

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد
نجلاء نمر عبد الغني علاونة

إشراف
د. مفيد الظاهر

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات
الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2017م

أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد

نجلاء نمر عبد الغني علاونة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2017/11/29م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1. د. مفيد الظاهر / مشرفاً ورئيساً

.....

2. د. عاطف علاونة / ممتحناً خارجياً

.....

3. د. غسان دعاس / ممتحناً داخلياً

.....

الإهداء

إلى خير البرية ومعلمها، سيد الخلق أجمعين، خاتم النبيين والمرسلين، سيدنا محمد النبي الأمي،
صلى الله عليه وسلم.

إلى الأمان الذي لا يشوبه خوف، إلى سندي الذي لا يميل، إلى الرجل الذي وهبني قلبه وعمره، إلى
محصن السلاص وراحتي وهديّة الله لي، إلى بطلي الأوحّد وإستقامة ظهري ؛ إلى الحبيب والذي دمت
بحفظه الرحمة.

إلى من تنقّه لي صنّع الصباح، ووحدّها بقبيني طفلة في زوايا عينيها، وتفتح لي ابواب الرجاء كلما
حاصرني القلق، وتقاسمني سقف الأمنيات، إلى أول الأوطان وآخر المطاف ؛ إلى والدتي الحبيبة الوفية
وجيئنها المسترسل في كل صلاة حماك الله وادامك.

إلى الذين أناروا لي دربي ومنحوني النور والسعادة، إلى ضياء عيني إخواني ؛

فادي، أبي الثاني وسندي في هذه الحياة.

ومحمد، النقي كحبات المطر وهو عوني بعد الله.

وطلال، آخر الحب وأعزبه.

إلى الروح التي سكنت روحي، إلى رفيق الدرب " أيمه "

إلى حياة الروح وروح الحياة، إلى أحباب الله " نمر وناصر وعمر "

إلى الحب الذي لا ينضب ؛ إلى كل الصديقات والزميلات.

إلى القابعين خلف خيوط الشمس، الواقفين عند حدود الأمس وباعوا حريتهم لنعيش أحرارا ؛ إلى
اسرانا اليواسل.

إلى أرواح الشهداء الخالدين الذين جادوا بأرواحهم في سبيل فلسطين.

الكلّ جميعا أهدي ثمرة بحثي هذا..

الباحثة

الشكر والتقدير

قال تعالى في محكم كتابه العزيز {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} المجادلة، آية (11).

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ " .

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الذي بفضله وصلت لقماتي هذا والحمد والشكر على ما آتاني.

لا يسعني إلا أن أشكر ومنه أعمق قلبي الدكتور مفيد الظاهر الذي كان لي خير المعين بعمله والمشفق على إخراج رسالتي إلى حينه النور.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الفاضلين جميعاً وأخص بالذكر الدكتور سامح العطوط، والدكتور سائد الكوني، والدكتور محمد شرافة على ما قدموه لي من مساعدة وتوجيهات ونصائح خلال فترة دراستي.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة المهتمين بالممتحن الداخلي الدكتور غسان دحاس، والممتحن الخارجي الدكتور عاطف علاونة، اللذين تحملا عناء قراءة الرسالة ومناقشتها.

كما وأتقدم بالشكر لمديري دوائر ضريبة الدخل لما قدموه لي من مساندة في إتمام رسالتي فلم يخلوا بتزويدي بالمعلومات اللازمة.

وفي النهاية أشكر جامعتي الحبيبة " جامعة النجاح الوطنية " الصرح العظيم، وأشكر جميع الزميلات والزملاء وأتمنى لي ولكم حياة مليئة بالنجاح ووفقني ووفقكم الله.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	ج
	الشكر والتقدير	د
	الإقرار	هـ
	فهرس المحتويات	و
	فهرس الجداول	ط
	فهرس الأشكال	ك
	فهرس الملاحق	ل
	الملخص	م
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1	مقدمة الدراسة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أسئلة الدراسة	4
4.1	فرضيات الدراسة	4
5.1	أهداف الدراسة	5
6.1	أهمية الدراسة	6
7.1	متغيرات الدراسة	6
8.1	منهج الدراسة والأدوات	7
9.1	حدود الدراسة	7
10.1	مصطلحات الدراسة	7
11.1	الدراسات السابقة	9
1.11.1	الدراسات الفلسطينية	9
2.11.1	الدراسات العربية	13
3.11.1	الدراسات الأجنبية	16
4.11.1	التعليق على الدراسات السابقة	17
5.11.1	المساهمة التي تقدمها هذه الدراسة الحالية	18
6.11.1	التجارب السابقة	18

