومية المكلف بمرافقة ومتابعة مدى احترام التزامات مرجع نوعية الخدمة

على المستوى المحلي : يُعَيَّن المكلف بمهمة استقبال كمراجع لنوعية الخدمة :

- رئيس مصلحة الاستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة على مستوى مديرية كبريات المؤسسات
- رئيس مصلحة الاستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة على مستوى مركز الضرائب
- رئيس مصلحة الاستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة على مستوى المراكز الجوارية للضرائب.

4. آليات إجراء احترام مرجع نوعية الخدمة:

يرتكز الجهاز الذي تم تفعيله في الواقع على التواجد المشترك للإجراءات التالية :

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الاتصالات السرية : إن احترام التزامات برنامج مرجع نوعية الخدمة فيما يخص الاستقبال الهاتفي يستلزم متابعة منتظمة تجسّد من خلال إجراءات عمليات اتصال سرية مبرمجة ومنفذة من طرف مديرية العلاقات العمومية والاتصال والمديريات الجهوية للضرائب.

ثانيا: طموح قوي لتحسين استقبال المكلفين بالضريبة

بموجب إنشائه طبقا للتعليمة العامة رقم 01 المؤرخة في 07 جوان 2004 الصادرة عن السيد المدير العام للضرائب، يعتبر مرجع نوعية الخدمة وسيلة ترقية ثقافة الاستقبال ونوعية الخدمة. فهو يضم مجموع معايير داخلية وخارجية التي يجب أن يلتزم باحترامها أعوان الهياكل الجديدة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب).

يترجم مرجع نوعية الخدمة إرادة الإدارة في إقامة علاقة جديدة مع المكلف بالضريبة تركز على تقديم خدمة فعّالة وضمان إستقبال نوعي بمختلف أشكاله : الاستقبال الشخصي، البريد، الهاتف، والبريد الإلكتروني عبر العنوان « contact.dgi » عبر الاتصال "المديرية العامة للضرائب « DGI »، والأسئلة المتكررة « FAQ » والإجراء الذاتي بالنسبة للشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات.

إنه يُرقي القِيَم ذات الصلة باللباقة والإعلام وأخذ المواعيد والإجابة على الطلبات خلال الآجال المطلوبة. كما يتكفل بالأشخاص ذوي حركة محدودة والأشخاص الذين يعانون صعوبات من خلال تخصيص لهم إستقبال خاص (ممرات مهيأة للدخول ومكتب إستقبال ملائم وإصغاء باهتمام...).

يبقى مرجع نوعية الخدمة مؤشّر هام بالنسبة لجميع الهياكل (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب) قصد جعل نوعية الاستقبال تحديا حاسما بالنسبة لمستقبل الإدارة في تطلّعها المستمر إلى تلبية احتياجات وشكاوى المكلفين بالضريبة.

يرتكز مرجع نوعية الخدمة على خمسة محاور رئيسية : مصلحة متواجدة (نقوم بتحسين كيفية الدخول إلى مصالحننا تبعاً لمتطلباتكم)، استقبال أكثر إصغاء (نستقبلكم بتهذب وفعالية)، معالجة سريعة لطلباتكم للمعلومات (نرد في الآجال المعلن عنها)، نصغي إليكم لإحراز تقدم وفي الأخير، نحسّن تنظيمنا ونسعى لتطوير كفاءتنا.

يعتبر تجسيد هذه الالتزامات رهانا يتعين على الإدارة تشريفه من خلال تقييم منتظم لمدى احترامها وإعلان نتائج هذا المسعى الجديد للنوعية لفائدة الجمهور العريض، وهو ما يشكل شفافية في تسيير التقييمات ورغبة أيضا في المضي قدما لجعل الخدمة العمومية أكثر نجاعة على وجه الخصوص و تتمثل هذه الالتزامات في مايلي :

1. مهام المراقبة المفاجئة:

تم هذه العمليات من طرف مديرية العلاقات العمومية والاتصال والمديريات الجهوية للضرائب على مستوى الهياكل المحلية لمديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب. تكمن مهمتها في مراقبة صحة ومصداقية التقييمات الذاتية المرسله لمراكز الضرائب ومديرية العلاقات العمومية والاتصال وكذا منهجية المراقبة التي يقوم بها المراجع المحلي (المعاينة المادية، معالجة الرسائل والبريد الإلكتروني).

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

2. سبر الآراء :

تمت التحقيقات من طرق مدققي مديرية العلاقات العمومية والاتصال والمديريات الجهوية للضرائب. يتم إجراؤها خلال مهمات المراقبة المفاجئة التي تتم من قبل هؤلاء تبعا لبرنامج المهام المعدة مسبقا من طرف الهيكل المذكورة أعلاه.

3. اللقاءات مع الاتحادات والجمعيات المهنية :

تتمثل في تقييم عدد اللقاءات المنظمة ذات الصلة بالبرنامج المعد من طرف كل مصلحة من مصالح مديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.

4. التقييمات الذاتية المنجزة من طرف المراجعين :

يعتبر المدقق على المستوى المحلي مراجع نوعية الخدمة. فهو مكلف بإعداد تقييم ذاتي لاحترام مرجع نوعية الخدمة. يتضمن التقييم الذاتي ما يلي :

المعاينات "المادية" التي تتمثل في :

- توثيق المصالح التي تتجسد من خلال إعلان ساعات استقبال الجمهور
- شروط الاستقبال المرتبطة بوجود مكان يضمن سرية الاستقبال
- التعريف بالأعوان المكلفين باستقبال مستعملين الإدارة
- الإصغاء الخارجي المحسد عبر المعلومة المقدمة من طرف الأعوان المكلفون بالاستقبال.

5. المراقبات "التوثيقية"،

المرتكزة أساسا على عينة من الرسائل والبريد المستلمة والصادرة من طرف المصالح.

6. مؤشرات النجاح

بغية السهر على احترام الالتزامات، تم تعريف المؤشرات ومتابعتها بشكل منتظم من طرف مديرية العلاقات العمومية والاتصال على المستوى المركزي والمديريات الجهوية للضرائب على المستوى الجهوي.

كما أنه تم اختيار ثمانية (08) التزامات في إجراء نوعية الخدمة.

تتضمن مؤشرات النجاح خمسة (05) مؤشرات موجزة ومؤشر إجمالي.

تسمح المؤشرات الموجزة بتقييم :

- شروط الدخول

- شروط التكفل

- نوعية الخدمة المؤداة

- احترام الآجال

7. الإصغاء الممنوح للمكلفين بالضريبة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

يتم الحصول على المؤشر الإجمالي لمسعى الجودة انطلاقاً من تجميع خمسة (05) مؤشرات موجزة يتم ترجيحها بمعامل خاص بكل مؤشر.

8. نظام المعلومات:

نطاق الحل :

يتكون نظام المعلومات من ثمانية مناهج كلية تُعرف كما يلي :

- المنهاج الكلي " القيادة "
- يحدد الأهداف ويضمن المتابعة
- يقوم بالتحليل
- يسعى لتطوير الأحكام التشريعية والتنظيمية
- تسيير التأهيلات
- المنهاج الكلي " تسيير العلاقات مع المكلفين بالضريبة "
- استقبال وإعلام المكلف بالضريبة
- التعريف واستقبال المكلف بالضريبة على الخط الإلكتروني
- التسجيل والتكفل بالبريد العادي والبريد الإلكتروني
- متابعة المواعيد.
- المنهاج الكلي " تسيير ملفات المكلفين بالضريبة "
- إنشاء رقم التعريف الجبائي والملف الجبائي للمكلف بالضريبة والملفات الفرعية (بطاقيات المراقبة والملفات الفرعية حسب نوع الضريبة والرسوم ...)
- تسيير الملف والملفات الفرعية للمكلفين بالضريبة من طرف مصلحة تسيير الملفات ومديرية الإعلام والتوثيق
- التصنيف والحفظ والولوج إلى الملفات
- الأشغال ذات الصلة بغلق الملف (حالة التنازل، التوقف...)
- تسيير التحولات (تحويلات الملفات بين المواقع الخارجية)
- على مستوى المكلف بالضريبة، يسمح هذا المنهاج بـ:
- الولوج إلى الخط الإلكتروني
- منح التأهيل للممثلين.
- المنهاج الكلي " تسيير الوعاء الضريبي "
- إصدار فرض الضرائب (الضريبة على الدخل الإجمالي-الموطن، الرسم العقاري، الضريبة على الأملاك) عن طريق الجدول العام (منهاج المراكز الجوارية للضرائب)
- استلام واستغلال التصريحات الشهرية والفصلية والنصف السنوية والسنوية وحتى غير الدورية

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- تدوين واستغلال العناصر المصرح بها
- إعادة تنشيط المكلفين بالضريبة العاجزين
- القيام بالتسويات
- تسيير التسديدات (منهاج مديرية كبريات المؤسسات)
- تسيير نظام الإعفاءات والمزايا الجبائية.
- **المنهاج الكلي "التصفية"**
- تسجيل معايير فرض الضريبة
- القيام بالتصفية
- تحويل السند وإثباته محاسبيا (حالات التصفيات الذاتية)
- **المنهاج الكلي "القبض والتحصيل"**
- يقوم بمعالجة مجمل المداخيل (إن اقتضى الأمر) ذات الصلة المباشرة مع النشاطات الجبائية للمديرية العامة للضرائب. يتضمن المناهج التالية :
- التحصيل
- القيام بالعمليات المحاسبية للمنتوجات
- إعادة التنشيط / المتابعة
- تحويل الوضعيات الجبائية
- كما يتضمن :
- التسديدات كونها تشكل عملية متماثلة مع التحصيلات
- تسديد الطوابع والقسيمة التي تتم على مستوى القابض.
- **المنهاج الكلي "المراقبة"**
- يتضمن المناهج التالية :
- البحث عن المادة الضريبية
- إعداد برامج المراقبة
- القيام بالمراقبة ومسك الملف
- أصناف الرقابة هي :
- التحقيق في المستندات (يتم من طرف مصالح البحث والتحقيق، مراكز الضرائب، مديرية كبريات المؤسسات)
- التحقيق في عين المكان (المراجعات العامة والتحقيقات المصوبة) (مراكز الضرائب، مديرية كبريات المؤسسات)
- التحقيق في الصفقات العقارية (حول حقوق التسجيل) (المديريات الولائية للضرائب، مراكز الضرائب)
- التحقيق المعمق للوضعيات الجبائية المحملة (المديريات الولائية للضرائب)

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- الرقابة في إطار الفرقة المختلطة (المديريات الولائية للضرائب)

- المنهاج الكلي "تسيير الطعون والمنازعات"

يتضمن المناهج التالية :

- تسيير الطعون الولائية

- تسيير المنازعات

- تسيير الطعون حول المنازعات.

