

## أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب على المبيعات مرفت أحمد محمد فرح

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف عن أثر العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية في مصلحة الضرائب على المبيعات. واستخدمت الباحثة المنهجين الإستقرائي والإستنباطي. واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (304 مدير)، فيما بلغت عينة الدراسة (304 مفردة)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، وإختبار الفروض، وتوصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين فيما يتصل بإدراكهم بأثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية. وختاماً انتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات لبحوث مستقبلية.



### **Abstract:**

The study aims to identify the impact of Internal processes in improving the performance of electronic services in the Sales Tax Authority. The researcher used the inductive and deductive methods. Questionnaire is used as a main instrument for data collection. Study population is (304) Manager, and the study sample is (٣٠٤) individuals. Furthermore, the SPSS is used for entering and processing data and testing hypotheses. The study found that There are no significant differences have statistical indication between managers related to Their awareness of the impact of internal processes effectiveness to improve the performance of electronic services. Moreover, our research ends up with some recommends for Future research.



## المقدمة:

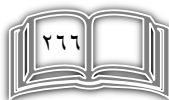
تعمل جميع المنظمات بصرف النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه في بيئة عمومية تحكم عملها، وهو ما ينبغي معه قبل شروع المنظمة في أى عمل مراعاة توافقه مع البيئة التي تحيط به. لذلك ظهرت أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخاصة بعد العمليات الداخلية بشكل غير مسبوق لخلق بيئة عمل تستهدف الوصول بالمنظمة إلى نتائج مبتكرة.

وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم، حيث تعتمد على أربعة أبعاد أساسية وهي (البعد المالى، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) لتقويم أداء الإدارة بدلاً من التركيز على المنظور المالى فقط.

ويستمد بعد العمليات الداخلية أهميته من تضمنه لكافة الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالى للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث إهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة. (الفايز، ٢٠١١)

ويعد تقديم الخدمات إلى العملاء بالوسائل الإلكترونية أحد الإستجابات الضرورية لتحسين وتطوير السلوك التنظيمى ليتفق مع توقعات العملاء ويتفاعل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمات. وما ترتب على ذلك من تحول فى مفاهيم جودة الخدمات، واستراتيجيات المنظمات فى تقديم الخدمات والتعامل مع العملاء.

ولقد تسابقت المنظمات خلال العقدین الآخرين على تقديم خدماتها إلى عملائها من خلال النوافذ الإلكترونية المتنوعة (الشوادفى، ٢٠١٠).



## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

#### ١- دراسة (C J McNair, 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة انتاج الخدمات الإلكترونية. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الإنجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن . كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء ، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة.

#### ٢- دراسة (Eelke Wiersma, 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى تناول الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية.

#### ٣- دراسة (Hamid Tohidi, 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية وأن تسهيل طرق تقديم الخدمة



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة

#### ٤- دراسة (زغلول، ٢٠١٠)

هدفت إلى بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لتنظيم الأعمال بعد دمج الأصول الفكرية مع الأصول المادية في منظومة القياس ، وتم إختيار (شركة مساهمة سعودية) لإجراء الجانب التطبيقي لنموذج القياس المقترح. ومن أهم نتائج الدراسة وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة.

#### ٥- دراسة (نديم، 2013):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وخلصت نتائج الدراسة الى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقياس الأداء المبينة على الربح المحاسبي بمؤشراته ، كذلك وجود تأثير لتطبيق وإستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقياس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الإقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران خطوط الجوية الملكية الأردنية.

#### ٦- دراسة (عبد الله، ٢٠١٣):

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء الإدارة الضريبية بإستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وكذلك تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للمكلفين إلكترونياً لزيادة عوائد الإيرادات الضريبية. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن إدارة الضرائب تسعى إلى تبني بطاقة القياس



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

المتوازن للأداء في تطوير نظام جباية ضريبة الدخل إلكترونياً كذلك ضرورة تطوير آليات التحاسب الضريبي الإلكتروني .

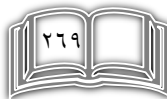
٧- دراسة (عبد الله، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى تقديم المقومات التي تحتاجها إدارة البنك لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقليل الفجوة بين التطبيق في البيئة التي نجح فيها الأداء المتوازن والبيئة المصرية، وأيضاً التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي ، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) للإرتقاء بجودة الخدمة المصرفية، وكانت من أهم نتائج الدراسة: وجود إتفاق عام بين آراء المديرين في البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة على أهمية توافر مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فى البنوك، وفى ضوء النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات منها: القياس الدورى المستمر لجودة الخدمة المصرفية، رصد شكاوى العملاء كأحد مؤشرات جودة الخدمة المصرفية.

٨- دراسة (Horváthová, Mokrisová, 2014) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المؤشرات غير المالية على اداء الوحدات الإقتصادية، وخلصت النتائج إلى : تحديد مؤشرات الأداء غير المالية لشركات توزيع الكهرباء ثم التحقق من صحة إختيارها بإستخدام مصفوفة الإرتباط ، وأن المؤشر الوحيد الذى له علاقة مع المؤشرات غير المالية هو العائد على الإستثمار، ولكنه يؤثر فى اداء الشركة ككل. وأوصى الباحث بأن يتم التركيز على تطوير الخدمات الإلكترونية ليستطيع المواطن متابعة معاملته بطريقة الكترونية فى أى وقت.