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الفصل الثاني: الإطار النظري	25
1.2	المفهوم العام لإعادة هندسة الأعمال	26
1.1.2	تعريف إعادة هندسة الأعمال	26
2.1.2	عناصر إعادة هندسة الأعمال	27
3.1.2	خصائص إعادة هندسة الأعمال	28
4.1.2	أهداف إعادة هندسة الأعمال	29
5.1.2	خطوات إعادة هندسة الأعمال	29
6.1.2	المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال	31
7.1.2	مكونات إعادة هندسة الأعمال	32
8.1.2	العلاقة ما بين إعادة هندسة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي والحوكمة	38
2.2	المفهوم العام للتحاسب الضريبي	39
1.2.2	عملية التحاسب الضريبي ومكوناتها	39
2.2.2	إجراءات التحاسب الضريبي	43
3.2.2	العلاقة ما بين مكونات وإجراءات التحاسب الضريبي	49
4.2.2	نبذة تعريفية عن الإدارة العامة لضريبة الدخل في فلسطين	50
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	52
1.3	منهج الدراسة	53
2.3	مجتمع الدراسة	53
3.3	عينة الدراسة	53
4.3	أداة الدراسة	55
5.3	صدق الأداة	56
6.3	ثبات الأداة	56
7.3	إجراءات الدراسة	57
8.3	أنموذج وتصميم الدراسة	58
9.3	المعالجات الإحصائية	59
	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	60
1.4	تحليل أسئلة الدراسة	61

الرقم	الموضوع	الصفحة
2.4	تحليل فرضيات الدراسة	70
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	87
1.5	النتائج	88
2.5	التوصيات	91
	قائمة المصادر والمراجع	93
	الملاحق	98
	Abstract	b

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	معايير تحديد العمليات المحتمل إعادة هندستها	33
جدول (2)	التغيرات التي تحدثها تقانة المعلومات	37
جدول (3)	الشرائح التصاعدية	47
جدول (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة	54
جدول (5)	معاملات ثبات المقياس	57
جدول (6)	والمتوسطات الحسابية لمحور تصميم العمليات	63
جدول (7)	المتوسطات الحسابية لمحور الرؤية الاستراتيجية	64
جدول (8)	المتوسطات الحسابية لمحور الموارد البشرية	66
جدول (9)	المتوسطات الحسابية لمحور تقانة المعلومات	67
جدول (10)	المتوسطات الحسابية لمحور إجراءات التحاسب الضريبي	69
جدول (11)	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي	71
جدول (12)	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي	73
جدول (13)	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي	75
جدول (14)	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي	77
جدول (15)	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر تقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي	79
جدول (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات إعادة هندسة الأعمال	81

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (17)	تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated measures) بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الأعمال)	81
جدول (18)	اختبار نتائج (LSD) للمقارنات البعدية بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الأعمال)	82
جدول (19)	نتائج تحليل التباين لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا للمتغيرات الديموغرافية	83
جدول (20)	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	84
جدول (21)	نتائج معامل الارتباط	85

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1)	أهداف مديرية الضريبة اللبنانية	20
شكل (2)	الهدف من برامج التدريب	23
شكل (3)	منهجية (هامبر وشامبي) لتحديد خطوات إعادة هندسة الأعمال	31
شكل (4)	معايير تمكين المنظمة من استطلاع رؤيتها	34
شكل (5)	أبعاد التمكين	36
شكل (6)	مكونات عملية التحاسب الضريبي	39
شكل (7)	إجراءات التحاسب الضريبي	43
شكل (8)	وسائل تحصيل وجباية الضرائب	47
شكل (9)	العلاقة ما بين مكونات وإجراءات التحاسب الضريبي	49
شكل (10)	أنموذج الدراسة	58
شكل (11)	اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات إعادة هندسة الأعمال	62
شكل (12)	نتائج الفرضية الرئيسة الاولى	72
شكل (13)	نتائج الفرضية الفرعية الاولى	74
شكل (14)	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	76
شكل (15)	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	78
شكل (16)	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	80

