

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية مع دراسة ميدانية

د. نبيل عبد الرؤوف إبراهيم

مدرس المحاسبة

المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات

أكاديمية الشروق

ملخص البحث

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء من الأساليب المحاسبية الحديثة لتقويم الأداء باعتبارها أسلوب غير تقليدى (مالى وغير مالى) يساعد استخدامها على ترشيد التكلفة وخاصة تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الإنفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية ، بالإضافة إلى تقويم تلك الخدمات بصورة تحقق التوازن فى الأداء. بالإضافة إلى مدى مساهمتها فى تعظيم العوائد من الإيرادات الضريبية كمقياس مالى ، أو ساهمت فى ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشرات الثقة فى التعامل الضريبى كمؤشرات غير مالية و توحيد مفاهيم وإجراءات التحاسب الضريبى .

والهدف من الدراسة تتمثل فى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين الكترونياً ، وزيادة العوائد من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية . وافترضت الدراسة فرضاً رئيسياً متضمناً أربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الأربعة للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى، و منظور الممول، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو . وأظهر التحليل الاحصائى لاختبار الفروض وفقاً لمخرجات برنامج SPSS خطأ صحة الفروض بما يفيد أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تعمل على تقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية على النحو الذى يساهم فى تعظيم الإيرادات الضريبية و ترشيد تكلفة تقديمها و تعظيم رضا الممول و تخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية و تنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم .

Abstract
Proposed Framework to evaluate the performance of
Electronic Tax Services Using Balanced Scorecard
(Case Study)

The balanced scorecard is one of the modern accounting methods to evaluate performance as considered untraditional (financial & nonfinancial) help in rationalizing cost especially the cost of electronic tax services , The expenditure volume on the infrastructure, informative electronic network to provide all taxation services in addition to the correction of these services in a way makes the performance balanced . Also has contribution in maximizing measurement or has contribution in increasing satisfaction degree to taxpayers, increasing the confidence indicators in tax transaction as non financial, consolidation concepts and procedures for tax accounting.

The study aimed to develop a framework for evaluating the performance of electronic tax services using balanced scorecard to optimize the cost of services provided to taxpayers online, and increasing tax revenue through improved quality of tax services provided through e-government portal.

The study assumed a major hypotheses included four Hypotheses and sub- hypotheses with the four perspective of the card of the financial perspective and the perspective of the taxpayer and the perspective of internal processes and the perspective of learning and growth, showed a statistical analysis (SPSS) to test hypotheses in accordance with the output , rejected hypotheses and effect balanced scorecard on measuring the balanced performance electronic tax services in a way that contributes to maximizing the tax revenue and maximize taxpayer satisfaction and reducing time to service tax and the development of skills of tax officer, as reflected on raising efficiency and increase their effectiveness.

مقدمة :

تساهم المتغيرات البيئية سواء المحلية أو الدولية ، المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية و نظم المعلومات المحاسبية خصوصا ، فى إيجاد بيئة تنافسية عالمية تتزايد بما يصاحبها من ثورة فى نظم المعلومات بشقيها الإدارى والمحاسبى ، أدت لزيادة حاجة الإدارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافسة ، وعلى الوجه الآخر ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة بصفة عامة فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، مما أدى إلى ضرورة البحث عن اتجاهات جديدة تخدم أساليب قياس متطورة كرضا الممول والقدرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته ، ومقدار مساهمته فى عجلة التنمية ، ورضا العاملين والتطوير المستمر ، لهم للتفاعل مع الخدمات الضريبية الالكترونية لتحقيق هدف الإدارة الضريبية فى تعظيم عوائدها الضريبية على النحو الذى يحقق الرضا التام للممول من سداد الضريبة بصورة طوعية ، وذلك بحكم ان المقاييس المالية وحدها أصبحت غير كافية ولذا كان السعى الى البحث عن مقاييس غير مالية لتوجيه وتقييم كيفية عمل الإدارة الضريبية فى تقديم الخدمة الضريبية بصورة الكترونية على النحو الذى يعظم عوائدها ويرشد تكلفة تقديمها وخاصة وهى على أعتاب تقديم جميع الخدمات الضريبية بصورة الكترونية¹.

مشكلة البحث :

فى السنوات الأخيرة بدأت مصلحة الضرائب المصرية سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تطوير وميكنة جميع أجهزة الإدارة الضريبية حتى تتوافق مع بدء العمل فى إجراءات تنفيذ الحكومة الالكترونية، وهو ما يحقق العديد من المزايا ، مع ضمان معالجة مصدر الانحرافات والتشوهات الموجودة حاليا فى علاقة الجهاز الضريبى مع المجتمع الضريبى حيث تتجه الإدارة الضريبية إلى تنفيذ جميع إجراءات الفحص والتحصييل وتقديم الممول لإقراره الضريبى والسداد عن طريق الميكنة الكاملة مع السماح باستخدام شبكة الانترنت فى إتمام الإجراءات الضريبية ، وسينتقل عبء تطوير المجتمع الضريبى بالكامل للممول والذى سيكون مطلوبا منه زيادة ثقافته

¹ - Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett: "The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations". *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume: 11, 2008

الضريبية وتطوير أدواته المالية للتعامل مع أهداف الجهاز الضريبي المخطط لها خلال الأعوام القليلة المقبلة.

تتمثل مشكلة البحث الأساسية في محاولة توفير أسلوب من أساليب المحاسبة غير التقليدية يساعد استخدامه على ترشيد تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الإنفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية، بالإضافة إلى تقويم تلك الخدمات بصورة تحقق التوازن في الأداء، والتعرف على ما إذا كانت ساهمت في تعظيم العوائد من الإيرادات الضريبية كقياس مالي، أو ساهمت في ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشرات الثقة في التعامل الضريبي كمؤشرات غير مالية بالإضافة الى توحيد مفاهيم وإجراءات التحاسب الضريبي ونشر الثقافة الضريبية، أم مازالت الإدارة الضريبية بحاجة إلى المزيد من الأساليب الفعالة لقياس العائد من تلك الخدمات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من منظومة خدمات الحكومة الالكترونية؟. هذا بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كان الجهاز الضريبي مؤهلاً للتعامل مع تلك الخدمات وتقديمها بالصورة المرجوة ام مازالت مقوماته تحتاج لتطوير. كما حدث في التشريع الضريبي؟ لتلبي متطلبات التعامل مع الخدمات الضريبية الالكترونية. وقد وجد الباحث في بطاقة القياس المتوازن للأداء وسيلة لتحقيق هذا التوازن في مؤشرات ومعايير الأداء.

حيث تحتوى هذه البطاقة على مؤشرات قياس مالية وغير مالية لتقابل أغراض التنمية المستدامة التي تسعى اليها جميع المنظمات الحكومية العامة أو الوحدات الاقتصادية الخاصة والتي تقوم بقياس البعد البيئي² بجانب الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتستخدم مؤشرات القياس غير المالية لتحسين الأداء في موقع العمل وعمليات التشغيل الأمامية وعمليات التشغيل الموجهة للممولين، ويستخدم مجموع مؤشرات القياس المالية من قبل الإدارة العليا لتلخيص نتائج عمليات التشغيل التي يقوم بها الموظفون في المستويات الوسطى والدنيا، ولما كانت بطاقة القياس المتوازن للأداء تحاول المحافظة على مؤشرات القياس المالية ولكنها في الوقت نفسه تشدد وتركز على قياس الاستثمار والعوائد في مجالات المحافظة على رضا الممولين

² - د. نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية) العدد الواحد والعشرون، المجلد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٥، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)

والعمليات و التكنولوجيا وتطوير الأصول البشرية باستخدام مؤشرات غير مالية ،
فلذلك يحاول الباحث استخدامها لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية .

أهمية البحث :

يعد تطوير مفهوم "الخدمات الضريبية الإلكترونية" وتحويله إلى واقع فعلى
يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية ، فهو من
جهة، أسلوباً يستجيب لتطلعات المستفيدين من أفراد ومؤسسات ، حيث يقدم خدمات
أفضل باختصار الإجراءات البيروقراطية والروتينية، وتوفير إمكانية الدخول إلى كافة
الخدمات التى تقدمها الإدارة الضريبية ، وتحديد وتلبية احتياجات الممولين بسهولة
ويسر، وعلى أساس من النزاهة والمساواة والشفافية. ومن جهة أخرى ، هو بمثابة
طريقة لتفعيل الجهاز الحكومى وتطوير أدائه وتخفيف الأعباء الإدارية عنه، كما أنه
يعد أفضل وسيلة لإعادة الثقة إلى الممولين فى الإدارة الضريبية. وبحق، فإنه يمكن
وصف "الخدمات الضريبية الإلكترونية" بأنها ثورة فى التفكير والإبداع والتنفيذ،
وثورة للقضاء على هدر الوقت والجهد والموارد. ولكن هذا الأسلوب المتطور فى
العمل يتطلب الكثير من أدوات التقييم ولعل أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء من
أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة فى التقويم.

أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. محاولة صياغة إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة
القياس المتوازن للأداء.
2. عرض أساليب تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة
للممولين إلكترونياً.
3. عرض كيفية زيادة الإيرادات الضريبية من خلال تحسين جودة الخدمات
الضريبية المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية.

حدود البحث :

تختص الدراسة بتناول الخدمات الحكومية لوزارة المالية المصرية ، والمتمثلة فى الخدمة الضريبية الإلكترونية للضريبة على الدخل والمناطق بتقديمها مصلحة الضرائب المصرية وبالتالي يخرج عن نطاق الدراسة الخدمات الضريبية الإلكترونية للضريبة العامة على المبيعات، أو الضريبة على العقارات المبنية ، باعتبارها خدمات ضريبية تقدمها وزارة المالية للممولين.

فروض البحث :

يقوم هذا البحث على اختبار الفرض الرئيسى التالى :

" لا يؤدى استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الإلكترونية إلى تعظيم العائد من تكاليف تلك الخدمة ". ويمكن ان يتفرع من هذا الفرض أربعة فروض تتناسب مع الجوانب الأربعة للبطاقة والمتمثلة فى : المنظور المالى ومنظور الممول و منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو كما يلى :

1- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتعظيم الإيرادات الضريبية "

2- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتعظيم رضا الممول "

3- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية "

4- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم "

منهج البحث : اعتمد الباحث على استخدام كل من :

(1) المنهج الاستقرائي :

من خلال الدراسة التطبيقية لفروض البحث التي تشمل إعداد قوائم الاستقصاء المعتمدة على التدرج الخمسى .

(2) المنهج الاستنباطى :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فى الأدب والفكر المحاسبى وكذلك الأبحاث العلمية والمقالات المرتبطة بموضوع البحث أجنبية وإقليمية ومحلية.