المطلب الثاني: التجهيزات المادية و المالية لإدارة الضرائب

لضمان سيرورة العمل بإدارة الضرائب يستلزم توفر العديد من التجهيزات المادية والمالية التي تطرقنا إليها أثناء فترة

التربص بالمديرية الولائية للضرائب تبسة

أولا: التجهيزات المادية :

- 03 أجهزة كمبيوتر نظام مستخدم رئيسي ذات قدرة عالية

- 105 أجهزة كمبيوتر مكتبية تحتوي على نظام ميكروسوفت أوفيس.

- 22 أجهزة كمبيوتر مكتبية تحتوي على نظام متعدد الشبكات

- 06 ماسح ضوئي

- 14 طابعة لازار سوداء

- 36 طابعة من الحجم الكبير ذات سرعة فائقة و متعددة الخدمات

- 100 حافظ للطاقة الكهربائية

- 03 خازنات للنظام المستخدم

- 03 وحدة تحكم الإدارة

- 10 أجهزة كاميرا للمراقبة

و نذكر أيضا عدة برامج معدة للعمل في إدارة الضرائب من أجل عملية التحصيل وأيضا مخصصة للتسجيل و

الطابع والعمليات الجبائية

- نظام التشغيل مستخدم رئيسي R2 2012

- برنامج SQL SERVEUR

- برامج مضادة للفيروسات (Anti-Spyware ، Anti-Spam)

ثانيا: التجهيزات المالية:

- خلال سنة 2020 خصصة ميزانية لسيرورة العمل بمديرية الضرائب تبسة بمبلغ يقدر ب: 310.691.431

دج

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- خصصة ميزانية لإنشاء مركز ضرائب CDI مبلغ قدر بـ: 02 مليار لتجهيزات الإدارة الالكترونية محتمل إفتتاحه قريبا

- خصصة ميزانية لإنشاء مركز جوارى للضرائب بلدية الشريعة لولاية تبسة قدرة بمبلغ 1.5 مليار دج

- خصصة ميزانية لإنشاء مركز جوارى للضرائب بئر العاتر ولاية تبسة قدرة بـ 1.8 مليار دج

المطلب الثالث: النظام المعلوماتي الالكتروني لإدارة الضرائب

يعتبر ادراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحديث.

وهي تتطلب تكييف التشريع الجبائي من أجل التوجه نحو التقنيات غير المادية و تأطير الدخول الالكتروني للنظام المركزي.

اولا: النظام المعلوماتي الداخلي و الخارجي لدى إدارة الضرائب:

في مرحلة أولى تم توظيف والاستعانة بمكتب استشارة أجنبي، قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع، من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للاحتياجات الخاصة والمتطلبات التقنية المرتبطة، من جهة، بالمهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب، من جهة، إعداد مشروع العقد.

بناء على هذا المسعى، نجم عن المساعي الإدارية و التقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في الأخير، توظيف متعامل إسباني (إندراسيستماس) Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائيتشكل هذا المشروع من 23 حصة، تبدأ من مرحلة التأطير و تنتهي في مرحلة الصيانة والضمان وعليه فإن النظام المعلوماتي المقترح من طرف هذا المتعامل يركز على حل معلوماتي من نوع (ERP-SAP)، يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في غالب الحالات لمتطلبات المهام الحرفية لإدارة جبائية، مع برمجة العناصر الآتية:

1. ضبط وتحديد الحل المعلوماتي

التكفل بالتطورات المعلوماتية الخاصة باحتياجات المهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب.

تنظيم المشروع:

تم تنظيم المشروع ، حاليا، في خمس ورشات:-1 ورشة الاندماج الوظيفي و تشكل من سبعة (7)

أ- مجموعات عمل ترتبط مهامها بالمسارات الحرفية الكلية المنصوص عليها في دفتر الشروط:

المجموعة 01: إستقبال المكلف بالضريبة

المجموعة 02: تسير الملف الجبائي للمكلف بالضريبة

المجموعة 03: الوعاء و التصفية

المجموعة 04: التحصيل و قبض الضريبة

المجموعة 05: الرقابة الجبائية

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

المجموعة 06: المنازعات

المجموعة 07: الإشراف

أ- ورشة ترحيل واسترجاع المعطيات

ت- ورشة الواجبات

ث- ورشة الهندسة و الهندسة التقنية

ج- ورشة الإيرادات /توزيع

ح- ورشة التكوين

ع- خلية التخطيط، نوعية المخاطر والتسيير الوثائقي.

2. أهداف مشروع تشغيل المنظومة المعلوماتية الجبائية :

يرمي المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكّم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة و الأملاك التي يتوفر عليها هؤلاء.

غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب، من الآن فصاعداً، اللجوء إلى الإجراءات الحديثة لمعالجة معلوماتية لكل المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة على المكلفين بها و تحصيل مختلف أنواع الضرائب والرسوم.

و هذا يتطلب أيضاً التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها و المتعلقة بالرقابة الجبائية والاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية وتقديم الجداول الإحصائية الموجزة و هذا من أجل إعداد مؤشرات التسيير و النجاعة بصفة عاجلة و آلية.

لا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال و خاصة تطبيق منظومة معلوماتية ناجعة.

لقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، أي أن الشروط المبيّنة أدناه قد توفرت:

- تكوين الأعوان الجبائيين في كيفية إستعمال الإعلام الآلي و الحبكات المعلوماتية القاعدية

(MS Office, Word, Excel)

- تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب

- وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني و الأنترانت

- إدخال الأنترنت في المصالح الجبائية

تعدد النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية، و يمكن تلخيصها كما يلي:

- التخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان

- المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة و تأسيس الوعاء والتحصيل وكذا تسيير الملف الجبائي، و هذا من خلال تألية هذه العمليات
- ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة
- التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة
- تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى -- التحصيل حسب نوع الضرائب و تبعا لكل قطاع نشاطي
- تقديم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات إستشرافية و التحليل واتخاذ القرار
- مركزة قاعدة المعطيات بالنسبة لمختلف فئات المكلفين بالضريبة تسمح بالولوج الآلي للمحققين في - المحاسبة إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم
- برمجة عمليات التدقيق على أساس المعايير المؤسسة و المحددة بموضوعية بناء على قاعدة المعايير المنسجمة
- التحكم الأفضل في الموارد الجبائية
- محاربة الاقتصاد الموازي و غير القانوني
- مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها
- التقليل في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة
- التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات
- تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج المراقبة
- إدراج إجراءات التصريح عن بعد
- إدراج إجراءات الدفع عن بعد

ثانيا: نظام الأنظمة والتطبيقات والمُنتجات (SAP) الذي تستخدمه إدارة الضرائب:¹

- (SAP) اختصار لاسم شركة المانية تحمل هذا الاسم " Systems, Applications and Products"، والهدف من إنشاء هذه الشركة كان إيجاد إصدارات برمجية خاصة بالإدارة، وذلك من أجل ربطها ببعضها البعض وفق نظام واحد من أجل الارتقاء في أعمالها وكفاءتها في أدائها، وذلك للاستغناء عن أنظمة وبرمجيات عديدة تكون مختلفة في خصائصها، ولقد استخدمته إدارة الضرائب لرفع من مستوى خدماتها الالكترونية و يكون مجالات استخدامه بين الإدارات الداخلية، وله عدة تطبيقات و إستعمالات نذكر منها:
- نظام (بالإنجليزية: FICO): يعني المحاسبة المالية (بالإنجليزية: Financial Accounting).
 - سي أو (بالإنجليزية: CO): تعني التحكم (بالإنجليزية: Controlling).

¹تعريف بنظام SAP، https://mawdoo3.com/ما_هو_نظام_SAP_،_الاطلاع_على_الموقع_16/5/2021_على_الساعة_13:35.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- إي سي (بالإنجليزية: EC): تعني السيطرة على المشاريع (بالإنجليزية: Enterprise Controlling).
- تي آر (بالإنجليزية: TR): هي اختصار لكلمة خزينة (بالإنجليزية: Treasury).
- أي إم (بالإنجليزية: IM): هي اختصار لإدارة الاستثمار (بالإنجليزية: Investment Management).
- إتش آر (بالإنجليزية: HR): هي اختصار للموارد البشرية (بالإنجليزية: Human Resource).
- إس دي (بالإنجليزية: SD): هي اختصار للمبيعات والتوزيع (بالإنجليزية: Sales and Distribution).
- إم إم (بالإنجليزية: MM): هي اختصار لإدارة المواد (بالإنجليزية: Materials Management).
- بي إم (بالإنجليزية: PM): هي اختصار لصيانة المصنع (بالإنجليزية: Plant Maintenance).
- بي بي (بالإنجليزية: PP): هي اختصار لتخطيط الإنتاج (بالإنجليزية: Production Planning).
- كيو إم (بالإنجليزية: QM): هي اختصار لإدارة الجودة (بالإنجليزية: Quality Management).
- بي دبليو (بالإنجليزية: BW): هي اختصار لتخزين العمل (بالإنجليزية: Business Warehousing).
- آي إس (بالإنجليزية: IS): هي اختصار لحل الصناعة (بالإنجليزية: Industry Solution).
- سي إس (بالإنجليزية: CS): هي اختصار لخدمة العميل (بالإنجليزية: Customer Service).
- بي إس (بالإنجليزية: PS): هي اختصار لأنظمة المشروع (بالإنجليزية: Project Systems).
- سي آر إم (بالإنجليزية: CRM): هو اختصار لإدارة علاقة العميل (بالإنجليزية: Customer Relationship Management).
- ماي ساب (بالإنجليزية: my SAP): هي لإدارة دورة حياة المنتج (بالإنجليزية: Product Life Cycle Management).
- إس سي إم (بالإنجليزية: SCM): هي اختصار لإدارة سلسلة دعم برمجية نت ويفر (بالإنجليزية: SAP Netweaver Supply Chain Management).