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق (1)	الأستبيان	99
ملحق (2)	قائمة المحكمين	104

أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي

في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد

نجلاء نمر عبد الغني علاونة

إشراف

د. مفيد الظاهر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي بهدف تحسين أداء الدوائر الضريبية من خلال إعادة تصميم عملياتها وتحديد رؤيتها الإستراتيجية ورفع مستوى الموارد البشرية والإستعانة بتقانة المعلومات.

وقد تم مناقشة وتحليل موضوعات هذه الدراسة من خلال خمسة فصول، بحيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني تناول التعرف على مفهوم إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي، بالإضافة إلى التطرق لتجربة واقعية عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال على مجال الضرائب في لبنان، أما فيما يتعلق بالفصل الثالث والرابع، فتم عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها، وفي الفصل الخامس تم توضيح النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم الاستبانة لإستعمالها كأداة في الدراسة ومن ثم تحكيمها، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (150) استبانة على موظفي دوائر ضريبة الدخل في محافظات الضفة الغربية، في حين بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (143) استبانة، بنسبة استرداد (95.3%)، وتم استبعاد (13) استبانة غير صالحة، وبالتالي خضعت (130) استبانة للتحليل، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها اختبار (One-Sample T-Test)، بالإضافة إلى معامل الارتباط (Pearson Linear Correlation Coefficient) ومعامل التفسير (R Square) لتوضيح

العلاقة، كما تم استخدام معامل التأثير (Beta) لمعرفة أثر تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج وكان أبرزها:

1. يساهم تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال في دوائر ضريبة الدخل بتحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار درجة التأثير ($B=78.4\%$) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (78.4%).
2. أظهرت درجة التأثير ($B=59\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تصميم العمليات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (59%).
3. أظهرت درجة التأثير ($B=53.6\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الرؤية الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (53.6%).
4. أظهرت درجة التأثير ($B=60\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (60%).
5. أظهرت درجة التأثير ($B=62.7\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تقانة المعلومات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (62.7%).
6. إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تصميم العمليات و الرؤية الإستراتيجية والموارد البشرية وتقانة المعلومات، وإجراءات التحاسب الضريبي، حيث كانت النسب على التوالي (81.8%)، (80.8%)، (77.5%)، (79.2%)، (79.8%)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال واثرها على إجراءات التحاسب الضريبي تبعا للمتغيرات.

7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات إعادة هندسة الأعمال مجتمعة ومنفردة على إجراءات التحاسب الضريبي.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

كما وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها:

1. في ظل توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال يجب على دوائر ضريبة الدخل أن تتبنى مدخل إعادة هندسة الأعمال لتحسين أداء العمل الضريبي وزيادة فعالية إجراءات التحاسب الضريبي عن طريق:

- زيادة الاهتمام بجانب تصميم العمليات، والعمل على التخلص من العمليات القديمة واستعمال أنظمة العمل الجديدة، الأمر الذي ينعكس على مستويات الأداء بشكل فعال، إذ سيعمل على تسهيل المعاملات الضريبية للمكلفين وانجازها بسرعه اكبر.
- يجب على الدوائر الضريبية ان تولي اهتمام اكبر في تحديد الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية، وذلك من خلال تعزيز مشاركة العاملين في دوائر ضريبة الدخل في إعداد الخطة والأهداف الإستراتيجية، بحيث يتم الاستفادة من خبراتهم.

2. ضرورة تبني وزارة المالية إعداد خطة متكاملة وتكوين فريق متخصص لتطبيق إعادة هندسة الأعمال على دوائر ضريبة الدخل، كمحاولة منها لرفع مستوى الأداء الضريبي وتقديم خدمات أفضل للمكلفين.