٩- دراسة (أبو ماضى، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وعلى أبعاد رضا المواطنين والبعد المالي، وبعد النمو والتعليم، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المسؤولية الاجتماعية على أداء تلك المؤسسات.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

- تواجه مصلحة الضرائب على المبيعات بعض المشكلات التي تؤثر على مستوى أداء تقديم الخدمات الضريبية ولعل من أبرز تلك المشكلات ما يلي:
- 1- قلة الوعي وضعف الثقافة الضريبية في المجتمع ككل: مما يولد الشعور لدى المسجل بعدم العدالة الضريبية وبالتالي انخفاض مستوى التزامه بالإقرار عن التعاملات الحقيقية.
  - 2- سوء علاقة المجتمع بالجهاز الضريبي: وعدم الرضا من قبل المجتمع بشكل عام تجاه الإدارة الضريبية وما يؤدي من خدمات ضريبية.
  - 3- عدم تناسب عدد العاملين مع حجم المجتمع الضريبي ومتطلبات العمل الفعلية: مما يؤدي إلى وجود فجوة في أداء الإدارة الضريبية تؤثر بشكل سلبي على تحقيق الأهداف.
  - 4- كبر واتساع النطاق الجغرافي للمناطق ومأمورياتها وزيادة حالات التهرب: مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لحصر المكلفين والتواصل مع كافة المسجلين في المجتمع الضريبي، وبالتالي زيادة حالات التهرب.
  - 5- زيادة نسبة عدم الالتزام بتقديم الإقرارات الضريبية والإقرارات الصفرية عاماً بعد عام على مستوى المصلحة بشكل عام وبمنطقة إقليم القناة بشكل خاص.

ومما سبق يمكن بلورة المشكلة الأساسية للبحث في أن الإدارة الضريبية مازالت بحاجة إلى المزيد من الأساليب الملائمة لتحسين الأداء بما



يتناسب مع مستجدات العصر الحالي، ومتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها، وبما يتناسب مع التقنية التكنولوجية المتطورة، وحجم المجتمع الضريبي. لتقديم كافة الخدمات الضريبية عبر شبكة الإنترنت، وتحسين جودة الخدمة المقدمة ودعم الثقة بين المجتمع الضريبي والإدارة الضريبية. وبالتالي فإنه يمكن للباحثة طرح التساؤل التالي:  
- هل يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن (وفقاً لبعث العمليات الداخلية) إلى تحسين أداء الخدمات الإلكترونية؟.

### ثالثاً: فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيس فيما يلي:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين بمصلحة الضرائب على المبيعات (مناطق شمال وجنوب وغرب القناة) فيما يتصل بإدراكهم بأثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية".

### رابعاً : أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- 1- تحديد مدى إدراك المديرين بأهمية بعث العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية.
- 2- تحديد أثر فاعلية بعث العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية في مصلحة الضرائب على المبيعات .

### خامساً: أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية: وتكمن فيما يلي:

- تساعد على توضيح أهمية بعث العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء تقديم الخدمات ودعم الثقة لدى المجتمع في الجهاز الضريبي.





أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

- ٢- الأهمية التطبيقية: ويمكن توضيحها فيما يلي:
- تطبق هذه الدراسة على مصلحة الضرائب على المبيعات حيث تعد من أهم دعائم الاقتصاد القومي وأحد الركائز الضرورية لتنمية المجتمع، حيث تساهم بنسبة ٢٢.٨ % من إجمالي الدخل القومي للدولة.

### الجزء الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية، حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط، وذلك من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة والأهداف الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية (المغربي، ٢٠٠٦).

وتتضمن البطاقة (BSC) مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية للأداء وهي تشمل (البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، والتي تستعمل في تقويم الأداء بدلاً من التركيز على المحور المالي فقط.

- وهناك العديد من التعريفات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ومن أهمها: يعرفها (Chiang,2009): بأنها نظام قياس شمولي يدمج ما بين المقاييس الإستراتيجية والنظام الإداري من خلال إستخدام مقاييس مالية وغير مالية تعكس بيئة المنظمة الخارجية (العملاء والأطراف ذات العلاقة) وبيئتها الداخلية (العمليات، الابتكار والتعلم) مما يترجم رسالة وإستراتيجية وحدات العمل ويحولها إلى أهداف واقعية ومقاييس ملموسة.
- وعرفها (Kaplan&Norton,2009) أيضاً " بأنها إطار عمل يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من

أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

المقاييس ضمن أربعة محاور، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو".

وأشار إليها (بدر، ٢٠١٣) بأنها نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة القدرة الإدارية لدى العاملين وبناء المعرفة التنظيمية وذلك من خلال تحديد ضوابط ومقاييس أداء تحدد مستوى الوحدات داخل المنظمة وتحسن قدرتها في اختراق عوامل النجاح وتحقيق أهدافها.

