وزارة التعليـــــــــم العالـــــــــي والبحـــــــث العلمـــــــــي

جامعة العربي التبسـي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:..... /2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الخدمية

دراسة حالة بمديرية الضرائب ولاية تبسة

إعداد الطلبة:

- عمار عوين
- محمد الهادي باشا

إشراف الدكتور:

- يحيى درار

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شوقي جدي	أستاذ محاضر – أ–	رئيسا
يحيى درار	أستاذ محاضر – ب–	مشرفا ومقررا
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر –أ–	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2021

وزارة التعليـــــــــم العالـــــــــي والبحـــــــث العلمـــــــــي

جامعة العربي التبسـي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:..... /2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الخدمية

دراسة حالة بمديرية الضرائب ولاية تبسة

إعداد الطلبة:

- عمار عوين
- محمد الهادي باشا

إشراف الدكتور:

- يحيى درار

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شوقي جدي	أستاذ محاضر – أ–	رئيسا
يحيى درار	أستاذ محاضر – ب–	مشرفا ومقررا
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر –أ–	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هو اولى المحمودين بالحمد و اولى المحمودين بالثناء والمجد.

الشكر جزيل الشكر لله رب العالمين صاحب الفضل على الناس اجمعين.

ابدأ بشكره وانتهي بشكره و استوسط بشكر من رافقني في هذا المشوار ومد لي يد العون في انجاز هذا العمل.

اخص بالذكر الاستاذ **درار يحيى** الذي تفضل وقبل الاشراف على هذه الرسالة فكان لنا نعم المعلم والموجه والناصح ادامه الله لنا.

كما اعبر عن عميق شكري وخالص تقديري الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة جزاهم الله عني وعن طلاب العلم خير جزاء،

كما لا يسعني الا ان اشكر عمادة كلية **العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** بتبسة كل باسمه وصفته بداية من اساتذتها الى كامل موظفيها الكرام.

الاهداء

الى اللذين قال الله فيهم: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الإسراء 24.

وعرفانا لفضلهما ودعواتهما اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين، اطال الله عز وجل في عمرهما.

الى اخوتي وأخواتي، لما قدموه لي من مساعدة ودعم وتشجيع حفظهم الله ورعاهم

الى اصدقاء الخير وكل من وقف الى جانبي

اهدي اليهم هذا العمل المتواضع

راجيا المولى عز وجل ان ينفعنا من علمنا وان يزدنا علما.

والله الموفق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث الخصائص النموذج القديم	9
2	الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني التنظيم التقليدي	13
3	أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية	21
4	تقسيم بلديات ولاية تبسة على المفتشيات والقباضات	71
5	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة	97
6	متغيرات الدراسة	98
7	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	99
8	معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة "آلفا كرونباخ"	100
9	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة	101
10	توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة	101
11	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة	102
12	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة	102
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة نتائج القسم الأول	103
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة نتائج القسم الثاني	105
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة نتائج القسم الثالث	106
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة نتائج القسم الرابع	108
17	العلاقة الارتباطية بين جميع الأقسام	110
18	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية	112

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	عناصر الإدارة الالكترونية	14
2	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	14
3	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	32
4	الهيكل التنظيمي لمفتشيات الضرائب	70
5	الهيكل التنظيمي لمديرية الضّرائب لولاية تبسة	73
6	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	77
7	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة	101
8	توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة	101
9	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة	102
10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة	102

قائمة

المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	**/**
الإهداء	**-**
قائمة الجداول	**I**
قائمة الأشكال	**II**
قائمة المحتويات	**III**
المقدمة	**أ ـ ه**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	**38-6**
تمهيد	**7**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**8**
المطلب الأول: نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية	**8**
المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية	**11**
المطلب الثالث: مبادئ و أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية	**13**
المبحث الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية	**21**
المطلب الأول: دوافع و خيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية	**22**
المطلب الثاني: متطلبات و معوقات و سلبيات إرساء الإدارة الإلكترونية	**23**
المطلب الثالث: مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**30**
المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية	**32**
المطلب الأول: ماهية أمن المعلومات	**33**

المطلب الثاني : التهديدات الأمنية لمعلومات الإدارة الإلكترونية	**34**
المطلب الثالث: الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية	**36**
خلاصة الفصل	**38**
الفصل الثاني: آليات تحسين الخدمة العمومية	**39-66**
تمهيد	**40**
المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية	**41**
المطلب الأول: مفهوم تحسين الخدمة العمومية	**41**
المطلب الثاني: مبادئ ومميزات الخدمة العمومية	**43**
المطلب الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية	**45**
المبحث الثاني: المرفق العام أساس للخدمة العمومية	**48**
المطلب الأول: مفهوم و عناصر المرفق العام	**48**
المطلب الثاني: ضوابط تسيير المرفق العام	**55**
المطلب الثالث: طرق تسيير المرفق العام	**58**
المبحث الثالث: مدى تحسين الخدمة العمومية تحت راية الإدارة الالكترونية	**60**
المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	**60**
المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام	**61**
المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائرية	**64**
خلاصة الفصل	**66**
الفصل الثلث : متطلبات نجاح الادارة الالكترونية و أثارها على تحسين الخدمة العمومية في مديرية الضرائب	**68-**
تمهيد	**68**

المبحث الأول : تقديم عام لإدارة الضرائب لولاية تبسة	**69**
المطلب الأول : تقديم عام لإدارة الضرائب لولاية تبسة	**69**
المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمركز الضرائب	**76**
المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي للمركز الجواري للضرائب	**80**
المبحث الثاني: بعض الإجراءات التي اتخذتها المديرية الضرائب للرفع من مستوى الخدمة العمومية	**84**
المطلب الأول: المرجعية النوعية للخدمة لدى إدارة الضرائب	**84**
المطلب الثاني: التجهيزات المادية و المالية لإدارة الضرائب	**90**
المطلب الثالث: النظام المعلوماتي الالكتروني لإدارة الضرائب	**91**
المبحث الثالث: طرق وأدوات الدراسة تحليلها و تفسيرها	**97**
المطلب الأول: طرق الدراسة المستخدمة	**97**
المطلب الثاني:أدوات الدراسة المستخدمة	**98**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة تحليلها و تفسيرها	**100**
خلاصة الفصل	**116**
خاتمة	**118**
قائمة المراجع	**122**
الملاحق	**/**

مقدمـــة

مقدمة:

شهد العالم اليوم تطورا كبيرا في مجال التكنولوجيا، حيث أصبح معتمدا على الآلات الرقمية بشكل كبير، كالحاسوب، الاتصالات، شبكات الانترنت و تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وككل القطاعات استفادت الإدارة من هذا التطور فكان للإدارة الالكترونية دور هام في تحسين الخدمات على كل الأصعدة من خلال السرعة في الانجاز، الإتقان، الخدمة، الدقة ،الفعالية والشفافافية في العمل، مما ألزم المؤسسات على مواكبة التحديثات و التطورات مع هذا الوضع الجديد الذي فرض عليها، وجعل من جميع المؤسسات تقوم بإعادة بلورة أنظمتها بالشكل الملائم، لذلك إعتمدت الإدارة الإلكترونية كمرجع أساسي لتغيير الأنظمة القديمة، ووضع استراتيجيات تقوم على التطوير من جميع النواحي.

وخلال الآونة الأخيرة و في ضل جائحة كورونا التي مست العالم بأسره، وككل دول العالم اتخذت الجزائر إجراءات و تدابير خاصة لرقمنة الإدارة و التحول من الأنشطة القديمة إلى الأنشطة الالكترونية،

للابتعاد على الاكتظاظ و انتظار الطوابير و تقليل الوثائق الورقية، ولتغيير النظام القديم و حل مشاكل المواطنين سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، ونشر الوعي بالثقافة الالكترونية بين المواطنين، لتخفيض التكاليف و الاعباء في المستقبل .

1. **الإشكالية:**

إلى أي مدى ساهمت الإدارة الالكترونية تحسين الأداء الخدمي في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة؟

وفي مضمون الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

أ- كيف تحولت المؤسسات العمومية الخدمية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية؟

ب- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الخدمية؟

ت- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الخدمي في المؤسسات العمومية؟

ث- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية والمرونة في خدمة المواطن؟

ج- ما هي نظرة العاملين إتجاه مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب الجنس، العمر ، الوظيفة الشاغرة ، المستوى التعليمي والخبرة المهنية؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤثر في متطلبات الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب؛

وعليه نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب؛

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب؛

3. أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التحقيق في فرضياته والتوصل إلى نتيجة معينة بشأن تساؤلات إشكالية الموضوع، ولتحقيق الهدف الأساسي تم تقسيمه إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في :

- معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المديرية الولائية للضرائب، من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح المراكز الولائية و الجوارية.

- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة (المديرية الولائية للضرائب)، وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية.

– زيادة فعالية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.

– التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الإرتقاء بخدماتها.

– إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية.

4. أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بجهودها، وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية :

– حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين.

– قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية .

– محاولة توضيح و تبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة.

أ. مبررات اختيار الموضوع:

مبررات ذاتية: تتمحور أسباب ومبررات إختيار الموضوع على اعتبارات ذاتية، التي تنطلق من حكم أن لدي شهادة في المعلوماتية (مطور واب و الوسائط الإعلامية)، أما زميلي فيعمل في المديرية الولائية للضرائب تبسة و التي انتهجت على غرار مختلف مديريات الضرائب في التراب الوطني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية من أجل التحسين في الخدمات التي تقدمها للمواطنين والتقليل من مظاهر البيروقراطية.

ب. مبررات موضوعية:

– اعتبار الموضوع المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العملية، لأنه يواكب التطورات الحديثة وأهميته في المؤسسة محل الدراسة.

– إبراز قيمة ووزن الخدمة العمومية.

- علاقة الموضوع بتخصص إدارة الأعمال .

5. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الولائية للضرائب على تقديم الخدمات العامة للمواطنين؛

الحدود المكانية: موضوع الدراسة يرتبط ببيئة إدارة الخدمة العامة في قطاع الداخلية و بالخصوص إسقاط الدراسة على المديرية الولائية للضرائب كنموذج لتطبيقها لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال 2021/04/25 ؛

الحدود البشرية: وهو المجال الذي انتقت منه أفراد العينة، ويتمثل في الجمهور الداخلي لمديرية الضرائب تبسة وبالتحديد مديرية الإعلام والوثائق الجبائية؛

6. منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام وبالتالي تحسين الخدمة العمومية، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والإستفادة من إيجابياتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية دقيقة بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان و بالإضافة إلى استخدام برنامج EXCEL لرسم الأشكال والبيانات وبرنامج SPSS في المعالجة الإحصائية للجداول الإحصائية؛

7. دراسة الحالة:

والذي يهدف إلى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة، ويظهر توظيف هذا المنهج في البحث في آليات عمله وإنجازاته ومحاولة تقييمه، كما تم الإعتماد على أساسيات هذا المنهج عند التطرق إلى تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ومحاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الإدارة الإلكترونية في مديرية الضرائب لولاية تبسة.

8. صعوبات الدراسة :

- نقص الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية لحداثة الموضوع.

- صعوبات في استخراج المعلومات في مكان الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في العقود الأخيرة، شهد العالم ثورة هائلة في معظم مجالات العلوم والتكنولوجيا، والتي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسانية وأصبحت إحدى الركائز الأساسية والموثقة للإنجاز الاقتصادي و التنمية الاجتماعية.

وينعكس ذلك في الإدارة العامة التي ينظر إليها على أنها الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، وهكذا فقد تم تضمين برمجة المعلومات في نظام عمل الإدارة، والجانب الحديث للمعلومات بخصوصية متميزة عن الثروة التقنية الأخرى، لأن رأسمالها هو الروح البشرية والثورة داخل الدولة.

والجزائر من بين الدول التي عملت على تطوير تسريع وتحسين المردودية في أداء الخدمات الإدارية، إذ يجعل من الإدارة ضرورة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة، ولخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات، وانطلاقا مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثالث: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يتبنى العالم حاليا إستراتيجية جديدة، تتفق على أن الحاسب هو شبكة المعلومات، الذي تدار كافة عملياته عبر أنماط لا تنتهي من آليات المعلومات والمعرفة. ويقوم على شبكات ضخمة من المعلومات، تتضمن شبكات صغيرة داخل المنظمات وشبكات مترامية الأطراف تابعة للمؤسسات والهيئات العمومية و الخاصة، وشبكات إقليمية ودولية وربطها جميعا بالشبكة الإنترنت العالمية. ويدار داخل هذه الشبكات كافة العمليات الاقتصادية والإدارية من مفاوضات، تخطيط، صفقات، بيع، شراء، تبادل خبرات وبحوث وهذا ما يسمى اليوم بالإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية المدرسة الأحدث في الفكر الاداري، حيث حدد المختصون في علم الادارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الاداري والمدارس الادارية على مدى اكثر من قرن من الزمن.

أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن تاريخ التطبيقات الإدارية يعود إلى عقود قبل ذلك وان تحول العمل الإداري إلى عمل يعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشاره حدث بفضل انتشار الانترنت وان الهدف الأول هو خدمة الزبون إضافة إلى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، ومن نتائج ذلك: ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية أي بتدفق المعلومات، و إبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات والإدارات وطبعا المبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الإتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنت والشبكات المعلوماتية في كل القطاعات و المهن أصبحت متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصالات وخاصة منها الإنترنت. [1]

إن أفضل طريقة لتوضيح أهمية العمل بنظام الإدارة الالكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي تعمل بها المؤسسات قبل تطبيق الإدارة الالكترونية عندئذ ستتوفر إمكانية معرفة نموذج النظام الإداري المطلوب

[1] الحوكمة الالكترونية، **من صياغة استراتيجيات إلى تطبيق خطط العمل**، كتاب الكتروني، الموقع نشرة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة، ط 34، العدد17، 2005, ص:17، الموقع:
https://www.unescwa.org/ar/node/14886، تاريخ الاطلاع على الموقع: 03-04-2020، 13:00 pm

تحقيقه ومن خلال عقد مقارنة بين النموذجين القديم والحديث سيكون بالمقدور رؤية مدى التغيير وان ننظر للعمل الذي سيتم انجازه من خلال منظور شامل. وفيما يلي جدول رقم (1) يوضح الخصائص التنظيمية التي يقوم عليها النموذجين. [1]

جدول رقم (1): المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث الخصائص النموذج القديم.

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الجديد
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية وثابتة للترقي في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون.
الأسلوب	التعامل مع الحالات بعد وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية.	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمال	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	ضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض،
الإستراتيجية	الإدارة هي الأساس.	الزبون هو الأساس.
القيادة	متسلطة.	استشارية.

المصدر: ايفائز جلوريا، "**الحوكمة الالكترونية**"، نفس المرجع السابق، ص: 27.

[1] ايفانز جلوريا، **الحوكمة الالكترونية**، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص: 22-26.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبحت لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الإجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

مصطلح الإدارة الإلكترونية هو من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة الثورة التكنولوجيا للمعلومات والإتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المنظمات، ونظرا لحداثة هذا المصطلح وأهميته نجد عدة إسهامات من المفكرين والباحثين لإعطاء تعريف هذا المصطلح نذكر من بينها:

أما البنك الدولي يرى أن " الإدارة الإلكترونية مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، و بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين مع المؤسسات التجارية مع الحكومة والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Data interchange Electronic والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".[1]

التعريف الذي قدمه نجم عبود نجم حيث اعتبرها بأنها: " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف".

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها أنظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.[2]

كما تعرف على أنها: " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والإتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الإلكترونية عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان و زمان، مما يؤدي إلى

[1] حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 41.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص: 34.

الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات، سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية"[1].

كما تعرف بأنها: " عملية يمكنها جمع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا".[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي : الإدارة الإلكترونية هي إدارة مستحدثة للإستخدام الكفء والفعال لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات، من أجل تحقيق أهداف و تطلعات المنظمة.

المطلب الثاني : الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي: [3]

1-طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

2-طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل : تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي ، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

---

[1] عامر، طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الالكترونية**، ط2، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 30.

[2] علاء أحمد حسين، صدام حسين على، **مدى توافر بعض متطلبات الإستعداد الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية**، تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص: 59.

[3] حسين محمد الحسن، **مرجع سابق**، ص:.89

4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية ، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

ومدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية : توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

5- نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

6-مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن و بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

ويقارن نجم بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1- أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل.

2- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة (Management of others) ، كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين و كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة العمليات والبيانات. [1]

3-ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل (بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الانترنت وشبكات الأعمال). [2]

[1] حسين محمد الحسن، **المرجع السابق**.

[2] **المرجع السابق**، ص: 91.

وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني التنظيم التقليدي

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل الغير محدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
رئيس واحد و سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة و اجتهادات الأفراد
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكيم في المعلومات و سريتها	الشفافية و إتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.

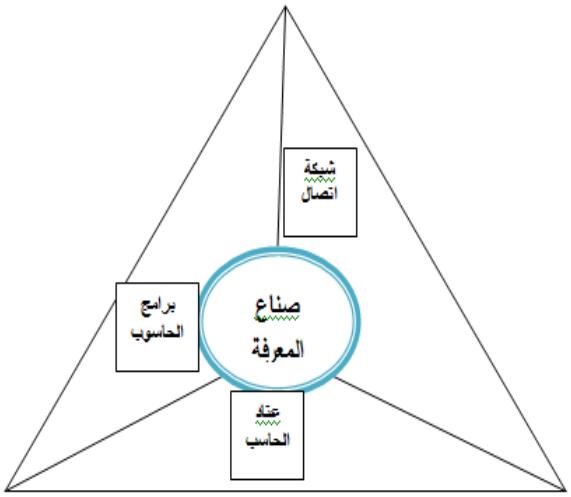
المطلب الثالث : مبادئ و أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية

اولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية :

يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين وهذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:[1]

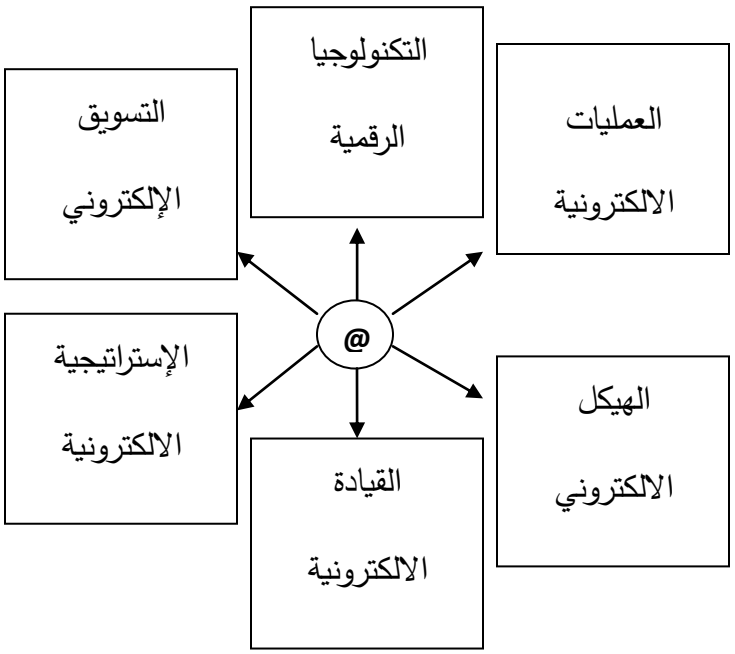
[1] محمد الطعامنة، طارق العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004،ص: 03.

عناصر الإدارة الالكترونية– الشكل(01)



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة، 2005 السعودية،، ص:24.

المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية – الشكل(02



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار اليازوي العلمية، الأردن،2008 م، ص:261.

سنعرض فيما يلي شرح مختصر للمتطلبات الجوهرية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية:

1- التكنولوجيا الإلكترونية : ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وهذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية. [1]

2- العمليات الإلكترونية : تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية الجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتظهر في شكل: (Internet، Intranet،Extranet) والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من

[1] محمد الطعامنة، طارق العلوش، **مرجع سابق**، ص ص: 03-04.

جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.[1]

3-الإستراتيجية الإلكترونية : تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة.

4- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائمة التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

5- **التركيز على النتائج:** بحيث أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وبروز نتائجها على أرض الواقع.

6- **التغير المستمر:** تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

7- **تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

8- **سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:** تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.[2]

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار اليازوي العلمية، الأردن، 2008م، ص: 261.

[2] **المرجع نفسه**، ص ص:262-263.

ومن ما سبق نستنتج أن هذه المتطلبات نرى أن الإدارة الالكترونية يقوم عملها على أساس المبادئ التي رأيناها سابقا و التي بدورها تتيح لجميع أنواع الإدارات الأخرى كم هائل من المحاسن و القليل جدا من المساوئ.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والإتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى: [1]

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.
- تقليل التكاليف.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل :

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تمثل فيما يلي: [1]

[1] حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004م، ص: 05.

– تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

– تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.

– زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

– القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.

– إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

– إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ. [2]

ومن ما سبق نستخلص أن للإدارة الالكترونية أهداف مباشرة و غير مباشرة تعود بالنفع لكافة المستخدمين و تساهم في سيرورة عمل مختلف الإدارات ككل فهي الرابط الموجود دائما بين أطراف المعاملة.

ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1– **التخطيط الإلكتروني:** وفقا للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف "بأنه المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه "تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية

[1] فداء محمود حامد، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار البداية الناشرون وموزعون، عمان، 2012م، ص: 51.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 51.

لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد".[1]

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام مشابه للتخطيط التقليدي، لكنه من حيث الممارسات وآليات العمل يختلف، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة و مستحدثة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة و دقيقة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:[2]

– إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط المدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.

– زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.

– تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.

– سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونية في كل مرة.

ويرى بعض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مفيدة في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى و قد يكون ذا مضرة في المدى البعيد ان لم يكن في الوقت المناسب، نظرا لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة

[1] عادل حرحوش المفرجي، **الادارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص:97.

[2] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معها. البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011، ص: 41.

استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاق واسعة من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو توجيهي.[1]

2- التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي هو"عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية"، أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهمات والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم".[2]

نجد هنا أن التنظيم الالكتروني يفوق بمراحل التنظيم التقليدي لأنه عملية معدلة مسبقا في أرشيف البيانات و يمكنه استنباط الحلول و انجاز العمل بطريقة أوتوماتيكية في اغلب الأحيان و بالتوازي لا يمكننا الاستغناء عن التنظيم التقليدي على الأقل في الوقت الراهن.

3- **القيادة الإلكترونية:** القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في " التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك ".

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة، والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالسرعة والتغيير" وبصفة عامة : فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر. [3]

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العملية". [4]

---

[1] مل أحمد عودة الأغا، **درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**، غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2012، ص: 33.

[2] **المرجع نفسه.**

[3] أمحمد محمد سمير، **الإدارة الالكترونية**، ط2، دار المسيرة والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 266.

[4] محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم**، جامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، مكة، 2008، ص: 31.

ومن ما سبق نستخلص أن للقيادة الالكترونية مزايا ترتكز على عمليات الاتصال الحديثة و شبكات المعلومات التي تسهل عملية القيادة.

وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية[1]:

- **القيادة التقنية العملية (الصلبة):** قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- **القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة):** تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن.

- **القيادة الذاتية:** أصبحت قيادة الذات أكثر بروزة، وهذا لحتمية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات والتفكير الإستراتجي.