3. تشجيع القيام بدراسات موسعة ومفصلة عن أثر تطبيق مدخل إعادة هندسة الأعمال على الدوائر الضريبية، لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء الضريبي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة

8.1 منهج الدراسة والادوات

9.1 حدود الدراسة

10.1 مصطلحات الدراسة

11.1 الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تشهد المؤسسات الكثير من التقدم والتطور في جميع الأعمال والخدمات، سواء كان في القطاع العام أم القطاع الخاص في معظم الدول المتقدمة، ولعل السبب يعود للعولمة الاقتصادية و التطورات التي تحدث في عالم الاتصالات ونظم المعلومات، الامر الذي ترك أثراً بالغاً في مجال الأعمال، إذ اشتدت المنافسة لدرجة ليس لها مثيل واصبح التحديث والتجديد والتغيير من سمات هذا المجال، الامر الذي أثار عدة تساؤلات لدى الإداريين حول قدرة الآليات الإدارية الحالية على التعامل مع هذه المستجدات، والحاجة إلى إيجاد حلول لتحسين الطرائق الإدارية التقليدية ورفع كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف الإنتاج (احمد، 2011).

هذه الظروف هيأت الأجواء لقبول الدعوة لما عرف حديثاً بإعادة هندسة الأعمال، او (الهندرة) كما يسميها البعض، اي الهندسة والإدارة معاً، حتى ان المؤسسات بدأت بإعادة هيكلة أعمالها واتباع منهجية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال التي تشمل إعادة تصميم العمليات التي تعتبر محوراً هاماً وأساس التغيير الجذري في مجال هندسة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى العوامل الجوهرية في (الهندرة) والمتمثلة في دور تقنية المعلومات ووضع رؤية استراتيجية وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية (السر، 2008).

ولمجاراة هذا التطور يجب على مؤسساتنا الفلسطينية الاستفادة من تجربة الغير في تطبيق هذه النظريات والأساليب العلمية، لكي تحقق أعلى معدلات في الأداء والانتاج و لتتمكن من تقديم خدمات افضل للمواطنين.

ولتحقيق هذا يمكن لمؤسساتنا أن تتبنى أسلوب إعادة هندسة الأعمال، والهدف من وراء هذا الاسلوب هو إعادة التفكير الاساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق التحسينات الجوهرية في معايير قياس الأداء مثل: التكلفة، والخدمة، والجودة والسرعة.

ويمكن القول: إن إعادة هندسة الأعمال لا تقتصر على المؤسسات ذات المواصفات الخاصة، في حين يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات، ومن هنا فإن المؤسسات التي تواجه مشكلات ستتغير بالدرجة التي تجعلها تستعيد قوتها ويزداد نجاحها.

بالتالي يمكن تطبيق إعادة هندسة الأعمال على الدوائر الضريبية التي تشكل احد اهم المؤسسات الفلسطينية بما توفره من موارد مالية عالية، بالاضافه إلى أثر الضرائب في تحقيق الاستقرار الاقتصادي للبلد وتشجيع الاستثمار، لذا ستسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع إعادة هندسة الأعمال وأثر تطبيقها لتحسين إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، بحيث تعمل على تحسين الأداء الضريبي وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمكلفين وتطوير طرائق الجباية والتحصيل وبالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين جودة المعلومات، لكي تصل إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب لاستخدامها في القرارات اللازمة.

2.1 مشكلة الدراسة

ترغب المؤسسات في تطوير فرص جديدة للقيام بأعمالها، وخاصة في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي جاءت مواكبة للتطور في مجال المعلومات والتكنولوجيا، فأصبحت المؤسسات بحاجة إلى إعادة النظر في طرائق تأدية أعمالها بغية تشخيص نواحي القصور والعمل على معالجتها وتحسينها وذلك محاولة منها لتلبية حاجات زبائنهم وتحقيق رضاهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم.

ويعد مفهوم إعادة هندسة الأعمال احد المفاهيم السائدة الذي يتم الاعتماد عليه لتبني استراتيجيات التغيير التي تسهم في إعطاء المؤسسات المرونة اللازمة لمواكبة التطورات الحاصلة، وعلى الرغم من اعتماد العديد من الدول على هذا المفهوم في مؤسساتها وخاصة في مجال الضرائب، إلا ان المؤسسات الفلسطينية لم تعطِ الاهتمام الكافي لهذا المفهوم.