- وتتلخص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مجال أداء الخدمات الضريبية كالتالي:

- ١- ترجمة رؤية ورسالة مصلحة الضرائب على المبيعات الى أهداف وبالتالي إلى مقاييس لتقييم وتحسين أداء الخدمات الضريبية .
- ٢- توفير إطار عملي واقعي للإدارة الضريبية يربط تقييم الأداء بكلاً من المعيارين الكمي والنوعي وتحديد أوجه القصور ومعالجتها أولاً بأول .
- ٣- توفر للإدارة العليا بالمصلحة صورة شاملة وواضحة عن (أوجه التميز، وأوجه الضعف) في أداء المناطق والمأموريات وتقييمها والتقويم في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

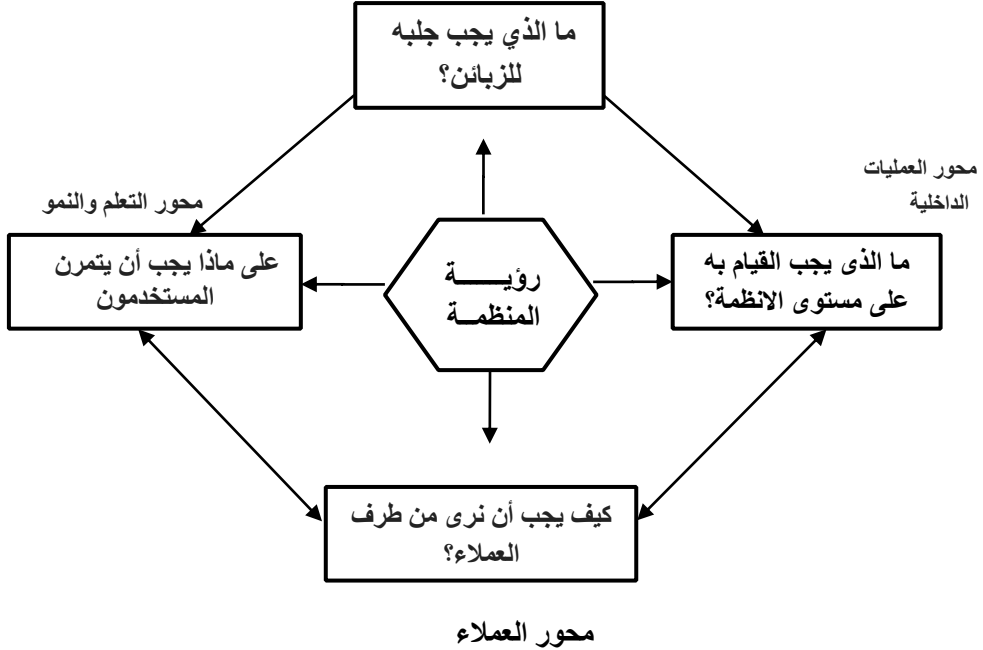
#### • أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون إطار بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد أساسية وهي (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو). بحيث يعمل كل بعد من هذه الأبعاد على تقييم وتحسين الأداء من منظور مختلف وإعطاء صورة شاملة ومتكاملة عن الإدارة الضريبية، وعن أدائها التشغيلي للعمليات الداخلية. والشكل التالي رقم (١) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:



شكل ( ١ )

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن  
المحور المالي



المصدر: من إعداد الباحثة مستوحى من : Kaplan & Norton,(1996)

وسوف تستعرض الباحثة أهم الملامح الأساسية لبعدها العمليات الداخلية :

3- بعد العمليات الداخلية

إن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء تركز على مدى النجاح في عمليات التشغيل القائمة فعلا، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تقترح مراحل جديدة وتعمل على تطوير للمراحل القائمة (عبد الله، ٢٠١٤). ويدخل القياس المتوازن

جانب الابتكار في عمليات التشغيل الداخلي، حيث تتطلب محركات النجاح المالي في الأجل الطويل أن تدخل المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماماً لتحقيق احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين.

ويتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة، لقياس وتقييم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الإمتياز التشغيلي الذي يعادل أحسن الممارسات، وتشمل هذه المقاييس على المقاييس المتعلقة بالجودة ووقت دورة التشغيل وإنتاجية العمليات الداخلية وكفاءة التكلفة ( الفايوز، ٢٠١١ )

وتوجد ثلاثة محاور للعمليات الداخلية (المغربى، ٢٠٠٦):

- **الإبتكار**: توليد المنتجات والعمليات والخدمات التي تقابل احتياجات العملاء

- **عملية التشغيل**: تتمثل في الآتى:

أ- تحقيق جودة التصنيع

ب- تقليل وقت التوصيل.

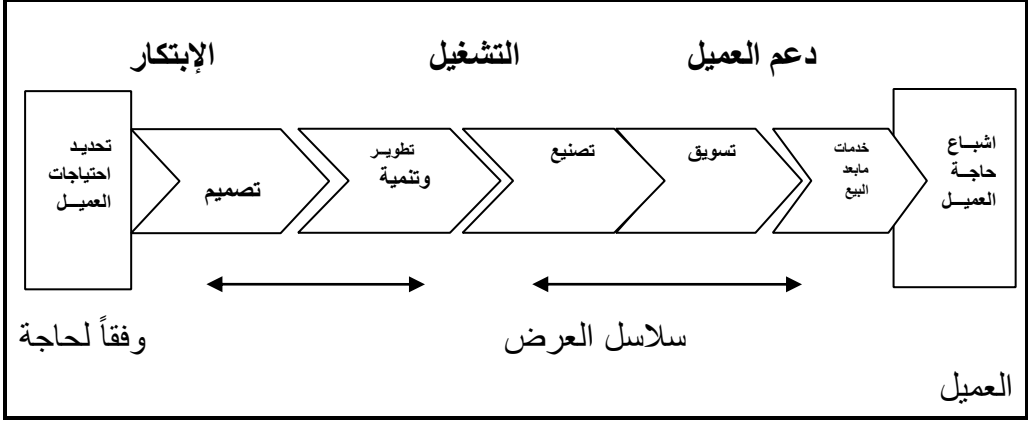
ت- مقابلة أوامر التوصيل المحددة.