4- **الرقابة الإلكترونية** : تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية المدة، ولكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الإنحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ أن علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العمال والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية، وهذا ما يبينه الجدول أدناه رقم(2). [2]

[1] نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية**، ط1، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص ص: 90-91.

[2] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص: 111.

الجدول رقم: (03) يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية.

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ و الرقابة	الفجوة بين التنفيذ و الرقابة قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة يدوية	رقابة مستمرة
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين، الزبائن، الشركات... في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعل الإنساني بدرجة كبيرة	تفتقر للتفاعلات الإنسانية و تعتمد على الآلات بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة و بالتالي تتفاقم الأمور و تزيد درجة المفاجئات الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية و الوضوح	الكثير من الغموض و انخفاض درجة الشفافية	تفعيل موضوع الشفافية و وضوح النشاطات

المصدر : نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 349.

من الجدول أعلاه نجد أن الرقابة الالكترونية أكثر كفاءة و فعالية من الرقابة التقليدية بكثير فهناك فجوات و فوارق كثيرة لا يمكن للرقابة التقليدية مواكبتها.

المبحث الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية

من الواقع الذي نعيشه اليوم نرى أن التطورات التكنولوجيا أثرت على كافة المؤسسات لتتحول حتميا إلى الإدارة الإلكترونية للاستفادة من التقدم العلمي، وهذا لضمان زيادة جودة الخدمات في شتى المجالات، كما

أن عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية نجم عنه تغيرات عديدة، وهذه التغيرات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية تضمن هذا التحول.

المطلب الأول: دوافع و خيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

أولا : دوافع التحول نحول الإدارة الإلكترونية :

هنالك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها، حيث أنه من بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي: [1]

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

2- توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية.

3-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ، فإنتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

في حين يرى العلاق أن أهم أسباب تبني الإدارة الإلكترونية مايلي: [2]

1- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
2- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد في أداء الأعمال وصعوبة في انجازاها.
3- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور جدا لإنجاز المعاملات.

---

[1] العواملة، نال عيال الحافظ : **نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقى,** دراسة استطلاعية 2003 ومجلة آل سعود مج 15، ص ص: 266-276.

[2] العلاق، بشير عباس: **الاتصالات التسويقية الإلكترونية " مدخل تحليلي تطبيقي** "،ط4، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006م، ص: 36.

4- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هياكلها التنظيمية وتكاليفها التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.

ثانيا : الخيارات الإستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية

هنالك ثلاثة (03) خيارات إستراتيجية يمكن من خلالها التحول نحو انتهاج الإدارة الإلكترونية وهي[1] :

- **خيار التحول إلى مادية ومجردة:** بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تحلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

- **خيار التحول إلى منظمة مادية إلكترونية:** أو ما يسمى بالشركات المادية.

- **الرقمية المزجية:** التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الإنترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لابد وأن ينتقلوا إلى مقر الشركة لإتمامها، مثل ملأ استمارات التعارف أو الإستمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة.

- **خيار التحول من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية:** وهي الشركات الإفتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الإنترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الإنترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.

المطلب الثاني: متطلبات و معوقات و سلبيات إرساء الإدارة الإلكترونية

أولا: متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية

[1] منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، **الشركات الإلكترونية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص: 11.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له وتتمثل في توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات فنجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات ، وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات.

فالوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.[1]

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،تتمثل فيمايلي:

-1 متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

-2 المتطلبات المالية.

-3 المتطلبات التشريعية.

-4 متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية. [2]

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي:[3]

1- المتطلبات التقنية (البنية التحتية) : وتتمثل في العتاد المادي من الحواسيب، وملحقاتها من أجهزة الإدخال والإخراج المختلفة، ومختلف برامج التشغيل والتطبيقات، بالإضافة إلى الشبكات ووسائل الإتصال الحديثة سواء السلكية أو اللاسلكية (عناصر الإدارة الإلكترونية عدا صناع المعرفة).

2- المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه ، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الابتكار وإعادة

[1] سعد غالب التكريتي، بشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، ط1، دار المناهج، الأردن، 2002م ص: 63.

[2] **المرجع نفسه**.

[3] غنيم أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"**، ط2، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2004م, ص: 343.

هندسة الثقافة مع القدر التنظيمية ، وصنع المعرفة. بالإضافة إلى ذلك ،يتوجب على الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

3- المتطلبات المالية: وهي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل استخدامها:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات، وإنشاء مواقع و ربط الشبكات.
- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة.
- للإستعانة بالمدربين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في المنظمة.
- توفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها وأفرادها.
- التحديث الأجهزة والبرامج الالكترونية.

4- المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ، ولا تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويجب إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.[1]

5- المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه ، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإداري، ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة. بالإضافة إلى ذلك ،يتوجب على الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

[1] غنيم أحمد محمد، **المرجع السابق**، ص: 344.

6- المتطلبات الأمنية: لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات ، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق ،لان التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأسالي

والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات سواء الحواسيب ، أو الأجهزة والمعلومات (من أي خرق أو تخريب).[1]

ثانيا: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- المعوقات الإدارية: تتمثل في :[2]

- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين.
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب.
- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات.
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين.
- الإلتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- قصر دورة حياة الإدارة.

2- المعوقات البشرية: ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي.

[1] غنيم أحمد محمد، **مرجع سابق**، ص ص: 344-345.

[2] سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص: 237.

– عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

– مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.

– ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

– عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

3– المعوقات المادية والفنية: والتي تتمثل في:

– ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات)، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الإنتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.

– محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات. [1]

– محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقادم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم.

– تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

4– المعوقات القانونية و التشريعية:

من بين المعوقات القانونية والتشريعية نذكر ما يلي : [2]

– تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

---

[1] غنيم أحمد محمد، **المرجع السابق**، ص ص: 344–345.

[2] فاكية سقني، **تكملة محاضرات في مادة نماذج للإدارة الإلكترونية المقارنة**، محاضرة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة إلكترونية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف –02–، سطيف، 2019، ص ص: 5–6.

– غياب التشريعات التي تحرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

– التأخر في سن القوانين والتشريعات التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلا الجزائر أحصت "2500 جريمة إلكترونية في 2017" تتعلق بالقرصنة، الإبتزاز والتهديد، التشهير والإحتيال، وهو الرقم الذي اعتبره المختصون بأنه "كارثي"، ودقوا معه ناقوس الخطر، لهذا عزمت السلطات الجزائرية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما تشكله من خطر على أمن الدولة ككل.

ثالثا: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلحظه على أرض الواقع يشير إلى أمر مختلف، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الإستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال آخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو طارئة، ومن السلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية مايلي :[1]

– **زيادة نسب البطالة:** تعتبر زيادة معدلات البطالة من السلبيات التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الإستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الإعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

– **التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان:** التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة، وليس مسموحة لغير المخولين بالإطلاع عليها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية لمالكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير، وفي الكثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الإئتمان عن طريق المخرب (Gracker) أو المخترق (Hacker)، فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر، أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام العميل، الخادم) (Client/Server)، أما المخترق فهو الذي

[1] مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية "إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، بلا تنظيمات جامدة"**، دار ط3، ومؤسسة أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،2011، ص: 72.

يقوم بالإختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة، ويمكن تعريف القراصنة بأنهم من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية.[1]

كما نذكر من سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: [2]

– **فقدان الخصوصية:** إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبط بعضها بالبعض والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الإجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لمخاطر لم تكن في الحسبان، ومن المتوقع أن تزداد قدرة الآخرين على رصد تحركاتهم.

– **زيادة التبعية للخارج:** الإدارة الإلكترونية تعتمد في معظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية، ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثير.

– **مشاكل صحية:** استخدام الموظفين لشبكات الإنترنت والإنترانت لساعات طويلة يؤثر سلبا في صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الإدمان على استخدام الحاسوب والشبكات يزيد ميول الفرد إلى العزلة والإنطواء، مما قد يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسية مع محيطه الإجتماعي، و يفقده القدرة على التواصل مع من حوله، ويقلل فرصة تمكنه من المشكلات أو قيامه بالأعمال الأخرى غير المرتبطة بالحاسوب والشبكات.

– **شلل الإدارة في حال أي خلل:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجية الإدارة الإلكترونية، والإنتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد تسلسل أو تدرج في الإنتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني

[1] مصطفى يوسف كافي، **المرجع السابق**.

[2] رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة**، أطروحة مقامة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2017، بسكرة، ص: 57.

أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

– **التكلفة الباهضة لبناء البيئات الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل، حيث يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في الدول النامية.

– **الإستهلاكية:** تصبح الإستهلاكية من سمات المجتمع، فمجتمعاتنا العربية مثلا إذا أرادت تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تملك أمامها خيار سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للأخرين. [1]

– **ضعف التواصل الإجتماعي:** تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الإحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الإجتماعي.[2]

المطلب الثالث: مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها ، حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها. فالتعاون والترابط بين الإنسان ولأنه ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات ، بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.[3]

[1] رحماني سناء، **المرجع السابق**، ص: 57–58.

[2] رحماني سناء، **المرجع السابق**، ص: 57–58.

[3] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**،، ط2، دار الغريب، القاهرة، مصر 2001، ص: 327.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات، كما أشار سير سيرشت وآخرون – Seresht & others –طريقا واسعا يوصل إلى حالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية ، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

وتأسيسا على ما سبق ، فان التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات ، كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الاقتصادي ، والتعليمي ، والتجاري ، والصحي ، وغير ذلك.

ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات الإدارية إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، وهي كالتالي:

1- إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة ،وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2-وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ،لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة ، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

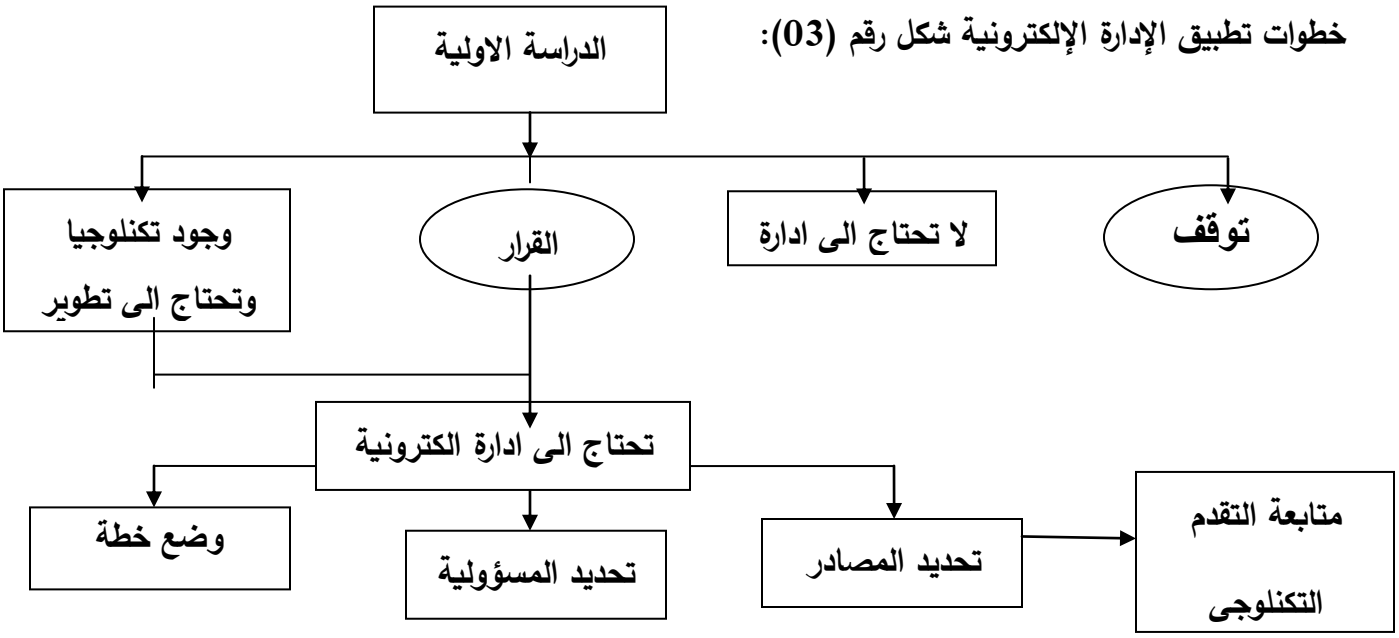
4-تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها.

5-متابعة التقدم التقنى:نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال. [1]

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

[1] علي السلمي، **المرجع السابق**، ص: 327-329.

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية شكل رقم (03):



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المبحث الثالث : أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

قد أضحت الشبكات الإلكترونية من الضروريات الحاصلة في عصرنا الحديث، بحيث أصبح لا غنى عنها في المؤسسات والشركات والحكومات بل وحتى في البيوت، فحيثما أنت تحد من حولك أنواع عديدة من شبكات الحواسيب التي تنقل كما هائلا من المعلومات والبيانات بين الأشخاص والمؤسسات على مستوى العالم، وتتنوع هذه المعلومات والبيانات في أهميتها ودرجة سريتها من المعلومات العامة والعلمية العادية إلى المعلومات والإحصائيات الحكومية وميزانيات الدول والمعلومات الإستخباراتية بالغة الخطورة والسرية، وكل هذه الأنواع من المعلومات والبيانات إنما يتم تناقلها وحفظها في غالب الأحيان عبر شبكات الحاسوب على اختلاف أنواعها وأماكنها، ومن هنا تأتي أهمية هذه الشبكات في العالم المعاصر والتعاملات اليومية بين البشر بشكل عام، ومن هذه الأهمية تنبع خطورة ما يمثله أمن هذه الشبكات وأمن المعلومات التي يتم تداولها عبر خطوطها، ومن هنا نحاول إيضاح أهمية أمن المعلومات وما هي المخاطر التي تحددها؟ وكيفية مناهضة هذه المخاطر والحماية منها.

المطلب الأول : ماهية أمن المعلومات

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبق إجراءات المعالجة عليها إلكترونية لتنفيذ متطلبات العمل وجب الحفاظ على أمنها، حيث أن ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني يعد ضعفا للثقة والتي يجب توفرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها.

أولا: تعريف أمن المعلومات

يعرف Laudon and Laudon أمن المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها، أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها".

كما يعرف أمن المعلومات بأنه الإحترازات الإجرائية و الوقائية التي تضعها المنظمة، للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التلف. [1]

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن أمن المعلومات هو تلك العملية أو النشاط الذي يهدف إلى ضمان حماية وسرية معلومات المنظمة المتعلقة بها و بنشاطاتها.

ثانيا : أهمية أمن المعلومات

تنبع أهمية أمن المعلومات بالمقام الأول من كونه موضوعا يمس شرائح المجتمع كافة على اختلاف أعمار أفرادها، وأعمالهم، واهتماماتهم سواء كان مقدم الخدمة، أو متلقيها، وهذا لكونه نظام يؤمن قواعد البيانات وبنوك المعلومات، والذي يمثل ضرورة ملحة خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي ، ويشمل أمن المعلومات على أمن الحسابات والشبكات، وتتمثل أهميته في ثلاثة أبعاد : [2]

[1] رامي عبد اللطيف الدماطي، **أمن شبكات المعلومات الإلكترونية**، تاريخ تصفح الموقع : 13/04/2021 على الساعة: 10:15 الموقع الإلكتروني : أمن–المعلومات–الإلكترونية/https://www.aljazeera.net/blogs/2016/10/29

[2] رجب عبد الحميد حسنين، **أمن شبكات المعلومات الإلكترونية: المخاطر والحلول**، تاريخ تصفح الموقع: 16/04/2021 على الساعة:15:20 د، الموقع الإلكتروني:
http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=629:networks&catid=257:studies&Itemid=90

1- **تأمين سرية المعلومات:** وذلك يتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الإطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك، كما يشمل ضمان وسرية المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.

2- **تأمين سلامة المعلومات:** وهذا يعني أن المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة على الشبكات يجب ألا يتم تغييرها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

3- **تأمين وجود المعلومات:** وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين.

المطلب الثاني: التهديدات الأمنية لمعلومات الإدارة الإلكترونية

التهديد يعني احتمالية حصول خطر وأذى، وهو مجموعة من الإحتمالات والأحداث التي تلحق أذى بالآلات التقنية والإنتاجية والسرية لنظم المعلومات، وحتى تتفادى مخاطر هذه التهديدات عليها بتحديد جميع التهديدات المحتملة لمواجهتها ومن بين هذه التهديدات نذكر :[1]

1- **الهجومات على التجهيزات المادية:** والمقصود بها جميع ما يهدد أمن الوسائل والتجهيزات المادية للعمل الإلكتروني وتتضمن :

- ضياع العتاد: المتمثل في الحواسيب والأجهزة المحمولة وغيرها، لأنها كلها معرضة للخطر والسرقة كونها مكان تخزين جل المعلومات والملفات بالمنظمة.

- عدم حماية الشبكات المحلية و غرف الحاسوب الرئيسي: عدم تأمين الشبكة المحلية وترك غرف الحاسب الرئيسي دون حماية قد يسمح لبعض الموظفين المتذمرين أو الزوار الإتصال بالشبكة وشن هجمات لسرقة كلمات المرور واستخدامها بطريقة غير مصرح بها.

2- **انتهاكات حقوق الشخصية و الإمتيازات:** ويقصد بها محاولة أشخاص مجهولين انتحال شخصية المستخدم الحقيقي وحصوله على التخويل الذي يمكنه من الحصول على المعلومات التي يريدها، ويتم هذا الإنتهاك عن طريق :

[1] محمد محمد الهادي، **توجهات أمن وشفافية المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية**، تاريخ تصفح الموقع: 19/04/2021 على الساعة:13:20 د، الموقع الإلكتروني:
http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&id=370:2009-07-15-09-59-43

– **كلمة السر:** عندما يقوم المستعمل باستخدام نفس كلمة السر واسم في مواقع مختلفة فهذا يعرضه لخطر الإنتهاك من طرف أشخاص آخرين، كما أن هناك شكل آخر يتمثل في استعمال كلمة سر ضعيفة، وبالتالي يسهل الحصول عليها واستخدامها لأغراض أخرى.

– **الموظفون السيئون:** في بعض المنظمات قد نجد بعض مسؤولي الأنظمة هم مشغلي الشبكات وهم من يقوم بإدارة المشاريع، فمع كل هذه الإمتيازات والصلاحيات للوصول الكامل نحو المعلومات، يستغل مسؤولو الأنظمة هذه المزايا التسريب معلومات المنظمة الحساسة والتي تضرب استقرارها وسمعتها.

3– وقف الخدمة: المقصود بوقف الخدمة ذلك الهجوم الذي يؤدي إلى منع المستخدمين الشرعيين الإستفادة من الخدمة، ويكون من الصعب جدا منع حدوثه، وتختلف وسائل ودوافع حدوث هجوم منع الخدمة، لكنه في العادة يؤدي إلى التوقف وفقد الثقة في المنظمة من طرف الزبائن، وقد يحدث وقف الخدمة بسبب كوارث طبيعية تؤدي مثلا إلى قطع الإتصالات، وانقطاع في التيار الكهربائي... إلخ.

4– المحتويات الخبيثة في الإنترنت: من بين أهم التهديدات التي تترصد المنظمة من هذه الشبكة :

– **البرمجيات الخبيثة :** هو مصطلح يشمل فيروسات "الكمبيوتر، الديدان و أحصنة طروادة "وأية أنواع أخرى من البرامج الضارة، ويمكن أن يتم تشغيل هذه البرمجيات من طرف الموظفين والمستخدمين داخل المنظمة دون أن يكون على علم بوجودها.[1]

– **الإنتقال عند التحميل :** البرمجيات الخبيثة تنتقل عن طريق البرمجيات الأساسية المثبتة على أجهزة الحاسوب (مثل انترنت إكسبلور، فايرفوكس، جوجل كروم..... وغيرها).

– **الهجوم على تطبيقات الويب:** تحتاج المنظمة في عملها إلى الإستفادة من خدمات البريد الإلكتروني من أجل إدارة علاقات الزبائن و تقاسم المعلومات، هذه الخدمات تشرف على حمل معلومات حساسة ويمكن أن تصبح هدفا سهلا للهجوم، بالإضافة إلى ذلك توجه المنظمة نحو تطبيقات الويب بخلق عدد كبير من الثغرات الأمنية الجديدة، والتي يتم استغلالها من قبل المتطفلين للوصول إلى هذه التطبيقات وتسريب المعلومات الحساسة واستغلالها في عمليات الإحتيال[2].

[1] محمد محمد الهادي، **المرجع السابق.**

[2] محمد محمد الهادي، **المرجع السابق.**

المطلب الثالث : الإجراءات الإدارية و التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية

حتى تتمكن المنظمات من المحافظة و الإبقاء على أمن معلوماتهما في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتسيير أعمالها يجب أن تقوم بمجموعة من الإجراءات يمكن تصنيفها إلى :[1]

أولا: الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية

على الإدارة العليا القيام بعدة مهام تجاه المعلومات كالرقابة والإشراف على أمن المعلومات، ومن بين هذه المهام :

1- الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات و الحاسب: ويشمل الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي حمايته من الحريق والسوائل والغبار، وكذلك ضمان الكهرباء الكافية والمستلزمات البيئية من حرارة و رطوبة، إضافة إلى التحكم في زيارة ودخول الأفراد إلى المبنى أو المكاتب الحساسة أو مكتبات المراجع والأشرطة والأقراص و وثائق النظام أو صالة الحاسب الآلي، حيث لا يسمح الدخول إلا للمصرح لهم بالدخول. [2]

2- توفير أمن البيانات: ويكون ذلك بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع المستوى الأمني، وتقليص الجرائم، ووضع آلية يتم من خلالها النسخ الإحتياطي، وتأمين وسائط الحفظ الخارجية بما يكفل أمنها وتحديثها.

3- توفير أمن الأفراد، و يكون ذلك بإتباع :

- منع التوظيف المؤقت، ومراعاة إجراءات إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح والبطاقات الممغنطة، وتغيير كلمة المرور قبل مغادرته.

- عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بشكل دوري في مجال المعلومات.

[1] اعلاء حسين الحمامي، سعاد عبد العزيز العاني، **تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية**، ط1، عمان،2007، ص ص: 329.

[2] **المرجع نفسه**، ص ص: 329-330.

– دفع العاملين لحضور المعارض العالمية للأجهزة والبرامج، وإرسالهم إلى الدورات المتخصصة بأمن المعلومات.

4– توفير قسم متخصص بأمن المعلومات: تقوم المنظمات الكبيرة بتعيين مدير أمن المعلومات يرتبط بالإدارة العليا مباشرة لأهمية التقارير التي يعدها، ويرأس مدير الأمن قسما مستقلا من المتخصصين في مجال أمن المعلومات ومن ذوي الخبرة الفنية، والأمنية في معالجة البيانات والبرمجة حسب نظم التشغيل ولغات البرمجة وقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة، ومدربين على التنسيق الأمني، ولديهم المقدرة الكافية للتعامل مع جرائم المعلومات والحالات الطارئة.

5– التصريح بالمرور عبر الشبكة: تتميز السياسة الأمنية الجيدة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الإتصال من خلال قبول أو رفض بعض الملفات على الشبكة.

ثانيا: الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من التقنيات و النظم المستخدمة في امن معلومات الادارة الالكترونية نذكر منها : [1]

1– الجدار الناري: إن الجدار الناري عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات المصاحبة معها، والتي تقوم بعملية فصل الشبكات الخاصة للشركة عن الشبكات العامة، حيث تقوم بعض هذه الجدر النارية بعملية تصفية للبيانات والطلبات، والتي تنقل من شبكة الإنترنت العامة إلى الشبكة المحلية الخاصة بالشركة والمبنية على عناوين شبكات العمل للحاسوب والذي يقوم بعملية الإرسال والإستقبال للطلبات أوالبيانات.