خطة البحث :

تم تناول هذه الدراسة عن بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال عناصرها الأربعة و المقاييس المستخدمة فيها ، وكيفية استخدامها فى تحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم إيراداتها. وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تحليل الدراسات السابقة فى مجال القياس المتوازن للأداء.

المبحث الثانى : بطاقة الأداء المتوازن (الأهمية والمردود).

المبحث الثالث : هيكل بطاقة الأداء المتوازن للخدمات الضريبية الالكترونية.

المبحث الرابع : مقاييس ومؤشرات مقترحة لتقييم الخدمات الضريبية الالكترونية .

المبحث الخامس : الدراسة الميدانية لاستخدام أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الخدمات الضريبية المقدمة إلكترونياً .

• الهوامش

• الملاحق

المبحث الأول الدراسات السابقة

الدراسة الأولى³ : Theresa Libby (2004)

تنظر الدراسة لتأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الأداء المالي وغير المالي للوحدة الحكومية بابتكار مقاييس لمسألة التشغيل والتوكيد والتي تؤثر على القرارات والأحكام الإدارية وفقا لنتائج التشغيل والقياس لبطاقة الأداء المتوازن . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التطوير الدائم لمقاييس البطاقة لكل منظور منها لأهميته على تقويم الأداء للمديرين وللمسألة التشغيلية بما يضمن تنفيذ قرارات التشغيل اليومية، بالشكل المرسوم في سياسات العمل التنفيذية والتي تهدف إلى تخفيض التكلفة وتعظيم العائد.

الدراسة الثانية⁴ (William N. Dilla: 2005)

تنظر تلك الدراسة إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأوجه متعددة البدائل والاستخدامات في تقويم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار المعتمدة على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المنشأة ، معتمدة في ذلك على بيانات مستخرجة من كل قسم وإدارة لكل مستوى تنظيمي جنباً إلى جنب مع بيانات الإدارة المالية لتعظيم المردود المالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة على مستوى البيع والتحصيل، مما يزيد من معدلات دوران رأس المال العامل ، على النحو الذي ينعكس على تعظيم الربحية والعائد على رأس المال المستثمر . كما قدمت الدراسة عدد من مؤشرات القياس غير المالية أمكن للباحث الاعتماد على جزء منها عند إعداد وعرض مقاييس الأداء.

³ - *Theresa Libby, Steven E Salterio, and Alan Webb*: “The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment”. *The Accounting Review*. Sarasota: Oct 2004. Vol. 79, Iss. 4; pg. 1075, 20 pgs.

⁴ - William N. Dilla, Paul John Steinbart : “The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments” *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 6, Issue 3, September 2005, Pages 159-176

الدراسة الثالثة⁵ (Christian: 2005)

تناولت الدراسة التركيز على أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لمجموعات وحزم مختلفة من بيئة المحاسبة والإدارة داخل المنظمة لتجديد الإبداع نحو عرض تشكيلة متجددة من المنتجات تراعى المزج السلعي لها لدخول أسواق جديدة، و بأفكار متجددة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم موارد المنظمة. وأشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع و تطوير قياس تكلفة المنتج. ولكنها لم تبحث تقويم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الالكترونية.

الدراسة الرابعة⁶ (Gerald K DeBusk: 2006)

تتفاعل الدراسة مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقي حول هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء فعلا؟ وجاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الكاتب أن 88% من إجابات المستقصين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية والمديرين في مكتب KPMG أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعنى أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها، أن على المديرين ممن يريدون الإبداع الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

⁵ - Christian Ax, Trond Bjornenak “ Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden” Management Accounting Research, Volume 16, Issue 1, March 2005, Pages 1-20.

⁶ - Gerald K DeBusk, Aaron D Crabtree :”Does the Balanced Scorecard Improve Performance?” Management Accounting Quarterly. Montvale: Fall 2006. Vol. 8, Iss. 1; pg. 44, 5 pgs.

الدراسة الخامسة⁷ (Aaron D. Crabtree : 2008)

تناولت الدراسة تأثير تبني بطاقة الأداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الأداء على عوائد المساهمين ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المنشأة أياً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل؛ يعد من العوامل المؤثرة تماماً على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين .

الدراسة السادسة⁸ (Eelke Wiersma : 2009)

تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها ؛ هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل ؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل ، و توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية ، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة .

7 - Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : "The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns" . Advances in Accounting, Volume 24, Issue 1, June 2008, Pages 8-15.

8 - Eelke Wiersma : "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4, December 2009, Pages 239-251.

الدراسة السابعة (C, J, McNair: 2009)

تهدف تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء حول على أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة إنتاج الخدمات الالكترونية ، حيث أشارت الدراسة إلى ان دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن . كما ساهمت الدراسة فى تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء ، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت فى ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة .

الدراسة الثامنة¹⁰ (Germán Creamer: 2010)

يعد الهدف الرئيسى للدراسة أظهر كيفية تعزيز مدخل تقويم الأداء بأكثر من صورة على المستوى المالى وغير المالى، باستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها فى دنيا الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الإدارة تعزز به نجاح المنشأة فى وجودها فى تركيبة السوق الذى لا يوجد به بقاء إلا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية فى التكلفة والجودة .

الدراسة التاسعة¹¹ (Ramesh: 2010B)

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع فى إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح ، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التى تزاولها فى ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على

⁹ -C Jmcnair, Ted Watts: "The integration of Balanced Scorecard Models". Cost Management. Boston: Sep/Oct 2009. Vol. 23, Iss. 5; pg. 5, 8 pgs.

¹⁰ - Germán Creamer, Yoav Freund : "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" Decision Support Systems, Volume 49, Issue 4, November 2010, Pages 365-385.

¹¹ -B Ramesh : "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" Management Accountant. Calcutta: May 2010. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365

استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية .

الدراسة العاشرة¹² (Hamid Toh Idi : 2010)

تناولت الدراسة 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 الانترنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

وخلصت تلك الدراسات إلى تبيان مدى أهمية أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء في قياس الخدمات المقدمة عبر شبكة المعلومات الدولية ، لما لها من مردود ينعكس على متلقى الخدمة على النحو الذي يزيد عائدها ويلبي طموحات العميل أو الممول نحو تعظيم الرضا من الخدمة المقدمة وكذلك تخفيض زمن تقديم الخدمة مما ينعكس على تخفيض تكلفة اداء الخدمة . ولكن الدراسات السابقة لم تتضمن القياس للخدمات الضريبية الالكترونية لذا يحاول الباحث استخدام البطاقة لتقييم أداء تلك الخدمات لما لها من مردود إيجابي على تعظيم الإيرادات الضريبية وتخفيض تكلفة أدائها .

¹²- Hamid Toh Idi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: “ Using balanced scorecard in educational organizations” . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 544-548

المبحث الثاني

بطاقة القياس المتوازن للأداء : الأهمية والمردود

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد تم تطويره بواسطة روبرت كابلان ودكتور ديفيد نورتون بجامعة هارفارد¹³ في التسعينات. كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تترجم مهمة الإدارة الضريبية واستراتيجيتها. إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناهير لتقويم أداء الإدارة الضريبية بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط. مع أهميته فالمنظور المالي - مع أهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن الإدارة الضريبية ، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة.

كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للإدارة الضريبية ، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصيلة الضريبية، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث .

بطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ، وحالياً أصبحت في الوقت الحاضر نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعد في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط الإدارة الضريبية من الحصر والفحص والربط، بالإضافة إلى الخدمات المساعدة من التحصيل تحت

¹³ - نقلا عن :

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، (ص : 7) سنة 2006

حساب الضريبة وغيرها من خدمات فضلا عن دورها فى إمكانية علاج التجنب والتهرب الضريبي ونشر الوعي الضريبي من خلال برامج الإرشاد الضريبي.

وعرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن فى كتابهما الخرائط الاستراتيجية¹⁴ : " بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة فى مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تساهم هذه المقاييس فى إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة فى التنسيق بين الأداء الفردى والتنظيمى ووصولاً إلى أهداف الإدارة " و يقترح الباحث إمكانية تطبيقها على الإدارة الضريبية لتقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية.

فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء فى الإدارة الضريبية¹⁵ :

- 1- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الاساسى للنجاح الحالى والمستقبلى للإدارة الضريبية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التى تفيد بعرض ما حدث فى الماضى دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها فى تحسين الأداء مستقبلاً.
- 2- المساعدة فى التركيز على ما الذى يجب عمله لرفع كفاءة الأداء، كما تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج الإدارة الضريبية مثل الجودة وإعادة التصميم للإجراءات الضريبية والخدمة المقدمة للممول.
- 3- التدخل الكبير للإدارة العليا وصناع السياسة الضريبية فى صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذى يعطى صورة متوازنة عن الإدارة الضريبية.
- 4- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالإدارة الضريبية بمعايير تقويم الأداء.

¹⁴ - نقلا عن :

- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques: "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services". Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 632-638

¹⁵ - Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations". Accounting, Organizations and Society, Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377

5- تبقى بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي الوقت نفسه تلقى الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

تترجم بطاقة القياس المتوازن للأداء مهمة الإدارة الضريبية واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها، كما أن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية يتعين على الإدارة الضريبية أن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تقيس أداء الإدارة الضريبية من أربعة عناصر: أولاً الجانب المالي، ثانياً الممول، ثالثاً العمليات الداخلية ورابعاً التعلم والنمو، بالإضافة إلى الجانب البيئي والمجتمعي ولقد وجد الباحث أنه في طرحها جانباً لهما من الأمور التي تعطي الدراسة بعداً تطبيقياً لعدم التوسع لدى المستقيين في الإجابات على النحو التي يجعل الإجابات أكثر موضوعية بما يعطي نتيجة ايجابية لاختبار فروض الدراسة. وتؤثر استراتيجية الإدارة الضريبية على الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه المجالات.

لقد سميت هذه البطاقة (بطاقة القياس المتوازن للأداء) لأنها تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل مثل الحصيلة الشهرية للعوائد الضريبية للمأموريات، بل تمتد إلى المؤشرات الاستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء مثل مقاومة التغيير للعاملين ورضا الممولين والتي تقيس التغيرات التي تقوم بها على المدى الطويل. كما أن الفائدة المالية لتلك التغيرات طويلة الأجل، قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأجل، ولكن لو كانت هناك استراتيجية للإدارة الضريبية وتحسن قوى في الإجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد تطويراً للمفاهيم الاقتصادية الخاصة بالقيمة المضافة والمحاسبية المتمثلة في بطاقة المؤشرات المرجعية والإدارية والمتمثلة في نظم الجودة الشاملة.