- **دعم ما بعد البيع وتوفير الخدمة**، ومساندة العميل بعد البيع وتوصيلها.

والشكل التالى يوضح مراقبة كيف تتماشى خصائص الخدمة مع العميل.



شكل رقم ( ٢ )  
إتجاه خصائص الخدمة وفقاً لحاجة العميل



المصدر: ابو ماضى، كامل أحمد (٢٠١٥)، قياس مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ويتضمن هذا البعد جميع أنشطة المنظمة التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة من أداء عاملين وكفاءة سير العمليات، وجودة الخدمة أو المنتج، وكفاءة الإجراءات الداخلية للمنظمة، لأنها المسئولة عن تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء (الخولى، ٢٠٠١)

ويقصد بهذا البعد من وجهة النظر الضريبية جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة الضريبية ، ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على الإدارة الضريبية أن تتفوق فيها لتتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها، وإرضاء جميع المسجلين وتحقيق الأهداف المالية والاجتماعية الخاصة بتحقيق الربط المستهدف للموازنة العامة للدولة. وهذا يعني قيام الإدارة الضريبية بتحليل عملياتها الداخلية والتعرف على الموارد المتاحة والقدرات التي تحتاجها للارتقاء بذاتها، وكذلك دراسة الروابط والعلاقات بين عملياتها الداخلية وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى ذات المجال المشترك .

أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

### والتحسن في هذا البعد يؤدي إلى:

■ مقابلة حاجات المسجلين واشباعها، وتحسن نظرة المجتمع والثقة في الإدارة الضريبية، وزيادة نسبة الإلتزام الطوعي وبالتالي زيادة الإيرادات الضريبية.

ويمكن استخدام عدة مقاييس لبعء العمليات الداخلية مثل (ابراهيم، ٢٠١١):

- الوقت المعياري المخصص لتجميع البيانات.
- الوقت المعياري المخصص لنظر التظلمات.
- الوقت المعياري المخصص للفحص.
- معدل التطور لتقديم الخدمة.

### ثانياً: أداء الخدمات الإلكترونية

تمثل الخدمات الإلكترونية نقطة الانطلاق والشرارة لتغيير صورة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، حيث شهدت بدايات هذا القرن إلتقاء إتجاهين قويين في عالم الأعمال هما تحول وإنتقال الإقتصاد من السلع الملموسة إلى الخدمات غير الملموسة، وإتساع إقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية بشكل هائل جداً. هذا الإلتقاء والتزاوج ما بين هذين الإتجاهين قد أفسح المجال أمام بروز عصر الخدمة الإلكترونية: عصر توفير الخدمات وتسويقها عبر شبكة الإنترنت (بشير العلق، ٢٠١٠).

كما أن تحول الخدمات إلى خدمات الكترونية وتوفيرها يؤمن الفاعلية للعملاء، من خلال قنوات تلائم طبيعة الخدمة والشريحة المستفيدة منها، مما يسهم في توفير الخدمة بدرجة عالية من الجودة، وتحقيق عدة فوائد منها الكفاءة والسرعة وخفض التكلفة (حسين، 2011).

### • مفهوم الخدمات الإلكترونية:

صفة عامة يتمثل مفهومها في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم وتوفير الخدمات، ومن الصعب إيجاد تعريف دقيق نظراً إلى وجود عدة تعاريف مختلفة من قبل الباحثين.



### والخدمات الإلكترونية:

هي استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الإنترنت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات وتوصيلها بكفاءة وفاعلية. (اللوزي، ٢٠١٠). وهي خدمات تفاعلية تقدم للعملاء، دون أى إتصال مباشر، تتم بواسطة شبكة الإنترنت، والأجهزة المحمولة، والبريد الإلكتروني (حسين، ٢٠١١).

وبينما تتضمن الخدمة الإلكترونية جميع الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات عبر الشبكات الإلكترونية فهي أيضاً تشتمل على الجوانب التالية:

١. منتج الخدمة
٢. بيئة الخدمة
٣. تقديم أو توصيل الخدمة.

وهذه العمليات الثلاث تشكل نموذج أعمال سواء كان ذلك تابعاً لمنظمة صناعية سلعية أو مزود خدمة بالكامل. فالفلسفة الأساسية للخدمة الإلكترونية تكمن في التركيز على العملاء من خلال التعرف عليهم عن كثب والتفاعل معهم بشكل وثيق وذلك بهدف تلبية حاجاتهم، وبالتالي توسيع الأسواق وتعظيم الإيراد.

وترى الباحثة أن مفهوم أداء الخدمة الإلكترونية يتبلور في تنفيذ مهمة محددة أو عمل معين يؤدي بين طرفين (مقدم الخدمة ومتلقى الخدمة) ، بشكل غير مباشر عبر الشبكات الإلكترونية كالإنترنت، وذلك بمساعدة وسائط متعددة، وأجهزة وبرامج الكترونية لتفعيل الإتصال الآلى بينهم بغرض تحقيق منافع معينة.

### جودة الخدمات الإلكترونية:

إن التأثير الواسع للتطورات التقنية السريعة قد ظهر بصفة عامة على طريقة إنتاج الخدمة وتسليمها للعملاء، فالابتكار الذى حدث في جوهر العديد من الخدمات كان نتيجة للتطورات التقنية وذلك ابتداءً من الوسائل الآلية الحديثة والإلكترونية المستخدمة في تقديم الخدمات، وتعتبر جودة المنتجات أو الخدمات



أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل المنظمات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى العميل.