2– ضبط كلمة المرور: لا بد من اختيار كلمات مرور أمنية، مع وجود إستراتجية لتغيير كلمات المرور بشكل منتظم ودوري، ويجب تجنب استخدام الأسماء وخاصة المتشابهة الاسم المستخدم.

3– نظام كشف التطفل: هو نظام حاسوبي غايته كشف التطفل على الحاسوب من طرف أشخاص لهم القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات وتكون لهم القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية.

[1] جمعية مراكز الأحياء، **دليل سياسات وإجراءات تقنية إدارة أمن المعلومات**، الطبعة النهائية، 2015، مكة المكرمة، ص ص: 92–95.

خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تأثيرات الإدارة الالكترونية على التسيير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و ذلك بالتركيز على الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها هذه التكنولوجيا على أسلوب الإدارة في هذه المنظمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، و يصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمالات الحاسب الالكتروني أو يتأثر به.

ويصبح جوهر عمل الإدارة الإلكترونية هو بناء القدرة على تكوين شراكة ديناميكية بين الأصول المعرفية المتاحة والمعرفة الجديدة التي يتم توليدها فالإدارة الالكترونية ساهمت في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز الأنظمة الإدارية.

وهكذا ساهمت الإدارة الالكترونية بإحداث تغيرات جذرية على صيغة الأعمال و الإدارة على مستوى المؤسسات الاقتصادية و نجم عنها تأثيرات عديدة أدت إلى ظهور عدة مزايا ايجابية لهذه الأخيرة من بينها تطوير وظائف الإدارة داخل المؤسسة الاقتصادية، التأثير على مختلف جوانب المؤسسة وفي ظل هذه التغيرات أدركت منظمات الأعمال أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات و التغيرات و يساعد في رسم المسار المستقبلي لها.

الفصل الثاني:آليات تحسين الخدمة العمومية

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: المرفق العام أساس للخدمة العمومية

المبحث الثالث: مدى تحسين الخدمة العمومية تحت راية الإدارة الالكترونية

تمهيد

نظرا للتطورات المتسارعة والمستمرة الذي عرفته الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين المتزايدة في طلب خدمات أصبحت ملحة على نحو سريع وذات جودة طابع أفضل، ومع التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا تكنولوجيات الإعلام والإتصال، ولمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة في المرحلة الحاسمة من تاريخها المعاصر، كل هذا دفعها لتطبيق العديد من الإصلاحات استهدفت بالدرجة الأولى المرافق العمومية التي تعتبر المصدر الأول لتقديم الخدمة العمومية للمواطنين ، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية، وباتخاذ مجموعة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المرجو، ويعتبر تحسين الخدمة العمومية من المفاهيم المتداولة في وقتنا الحالي بكثرة، حيث أصبح يشكل في الجزائر هدف تسعى السلطات العمومية إلى تحقيقه فضلا عن كونه مطلب شعبي، لذلك فإننا نجد تشديد السلطات العمومية وبكل حزم في خدمة وراحة المواطنين وبغية تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لها، حيث تم التطرق إلى تحسين الخدمة العمومية في العديد من المرات من طرف الحكومات المتعاقبة التي عرفتها البلاد منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، وأنشأت له عدة آليات وهياكل، والتي تعتبر وجهت السلطات العمومية في تحقيق التطوير للمرافق العمومية والرفع من جودة خدماتها، وفي إطار هذه الإصلاحات فقد كانت هناك مبادرة من الحكومة لإنشاء مرصد وطني للخدمة العمومية.

لا يوجد خلاف على أن أهمية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر تقتضي منا الوقوف بداية على جوانبها النظرية قبل التطرق إلى جانبها التطبيقي، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية؛
- ❖ المبحث الثاني: المرفق العام أساس للخدمة العمومية؛
- ❖ المبحث الثالث: مدى تحسين الخدمة العمومية تحت راية الادارة الالكترونية؛

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية

لنتمكن من معرفة معنى مفهوم تحسين الخدمة العمومية وجب في البداية التعريف بالمصطلحات المكونة له، وبعدها يتبين لنا أساس هذه الفكرة من خلال التطرق لمختلف التعريفات السابقة التي عالجتها ثم التطرق إلى امتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الخدمة العمومية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تحسين الخدمة العمومية ومحاولة التوغل في بعض التعاريف.

أولا: معنى التحسين لغة و اصطلاح

1. لغة: جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحسين على أنه: " اسم بني على تفعيل، وهو يحسن الشيء أي يعمله، ويستحسن الشيء أي يعده حسنا، وهو التغيير إلى الأحسن"،[1].
2. إصطلاحا: إن المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية والتي تشكل محور دراستنا، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده على مصطلح مرادف للفظ "التحسين " ألا وهو مصطلح " إصلاح "بقوله أن: " إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية، وقادر على خدمة حاجات الجماهير"[2].

ثانيا: تعريف الخدمة العمومية

عرفها الفقيه دوجي DUGUIT بأنها النشاطات والخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها نظرا لأهمية هذه الخدمات الجماعة ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام[3].

وفقا للقانون الإداري الفرنسي تشمل الخدمة العمومية في تلك الخدمات التي تعد تقليدية خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إرادتها عناد المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام[4].

---

[1] المنار، **قاموس مادرسي للطلاب**، عربي عربي، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007، ص: 120.

[2] عشور عبد الكريم، " **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية** – والجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010، ص: 60.

[3] سناء بولقواس، **التدريب كمدخل تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد السابع، سبتمبر 2015، ص ص: 268-269.

[4] مريزق عدنان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط 2، جسور لمنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص: 17.

المقصود بالخدمة العمومية العلاقة الكامنة بين المؤسسات العامة من جهة والمواطنين أو الجمهور من جهة أخرى.

يشير مصطلح الخدمة العمومية على تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة للحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان دريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين هما: كخدمة و كعملية.[1]

من التعاريف التي رأيناها سابقا نستنبط أن تحسين الخدمة الالكترونية هو عبارة على التغيير للأفضل و تبنى هذه التغيرات على الكفاءة و الفعالية وهي عبارة على اتخاذ الرأي العام الذي يستعلم من طرف السلطات المعنية بتلبية الخدمات لمواطنيها.

ثالثا: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية

تعرف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونيا.[2]

وهي كذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للمستفيدين من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزميات وتنفذ عادة من قبل شبكة معينة.[3]

يعرفها ادا سكوبولا ADA SCUPOLA بأنها الخدمات التي يتم تقديمها أو توفيرها أو استهلاكها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الأنظمة القائمة على الأنترنت.[4]

وتشمل الخدمات الإلكترونية أنواعا مختلفة: أنظمة التوصيل، تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، منهجيات تطبيقات الخدمات عبر الإنترنت و التي توفر الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتمويل الإلكتروني أنظمة التعلم الإلكتروني على سبيل المثال لا الحصر.[5]

و تتميز الخدمة الإلكترونية بخاصيتين أساسيتين هما:

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية**، د ب النشر، 2001 ، ص ص: 455-460.

[2] EVANSCHITZ. KY,H.GOPALKRTSHNAN,**E-servises-opportunieties and threats, springer** , USA, 2007,:p16

[3] سايح فطيمة، **الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2018 ، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، ص: 1.

[4] 2 ADA SCUPOLA**, cases on maning e-servises**, IGI Globel, Herchey, USA, 2009, p:205.

[5] 3 JIELU ET AL, **E-servises intellegence Methodologies**, Technologie and Applications, Springer- Varlag Berlin heidelberg, 2007, p:01.

• يمكن الوصول إلى الخدمة العمومية عن طريق الشبكات الإلكترونية.

• يستهلك الفرد الخدمة من خلال الإنترنت.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الخدمة العمومية الإلكترونية هي استخدامات تكنولوجيا تسهل الخدمة العمومية و يمكننا الاستفادة منها بمجرد توفرنا على الحاسوب و اتصالنا بشبكة الانترنت.

المطلب الثاني: مبادئ ومميزات الخدمة العمومية

يشار للخدمة العمومية من وجهة نظر التنفيذ على أنها خيارات عمومية أو سياسية بينما يشار لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها، فالخدمة العمومية بمفهومها الواسع والضيق معا تتلخص في عنصريين هما: أن الخدمة العمومية تتصل بشكل مباشر بإشباع الحاجة لفائدة المصلحة العامة تصدر عن السلطات العمومية سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وعليه يمكن القول أن الخدمة العمومية لها مبادئ والمميزات والتي سيتم ذكرها على النحو التالي:

اولا: مبادئ الخدمة العمومية

من أهم المبادئ التي تتحكم في سير الخدمة العمومية:

1. مبدأ المساواة: سيؤدي نظام الخدمة العمومية إلى جعل هذا المبدأ أكثر تجسيدا على أرض الواقع وذلك من خلال التغلب على السلبيات مثل الوساطة والرشوة والمحسوبية بحيث سيلقى المواطن أملا كبيرا على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساواة بصورة عملية لما كان أساس ومبرر وجود المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور ، فإنه يتوجب علينا أثناء تقديم خدماتها العامة معاملة الجميع على قدم المساواة أو بدون تمييز تجسيدا المبدأ المساواة.[2]
2. مبدأ الاستمرارية: إن المرافق العمومية تؤدي إلى خدمة جوهرية وتنظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك كان لابد من استمرار سير المرفق العام بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الأفراد، ويمكننا أن نتصور مدى الارتباك الذي يحدث فيها لو توقف الماء و الكهرباء أو المواصلات عن تقديم خدماتها.

[1] LORENA BATAGAN ET AL**, E-servises quality management**, Jounal of applied quantitatifee of methods, VOL 4, No 3, 2009, p:372.

[2] محمد الصغير بعمي، **القانون الإداري**، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014، ص:221.

3. مبدأ القابلية للتغيير: المصلحة العمومية تتطور بتطور الزمن مما يستوجب على المرافق العمومية أن تستجيب لتلك التغيرات لكي تتمكن من تغيير من تقديم الخدمات من أجلها، وينشأ عن ذلك اختيار طريقة إدارة المرافق العامة استجابة للتطورات الاقتصادية والتقنية لاسيما في عصر التكنولوجيا والحواسيب والمعلوماتية ومن ثم فإن هذا المبدأ يقتضي أن يتماشى مع هذه التطورات ويتكيف معها.[1]

ثانيا: معايير و مميزا ت الخدمة العمومية

من خلال الدراسات و النتائج التي توصل إليها معظم العلماء والباحثين في مجال علم الإدارة العمومي، أكدوا أن عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:[2]

1. معيار المساواة: يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو الانتماء الحزبي، اللون... إلخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في الحالة وجودهم في وضعيات متماثلة.[3]

2. معيار الاستمرارية: هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة لهم.

3. معيار التطور: هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المشتركين من جهة أخرى، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الخارجية الحسابية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل التنقل كالميترو والقطار الكهربائي.

---

[1] محمد جمال، **الوجيز في القانون الإداري**، ط1، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 152-158.

[2] نور الدين شنوفي، 2017، **دروس المانجمنت العمومي**، تاريخ تصفح الموقع: 3/04/2021، على الساعة: 14:30، الموقع الإلكتروني: https://www.hopital.dz.com/upload/12 2017//article/Management-publique-administrateur.pdf,07/04/2020,

[3] شليحي الطاهر وفريحي فيحة، **الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات: عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد 03، العدد 02، 2019، جامعة الجلفة الجزائر ، ص:192.

4. معيار المجانية النسبية: امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متفاوتة من حيث مستوي الدخل يتم اعتماد سلم يبين هذا التفاوت بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع مثل: خدمة الصحة والأمن، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل الفرد.[1]
5. معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفول لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول الجميع والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.)
6. معار الفعالية: الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال الغير متوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.
7. معيار التضامن: الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، ومن خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاث أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي:

• مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

• مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

• مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.[2]

المطلب الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية

إن تحقيق المصلحة العامة هو الباحث الأول على تقديم الخدمات العمومية لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز وبالكيفيات والإجراءات نفسها[1]، وبناء على هذا فإن الخدمة

[1] ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، **البوابة الإلكترونية تلصقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية**، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحملين بايس، ص ص: 101-102.

[2] اشليحي الطاهر وفريحي ريحة، **المرجع السابق**، ص: 193.

العمومية تقوم أساس نظامين وكذالك تقسم الخدمة العمومية من حيث النشاط ومن حيث طبيعة الخدمة إلى عدة أقسام سيتم عرضها كالأتي:

أولا: نظم الخدمة العمومية

تنقسم الخدمة العامة إلى قسمين أساسيين هما:

1. نظام الخدمة العامة المفتوح: حيث ينظر إلى الخدمة العامة المفتوحة على أنها نظام يتم وفق وظيفة مثلها مثل أي وظيفة مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات والمنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية) يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بحيث تقديم خدمة عمومية محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتمتاز هذه الخدمة بجملة من الخصائص أهمها البساطة ومرونة الخدمة الاقتصادية.
2. نظام الخدمة العامة المقفلة: وهذا النوع تقوم به الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل إلحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهينة وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة لنظام الخدمة المقفلة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات[2]

ثانيا: أنواع الخدمة العامة

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية للمنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في الخدمات التالية:

1. من حيث نشاط الخدمة:

أ. الخدمات الإدارية: هي تلك الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية لممارسة وظائفها المتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم والصحة والأمن والدفاع الوطني، تقدمها المرافق الإدارية، وذلك لعدم تمكن الأفراد مزاولة هذا النشاط بمفردهم إما لعجزهم عن ذلك وإما لقلة أو انعدام مصلحتهم فيه.[3]

---

[1] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2013، ص: 349.

[2] ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير ، **المرجع السابق**، ص: 124.

[3] حرشاو مفتاح، **تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر**، رسالة لنيل شهادة ماجيستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016، ص:12.

ب. الخدمات الصناعية والتجارية: هي الخدمات التي تقدمها المرافق الصناعية والتجارية، وظهر هذا النوع من المرافق حديثا نسبيا تسبب فيه التطور الاقتصادي وظهور الفكر الاشتراكي مما أدى إلى زيادة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية العامة خاصة في الميادين الاقتصادية و التجارية والتي هي أصلا من شؤون القطاع الخاص واهتمام الأفراد وتشمل المرافق العمومية ذات الطابع الاقتصادي ومجموع المرافق التي تزاول نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية، تجارية ومالية، ويخضع هذه المرافق لمزيج من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.[1]

ت. الخدمات الاجتماعية والثقافية: هي الخدمات المتمثلة بالمرافق التي تمارس نشاطا اجتماعيا يستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للمواطنين مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانة للمواطنين ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة، مرافق الحماية الاجتماعية، التأمينات، هذا النوع من المرافق يخضع لخليط من القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.

ث. الخدمات ذات الطابع المهني: تتولى هذه الخدمات المرافق التوجيهية للنشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كنقابات المهن، نقابات المهندسين، نقابة الأطباء، غرف التجارة، حيث تلتزم بقوانين العاملين بإحدى هذه المهن أو يشتركوا في عضويتها وأن يخضعوا لسلطتها.[2]

2. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

أ. خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، فهي الخدمات التي يسعى الفرد بنفسه لتوفيرها كونه هو المنتفع الوحيد شخصيا.

ب. خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوموا بطلب توفيرها، تتمثل عادة في الخدمات التي توفرها المرافق العمومية لجميع الأفراد كالإنارة العمومية، المياه، تعبيد الطرقات.... [3]

ومن خلال ما رأينا سابقا نستنتج أن الخدمة العمومية هي مجموعة الخدمات المتنوعة التي تقدمها الدولة لتستغل في الصالح عام من المواطنين التي تقوم على نظامين (مقفل ومفتوح)، وتتخذ عدة أشكال في تقديمها تندرج تحت أنواع حسب الجهاز الإداري الذي يقدمها ويتم تقسيمها من حيث نشاط الخدمة إلى

---

[1] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداريء**، ط.02، جسور للشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص:314.

[2] تيتشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،2014/2015 ص: 36.

[3] محمد الصغير بعلي، **مرجع سابق**، ص: 221.

خدمات (إدارية، صناعية، اجتماعية، ذات طابع مهني)، ومن حيث طبيعتها إلى خدمات (فردية وجماعية).

المبحث الثاني: المرفق العام أساس للخدمة العمومية

باعتبار أن المرفق العام الوسيلة أو الأداة المستهدفة لتحقيق النفع العام عن طريق إشباع حاجات عامة ضرورية أو أداء خدمة عامة معينة للأفراد سواء كانت هذه الخدمة مادية كتوفير الكهرباء والمياه أو معنوية كالتعليم ونشر العدالة وتوفير الأمن للأفراد والدفاع عنهم...إلخ سنتطرق في هذا المبحث لاكتشاف هذا الأخير و الكشف عن العلاقة التي تربطه بالخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر المرفق العام

سنتناول في هذا المطلب تعريف المرفق العام وذلك بالتطرق إلى أهم المعايير التي وضعها الباحثون في القوانين و غيرها ، من ثم نتطرق إلى انواع المرافق العمومية في ما يلي:

أولا: تعريف المرفق العام

المرافق العامة بوجه عام هي مشروعات تنشئها الدولة وتديرها السلطة التنفيذية أو الإدارة بهدف تحقيق الحاجات العامة للأفراد كالصحة والتعليم، أما تنظيم وإدارة المرافق العامة هي الوظيفة الأساسية للإدارة أو السلطة التنفيذية بفروعها والاهم أن المرافق العامة توفير الحاجات المرجوة منها وظيفة أساسية بدونها لا توجد الدولة. [1] حيث تعتبر فكرة المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائعة والغامضة في القانون الإداري، ومع ذلك ورغم تعدد وتنوع التعاريف في الفقه والقضاء عادة ما يلجان التحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما: المعيار العضوي والمعيار الموضوعي، ومن ثم التطرق إلى التعريف المتفق عليه. [2]

1. المعيار العضوي (الشكلي):

هذا المعيار يعد الهيئة أو الجهاز الإداري المسؤول عن أداء نشاط المرفق النفعي العام، وليس النشاط الذي تقوم به الهيئة، وبناءا على هذا المعيار الشكلي للمرفق العام يمكن القول: أن مرافق الدفاع والأمن والصحة والتعليم هي مرافق عامة بالمعنى الشكلي.

---

[1] إسماعيل صعصاع البديري، **فكرة التخصيصة في المرافق العامة**، العدد6، المجلد 14، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العراق، 2007، ص ص: 168-169.

[2] عبد الفتاح أبو الليل، **الوجيز في القانون الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000 ،ص: 177.

إذا نظرنا إلى هيئاتها أو أجهزتها الإدارية، وهي: جهاز القوات المسلحة، وجهاز الأمن العام، وجهاز وزارة الصحة ومستشفياتها، والمؤسسات التعليمية باعتبارها هيئات تتولى القيام بهذه النشاطات، ويتبين لنا أن هذا المدلول قد ركز على المنظمة العامة التي تسير المرفق العام، وعلى الرابطة العضوية التي تربط بين هذا التنظيم والجهاز الإداري في الدولة.[1]

2. المعيار الموضوعي (وظيفي، مادي):

يعد هذا المعيار بطبيعة النشاط الذي تمارسه الإدارة وبذلك يكون كل نشاط إداري يستهدف إشباع حاجات عامة تحقق المصلحة العامة، وبناءا على هذا المعنى الموضوعي يمكن القول: "أن مرافق الدفاع والأمن والصحة والتعليم هي مرافق عامة إذا نظرنا إلى الحاجات والخدمات المختلفة التي تستهدف إشباعها في مجالات الدفاع والأمن والصحة والتعليم".[2]

ومن التعريفات التي تركز على هذا المعيار تعريف ليون دوجي أن المرفق العام هو: " كل نشاط يجب أن يكلفه وينظمه ويتولاه الحكام، لأن الانتفاع بهذا النشاط لا غنى عنه لتحقيق التضامن الاجتماعي وتطوره، بحيث لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة".[3]

وقد أشار الأستاذ أحمد محيو بقوله: "مفهوم المرفق العام ليس ولا يمكن أن يكون مفهوما قانونيا مجردا وحياديا وليس له معنى إلا في ضوء محتواه والغايات الاقتصادية والاجتماعية التي أسندت له والتي يجب تحديدها قبل إعداد النظام القانوني للمرفق العام وتعيين الجهة المؤهلة لإحداث هذا المرفق أو ذاك"

ولقد حاول جانب من الفقه الجمع والتوفيق بين المدلول الشكلي والمادي في تعريفهم للمرفق العام.[4]

3. التعريف المتفق عليه:

من ما سبق لاحظنا عدم جمع الباحثين لتعريف مجمل للمرفق العام ومنه سنحاول تجميع المعيارين في تعريف واحد قد يكون أدق و اشمل من الناحية الكمالية لمفهوم المرفق العام و سنتطرق الى التعاريف الآتية:

---

[1] محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص: 205.

[2] نواف كنعان، **القانون الإداري**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص: 317- 318.

[3] محمود حافظة، **نظرية المرفق العام**، دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، كلية الحقوق جامعة القاهرة، السنة الجامعية 1963- 1964، ص:18.

[4] أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ترجمة محمد إعراب صاصيلا، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص: 435. نفس المرجع، ص:21.

تعريف رولان" يعتبر مشروع ذو نفع، خاضع للهيمنة أو الإدارة العليا للحكام، ويهدف إلى إشباع حاجات عامة للجمهور، بسبب عدم كفاية أو عدم وجود مشروعات خاصة تحقق هذه الأغراض، ويخضع لحد أدنى من القواعد الخاصة أي لنظام قانوني خاص واستثنائي".[1]

وكذا تعريف الدكتور محمود حافظ بالنسبة له أن المرفق العام هو: "مشروع ذو نفع عام يهيمن عليه الحكم، أي تتولى السلطة العامة إدارته مباشرة أو بطريق غير مباشر"[2]

ونرى أن الأستاذ عبد ربه عبد الصمد قد تطرق إلى تعريف للمرفق العام على أنه: "كل نشاط تقوم به الإدارة العامة أو تعهد به لأحد الأفراد ليتولى إدارته تحت إشرافها ورقابتها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور وعلى وجه منتظم ومنفرد".[3]

أما الدكتور عمار عوابدي فتشابه تعريفه مع تعريف الأستاذ عبد ربه عبد الصمد في دمجه للمعيارين، وذلك كالتالي:" كل مشروع تنيره الدولة بنفسها أو نحت إشرافها لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة "[4]

ومن ما سبق من جل التعريفات التي تعرضنا إليها نستنتج أن المرفق العام مشروع مرتبط بالسلطة العامة للدولة الذي يفيد المصلحة العامة عموما فمن دونه لن يكون هناك كيان للدولة فهو احد أسس وركائز الدول الذي يخضع لنظام القانون الخاص.

ثانيا: أنواع المرفق العام

للمرافق العامة عدة أنواع وذلك تبعا لتعدد وتنوع نشاطها ونمط السلطة العامة التي تولى إدارتها والإشراف عليها، والصفة الإلزامية أو الإجبارية لإنشاء وتنظيم المرافق العامة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها سواء كانت اجتماعية أو مهنية أو تعليمية أم اقتصادية. [5]

وفي ما يلي سنتطرق إلى هذه التقسيمات والأنواع المختلفة للمرافق العامة على النحو التالي:

---

[1] محمود حافظ، **المرجع السابق**، ص ص: 18.

[2] أحمد محيو، **المرجع السابق**، ص: 21.

[3] عتيقة بلجبل، **الإضراب في المرافق العامة**، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003– 2004، ص: 3.

[4] عمار عوابدي، **القانون الإداري – النشاط الإداري**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ، ص: 81.

[5] نواف كنعان، **المرجع السابق**، ص: 324.