ثالثا: دمج تقنية الألياف الضوئية أو البصرية (Optical Fiber) مع شبكات الإنترنت (Intranet):

تستخدم إدارة الضرائب كابلات الفايبر أو الألياف الضوئية لنقل تدفق المعلومات والتي تربط بين شبكات الإنترنت (Intranet) في الإدارات الداخلية للضرائب، كابلات الألياف الضوئية تستخدم الضوء لنقل وتدفع المعلومات و البيانات من خلال الزجاج و في بعض الأحيان تستخدم نوع من أنواع البلاستيك على عكس الكابلات النحاسية التي تستخدم مادة النحاس لنقل الإشارات الكهربائية، حاليا أصبحت الألياف الضوئية أكثر

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

انتشارا و خاصة في الحالات التي تحتاج إلى سرعات عالية، و استمرار في نقل البيانات بدون توقف أو تقطع مثل المجال الطبي و داخل الطائرات و الغواصات وغيرها من المجالات الأخرى .

و الألياف الضوئية تستخدم تقنيات تختلف عن الكيابل النحاسية في إرسال و استقبال البيانات حيث يتم إرسال البيانات الرقمية (1 و 0) في الألياف الضوئية على شكل نبضات ضوئية حيث (0) يمثل فتح لمصدر الضوء و (1) يمثل غلق لمصدر الضوء، و مصدر الضوء في الألياف الضوئية إما أن يكون من الليزر أو من الثنائي الباعث للضوء LED.

و يتم إرسال البيانات من خلال الألياف الضوئية من خلال ثلاث مكونات :

1. المرسل transmitter : و هو يستخدم لتحويل النبضات الكهربائية إلى نبضات ضوئية حيث يضيء بسرعة عند مرور تيار كهربائي، و يطفى عند عدم مرور تيار كهربائي.
2. كابل الليف الضوئي: و هو الوسط الذي ينقل الضوء من المرسل إلى المستقبل.
3. المستقبل Receiver : و هو الذي يستقبل النبضات الضوئية و يحولها إلى نبضات كهربائية مرة أخرى.¹

رابعا: موقع الانترنت الخاص بادارة الضرائب :

ومن مميزات هذا الموقع:

1. إجراء طلب التسجيل فيما يخص رقم التعريف الجبائي (NIF) : استخدمت إدارة الضرائب موقعا على الانترنت للرفع من مستوى الخدمات العمومية لصالح المكلفين بالضرائب، ويتمثل هذا الإجراء في منح المكلف بالضريبة إمكانية اختيار طريقة إدخال البيانات الخاصة بهويته سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا عبر نمط معلوماتي يرسله كمرفقة إلى العنوان الإلكتروني "did-requetes@mf.gov.d" سيسمح هذا الإجراء للمكلف بالضريبة من جهة من تأكيد طلب التسجيل الجبائي، ومن جهة أخرى بمتابعة دراسة طلبه. تقوم مصالح مديرية الإعلام والتوثيق الجبائي بإرساله بريد إلكتروني تُعلمه برقم التعريف الجبائي الذي مُنح له من خلال إشعار بالتسجيل معد حسب صيغة محددة مسبقا حيث يمكنه تقديمها للمصلحة التي يتبع لها (مفتشية أو مركز ضرائب) قصد المصادقة عليها وطلب شهادة التسجيل الجبائي.

1. التصريح عن بعد بالنسبة للمكلفين بالضريبة: في إطار مواصلة إجراءات تحديث الإدارة الجبائية

تذكر المديرية العامة للضرائب المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات انه تم وضع تحت تصرفهم بوابة مخصصة للإجراءات الإلكترونية تسمى "جبائتك" يولج إليها عن طريق العنوان الإلكتروني التالي

www.jibayatic.dz

تهدف هذه البوابة الى توفير للمكلفين بالضريبة امكانية ارسال عن بعد و بكل امان تصريحاتهم

¹ شرح كابلات الفايبر و فكرة عملها، -[https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-](https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-post_19.html)

[post_19.html](https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-post_19.html)، تصفح الموقع 19/5/2021 على الساعة 2:19am.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الملمزين بها و هذا بغية جعل التسيير العادي للضرائب اكثر سهولة و التقليل من تكلفة الوقت و الانتقال. يخضع المكلف بالضريبة الذي يرغب في الاستفادة من عرض الخدمات عبر الانترنت إلى الانضمام الطوعي المسبق لخدمات مديرية كبريات المؤسسات DGE.

تمنح العضوية للمكلف بالضريبة للحصول على مكان خاص وآمن، والذي يتضمن العمليات التي أجريت في شكل لوحة القيادة.

يوجد ملف العضوية مبسط للتحميل مجانا في قسم الوثائق في نفس البوابة الخدمات التي تقدمها البوابة ذات استخدام حر، ما لم يكن عائقا رئيسيا، و هي متوفرة وسهلة الوصول إليها كما أنها توفر تأمينا في تبادل البيانات. يرافق هذه الخدمات مساعدات تؤمن الأخطأ الحسابية الراجعة الى الإجراء الورقي.

يتم إرسال تصريح، عبر البوابة، بصفة تلقائية، ويتبع دائما بوصل استلام ملزم للإدارة الجبائية.

تسمح العضوية في هذه الخدمة للمكلفين بالضريبة بأداء أفضل للالتزامات الجبائية عن بعد مع أفضل خدمة.¹

المبحث الثالث: طرق وأدوات الدراسة تحليلها و تفسيرها

تشكل الاساليب والاجراءات المنهجية مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرحى من خلالها الوصول الى النتائج النهائية و إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

يحدد هذا المطلب مجتمع الدراسة باعتبار ان مشروع الدراسة يتوقف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي، واستكمالا لإجراءات الدراسة النظرية و الميدانية في المديرية الولائية للضرائب -تبسة- ، فبالنظر ان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المديرية الولائية للضرائب -تبسة- ، فمجتمع الدراسة يفرض نفسه للواقع، فنظرا لتباين حجم المجتمع بسبب طبيعة الخدمة المقدمة من قبل الادارة للمكلفين وقيود الوقت المفروضة على هذه الدراسة فانه صعب علينا استعمال أسلوب العينات، لذى فقد استخدمنا أسلوب الحصر الشامل لتسهيل عملية تحديد عينة الدراسة و الحصول على معلومات.

أولا: عينة الدراسة

قمنا باختيار المديرية الولائية للضرائب -تبسة- كونها تعتمد على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والتي تشهد تفاعلا كبيرا من قبل موظفيها، إضافة الى كونها تتبنى مفهوم الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي ولقد شملت الدراسة على 200 موظف بالمديرية الولائية للضرائب -تبسة- من مختلف المستويات والاصناف وقد تم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي، وبالنسبة للاستبيانات فقد قمنا بتوزيع 40

¹ إجراء طلب التسجيل فيما يخص رقم التعريف الجبائي، -05-2014-05-22/ar/index.php/www.mfdgi.gov.dz، تصفح الموقع 15/5/2021 على الساعة 10:00am

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

نسخة على موظفي المديرية الولائية للضرائب -تبسة- قمنا باسترجاع 36 نسخة وباقي الاستثمارات غير صالحة للدراسة لعدم ملئ جميع أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): تداول الاستبانة

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة
العدد	40	36	04
النسبة المئوية%	100%	90%	10%

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: أدوات جمع البيانات

لغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها، وجعل المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية وواقعية اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة، وتم اعتماد في تصميمها على الإطار النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. وتم اعداده بشكل يخدم الدراسة

ثالثا: إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الخطوات التالية

- اعداد نموذج الدراسة
- تحديد أفراد عينة الدراسة
- تم توزيع 36 استمارة على موظفي المديرية الولائية للضرائب

بعد جمع الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وترميزها وتفريغها، استخدمنا في معالجتها العديد من اساليب التحليل الاحصائي لاختبار صدق وثبات الاستبانة، اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائي SPSS النسخة 28: معامل الثبات الفاكرونباخ، ومعامل الارتباط التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي والانحدار.

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

قصد تسهيل الدراسة تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان في العناصر التالية:

- اولاً: محتوى اداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها والتأكد من فرضيات البحث، فقمنا بوضع استبيان كأداة للوصول الى الحقائق المتعلقة بالدراسة، وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة.

- ثانياً: تصميم الاستبانة

وقسمت على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمعرفة البيانات الشخصية لموظفي المديرية الولائية للضرائب ، الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة للعينة المدروسة.

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية وأبعاد جودة الخدمة) وهو بدوره ينقسم الى محورين:

- المحور الأول: ويتكون من جزء من العبارات التي تقيس ابعاد واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية

- البعد الاول: العنصر التقني ويضم خمسة عبارات،

- البعد الثاني: العنصر اليشري يضم خمسة عبارات،

- البعد الثالث: الأنظمة والتشريعات يضم خمسة عبارات،

➤ المحور الثاني: ويتكون من جزء من العبارات التي تقيس أبعاد جودة الخدمة،

- البعد الاول: الجوانب الملموسة ويضم ثلاث عبارات،

- البعد الثاني: الاعتمادية يضم ثلاث عبارات،

- البعد الثالث: الاستجابة يضم أربعة عبارات،

- البعد الرابع: التعاطف الرقمية ويضم أربعة عبارات،

- البعد الخامس: الثقة ويضم عبارة واحدة،

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الكلية من أجل تحكيمه وقد أشاروا الى مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم توزيع الاستمارات على مجموعة من الموظفين وتم استرجاعها وتفرغ بياناتها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

ثالثا: المقياس المستخدم

استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لقياس اراء ومواقف الموظفين في المديرية الولائية للضرائب لمحتويات محورين الاستبيان.