وهناك مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للإستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لإحتياجات المستهلك، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية.

### فجودة الخدمات الإلكترونية:

هي تقييم العملاء للخدمات المقدمة لهم من خلال التفاعل مع الخدمة (Praeg & Spath,2010). وهي مجموعة من المتطلبات والمقاييس التي تهدف إلى قياس وتقويم مستوى المنتج أو الخدمة لتحديد مدى قدرته على أن يشبع حاجات المستهلك وتوقعاته ويزيد عليها. (عودة، ٢٠١٢)

### التحديات التي تواجه الخدمة الإلكترونية

يرى (العلاق، ٢٠٠٤) أيضاً أن التحدى الذى يواجه الخدمة الإلكترونية كبير لأن هذا النوع من العمل يعتبر إبتكارياً وإبداعياً ومتجدداً على الدوام. وتتطوى التحديات التي تواجه الخدمات الإلكترونية ليس فقط على استقطاب العملاء، وإنما أيضاً على إرضائهم والاحتفاظ بهم، ولكى تحقق الخدمة الإلكترونية تقبلاً أكثر في مرحلة مبكرة، ينبغى على مقدمها أن يصمم الخدمة الإلكترونية بحيث تكون موجهة للعميل، وأكثر إستجابة لرغباته وتوقعاته، وينبغى على العميل أن يتعلم كيفية التعامل مع الخدمة والحصول عليها بأقل وقت ممكن، لذلك من الضروري تحديد المعايير التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تقديم الخدمات الإلكترونية، ومنها الآتى:

- أن تكون الخدمة مطابقة لبروتوكولات تشغيلها مع ما يتوقعه العميل.
- ينبغى أن تكون الخدمة ذات كفاءة، بحيث لا تستنزف وقتاً كبيراً، ولا يشعر العميل بالملل أو الحيرة أثناء الحصول عليها.





أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

- ينبغي أن تكون الخدمة استجابية، بمعنى تجنب أى شكل من أشكال التأخير بسبب بطء الخادم أو وجود مشكلة في التصميم.
- أن تكون الخدمة الإلكترونية متوافقة مع الأدوات المتاحة للعملاء، وذات موثوقية كافية.

### عرض لأهم الخدمات الضريبية التي تقدمها المصلحة بشكل الكتروني

- ١- توفير خدمة الرد الفوري: الخدمة الصوتية من خلال التليفون على مدار اليوم ٢٤ ساعة، حيث تم تفعيلها فترة من الزمن منذ عام ٢٠٠٤ وحتى يناير ٢٠١١ وهي متوقفة اعتباراً من هذا التاريخ . والمصلحة حالياً بصدد إعادة تفعيل وتشغيل تلك الخدمة.
- ٢- إتاحة ارسال الإقرارات بالبريد الإلكتروني: والبريد العادي والسداد عن طريق البنك.
- ٣- صفحة المصلحة على الإنترنت: عنوانها [WWW.SALESTAX.GOV.EG](http://WWW.SALESTAX.GOV.EG)
- ٤- خدمة البريد الإلكتروني: وتشمل عنوان تظلمات المسجلين، وعنوان المعلومات.
- ٥- نظام معلومات الحصر: *DATA WARE HOUS – G.I.S*
- ٦- نظام معلومات الفحص: *A.I.M.S*

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- ١- المصادر الثانوية: حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية،



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

المنشورة وغير المنشورة وكذلك المقالات ومواقع الإنترنت المختلفة والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.  
٢- المصادر الأولية: لقد قامت الباحثة بإستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة، واعتمدت في ذلك على قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض موجهة لمفردات عينة الدراسة في مناطق ضرائب مبيعات القناة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- ١- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من الفئة القيادية في المناصب الإدارية المختلفة بالدرجات العليا والأولى والثانية والبالغ عددهم (٣٠٤) مفردة، بمناطق ضرائب مبيعات شمال وجنوب وغرب القناة والمأموريات التابعة لهم.
- ٢- عينة الدراسة : اعتمدت الباحثة في تحديد مفردات العينة علي أسلوب الحصر الشامل لكافة المديرين والبالغ عددهم (٣٠٤) مفردة.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استمارة استقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث بشأن " تحديد اتجاهات المديرين بمصلحة الضرائب على المبيعات فيما يتصل بإدراكهم بأثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية". وأهمية كل فقرة كمؤشر لقياس وتحسين أداء الخدمة الإلكترونية. ويتكون الإستقصاء من: محور العمليات الداخلية، ويتكون من (٦) فقرات، توضح العبارات المرتبطة بأهمية بعد العمليات الداخلية.

### رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ وتحليل الاستقصاء باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات ولاختبار صحة فرض الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

- أ- معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبارات معامل الثبات ومعامل الصدق، وقياس الاتساق الداخلي للمستقضي منهم حول متغيرات الدراسة.
- ب- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها.
- ت- إختبار كروسكال Kruskal-Wallis Test .