1. تقسيم المرافق العامة من حيث طبيعة نشاطها:

تنقسم المرافق العامة تبعا لطبيعة نشاطها إلى مرافق عامة إدارية ومرافق عامة اقتصادية، ومرافق عامة اجتماعية ومرافق عامة مهنية ونقابية.

أ. المرافق العامة الإدارية:

المرافق العامة الإدارية هي المرافق العامة التي تمارس نشاطا إداريا بحتا يدخل في صميم الوظيفة الإدارية، هذا النشاط الإداري الذي يختلف اختلافا جذريا وجوهريا في طبيعته عن النشاط الخاص للأفراد، الأمر الذي يستوجب خضوع هذه المرافق العامة الإدارية لنظام قانوني خاص واستثنائي هو نظام القانون الإداري الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص اختلافا كبيرا. [1]

أما محمد سليمان الطماوي إن هذا النوع من المرافق شيد على أساسه نظريات القانون الإداري لحديث.[2]

فلا يمكن للدولة أن تتنحى عن هذا النوع من النشاطات لأنها تدخل ضمن وظيفتها الطبيعية و اجباتها الإجبارية اتجاه الأفراد.

ب. المرافق العامة الاقتصادية:

هي مجموعة المرافق العامة التي تمارس وتزاول نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصاديه صناعية أو تجارية أو مالية أو زراعية أو تعاونية، وتخضع هذه المرافق العامة الاقتصادية لمزيج من القواعد والقوانين العامة الإدارية وقواعد القانون الخاص ومن أمثلة المرافق العامة الاقتصادية، مرافق النقل البري والبحري والجوي، ومرفق النقل بواسطة السكك الحديدية، مرافق تزويد المياه والكهرباء والغاز ومرافق الحمامات والمسارح العامة، ومرافق الأدوية والصيدلية، والمحلات التجارية العامة الكبرى.[3]

---

[1] **المرجع نفسه**، ص:63.

[2] محمد سليمان الطماوي، **مبادئ القانون الإداري**، شراسة مقارنة، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص: 38.

[3] محمود حافظ، **المرجع السابق**، ص: 131.

فهذه المرافق تعتبر مرافق حديثة النشأة نسبيا تسبب فيها التطور الاقتصادي وظهور الفكر الاشتراكي مما دفع بالدولة إلى ممارسة نشاطات كانت في أصلها معهودة للأفراد.[1]

فالحقيقة التي لا يمكن إنكارها هي أن المرافق الاقتصادية إن خضعت لآليات القانون العام ، فإنها ستلقى منافسة شديدة من جانب المؤسسات الخاصة و من الممكن أن يؤدي ذلك إلى زوالها مع مرور الوقت، لذلك اتجه الرأي الحديث في القانون الإداري وقضاء مجلس الدولة الفرنسي إلى تحرير المرفق الصناعي من قيود القانون العام.[2]

في حين هناك منظور آخر يرى أن الطابع المميز لهذه المرافق ينحصر في أن غرضها الأساسي هو تكوين مصدر لإيرادات للإدارة.[3]

وكإحاطة للمرافق العامة الاقتصادية يمكننا القول بأنها مرافق هدفها يكون على نحو اقتصادي و تتحكم فيها قوانين و أحكام خاصة موضوعة من الدولة لفائدة الصالح العام.

ت. المرافق العامة المهنية أو النقابية:

تزاول هذه المرافق نشاطا مهنيا ونقابيا بحتا يستهدف تنظيم المهن الرئيسية في الدولة عن طريق، ومن أمثلة المرافق العامة المهنية مرافق التنظيم المهني كنقابة نقابة الأطباء والصيادلة والمحامين، ونقابة المهندسين، ونقابة المعلمين....الخ فهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة كهيئة نقابية، وقد منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها، في الأصل أن مهام السلطة الإدارية تنظم المهن والنشاط الخاص بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأصحاب المهنة أنفسهم. [4]

---

[1] بوطيب عماد الدين، **النظام القانوني للمرافق العمومية**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014/2015، ص: 14.

[2] محمد سليمان الطماوي، **المرجع السابق**، ص: 40.

[3] زكرياء المصري، **أسس الإدارة العامة للتنظيم الإداري**، النشاط الإداري، دراسة مقارنة، د. ط. دار الكتب القانونية، مصر، | 2007، ص: 931.

[4] بغداد كمال، **النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق 2011/2012، ص: 23.

فلا ينبغي أن يفهم إخضاع المرافق المهنية لاختصاص القضاء الإداري تغيير طبيعتها أو اعتبار هياكل التسيير على مستوى المنظمة فهي الأخرى مرافق إدارية إذ يظل المرفق مهنيا ولو خضع لاختصاص القضاء الإداري داخل الدولة.[1]

ث. المرافق العامة الاجتماعية:

هذه المرافق تعتبر مجموعة تمارس نشاطا عاما اجتماعيا، ويقصد بها تلك التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للمصلحة العامة مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانات الأفراد ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة....الخ ويحكم هذا النوع من المرافق مزيج من قواعد القانون العام والخاص كما تمثل منازعاتها أمام القضاء الإداري وأحيانا أخرى أمام القضاء العادي، حيث أن القضاء الفرنسي اعتبرها في بداية الأمر منازعات المرافق الاجتماعية المكلفة بتقديم المساعدات العامة منازعات إدارية.[2]

إلا أن تطور النظرة لمؤسسات الضمان الاجتماعي وبروز فكرة الأقساط التي يلزم بدفعها المنتفعين من خدمات المرفق جعلت القضاء الإداري يتردد في كثير من الأحيان في تولي الفصل في منازعات هذا النوع من المرافق، وامتد هذا التمييز أيضا للنظام القانوني الجزائري، حيث أنه برجوعنا للقانون 83- 15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي[3] نجد المشرع قد وزع الاختصاص بين القضاء العادي وبين المحاكم الإدارية.[4]

2. تقسيم المرافق العامة بحسب نطاقها الإقليمي:

تقسم المرافق العامة على حسب نطاقها الجغرافي الذي تمارس فيه نشاطها في إطارها إلى مرافق عامة وطنية ومرافق عامة إقليمية أو محلية، فإذا كان المرفق العام يقوم بممارسة نشاطه ويقدم خدماته العامة على مستوى كل إقليم الدولة ويلبي الحاجات العامة لكافة سكان الدولة كان ذلك مرفقا وطنيا، كمرافق المواصلات السلكية واللاسلكية والتعليم والصحة والدفاع والأمن والجمارك وغيرها، أما إذا كان المرفق العام يقوم بممارسة نشاطه في إطار إقليمي محدود من الدولة كالمحافظات أو داخل المدن،

---

[1] بوطيب عماد الدين، **المرجع السابق**، ص: 14.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 16.

[3] **القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02 جوية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي**، ج.ر.ع 28، الصادر في 05 جويلية 1983، الملغي بالقانون رقم 08-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008، يتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي، ج.ر.ع 11، الصادر في 02 مارس 2008.

[4] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص: 325.

ومرافق توريد المياه على مستوى المدينة أو القرية، أو مرافق النظافة وغيرها التي تشبع الحاجات أو تؤدي الخدمات للمنطقة أو المدينة بحد ذاتها.[1]

وتصنف المرافق العامة إلى مرافق وطنية ومرافق محلية أو بلدية لها أهمية عملية في حالة إحداث ضرر لبعض الأفراد من نشاط المرفق، فإذا كان المرفق قوميا تكون الحكومة المركزية مسؤولة عن التعويض عنه من الخزينة العمومية للدولة، أما الضرر الناتج عن نشاط مرفق عام محلي أو بلدي فتحمل المسؤولية الوحدة المحلية أو البلدية بتعويض الخسائر.[2]

3. تقسيم المرافق العامة من حيث التزام الإدارة بإنشائها:

مرجع هذا التقسيم هو مدى الحرية التي يتركها القانون للسلطة الإدارية في إنشاء المرفق أو من عدم إنشائه، فإذا لم يلزم قانون السلطة الإدارية بضرورة إنشاء مرفق عام معين كان هذا المرفق اختياريا، أما على العكس إذا أجبر القانون إحدى السلطات الإدارية على إنشاء مرفق ما كان هذا إجباريا.[3]

ففي الحقيقة يمكن للدولة وحدها إنشاء المرافق العامة ، إذا رأت أنه سيشبع حاجة عامة أو يحقق نفعا عاما أو خدمة عامة، وهذا يتم بشكل اختياري، و كذا فالدولة هي الوحيدة الآمر و الناهي للمرافق العامة.

ويترتب على التفرقة بين كل من نوعي المرافق العامة الإجبارية والمرافق العامة الاختيارية أثار هامة في مجال الاعتراف بحقوق المتعاملين مع هذه المرافق أو المنتفعين بخدماتها بالمطالبة بالحصول على خدماتها وخاصة في حالة إلغائها، وكذلك في مجال الوسيلة المستخدمة لإلغاء هذه المرافق العامة.

ومنه ليس للأفراد أية حقوق مكتسبة في الإبقاء على المرفق العام إذا وجدت الإدارة أن من المصلحة إلغاءه نظرا على انه لم يعد ذو غرض مهم، إذ غالبا ما يتم إلغاء المرفق العام متى ظهر أن الحاجة التي يشبعها لم تعد صالحة أو ضرورية للافراد.

كما أن المرافق العامة الإجبارية لا تلغي إلا برفع النص القانوني الذي وضع عليها وصف المرافق العامة، سواء كان ذلك النص بشكل قانوني كما هو الحال في المرافق الإجبارية التي تنشأ على المستوى المركزي، أو بشكل قرار إداري صادر من المجلس البلدي في المرافق العامة الإجبارية التي تنشأ على المستوى المحلي، أما المرافق العامة الاختيارية فيتم إلغاؤها دون الحاجة لذلك.[4]

---

[1] نواف كنعان، **المرجع السابق** ، ص: 326.

[2] عبد الجبار بابي، **المرجع السابق**، ص ص: 11، 12.

[3] **المرجع نفسه**، ص: 12.

[4] نواف كنعان، **المرجع السابق**، ص: 328.

4. تقسيم المرافق العامة من حيث الاعتراف لها بالشخصية المعنوية:

من أجل تحقيق أهدافها يرى المشرع على انه مرافق عامة وجب أن يحقق مختطاته وإنشاؤها و يتطلب قدرا من الاستقلال وجانب من الذاتية وعلى هذا الأساس يتمتع المرفق بالشخصية المعنوية التي تترتب عنها جملة من النتائج أهمها ذمة مالية مستقلة عن مالية الدولة، إذن فهو يتحمل نفقاته وأرباحه أو خسائره، ومن خلال مباشرة نشاطه يتحمل كافة المسؤوليات القانونية الناتجة عنها ويكتسب العمال صفة الموظف العام وترفع ضده الدعاوى القضائية بصورة مستقلة ومن أمثلة هذه المرافق البنك المركزي الجزائري.[1]

حيث أن المرفق يتمنع بالشخصية المعنوية اكتسب نوعا من اللامركزية اتفق الباحثون على تسميتها باللامركزية المرفقية وذلك لعدم الخلط بينها وبين اللامركزية الإقليمية.[2]

ومن ناحية أخرى يرى أن المرافق العامة التي ليس لها شخصية معنوية فهي تلك التي تحتفظ الدولة بإدارتها بنفسها نظرا لأهميتها وحيويتها بالنسبة للمنتفعين لمرافق الصحة والتعليم والقضاء... الخ فهذه المرافق تكون موزعة بين الوزارات المختلفة، فيتبع كل مرفق الوزارة التي يكون نشاطها من جنس نشاطه.[3]

المطلب الثاني: ضوابط تسيير المرفق العام

وكما ذكرنا سابقا أن الدولة هي الآمر و الناهي من ناحية القوانين و تسيير المرفق العام فهي التي تهيمن على كل جوانب المرفق العام، فهي من ينشأها و ينضمها ويلغيها وهذا من اختصاص الدولة.

فكا مرفق من المرافق العامة يستقل بنظام قانوني خاص يحتوي العديد من القواعد التي تؤمن انتظام سيرها وتأمين الحاجات التي تقوم على إشباعها. ومن المعروف لدي فقه القانون العام أن هناك مبادئ عامة تحكم جميع المرافق، إن هذه المبادئ تمثل القاسم المشترك الواجب توافرها في جميع المرافق العامة.[4]

فمن المرجح أن هناك فرق واضح في المرافق العامة من حيث طبيعة النشاط أو الخدمة التي تؤديها وحتى طرق إدارتها في بعض الأحيان.

---

[1] عتيقة بلجيل، **المرجع السابق**، ص: 42.

[2] سليمان محمد الطماوي، **المرجع السابق**، ص: 61.

[3] مليكة الصروح، **القانون الإداري**، ط2، مطبعة النجاح الجنسية المغرب، 2010، ص: 34.

[4] فوزت فرحات، **القانون الإداري العام**، الكتاب الأول التنظيم الإداري والنشاط الإداري، ط2، د.د.ن، لبنان، 2004، ص: 239.

اولا: المبادئ القانونية التي تحكم سير المرافق العامة

هناك قواعد أساسية مشتركة تنتمي للقانون العام، وتعتبر من أهم المبادئ التي استقر عليها الفقه وأكده القضاء الإداري في أحكامه، أما المشرع فلم ينص عليها صراحة، ولكنه يعترف بوجودها كحقيقة قانونية مسلم بها، بدليل انه قد نص على بعض تطبيقاتها في القوانين التي أقرها، من بين هذه القواعد والمبادئ الأساسية الثلاثة وهي:[1]

مبدأ دوام سيرورة المرافق العامة بانتظام ، مبدأ المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات | المرافق العامة، وأخيرا مبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل والتغيير.

1. مبدأ سير المرفق العام بانتظام (مبدأ الاستمرارية):

هو من المبادئ العامة للقانون التي تتعلق بعملية تنظيم وسير المرافق العامة في الدولة، ويقضي هذا

المبدأ للقانون العام بحتمية استمرار عمل المرافق العامة بصورة جيدة ومنتظمة، فأي توقف أو خلل في سير المرافق العامة يؤدي إلى شلل وتوقف الحياة العامة في المجتمع والدولة، وهو من المبادئ العامة للقانون التي وأقرها القضاء. [2]

ويلزم مبدأ الاستمرارية توفير العديد من الضمانات تعمل جميعا على تجسيده في الواقع، وذلك بتقييد الموظفين المستخدمين والعمال في المرافق العامة، كما يقتضي ذلك أيضا تنظيم الاستقالة إذ أن الاستقالة لا تنتج أثرها إلا بقبولها من السلطة المختصة، ويتضمن هذا المبدأ أيضا تطبيق نظرية الظروف الطارئة في العقود الإدارية ومحتوي هذه النظرية أن نجد بعد التعاقد ظروف استثنائية لم تكن متوقعة وتجعل تنفيذ المتعاقد لالتزامه مرهقا، فتقوم الإدارة ودون خطأ منها بتعويض المتعاقد تعويضا جزئيا عن الخسارة التي لحقت به، والهدف من ذلك هو مساعدة المتعاقد مع الإدارة حتى لا يعجز نهائيا عن الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى تعطيل سير المرافق العامة.[3]

2. مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العامة(مبدأ المساوات):

فالأساس من وجود وإنشاء المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للافراد لذلك فانه ينجم على ذلك تقييم خدماتها العامة، معاملة الجميع على قدم المساواة وبدون تمييز تجسيدا لمبدأ المساواة.

---

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، **النظرية العامة للقانون الإداري**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009، ص: 306.

[2] عمار عوابدي، **القانون الإداري**، الطبعة 04، د.د.ن، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص: 17.

[3] محمود عاطف البناء، **الوسيط في القانون الإداري**، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص:481:

حيث يعتبر مبدأ المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة أحد المبادئ الأساسية التي تحكم جميع المرافق العامة بلا استثناء، أيا كان نوع نشاطها وأيا كان أسلوب أو طريقة إدارتها.[1]

فيجب على المرافق العامة أن تقدم خدماتها لصالح أفراد المجتمع دون تمييز، حيث تنص المادة 31 من الدستور 1996 على ما يلي: " تهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في لحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق فتح شخصية الإنسان وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".[2]

3. مبدأ قابلية المرافق العامة للتغيير والتعديل (مبدأ التكييف):

أي تمكين المرفق العام من تحقيق المنفعة التي أنشأ من أجلها على أفضل وجه ومواجهة الظروف

المتغيرة التي تحيط بنشاطه فإذا تغيرت الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي نشأ المرفق العام في ظلها ونظم البناء على أساسها أو ظهر للإدارة من خلال ممارسة المرفق لنشاطه أن يستحسن تغيير طريقة تشغيل المرفق لزيادة كفاءته فإنها تملك ذلك بسلطتها التقديرية.[3]

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون للسلطة العامة تعديل قواعد سير المرافق العامة لتكون مسايرة للمقتضيات المستجدة والمتطورة للمصلحة العامة دون أن يكون لأحد التمسك بحقوق مكتسبة لمنع تعديل نظام المرفق العام.

فالمراد من إنشاء المرافق العامة هو تحقيق إشباع الحاجات العامة وفقا للأحوال والظروف المصاحبة لها، فإذا ما تغيرت هذه الظروف والأحوال بحيث يصبح المرفق العام وفقا للظروف الجديدة غير قادرة على تحقيق المنفعة المرجوة منه، جاز للسلطة الإدارية حق تعديل طرق تسيير هذا المرفق، ومن هنا جاء مبدأ قابلية المرفق العام للتبديل أو التغيير كمبدأ عام يحكم المرافق العامة جميعا ولا يقتصر التغيير على القواعد المنظمة للمرافق بل يمتد أيضا لأسلوب إدارتها.[4]

إلا أن هذه المبادئ الثلاثة يطلق عليها عادة المبادئ العامة التقليدية، وهذه التسمية توحي بوجود مبادئ حديثة لتسيير المرفق العام، هذه الأخيرة كانت نتاجا لتطبيق المبادئ السابقة في الواقع العملي وهي: مبدأ الشفافية، مبدأ المجانية ومبدأ حياد الإدارة.

---

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، **المرجع نفسه**، ص: 314.

[2] محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري والتنظيم الإداري**، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص: 224.

[3] محمد فؤاد عبد الباسط، **القانون الإداري**، ط2، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص: 223.

[4] عمار بوضياف، **المرجع السابق**، ص:348.

المطلب الثالث: طرق تسيير المرفق العام

للسلطات العامة حق إنشاء المرفق العام يكون لها أن تختار الطريقة المناسبة لإدارة هذا الاخير.

توازيا مع تعدد أنواع المرافق العامة و تدخل الدولة في مختلف مجالات هذا الميدان فقد ترتب تنوع طرق وأساليب وإدارة المرافق العامة، كما ينسجم مع الظروف التي تحيط بمجال تدخل الإدارة في مرفق الأمن والدفاع والقضاء والضرائب تفرض تسيرها من قبل الدولة مباشرة وهناك مرافق أخرى تابعة لإدارة الأشخاص أو الأفراد أو الشركات حيث تختلف طرق إدارة المرافق العامة تبعا لاختلاف وتنوع المرافق وطبيعة نشاطها، وأهم هذه الطرق هي الاستغلال المباشر وأسلوب المؤسسة أو الهيئة العامة وأسلوب الالتزام و الاستغلال المختلط.[1]

1. الإدارة المباشرة للمرافق العمومية:

يصنف الفقه الطرق المباشرة في إدارة المرافق العمومية إلى قسمين رئيسيين يتحدثون الأولى عن طريق الاستغلال المباشر، و الثاني عن المؤسسة العامة باعتبارها طريقة من طرق إدارة المرافق العامة، أما الاختلاف بينهما، فهي الطريقة للاستغلال المباشرة و تتم في إطار من المركزية الإدارية، أما المؤسسة العامة هي تنظيم إداري لا مركزي.[2]

أ. أسلوب الاستغلال المباشر:

هذا الأسلوب تقوم الإدارة مباشرة بإدارة المرفق بنفسها سواء كانت سلطة مركزية أو محلية مستخدمة في ذلك لأموالها وموظفيها ووسائل القانون العام، ولا يتمتع المرفق الذي يدار بهذه الطريقة بشخصية معنوية مستقلة.

وهذه هي الطريقة التي تدار بها جميع المرافق الإدارية في الوقت الحاضر، وذلك إما لأن هذه المرافق غير مريحة، فلا يمكن أن يقبل الأفراد عليها وإما لأن الدولة ترى أنه من الخطورة أن تسمح للأفراد بالمشاركة في إدارتها.[3]

---

[1] محمد صغير بعلي، **القانون الإداري**، التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص ص: 240-339.

[2] أكثم وجيه عبد الرحمان سليمان، **تنظيم المرفق العامة "دراسة مقارنة"**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص: 79.

[3] سليمان محمد الطماوي، **مرجع سابق**، ص: 405.

توجهت انتقادات لطريقة الاستغلال المباشر، عمل الفقه على إيجاد طريق مختلف عن الاستغلال المباشر والمتمثل في طريقة المؤسسة العامة لما تتمتع به من شخصية معنوية واستقلال مالي.

ب. طريقة المؤسسة العامة:

من الممكن أن يتخذ المشرع طريقة أخرى لإدارة المرافق العامة، فيمنح إدارتها إلى أشخاص عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة ويسمح لها باستخدام وسائل القانون العام.

يمكن تعريف المؤسسات العامة بأنها مرفق عام مشخص قانونيا، فخلافا لطريقة الاستغلال المباشر فإن طريقة المؤسسات العامة تقتضي منح المرفق العام الاستغلال القانوني من خلال إضفاء الشخصية المعنوية عليه. [1]

2. الإدارة غير المباشرة للمرافق العمومية:

يعني بذلك قيام أشخاص أخرى غير الأشخاص الإدارية بتنظيم وإدارة المرافق العامة، و في غالب ما يكون هؤلاء الأشخاص أفرادا أو شركات تجارية يعهد إليهم بموجب اتفاق يبرم بينهم وبين الإدارة مهمة تنظيم وإدارة مرفق عام. ويطلق على هذه الطريقة بطريقة امتياز أو التزام المرافق العامة ثم تطورت هذه الطريقة عندما ازدهرت فكرة إنشاء شركات تجارية برأسمال مختلط يساهم فيه كل من الدولة والأفراد.[2]

أ. أسلوب الامتياز أو التزام المرافق العمومية:

يتجسد واجب الدولة الأساسي في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المرفق المكلف بإدارة النشاط وإشباع الحاجات الجماعية، وذلك لأن كفاءة المرفق العام وفعاليته في تقديم الخدمة العامة الملائمة به، تتوقف إلى حد كبير على اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المرفق العام.

يقصد بهذه الطريقة أن تعهد الإدارة للدولة أو أحد الأشخاص العامة الإقليمية إلى أحد الأفراد أو الشركات بإدارة مرفق عام اقتصادي واستغلاله لمدة لا تتجاوز 99 سنة بواسطة عمال وأموال يقدمها الملتزم وعلى مسؤوليته في مقابل تقاضي رسوم من المنتفعين بخدمات هذا المرفق العام.[3]

---

[1] عدنان عمرو، **مبادئ القانون الإداري–ماهية القانون الإداري–التنظيم الإناري–المرافق العامة**، ط3، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص: 86.

[2] مليكة الصروخ، **مرجع سابق**، ص ص: 346–347.

[3] مليكة الصروخ، **المرجع السابق**.

فبالرجوع للقوانين نجد المشرع الجزائري قد عرف عقد الامتياز في المادة 04 من الأمر 96-13 المؤرخ في 15 جوان 1996 والمتضمن قانون المياه،[1] "يقصد بالامتياز بمفهوم القانون عقد من عقود القانون العام، تكلف الإدارة بموجبه شخصا اعتباريا عاما أو خاصا قصد ضمان أداء خدمة ذات منفعة عمومية".[2]

ب. طريقة الاقتصاد المختلط:

وكذالك وجهت انتقادات لطرق إدارة المرافق العامة السابقة أدت إلى ظهور طرق إدارة جديدة تعد أسلوبا وسطا بين الإدارة المباشرة والامتياز، ويطلق عليها طريقة الاقتصاد المختلط.