وإنطلاقاً من حرص الباحثة على نشر مفهوم إعادة هندسة الأعمال ورغبة منها في معرفة أثره على إجراءات التحاسب الضريبي، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة في:

دراسة أثر تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

3.1 اسئلة الدراسة

يمكن من خلال هذه الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

وينبثق عنه عدة اسئلة فرعية:

- السؤال الفرعي الأول: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون تقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

السؤال الرئيس الثاني: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو إجراءات التحاسب الضريبي المتمثلة في تقدير الوعاء الضريبي وتحديد سعر الضريبة وجباية وتحصيل الضريبة؟

4.1 فرضيات الدراسة

للأجابة عن اسئلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم العمليات وإجراءات التحاسب الضريبي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية وإجراءات التحاسب الضريبي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية وإجراءات التحاسب الضريبي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقانة المعلومات وإجراءات التحاسب الضريبي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

5.1 أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة الأعمال والذي يتلاءم مع تسارع حركة التغيير المعاصرة في كل أوجه مكونات الحياة الاقتصادية، وإن الحاجة إلى تطبيق هذا المفهوم خاصة في مجال التحاسب الضريبي يأتي من متابعه هذه التغيرات، والاستفادة من الفرص، وتخفيض تكاليف الجباية وزيادة الكفاءة.

2. كما تهدف الدراسة إلى تشخيص أثر تطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال في دوائر ضريبية الدخل لتحسن الأداء فيها، ومعرفة العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وبين إجراءات التحاسب الضريبي.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يأتي:

1. تسهم هذه الدراسة في تقديم الفائدة العلمية للمكتبة الفلسطينية خاصة للدراسات التي تتعلق في مجال الضرائب.
2. معرفة مدى استعداد دوائر ضريبية الدخل لتبني مفهوم إعادة هندسة الأعمال وجاهزيتها لتطبيقه على إجراءات التحاسب الضريبي.

7.1 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: مكونات إعادة هندسة الأعمال.

- الرؤية الاستراتيجية.
- تصميم العمليات.
- الموارد البشرية.
- تقانة المعلومات.

المتغير التابع: إجراءات التحاسب الضريبي.

- تحديد الوعاء الضريبي.
- تحديد سعر الضريبة.
- جباية وتحصيل الضريبة.

8.1 منهج الدراسة والادوات

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تركزت الدراسة على مجتمع متمثل بمديري وموظفين ومأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل الواقعة في محافظات الضفة الغربية، بحيث تم اختيار المديرين بحكم مسؤوليتهم عن البحث عن كل ما هو جديد وامتلاكهم التصور والرؤية الاستراتيجية، واختيار الموظفين ومأموري التقدير بحكم معرفتهم بتفاصيل العمل وإطلاعهم على سير العمل الميداني.

ادوات الدراسة: لغرض هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة.

عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على مجتمع متمثل في (150) من موظفين ومديري دوائر ضريبة الدخل.

9.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على مديري وموظفين ومأموري تقدير دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية بين عامي 2016-2017.

الحدود الجغرافية: تضمنت الدراسة دوائر ضريبة الدخل الواقعة في محافظات الضفة الغربية.

10.1 مصطلحات الدراسة

إعادة هندسة الأعمال

وهو مدخل جديد لإحداث تغييرات جذرية وسريعة في تصميم العمليات، لتحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتشمل كلاً من العمليات والرؤية الاستراتيجية والموارد البشرية وتقانة المعلومات (احمد، 2011).

تصميم العمليات

تتضمن كل عملية مجموعة من الخطوات المتسلسلة، التي تبين بالتفصيل الإجراءات الواجب القيام بها، كما تشمل عملية اختيار المدخلات والعمليات ومخرجات العمل، والطرائق التي تحول المدخلات إلى مخرجات (الاغا، 2006).