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على محمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية- مصر-2002، ص177.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت تم حساب المدى ($4 = 5 - 1$). وهي العبارة عن الفرق ما بين اعلى وأدنى قيمة للمقياس. وللحصول على طول الخلية الصحيح هو تقسيم المدى على عدد فئات المقياس 5 أي $0.8 = 5/4$. بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول كل خلية كمايلي:

جدول رقم-(04): طول خلايا مقياس ليكارت

عدد افراد العينة	طول الخلية	الاتجاه	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق تماما	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 الى 5	موافق تماما	مرتفع جدا

مصدر: محمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر-2002، ص79.

الجدول رقم(05): قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاو الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية	15	0.811
أبعاد جودة الخدمة	15	0.877
كامل الاستمارة	30	0.844

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان معاملات الثبات لمتغيري الدراسة قد فاقت 0.70 النسبة المقبولة احصائيا، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.844، وهي نسبة عالية ومقبولة وتدل على ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجيهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث الى:

النتائج الوصفية للدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هو مفي الجدول التالي:

أ - حسب متغير الجنس: ينقسم متغير الجنس الى قسمين والجدول ادناه يوضح ذلك

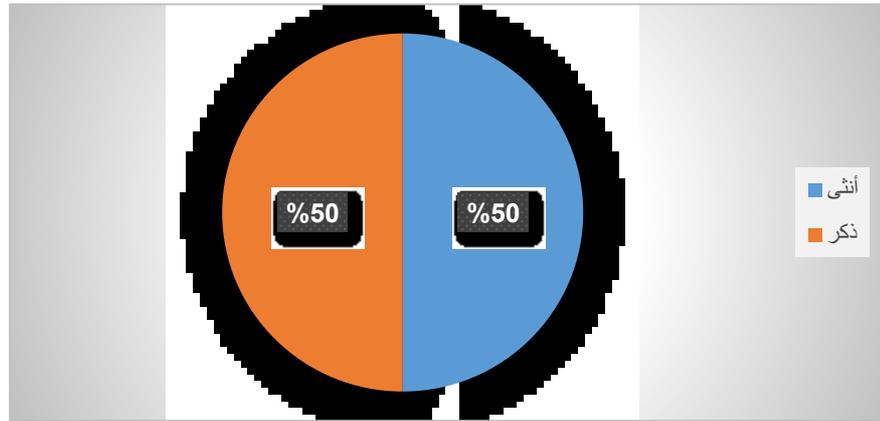
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
الجنس	أنثى	18	%50
	ذكر	18	%50
	المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 4

شكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل الموضح اعلاه ان مفردات عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس، فقد كانت نسبة الإجابة على عبارات الاستبيان (50%) إناث، في مقابل (50%) ذكور وهذا ما يدل على إجابات متغير الجنس من الموظفات الاناث متساوية مع الموظفين الذكور بمديرية الضرائب - تبسة.

ب - حسب متغير الفئة العمرية: ينقسم متغير الفئة العمرية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:
الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

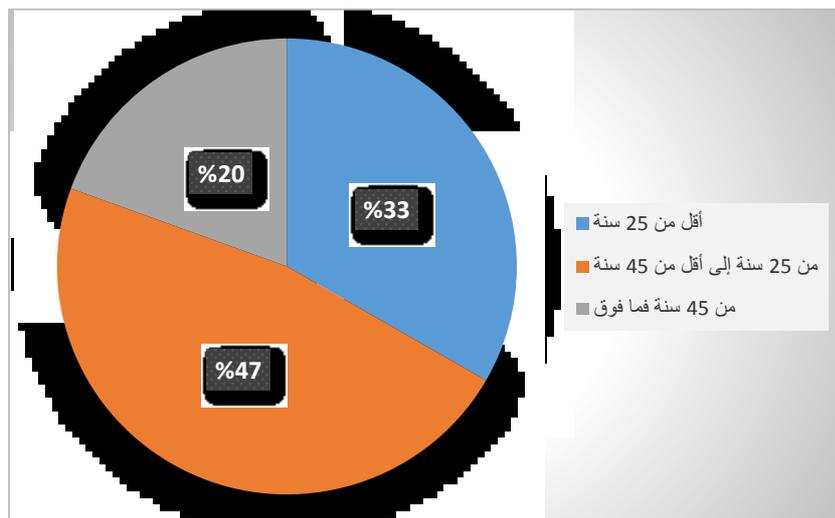
المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
---------	------------	---------	---------------

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

أقل من 25 سنة	12	33.33%
من 25 سنة إلى أقل 45 سنة	17	47.22%
من 45 سنة فأكثر	7	19.44%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة، حسب الفئات العمرية ان النسبة الاعلى (47%) تعود لفئة العمرية (25-45) سنة ثم تليها الفئة أقل من (25) سنة بنسبة (33%)، وأخيرها الفئة العمرية (45) سنة فما فوق هذا يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك فئات عمرية مختلفة قادرة على استيعاب الاستبيان و الاجابة عليه، و هذا ما يبين أيضا ان فئة الشباب أكثر إقبالا على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

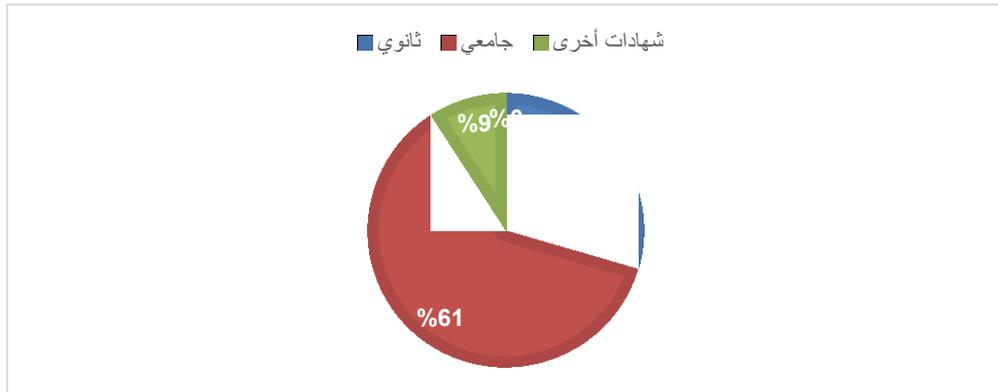
3 - حسب متغير المؤهل العلمي: كانت أجابات عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي تختلف من موظف الى آخر وكانت كلها ذات مؤهل علمي عالي وأكثرها مؤهل جامعي وهذا يدل على أن موظفي المديرية الولائية للضرائب ذات مؤهل علمي عالي وكفاءات جيدة.

الجدول رقم (8): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	14%
جامعي	27	75%
شهادات أخرى	4	11%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 16 يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد الأغلبية من فئة جامعي وذلك بنسبة 75% من مجموع الموظفين ثم يليها و فئة الموظفين الذين لديهم مستوى الثانوي نسبة 13% و ومن ثم جاءت فئة الموظفين الذين لديهم دراسات تطبيقية في المرتبة الثالثة بنسبة 11%، وهذا ما يوضح لنا أن المؤسسات العمومية غالبا ما توظف أصحاب الشهادات الجامعية.

4 - حسب متغير الخبرة: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى ثلاث مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

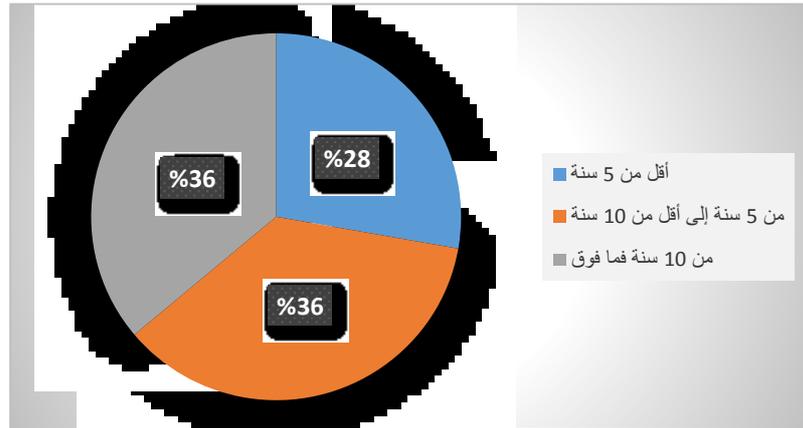
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسب المئوية	التكرار	فئات العمر	المتغير
%27.77	10	أقل من 5 سنوات	المتغير
%36.11	13	من 5 سنوات إلى 10 سنة	
%36.11	13	أكثر من 10 سنة	
%100	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (17) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع أفراد عينة الدراسة، حسب الفئات الخبرة المهنية ان النسبة الاعلى (36%) تعود لفئة العمرية أكثر من (15) سنة والفئة العمرية من (5-10) سنة بنسبة (36%) وهما متساويتان، وأخيرها الفئة أقل من (5) سنة بنسبة (28%)، هذا يفسر ب، وهذا مايبين ان أغلب الموظفين بمديرية الضرائب -تبسة- لهم أقدمية وخبرة مهنية جيدة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات الافراد قيد الدراسة نحو متغيرات الدراسة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss28

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

-أولا: تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية):

1-العنصر التقني.

الجدول رقم (10): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد العنصر التقني.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تتوفر البنية التحتية على التكنولوجيا اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضرائب	17	16	1	1	1	4,31	0.676	2	موافق بشدة
2	تتوفر مديرية الضرائب على نظاماً إلكترونيًا لنسهيل وتسريع المعاملات الضريبية	12	12	10	1	1	3,92	0.572	4	موافق
3	توفر مديرية الضرائب نظامًا إلكترونيًا لمراجعة ومعالجة الطلبات والشكاوى الضريبية	5	11	15	4	1	3,42	0.441	5	موافق
4	توفر مديرية الضرائب خدمات إلكترونية للمكلفين لتقديم الإقرارات الضريبية والدفع الإلكتروني للضرائب	11	15	9	1	0	4,00	0.584	3	موافق
5	توجد إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين وتأكيد هويتهم عند استخدام الخدمات الإلكترونية لمديرية الضرائب	22	9	5	0	0	4,47	0.719	1	موافق بشدة

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

اجمالي البعد	4.02	/	/	موافق
--------------	------	---	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.02) وقد حاز على درجة تقييم موافق، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة موافق اي تراوحت ما بين (3.42- 4.47) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.719) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (5) على اعلى متوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.719) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

- العبارة رقم (01) : تتوفر البنية التحتية على التكنولوجيا اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضرائب، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.31 و انحراف معياري قدر ب: 0.676 و احتلت المرتبة (02) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان البنية التحتية تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضرائب.