حيث يعتبر أسلوب المشاركة أو الاقتصاد المختلط هو الأسلوب التي يتم بمقتضاه إدارة مرفق عام معين عن طريق شركة مساهمة يشترك في رأسمالها وإدارتها الدولة أو أحد الأشخاص الإدارية الإقليمية أو المصلحية من جهة والأفراد أو الشركات الخاصة وطنية كانت أم أجنبية من جهة أخرى.[3]

ومنه تحقق شركات الاقتصاد المختلط التعاون بين رأس المال العام والخاص فيحقق المصلحة العامة في حسن التسيير وجودة الخدمة والمصلحة الخاصة في تحقيق الربح.

المبحث الثالث: مدى تحسين الخدمة العمومية تحت راية الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكيفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورقمنة الخدمات العامة تعلي إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمية المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على شبكة الإنترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.[4]

---

[1] **أنظر المادة 04 من الأمر 1396 المؤرخ في 15/06/1996**، المعدل والمتمم، المتضمن قانون المياه، ج.ر.ع 37، الصادر في16/06/1996.

[2] عمار بوضياف، **مرجع سابق**، ص: 357.

[3] زكريا المصري، **مرجع سابق**، ص: 958.

[4] علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية** ، ط3، العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 26.

إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وتربط بين كافة الخادمات والإجراءات الحكومية مما يقل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال

عمدت الجزائر إلى تحسين إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية، إيمانا منها بأنها الحل الأمثل لعصرنة الخدمة العمومية والرقي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور ، وهذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جدة، مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطنين واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحريات المواطنين وانبعاث مجتمع مدني واعي ومتعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه ملزمة بتطبيق النظام الإلكتروني سعيا لتحقيق التوعية والجودة وإرضاء رغبات الأفراد

إن رقمية الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم الولوج إلى شبكة الإنترنت.[1]

إذا فالإدارة الإلكترونية هي أداة التغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عير طرق عمل مختلفة بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشيكات.

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرفق العام

يبدوا لنا جليا تأثر الخدمات العمومية بالنظام الإلكتروني وهذا من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة سنتطرق بذكر هذه الآثار التي تسيطر على المرفق العام في ما يلي:

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سابق، ص: 22.

1. **أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام:**

وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد ويتوقف عليها بشكل كبير في تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى احتلال واضطراب في حياة الجمهور، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني الجهة الموجودة بها الخدمة.

ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الجامعة فإن الخدمات لا تتأثر، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلا من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلا أو نهار والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضا على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدى إلكترونية، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثلا فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل من دوام غير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد مواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف إلا إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للإستفادة من خدماته، كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلفون للمبرمج الذي يعمل تلقائية للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلوا من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تقيد الموظف بأوقات العمل الرسمية. ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكتتبين في وكالة AADL2 مباشرة من الموقع الإلكتروني المقترح.[1]

ومنه نستطيع القول نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق الحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام، من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت على مدار الساعة دون إجازات أو تعطيل وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والتجمع أمام الشبابيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة الإنجاز بأقل تكلفة ممكنة.

2. **أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام:** ويعني أن المواطنين متساوون أمام

[1] محمد محمد عبد اللطيف، **الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرفق العام الاقتصادية**، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص: 93.

المرافق العامة إذا ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالإنتفاع من خاماتها أو فيما يتصل بتحمل أعبائها، وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي.

ومما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جدا، وذلك من خلال تقديم خدمة آلية أو إلكترونية، وهذا من شأنه علم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي يمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة، ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقا لمدي علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، لأن بتطبيق هذا النظام لا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد طالب الخدمة والموظف العام، ويعلق للمواطنين آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية تمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أمام العلاقات الشخصية والقرابة والإنتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.[1]

3. **أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير:** للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في

أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي مراعية في ذلك تغير الظروف، والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها بسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الإعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه، وتطبيقا لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في مكان الإدارة التغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تفرض رسوم على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها... الخ

ولما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الإستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات المختلفة للأفراد، وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى الحصول على أكثر من توقيع أو تصديق على للسند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم، كل هذا كان يترب عليه بطئ الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة، وعليه فإن الإنتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية بعد استجابة للمصلحة العامة التي تنتهي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالإدارة الإلكترونية في التعليق العملي بدأ مواكبة الإدارة التطورات

[1] ماجد الحلو، **الحوكمة الإلكترونية والمرافق العامية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26-28 أفريل 2003 ، ص:15.

والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.[1]

و مما لاشك فيه فالوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن وجب على الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

4. **تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام:** تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة

موظفيها الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها على نحو يمكن معه تقرير أن الوظيفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته.

ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهنا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية، كما أنه من المتوقع أن تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تيسير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.[2]

المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائرية

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرج لمشاكل خدماتها العمومية، وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجابا على المواطن بشكل عام والإدارات العمومية

[1] رضوان أبو جمعة، **قانون المرفق العام**، ط2، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000، ص: 3.

[2] أنور أحمد أرسلان، **وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998 ، ص: 08.

بشكل خاص، وفيما يلي تلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر الأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية: [1]

– بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية، وهو مسعى طالب به الرأي العام والمجتمع الدولي، حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيرة من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 14 مليون بطاقة تعريف بيومترية في بداية 2018 كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات إلكترونية بلوغ سنة 2022.

– تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونية من طرف وزارة العدل-

– تكريس عملية الإمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميميه ليحل محل الإمضاء اختطى، حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإمضاء الحظي

– إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الإنترنت.

– الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية مثل مؤسسة البريد والمواصلات، شركة سونلغاز، الجزائرية للمياه.

[1] بن سالم, حدة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجازئر نموذجا**، http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2891، تاريخ الاطلاع على الموقع: 20-04-2020، 16:25pm.

خلاصة الفصل

إن الخدمة العمومية تعبر عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار أن المرفق العمومي هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية، | فإن الواقع الحالي للمرفق ساهم في ظهور العديد من النقائص والإختلالات في أداء خدماته، إضافة إلى أزمة البيروقراطية التي أثرت وبشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التدني فقد بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بتطوير المرافق العامة لتحسين الخدمة العمومية، وذلك عن طريق إحداث العديد من الآليات القانونية سعت بواسطتها إلى محاولة تقديم أفضل للخدمة العمومية الموجهة للمنتفعين، وذلك يجعلها ذات جودة باعتبارها مطلب ضروري لاتقوم الإدارة بدونه، حيث قامت بعدة محاولات من بينها تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها، تحسين ظروفي استقبال وتوجيه المواطنين، محاولة إرساء الإدارة الالكترونية التي اعتبرتها مخرج لها من مشاكلها باعتبارها تقوم أساسا على مبادئ أساسية مثل تكريس الشفافية والأمان وسهولة الإستخدام...إلخ في حالة تجسيدها حقا وتوفر إرادة حقيقية لذلك.

ورغم كل هذه التحسينات والإصلاحات التي عرفها هذا القطاع إلا أن واقع الخدمة العمومية لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يأمل المنتفعون الوصول إليه، وهذا راجع إلى أن معظم الإصلاحات بقيت مجرد محاولات تفتقد إلى استراتيجيات شاملة وواضحة تسير عليها، كما تفتقد للإرادة السياسية للحكومة في مواصلة عملية الإصلاح بشكل مستمر ودائم.

الفصل الثلث: متطلبات نجاح الادارة الالكترونية و أثارها على تحسين الخدمة العمومية في مديرية الضرائب

المبحث الأول: تقديم عام لإدارة الضرائب لولاية تبسة

المبحث الثاني: بعض الإجراءات التي اتخذتها المديرية الضرائب للرفع من مستوى الخدمة العمومية

المبحث الثالث: طرق وأدوات الدراسة تحليلها وتفسيرها

تمهيد

تعزيزا 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 الثالث 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، و كذا 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 لمدرية الضرائب؛
- المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها؛

المبحث الأول : تقديم عام لإدارة 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: التنظيم الهيكلي لمديرية الضرائب

أولا: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

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

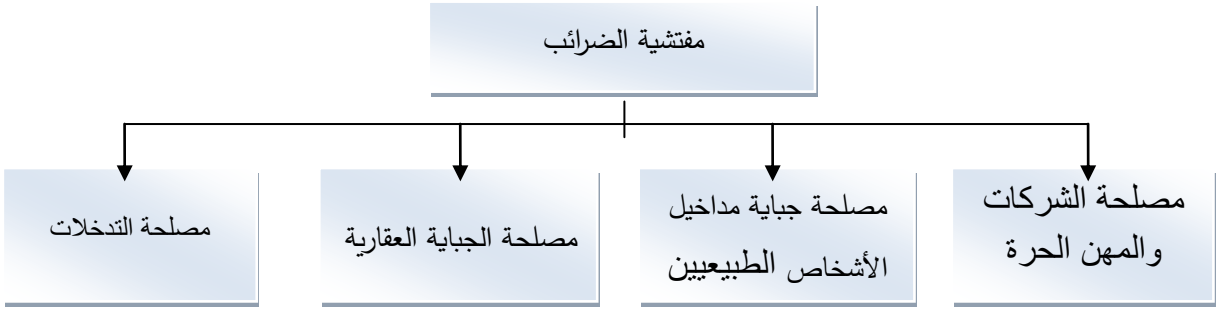
تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 60 /91 المؤرخ في 1199/02/23، وهي هيئة تمثل السلطة التنفيذية للدولة لممارسة مختلف سياساتها الجبائية وفقا للقوانين السارية المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الرسم على رقم الأعمال، قانون الطابع، 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 الأتي:

1. **مفتشيات الضرائب:**

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

الشكل(4): الهيكل التنظيمي لمفتشيات الضرائب.



المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نص المرسوم تنفيذي رقم 91-60 مؤرخ في 23 فيفري1991. المادة 12، الجريدة الرّسميّة العدد 09 صادرة في27 فيفري 1991، ص354.

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 الضّرائب ثاني مصلحة خارجية لمديرية الضّرائبلولاية تبسة في انتظار فتح مراكز الضّرائبكمصالح خارجية عصرية، حيث أنشأت قباضات الضّرائب بدورها بموجب الامر رقم 91-60 المؤرخ في 23-02-1991 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائيّة.

تتكفل القباضات خصوصا بجدّاول الضّرائب وسندات القبض وتحصيل الضّريبة 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 جبائيًّا لاثنت عشر (12) مفتشية تختص بتأسيس وفرض الضّرائب والرّسوم الجبائية لمفتشيات، إضافة لعشرة (10) قباضات تختص في تحصيل مختلف الضرائب والرسوم الجبائية موزعة من خلال الجدول (1) كالأتي:

[1] **مرسوم تنفيذي** رقم: 91-60 مؤرخ في 23 فيفري 1991، المادة 12، الجريدة الرّسمية العدد 09 صادرة في27 فيفري 1991، ص 354.

الجدول(4): تقسيم بلديات ولاية تبسة على المفتشيات والقباضات.

المقر الجبائيّ للبلدية/ عدد المفتشات والقباضات	اسم مفتشيات الضّرائب	اسم قباضات الضّرائب	البلديات التابعة لها
بلدية تبسة المفتشيات: 06 القباضات: 04	– بلعربيي الصغيرة – الامير عبد القادر – 08 ماي 1945 – 01نوفمبر 1954 – الضمان – التّسجيل والطّابع	– بلعربيي الصغيرة. – الامير عبد القادر. – 08 ماي 1945. – 01 نوفمبر 1954.	تبسة.
بلدية الشريعة المفتشيات: 02 القباضات: 01	– مفتشية الجرف – مفتشية النهضة.	– الشريعة.	الشريعة، بئر مقدم، قريقر، الحمامات، العقلة، المزرعة، بجن، سطح قنطيس، ثليجان.
بلدية بئر العاتر المفتشيات: 02 القباضات: 02	– هواري بومدين. – العتيق.	– هواري بومدين. – العتيق.	بئر العاتر، ام علي، صفصاف الوسرة، والعقلة المالحة، نقرين، فركان
بلدية الونزة المفتشيات: 02 القباضات: 01	– 20اوت 1955 – 05جويلية 1962	– الونزة.	الونزة، المريج، عين الزرقاء.
بلدية الكويف المفتشيات: 01 القباضات: 01	–الكويف.	– الكويف	الكويف، الماء الابيض، بكارية، الحويجبات، بولحاف الدير.
بلدية العوينات المفتشيات: 01 القباضات: 01	–العوينات	– العوينات	العوينات، مرسط، بئر الذهب، بوخضرة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات من مديرية الضرائب لولاية تبسة.

ثانيا: التكليف الموجه لمديرية الضرائب

مديرية الضرائب مكلفة بـ:

* ضمان المديريات 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

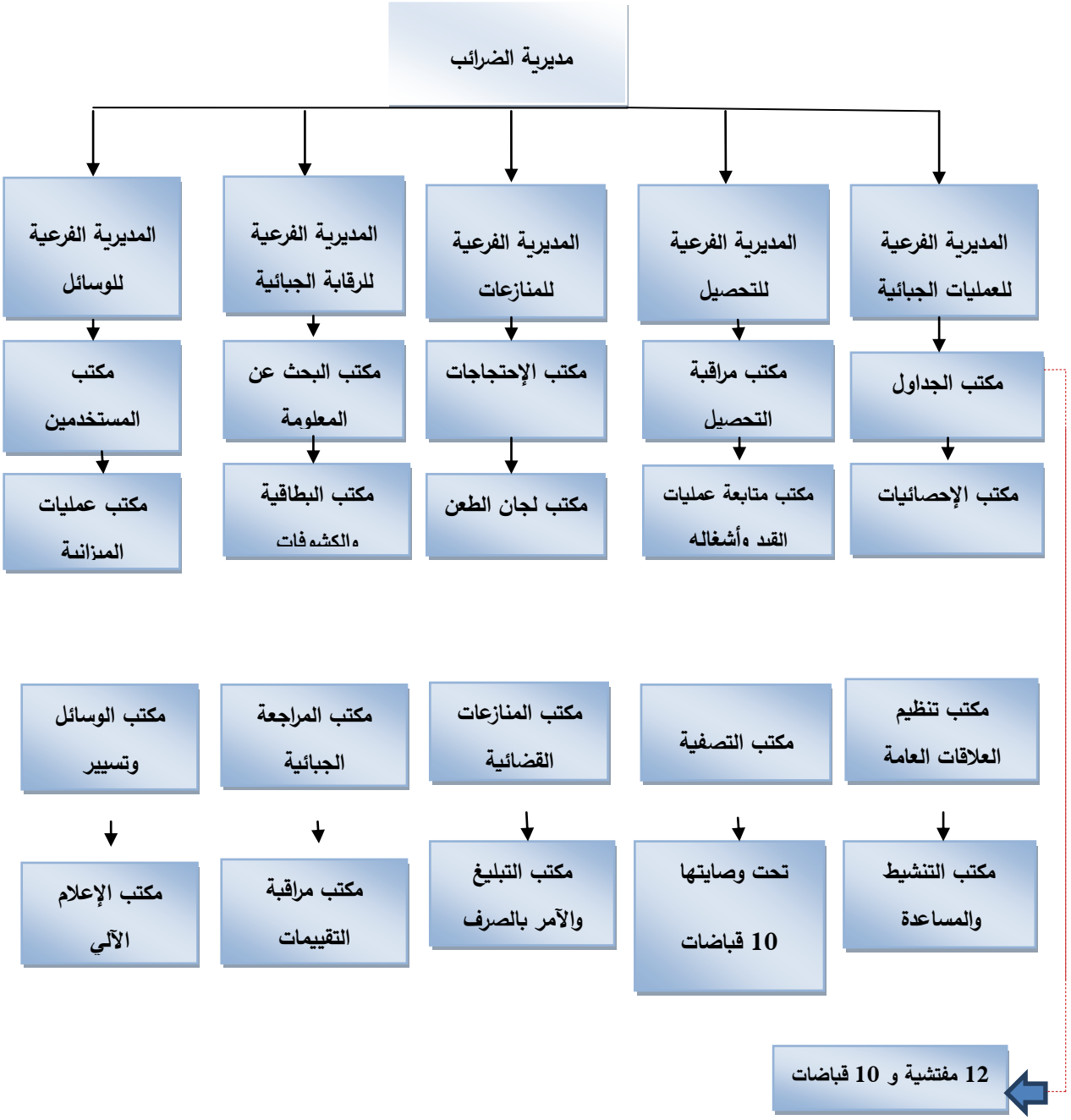
* إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوّم النتائج وتعد الحصيلة الدورية

* تحليل وتقوّيم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها
* الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى
* مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك
* متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل
* ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين
* تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها
* إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقوّيم 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
* تقدّير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك
* ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح
* توظيف وتعيّين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
* تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب
* تكوّين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه
* السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها
* تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم
* نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة

تتشارك المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة ومختلف المديريّات الولائية في نفس الهيكل التنظيمي، فهي تشمل خمس (05) مديريات فرعية وكل مديرية تشمل مكاتب خاصّة بها، وقد حددت الجريدة الرّسميّة العدد 20 المؤرخة في 20 ماري 2009 الموافق لـ: 02 ربيع الثاني 1430هـ ، هذه المديريّات الفرعية ومهام مكاتبها، باستثناء مديريتي الضّرائب لولايتي إيليزي وتيندوف فهما مكونتان من ثلاث مديريات فرعية.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمديرية الضّرائب لولاية تبسة.



المصدر: مديرية الضرائب لولاية تبسة.

وفيما يلي تفصيل لمهام كل جهاز من ضمن الأجهزة المكوّنة للهيكل التنظيمي لمديرية الضّرائب لولاية تبسة:

1. **المديرية الفرعية للعمليات الجبائية** : تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربع (04) مكاتب، تقوم بأداء مهام محددة.

أ. مكتب الجدّاول، يتكفل بـ:

– الجدّاول العامّة والتصديق عليها

– مصفوفات الجدّاول العامّة وسندات التحصيل

ب. مكتب الإحصائيات، يتكفل بـ:

– استلام إحصائيات الهياكل الاخرى في المديرية الولائية

– مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل

– مركزة الوضعيات الإحصائية الدّورية وضمان إحالتها إلى المديريّة الجهوية للضرائب

ت. مكتب التنظيم والعلاقات العامّة، يتكفل بـ:

– استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات

– متابعة الأنظمة الجبائية الخاصّة و الامتيازية

– نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه و توجيهه.

ث. مكتب التنشيط والمساعدة، مكلف بـ:

–التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحليّة 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 بـ:

– دفع نشاطات التحصيل

– المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقاريّة الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات

– إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحليّة وكذا الهيئات المعنية

ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكلف بـ :

–متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الالغاء من الجدّاول وسندات الايرادات المتكفل بها

– المراقبة الدّورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات للسّنوات 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 العامّة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات للسّنوات أو الموارد غير الجبائية

– استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها

– مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،

– التكفل بجداول القبول في الأرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدّول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

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 وتقد يمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة

– تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التّصريح 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 ملفّات 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، ترتكز 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 المديريّة 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

– 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 بـ:

– تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب

–تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

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

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمركز الضرائب

أولا: 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 وتسييّر الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات

* مسك وتسييّر الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية

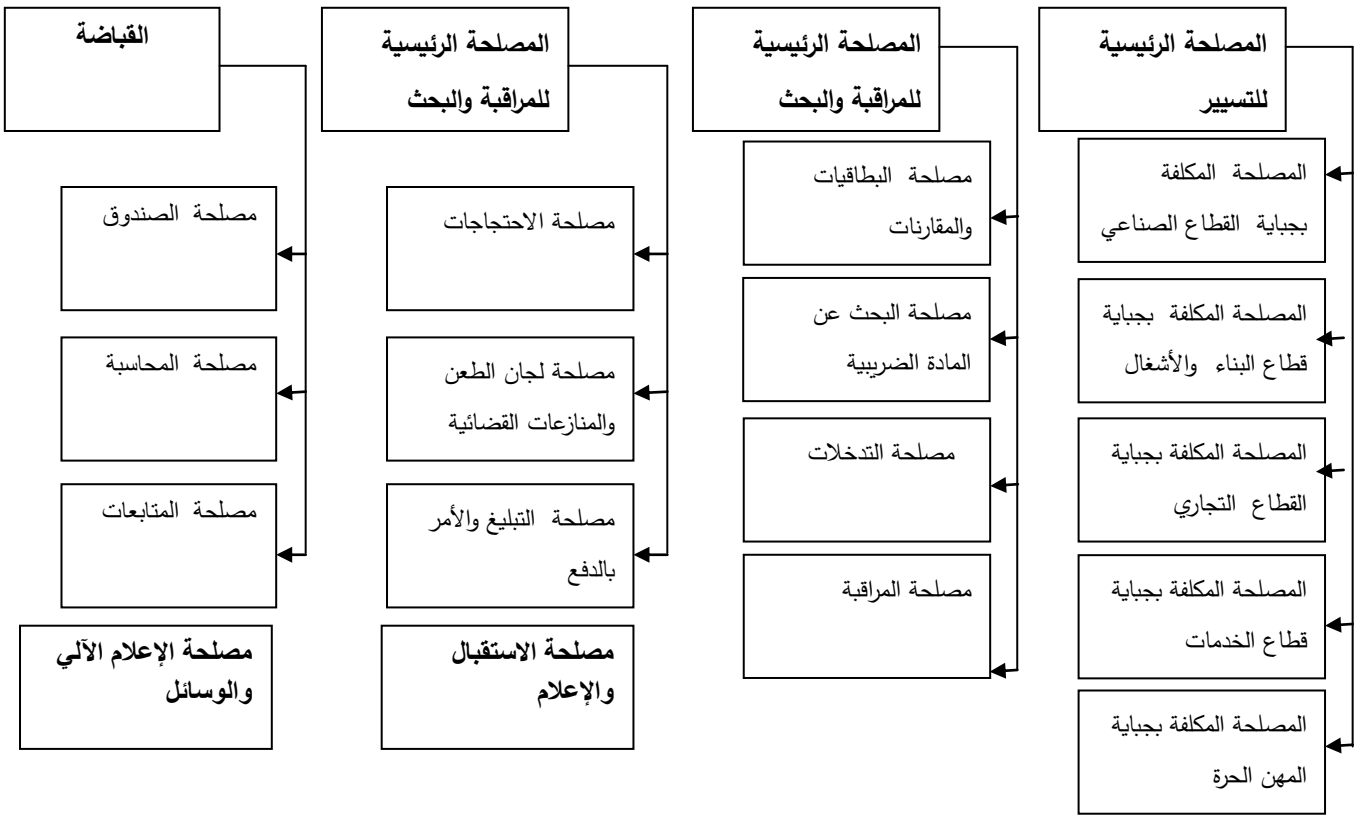
* إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها

* 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 وتقيّيم 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
* تنظم المواعيد وتسيرها
*تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

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

كما يوضح الشكل(6):



1.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

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

تعمل على تسيير:

أ) المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي

ب) المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية

ج) المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري

د) المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات

هـ) المصلحة المكلفة بجباية 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 انجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة و المراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعاينات 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.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف بـ:

– دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة

– متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

– 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 مكتتبة 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 بـ:

– دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولاختصاص لجان الطعن الإعفائي

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

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف بـ:

– 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 بـ:

– 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 تسير:

– مصلحة الصندوق.