### الجزء الرابع : التحليل الإحصائي ونتائج إختبار الفرض

#### أولاً: إختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية (Reliability) دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

#### جدول رقم (١)

يوضح معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستقصاء

البيانات	عدد المتغيرات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق الذاتي *
بعد العمليات الداخلية	6	.659	.812

\* تم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

#### ثانياً : التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

##### نتائج اختبارات فرض الدراسة:

- أ- تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية للمديرين بمنطقة شمال القناة



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مرفقة أحمد محمد فرج

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لفئة المديرين بمنطقة شمال القناة بشأن اتجاهاتهم  
لأهم العبارات كمؤشر لقياس الأداء ( بعد العمليات الداخلية)

الدرجة	أوافق تماماً		أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق تماماً		العناصر	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
٤	٤,٠٠	-	-	٨,٧%	٨	١٦,٣%	١٥	٤١,٣%	٣٨	٣٣,٧%	٣١	الزمن المعيارى لتجميع البيانات اللازمة للفحص والربط والتحصيلى الإلكتروني
٥	٣,٨٨	-	-	١,١%	١	٢٩,٣%	٢٧	٤٨,٩%	٤٥	٢٠,٧%	١٩	معدل التطور فى تقديم الخدمة الإلكترونية
١	٤,١٦	-	-	٢,٢%	٢	١٤,١%	١٣	٤٨,٩%	٤٥	٣٤,٨%	٣٢	معدل الوقت المعيارى لتقديم الخدمة الإلكترونية
٣	٤,٠٩	١,١%	١	٥,٤%	٥	١٦,٣%	١٥	٣٨%	٣٥	٣٩,١%	٣٦	مقدرة الإدارة الضريبية على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة
٦	٣,٤٧	٤,٣%	٤	١٥,٢%	١٤	٢٥%	٢٣	٤٠,٢%	٣٧	١٥,٢%	١٤	التحسن فى الإنتاجية بزيادة معدلات الأداء الشهرية
٢	٤,١٢	-	-	٤,٣%	٤	١٥,٢%	١٤	٤٤,٦%	٤١	٣٥,٩%	٣٣	درجة الدعم الفنى الإلكتروني التى تقدم للمسجلين

أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

### الجدول من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٢) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو أوافق / أووافق تماماً مما يؤكد على إدراك المديرين بأثر فاعلية بعد العمليات الداخلية وأهميته كمؤشر لقياس وتحسين الأداء، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب الفقرات رقم (٣ ، ٦ ، ٤) بمتوسطات حسابية (٤.١٦)،(٤.١٢)،(٤.٠٠) على الترتيب. كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات التي حازت على موافقة العينة كانت على الترتيب (٥ ، ٢)، بمتوسطات حسابية (٣.٤٧) ، (٣.٨٨).

### ب- تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية للمديرين بمنطقة جنوب القناة

#### جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لفئة المديرين بمنطقة جنوب القناة بشأن اتجاهاتهم لأهم العبارات كمؤشر لقياس الأداء ( بعد العمليات الداخلية)

الترتيب	المتوسط	لا أوافق تماماً		لا أوافق		أوافق الى حد ما		أوافق		أوافق تماماً		الدرجة العناصر
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
٤	٤,٠٦	-	-	%٨,٨	٦	%١٣,٢	٩	%٤١,٢	٢٨	%٣٦,٨	٢٥	الزمن المعيارى لتجميع البيانات اللازمة للفحص والربط والتحصيل الإلكتروني
٥	٣,٩٣	-	-	%١,٥	١	%٢٥	١٧	%٥١,٥	٣٥	%٢٢,١	١٥	معدل التطور في تقديم الخدمة الالكترونية
١	٤,٢١	-	-	%٢,٩	٢	%١١,٨	٨	%٤٧,١	٣٢	%٣٨,٢	٢٦	معدل الوقت المعيارى لتقديم الخدمة



٢٨	%٤١,٢	٢٦	%٣٨,٢	٩	%١٣,٢	٤	%٥,٩	١	%١,٥	٣	٤,١٢	الإلكترونية مقدرة الإدارة الضريبية على تحقيق قيمة اقتصادية
١٢	%١٧,٦	٢٨	%٤١,٢	١٦	%٢٣,٥	٩	%١٣,٢	٣	%٤,٤	٦	٣,٥٤	التحسين في الإنتاجية بزيادة معدلات الأداء الشهرية
٢٦	%٣٨,٢	٣٢	%٤٧,١	٨	%١١,٨	٢	%٢,٩	-	-	٢	٤,٢١	درجة الدعم الفنى الإلكترونى التي تقدم للمسجلين

### الجدول من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إيجاباً عاماً نحو أوافق / أووافق تماماً مما يؤكد على إدراك المديرين بأثر بعد العمليات الداخلية وأهميته كمؤشر لقياس وتحسين الأداء، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب الفقرات رقم (٣ ، ٦ ، ٤) بمتوسطات حسابية (٤.٢١)،(٤.٢١)،(٤.١٢) على الترتيب.

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات التي حازت على موافقة العينة كانت على الترتيب (٥ ، ٢)، بمتوسطات حسابية (٣.٤٧) ، (٣.٨٨).