الرؤية الاستراتيجية

تشير إلى تخیل الحالة التي ترغب ان تكون عليها المؤسسة مستقبلا والتي تحقق طموحاتها واهدافها الاستراتيجية وسبل الوصول إلى ذلك وإدراكها (الاغا، 2006).

الموارد البشرية

وهم العاملون في المؤسسة وكل ما يتعلق بهم، مثل تأهيلهم ومنحهم الصلاحيات وحرية التصرف في اتخاذ القرارات (قزع، 2013).

تقانة المعلومات

وتتجسد في الأجهزة والوسائل والنظم التي تساعد المؤسسة ومواردها البشرية على تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها واسرتها باستخدام تقنيات الحاسوب والاتصال (فرج، 2009).

إجراءات التحاسب الضريبي

وتتضمن إجراءات التحاسب الضريبي كل ما يتعلق بالأداء الضريبي المتمثل بإجراءات تحقق الضريبة (اي تحديد الوعاء الضريبي والمادة الخاضعة للضريبة) وأساليب تقديرها وطرائق تحصيلها وجبايتها وغيرها من العمليات التي تحدث بين الإدارة الضريبية والمكلفين، وتقع ضمن اطار إجراءات التحاسب الضريبي (السويطي، 2008).

11.1 الدراسات السابقة

من أجل الاستفادة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع سيتم تقسيمها إلى عدة دراسات: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية و دراسات أجنبية:

1.11.1 الدراسات الفلسطينية

1- دراسة (الآغا، 2006) بعنوان: "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة"

أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين العامين والمديرين ورؤساء الاقسام في المصارف العاملة في محافظات غزة، وتم اتباع المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات، وقد كان هدف هذه الدراسة التعرف إلى إعادة هندسة الأعمال في المصارف، والتعرف إلى مدى تأثير إعادة بناء الهياكل التنظيمية والقدرات التكنولوجية ومعايير الجودة الشاملة في هندسة الأعمال.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة بين إعادة هندسة الأعمال والعوامل المؤثرة عليها والمتمثلة في إعادة بناء الهياكل التنظيمية والقدرات التكنولوجية العالية والتغيرات في توقعات العميل بالإضافة إلى معايير الجودة.

وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بتقييم صحة العمليات المصرفية وفعاليتها من خلال حجم العمليات التي يتم انجازها وعددها بالإضافة إلى التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس التسلسل الإداري.

2- دراسة (السر، 2008) بعنوان: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"

أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة في الأجهزة الامنية والادارات العامة في قطاع غزة، وتم الاعتماد على الاستبانة

بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لتدعيم الدراسة، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة بالإضافة إلى التعرف إلى المعوقات والصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطويرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطوير إعادة هندسة الأعمال.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها وجود وعي لدى القيادة في وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري ولكن هناك قصور في فهم مفهوم الهندرة (إعادة هندسة الأعمال) بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف تدريب العاملين.

وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير والعمل على سن القوانين والتشريعات التي تساعد على الابداع وإعادة بناء العمليات.

3- دراسة (النتشة، 2009) بعنوان: "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي والقدرات التكنولوجية وكفاءة الخدمات وفعاليتها وجودتها في بلدية الخليل والتعرف إلى أثر انعكاسات إعادة الهندسة على الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغه بالإضافة إلى الحاجة لزيادة كفاءة العمليات الإدارية ومستويات الأداء وفعاليتها، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها لمعايير الجودة الشاملة ولكن بدرجة متوسطة.

وأوصى الباحث بضرورة النظر بشكل إيجابي إلى الاستثمار في تقنية المعلومات حتى وإن ارتفعت كلفتها، مع ضرورة وضع خطط لتأهيل من يثبت لديه القدرة على التماشي مع

منظومة العمل الجديد بعد تطبيق إعادة هندسة الأعمال، وإنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة الأعمال تكون مهمتها إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات.

4- دراسة (ابو عمشة، 2011) بعنوان: "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)"

أجريت الدراسة على عينة تشمل كل من الطلاب والطالبات في المستويات الدراسية: الثالث والرابع والخامس، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن تطبيق إعادة هندسة الأعمال على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتحسين مستويات الأداء وزيادة جودة الخدمات وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطلبة.