محتوى العناصر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن :16

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء بمثابة عملية تقويم شاملة تقوم على تحويل رؤية وإستراتيجية الإدارة الضريبية إلى أربع مجموعات أساسية من المقاييس، فضلا عن ما تحققه من التوازن بينهما . فهي تقيم مقاييس المنظورات الخارجية متمثلة فى الأشخاص المتعاملين مع الإدارة الضريبية وغيرهم ، والمنظورات الداخلية متمثلة فى العمليات التى تتم داخل الإدارة الضريبية من حصر واستلام إقرارات ضريبية وفحص وربط ، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى . كما انها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضى والحاضر والمؤشرات التى تقود الأداء المستقبلى للإدارة الضريبية من جهة أخرى.

يتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والمبادرات الخاصة بكل منظور من عناصر البطاقة ، التى تمثل الأساس فى ظهور بطاقة القياس المتوازن للأداء ، لذا سوف يستعرض الباحث هذه المنظورات والكيفية التى يتم بموجبها بناء مقاييسها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية :

1- المنظور المالى

يعد المنظور المالى أحد أهم مقاييس تقويم الأداء ، وتعد نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى عوائد الإيرادات الضريبية المحصلة نقداً و المحققة لاستراتيجية الإدارة الضريبية بالعمل على تعظيم العائد من الإيرادات الضريبية مع تخفيض تكلفة الاستخدامات بالمقارنة مع السنوات السابقة ، ونظرا لكون الأهداف المالية للإدارة الضريبية تختلف باختلاف مراحل عمرها فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التى تقيس انجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف المراحل.

إن الأهداف المالية للإدارة الضريبية فى مرحلة تحقيق ربط الموازنة تؤكد على المقاييس المالية التقليدية، كتحقيق الربط بقدر من التفوق على إنتاجية السنوات السابقة وتحقيق انحرافات موجبة عن ربط الموازنة . كذلك عندما تصل الإدارة الضريبية لمرحلة السعى وراء تحقيق الربط الطموح والذى عادة، يزيد عن ربط الموازنة فان

¹⁶ - Fahrettin Okcabol: "Corporate and Government Accountability for Sustainable Environments: The Balanced Scorecard Approach"Advances in Public Interest Accounting, Volume: 13, 2007, p: 66-83.

أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي الذى يساعد ويحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للإدارة الضريبية، من خلال اتساع رقعة حصر الممولين ومزيد من النمو فى الموافقات على الربط من واقع الالتزام الطوعى للممول نتيجة زيادة الوعى الضريبى وتقديم برامج التوعية والإرشاد الضريبى .

ينظر المتخصصين فى قياس التكلفة إلى بعد هام ألا وهو (تكلفة جنيهه حصيلية) فتكلفة التحصيل للإدارة الضريبية تختلف باختلاف الوحدات الإنتاجية ، فتكلفة الجنيه حصيلية لمركز كبار الممولين لا يقارن بذات المعدل لمأمورية جغرافية فى محافظة نائية مثلا أو أى مأمورية صغيرة بأحاء الجمهورية ، ولكن ما نقصده بهذا المنظور تكلفة التحصيل للإيرادات الضريبية من الخدمات الالكترونية مقارنة بعوائدها بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم إيراداتها .

2- منظور الممولين

تقع اهتمامات الممول فى أربعة مجالات ، أولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الأداء والخدمة وأخيرا التكلفة . فالوقت القياسى (المعيارى) يقيس الوقت المطلوب من قبل الإدارة الضريبية فى تقديم الخدمة الضريبية للممول، بينما تقيس النوعية مستوى جودة تقديم الخدمة. و تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة الخدمات المقدمة فى تلبية كافة احتياجات الممول سواء كان شخص طبيعياً أو اعتبارياً. فضلا عن قياسات الوقت والنوعية والأداء والخدمة يجب ان تبقى الإدارة الضريبية حساسة لتكلفة منتجاتها بالنسبة لتكلفة المصلحة التى تقدم عبر الوسائط الالكترونية ، إذ ينظر الممولون لتكلفة الخدمة بالنسبة لهم التى يتحملونها عند تعاملهم بها.

3- منظور العمليات الداخلية

يقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التى تتميز بها الإدارة الضريبية ، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة الضريبية، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين . إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلى للإدارة الضريبية ، كما أن لنظم المعلومات أثرا فى مساعدة الإدارة الضريبية فى تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية لتحقيق الدقة والسرعة المطلوبة.

4- منظور التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو المنظور الرابع فى بطاقة القياس المتوازن للأداء وهو يعبر عن الأسس التى يجب ان تتبناها الإدارة الضريبية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف فى الأجل الطويل ، إذ أن عدم قيامها بالاستثمار فى الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر (استخدام الكمبيوتر) فإن الإدارة الضريبية لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظور الممولين والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المالية.

ويقوم هذا المنظور أداء الإدارة الضريبية باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية :-

1- رضا العاملين: ان رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاع للرضا التى يمكن تبويبها فى ستة مصادر رئيسية هى (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية ، نمط الإشراف ، ظروف العمل وأخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).

2- المحافظة على استقرار العاملين : يعد معدل دوران العمل من اهم مقاييس هذا الجانب اذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين فى البقاء بالإدارة الضريبية.

3- إنتاجية العاملين: إن مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الحصيلة الضريبية إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة من الإيرادات سنويا (الزيادة السنوية) إلى عدد العاملين.

العلاقة بين العناصر الأربعة :

لاحظ أن العناصر الأربع يدعم بعضها البعض، فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العاملين والعمليات الداخلية والتي بدورها تؤثر على رضا الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية. وهذا ما أبدته العديد من الدراسات الأجنبية في عديد من دول العالم كاستراليا ونيوزلاند وإيطاليا وإنجلترا ومصر وفرنسا وتاييلاند، سواء على مستوى التقويم للقطاع الخاص أو القطاع العام أو الوحدات الحكومية¹⁷.

مكونات البطاقة¹⁸ :

كل بطاقة من البطاقات الأربع تشتمل على أربعة أعمدة:
الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة
المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف
المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)
المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

17- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- Wendy James: "Rationality, institutionalism and accounting change: Understanding a performance management system within an Australian public sector entity". Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 5 Issue: 3 2009
- Beverley R Lord, Yvonne P Shanahan, Michelle J Gage: "The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective" Pacific Accounting Review Volume: 17 Issue: 1 2005
- Federica Farneti, James Guthrie: "Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices". Journal of Human Resource Costing & Accounting Volume: 12 Issue: 1 2008
- Tariq H. Ismail: "Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice". Managerial Auditing Journal Volume: 22 Issue: 5 2007
- 18- Selena Aureli: "The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies ". Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20, 2010

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثل على ذلك :

المبادرات	المستهدف	المؤشر	الهدف	الأهداف المالية

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوى (مثلا) يقيس رضا الممولين عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك ، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الممولين أو غير ذلك. ويلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

كما قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات فى كل بطاقة فى حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا. لاحظ أن هذه هى أهداف الإدارة الضريبية العليا والتي سيحاول الجميع الاشتراك فى تحقيقها. و بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي مضاعفة الجهود من العاملين للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية .

علاقة بطاقة القياس المتوازن للأداء بإستراتيجية الإدارة الضريبية :

عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فإن الأهداف التى يتم وضعها فى كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية الإدارة الضريبية. فهى التى تحاول أن تنافس عن طريق تعظيم العائد و ترشيد التكلفة ، التى ستهتم بمؤشرات تكلفة الخدمة المقدمة. وبالتالي فالإدارة المختصة بتقديم الخدمة الإلكترونية تحاول أن تكون سبّاقة بالخدمات المستحدثة، ويكون تركيزها متمثلا فى القدرة على تقديم منتجات متجددة وبسرعة فائقة والقدرة على خلق جو إبداع داخل الإدارة الضريبية. كذلك فعليها ان تخطط لتلبية

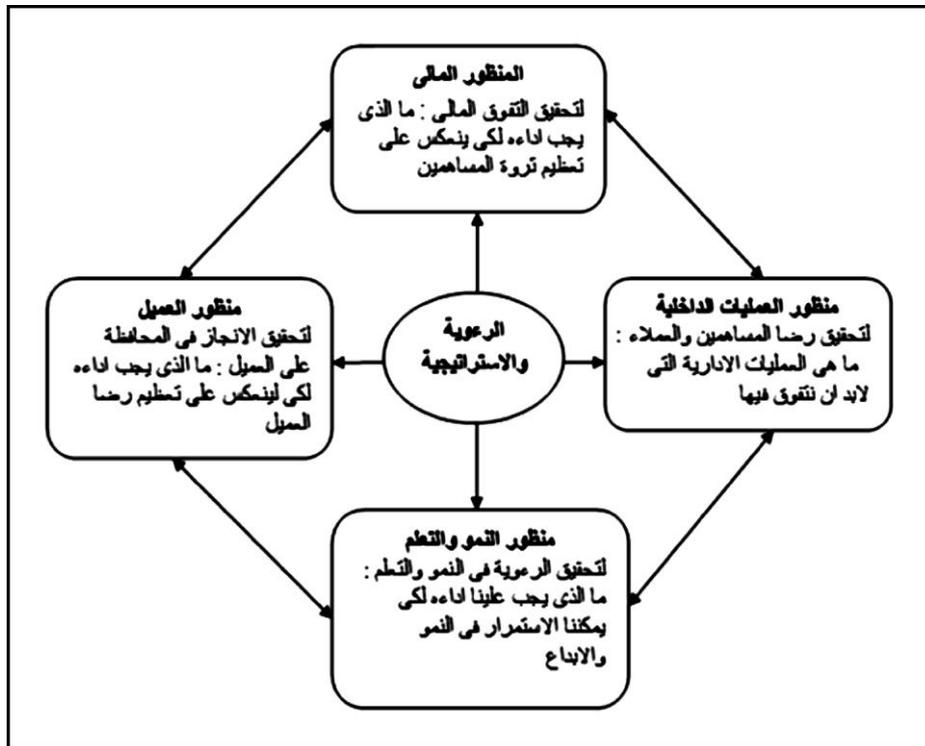
الاحتياجات الخاصة بعملاء كل ضريبة وكل نشاط . بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأهداف المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية. كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء لا تحتوى على أهداف ذات منظور مالى فقط وإنما تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه. وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى .

ويستخلص الباحث من هذا الفصل أن لبطاقة القياس المتوازن أهمية ومردود ينعكس على متلقى الخدمة بصفة عامة والخدمة الضريبية بصفة خاصة ، ومما لا شك فيه أن الخدمات الضريبية الالكترونية على مستوى الإقرارات الضريبية والحزم الذكية أصبحت حالياً البديل الأمثل للتعامل مع الإدارة الضريبية بشكل أسرع فى تقديم الخدمة مما يتطلب الأمر معه تقييم الأداء لها من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي تقيس الأداء وفق هيكلها ، كما سيرد ذلك فى الفصل التالى.