– 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 الجواري للضرائب

أولا: التكليف الموجه لمركز الضرائب الجواي

مركز الضرائب الجواي مكلف بـ:

*تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي

* 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 وتسيّر الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها

* تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها

* تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق و الرسوم والأتاوى

* تنفذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود

* تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم

* تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها

*تراقب التصريحات وتنظم التدخلات

*تدرس الشكاوى وتعالجها

*تتابع المنازعات الإدارية والقضائية

*تدرس طلبات التخفيض الإداري

* تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة

* تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيّما 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 الجواري

يتكون المركز الجواري للضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية و قباضة ومصلحتين، كما يوضح الشكل السابق رقم:() ،والفرق الجوهري بين مركز الضرائب و المركز الجواري 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 النشطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات

– المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا 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 المتابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، و كذا 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::

– التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أوالأشخاص 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 الجواري 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 الممسوكة 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 المداخيل.

ج) مصلحة المراقبة، وتكلف بـ:

– تنفيذ البرامج المقررة بعنوان المراقبة على أساس المستندات للتصريحات

– اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة في برنامج مراقبة المداخيل.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف بـ:

– دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجواري 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 بـ:

– 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 بـ:

– 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 الجواري للضرائب، وتكلف بـ:

– 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 بـ:

– 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 بـ:

– تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم

– نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجواري للضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل، وتكلف بـ:

– 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: بعض الإجراءات التي اتخذتها المديرية الضرائب للرفع من مستوى الخدمة العمومية

المطلب الأول: المرجعية النوعية للخدمة لدى إدارة الضرائب

أولا:مفهوم وأهداف مرجع نوعية الخدمة 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 : يُعيَّن 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 :

الاتصالات السرية : إن احترام التزامات برنامج مرجع نوعية الخدمة فيما يخص الاستقبال الهاتفي يستلزم متابعة منتظمة تجسَّد 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 الجوارية للضرائب).

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

إنه يُرقي القيَّم 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 بإهتمام...).

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

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

يعتبر تجسيد هذه الالتزامات رهانا يتعين على الإدارة تشريفه من خلال تقييم منتظم لمدى احترامها وإعلان نتائج هذا المسعى الجديد للنوعية لفائدة الجهور 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:

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

2. سبر الآراء :

تتم التحقيقات من طرق مدققي مديرية العلاقات العمومية والاتصال والمديريات الجهوية للضرائب.

يتم إجراؤها خلال مهمات المراقبة المفاجئة التي تتم من قبل هؤلاء تبعا لرزنامة المهام المعدة مسبقا من طرف الهياكل 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 :

- توتجد 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 المجسد 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 النجاعة

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 النجاعة خمسة (05) مؤشرات موجزة ومؤشر إجمالي.

تسمح المؤشرات الموجزة بتقييم :

شروط الدخول

شروط التكفل

نوعية الخدمة المؤداة

احترام الآجال

7. الإصغاء الممنوح للمكلفين بالضريبة.

يتم الحصول على المؤشر الإجمالي لمسعى الجودة انطلاقا 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 بالتحاليل
- يسعى لتطوير الأحكام التشريعية والتنظيمية
- تسيير التأهيلات

- **المنهاج الكلي "تسيير العلاقات مع المكلفين بالضريبة"**

- استقبال وإعلام المكلف بالضريبة
- التعريف واستقبال المكلف بالضريبة على الخط الالكتروني
- التسجيل والتكفل بالبريد العادي والبريد الالكتروني
- 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 الالكتروني
- 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
- 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 والقسيمات التي تتم على مستوى القابض.

- **المنهاج الكلي "المراقبة"**

يتضمن المناهج التالية :

- البحث عن المادة الضريبية
- إعداد برامج المراقبة
- القيام بالرقابة 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 للوضعية الجبائية المجملة (المديريات الولائية للضرائب)
- الرقابة في إطار الفِرَقْ 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 كميوتر 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 2012 R2

- برنامج SQL SERVEUR

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

ثانيا: التجهيزات المالية:

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

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

- خصصة ميزانية لانشاء مركزجواري للضرائب بلدية الشريعة لولاية تبسة قدرة بمبلغ 1.5 مليار دج

- خصصة ميزانية لإنشاء مركز جواري 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 (إندرا سيستماس) Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي يتشكل هذا المشروع من 23 حصة، تبدأ من مرحلة التأطير و تنتهي في مرحلة الصيانة والضمان وعليه فإن النظام المعلوماتي المقترح من طرف هذا المتعامل يرتكز 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:-1ورشة الاندماج الوظيفي و تتشكل 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 وقبض الضريبة

المجموعة 05: الرقابة الجبائية

المجموعة 06: المنازعات

المجموعة 07: الإشراف

أ- ورشة ترحيل واسترجاع المعطيات

ت- ورشة الواجهات

ث- ورشة الهندسة و الهندسة التقنية

ج- ورشة الإرادات /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 تحكم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة و الأملاك التي يتوفر عليها هؤلاء.

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

و هذا يتطلب أيضا 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 المبينة 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

تتعدد 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.

–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 البطاقيات 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

–التقليص 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 ادارة 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 مختلفةً 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 (بالإنجليزيّة: FICO): يعني المُحاسبة الماليّة (بالإنجليزيّة: Financial Accounting).
- سي أو (بالإنجليزيّة: CO): تعني التحكُّم (بالإنجليزيّة: Controlling).
- إي سي (بالإنجليزيّة: EC): تعني السّيطرة على المشاريع (بالإنجليزيّة: Enterprise Controlling).
- تي آر (بالإنجليزيّة: TR): هي اختصار لكلمة خزينة (بالإنجليزيّة: Treasury).
- آي إم (بالإنجليزيّة: IM): هي اختصار لإدارة الاستثمار (بالإنجليزيّة: Investment Management). إتش آر (بالإنجليزيّة: HR): هي اختصار للموارد البشريّة (بالإنجليزيّة: Human Resource).
- إس دي (بالإنجليزيّة: SD): هي اختصار للمبيعات والتّوزيع (بالإنجليزيّة: Sales and Distribution).
- إم إم (بالإنجليزيّة: MM): هي اختصار لإدارة المواد (بالإنجليزيّة: Materials Management).
- بي إم (بالإنجليزيّة: PM): هي اختصار لصيانة المصنع (بالإنجليزيّة: Plant Maintenance).
- بي بي (بالإنجليزيّة: PP): هي اختصار لتخطيط الإنتاج (بالإنجليزيّة: Production Planning).
- كيو إم (بالإنجليزيّة: QM): هي اختصار لإدارة الجودة (بالإنجليزيّة: Quality Management).
- بي دبليو (بالإنجليزيّة: BW): هي اختصار لتخزين العمل (بالإنجليزيّة: Business Warehousing). آي إس (بالإنجليزيّة: IS): هي اختصار لحل الصّناعة (بالإنجليزيّة:
- Industry Solution).
- سي إس (بالإنجليزيّة: CS): هي اختصار لخدمة العميل (بالإنجليزيّة: Customer Service).

[1] تعريف بنظام SAP، https://mawdoo3.com/ ما_هو_نظام_SAP، الاطلاع على الموقع 16/5/2021 على الساعة 13:35.

- بي إس (بالإنجليزيّة: PS): هي اختصار لأنظمة المشروع (بالإنجليزيّة: Project Systems).
- سي آر إم (بالإنجليزيّة: CRM): هو اختصار لإدارة علاقة العميل (بالإنجليزيّة: Customer Relationship Management).
- ماي ساب (بالإنجليزيّة: my SAP): هي لإدارة دورة حياة المُنتج (بالإنجليزيّة: Product Life Cycle Management).
- إس سي إم (بالإنجليزيّة: SCM): هي اختصار لإدارة سلسة دعم برمجية نت ويفر (بالإنجليزيّة: SAP Netweaver Supply Chain Management).

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

تستخدم إدارة الضرائب كابلات الفايبر أو الألياف الضوئية لنقل تدفق المعلومات والتي تربط بين شبكات الإنترانت (Intranet) في الإدارات الداخلية للضرائب، كابلات الألياف الضوئية تستخدم الضوء لنقل وتدفق 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 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 ضونية حيث (0) يمثل فتح لمصدر الضوء و (1) يمثل غلق لمصدر الضوء، و مصدر الضوء في الألياف الضونية إما أن يكون من الليزر أو من الثنائي الباعث للضوء LED.

ويتم إرسال البيانات من خلال الألياف الضوئية من خلال ثلاث مكونات :

1. المرسل transmitter : و هو يستخدم لتحويل النبضات الكهربائية إلى نبضات ضوئية حيث يضئ بسرعة عند مرور تيار كهربائي، و يطفئ عند عدم مرور تيار كهربائي.
2. كيبل 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] شرح كابلات الفايبر و فكرة عملها، https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-post_19.html، تصفح الموقع 19/5/2021 على الساعة 2:19am.

1. إجراء طلب التسجيل فيما يخص رقم التعريف الجبائي (NIF) : استخدمت ادارة الضرائب موق 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.

2. 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 الالكترونية تسمى "جبايتك"يولج اليها عن طريق العنوان الالكتروني التالي www.jibayatic.dz

تهدف هده البوابة الى توفير للمكلفين بالضريبة امكانية ارسال عن بعد و بكل امان تصريحاتهم الملزمين بها و هدا 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 إلي 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 لالتزاماتهم الجبائية عن بعد مع أفضل خدمة.[1]

المبحث الثالث: طرق وأدوات الدراسة تحليلها و تفسيرها

المطلب الأول: طرق الدراسة المستخدمة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدارسة، تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** بما أن محل الدارسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع ، تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب ولاية تبسة وذلك عن طريق دراسة متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية.
2. **نوع عينة الدراسة:** بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا إلى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (العينة العمدية غير الاحتمالية).
3. **حجم العينة:** استهدف الاستبيان موظفي وعمال مديرية الضرائب لولاية تبسة ، الذي يقدر عددهم ب 267 موظف.

وقد تم توزيع 40 إستبان على الموظفين والجدول الأتي يبين ذلك:

والجدول التالي (5) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة.

البيان	العمال	النسبة
الإستبيانات الموزعة	40	%100
الإستبيانات المفقودة	3	%7,5
الإستبيانات الملغاة	5	%12,5
الإستبيانات الصالحة للتحليل	32	%80

المصدر : من إعداد الطالب

4. تحديد متغيرات الدراسة: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للإدارة

[1] **إجراء طلب التسجيل فيما يخص رقم التعريف الجبائي**، https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/22-2014-05-14-10-16-29/2014-05-14-10-18-34/433-2014-09-17-10-45-44، تصفح الموقع 15/5/2021 على الساعة 10:00am.

الالكترونية كمتغير مستقل وتطبيق تحسين أداء الخدمة العمومية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. المتغير المستقل: **الإدارة الالكترونية**، يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الالكترونية (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، ملائمة البرامج المستخدمة) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية.
2. المتغير التابع: **تحسين أداء الخدمة العمومية**، يتمثل المتغير التابع في الدراسة تحسين أداء الخدمة العمومية.

و الجدول التالي (6) يوضح متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Name
المتغير المستقل: الادارة الالكترونية	MX
المتغير التابع: تحسين اداء الخدمة العمومية	MY

المصدر :من إعداد الطالب

المطلب الثاني:أدوات الدراسة المستخدمة

1. من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت العملية عن طريق الاستعانة ببرنامج spss النسخة 26 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
- استخدام المتوسطات الحسابية
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين أقسام الدراسة (الإدارة الالكترونية و تحسين أداء الخدمة العمومية)
- معامل الثبات معيار كرونباخ آلفا
- اختبار تحليل التباين الأحادي 'One way ANOVA'

2. **الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:** في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

أ. **الإستبيان:** حيث خصص الاستبيان لمعرفة الإمكانيات المادية و المالية و البشرية التي تملكها إدارة الضرائب ومدى وعي العمال لمفهوم إدارة الإدارة الالكترونية، والذي يتكون من عدة أقسام و هي:

قسم المعلومات الشخصية: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مديرية الضرائب لولاية تبسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المهنية والوضيفة الشاغرة).

القسم الأول: مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب، ويضم (الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية)، ويحتوي على 8 عبارات.

القسم الثاني: مدى فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية، ويضم (أولا:إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية ، ثانيا: مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب)، ويحتوي على 12 عبارة.

القسم الثالث: مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب، و يحتوي على 12 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بهذه الأقسام التي في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس" ليكارت الثلاثي " كما يلي:

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس" ليكارت الخماسي "كما هو موضح كما يلي:

الجدول التالي (7) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت):

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,60	من 2,61 إلى 3,40	من 3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5
الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى 5−1=4 ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة 4÷5=0,80 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1,80 غير موافق بشدة ، من 1,81 إلى 2,60 غير موافق، من 2,61 إلى 3,40 محايد، من 3,41 إلى 4,20 موافق، من 4,21 إلى 5 موافق بشدة).

ب. **الملاحظة العلمية:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء وعلاقات العمال .

ت. **صدق وثبات الاستبيان:** لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته

مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال أساتذة محكمين، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.
- ثبات الاستبيان :لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس آلفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة العمومية مديرية الضرائب نسبتها جيدة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

والجدول التالي (8) يوضح معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة "آلفا كرونباخ"

المؤسسة	مديرية الضرائب ولاية تبسة
معامل آلفا كرونباخ	0,772

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 77.2 % ،حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة تحليلها و تفسيرها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائيا ، ومناقشة وتفسير النتائج إقتصاديا.

أولا: عرض نتائج الدراسة

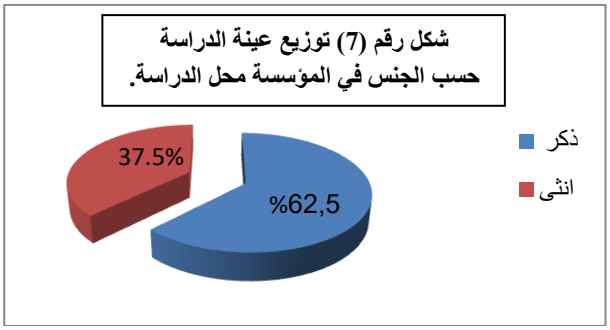
1. **عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية:** دراسة وتحليل البطاقة الشخصية من خلال نتائج الاستبيان للعمال.

أ. عرض النتائج المتعلقة بالجنس

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة

حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	% 62.5
أنثى	12	% 37.5
المجموع	32	%100



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS و Excel.

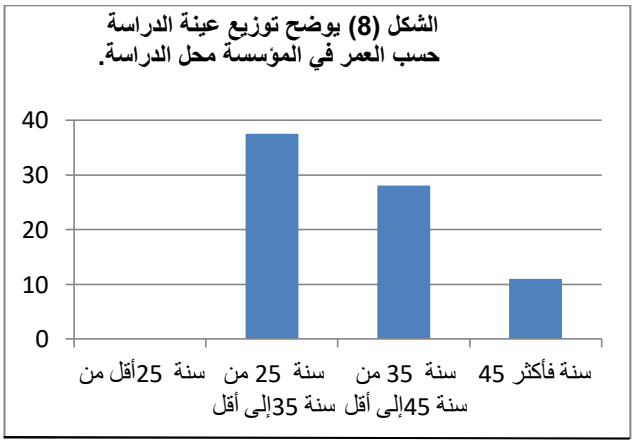
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 62.5 % ذكور، وما نسبته 37.5 % إناث، أي سيطرة العمال من فئة الذكورعلى فئة الإناث في

ب. عرض النتائج المتعلقة بالعمر

جدول (10) يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25 سنة إلى أقل 35 سنة	12	%37,5
من 35 سنة إلى أقل 45 سنة	9	%28,1
45 سنة فأكثر	11	%34,4
المجموع	32	%100



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS و Excel.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 0 % أعمارهم أقل 25 سنة، وما نسبته 37,5% أعمارهم من 25 سنة إلى أقل 35 سنة ، وما نسبته 28,1% أعمارهم من 35 سنة إلى أقل 45 سنة، وما نسبته 34,4% أعمارهم من 45 سنة فأكثر

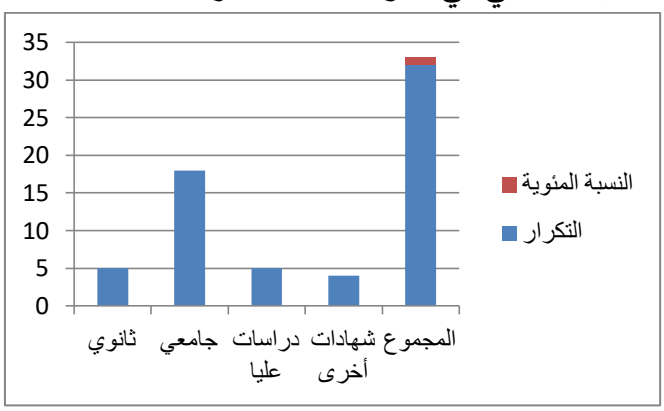
أي أن فئة الموظفين من 25 سنة إلى أقل 35 سنة في مديرية الضرائب هي التي تمثل أكبر نسبة.

ت. عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل التعليمي

جدول (11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	%15,6
جامعي	18	%56,3
دراسات عليا	5	%15,6
شهادات أخرى	4	%12,5
المجموع	32	%100

الشكل (9) يوضح توزيع عينة الدراسة التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS و Excel.

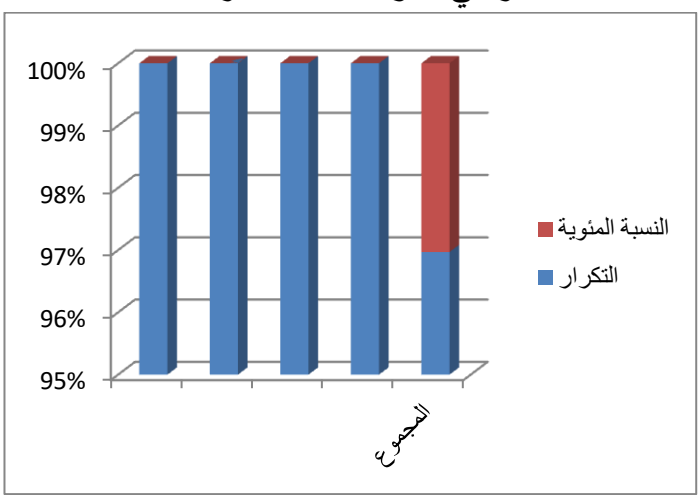
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد الأغلبية من فئة جامعي وذلك بنسبة 56,3% من مجموع الموظفين ثم يليها وبالتساوي فئة الموظفين الذين لديهم مستوى الثانوي و دراسات عليا بنسبة 15,6% وفي الأخير فئة الشهادات الأخرى بنسبة 12,5% ومن خلال هدا التحليل إن الفئة الغالبة هي فئة جامعي.

ث. عرض النتائج المتعلقة بالخبرة

جدول رقم (12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	%34,4
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	3	%9,4
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	%28,1
15 سنة فأكثر	9	%28,1
المجموع	32	%100

الشكل رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS و Excel.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة في العمل فئة " أقل من 5 سنوات " تحصلت على اكبر نسبة والتي تقدر ب34,4% وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة،وتليها فئة من " من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و 15 سنة فأكثر" و لهما نفس النسبة 28,1% و في الأخير فئة " من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات" وهذا ما يدل إلا على مهارة وخبرة العمال في التعامل الوجهود المقدمة للمؤسسة.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالاستبيان

- **نتائج القسم الأول:** مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب، ويضم (الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية)

جدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة.

الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
تقوم إدارة الضرائب باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و متطورة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق.	تكرار	4	15	4	7	2	2,63	1,157	متوسط
	نسبة (%)	12,5	46,9	12,5	21,9	6,3			
تتوفر لديها أجهزة حاسوب ملائمة لتسهيل أداة العمل.	تكرار	1	5	2	20	4	3,66	1,004	عالي
	نسبة (%)	3,1	15,6	6,3	62,5	12,5			
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مدرية الضرائب.	تكرار	1	4	2	23	2	3,66	0,902	عالي
	نسبة (%)	3,1	12,5	6,3	71,9	6,3			
البرامج و الأجهزة المستخدمة وتساهم في زيادة القدرة علي تحليل البيانات و إيجاد الحلول اللازمة.	تكرار	2	6	7	15	2	3,28	1,054	متوسط
	نسبة (%)	6,3	18,8	21,9	46,9	6,3			
تقوم إدارة الضرائب بتحديثات	تكرار	4	10	4	11	3	2,97	1,257	متوسط

دورية للبرامج و المعدات لمواكبة التطورات و الأحداث و متطلبات العمل.	نسبة (%)	12,5	31,3	12,5	34,4	9,4			
تساهم البرمجيات و الأجهزة المتاحة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.	تكرار	4	9	8	9	2	2,88	1,157	متوسط
	نسبة (%)	12,5	28,1	25	28,1	6,3			
إدارة الضرائب متمكنة في تطبيق الأسس و العناصر اللازمة لتجسيد عمل الإدارة الالكترونية.	تكرار	3	9	7	11	2	3,00	1,136	متوسط
	نسبة (%)	4,9	28,1	21,9	34,4	6,3			
لدى إدارة الضرائب موقع الكتروني سهل الاستخدام يتيح الوصل للوثائق الجبائية للمكلف بالضريبة.	تكرار	2	3	4	19	4	3,63	1,040	متوسط
	نسبة (%)	6,3	9,4	12,5	59,4	12,5			
نتيجة : مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب.							3,21	0,849	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أن بعد مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب محايدة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (3,210) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارتان بنفس المتوسط الحسابي مع تغير في الانحراف المعياري " تتوفر لديها أجهزة حاسوب ملائمة لتسهيل أداة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3,66) و انحراف معياري (1,004) و عبارة " البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مدرية الضرائب" " بمتوسط حسابي بلغ (3,66) و انحراف معياري (0,902) ثم تليها عبارة " لدى إدارة الضرائب موقع الكتروني سهل الاستخدام يتيح الوصل للوثائق الجبائية للمكلف بالضريبة." بمتوسط حسابي (3,63) و بانحراف معياري (1,040)، تليها عبارة " البرامج و الأجهزة المستخدمة و تساهم في زيادة القدرة علي تحليل البيانات و إيجاد الحلول اللازمة." بمتوسط حسابي (3,28) و بانحراف معياري (1,054) ، تليها عبارة " إدارة الضرائب متمكنة في تطبيق الأسس و العناصر اللازمة لتجسيد عمل الإدارة الالكترونية " بمتوسط حسابي (3,00) و بانحراف معياري (1,136)، تليها عبارة " تقوم إدارة الضرائب بتحديثات دورية للبرامج و المعدات لمواكبة التطورات و الأحداث و متطلبات العمل " بمتوسط حسابي (2,97) و بانحراف معياري (1,257)، تليها عبارة " تساهم البرمجيات و الأجهزة المتاحة في توفير المعلومات في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي

(2,88) و بانحراف معياري (1,157)، في حين جاءت العبارة " تقوم إدارة الضرائب باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و متطورة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,63) و انحراف معياري (1,157) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **نتائج القسم الثاني: الجزء الأول:** إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية.

جدول (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة.

إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
تمتلك إدارة الضرائب كفاءات يمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية.	تكرار	2	2	4	21	3	3,66	0,971	عالي
	نسبة (%)	6,3	6,3	12,5	65,6	9,4			
لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التى تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج.	تكرار	1	8	4	17	2	3,34	1,035	متوسط
	نسبة (%)	3,1	25	12,5	53,1	6,3			
تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.	تكرار	3	8	5	13	3	3,16	1,194	متوسط
	نسبة (%)	9,4	25	15,6	40,6	9,4			
تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.	تكرار	4	11	4	11	2	2,88	1,212	متوسط
	نسبة (%)	12,5	34,4	12,5	34,4	6,3			
أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.	تكرار	1	4	4	14	9	3,81	1,091	عالي
	نسبة (%)	3,1	12,5	12,5	43,8	28,1			
تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.	تكرار	0	6	8	16	2	3,44	0,878	عالي
	نسبة (%)	0	18,8	25	50	6,3			

نتيجة : إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية	**3,38**	**0,643**	**متوسط**

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من هذا الجدول أن إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3,38) و انحراف معياري (0,643)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب "بمتوسط حسابي بلغ (3,81) و انحراف معياري (1,091) ، تليها عبارة " تمتلك إدارة الضرائب كفاءات يمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية " بمتوسط حسابي (3,66) و بانحراف معياري (0,971) ، تليها عبارة " تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية " بمتوسط حسابي (3,44) و بانحراف معياري (0,878)، تليها عبارة " لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التى تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج " بمتوسط حسابي (3,34) و بانحراف معياري (1,035)، تليها عبارة " تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال " بمتوسط حسابي (3,16) و بانحراف معياري(1,194)، في حين جاءت العبارة " تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (1,212) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن إمكانيات المورد البشري المتوفرة لإدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **نتائج القسم الثالث: الجزء الثاني:** مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب

جدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة.

مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
يمكن الإدارة الضرائب الاستغناء عن الإدارة الالكترونية.	تكرار	5	18	1	6	2	2,44	1,162	**منخفض**
	نسبة (%)	15,6	56,3	3,1	18,8	6,3			
الإدارة الالكترونية تمثل السرعة في أنجاز العمل.	تكرار	1	2	0	19	10	4,09	0,928	**عالي**
	نسبة (%)	3,1	6,3	0	59,4	31,3			

تساعد الإدارة الالكترونية أدارة الضرائب على اتخاذ القرارات.	تكرار	0	4	6	17	5	3,72	0,888	**عالي**
	نسبة (%)	0	12,5	18,8	53,1	15,6			
تتجاوز الإدارة الكترونية البعدين الزمني و الجغرافي في أدارة الضرائب.	تكرار	0	6	2	17	7	3,78	1,008	**عالي**
	نسبة (%)	0	18,8	6,3	53,1	21,9			
تساهم الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري في أدارة الضرائب.	تكرار	0	4	3	18	7	3,88	0,907	**عالي**
	نسبة (%)	0	12,5	9,4	56,3	21,9			
تعالج الإدارة الالكترونية مشكل الرشوة و البيروقراطية.	تكرار	0	8	6	12	6	3,50	1,078	**عالي**
	نسبة (%)	0	25	18,8	37,5	18,8			
نتيجة : مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب							3,56	3,567	**عالي**

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من هذا الجدول أن مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب سائد بدرجة عالية في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3,56) و انحراف معياري (3,567)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " الإدارة الالكترونية تمثل السرعة في أنجاز العمل."بمتوسط حسابي بلغ (4,09) و انحراف معياري (0,928)، تليها عبارة " تساهم الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري في أدارة الضرائب." بمتوسط حسابي (3,88) و بانحراف معياري (0,907) ، تليها عبارة " تتجاوز الإدارة الكترونية البعدين الزمني و الجغرافي في أدارة الضرائب " بمتوسط حسابي (3,78) و بانحراف معياري (1,008)، تليها عبارة " تساعد الإدارة الالكترونية أدارة الضرائب على اتخاذ القرارات. " بمتوسط حسابي (3,72) و بانحراف معياري (0,888)، تليها عبارة " تعالج الإدارة الالكترونية مشكل الرشوة و البيروقراطية." بمتوسط حسابي (3,50) و بانحراف معياري(1,078)، في حين جاءت العبارة " يمكن الإدارة الضرائب الاستغناء عن الإدارة الالكترونية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (1,162) ، وهذا ما يدل على أن العمال لديهم إدراك بدرجة عالية لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب.

- **نتائج القسم الرابع:** مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب،

جدول (16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية مديرية الضرائب ولاية تبسة.

مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
حسنت الإدارة الالكترونية درجة رضا المواطنين من الخدمات التي تقدمها إدارة الضرائب .	تكرار	1	4	4	21	2	3,59	0,911	عالي
	نسبة (%)	3,1	12,5	12,5	65,6	6,3			
فعلت الإدارة الالكترونية مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية.	تكرار	0	4	7	17	4	3,66	0,865	عالي
	نسبة (%)	0	12,5	21,9	53,1	12,5			
الإدارة الالكترونية تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية.	تكرار	0	3	3	23	3	3,81	0,738	عالي
	نسبة (%)	0	9,4	9,4	71,9	9,4			
الإدارة الالكترونية تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.	تكرار	0	0	7	22	3	3,88	0,554	عالي
	نسبة (%)	0	0	21,9	68,8	9,4			
الإدارة الالكترونية تنفي مفهوم الوساطة الإدارية بين العاملين والمواطنين.	تكرار	0	4	6	19	3	3,66	0,827	عالي
	نسبة (%)	0	12,5	18,8	59,4	9,4			
الإدارة الالكترونية تحقق السرعة المطلوبة في تطبيق الأعمال و كذا دقة المعلومات.	تكرار	0	1	5	18	8	4,03	0,740	عالي
	نسبة (%)	0	3,1	15,6	56,3	25			
توفر الإدارة الالكترونية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة.	تكرار	1	1	4	19	7	3,94	0,878	عالي
	نسبة (%)	3,1	3,1	12,5	59,4	21,9			
الإدارة الالكترونية هي أساس	تكرار	0	2	3	20	7	4,00	0,762	عالي

رقمنة ملفات المواطنين لتخفف الإجراءات الإدارية على العمال و كذا المواطنون.	نسبة (%)	0	6,3	9,4	62,5	21,9				
تنتهج الإدارة الالكترونية إستراتيجية ساهم بتقليل طوابير الانتظار.	تكرار	0	0	3	25	4	4,03	0,474	عالي	
	نسبة (%)	0	0	9,4	78,1	12,5				
يمكن الإستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا لأي مكلف بالضريبة بالولوج عبر بوابة الانترنت.	تكرار	0	2	4	21	5	3,91	0,734	عالي	
	نسبة (%)	0	6,3	12,5	65,6	15,6				
يؤدي تقديم الخدمة الإلكترونية في إدارة الضرائب إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	تكرار	0	0	2	25	5	4,09	0,466	عالي	
	نسبة (%)	0	0	6,3	78,1	15,6				
تقوم مديرية الضرائب بالاستطلاع المتواصل من المواطنين حول جودة خدماتها.	تكرار	2	8	4	17	1	3,22	1,070	عالي	
	نسبة (%)	6,3	25	12,5	53,1	3,1				
نتيجة : مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب							3,81	0,401	عالي	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب بلغ (3,81) وانحراف معياري (0,401) بدرجة عاية، وقد احتلت العبارات " يؤدي تقديم الخدمة الإلكترونية في إدارة الضرائب إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل. "المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,466)، في حين جاءت العبارة " تقوم مديرية الضرائب بالاستطلاع المتواصل من المواطنين حول جودة خدماتها." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,22) وانحراف معياري (1,070). كما يظهر في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة مما يدل على أن مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب نتيجتها ايجابية.

ثالثا: علاقة الارتباط بين جميع الأقسام باستخدام معاملات الارتباط سيبرمان

جدول (17) يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع الأقسام.

		مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب	العوامل المؤثرة على مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب			
			الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية	**إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية**	**مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب**	**فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية**
معامل الارتباط	**الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية**	−0,042	1	0,141	−0,293	−0,97
مستوى الدلالة		0,819		0,141	0,104	0,597
معامل الارتباط	**إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية**	0,147	0,141	1	*0,420	**0,833
مستوى الدلالة		0,423	0,441		0,017	0,000
معامل الارتباط	**مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب**	0,271	−0,293	*0,420	1	**0,833
مستوى الدلالة		0,134	0,104	0,017		0,000
معامل الارتباط	**فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية**	0,250	-0,097	**0,833	**0,852	1
مستوى الدلالة		0,168	0,597	0,000	0,000	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يلاحظ من خلال الجدول أن:

استنتجنا من خلال جدول الارتباط للمؤسسة العمومية محل الدراسة (مديرية الضرائب ولاية تبسة) التالي:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب وذلك يوضحه معامل الارتباط ب (0,042-) وهي قيمة سلبية و بمستوى دلالة (0,819) اكبر من (0,05) وهي قيمة ايجابية أي مديرية الضرائب تفتقر إلى الإمكانيات المادية و المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب وذلك يوضحه معامل الارتباط ب (0,147) وهي قيمة ضعيفة و بمستوى دلالة (0,423) اكبر من (0,05) وهي قيمة ايجابية أي مديرية الضرائب لديها إمكانيات الموارد البشرية بنسبة ضعيفة لا تتلاءم مع متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب وذلك يوضحه معامل الارتباط ب (0,423) وهي قيمة ضعيفة و بمستوى دلالة (0,134) اكبر من (0,05) وهي قيمة ايجابية أي مديرية الضرائب لديها إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب بنسبة ضعيفة لا تتلاءم مع متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب وذلك يوضحه معامل الارتباط ب (0,250) وهي قيمة ضعيفة و بمستوى دلالة (0,168) اكبر من (0,05) وهي قيمة ايجابية أي مديرية الضرائب لديها فعالية و كفاءة الموارد البشرية بنسبة ضعيفة لا تتلاءم مع متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.

ومنه لا توجد علاقة إحصائية في الإجمال بين أقسام الدراسة المتمثلة في الإمكانيات المادية و المالية و البشرية و مدى إدراكهم لأهمية الإدارة الالكترونية في تطبيقها في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة فدرجتها ضعيفة إذن نستنتج أن النتيجة سلبية.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة أقسام الإدارة الالكترونية وقسم تحسين أداء الخدمة العمومية باستخدام معادلة خط الانحدار

جدول (18) يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية.

Modèle	Coefficients non standardisés			t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,143	0,577		5,450	0,000
الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب	0,015	0,094	0,032	0,160	0,847
إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية	−0,139	0,224	−0,223	−0,622	0,539
فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب	0,316	0,257	0,439	1,230	0,229

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

ومن خلال الجدولين نلاحظ ان ثلاثة متغيرات مستقلة تؤثر في تحسين أداء الخدمة العمومية وهي (الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب) و(إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية) و(إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية) وباقي متغير مستقل واحد (مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب) لا تؤثر في (مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب) وهذا لان مستوى دلالته اكبر من (0,05).

ويمكن اعطاء علاقة التاثير بالمعادلة التالية: $Y=3,14+0,57xd$ ومنه فان:

- الزيادة الملائمة في الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب تؤدى إلى الزيادة في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.
- الزيادة الملائمة في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية تؤدى إلى الزيادة في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.
- الزيادة الملائمة في فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب تؤدى إلى الزيادة في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب.

خامسا: تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي

1- جدول (19) يوضح التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب الجنس.

البيان	المحسوبية F	SIG
متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية	2,877	0,100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لان مستوى الدلالة المحسوبة (sig.= 0,100) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

2- جدول (20) يوضح التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب المستوى التعليمي.

البيان	المحسوبية F	SIG
متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية	0,628	0,603

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة المحسوبة (sig.= 0,603) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

3- جدول (21) يوضح التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب الخبرة المهنية.

البيان	المحسوبية F	SIG
متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية	0,346	0,792

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة المحسوبة (sig.= 0,792) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

4- جدول (22) يوضح التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب العمر.

البيان	المحسوبية F	SIG
متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية	0,206	0,815

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لان مستوى الدلالة المحسوبة (sig.= 0,815) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

5- جدول (23) يوضح التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب حسب الوظيفة الشاغرة.

البيان	المحسوبية F	SIG
متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية	0,655	0,790

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لان مستوى الدلالة المحسوبة (sig.=0,790) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

خامسا: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج:

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصل إلى نفي او ثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة .

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب

اثبتت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية فهناك نقص ضعيف في فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في وهذا ما تعززه نسبة معاملات الارتباط .

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب

اثبتت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية فهناك نقص كبير في الإمكانيات المادية و المالية وهذا ما تعززه نسبة معامل الارتباط (0,4%−) ونتيجة هذه الفرضية جاءت سلبية

اختبار الفرضية الثانية والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب

اثبتت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية فهناك نقص كبير في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية وهذا ما تعززه نسبة معامل الارتباط (% 14) ونتيجة هذه الفرضية جاءت سلبية .

اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تأثر في مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب مع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب

اثبتت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية فهناك نقص دون المتوسط عن مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب في وهذا ما تعززه نسبة معامل الارتباط (% 42) ونتيجة هذه الفرضية جاءت سلبية .

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الخدمية إدارة الضرائب ولاية تبسة حيث تم تطرق فيها إلى تقديم المؤسسة من كل جوانبها حيث قمنا بتقديم عام لمدرية الضرائب من تنظيم الهيكلي للمدرية العامة للضرائب و المدرية الولائية و مراكز الضرائب حيث تطرقنا فيها من تكاليف موجهة و مهام لمختلف المصالح الضرائب موضحين عدة تجهيزات تبنى و تنجز لتهيئة الإدارة الالكترونية مستقبلا كما أصدر تعليمات رئيس الجمهورية خلال فترة ديسمبر 2020 لانجاز الإدارة الالكترونية عبر مختلف إدارات الضرائب عبر إقليم الوطن.

و خلال دراستنا في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة ميدانية قمنا بتوزيع إستبيانات على مستوى مدرية الضرائب مستخدمين طرق وأدوات لتحليل البيانات معتمدة على برنامج SPSS توصلنا إلى أن إدارة الضرائب لولاية تبسة لا تطبق متطلبات الإدارة الالكترونية على نحو مرضي وقد قدم نصائح و توجيهات لحل هذا الإشكال، حول تمكن و نجاح الإدارة الكترونية داخل إدارة الضرائب في الوقت الحالي.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي ختام دراستنا نخلص إلى أن ما أنتجته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جمع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العامة، حيث سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات.

فبعد تحول الجزائر التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية انضمت إلى سباق الدول نحو التطور، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع، وكمشروع الخدمات الالكترونية التي تقدمها الدولة من إنجاز مختلف الوثائق والعمليات، ما أرجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصرنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية.

<u>النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات</u>

الفرضية الرئيسة: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في "مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في مدرية الضرائب"؛

حسب النتيجة النهائية للمتوسطات الحسابية للقسم الرابع " مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب، " وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3,81) و هو مستوى عالي.

مما يدل على أن مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في إدارة الضرائب نتيجتها ايجابية.

الفرضية الأول: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى متوسط في الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب لتطبيق الإدارة الالكترونية؛

حسب النتيجة النهائية للمتوسطات الحسابية للقسم الأول "الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب لتطبيق الإدارة الالكترونية"، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3,21) و هو مستوى متوسط.

وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى متوسط في إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية؛

حسب النتيجة النهائية للمتوسطات الحسابية للقسم الثاني "إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية "، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته **(3,38)** و هو مستوى متوسط.

وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن إمكانيات المورد البشري المتوفرة لإدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرضية الثالثة: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب؛

حسب النتيجة النهائية للمتوسطات الحسابية للقسم الثالث " مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب، " وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3,56) و هو مستوى عالي.

هذا ما يدل على أن العمال لديهم إدراك بدرجة عالية لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب، نتيجتها ايجابية.

ومن خلال هذه الدراسة نطرح بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المديرية الولائية للضرائب تبسة، ومن بينها:

- توفير الإمكانيات اللازمة من موارد مادية و مالية مثل أجهزة حاسوب متطورة و أنظمة تعالج متطلبات المؤسسة لسيرورة الإدارة الالكترونية.
- تنظيم دورات تدريبية لموظفي المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.
- نشر الثقافة و الوعي لدى مواطنين المؤسسة لتثبيت مبدأ العمل بالتكنولوجيا.

- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية، ونشر ثقافة المعلوماتية لمواكبة التطور.

افاق الدراسة:

يمكن للبحوث والدراسات المستقبلية التي ستتناول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية استخدام هذا البحث للإثراء والزيادة في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لأهم النقاط نذكر منها :

- واقع الخدمات الالكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية.
- نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية.
- خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

قـــائمـــة

المصادر

والمراجـــــع

قائمة المصادر والمراجع:

- **المراجع باللغة العربية:**

1. أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ترجمة محمد إعراب صاصيلا، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
2. إسماعيل صعصاع البديري، **فكرة التخصيصة في المرافق العامة**، العدد6، المجلد 14، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العراق، 2007.
3. اعلاء حسين الحمامي، سعاد عبد العزيز العاني، **تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية**، ط1، عمان،2007.
4. أكثم وجيه عبد الرحمان سليمان، **تنظيم المرفق العامة "دراسة مقارنة"**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014.
5. أمحمد محمد سمير، **الإدارة الالكترونية**، ط2، دار المسيرة والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.
6. أنور أحمد أرسلان، **وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998
7. ايفانز جلوريا، **الحوكمة الالكترونية**، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
8. بغداد كمال، **النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق 2011/2012.
9. بن سالم، حدة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجازئر نموذجا**، الموقع الإلكتروني:
10. بوطيب عماد الدين، **النظام القانوني للمرافق العمومية**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014/2015.
11. تعريف بنظام SAP، https://mawdoo3.com/ ما_هو_نظام_SAP
12. تيتشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،2014/2015 .
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية**، د ب النشر، 2001 . الموقع الإلكتروني:

14. جمعية مراكز الأحياء، **دليل سياسات وإجراءات تقنية إدارة أمن المعلومات**، الطبعة النهائية، 2015، مكة المكرمة.
15. حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011.
16. حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004.
17. الحوكمة الالكترونية، **من صياغة استراتيجيات إلى تطبيق خطط العمل**، كتاب الكتروني، الموقع نشرة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة، ط 34 ،العدد17،2005، الموقع: https://www.unescwa.org/ar/node/14886 .
18. رامي عبد اللطيف الدماطي، **أمن شبكات المعلومات الإلكترونية**، الموقع الإلكتروني : أمن–المعلومات–الإلكترونية/https://www.aljazeera.net/blogs/2016/10/29 .
19. رجب عبد الحميد حسنين، **أمن شبكات المعلومات الإلكترونية: المخاطر والحلول**، الموقع الإلكتروني:
20. رحماني سناء، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة**، أطروحة مقامة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2017.
21. رضوان أبو جمعة، **قانون المرفق العام**، ط2، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2000.
22. زكرياء المصري، **أسس الإدارة العامة للتنظيم الإداري**، النشاط الإداري، دراسة مقارنة، د. ط. دار الكتب القانونية، مصر،2007.
23. ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معها. البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011.
24. سايح فطيمة، **الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2018 ، المركز الجامعي غليزان، الجزائر.
25. سعد غالب التكريتي، بشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، ط1، دار المناهج، الأردن، 2002.
26. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار اليازوي العلمية، الأردن، 2008.

27. سناء بولقواس، **التدريب كمدخل تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد السابع، سبتمبر 2015[1] مريزق عدنان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط 2، جسور لمنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.

28. شرح كابلات الفايبر و فكرة عملها، الموقع الإلكتروني:

29. شليحي الطاهر وفريحي فيحة، **الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات: عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد 03، العدد 02، 2019، جامعة الجلفة الجزائر .

30. عادل حرحوش المفرجي، **الادارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

31. عامر، طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الالكترونية**، ط2، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

32. عبد الفتاح أبو الليل، **الوجيز في القانون الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000 .

33. عتيقة بلجبل، **الإضراب في المرافق العامة**، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003- 2004.

34. عدنان عمرو، **مبادئ القانون الإداري-ماهية القانون الإداري-التنظيم الإناري-المرافق العامة**، ط3، منشأة المعارف، مصر، 2004.

35. عشور عبد الكريم، " **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية** – والجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.

36. علاء أحمد حسين، صدام حسين على، **مدى توافر بعض متطلبات الإستعداد الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية**، تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.

37. علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .

38. علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية** ، ط3، العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

39. العلاق، بشير عباس: **الاتصالات التسويقية الإلكترونية " مدخل تحليلي تطبيقي** "،ط4، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.

40. علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**،، ط2، دار الغريب، القاهرة، مصر 2001 .
41. عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
42. عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2013.
43. عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداريء**، ط.02، جسور للشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
44. عمار عوابدي، **القانون الإداري – النشاط الإداري**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
45. عمار عوابدي، **القانون الإداري**، الطبعة 04، د.د.ن، بن عكنون، الجزائر، 2008.
46. العواملة، نال عيال الحافظ : **نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقى**، دراسة استطلاعية 2003.ومجلة آل سعود مج 15.
47. غنيم أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"**، ط2، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2004.
48. فاكية سقني، **تكملة محاضرات في مادة نماذج للإدارة الإلكترونية المقارنة**، محاضرة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة إلكترونية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف –02–، سطيف، 2019.
49. فداء محمود حامد، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار البداية الناشرون وموزعون، عمان، 2012.
50. فوزت فرحات، **القانون الإداري العام**، الكتاب الأول التنظيم الإداري والنشاط الإداري، ط2، د.د.ن، لبنان، 2004.
51. ماجد الحلو، **الحوكمة الإلكترونية والمرافق العامية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من 26–28 أفريل 2003 .
52. محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري والتنظيم الإداري**، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
53. محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
54. محمد الصغير بعمي، **القانون الإداري**، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014.

55. محمد الطعامنة، طارق العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004.

56. محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم**، جامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، مكة، 2008.

57. محمد جمال، **الوجيز في القانون الإداري**، ط1، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

58. محمد رفعت عبد الوهاب، **النظرية العامة للقانون الإداري**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009.

59. محمد سليمان الطماوي، **مبادئ القانون الإداري**، شراسة مقارنة، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.

60. محمد صغير بعلي، **القانون الإداري**، التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.

61. محمد فؤاد عبد الباسط، **القانون الإداري**، ط2، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

62. محمد محمد الهادي، **توجهات أمن وشفافية المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية**، الموقع الإلكتروني:

63. محمد محمد عبد اللطيف، **الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرفق العام الاقتصادية**، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.

64. محمود حافظة، **نظرية المرفق العام**، دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، كلية الحقوق جامعة القاهرة، السنة الجامعية 1963- 1964.

65. محمود عاطف البناء، **الوسيط في القانون الإداري**، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.

المذكرات و المجلات:

1. مصطفى يوسف كائي، **الإدارة الإلكترونية "إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، بلا تنظيمات جامدة"**، دار ط3، ومؤسسة أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،2011.
2. مل أحمد عودة الأغا، **درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**، غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2012.
3. مليكة الصروح، **القانون الإداري**، ط2، مطبعة النجاح الجنسية المغرب، 2010.
4. المنار، **قاموس مادرسي للطلاب**، عربي عربي، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007.

5. منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، **الشركات الإلكترونية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
6. نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية**، ط1، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
7. نواف كنعان، **القانون الإداري**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. نور الدين شنوفي، 2017، **دروس الماناجمنت العمومي**14:30، الموقع الإلكتروني: https://www.hopital.dz.com/upload/ 2017//article/Management-publique-administrateur.pdf، 07/04/2020،
9. ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، **البوابة الإلكترونية تلصقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية**، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحملين بايس.
10. حرشاو مفتاح، **تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر**، رسالة لنيل شهادة ماجيستير، كلية الحقوق والعلوم السياسيةجامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

- EVANSCHITZ. KY،H.GOPALKRTSHNAN،**E-servises-opportunieties and threats، springer** ، USA، 2007
- JIELU ET AL، **E-servises intellegence Methodologies**، Technologie and Applications، Springer- Varlag Berlin heidelberg، 2007، p:01.
- LORENA BATAGAN ET AL، **E-servises quality management**، Jounal of applied quantitatifee of methods، VOL 4، No 3، 2009، p:372.
- ADA SCUPOLA، **cases on maning e-servises**، IGI Globel، Herchey، USA، 2009 ،p:205.