واوصى الباحث بإعادة هندسة العمليات للدوائر التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها، والإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة الأعمال على باقي المنح والقروض التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة.

5- دراسة (قزع، 2013) بعنوان: "مدى كفاءة وملاءمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين"

أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي دوائر ضريبة الدخل وموظفي دائرة الموارد البشرية، واستخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات، وهدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات والكفاءات الإدارية الملائمة للعمل لدى موظفي دائرة ضريبة الدخل والآليات المستخدمة في تطوير الموظفين وتدريبهم ومدى توافر المهارات التنظيمية والمحاسبية والمالية لدى الموظفين.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها توافر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية الملائمة للعمل لدى الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل، إلا أنه تبين عدم وجود تخطيط فعال لدى دائرة الموارد البشرية.

وأوصت الباحثة بضرورة زيادة التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية ووضع برامج تدريب للعاملين والتأكيد على تشجيع نظام الحوافز المادية.

6- دراسة (ابو طامع، 2015) بعنوان: "تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة، دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين"

أجريت هذه الدراسة على عينة تشمل مكلفي دائرة كبار المكلفين في جميع محافظات الضفة الغربية وعلى جميع فئات المكلفين، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تقييم كبار المكلفين لجودة الخدمة الفعلية التي تقدمها دائرة كبار المكلفين الضريبية.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها أن تقييم المكلفين لجودة الخدمات الفعلية المقدمة من دائرة كبار المكلفين غير مرضية، وهذا يشير إلى تقصير في أداء الدائرة وأنها بحاجة إلى تطوير الجودة والخدمات المقدمة.

وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمكلفين والتعامل معهم بنظرة التقه والمصادقية وتطوير جودة الخدمات وتعريف الموظفين وتوعيتهم بجودة الخدمات من خلال دورات تدريبية من أجل تقديم خدمات ضريبية أفضل.

7- دراسة (معالي، 2015) بعنوان: "معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية"

أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي دائرة ضريبة الدخل وموظفي دائرة ضريبة القيمة المضافة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وإستعمال الاستبانة لجمع المعلومات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تحصيل دين الضريبة لدى الإدارة الضريبية في فلسطين، والتعرف إلى إجراءات تحصيل دين الضريبة الإدارية والقضائية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في معوقات التحصيل وفقا لكل من (أساليب التقدير، والتهرب الضريبي والجزاءات الضريبية) من وجهة نظر موظفي الضرائب تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، ومتغير المسمى الوظيفي، ومتغير سنوات الخبرة ومتغير التخصص.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي تعتبر من معوقات التحصيل الضريبي:

- 1- عدم الالتزام بتقديم الكشوفات الدورية، وعدم الالتزام بدفع الضريبة المطلوبة من قبل المكلفين.
- 2- أن ظاهرة التهرب الضريبي تعتبر من أهم معوقات التحصيل الضريبي في فلسطين.
- 3- عدم الثقة ما بين الدائرة الضريبية والمكلفين مما يؤدي إلى خفض الحصيلة الضريبية.
- 4- نقص المعلومات المتعلقة بدخل المكلف في الإقرار الضريبي وعدم شمولها.
- 5- جهل المكلفين بالقوانين الضريبية.

وأوصى الباحث بضرورة المتابعة الدورية والمستمرة من قبل الإدارة الضريبية للإقرارات الضريبية والكشوفات والتقديرات الضريبية، بالإضافة إلى تفعيل دور المحاكم الضريبية في فلسطين من خلال الاستعانة بخبراء الضرائب المختصين من أجل البت بالقضايا الضريبية العالقة.

2.11.1 الدراسات العربية

- 1- دراسة (الكساسبة، 2004) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"

أجريت الدراسة على عينة من المديرين ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى

درجة تأثير تقنية المعلومات وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان أهمها ان 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة الأعمال إلى عملياتها، وان 28% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها او بعضها.

وأوصى الباحث بضرورة توضيح أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة إلى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي لا يوجد لديها توجه لإعادة هندسة الأعمال بالإضافة إلى تمكين الموارد البشرية من خلال منحها حرية التصرف والقدرة على التعلم والمشاركة في صنع القرار.