ج- تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية للمديرين بمنطقة شمال القناة

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لفئة المديرين بمنطقة غرب القناة بشأن اتجاهاتهم لأهم العبارات كمؤشر لقياس الأداء ( بعد العمليات الداخلية)

الدرجة	أوافق تماماً		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق تماماً		العناصر	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
٣١	٣٢	٤٤	٤٥,٤%	١٤	١٤,٤%	٨	٨,٢%	-	-	٤,٠١	٤	الزمن المعيارى لتجميع البيانات اللازمة للفحص والربط والتحصيلى الإلكتروني
١٩	١٩,٦%	٤٩	٥٠,٥%	٢٨	٢٨,٩%	١	١%	-	-	٣,٨٨	٥	معدل التطور فى تقديم الخدمة الإلكترونية
٣٢	٣٣%	٤٧	٤٨,٥%	١٦	١٦,٥%	٢	٢,١%	-	-	٤,١٢	٢	معدل الوقت المعيارى لتقديم الخدمة الإلكترونية
٣٤	٣٥,١%	٤١	٤٢,٣%	١٥	١٥,٥%	٦	٦,٢%	١	١%	٤,٠٤	٣	مقدرة الإدارة الضريبية على تحقيق قيمة اقتصادية
١٤	١٤,٤%	٤٣	٤٤,٣%	٢٢	٢٢,٧%	١٤	١٤,٤%	٤	٤,١%	٣,٥١	٦	التحسن فى الإنتاجية بزيادة معدلات الأداء الشهرية
٣٣	٣٤%	٤٧	٤٨,٥%	١٣	١٣,٣%	٤	٤,١%	-	-	٤,١٢	١	درجة الدعم الفنى الإلكتروني التى تقدم للمسجلين

أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مرفقة أحمد محمد فرج

الجدول من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٤) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إتجهاً عاماً نحو أوافق / أوافق تماماً مما يؤكد على إدراك المديرين بأثر بعد العمليات الداخلية وأهميته كمؤشر لقياس وتحسين الأداء، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب الفقرات رقم (٦ ، ٣ ، ٤) بمتوسطات حسابية (٤.١٢)،(٤.١٢)،(٤.٠٤) على الترتيب.

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات التي حازت على موافقة العينة كانت على الترتيب (٥، ٢)، بمتوسطات حسابية (٣.٤٧) ، (٣.٨٨).

وقد أكد النتائج السابقة اختبار **Kruskal-Wallis Test** وكانت نتيجته

كالآتي:

جدول رقم (٥)

يوضح قياس التباين في آراء مجموعات العينة (اختبار كروسكال- والاس

(Kruskal-Wallis

عناصر	مجموعات العينة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية* p-value
الزمن المعياري لتجميع البيانات اللازمة للفحص والربط والتحصيل الإلكتروني	مديرين منطقة شمال القناة	92	127.58	.875
	مديرين منطقة جنوب القناة	68	132.74	
	مديرين منطقة غرب القناة	97	127.72	
	الإجمالي	257		
معدل التطور في تقديم	مديرين منطقة	92	127.80	.858





أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

			شمال القناة	الخدمة الإلكترونية
	132.92	68	مديرين منطقة جنوب القناة	
	127.39	97	مديرين منطقة غرب القناة	
		257	الإجمالي	
.732	129.13	92	مديرين منطقة شمال القناة	معدل الوقت المعياري لتقديم الخدمة الإلكترونية
	133.94	68	مديرين منطقة جنوب القناة	
	125.42	97	مديرين منطقة غرب القناة	
		257	الإجمالي	
.787	129.68	92	مديرين منطقة شمال القناة	مقدرة الإدارة الضريبية على تحقيق قيمة اقتصادية
	133.04	68	مديرين منطقة جنوب القناة	
	125.52	97	مديرين منطقة غرب القناة	
		257	الإجمالي	
.884	126.47	92	مديرين منطقة شمال القناة	التحسن في الإنتاجية بزيادة معدلات الأداء الشهرية
	132.06	68	مديرين منطقة جنوب القناة	



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

	129.25	97	مديرين منطقة غرب القناة	درجة الدعم الفني الإلكتروني التي تقدمها إدارة مساعدة المسجلين بالمأموريات
		257	الإجمالي	
.784	127.38	92	مديرين منطقة شمال القناة	
	133.97	68	مديرين منطقة جنوب القناة	
	127.05	97	مديرين منطقة غرب القناة	
		257	الإجمالي	

\* دالة احصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

وفي ضوء الجدول السابق يتضح للباحثة الأتي:

أن مستوي المعنوية أكبر من ٠,٠٥ ، حيث أن قيم P – Value أكبر من مستوى المعنوية ٥% مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي (اتفاق) بين متوسط آراء عينة البحث علي أهمية بعد العمليات الداخلية كمؤشر لقياس وتحسين أداء الخدمات الإلكترونية في مصلحة الضرائب على المبيعات.

وتعزو الباحثة تقارب النتائج السابقة واتفاق أفراد العينة وهم المديرين بمناطق إقليم ضرائب شمال وجنوب وغرب القناة بشأن اتجاهاتهم حول أهمية بعد العمليات الداخلية كمؤشر لقياس وتحسين الأداء في مصلحة الضرائب على المبيعات، إلى السمات الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى العوامل التالية:-

١- فهم واستيعاب المديرين بكافة المستويات لطبيعة العمل داخل الإدارات الضريبية، وقدرتهم على إختيار المؤشرات التي تناسب طبيعة العمل وتقيس الأداء وتحقق في النهاية رضا المسجلين، وبالتالي خلق النجاح والذي له الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المصلحة.



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

٢- إدراك المديرين بأن الإنتاجية في العمل لا تعتمد فقط على الكم، وإنما تقاس الإنتاجية وإنجاز الأداء بالفاعلية والكفاءة لمواجهة إحتياجات المسجلين.