- العبارة رقم (02): تتوفر مديرية الضرائب على نظام إلكترونيّ لتسهيل وتسريع المعاملات الضريبية، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.92 وانحراف معياري قدر ب: 0.572 احتلت المرتبة (04) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة تعتقد أن مديرية الضرائب تتوفر على نظام إلكترونيّ لتسهيل وتسريع المعاملات الضريبية.

- العبارة رقم (03): توفر مديرية الضرائب نظامًا إلكترونيًا لمراجعة ومعالجة الطلبات والشكاوى الضريبية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.42 وانحراف معياري قدر ب: 0.441 احتلت المرتبة (05) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة تعتقد أن مديرية الضرائب توفر نظامًا إلكترونيًا لمراجعة ومعالجة الطلبات والشكاوى الضريبية.

- العبارة رقم (04): توفر مديرية الضرائب خدمات إلكترونية للمكلفين لتقديم الإقرارات الضريبية والدفع الإلكترونية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.00 وانحراف معياري قدر ب: 0.584 احتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة تعتقد أن مديرية الضرائب توفر خدمات إلكترونية للمكلفين لتقديم الإقرارات الضريبية والدفع الإلكترونية.

- العبارة رقم (05): توجد إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين وتأكيد هويتهم عند استخدام الخدمات الإلكترونية لمديرية الضرائب حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.47 وانحراف معياري قدر

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

ب: 0.719 احتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تعتقد أن مديرية الضرائب توفر إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين وتأكيد هويتهم عند استخدام الخدمات الإلكترونية لمديرية الضرائب.

العنصر اليشري:

الجدول رقم (11): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد العنصر اليشري.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
1	تقدم مديرية الضرائب التدريب والتوعية للموظفين بشأن استخدام التكنولوجيا الضريبية الجديدة	12	16	3	2	3	3,89	0.579	3	موافق	
2	توجد سهولة في التواصل مع موظفي مديرية الضرائب عبر القنوات الإلكترونية	7	24	5	0	0	4,06	0.588	1	موافق	
3	توجد فرق متخصصة في مديرية الضرائب لدعم وصيانة الأنظمة الإلكترونية وحل المشكلات التقنية	6	22	8	0	0	3,94	0.558	2	موافق	
4	يملك الموظفون مهارات في استخدام التكنولوجيا	8	22	2	2	2	3,89	0.565	4	موافق	
5	تتعامل مديرية الضرائب بسرية تامة مع المعلومات الخاصة بالزبائن	6	22	6	2	0	3,89	0.549	5	موافق	
اجمالي البعد										موافق	
								3.93	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.93) وقد حاز على درجة تقييم موافق، وتنوع تقييم اتجاه العبارات درجة موافق بشدة اي تراوحت ما بين (3.89- 4.06) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.588) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

العبارة رقم (1) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.588)، و هو ما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا البعد من خلال ماييلي :

-العبارة رقم (01): تقدم مديرية الضرائب التدريب والتوعية للموظفين بشأن استخدام التكنولوجيا الضريبية الجديدة، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.89 وانحراف معياري يقدر ب: 0.579 واحتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تقدم التدريب والتوعية للموظفين بشأن استخدام التكنولوجيا.

-العبارة رقم (02): توجد سهولة في التواصل مع موظفي مديرية الضرائب عبر القنوات الإلكترونية حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.06 وانحراف معياري يقدر ب: 0.588 واحتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب لديها سهولة في التواصل مع موظفي مديرية الضرائب عبر القنوات الإلكترونية.

-العبارة رقم (03): توجد فرق متخصصة في مديرية الضرائب لدعم وصيانة الأنظمة الإلكترونية وحل المشكلات التقنية حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.94 وانحراف معياري يقدر ب: 0.558 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب لديها فرق متخصصة في مديرية الضرائب لدعم وصيانة الأنظمة الإلكترونية وحل المشكلات التقنية.

-العبارة رقم (04): يمتلك الموظفون مهارات في استخدام التكنولوجيا حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.89 وانحراف معياري يقدر ب: 0.565 واحتلت المرتبة (04) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تمتلك موظفين لديهم مهارات في استخدام التكنولوجيا.

-العبارة رقم (05): تتعامل مديرية الضرائب بسرية تامة مع المعلومات الخاصة بالزبائن حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.89 وانحراف معياري يقدر ب: 0.549 واحتلت المرتبة (05) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تتعامل بسرية تامة مع المعلومات الخاصة بالزبائن.

3- الأنظمة والتشريعات

الجدول رقم (12): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الأنظمة والتشريعات.

رقم	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط	الانحراف	الرتة	الاتجاه
-----	----------	---	---	---	---	---------	----------	-------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

العبارة			الحسابي	المعياري	ب					
1	توفر مديرية الضرائب أنظمة أمنية لحماية البيانات الشخصية	16	15	3	1	1	4,22	0.654	1	موافق بشدة
2	تتحرّم مديرية الضرائب لخصوصية البيانات الشخصية لزيائنها	0	11	25	0	0	3,31	0.390	3	محايد
3	وضوح وسهولة تطبيق أنظمة وسياسات الإدارة الإلكترونية لدى مديرية الضرائب	5	5	21	4	1	3,25	0.400	4	محايد
4	توفر مديرية الضرائب آليات لمعالجة الانتهاكات والمخالفات الضريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	11	9	15	1	0	3,83	0.543	2	موافق
5	توجد إجراءات وعقوبات محددة لمكافحة التلاعب والغش في استخدام الأنظمة الضريبية الإلكترونية	2	3	31	0	0	3,19	0.367	5	محايد
اجمالي البعد										موافق
3.56										/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.56) وقد حاز على درجة تقييم موافق، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة موافق اي تراوحت ما بين (3.19- 4.22) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.654) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد،

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

وقد حصلت العبارة رقم (1) على اعلى متوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.654) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

-العبارة رقم (01): توفر مديرية الضرائب أنظمة أمنية لحماية البيانات الشخصية، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.22 و انحراف معياري قدر ب: 0.654 و احتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب توفر أنظمة أمنية لحماية البيانات الشخصية.

-العبارة رقم (02): تحترم مديرية الضرائب لخصوصية البيانات الشخصية لزيائنها حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.31 و انحراف معياري قدر ب: 0.390 و احتلت المرتبة (03) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تحترم خصوصية البيانات الشخصية لزيائنها.

-العبارة رقم (03): وضوح وسهولة تطبيق أنظمة وسياسات الإدارة الإلكترونية لدى مديرية الضرائب حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.25 و انحراف معياري قدر ب: 0.400 و احتلت المرتبة (04) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب لديها وضوح وسهولة في تطبيق أنظمة وسياسات الادارة الالكترونية .

-العبارة رقم (04): توفر مديرية الضرائب آليات لمعالجة الانتهاكات والمخالفات الضريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.83 و انحراف معياري قدر ب: 0.543 و احتلت المرتبة (02) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تحترم خصوصية البيانات الشخصية لزيائنها.

-العبارة رقم (05): توجد إجراءات وعقوبات محددة لمكافحة التلاعب والغش في استخدام الأنظمة الضريبية الإلكترونية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.19 و انحراف معياري قدر ب: 0.367 و احتلت المرتبة (03) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب لديها اجراءات وعقوبات محددة لمكافحة التلاعب والغش في استخدام الانظمة الضريبية الالكترونية .

ثالثا: المحور الثاني: اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة):

1-الجوانب الملموسة.

الجدول رقم (13): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الجوانب الملموسة.

رقم	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الاتجاه
-----	----------	---	---	---	---	---------	----------	--------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

العبارة			الحسابي	المعياري								
1	الحرص على نظافة وترتيب اقسام مديرية الضرائب	2	3	31	0	0	0	3	0.367	3	محايد	
2	التصميم الخارجي والديكور الداخلي جميل ومريح جدا.	10	12	9	2	3	3	2	0.521	2	موافق	
3	الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة	1	24	11	0	0	0	1	0.494	1	موافق	
اجمالي البعد										3.52	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.52) وقد حاز على درجة تقييم موافق، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة موافق اي تراوحت ما بين (3.19- 3.72) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.521) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (3) على اعلى متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.521) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

العبارة رقم (01): الحرص على نظافة وترتيب اقسام مديرية الضرائب ، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.19 و انحراف معياري قدر ب: 0.367 و احتلت المرتبة (03) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان في مديرية الضرائب تبسة العبارة رقم (02): **التصميم الخارجي والديكور الداخلي جميل ومريح جدا.** حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.67 و انحراف معياري قدر ب: 0.521 و احتلت المرتبة (02) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان في مديرية الضرائب تبسة التصميم الخارجي والديكور الداخلي جميل ومريح جدا

العبارة رقم (03): الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.19 و انحراف معياري قدر ب: 0.367 و احتلت المرتبة (03) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان في مديرية الضرائب تبسة تمتلك الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة.

2- الاعتمادية:

الجدول رقم (14): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الاعتمادية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
1	تلتزم مديرية الضرائب بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات	0	9	27	0	0	3,25	0.376	2	محايد	
2	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح	5	15	16	0	0	3,69	0.495	1	موافق	
3	سهولة استخدام أنظمة وخدمات المديرية الإلكترونية.	0	11	21	4	0	3,19	0.371	3	محايد	
اجمالي البعد										محايد	
								3.37	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.37) وقد حاز على درجة تقييم محايد، وتنوع تقييم اتجاه العبارات درجة موافق ومحايد اي تراوحت ما بين (3.19- 3.69) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.495) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (2) على اعلاها بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.495)، و هو ما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا البعد من خلال مايلي :

- العبارة رقم (01): تلتزم مديرية الضرائب بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.25 وانحراف معياري يقدر ب: 0.376 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تلتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.