المبحث الثالث

هيكل بطاقة القياس المتوازن للأداء للخدمات الضريبية الالكترونية

يوضح الشكل التالي هيكل بطاقة القياس المتوازن للأداء كما صورها كل من ¹⁹:
Kaplan & Norton



19 - نقلا عن :

- George Joseph: "A rationale for stakeholder-based management in developing nations". Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 4 Issue: 2 2008

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة القياس المتوازن للأداء نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موازنة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية الإدارة الضريبية . وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات :

1- **الإستراتيجية المالية** : لتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المنظمات إستراتيجيتين أساسيتين هما:

- **إستراتيجية النمو في الإيرادات الضريبية (الخصيلة)** والتي تتحقق عن طريق اتجاهين ، يتمثل الاتجاه الأول منها في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات عن طريق التوسع الأفقي في حصر ممولين جدد من أجل الوصول للممولين غير المسجلين بالإدارة الضريبية مباشرة. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة إيرادات الممولين الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات معهم على النحو الذي يؤدي إلى زيادة الإفصاح عن إيراداتهم الحقيقية من خلال ثقفتهم في التعامل مع الإدارة الضريبية .
- **الإستراتيجية الإنتاجية** : وهي الأخرى تشتمل على إستراتيجيتين هما: الأولى : إستراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (إستراتيجية التكلفة الأقل) والتي تهدف إلى كسب الإدارة الضريبية ميزة عن طريق خفض تكلفة التحصيل إلى أقل قدر ممكن مع المحافظة على الجودة. و الثانية تتمثل في إستراتيجية استخدام الموجودات من الأصول المادية لبيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للإدارة الضريبية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءتها ; إذ أن الإدارة الضريبية تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة - من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية - بشكل أكثر رشدا في المجالات التي تعطى أكبر المردودات. لذا فإن نجاح الإدارة الضريبية في إنجاز هذه الإستراتيجية غالبا ما يشار إليه بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

2- إستراتيجية التعامل مع الممولين

إن إستراتيجية الإدارة الضريبية في تعاملها مع الممولين تتجه نحو القيمة المقترحة للممولين التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الممولين وجودة الخدمات الضريبية المقدمة ، فالقيمة المقترحة ليست وسيلة شريك نجاح مع الممول أو السعي لتحقيق التميز، لأنها تسعى للمحافظة على توليد مناخ جيد للممولين الحاليين للاستثمار والنمو وكسب ممولين جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل

الحاسمة التي تساعد الإدارة الضريبية في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. فالأهداف الإستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الممولين التي تدعم بناء إستراتيجية ناجحة للإدارة الضريبية والتي بدورها تهدف إلى ما يلي:

- التحليل الاقتصادي لمستوى العوائد الضريبية المتحققة من تعامل الإدارة الضريبية مع مجاميع وشرائح مختلفة من الممولين على مستوى قطاعات الاقتصاد القومي
- محاولة التأثير على سلوكيات الممولين المحققين لخسائر لجعلهم مربحين لما له أثر إيجابي على عوائد الإدارة الضريبية
- إعداد وترتيب نسب مئوية للممولين المتعاملين مع الإدارة الضريبية على وفق مستوى إيراداتهم مقارنة بالضريبة المسددة منهم (ملف كبار ومتوسطى وصغار الممولين) .

3- إستراتيجية العمليات الداخلية (الإجراءات الضريبية)

إن الأنشطة الإدارية الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية ، يمكن ان تبوب في أربعة مستويات من العمليات على النحو التالي :

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد خدمات جديدة وكسب ممولين جدد.
- حصر الممولين عن طريق عمليات إدارة خدمات الممول التي تتضمن تعميق العلاقات مع الممولين الحاليين.
- تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق نوعية عالية وتخفيض تكلفة الفحص وخفض زمن دورة العمليات الداخلية (الإجراءات الضريبية) .
- العمل على أن تصبح الإدارة الضريبية عضواً جديداً في المجتمع، من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين. (المسئولية الاجتماعية)

4- استراتيجية التعلم والنمو (التنمية البشرية)

يعد منظور التعلم والنمو الذى يتضمن تعريفاً بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، من خلاله يتم وضع استراتيجية التعلم للإدارة الضريبية، سواء من خلال برامج تدريبية جديدة ومستحدثة مما يجعله منظوراً يمثل حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذى يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية، وتلبية متطلبات الممولين ومن ثم تحقيق الأهداف المالية.

نظام قياس الأداء الذى يساهم فى مراقبة الأداء الحالى للإدارة الضريبية بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد، وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات للإدارة الضريبية لكل من المؤشرات المالية وغير المالية سواء مؤشرات نهائية أو مؤشرات محفزة . وبالتالي تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية فى جميع وحدات الإدارة الضريبية. وبعبارة أخرى هى أداة إدارية تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقويم وحدات الإدارة الضريبية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وتحتوى هذه البطاقة على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء . من خلال تقويم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور الممولين والمكلفين والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإدارى داخل الإدارة الضريبية، ومنظور النمو والتعلم والإبداع كمنهج للمحاسبة الإدارية على النحو الذى يمثل تنمية مستدامة فى التقارير المحاسبية²⁰.

ويستخلص الباحث من ذلك الفصل أن هيكل البطاقة يتضمن هيكل تم بناءه على أربعة استراتيجيات ، كل واحدة منهم تهدف لقياس الأداء على نحو يعكس على تعظيم المردود من الخدمات المقدمة وفق مقاييس ومؤشرات سيقوم الباحث بعرضها فى الفصل التالى.

²⁰ - Roger L. Burritt, Stefan Schaltegger: "Sustainability accounting and reporting: fad or trend? ". Accounting, Auditing & Accountability Journal Volume: 23 Issue: 7 2010

المبحث الرابع

مقاييس ومؤشرات مقترحة لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

تمتلك تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في جميع المجالات، ونخص بالذكر الدوائر الحكومية، حيث تقوم برفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد. كما توفر الطفرة الإلكترونية الحديثة إمكانية إشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات، من خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات بشكل متفهم أكثر للمواطن واحتياجاته. من هذا المنطلق نشأت فكرة "الحكومة الإلكترونية"، وأخذت بها معظم دول العالم ووصلت في تنفيذها مستويات متقدمة.

ومن هذه المزايا²¹:

1. توفير الوقت والجهد المستهلك بسبب الروتين الحالي.
2. عدم خضوع التعامل بين الممول والمأمور للأهواء الشخصية.
3. التطبيق العادل والمتجانس للقواعد مع كل الممولين على مستوى الجمهورية.
4. توفير السرعة اللازمة لإنهاء الإجراءات مع الكفاءة في أداء الخدمة.

²¹ - Rozhan Othman : "Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning". International Journal of Productivity and Performance Management Volume: 57 Issue: 3 2008

وفيما يلي مجموعة من مقاييس الأداء المقترحة، يمكن بمقتضاها تقويم الأداء المتوازن للإدارة الضريبية من أجل تعظيم العائد الضريبي للخدمة الضريبية الالكترونية مع ترشيد تكلفتها ، للأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة القياس المتوازن للأداء²² :

أولاً : مقاييس الأداء التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق المنظور المالي :

- 1- عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي عوائد الإدارة الضريبية (%).
- 2- عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي الأصول الثابتة من الحواسب الآلية (%).
- 3- الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه).
- 4- عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي تكلفة أصول البنية التحتية (%).
- 5- الإيرادات الضريبية من منتجات الكترونية جديدة (حزمة البرامج الالكترونية) (بالجنيه).
- 6- عدد الإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الإقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد)
- 7- قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الأشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%).
- 8- تكلفة خدمات التوقيع الالكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%).
- 9- تكلفة التجديد والإحلال والتطوير إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%).
- 10- العائد على الاستثمار في تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%).

²² لمزيد من التفاصيل راجع :

- M. Punniyamorthy, R. Murali: “Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool” Benchmarking: An International Journal Volume: 15 Issue: 4 2008
- Adrien Chia, Mark Goh, Sin-Hoon Hum: “Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective”. Benchmarking: An International Journal Volume: 16 Issue: 5 2009

ثانيا : مقاييس مجال التعامل مع الممولين :

يمكن للإدارة الضريبية الاختيار من بين مجموعة مقاييس متاحة بالفعل للحكم على الأداء بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، وتلك المقاييس التي يمكن للإدارة الضريبية أن تستخدمها قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون: "كيف يرانا العملاء (الممولون في نظر الباحث)" ؟ (مجال رؤية أو منظور الممول) أو "كيف نرى ممولى الضريبة" (بؤرة التركيز على الممولين). إننا نتعرف على كيف يرانا الغير من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، الأزواج الضريبي) وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للممول أيضاً نصيباً في دخله القابل للإنفاق وهكذا.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور الممول :

- 1- عدد الممولين وتصنيفهم لضريبة المرتبات والأرباح التجارية والصناعية والمهن غير التجارية و ممولى الأشخاص الاعتبارية والممولين غير المقيمين (عدد) .
- 2- ممولى ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين فى الطاقة الضريبية (%).
- 3- الإيرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه) .
- 4- الممولين غير المسجلين (فاقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد).
- 5- قيمة الإنفاق على الإعلانات الضريبية وبرامج الإرشاد إلى عدد الممولين (%).
- 6- مؤشر رضا الممولين (%).
- 7- مؤشر ولاء الممولين (%).
- 8- تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه) .
- 9- عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد) .
- 10- مؤشر الصورة الذهنية لراى الممولين فى جدية العائد من الضريبة المسددة عليهم (%).
- 11- متوسط مدة العلاقة بالمول (عدد) .
- 12- متوسط رقم أعمال الممول (بالجنيه) .

ثالثا : مقاييس مجال العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الفحص وجودة عمليات الفحص والاعتراضات ودرجة حل المنازعات إلى الاعتراضات، وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . فالفحص : تقاس عادة كميته بالنسبة للوقت الذي تم انجازه فيه أو التكلفة. والجودة : تقاس بالنسبة المئوية للملفات التي تم فحصها باتفاق مباشر أو رأى الممول وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. واستغلال الطاقة من الأصول البشرية : يقاس بالسعة الإنتاجية للفحص. ووقت الإخطار للنماذج : يقاس بالنسبة المئوية للإخطارات من نماذج الفحص فى الوقت المحدد. ومدة الفحص : تقاس بزمن الانتظار. والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل المأمورية أو اللجنة المختصة.