المواقع الالكترونية:

1. http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com

2. http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id = 629:networks&catid=257:studies&Itemid=90
3. https://www.hopital.dz.com/upload 2017//article/Management-publique-administrateur.pdf،07/04/2020
4. http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2891
5. https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-post_19.html .
6. http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2891
7. http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id =629:networks&catid=257:studies&Itemid=90
8. http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com
9. https://www.electricityencyclopedia.com/2019/11/blog-post_19.html
10. https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/22-2014-05-14-10-16-29/2014-05-14-10-18-34/433-2014-09-17-10-45-44.

القوانين:

1. **المادة 04 من الأمر 1396 المؤرخ في 15/06/1996**، المعدل والمتمم، المتضمن قانون المياه، ج.ر.ع 37، الصادر في16/06/1996.
2. **القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02 جوية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي**، ج.ر.ع 28، الصادر في 05 جويلية 1983، الملغي بالقانون رقم 08-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008، يتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي، ج.ر.ع 11، الصادر في 02 مارس 2008.
3. **مرسوم تنفيذي** رقم: 91-60 مؤرخ في 23 فيفري 1991، المادة 12، الجريدة الرّسمية العدد 09 صادرة في27 فيفري 1991.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير -تبسة-

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيد(ت) ي الكريم (ة)؛

تحية طيبة وبعد: يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير والمعنونة ب "**متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الخدمية – دراسة تطبيقية في مديرية الضرائب ولاية تبسة**". ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وبموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجابتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

– عوين عمار

– باشا مُحَمَّد الهادي

تحت إشراف:

– درار يحي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المعلومات الشخصية

1. **الجنس:**

- ذكر ☐ – أنثى ☐

2. **العمر:**

- أقل من 25 سنة ☐ –من 25 سنة إلى أقل 35 سنة ☐ –من 35 سنة إلى أقل 45 سنة ☐ - 45 سنة فأكثر ☐

3. **المستوى التعليمي:**

- ثانوي ☐ –جامعي ☐ –درسات عليا ☐ –شهادات اخرى ☐

4. **الوظيفة الشاغرة:** .....

5. **الخبرة المهنية:**

– أقل من 5 سنوات ☐

– من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات ☐

– من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐

– 15 سنة فأكثر ☐

الاستبيان

الرقم	فقرات المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	القسم الأول: مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الضرائب					
	أولا: الإمكانيات المادية و المالية المتاحة لدى إدارة الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية					
01	تقوم إدارة الضرائب باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و متطورة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق.					
02	تتوفر لديها أجهزة حاسوب ملائمة لتسهيل أداة العمل.					
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مدرية الضرائب.					
04	البرامج و الأجهزة المستخدمة و تساهم في زيادة القدرة علي تحليل البيانات و إيجاد الحلول اللازمة.					
05	تقوم إدارة الضرائب بتحديثات دورية للبرامج و المعدات لمواكبة التطورات و الأحداث و متطلبات العمل.					
06	تساهم البرمجيات و الأجهزة المتاحة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.					
07	إدارة الضرائب متمكنة في تطبيق الأسس و العناصر اللازمة لتجسيد عمل الإدارة الالكترونية.					
08	لدى إدارة الضرائب موقع الكتروني سهل الاستخدام يتيح الوصل للوثائق الجبائية للمكلف بالضريبة.					
	القسم الثاني: مدى فعالية و كفاءة موارد البشرية لدى مدرية الضرائب في تطبيق الإدارة الالكترونية					
	ثانيا: إمكانيات إدارة الضرائب من ناحية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية					
09	تمتلك إدارة الضرائب كفاءات يمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية.					
10	لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التى تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج.					
11	تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.					
12	تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.					
13	أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.					
14	تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.					

ثالثا: مدى إدراك العاملين لأهمية الإدارة الالكترونية في مدرية الضرائب						
15	يمكن لإدارة الضرائب الاستغناء عن الإدارة الالكترونية.					
16	الإدارة الالكترونية تمثل السرعة في أنجاز العمل.					
17	تساعد الإدارة الالكترونية أدارة الضرائب على اتخاذ القرارات.					
18	تتجاوز الإدارة الكترونية البعدين الزمني و الجغرافي في أدارة الضرائب.					
19	تساهم الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري في أدارة الضرائب.					
20	تعالج الإدارة الالكترونية مشكل الرشوة و البيروقراطية.					
القسم الثالث: مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الخدمي في أدارة الضرائب						
21	حسنت الإدارة الالكترونية درجة رضا المواطنين من الخدمات التي تقدمها إدارة الضرائب .					
22	فعلت الإدارة الالكترونية مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية.					
23	الإدارة الالكترونية تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية.					
24	الإدارة الالكترونية تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.					
25	الإدارة الالكترونية تنفي مفهوم الوساطة الإدارية بين العاملين والمواطنين.					
26	الإدارة الالكترونية تحقق السرعة المطلوبة في تطبيق الأعمال و كذا دقة المعلومات.					
27	توفر الإدارة الالكترونية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة.					
28	الإدارة الالكترونية هي أساس رقمنة ملفات المواطنين لتخفف الإجراءات الإدارية على العمال و كذا المواطنون.					
29	تنتهج الإدارة الالكترونية إستراتيجية ساهم بتقليل طوابير الانتظار.					
30	يمكن الإستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا لأي مكلف بالضريبة بالولوج عبر بوابة الانترنت.					
31	يؤدي تقديم الخدمة الإلكترونية في إدارة الضرائب إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.					
32	تقوم مديرية الضرائب بالاستطلاع المتواصل من المواطنين حول جودة خدماتها.					

وزارة التعليـــــــــم العالـــــــــي والبحـــــــــث العلمـــــــــي

جامعة العربي التبســي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأستاذ	الدرجة
د. شوكال عبد الكريم	أستاذ محاضر – ب–
د. عثمانية عثمان	أستاذ محاضر – أ –
د. شريط كمال	أستاذ محاضر – أ–
د. سايحي الخامسية	أستاذ محاضر – أ
د. مقران علجية	أستاذ مساعد – أ

الجنس

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	1		
	Label	الجنس		
	Type	Numeric		
	Format	F8		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
Valid Values	1	ذكر	20	62,5%
	2	انثى	12	37,5%

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 سنة إلى أقل 35 سنة	12	37,5	37,5	37,5
	من 35 سنة إلى أقل 45 سنة	9	28,1	28,1	65,6
	45سنة فأكثر	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

مستوى التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	15,6	15,6	15,6
	جامعي	18	56,3	56,3	71,9
	درسات عليا	5	15,6	15,6	87,5
	شهادات اخرى	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	11	34,4	34,4	34,4
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3	9,4	9,4	43,8
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	9	28,1	28,1	71,9

	15سنة فاكثر	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الوضيفة الشاغرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون معاينة	3	9,4	9,4	9,4
	عون ضرائب	3	9,4	9,4	18,8
	مراقب	2	6,3	6,3	25,0
	مفتش رئيسي	8	25,0	25,0	50,0
	مفتش ضرائب	4	12,5	12,5	62,5
	نائب مدير	1	3,1	3,1	65,6
	مفتش قسم	1	3,1	3,1	68,8
	مفتش مركزي	4	12,5	12,5	81,3
	متصرف	1	3,1	3,1	84,4
	محقق محاسبي	1	3,1	3,1	87,5
	رئيس مصلحة المتابعة	1	3,1	3,1	90,6
	رئيس مصلحة المحاسبة	1	3,1	3,1	93,8
	مبرمج جبائي	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	33

المتوسطات و الانحرافات المعيارية القسم الاول :

تقوم إدارة الضرائب باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و متطورة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	15	46,9	46,9	59,4
	محايد	4	12,5	12,5	71,9
	موافق	7	21,9	21,9	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتوفر لديها أجهزة حاسوب ملائمة لتسهيل أداة العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	5	15,6	15,6	18,8
	محايد	2	6,3	6,3	25,0
	موافق	20	62,5	62,5	87,5
	موافق بشده	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم إدارة الضرائب بتحديثات دورية للبرامج و المعدات لمواكبة التطورات و الأحداث و متطلبات العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	10	31,3	31,3	43,8
	محايد	4	12,5	12,5	56,3
	موافق	11	34,4	34,4	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تساهم البرمجيات و الأجهزة المتاحة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	9	28,1	28,1	40,6
	محايد	8	25,0	25,0	65,6
	موافق	9	28,1	28,1	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

إدارة الضرائب متمكنة في تطبيق الأسس و العناصر اللازمة لتجسيد عمل الإدارة الالكترونية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	3	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	9	28,1	28,1	37,5
	محايد	7	21,9	21,9	59,4
	موافق	11	34,4	34,4	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

لدى إدارة الضرائب موقع الكتروني سهل الاستخدام يتيح الوصل للوثائق الجبائية للمكلف بالضريبة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	3	9,4	9,4	15,6
	محايد	4	12,5	12,5	28,1
	موافق	19	59,4	59,4	87,5
	موافق بشده	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

		تقوم إدارة الضرائب باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و متطورة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق.	تتوفر لديها أجهزة حاسوب ملائمة لتسهيل أداء العمل.	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مديرية الضرائب.	البرامج و الأجهزة المستخدمة و تساهم في زيادة القدرة على تحليل البيانات و إيجاد الحلول اللازمة.	تقوم إدارة الضرائب بتحديثات دورية للبرامج و المعدات لمواكبة التطورات و الأحداث و متطلبات العمل.	تساهم البرمجيات و الأجهزة المتاحة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.	إدارة الضرائب متمكنة في تطبيق الأسس و العناصر اللازمة لتجسيد عمل الإدارة الالكترونية.	لدى إدارة الضرائب موقع الكتروني سهل الاستخدام يتيح الوصل للوثائق الجبائية للمكلف بالضريبة.	الامكانيات_المادية _والمالية
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,63	3,66	3,66	3,28	2,97	2,88	3,00	3,63	3,2109
Std. Deviation		1,157	1,004	,902	1,054	1,257	1,157	1,136	1,040	,84924

البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مدرية الضرائب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
	محايد	2	6,3	6,3	21,9
	موافق	23	71,9	71,9	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

البرامج و الأجهزة المستخدمة و تساهم في زيادة القدرة علي تحليل البيانات و إيجاد الحلول اللازمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	6	18,8	18,8	25,0
	محايد	7	21,9	21,9	46,9
	موافق	15	46,9	46,9	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المتوسطات و الانحرافات المعيارية القسم الثاني:

Statistics

		تمتلك إدارة الضرائب كفاءات بمكنهم استخدام المعدات و البرامج لسير الإدارة الالكترونية.	لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التي تعمل على سير وتنظيم الأجهزة و البرامج.	تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.	تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.	أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.	تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.	امكانيات_الموارد_ال بشرية
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,66	3,34	3,16	2,88	3,81	3,44	3,3802
Std. Deviation		,971	1,035	1,194	1,212	1,091	,878	,64374

أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
	محايد	4	12,5	12,5	28,1
	موافق	14	43,8	43,8	71,9
	موافق بشده	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	18,8	18,8	18,8
	محايد	8	25,0	25,0	43,8
	موافق	16	50,0	50,0	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	3	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	8	25,0	25,0	34,4
	محايد	5	15,6	15,6	50,0
	موافق	13	40,6	40,6	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	11	34,4	34,4	46,9
	محايد	4	12,5	12,5	59,4
	موافق	11	34,4	34,4	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تمتلك إدارة الضرائب كفاءات يمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
	محايد	4	12,5	12,5	25,0
	موافق	21	65,6	65,6	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التى تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	25,0	25,0	28,1
	محايد	4	12,5	12,5	40,6
	موافق	17	53,1	53,1	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

		تمتلك إدارة الضرائب كفاءات بمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية.	لدى مديرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التي تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج.	تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بحيث تحقيق الأداء الفعال.	تحرص مديرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.	أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.	تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.	امكانيات_الموارد_ال بشرية
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,66	3,34	3,16	2,88	3,81	3,44	3,3802
Std. Deviation		,971	1,035	1,194	1,212	1,091	,878	,64374

أداء العاملين هوا العامل الرئيسي لنجاح الإدارة الالكترونية في أدارة الضرائب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
	محايد	4	12,5	12,5	28,1
	موافق	14	43,8	43,8	71,9
	موافق بشده	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم إدارة الضرائب بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	18,8	18,8	18,8
	محايد	8	25,0	25,0	43,8
	موافق	16	50,0	50,0	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم أدارة الضرائب بتشجيع بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	3	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	8	25,0	25,0	34,4
	محايد	5	15,6	15,6	50,0
	موافق	13	40,6	40,6	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تحرص مدرية الضرائب على التدريب المناسب للعاملين لمواكبة التطورات و التحديثات للأجهزة و البرامج.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	11	34,4	34,4	46,9
	محايد	4	12,5	12,5	59,4
	موافق	11	34,4	34,4	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تمتلك إدارة الضرائب كفاءات يمكنهم استخدام المعدات و البرامج لتسير الإدارة الالكترونية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
	محايد	4	12,5	12,5	25,0
	موافق	21	65,6	65,6	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

لدى مدرية الضرائب اكتفاء في الموارد البشرية التى تعمل على تسير وتنظيم الأجهزة و البرامج.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	25,0	25,0	28,1
	محايد	4	12,5	12,5	40,6
	موافق	17	53,1	53,1	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المتوسطات و الانحرافات المعيارية القسم الثالث:

يمكن الإدارة الضرائب الاستغناء عن الإدارة الالكترونية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	5	15,6	15,6	15,6
	غير موافق	18	56,3	56,3	71,9
	محايد	1	3,1	3,1	75,0
	موافق	6	18,8	18,8	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية تمثل السرعة في أنجاز العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
	موافق	19	59,4	59,4	68,8
	موافق بشده	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

		يمكن الإدارة الضرائب الاستغناء عن الإدارة الالكترونية.	الإدارة الالكترونية تمثل السرعة في أنجاز العمل.	تساعد الإدارة الالكترونية أدارة الضرائب على اتخاذ القرارات.	تتجاوز الإدارة الكترونية البعدين الزمني و الجغرافي في أدارة الضرائب.	تساهم الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري في أدارة الضرائب.	تعالج الإدارة الالكترونية مشكل الرشوه و البيروقراطية.	ادراك_العاملين
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,44	4,09	3,72	3,78	3,88	3,50	3,5677
Std. Deviation		1,162	,928	,888	1,008	,907	1,078	,68111

تساهم الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري في أدارة الضرائب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	3	9,4	9,4	21,9
	موافق	18	56,3	56,3	78,1
	موافق بشده	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تعالج الإدارة الالكترونية مشكل الرشوة و البيروقراطية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	25,0	25,0	25,0
	محايد	6	18,8	18,8	43,8
	موافق	12	37,5	37,5	81,3
	موافق بشده	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تساعد الإدارة الالكترونية أدارة الضرائب على اتخاذ القرارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	6	18,8	18,8	31,3
	موافق	17	53,1	53,1	84,4
	موافق بشده	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتجاوز الإدارة الكترونية البعدين الزمني و الجغرافي في أدارة الضرائب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	18,8	18,8	18,8
	محايد	2	6,3	6,3	25,0
	موافق	17	53,1	53,1	78,1
	موافق بشده	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المتوسطات و الانحرافات المعيارية القسم الرابع:

توفر الإدارة الالكترونية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
	محايد	4	12,5	12,5	18,8
	موافق	19	59,4	59,4	78,1
	موافق بشده	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية هي أساس رقمنة ملفات المواطنين لتخفف الإجراءات الإدارية على العمال و كذا المواطنون.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	3	9,4	9,4	15,6
	موافق	20	62,5	62,5	78,1
	موافق بشده	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تقوم مديرية الضرائب بالاستطلاع المتواصل من المواطنين حول جودة خدماتها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	8	25,0	25,0	31,3
	محايد	4	12,5	12,5	43,8
	موافق	17	53,1	53,1	96,9
	موافق بشده	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21,9	21,9	21,9
	موافق	22	68,8	68,8	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية تنفي مفهوم الوساطة الإدارية بين العاملين والمواطنين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	6	18,8	18,8	31,3
	موافق	19	59,4	59,4	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية تحقق السرعة المطلوبة في تطبيق الأعمال و كذا دقة المعلومات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	5	15,6	15,6	18,8
	موافق	18	56,3	56,3	75,0
	موافق بشده	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشده	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
	محايد	4	12,5	12,5	28,1
	موافق	21	65,6	65,6	93,8
	موافق بشده	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

فعلت الإدارة الالكترونية مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	7	21,9	21,9	34,4
	موافق	17	53,1	53,1	87,5
	موافق بشده	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الإدارة الالكترونية تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	9,4	9,4	9,4
	محايد	3	9,4	9,4	18,8
	موافق	23	71,9	71,9	90,6
	موافق بشده	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

		حسنت الإدارة الالكترونية درجة رضا المواطنين من الخدمات التي تقدمها إدارة الضرائب .	أدخلت الإدارة الالكترونية مفهوم الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية.	الإدارة الالكترونية تمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعلومات الإدارية.	الإدارة الالكترونية تساهم في تقريب الإدارة من□المواطن وتحسن صورتها لديه.	الإدارة الالكترونية تعني مفهوم الوسيلة الإدارية بين العاملين والمواطنين.
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,59	3,66	3,81	3,88	3,66
Std. Deviation		,911	,865	,738	,554	,827

Statistics

		الإدارة الالكترونية تحقق السرعة المطلوبة في تطبيق الأعمال و كذا دقة المعلومات.	توفر الإدارة الالكترونية الخدمة للمواطنين بصفة مستمرة.	الإدارة الالكترونية في أساس رقمنة مكنت المواطنين لتخفيف الإجراءات الإدارية على العمال و كذا المواطنين.	تنتهج الإدارة الالكترونية إستراتيجية تساهم بتقليل ظواهر الانتظار.	يمكن الإستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا لأي مكلف بالضريبة بالولوج عبر بوابة الانترنت.
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,03	3,94	4,00	4,03	3,91
Std. Deviation		,740	,878	,762	,474	,734

Statistics

		يرى تهم الخدمة الإلكترونية في إدارة الضرائب إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	تهتم مديرية الضرائب بالاستطلاع المتواصل من المواطنين حول جودة خدماتها.	تحسين_الاداء_الخدمي
N	Valid	32	32	32
	Missing	0	0	0
Mean		4,09	3,22	3,8177
Std. Deviation		,466	1,070	,40185

تنتهج الإدارة الالكترونية إستراتيجية ساهم بتقليل طوابير الانتظار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	25	78,1	78,1	87,5
	موافق بشده	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يمكن الإستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا لأي مكلف بالضريبة بالولوج عبر بوابة الانترنت.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	4	12,5	12,5	18,8
	موافق	21	65,6	65,6	84,4
	موافق بشده	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يؤدي تقديم الخدمة الإلكترونية في إدارة الضرائب إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	25	78,1	78,1	84,4
	موافق بشده	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

معامل الارتباط:

Correlations

		الامكانيات_المادية_والمالية	امكانيات_الموارد_البشرية	ادراك_العاملين	فعالية_وكفاءة_المورد_البشري	تحسين_الاداء_الخدمي
الامكانيات_المادية_والمالية	Pearson Correlation	1	,141	-,293	-,097	-,042
	Sig. (2-tailed)		,441	,104	,597	,819
	N	32	32	32	32	32
امكانيات_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	,141	1	,420*	,833**	,147
	Sig. (2-tailed)	,441		,017	,000	,423
	N	32	32	32	32	32
ادراك_العاملين	Pearson Correlation	-,293	,420*	1	,852**	,271
	Sig. (2-tailed)	,104	,017		,000	,134
	N	32	32	32	32	32
فعالية_وكفاءة_المورد_البشري	Pearson Correlation	-,097	,833**	,852**	1	,250
	Sig. (2-tailed)	,597	,000	,000		,168
	N	32	32	32	32	32
تحسين_الاداء_الخدمي	Pearson Correlation	-,042	,147	,271	,250	1
	Sig. (2-tailed)	,819	,423	,134	,168	
	N	32	32	32	32	32

معامل الانحدار :

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,143	,577		5,450	,000		
	الامكانيات_المادية_والمالية	,015	,094	,032	,160	,874	,830	1,205
	امكانيات_الموارد_البشرية	-,139	,224	-,223	-,622	,539	,257	3,893
	فعالية_وكفاءة_المورد_البشري	,316	,257	,439	1,230	,229	,260	3,852

a. Dependent Variable: تحسين_الاداء_الخدمي

فروقات التباين:

```
ONEWAY تحسين_الاداء_الخدمي BY الخبرة_المهنية
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

تحسين_الاداء_الخدمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,179	3	,060	,346	,792
Within Groups	4,827	28	,172		
Total	5,006	31			

```
ONEWAY تحسين_الاداء_الخدمي BY الجنس
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

تحسين_الاداء_الخدمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,438	1	,438	2,877	,100
Within Groups	4,568	30	,152		
Total	5,006	31			

```
ONEWAY تحسين_الاداء_الخدمي BY مستوى_التعليم
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

تحسين_الاداء_الخدمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,316	3	,105	,628	,603
Within Groups	4,690	28	,168		
Total	5,006	31			

```
ONEWAY تحسين_الاداء_الخدمي BY الوظيفة_الشاغرة
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

تحسين_الاداء_الخدمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,667	12	,139	,790	,655
Within Groups	3,339	19	,176		
Total	5,006	31			

```
ONEWAY تحسين_الاداء_الخدمي BY العمر
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

تحسين_الاداء_الخدمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,070	2	,035	,206	,815
Within Groups	4,936	29	,170		
Total	5,006	31			

الموقع الالكتروني لإدارة الضرائب:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم : ق.ع.ت/ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2021

اتفاقية التـــــربص

المادة الاولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي – تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم التسيير :

مع مؤسسة : ..... مديرية الضرائب .....

مقرها في: ..... تبسة .....

ممثلة من طرف : ..... السيد ابو لاية لعرابي - عن السيد .....

الرتبة : ..... مرتبة عبد الملك صغير مرتبة للوسائل .....

هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1 - ..... عويبة عمار .....

2- ..... حاشة محمد الهادي .....

3- .... /

4- .... /

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الاولى :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين : ..... إدارة أعمال .....

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : ..... المديرية الولائية لمراقبة الجباية .....

الفترة من : ..... 2021/4/25 ..... الى : ..... 2021/06/25 .....

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

استمارة التسيره الداخلية من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و علية يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسي مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب، و إلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة : 05/04/2021

ممثل المؤسسة

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مديرية الضرائب لولاية تبسة
وزارة المالية
02 مارس

مدير الضرائب للوسائل
تربصة عبد المالك

الملخص

يعالج موضوع المذكرة متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية عن طريق الجانب النظري و جانب الدراسة التطبيقية في مؤسسة "مديرية الضرائب - تبسة -" فقد قمنا باقتراحات حلول للمؤسسات عموما و المؤسسة مكان الدراسة خصوصا عن طريق الدراسة التحليلية و مناقشة النتائج المتحصل عليها

Abstract

.

The topic of the memorandum deals with the requirements for the success of electronic administration in improving public services through the theoretical side and the applied study side in the "Taxation Directorate - Tebessa -" institution. We have proposed solutions for institutions in general and the institution in place of study, especially through the analytical study and discussion of the results obtained

Abstrait

Le sujet du mémorandum traite des exigences pour le succès de l'administration électronique dans l'amélioration des services publics à travers le côté théorique et le côté étude appliquée dans l'institution "Direction des impôts - Tebessa -". Nous avons proposé des solutions pour les institutions en général et l'institution lieu d'étude, notamment par l'étude analytique et la discussion des résultats obtenus