- العبارة رقم (02): الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.69 وانحراف معياري يقدر ب: 0.495 واحتلت المرتبة (01) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تلتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.

- العبارة رقم (03): سهولة استخدام أنظمة وخدمات المديرية الإلكترونية، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.19 وانحراف معياري يقدر ب: 0.371 واحتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تلتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

3- الاستجابة.

الجدول رقم (15): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الاستجابة.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	ضمان استجابة سريعة لطلبات المواطنين	2	0	26	6	2	2,83	4	محايد
2	الحرص على كفاءة الإجراءات والعمليات في المديرية.	3	4	21	8	0	3,06	3	محايد
3	محاولة الرد على الاستفسارات بخصوص الخدمات الضريبية بشكل سريع وفعال	12	12	10	1	1	3,92	1	موافق
4	يحترم موظفو مديرية الضرائب الوقت اللازم لاداء مهامهم	5	5	21	4	1	3,25	2	محايد
	اجمالي البعد						3.26	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.26) وقد حاز على درجة تقييم محايد، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة محايد اي تراوحت ما بين (2.83- 3.92) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.572) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (3) على اعلى متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.572) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

-العبارة رقم (01): ضمان استجابة سريعة لطلبات المواطنين، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 2.83 و انحراف معياري قدر ب: 0.302 و احتلت المرتبة (01) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة تجد بدلالة متوسطة بأن مديرية الضرائب تبسة تضمن استجابة سريعة لطلبات المواطنين.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- العبارة رقم (02): الحرص على كفاءة الإجراءات والعمليات في المديرية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.06 و انحراف معياري قدر ب: 0.351 و احتلت المرتبة (03) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة تجد بدلالة متوسطة بأن مديرية الضرائب تبسة تحرص على كفاءة الاجراءات والعمليات.

- العبارة رقم (03): الحرص على كفاءة الإجراءات والعمليات في المديرية حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.92 و انحراف معياري قدر ب: 0.572 و احتلت المرتبة (01) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة تجد بدلالة متوسطة بأن مديرية الضرائب تبسة تضمن استجابة سريعة لطلبات المواطنين.

- العبارة رقم (04): يحترم موظفو مديرية الضرائب الوقت اللازم لاداء مهامهم حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.25 و انحراف معياري قدر ب: 0.400 و احتلت المرتبة (02) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة تجد بدلالة متوسطة بأن الموظفين يحترمون الوقت لازم لاداء مهامهم.

4- التعاطف:

الجدول رقم (16): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد التعاطف.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تحرص المديرية على تقديم نصائح وتوجيهات للمتعاملين معها	11	15	9	1	0	4,00	0.584	3 موافق
2	الحرص على التعامل مع العملاء باحترام وتقدير	22	9	5	0	0	4,47	0.719	1 موافق بشدة

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

موافق	4	0.579	3,89	3	2	3	16	12	الحرص على تقديم الخدمات الضريبية بطريقة تراعي احتياجات العملاء	3
موافق	2	0.588	4,06	0	0	5	24	7	يحرص موظفو مديرية الضرائب على اداء مهامهم بنزاهة وشفافية	4
موافق	/	/	4.10	اجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.10) وقد حاز على درجة تقييم موافق، وتنوع تقييم اتجاه العبارات درجة موافق بشدة اي تراوحت ما بين (3.89- 4.47) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.719) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (2) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.719)، و هو ما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا البعد من خلال مايلي :

-العبارة رقم (01): **تحرص المديرية على تقديم نصائح وتوجيهات للمتعاملين معها**، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.00 وانحراف معياري يقدر ب: 0.584 واحتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان المديرية تحرص على تقديم نصائح وتوجيهات للمتعاملين معها.

-العبارة رقم (02): **الحرص على التعامل مع العملاء باحترام وتقدير** حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.47 وانحراف معياري يقدر ب: 0.719 واحتلت المرتبة (01) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب تحرص على التعامل مع العملاء باحترام وتقدير.

-العبارة رقم (03): **الحرص على تقديم الخدمات الضريبية بطريقة تراعي احتياجات العملاء** حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.89 وانحراف معياري يقدر ب: 0.579 واحتلت المرتبة (04) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت مديرية الضرائب تحرص على تقديم الخدمات الضريبية بطريقة تراعي احتياجات العملاء

العبارة رقم (04): **يحرص موظفو مديرية الضرائب على اداء مهامهم بنزاهة وشفافية** حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.06 وانحراف معياري يقدر ب: 0.588 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان مديرية الضرائب يحرص موظفوها على اداء مهامهم بنزاهة وشفافية

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- 5- الثقة:

الجدول رقم (17): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الثقة.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	يحافظ الموظفون على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بعملائهم	11	9	15	1	0	3,83	0.543	1	موافق
اجمالي البعد										
							3.83	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ان:- العبارة رقم (01): يحافظ الموظفون على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بعملائهم، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 3.83 وانحراف معياري يقدر ب: 0.543 بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان الموظفون يحافظون على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بعملائهم.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة، من الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها.

أ) اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات، والجدول رقم (18) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	K-S	Sig مستوى الدلالة
المحور الأول	واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية	0.095	0.177
المحور الثاني	أبعاد جودة الخدمة	0.127	0.116

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، تبين أن الدرجة المعنوية $K-S$ لكلا متغيري الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

(ب) اختبار معامل الارتباط بيرسون: قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من تأكيد علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ابعاد جودة الخدمات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(19) اختبار معامل الارتباط بيرسون

محاو الاستبيان	ارتباط بيرسون
واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية	0.720
أبعاد جودة الخدمة	0.720

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير (X) واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية والمتغير (Y) أبعاد جودة الخدمة اذا بلغ معامل الارتباط (0.720)

(ج) اختبار الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمات في مديرية الضرائب - تبسة-.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمات في مديرية الضرائب - تبسة-.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى
---------	-------	-------	-------	--------	-------

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الدلالة Sig	المحسوبة	المربعات	الحرية df	المربعات	
0.001	46.328	4.094	1	5.008	الانحدار
		0.109	35	4.549	الخطأ
				7.557	الإجمالي
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معامل (β)	الخطأ المعياري	B	المتغير
0.001	7.907	0.720	0.330	0.573	واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية
معامل الارتباط. ($R = 0.720$)، معامل التحديد (0.637)، المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (20) ان قيمة الارتباط بين واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية و أبعاد جودة الخدمة كانت (0.720) أي بنسبة 72% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.637) أي ان (63.7%) من التغير في عوامل واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية يعود سببه الى التغير في أبعاد جودة الخدمة وما تبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة $Sig=0.001$ وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية المدمومة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة الالكترونية ومساهماتها في تحسين الخدمات في مديرية الضرائب - تبسة-

ومن خلال هذه الفرضية تتفرع هذه الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر التقني للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب - تبسة-
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر التقني للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب - تبسة-

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	معامل	قيمة T	قيمة F	مستوى
-----------------	------------------	-------	--------	--------	-------

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

الدلالة Sig	المحسوبة المحسوبة	المحسوبة	(β)	الخطأ المعياري	B	
0.01	27.081	5.194	0.671	0.096	0.575	العنصر التقني
معامل الارتباط: ($R=0.774$)، معامل التحديد: (0.537)						
المتغير التابع: جودة الخدمة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (21) ان قيمة الارتباط بين العنصر التقني و جودة الخدمة ، كانت (0.774) أي بنسبة 77.4% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.537) أي ان (53.7%) من التغير في عوامل العنصر التقني يعود سببه الى التغير في جودة الخدمة وما تبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة $Sig=0.01$ وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر التقني للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب - تبسة،
الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 - : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل (β)	معاملات الانحدار		المتغير المستقل
				الخطأ المعياري	B	
0.01	5.061	2.017	0.669	0.081	0.431	العنصر البشري
معامل الارتباط: ($R=0.669$)، معامل التحديد: (0.497)						
المتغير التابع: جودة الخدمة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان قيمة الارتباط بين العنصر البشري وجودة الخدمة كانت (0.669) أي بنسبة 66.9% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.497) أي ان (49.7%) من التغير في عوامل العنصر البشري الرقمية يعود سببه الى التغير في جودة الخدمة وما تبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة Sig=0.01 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية المعدومة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -تبسة-

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار		معامل (β)	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري				
الأنظمة والتشريعات	0.384	0.077	0.523	5.218	25.204	0.02
معامل الارتباط: ($R = 0.523$)، معامل التحديد: (0.395)						
المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (23) ان قيمة الارتباط بين الأنظمة والتشريعات و جودة الخدمة كانت (0.523) أي بنسبة 52.3% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.395) أي ان (39.5%) من التغير في

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

عوامل الأنظمة والتشريعات يعود سببه الى التغير في جودة الخدمة يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة Sig=0.02 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -

هـ) اختبار نتائج فرضيات الفروق الاحصائية

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

وتنحدر منها عدة فرضيات فرعية، يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	أبعاد جودة الخدمة	بين المجموعات	3.211	01	0.301	0.907	0.629
		داخل المجموعات	7.354	34	0.367		
		المجموع	10.565	35			
السن	أبعاد جودة الخدمة	بين المجموعات	12.661	01	0.578	0.982	0.473
		داخل المجموعات	15.337	34	0.691		
		المجموع	27.998	35			
المؤهل		بين المجموعات	26.311	01	1.221	1.217	0.415

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

		0.977	34	22.678	داخل المجموعات	العلمي
			35	48.989	المجموع	
		1.904	01	30.685	بين المجموعات	الخبرة
0.203	1.574	1.786	34	34.112	داخل المجموعات	
			35	64.797	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل التبيان الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) بمديرية الضرائب تبسة حيث تبين أن:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الجنس.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.907) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.629) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الجنس بمديرية الضرائب تبسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

- الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير السن.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير السن.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.982) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.473) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف العمر بمديرية الضرائب تبسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفريّة الموالية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير السن.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفريّة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.217) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.415) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المستوى التعليمي بمديرية الضرائب تبسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفريّة الموالية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الخبرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

بما أن قيمة F المحسوبة (1.574) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.203) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الخبرة المهنية بمديرية الضرائب تبسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات تعزى لمتغير الخبرة.