وفيما يلى بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية :

- 1- المصروفات الاستخدامية / إجمالى الإيرادات (%).
- 2- الوقت المعيارى المخصص لتجميع البيانات (عدد ساعات) .
- 3- الوقت المعيارى المخصص للفحص (عدد ساعات) .
- 4- الوقت المعيارى المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات) .
- 5- عدد ساعات الإخطار إلى الوقت المعيارى (%).
- 6- الوقت المعيارى المخصص للتحصيل (عدد ساعات) .
- 7- متوسط الوقت المنفق فى اتخاذ القرارات لدعم الفحص (عدد ساعات) .
- 8- التحسن فى الإنتاجية (%).
- 9- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات) .
- 10- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).

رابعا : مقاييس مجال منظور التعلم والنمو :

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذى تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم فى النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسعى الإدارة الحكومية منذ زمن فى البحث عن مقاييس تنسجم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس فى مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية الإدارة الضريبية إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير فى توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية فى مجالات عمل جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية .

وفيما يلى المقاييس التى يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور النمو والتعلم:

- 1- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%)
- 2- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالى الموارد (%)
- 3- تكلفة برامج التدريب على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولى الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية (%)
- 4- تكلفة برامج التدريب على الفحص المميكن إلى عدد ممولى الضريبة على الدخل (%)
- 5- تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبات + تحصيل تحت حساب الضريبة + إقرارات ضريبية + توقيع الكترونى) إلى عدد ممولى الضريبة على الدخل (%)
- 6- الاستثمار فى دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الإيميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)
- 7- تكلفة الاستخدامات لتطوير وإكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)

8- مؤشر رضا العاملين (عدد)

9- نظرة العاملين وولاؤهم للإدارة الضريبية - مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)

10- نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)

ويوضح الجدول التالي نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء للعناصر الأربعة كمؤشرات ومقاييس لتحقيق الهدف ، كإطار مقترح لتعظيم الأداء للإدارة الضريبية وهي بصدد تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية .

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

بطاقة القياس المتوازن للأداء للإدارة الضريبية عند تقديمها الخدمات الضريبية الإلكترونية

الاتزام تحقيق على تعمل متميزة حكومية مصلحة الضريبي للمجتمع الطوعى		رؤية الإدارة الضريبية	
تقدم خدمات الجودة الشاملة، لمعايير وفقاً وفعالية بكفاءة تعمل ضريبية متطورة إدارة تعمل بمبادئ المهني، الاحتراف من عالية درجة على خلال عاملين من للممولين متميزة متكاملة، ضريبية منظومة خلال من واحترام المجتمع، بتقدير وتحظى والشفافية، العدالة الاقتصادية المالي والنمو الاستقرار لتحقيق وملتزم واع ضريبي لخلق مجتمع		رسالة الإدارة الضريبية	
الهدف	المؤشر	المقياس	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> • نمو ١٥ % سنويا في الإيرادات على الأقل • خفض ١٠ % سنويا من تكلفة الاستخدامات المنفقة • تخفيض تكلفة التحصيل نتيجة الخدمات الجديدة من التحصيل عبر الوسائط الإلكترونية • القضاء على الشكايات المتردة • نمو في حصيلة الإيرادات من واقع التقدير والربط الذاتي بالقرارات الضريبية • تخفيض ارصدة المتأخرات الضريبية على الممولين • السرعة في رد المستحقات الضريبية للممولين من تلقاء نفسها (المبالغ المسددة بالزيادة) • التوريد السريع من الجهات الملزمة بالتحصيل تحت حساب الضريبة والضريبة المستقطعة من المنبع 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة النمو في الإيرادات الضريبية نتيجة تقديم حزم من الخدمات الضريبية الإلكترونية • تخفيض تكلفة التحصيل نتيجة الخدمات الجديدة من التحصيل عبر الوسائط الإلكترونية • القضاء على الشكايات المتردة • نمو في حصيلة الإيرادات من واقع التقدير والربط الذاتي بالقرارات الضريبية • تخفيض ارصدة المتأخرات الضريبية على الممولين • السرعة في رد المستحقات الضريبية للممولين من تلقاء نفسها (المبالغ المسددة بالزيادة) • التوريد السريع من الجهات الملزمة بالتحصيل تحت حساب الضريبة والضريبة المستقطعة من المنبع 	<ul style="list-style-type: none"> ١- عوائد الخدمات الإلكترونية إلى إجمالي عوائد الإدارة الضريبية (%). ٢- عوائد الخدمات الإلكترونية إلى إجمالي الأصول الثابتة من الحواسيب الآلية (%). ٣- الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه). ٤- الإيرادات الضريبية من منتجات الكترونية جديدة (حزمة البرامج الإلكترونية) (بالجنيه). ٥- عوائد الخدمات الإلكترونية إلى إجمالي تكلفة أصول البنية التحتية (%). ٦- عدد الاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الاقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد) . ٧- قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الاشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%). ٨- تكلفة خدمات التوقيع الإلكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%). ٩- تكلفة التجديد والاحلال والتطوير للمعدات الإلكترونية إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%). ١٠- العائد على الاستثمار في تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%). 	المالى
<ul style="list-style-type: none"> • الوصول بعدد الممولين إلى ٢٥ % على الأقل من عدد السكان • تيسير أسلوب تقديم الاقرار الضريبي • خلق القيمة للممول 	<ul style="list-style-type: none"> • نمو في عدد الممولين إلى ٢٠ % سنويا • زيادة أعداد الممولين الخاضعين للضريبة سنويا • مستوى رضا الممول من الخدمة الضريبية 	<ul style="list-style-type: none"> ١١- عدد الممولين وتصنيفهم لضريبة المرتبات والارباح التجارية والمهن غير التجارية و ممولي الاشخاص الاعتبارية والممولين غير المقيمين (عدد) . ١٢- ممولي ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين في الطاقة الضريبية (%). ١٣- الإيرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه) . 	الممولون

<ul style="list-style-type: none"> ● التطوير المستمر للخدمات الضريبية الالكترونية ● تطوير برامج الارشاد والدعم الضريبى 	<p>المقدمة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● درجة الاهتمام بالعمول ورعايته ● القضاء على ممولى الاقتصاد الموازى (القطاع غير الرسمى) ● درجة الدعم الفنى التى تقدمها إدارة خدمات الممولين (العناية الالكترونية بالعمول) 	<p>١٤- الممولين غير المسجلين (فائد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد).</p> <p>١٥- قيمة الاتفاق على الاعلانات الضريبية وبرامج الارشاد الضريبى إلى عدد الممولين (%).</p> <p>١٦- مؤشر رضا الممولين (%).</p> <p>١٧- مؤشر ولاء الممولين (%).</p> <p>١٨- تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه).</p> <p>١٩- عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد).</p> <p>٢٠- مؤشر الصورة الذهنية لرأى الممولين فى جدية العائد من الضريبة المسددة وانعكاساتها عليهم (%).</p> <p>٢١- متوسط مدة العلاقة بالعمول (عدد).</p> <p>٢٢- متوسط رقم أعمال العمول (بالجنيه)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● الالتزام بمعايير الجودة الشاملة ● التطوير الدائم لتدفق نظم المعلومات الضريبية ● التمييز فى تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية ● تخفيض مخاطر الفحص إلى أقل حد ممكن ● تحسين مستويات التشغيل الآلى للبيانات والقرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ● قواعد مراجعة الالتزام الضريبى لدى الممول – الرقابة الفعالة ● الوقت المعيارى المحدد للانجاز (زمن تجميع البيانات والفحص والربط والتحويل) ● نماذج شبكة بيرت للعمليات والمشروعات ● معدل الكفاءة فى التنفيذ ● مؤشر الفاعلية فى مخرجات الاداء ● درجة التفويض فى السلطة وصلاحيات المدير وقواعد محاسبة المسنولية 	<p>٢٣- المصروفات الاستخدامية / اجمالى الإيرادات (%).</p> <p>٢٤- الوقت المعيارى المخصص لتجميع البيانات (عدد ساعات).</p> <p>٢٥- الوقت المعيارى المخصص للفحص (عدد ساعات).</p> <p>٢٦- الوقت المعيارى المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات).</p> <p>٢٧- عدد ساعات الاخطار إلى الوقت المعيارى (%).</p> <p>٢٨- الوقت المعيارى المخصص للتحصيل (عدد ساعات).</p> <p>٢٩- متوسط الوقت المنفق فى اتخاذ القرارات لدعم الفحص والفحص المكتبى (عدد ساعات).</p> <p>٣٠- التحسن فى الإنتاجية بزيادة معدلات الاداء الشهرية (%).</p> <p>٣١- طاقة أو سعة تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات).</p> <p>٣٢- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الرأسمالية المخصصة للإدارة الضريبية (%).</p>	<p>العمليات الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة عدد الخدمات الضريبية الالكترونية ● المتطورة سنويا ● التعزيز الدائم لثقافة الخدمة الضريبية الالكترونية ● الابداع والابتكار فى خلق القيمة للممولين ● خلق مناخ دائم يوفر بيئة مناسبة للتدريب التكنولوجى تساهم فى تطوير الاداء ● تطوير الخدمة الضريبية الالكترونية على النحو الذى يلبى 	<ul style="list-style-type: none"> ● مؤشر الرضا التام للموظف ● درجة الولاء والانتماء لدى الموظفين ● معدلات الثقة فى تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بالجودة المطلوبة ● معدلات الاتفاق على برامج التدريب والتعليم المستمر ● تخفيض فجوة التوقعات لدى الموظفين عن حقيقة إيرادات الممولين ● درجة الالتزام 	<p>٣٣- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%)</p> <p>٣٤- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى اجمالى الموارد (%)</p> <p>٣٥- تكلفة برامج التدريب على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولى الضريبة على أرباح الاشخاص الاعتبارية (%)</p> <p>٣٦- تكلفة برامج التدريب على الفحص المميين إلى عدد ممولى الضريبة على الدخل (%)</p> <p>٣٧- تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبات + تحصيل تحت حساب الضريبة + اقرارات ضريبية + توقيع الكترونى) إلى عدد ممولى الضريبة على الدخل (%)</p> <p>٣٨- الاستثمار فى دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الاميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)</p>	<p>التعلم والنمو</p>

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

<p>متطلبات واحتياجات الممول</p> <ul style="list-style-type: none"> • التلخص من الاختلافات والتباين في الاداء 	<p>بسلوكيات وأداب المهنة (ميثاق مهنة مأمور الضرائب)</p> <ul style="list-style-type: none"> • معدل دوران العمالة • الحوافز المالية وارتباطها بمعدلات الانجاز الشهرية • اختبارات تنمية القدرات النصف سنوية لتعزيز مهارات العاملين 	<p>٣٩- تكلفة الاستخدامات لتطوير واكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)</p> <p>٤٠- مؤشر رضا العاملين (عدد)</p> <p>٤١- نظرة العاملين وولائهم للإدارة الضريبية - مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)</p> <p>٤٢- نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)</p>
---	--	---

ويستخلص من هذا الفصل أن المؤشرات والمقاييس التي تم عرضها تمثل أدوات الدراسة الميدانية التي يقوم الباحث بإعدادها لاختبار صحة فرض الدراسة الرئيسي والفروض الأربعة المتفرعة منه ، والتي سيتم عرضها بالفصل التالي.