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

أثبتت الدراسة صحة الفرض الأصلي وهو:

- ١- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين بمصلحة الضرائب على المبيعات فيما يتصل بإدراكهم بأثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية".
- ٢- إدراك المديرين بأهمية بعد العمليات الداخلية في تحقيق الإرتقاء بمستوى الأداء حيث يهدف هذا البعد إلى التعامل مع الكفاءة والفاعلية وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات مما يسهم في تيسير إجراءات العمل وخفض تكلفة الخدمة والتقليل من الأخطاء، وبالتالي رضا المسجلين وتحقيق القيمة العظمى لهم ولإدارة الضريبة.
- ٣- يتضح أيضاً وعي وإدراك لدى المديرين بكافة مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بأهمية المقاييس غير المالية في قياس وتقييم الأداء من أجل التطوير والتحسين.

#### ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحسين الأداء الضريبي ورضا المسجلين والمجتمع الضريبي.
- ٢- ضرورة دعم الإدارة العليا وحشد وتعزيز عوامل التغيير واستخدام التطبيقات التكنولوجية من أجل تطوير وتحسين إجراءات العمل.
- ٣- إقامة الدورات التدريبية والبرامج المتخصصة لتنمية قدرات ومهارات العاملين
- ٤- نشر إيجابيات التغيير لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوعية العاملين ونشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية.
- ٥- المراجعة والتقييم المستمر للتعرف على مدى فاعلية العمليات والإجراءات الداخلية.



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

## المراجع:-

### • المراجع العربية:

- إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف (٢٠١١)، "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، مجلة الفكر المحاسبى، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أبو ماضى، كامل أحمد إبراهيم (٢٠١٥)، " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، لبنان.
- Balanced Scorecard.
- <https://www.facebook.com>
- الخولي، هاله عبد الله (٢٠٠١)، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجله المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، السنة الأربعون، العدد السابع والخمسون، ص ٢١-٢٨.
- الديوك، محمد زهير، قللوة (٢٠١٤)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية. <https://mdweik.wordpress.com>
- الشوافى، محمد غمرى (٢٠١٠)، الأداء الإلكتروني للخدمات وعلاقته بالولاء للمنظمة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثانى.
- العلاق، بشير عباس (٢٠١٠)، التسويق الإلكتروني، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الفايز، محمد خلف (٢٠١١)، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجى لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- اللوزى، موسى سلامة (٢٠١٠)، الصعوبات التى تواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية كما يراها العاملون في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦ (١).
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مؤلف: أحمد محمد فرج

- بدر، محمد رجب (٢٠١٣)، دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15 العدد2.
- حسين، إيمان محمود (٢٠١١)، قياس جودة الخدمات الإلكترونية باستخدام مدخل الفجوات، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،  
<http://www.meu.edu.jo/ar/images>
- زغول، جودة عبد الرؤوف (٢٠١٠)، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، ٨ - ١٩ مايو.
- عبد الله ، قاسم محمد البعاج (2013)، " إطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء"، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون.
- عبد الله، عمرو عبد العزيز (٢٠١٤)، مقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن للإرتقاء بمستوى جودة الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بورسعيد .
- عودة، إيمان سمير (٢٠١٢)، العلاقة التآثرية بين جودة الخدمات الإلكترونية وسمعة الجامعات - دراسة على عينة من الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- نديم، مريم شكرى محمود (٢٠١٣)، " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير محاسبة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط.

• المراجع الأجنبية:

- C J McNair, Ted Watts, ( 2009): "The Integration of Balanced Score Card Models". Cost Management. Boston: Sep/Oct . Vol. 23, Iss. 5.



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مرفوع أحمد محمد فرج

- Chiang, Chwan-Yi. and Lin, B. (2009). "An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management", Total Quality Management, Vol.20.
- Eelke Wiersma, ( 2009):"For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" **Management Accounting Research**, Volume20, Issue 4, December.
- Fahrettin Okcabol,(2007),:"Corporate and Government Accountability for Sustainable Environments:The Balanced Scorecard Approach" **Advances in Public Interest Accounting**, Vol: 13.
- Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azeri Asher, ( 2010),: " Using balanced scorecard in educational organizations". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 2, Issue 2.
- Hicks, K., Moseley, J.,( 2011), Developing and Executing Strategy: Using the Balanced Scorecard for Alignment and Accountability, **Performance Improvement**, Vol. 50, No. 8, September.
- Horváthová. J, Mokrisová.,M, (2014), "Applican of Non-Financial Indicators In Evaluating The Enterprise Performance Using The Statistical Methods" **Economic And Society And Environment**.
- Kaplan Robert, David Norton, (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, January- February.



أثر فاعلية العمليات الداخلية على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية دراسة ميدانية ....  
مرفقة أحمد محمد فرج

- Kaplan, S. E. and Wisner, P. S. (2009). "**The Judgmental Effects of Management Communication and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation**", Behavioral Research In Accounting, Vol.21, No.2.
- Li, H., & Suomi, R. (2007), Evaluating Electronic Service Quality: A transaction process based evaluation model, **The European Conference on Information management and Evaluation, Montpellier, France, 20 (21)**.
- Praeg, C.A. & Spath, D. (2010) **Quality management for IT service** "Perspectives on business and process performance", USA.
- Stefan schalfegeger and florina Iudeke – Freund, ( 2011),: "**The Sustainability Balanced Scorecard – concept and the case of Hamborg airport**", Center for sustain Ability Management (csm). LEUPHANA UNIVERSITAT LUNEBURG, GERMANY.