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (24) أعلاه يتضح أن كل لمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي والخبرة المهنية)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعاً أكبر من (0.05) وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (الجنس العمر، المؤهل العلمي الخبرة المهنية لدى مديرية الضرائب -تبسة، وبالتالي وفق لهذه المتغيرات الجنس العمر المستوى التعليم والخبرة المهنية يتم قبولاً لفرضية الصفرية الموالية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$) لدور الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة).

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية تبسة

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث عالجنا من خلاله دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب-تبسة- حيث تطرقنا إلى مختلف الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة في جمع تحليل البيانات، وتوصلنا توصلنا إلي أن جميع البيانات الشخصية لعينة الدراسة لا تؤثر على الادارة الالكترونية.

واتضح إن كل من العنصر التقني والانظمة والتشريعات، تؤثر على تحسين جودة الخدمات كما هو موضح من خلال الدراسة التطبيقية حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العنصر البشري للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة في مديرية الضرائب -تبسة-.

خاتمة

تعد الإدارة الالكترونية من أهم العوامل التي أحدثت ثورة حقيقة في عالم الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع المعاملات الورقية لانباز المهام بأسرع وقت وبأقل تكلفة وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة وفاعلية والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة، وتقديم جودة خدمات وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

ونظرا لأهمية الخدمة العمومية واعتبارها من أهم واجهات الأعمال بين الإدارة والمواطن وبالتالي فإن الرهانات عليها تتمثل في استمراريتها بصورة جيدة و موافقة لما يريحوه المستخدمين ،لذا فإن تبني الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة حتمية لعصرنة وتطوير والتحسين من جودة الخدمات العمومية وذلك من خلال تنسيق الجهود المختلفة من تقنيات ، بشرية مؤهلة وبيئة محفزة ومتكاملة فيم بينها وقيادة رشيدة ومشجعة لتحقيق أهداف ومتطلبات الإدارة الالكترونية، وخلق مجتمع الكتروني مساير لما هو جديد في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية ،الأمنية والبشرية التي تتكامل فيم بينها لتحقيق التحول للإدارة الالكترونية والخدمات الالكترونية ورفع نسبة الأمان والتقبل وذلك بوضع تشريعات وقوانين تضمن السرية والحماية للمعلومات والمعطيات الشخصية للأفراد مما يولد ثقة لدى المواطنين بمختلف مستوياتهم.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في التحسين من جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي لدى مديرية الضرائب تبسة التي تعمل على عصرنة خدماتها، حيث تم بذلك إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي وعلى ضوءها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكرها كالاتي:

اولا نتائج الجانب النظري :

-يعتمد نجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية على توافر جملة من المتطلبات التقنية والإدارية والبشرية والمالية وكذا توافر وتفاعل وتكامل مختلف العناصر المكونة لها والمتمثلة في (أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، شبكة الاتصالات، والقوى البشرية ذات الكفاءة).

-الإدارة الإلكترونية منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من السجلات والملفات الورقية التقليدية إلى معطيات مخزنة في قاعدة بيانات؛ فهي تعمل على تبسيط الإجراءات وتقليصها وبالتالي ربح الوقت وتقليل الجهد، في ظل عدم فاعلية الإدارة التقليدية ومحدوديتها أمام الإدارة الالكترونية

-ضرورة وجود قاعدة بيانات تحمي وتحافظ علي امن وسرية المعلومات الشخصية

-التطبيق الكلي للإدارة الالكترونية لتأدية الخدمة العمومية يساعد في تقليل طوابير الانتظار، وتعزيز القدرة على اكتشاف الخلل والخطأ وضمان سرعة إصلاحه؛

خاتمة

- المورد البشري المؤهل يساعد على التطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية كما ان التدريب والتكوين للموظفين ضرورة حتمية لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية؛
 - يهدف العمل بالإدارة الإلكترونية إلى تقليل معاناة الموظفين وتحسين جودة الخدمات وارضاء المواطنين؛ حيث أصبح الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في المجالات المختلفة؛
 - عدم وجود التشريعات والقوانين الكافية المتعلقة بالإدارة الالكترونية يؤثر سلبا على تطبيقها كما ان من معوقات العمل بالإدارة الالكترونية ضعف الثقافة الالكترونية ؛
 - تركز الخدمة العمومية على خمسة ابعاد يمكن قياس جودتها من خلالهم الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، اللباقة؛
 - للإدارة الالكترونية دور كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية واعطاء نظرة جديدة وحسنة وتغيير النظرة التقليدية التي تصور الخدمة العمومية في صورة البيروقراطية وكثرة الإجراءات وطول الانتظار في الطوابير وهدر الوقت
- ثانيا نتائج الجانب التطبيقي :

- إن مديرية الضرائب -تبسة- غالبا ما توظف أصحاب الشهادات الجامعية.
- أغلب موظفي مديرية الضرائب تبسة لهم أقدمية وخبرة مهنية جيدة.
- تمتلك مديرية الضرائب -تبسة- فئات عمرية مختلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين العنصر التقني للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين العنصر البشري للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الأنظمة والتشريعات للإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة-
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدور الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب -تبسة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة)

خاتمة

توصيات الدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يمكننا صياغة بعض الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها انجاح تطبيق الادارة الالكترونية المساهمة في تحسين جودة الخدمات نذكر منها:

-- ضرورة إنشاء منصات الكترونية تمكن المواطنين من الحصول على الخدمات دون التنقل الشخصي للمؤسسة

- تدعيم البنية التحتية بالموارد اللازمة سواء كانت تقنية أو بشرية أو مادية لتطبيق الإدارة الالكترونية

- تحديد كل المعوقات التي حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة و محاولة معالجتها الآنية

- تكوين وتحفيز الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدل الطرق التقليدية

- توفير الإطارات و الكوادر البشرية المتخصصة في مجال البرمجة و استخدام الحاسوب

- ضرورة مواكبة التطور المستمر في مجال الإدارة الالكترونية عن طريق تكثيف الدورات التكوينية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً-الكتب

1. ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004)
2. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، (دار أمجد لنشر وتوزيع، الأردن، 2004)
3. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)
4. خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، (الدار الجامعية، مصر، 2012)
5. خالد ممدوح ابراهيم، أمن الحكومة، (دار الجامعية، مصر، 2008)
6. رنجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009)
7. عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، (مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997)
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية أفاق وتطبيقاتها العربية، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005)
9. شائع بن سعد القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الإلكترونية، (دار النصر، الرياض، 2006)
10. عادل محمد عبد الله، ادارة جودة الخدمات، (مؤسسة الوراق لمنشر والتوزيع، الأردن، 2013)
11. عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)
12. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، (دار الكتب للنشر، مصر، 1996)
13. مجيد تلكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)
14. محمد سليمان المثوبي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، -مصر- 2002
15. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، (دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009)
16. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008)
17. محمد محمود الطعمنه، طارق شريف العلو: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004)

قائمة المصادر والمراجع

18. محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، (منشورات الدار الجامعية، مصر، 1997)
19. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012)
20. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، (الدار الجامعية، مصر، 2004)
21. مزهر شعبان العالي، الإدارة الالكترونية، (دار المسيرة، الأردن، 2008)
22. موسى سويدان، ابراهيم حداد شفيق: التسويق، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)
23. نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات، (دار الشروق، الاردن، 2006)
24. نبراس محمد جاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018)
25. علي عبد الستار: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2008)
26. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المجالات، (دار اليازوري، الأردن، 2009)
27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008)
28. هدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (دار جرير للنشر، عمان، 2007)
29. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005
30. يوسف حجيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (دار اليازوري للنشر، الأردن، 2004)
31. Agnés , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , ecole nationale d'administrative , 2004

ثانياً- المذكرات

32. إيهاب خميس احمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق إدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم في العلوم الادارية، (جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007)
33. خليفة صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعه أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008

قائمة المصادر والمراجع

34. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية-قطاع العدالة نموذجاً، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، اشراف الدكتور صلاح الدين شريط، 2019/2018)
ثالثا: المجالات
35. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، 2005)
36. بلحاكم مصطفى، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المالية والأسواق، (المجلة الاقتصادية، العدد 03، مستغانم، 2015)
37. تبون عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية، الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (جامعة تلمسان، المجلد 10، العدد 02، 2021)
38. ثامر البكري، تسويق الخدمات، التوجه الحديث لمستقبل الأسواق والتعامل مع المستهلك، (مجلة كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999)
39. حمزة عشاش، حمزة حضري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، (مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الأول، 2020)
40. راجي بوعبدالله، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية التجربة الجزائرية نموذجاً، (مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 04، العدد 01، 2020)
41. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، (الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، مصر، 2004)
42. رشيد علي البدان عروبة، ناصر محسن عبد الرضا: واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، (مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، المجلد العاشر، 2014)
43. عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، (المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، 2013)
44. العربي بوعمامة، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 9، 2014)

قائمة المصادر والمراجع

45. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، (مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006)
46. غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، (مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي، العدد الثاني عشر، 2016)
47. نبيل علي ونادية حجازي، "الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة"، (سلسلة عالم المعرفة، عدد 318، 2015)

48. نمر أحمد الخطيب، إعتماء طرلقة التكاليف المستمءة لقياس تكلفة الءءماء العمومية ءراسة ءالة الإقامة الجامعية أبو عمار عبء الكافي-ورقلة، 2011، 2012