المبحث الخامس الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الفنيين فى مصلحة الضرائب المصرية (ضريبة الدخل) العاملين بالفحص والربط الضريبي بالإضافة إلى الأكاديميين فى مجال المحاسبة والضرائب.

ب- عينة الدراسة:

- 1- العاملون الفنيون بمركز كبار الممولين وعددهم حوالى 125 من مأمورى الضرائب والمراجعين ومديرى الشعب والمديرين العام وأعضاء ورؤساء اللجان الداخلية.
- 2- العاملون الفنيون بمأموريات ضرائب الشركات المساهمة والاستثمار بالقاهرة والإسكندرية وعددهم حوالى 235 من مأمورى الضرائب والمراجعين والمديرين والمدير العام وأعضاء ورؤساء اللجان الداخلية.
- 3- العاملون الفنيون بقطاع المعلومات والحاسب الآلى بالإدارة الضريبية لضرائب الدخل وعددهم حوالى 105 بالقاهرة والإسكندرية .
- 4- الأكاديميون المهتمون بالمحاسبة عن الضرائب بالجامعات المصرية وعددهم حوالى 950 مدرس وأستاذ مساعد وأستاذ .

ثانياً : أدوات وأساليب جمع البيانات :

- استخدم الباحث فى جمع البيانات الميدانية أسلوب قائمة الاستقصاء ، فقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء للتعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى ترشيد تكلفة الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم مردودها لدى الممولين المتعاملين مع الإدارة الضريبية، يتضمن الجزء الأول منها معلومات عامة عن المستقصى تتمثل فى : العمر، جهة العمل، المؤهل العلمى، التخصص، سنوات الخبرة. أما الجزء الثانى فيتضمن بيانات الدراسة وتم تقسيم هذا الجزء ليشمل أربع قوائم استبيان كل قائمة منها تتضمن

عبارات تتمثل في مقاييس تمثل مدى مساهمة تلك المقاييس من وجهة نظر المستقصى في قياس مساهمة كل منظور من الأوجه الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للخدمة الضريبية الالكترونية ، شملت عشرة مقاييس للمنظور الأول (المالى) اثني عشر مقياساً للمنظور الثانى (الممول) عشرة مقاييس للمنظور الثالث (العمليات الداخلية) عشرة مقاييس للمنظور الرابع (التعلم والنمو) وتم تحليل الإجابات من خلال إدخال الإجابات على برنامج SPSS لاختبار الفروض .

- تم توزيع 110 قائمة استقصاء، رد منهم 95 قائمة ؛ أى بنسبة 86 % من مجموع القوائم الموزعة ، تم استبعاد 9 قوائم منها بسبب عدم وضوح الإجابة والشطب المتكرر وبالتالي فعدد القوائم القابلة للتحليل الإحصائي 86 قائمة استقصاء وبنسبة 91 % من مجموع القوائم التي تم استرجاعها للباحث ، وبمقارنتها بالدراسات السابقة فهي نسبة أقرب إلى الواقع.
- تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخمسى :

م	المقياس / المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض	أرفض بشدة

- الأسلوب الإحصائي المستخدم²³:
 - 1- تحليل التباين فى اتجاه واحد : لبيان الاختلافات فى عينة الدراسة لجميع أفراد العينة
 - 2- اختبار (T) و (F) واختبارات الفروض الخاصة بالوسط الحسابى لعينة الدراسة .
 - 3- توزيع (كاي²) واختبارات الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

$$كا^2 = \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

²³ - C. Hadlai Hull Norman H. Nie SPSS update 7 – 9 New procedures and Facilities for releases, McGraw – Hill Book Company. 1981.

4- اختبارات جودة التوفيق :

لتقرير ما إذا كان من الممكن النظر إلى العينة على أنها عينة عشوائية تم سحبها من مجتمع يتمتع بهذا التوزيع المحدد أم لا .

5- اختبارات جداول التوافق :

وهو اختبار مدى استقلالية التصنيفات أو التقسيمات الرئيسية لتقرير ما إذا كانت مجموعة المعايير المستخدمة لتقسيم أو تصنيف البيانات ذات معنى حقيقى أو تأثير واضح، بمعنى أن التقسيمات الرئيسية مستقلة فيما بينها .

6- مقياس كاي² للتفاعل²⁴ :

لتقرير وجود أو عدم وجود أى ميل نحو اتجاه معين فى البيانات مما يجعلها أكثر دقة.

توزيع فئات الدراسة :

جدول رقم (1) توزيع فئات الدراسة

م	فئات الدراسة	عينة الدراسة		عينة الدراسة الحقيقية	
		ك	%	ك	%
1	العاملون الفنيون بمركز كبار الممولين	25	22.7	21	24.4
2	العاملون الفنيون بمأموريات ضرائب الشركات المساهمة والاستثمار	25	22.7	19	22.1
3	العاملون الفنيون بقطاع المعلومات والحاسب الألى	35	31.8	26	30.2
4	الأكاديميون فى المحاسبة والضرائب بالجامعات	25	22.8	20	9.3
	إجمالي	110	100	86	100

وفيما يختص بالتوزيع الديمجرافى لعينة الدراسة، تم مراعاة توزيع استثمارات الاستقصاء على نوعية تتمتع بالخبرة الواسعة فى مجال الفحص الضريبي والتعامل

²⁴- د: احمد بدر - أصول البحث العلمى - وكالة المطبوعات بالكويت - سنة 1986

مع الانترنت وخدمات الإدارة الضريبية الإلكترونية، من العاملين ذوى الخبرة التى لا تقل عن 10 سنوات فاكثر، مع تفضيل من قام باستكمال دراساته العليا فى مجال تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والمراجعة، وفيما يتعلق بالأكاديميين فكانت الأولوية لدرجة الأستاذ ثم الأستاذ المساعد ثم المدرس من القائمين بتدريس المحاسبة الضريبية بالجامعات والمعاهد العليا المصرية. وإن كانت العينة فى نظر البعض متحيزة إلا أن ذلك من أجل الحصول على إجابات مفيدة تصلح للتحليل الإحصائى بغرض الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية وهامة لأغراض البحث.

ثالثاً : اختبار الفروض

الفرض الرئيسى : " لا يؤدى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الإلكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة ". ويتفرع هذا الفرض إلى أربعة فروض تتناسب مع العناصر الأربعة للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى ومنظور الممول ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو كما يلى :

الفرض الأول :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتعظيم الإيرادات الضريبية "

تضمنت قائمة الاستقصاء عشرة مقاييس لقياس مدى مساهمة المنظور الأول (المالى) فى تقويم الأداء باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على النحو الذى يؤدى إلى تعظيم الإيراد وترشيد التكلفة وفيما يلى ملخص مخرجات تشغيل البرنامج الإحصائى SPSS لقائمة مجموعة المقاييس وعددها (42)، حيث يبين الجدول رقم (2) ضمن الملاحق، ملخص النتائج التى تم تشغيلها وعددها 86 قائمة تضمنت القائمة الأولى المقاييس (1-10) ويبين الجدول رقم (3) ضمن الملاحق نتائج تحليل الثبات فى الإجابات ومدى إمكانية الاعتماد على الإجابات للقوائم لتحليل الفاكورونباخ ونتائجه تقترب من الواحد الصحيح مما يشير إلى ثبات النتائج وتناسبها مع نتائج التحليل الإحصائى من حيث الموضوعية.

ويبين الجدول رقم (4) قيم الوسط الحسابى والانحراف المعياري والتباين لمقاييس القائمة الأولى على مستوى كل مقياس لتحديد رتبة المقياس فى الترتيب من حيث الأهمية.

جدول رقم (4)
المقاييس الإحصائية الأساسية للمنظور الأول

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
4	0.00	39.24	1.143	1.065	4.17	86	رقم (1)
5	0.00	33.47	1.306	1.143	4.01	86	رقم (2)
7	0.00	26.12	1.518	1.232	4.01	86	رقم (3)
3	0.00	42,98	1.030	1.393	3.88	86	رقم (4)
8	0.00	25.89	1.530	1.241	3.88	86	رقم (5)
1	0.00	66,31	0.675	0.456	4.59	86	رقم (6)
2	0.00	56.43	1.000	1.004	4.29	86	رقم (7)
10	0.00	20,53	1.614	1.271	3.66	86	رقم (8)
9	0.00	22,27	1.563	1.250	4.03	86	رقم (9)
6	0.00	27,95	1.445	1.202	4.12	86	رقم (10)

يتضح من الجدول بعالية أن ترتيب المقياس السادس حصل على الرتبة الأولى بما يوضح أهميته بالفائمة الأولى والمتمثل في " عدد الإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالى الإقرارات الكلية لضريبة الدخل " والمقياس الثامن حصل على الترتيب الأخير بالفائمة الأولى والمتمثل في " تكلفة خدمات التوقيع الالكترونى إلى إجمالى تكلفة الاستخدامات " فيما يتعلق بأهمية المنظور المالى للبطاقة فى تقويم الأداء المتوازن بهدف تعظيم العائد . كما أوضح اختبار (T-test) ان كل قيمة T لكل مقياس الإحصائية أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية 95% ، بالإضافة إلى ذلك ما يتضح من الجدول رقم (5) ضمن الملاحق الخاص بتحليل كاي 2 بأن المقياس السادس ذو الرتبة الأولى حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت 94.651 ودرجة معنوية 0.000 مما يشير إلى أهمية هذا المقياس عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فيما يتعلق بالمنظور الأول .

ولقياس مدى معنوية الفرض تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه الجدول رقم(6) ضمن الملاحق ، و يوضح نتيجة F المحسوبة 2.645 وهى أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0.005 مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الأول ، وبالتالي يتضح للباحث من التحليل الإحصائى للقائمة الأولى رفض الفرض الأول مما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهرى نحو أهمية المنظور المالى

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .

اختبار الفرض الثانى :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود وجود اختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتعظيم رضا الممول".

تضمنت القائمة الثانية المقاييس من رقم (11-22) وهى تمثل مقاييس اختبار الفرض الثانى ويتضح من الجدول رقم (7) ضمن الملاحق ، ملخص للنتائج المستخرجة لعدد 86 قائمة استقصاء ، كما يبين الجدول رقم (8) ضمن الملاحق نتائج اختبار الثبات فى الإجابات ومدى إمكانية الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفايروندباخ 0.889 مما يشير إلى اقترابه من الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .

جدول رقم (9)

المقاييس الإحصائية الأساسية للمنظور الثانى

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
9	0.00	25.30	1.837	1.355	3.70	86	رقم (11)
11	0.00	18.10	2.399	1.549	3.02	86	رقم (12)
10	0.00	18.75	2.235	1.495	3.02	86	رقم (13)
12	0.00	17.46	2.820	1.679	3.16	86	رقم (14)
5	0.00	26.65	1.634	1.278	3.67	86	رقم (15)
1	0.00	64.16	0.436	0.660	4.57	86	رقم (16)
2	0.00	41.62	0.924	0.961	4.31	86	رقم (17)
6	0.00	25.43	1.705	1.306	3.58	86	رقم (18)
8	0.00	26.54	1.831	1.353	4.87	86	رقم (19)
7	0.00	27.11	1.807	1.344	4.93	86	رقم (20)
3	0.00	28,77	1,475	1,214	3.77	86	رقم (21)
4	0.00	30.31	1.577	1,256	4,10	86	رقم (22)

يتضح من الجدول بعالية رقم (9) أن ترتيب المقياس رقم (16) حصل على الرتبة الأولى بما يوضح أهميته بالقائمة الثانية والمتمثل فى "مؤشر رضا الممولين (%)"

والمقياس رقم (14) حصل على الترتيب الأخير بالقائمة الثانية والمتمثل في " الممولين غير المسجلين (فقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد). " فيما يتعلق بأهمية منظور الممول. كما أوضح اختبار (T-test) ان قيمة T الإحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية 95% ، بالإضافة لذلك ما يوضحه جدول رقم (10) ضمن الملاحق ، لتحليل كاي 2 بأن المقياس رقم (16) حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت 92.977 ودرجة معنوية 0.000 مما يشير إلى أهمية هذا المقياس عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فيما يتعلق بالمنظور الثاني .

ولقياس مدى معنوية الفرض الثاني تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (11) ضمن الملاحق و يوضح نتيجة F المحسوبة 11.987 وهى أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0.000 مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الثاني ، وبالتالي يتضح للباحث من التحليل الإحصائي للقائمة الثانية رفض الفرض الثاني نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري نحو أهمية منظور الممول عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .

اختبار الفرض الثالث :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية " .

تضمنت القائمة الثالثة المقاييس من رقم (23-33) وهى تمثل مقاييس اختبار الفرض الثالث ويتضح من الجدول رقم (12) بالملاحق ملخص للنتائج المستخرجة لعدد 86 قائمة استقصاء ، كما يبين الجدول رقم (13) بالملاحق ، نتائج اختبار الثبات فى الإجابات ومدى إمكانية الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفاكرونديباخ 0.911 مما يشير إلى اقترابه من الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .

يتضح من الجدول التالي رقم (14) أن ترتيب المقياس رقم (25) حصل على الرتبة الأولى بما يوضح أهمية القائمة الثالثة والمتمثل فى " الوقت المعيارى

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

المخصص للفحص (عدد ساعات) " بما يؤكد أن العمليات الداخلية والمتمثلة فى أسلوب تنفيذ الإجراءات الضريبية من أهم مقاييسها عامل الوقت ، بينما حصل المقياس رقم (23) على رتبة المقياس الأخير بالقائمة الثالثة والمتمثل فى "المصروفات الاستخدامية / إجمالى الإيرادات %" فيما يتعلق بأهمية منظور العمليات الداخلية للبطاقة فى تقويم الأداء المتوازن بهدف تعظيم العائد . كما أوضح اختبار (T-test) أن قيمة T الإحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية 95% ، بالإضافة لذلك ما يوضحه جدول رقم (15) ضمن الملاحق ، لتحليل كاي² بأن المقياس رقم (25) حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت 78.971 ودرجة معنوية 0.000 مما يشير إلى أهميته بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية .

جدول رقم (14)

المقاييس الإحصائية الأساسية للمنظور الثالث (العمليات الضريبية الداخلية)

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
10	0.00	19.648	2.516	1.586	3.36	86	رقم (23)
5	0.00	30.792	1.511	1.229	4.08	86	رقم (24)
1	0.00	39.159	1.010	1.005	4.24	86	رقم (25)
2	0.00	34.933	1.288	1.108	4.17	86	رقم (26)
4	0.00	31.998	1.456	1.206	4.16	86	رقم (27)
6	0.00	29.860	1.516	1.231	3.97	86	رقم (28)
9	0.00	18.089	2.329	1.526	2.98	86	رقم (29)
7	0.00	21.939	1.921	1.386	3.28	86	رقم (30)
8	0.00	22.360	2.221	1.490	3.59	86	رقم (31)
3	0.00	31.800	1.353	1.163	3.99	86	رقم (32)

ولقياس مدى معنوية الفرض الثالث تم إجراء اختبار F-Test والذى يوضحه جدول رقم (16) ضمن الملاحق ، و يوضح نتيجة F المحسوبة 10.089 وهى أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0.000 مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الثالث .

يتضح للباحث من التحليل الاحصائى للقائمة الثالثة رفض الفرض الثالث نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف

جوهري حول مدى أهمية منظور العمليات الداخلية (الإجراءات الضريبية فى الفحص والتحصي)، المنظور الثالث عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة.

اختبار الفرض الرابع :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم الأداء لتنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم".

تضمنت القائمة الرابعة المقاييس من رقم (33-42) وهى تمثل مقاييس اختبار الفرض الرابع ويتضح من الجدول رقم (17) ملخص للنتائج المستخرجة لعدد 86 قائمة استقصاء ، كما يبين الجدول رقم (18) وهما ضمن الملاحق ، نتائج اختبار الثبات فى الإجابات ومدى إمكانية الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفاكروندياخ 0.887 مما يشير إلى اقترابه من الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .

يتضح من الجدول التالى رقم (19) أن ترتيب المقياس (41) حصل على الرتبة الأولى بما يوضح أهميته بالقائمة الرابعة والمتمثل فى "نظرة العاملين ومدى ولائهم للإدارة الضريبية - مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد) ، بينما حصل المقياس رقم (34) على رتبة المقياس الأخير بالقائمة الرابعة من حيث الأهمية والمتمثل فى "مصروفات بحوث تطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالى الموارد (%). كما أوضح اختبار (T-test) ان قيمة T الإحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية 95% ، يضاف لذلك ما يوضحه الجدول رقم (20) ضمن الملاحق لتحليل كاي² بأن المقياس (41) حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت 83.651 ودرجة معنوية 0.000 مما يشير إلى أهمية هذا المقياس .

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

جدول رقم (19)
المقاييس الإحصائية الأساسية للمنظور الرابع (التعلم والنمو)

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
8	0.00	23.253	1.872	1.368	3.43	86	رقم (33)
10	0.00	22.440	2.350	1.533	3.71	86	رقم (34)
3	0.00	30.498	1.361	1.167	3.84	86	رقم (35)
4	0.00	29.081	1.525	1.235	3.87	86	رقم (36)
5	0.00	31.257	1.534	1.239	4.17	86	رقم (37)
9	0.00	23.177	1.922	1.386	3.47	86	رقم (38)
6	0.00	28.616	1.632	1.277	3.94	86	رقم (39)
7	0.00	27.093	1.663	1.290	3.77	86	رقم (40)
1	0.00	41.219	0.897	0.947	4.21	86	رقم (41)
2	0.00	37.964	1.040	1.020	4.17	86	رقم (42)

ولقياس مدى معنوية الفرض الرابع تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (21) ضمن الملاحق ويوضح نتيجة (F) المحسوبة 4.186 وهي أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0.000 مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الرابع .

يتضح للباحث من التحليل الإحصائي للقائمة الرابعة رفض الفرض الرابع نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري نحو مدى أهمية منظور التعلم والنمو (التنمية البشرية وولاء العاملين للإدارة الضريبية) ، المنظور الرابع عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة.

النتائج :

يمكن عرض أهم النتائج للبحث فيما يلي :

- 1- تبين أهمية استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تقويم أداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفى مجال تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بصفة خاصة ، وخاصة بعد ما أثبتت الدراسة أهميتها فى تقويم الأداء بهدف تعظيم العائد من تكاليف تلك الخدمة .
- 2- تبين أهمية رفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات الضريبية من فحص وتحصيل من خلال تخفيض زمن الإجراءات الداخلية لتنفيذ العمليات الضريبية من لحظة استلام الإقرارات الضريبية حتى تقديم المخالصات الضريبية.
- 3- تبين أهمية الاستفادة من الاطلاع على نظم الفحص الحديثة والمستحدثة بالدول المقارنة والمتقدمة التى سبقتنا فى ذلك، وخاصة التجربة الأمريكية والكندية واليابانية، لمواكبة التطور الدولى فى الفحص الضريبى .
- 4- تبين أهمية الطبيعة المتطورة لهيكل الرقابة الداخلية لجهاز التوجيه الفنى بما يتناسب مع الفكر الالكترونى فى التعاملات الضريبية .

التوصيات :

فى إطار نتائج البحث يمكن عرض التوصيات التالية :

- 1- تقديم برامج تدريب تتفاعل مع البيئة الالكترونية للإدارة الضريبية لمواجهة التنافسية العالمية والتي أوشكت على استخدام أجهزة المحمول فى جميع التعاملات الحكومية.
- 2- الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين، وزيادة درجة الانتماء الوظيفى لهم على النحو الذى يتطلب قياسه بصفة دائمة وتنمية هذا الدافع بتقديم برامج سيكولوجية بالجامعات والمعاهد التعليمية وإعداد دراسات من خلال المعهد القومى للدراسات الاجتماعية .
- 3- ضرورة إصدار الميثاق المهنى لمأمور الضرائب و وثيقة الدفاع عن حقوق الممول للعمل على وجود مرجعية يمكن الرجوع إليه فى حالة وجود خلافات بين الطرفين .
- 4- تفعيل نظم المتابعة وبرامج الإرشاد الضريبي، لأنها وبحق أحد الأدوات التى تقلل حالات الخلافات وخاصة من خلال الانترنت كبرامج إعلانات ضريبية الكترونية.