49. Philip KOTLER, **Marketing management**, (13ème édition, Pearson éءucation, Paris, 2009

المواقع الإلكءرونية

50. <https://www.academiaglobe.com/article.php?code=1807339176>

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) :مخرجات الـ spss

واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية أبعاد جودة الخدمة
/VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		05-MAY-2024 10:26:07
Comments		
Input	Data	C:\Users\bile\Desktop\HAI THEM\Haithem spss.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية أبعاد جودة الخدمة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

قائمة الملاحق

Reliability

واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية و أبعاد جودة الخدمة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.844	30

Reliability

Scale: واقع تطبيق عناصر الإدارة لالكترونية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

قائمة الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	15

Reliability

Scale: أبعاد جودة الخدمة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	15

Correlations

.....	Pearson Correlation	1	.720**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	36	36
.....	Pearson Correlation	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	36	36

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.30)  
/NOORIGIN
```

قائمة الملاحق

/DEPENDENT واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية
/METHOD=ENTER . أبعاد جودة الخدمة .

Regression

Notes

Output Created	03-MAY-2024 10:55:58	
Comments		
Input	Data	C:\Users\bile\Desktop\HAITHEM\Haithem spss.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT واقع تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية /METHOD=ENTER . أبعاد جودة الخدمة .	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.11
	Memory Required	3888 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

قائمة الملاحق

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	واقع تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					F Change	df1	
1	.720 ^a	.637	.637	8.94769	.109	46.328	1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5008.122	1	4170.122	46.328	.001 ^b
	Residual	4549.766	35	80.061		
	Total	7557.887				

a. Dependent Variable: واقع تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية

b. Predictors: (Constant), أبعاد جودة الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	31.683	4.864		2.521	.001
	واقع تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية	.573	.330	.720	7.907	.001

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): اتفاقية التربص



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: عديريّة الصرايب تبسة
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: عالمس البلاوي فريدع المالك الوظيفية: نائب مدير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عراج عبيد
2- ماستر التخصص إدارة أعمال
عنوان المذكورة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي
الاستاذ المشرف: مالح محرز

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عراج عبيد / 2- / 3- /
4- / 5- /
ليسمائس التخصص: /
عنوان تقرير التربص: /
الاستاذ المشرف: /

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للضرائب

المديرية الجهوية للضرائب عنابة

المديرية الولائية للضرائب تبسة

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

رقم 55 / 2023

السيدة: رياض موهبي - مهندبة سامي اعلام المي
تحت اشراف - المدير الفرعي للتحويل

* توجيه *

توجه الطلبة ، من جامعة العربي تبسي - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -
تخصص ادارة اعمال لاجراء تربيص تطبيقي في قطاع الضرائب ابتداءا من 2024 / 03/14 إلى غاية
2024/14/04 لتربيص على مستوى مصاحكم

مرح عيبر

استقال المتربصين وفق رزنامة التوقيبت التي ترونها مناسبة.

المدير الولائي للضرائب

المدير الفرعي للوسائل
عبد المالك



قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): اذن الطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا المعضي أسفله الاستاذ (ة): صالح محرز

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للجنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*-
		2*-
		3*-
		4*-
		5*-

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي	إدارة أعمال	1*- عراج عبير
		2*-

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء: 2024/05/15

الامضاء: د. صالح محرز
استاذ محاضر
جامعة العربي التبسي تبسة

اللقب والاسم: محرز صالح

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): تحكيم الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستمارة مقدمة لمجموعة من أساتذة الكلية لغرض التحكيم للإستبيان الخاص
بمذكرة التخرج للطور الثاني

تحت عنوان

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي
-مديرية الضرائب تبسة-

الإمضاء	الرتبة	إسم ولقب الاستاذ
	أستاذ	عمر هنيدي
	أستاذ	محمد فريسا
	أستاذ	عقمان عثمان
	أستاذ محاضر	كريم زمولي

تحت إشراف الأستاذ

أد صالح محرز

من إعداد الطالبة

عبير مراح

السنة الجامعية

2024/2023

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في اطار الاعداد لمذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي دراسة حالة مديرية الضرائب - تبسة - نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين والاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والاجابة عليها بكل دقة وموضوعية لمساعدتنا في انجاز هذه الدراسة وإكسابها الواقعية.
كما نحيطكم علما بأن اجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

...

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالبة:

محرز صالح

- مراح عيبر

-

-

قائمة الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة

أنثى

ذكر

1- الجنس

2- السن

أكثر من 45 سنة

من 25 سنة الى 45 سنة

أقل من 25 سنة

3- المؤهل العلمي.....

4- الخبرة

أكثر من 10 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5سنوات

قائمة الملاحق

الإدارة الإلكترونية
بشري
تفتت
المهمة الرئيسية -

ثانيا: البيانات الأساسية

المحور الأول : واقع تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية

الرجاء تقييم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة لمستوى توافر عناصر

الإدارة الإلكترونية لدى مديرية الضرائب تبسة .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العنصر التقني						
01	تتوفر البنية التحتية على التكنولوجيا اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضرائب • توصيل كثر				جاهزة	حواسيب -
02	تتوفر مديرية الضرائب على نظام إلكتروني لتسهيل وتسريع المعاملات الضريبية x				نظام إلكتروني	برمجيات حديثة -
03	توفر مديرية الضرائب نظاما إلكترونيا للمراجعة ومعالجة الطلبات والشكاوى الضريبية [جودة]					
04	توفر مديرية الضرائب خدمات إلكترونية للمكلفين لتقديم الإقرارات الضريبية والدفع الإلكتروني للضرائب [جودة]				خدمات إلكترونية -	
05	توجد إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين وتأكيد هويتهم عند استخدام الخدمات الإلكترونية لمديرية الضرائب .				إجراءات إلكترونية -	
العنصر البشري						
06	تقدم مديرية الضرائب التدريب والتوعية للموظفين بشأن استخدام التكنولوجيا الضريبية الجديدة				معارف -	تقنيات متخصصة -
07	توجد سهولة في التواصل مع موظفي مديرية الضرائب عبر القنوات الإلكترونية				سراجه تدريب وتكوين	
08	توجد فرق متخصصة في مديرية الضرائب لدعم وصيانة الأنظمة الإلكترونية وحل المشكلات التقنية				فرق عمل متخصصة	صيانة اتصال ومعلومات -
09	يملك الموظفون مهارات في استخدام التكنولوجيا					

قائمة الملاحق

10	تتعامل مديرية الضرائب بسرية تامة مع المعلومات الخاصة بالزبائن (X)				
الأنظمة والتشريعات					
11	توفر مديرية الضرائب أنظمة أمنية لحماية البيانات الشخصية				
12	تحتزم مديرية الضرائب لخصوصية البيانات الشخصية لزيائنها النظام على مدار 24 ساعة، كعمليات				
13	وضوح وسهولة تطبيق أنظمة وسياسات الإدارة الإلكترونية لدى مديرية الضرائب « تعاضد في العمليات والمعالجة »				
14	توفر مديرية الضرائب آليات لمعالجة الانتهاكات والمخالفات الضريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية آليات صارمة				
15	توجد إجراءات وعقوبات محددة لمكافحة التلاعب والغش في استخدام الأنظمة الضريبية الإلكترونية حذاري صارمة				

خدمة - جودة -
 } Serv - Quality
 Perf - Quality

المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة الرقمية

أبعاد جودة الخدمة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجوانب الملموسة	الحرص على نظافة وترتيب أقسام مديرية الضرائب « حرص مؤسسي دائما »			رقمية		
	التصميم الخارجي والداخلي جميل ومرح جدا « تهيئ على سماع صائح »			رقمية		
	الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة « صحي »			ألا حاجة الرقمية		
الاعتمادية	تلتزم مديرية الضرائب بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات في وقت قصير					
	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح دائما					

قائمة الملاحق

				سهولة استخدام أنظمة وخدمات المديرية الإلكترونية - مفعلة	
				ضمان استجابة سريعة لطلبات المواطنين	الاستجابة
				الحرص على كفاءة الإجراءات والعمليات في المديرية - الحريية تسلي مع آسك ل التقيين -	
				محاولة الرد على الاستفسارات بخصوص الخدمات الضريبية بشكل سريع وفعال	
				يحترم موظفو مديرية الضرائب الوقت اللازم لاداء مهامهم (X)	
				تحرص المديرية على تقديم نصائح وتوجيهات للمتعاملين معها بحرفه حدييه	التعاطف
				الحرص على التعامل مع العملاء باحترام وتقدير - رصيه	
				الحرص على تقديم الخدمات الضريبية بطريقة تراعي احتياجات العملاء الرصيه	
				يحرص موظفو مديرية الضرائب على اداء مهامهم بنزاهة وشفافية ← منحصاك	
				يحافظ الموظفون على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بعملائهم (X) * ملاحق احصيه لخدمات البيات * مصطفحات ذويه	الثقة

لكم جزيل الشكر لمساهمتمكم الفعالة في الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان ستؤخذ اجاباتكم بعين الاعتبار لإتمام هذه الدراسة.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي لدى مديرية الضرائب _ تبسة _ من خلال إسقاط أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في العنصر التقني، العنصر البشري، الأنظمة والتشريعات على متغير تحسين جودة الخدمات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد إستبانة ووزعت على عمال المديرية محل الدراسة وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لعناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات لدى مديرية الضرائب _ تبسة _ . كما لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لكل من العنصر البشري والمتغيرات الديمغرافية لدى المديرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الجودة، تحسين جودة الخدمات، التحول الرقمي

This study aimed to identify the role of electronic management in improving the quality of services in light of the digital transformation among tax managers - Tebessa - by reducing the dimensions of electronic management. The extension in Firefant, human francs, electronics and legislation improves the quality of various services. This study contributed to the use of the descriptive analytical principle. A questionnaire was prepared and distributed to all administrative workers under study. They number (36) employees. The data contained in the questionnaire was analyzed using the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS).

The study reached a number of results, the most important of which is the presence of a statistically significant relationship at the moral level ($0.05 >$ Elements of applying electronic management to improve the quality of services at the Tax Directorate - Tebessa). There is also no statistically significant relationship at the moral level of 0.05 for both human and demographic variables. The same administrative department under study. Keywords: electronic management, quality, service improvement,