الهوامش

- 1- Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett: “The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations”. Advances in Accounting Behavioral Research, Volume: 11, 2008
- 2- د. نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد الواحد والعشرون ، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٥ ، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)
- 3- Hamid Toh Idi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: “ Using balanced scorecard in educational organizations”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 5544-5548.
- 4- B Ramesh : “Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector” Management Accountant. Calcutta: May 2010. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365.
- 5- Germán Creamer, Yoav Freund : “Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance” Decision Support Systems, Volume 49, Issue 4, November 2010, Pages 365-385.
- 6- C J McNair, Ted Watts: “THE INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD MODELS”. Cost Management. Boston: Sep/Oct 2009. Vol. 23, Iss. 5; pg. 5, 8 pgs.
- 7- Eelke Wiersma :”For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study” Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4, December 2009, Pages 239-251.
- 8- Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : “The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns” . Advances in Accounting, Volume 24, Issue 1, June 2008, Pages 8-15.
- 9- Gerald K DeBusk, Aaron D Crabtree :”Does the Balanced Scorecard Improve Performance?” Management Accounting Quarterly. Montvale: Fall 2006. Vol. 8, Iss. 1; pg. 44, 5 pgs.

- 10- Christian Ax, Trond Bjornenak “ Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden” Management Accounting Research, Volume 16, Issue 1, March 2005, Pages 1-20.
- 11- William N. Dilla, Paul John Steinbart : “The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments” International Journal of Accounting Information Systems, Volume 6, Issue 3, September 2005, Pages 159-176.
- 12- Theresa Libby, Steven E Salterio, and Alan Webb: “The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment”. The Accounting Review. Sarasota: Oct 2004. Vol. 79, Iss. 4; pg. 1075, 20 pgs.
- 13- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ
- 14- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques: “Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services”. Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 2632-2638
- 15- Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : “Reducing conflict in balanced scorecard evaluations”. Accounting, Organizations and Society, Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377
- 16- Fahrettin Okcabol : “Corporate and Government Accountability for Sustainable Environments: The Balanced Scorecard Approach”Advances in Public Interest Accounting, Volume: 13, 2007.

17- لمزيد من التفاصيل : راجع

- Wendy James: “Rationality, institutionalism and accounting change: Understanding a performance management system

within an Australian public sector entity”. Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 5 Issue: 3 2009

- Beverley R Lord, Yvonne P Shanahan, Michelle J Gage: “The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective” Pacific Accounting Review Volume: 17 Issue: 1 2005
 - Federica Farneti, James Guthrie: “Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices”. Journal of Human Resource Costing & Accounting Volume: 12 Issue: 1 2008
 - Tariq H. Ismail: “Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice”. Managerial Auditing Journal Volume: 22 Issue: 5 2007
- 18- Selena Aureli: “The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies “. Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20, 2010
- 19- George Joseph: “A rationale for stakeholder-based management in developing nations”. Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 4 Issue: 2 2008
- 20- Roger L. Burritt, Stefan Schaltegger: “Sustainability accounting and reporting: fad or trend? “. Accounting, Auditing & Accountability Journal Volume: 23 Issue: 7 2010
- 21- Rozhan Othman : “Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning”. International Journal of Productivity and Performance Management Volume: 57 Issue: 3 2008
- 22- لمزيد من التفاصيل راجع :
- M. Punniyamoorthy, R. Murali: “Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool” Benchmarking: An International Journal Volume: 15 Issue: 4 2008

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

- Adrien Chia, Mark Goh, Sin-Hoon Hum: “Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective”. Benchmarking: An International Journal Volume: 16 Issue: 5 2009
- 23- C. Hadlai Hull Norman H. Nie SPSS update 7 – 9 New procedures and Facilities for releases, McGraw – Hill Book Company. 1981.
- 24- د: احمد بدر – أصول البحث العلمى – وكالة المطبوعات بالكويت – سنة 1986

الملاحق :**أولاً : قوائم الاستقصاء****قائمة الاستقصاء رقم (1)**

لقياس المنظور الأول : المنظور المالى

وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس المنظور المالى
لبطاقة القياس المتوازن للأداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض
1	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالى عوائد الإدارة الضريبية (%).					
2	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالى الأصول الثابتة من الحواسب الآلية (%).					
3	الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه).					
4	الإيرادات الضريبية من منتجات الالكترونية جديدة (حزمة البرامج الالكترونية) (بالجنيه).					
5	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالى تكلفة أصول البنية التحتية (%).					
6	عدد الإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالى الإقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد).					
7	قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الأشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%).					

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

					8	تكلفة خدمات التوقيع الالكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%).
					9	تكلفة التجديد والإحلال والتطوير للمعدات الالكترونية إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%).
					10	العائد على الاستثمار في تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%).

قائمة الاستقصاء رقم (2)

لقياس المنظور الثاني : الممول

وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس منظور الممول
لبطاقة القياس المتوازن للأداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض
11	عدد الممولين وتصنيفهم لضريبة المرتبات والأرباح التجارية والصناعية والمهن غير التجارية وممولي الأشخاص الاعتبارية والممولين غير المقيمين (عدد).					
12	ممولي ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين فى الطاقة الضريبية (%).					
13	الإيرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه).					
14	الممولين غير المسجلين (فقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد).					
15	قيمة الانفاق على الإعلانات الضريبية وبرامج الإرشاد الضريبي إلى عدد الممولين (%).					
16	مؤشر رضا الممولين (%).					
17	مؤشر ولاء الممولين (%).					

					18	تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه) .
					19	عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد) .
					20	مؤشر الصورة الذهنية لرأى الممولين فى جدية العائد من الضريبة المسددة وانعكاساتها عليهم (%).
					21	متوسط مدة العلاقة بالمول (عدد) .
					22	متوسط رقم أعمال الممول (بالجنيه)

قائمة الاستقصاء رقم (3)

لقياس المنظور الثالث : العمليات الداخلية (إجراءات التحاسب الضريبي)
وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس منظور العمليات الداخلية
لبطاقة القياس المتوازن للاداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض
23	المصروفات الاستخدامية / إجمالى الإيرادات (%).					
24	الوقت المعيارى المخصص لتجميع البيانات وتصنيفها (عدد ساعات) .					
25	الوقت المعيارى المخصص للفحص (عدد ساعات) .					
26	الوقت المعيارى المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات).					
27	عدد ساعات الاخطار إلى الوقت المعيارى (%).					
28	الوقت المعيارى المخصص للتحصيل (عدد ساعات) .					
29	متوسط الوقت المنفق فى اتخاذ القرارات لدعم الفحص والفحص المكتبي (عدد ساعات) .					
30	التحسن فى الإنتاجية بزيادة معدلات الأداء الشهرية (%).					

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية

					31	طاقة أو سعة تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات) .
					32	نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الرأسمالية المخصصة للإدارة الضريبية (%)

قائمة الاستقصاء رقم (4)

لقياس المنظور الرابع : التعلم والنمو (التنمية البشرية)
 وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس منظور التعلم والنمو
 لبطاقة الأداء المتوازن

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض
33	مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%)					
34	مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالى الموارد (%)					
35	تكلفة برامج التدريب عن طريق الفيديو كومفرانس على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولى الضريبية على أرباح الأشخاص الاعتبارية (%)					
36	تكلفة برامج التدريب على الفحص المميكن إلى عدد ممولى الضريبية على الدخل (%)					
37	تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبات + تحصيل تحت حساب الضريبية + إقرارات ضريبية + توقيع الكترونى) إلى عدد ممولى الضريبية على الدخل (%)					
38	الاستثمار فى دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الاميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)					

					39	تكلفة الاستخدامات لتطوير وإكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)
					40	مؤشر رضا العاملين (نسبة)
					41	نظرة العاملين وولائهم للإدارة الضريبية - مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)
					42	نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)

ثانيا : الجدول الإحصائية

جدول رقم (2)

ملخص نتائج التحليل الاحصائي للقائمة الأولى

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M 1	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 2	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 3	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 4	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 5	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 6	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 7	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 8	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 9	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M 10	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الثبات فى الإجابات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.939	.104	10

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

جدول رقم (5)
نتائج تحليل كاي²

Chi-Square Test

	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10
Chi-Square	67.837	50.395	54.233	48.884	37.372	94.651	88.302	28.070	57.953	67.605
df	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

جدول رقم (6)
نتائج اختبارات F-Test

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	136.308	85	1.604		
Within People				2.645	.000
Between Items	32.862	9	3.651		
Residual	1056.238	765	1.381		
Total	1089.100	774	1.407		
Total	1225.408	859	1.427		

Grand Mean = 4.42

جدول رقم (7)
ملخص نتائج التحليل الإحصائي للقائمة الأولى

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M11	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M12	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M13	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M14	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M15	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M16	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M17	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M18	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M19	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M20	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M21	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M22	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%

جدول رقم (8)
نتائج تحليل الثبات في الاجابات
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.889	.168	12

جدول رقم (10)
نتائج تحليل كاي²

Chi-Square Test

	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22
Chi-Square	24.349	9.465	1.674	22.023	19.814	92.977	88.837	16.209	43.419	50.977	38.070	71.558
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.050	.795	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000

جدول رقم (11)
نتائج اختبارات F-Test

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Within People	Between People	175.275	85	2.062	11.987	.000
	Between Items	223.174	11	20.289		
	Residual	1582.492	935	1.693		
	Total	1805.667	946	1.909		
Total		1980.942	1031	1.921		

Grand Mean = 3.73

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

جدول رقم (12)
ملخص نتائج التحليل الإحصائي للقائمة الأولى
Case Processing Summary (a)

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M23	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M24	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M25	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M26	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M27	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M28	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M29	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M30	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M31	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M32	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
	0	.0%	88	100.0%	88	100.0%

جدول رقم (13)
نتائج تحليل الثبات في الإجابات
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.911	.027	10

جدول رقم (16)
نتائج اختبارات F-Test

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Within People	Between People	150.838	85	1.775	10.089	.000
	Between Items	154.210	9	17.134		
	Residual	1299.290	765	1.698		
	Total	1453.500	774	1.878		
	Total	1604.338	859	1.868		

Grand Mean = 3.78

جدول رقم (15)
نتائج تحليل كاي²

Chi-Square Test

	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32
Chi-Square	20.279	65.744	78.971	75.093	71.186	48.186	9.116	5.279	25.047	47.605
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.260	.000	.000

جدول رقم (17)
ملخص نتائج التحليل الإحصائي للقائمة الرابعة
Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M33	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M34	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M35	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M36	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M37	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M38	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M39	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M40	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M41	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%
M42	86	97.7%	2	2.3%	88	100.0%

استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية

جدول رقم (18)
نتائج تحليل الثبات في الإجابات
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.108	10

جدول رقم (20)
نتائج تحليل كاي²

Chi-Square Test

	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40	M41	M42
Chi-Square(a)	8.767	43.884	30.977	41.093	64.349	13.651	49.116	32.953	83.651	75.395
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.067	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000

جدول رقم (21)
نتائج اختبارات F-Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	122.093	85	1.436		
Within People					
Between Items	60.112	9	6.679	4.186	.000
Residual	1220.488	765	1.595		
Total	1280.600	774	1.655		
Total	1402.693	859	1.633		