2- دراسة (السويطي، 2008) بعنوان: "آلية تحسين عملية التحاسب الضريبي بإستخدام منهج (Six Sigma)"

أجريت هذه الدراسة على عينة من المسؤولين والموظفين في الهيئة العامة للضرائب في العراق وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات بالإضافة إلى الاطلاع على تفاصيل سير العمليات في الهيئة، وهدفت الدراسة إلى تحسين عملية التحاسب الضريبي باستخدام المنهج العلمي (Six Sigma) وفق خطواتها التي تدعى (DMAIC) في الهيئة العامة للضرائب وتحديد المشاكل والحلول المقترحة لإعادة تصميم عملية التحاسب الضريبي.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، من أهمها: افتقار هيئة الضرائب لرؤيا واضحة لإدارة الجودة الشاملة وضعف برامج التدريب التي تعمل على زيادة مهارات العاملين بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بتطبيق ادارة ادوات الجودة والمتمثلة بعملية غير مبنية على الحقائق والثقة المتبادلة بين المكلف والسلطة الضريبية وضعف الحصيلة الضريبية.

وأوصى الباحث بتبني نظام (Six Sigma) أساساً لتحسين الأداء في الهيئة العامة للضرائب.

3- دراسة (فرج، 2009) بعنوان: "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرها في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية"

أجريت الدراسة على عينة من المديرين العامين ومديري الأقسام والشعب والوحدات الإنتاجية والخدمية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفاهيم تقانة المعلومات في اعتماد إعادة هندسة الأعمال والوصول إلى مستويات مميزة في الاداء لتحقيق المميزات المستدامة للشركة.

وخرجت الدراسة بالعديد من الاستنتاجات، من أهمها أن الاعتماد على تقانة المعلومات كأحدى مبادئ إعادة هندسة الأعمال يهدف إلى تحسين اساليب أداء الشركة لأعمالها وتطويرها، ثم تحسين أداء العمليات وكل ما يتعلق به من النواحي التقنية والتنظيمية والبشرية وبالتالي تحقيق مستويات أداء مميزة.

4- دراسة (سليمان وآخرون، 2011) بعنوان: "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة"

أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، واستخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الادارية في تطوير اداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، كما استخدموا الاحصاء التحليلي باستخدام الاختبار التائي وتحليل التباين الاحادي.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، وأنه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات في تطوير اداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وأوصى الباحث بأهمية عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين في مديرية تربية عمان الرابعة في مجال إعادة هندسة الأعمال من حيث مفاهيمها وعملياتها والعمل على نشر الثقافات.

3.11.1 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Ahady,2004) بعنوان: “An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology “

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة الأعمال، وذلك عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

واشارت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطا ايجابيا مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة في دعم الادارات العليا، وتغيير الهياكل التنظيمية، وعملية اتخاذ قرارات فعالة، وتصميم العمليات، وخدمة العملاء، وثقافة المنظمات.

بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة الأعمال.

2- دراسة (Nickolas,2004) بعنوان: Reengineering the Problem – Solving " Process

تناولت الدراسة مشكلة الروتين في العمل وطرائق التخلص منه لتمكين رفع كفاءة كل من: الأفراد والعمليات الرئيسية في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تشجيع فكرة إعادة هندسة الأعمال التي قد تكون من افضل الحلول لمعالجة المشكلة وتحسين الاداء ومعدلات الإنتاج.

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج، أهمها أن التعرف إلى العناصر التي تتطلب التغيير هي التي تحقق الأهداف من خلال تحديد القائمين على التغيير والذي بدوره سيساعد على تخفيض التكاليف والوقت.

3- دراسة (Tennant, 2005) بعنوان: “The Application of Business Process

“ Reengineering in the UK

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الأساسية لنجاح تطبيق إعادة هندسة الأعمال في بعض الشركات في المملكة المتحدة، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات، وذلك بهدف معرفة المشكلات و المعوقات لتطبيق إعادة الهندسة.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: أن ابرز الاسباب التي أدت إلى تطبيق إعادة هندسة الأعمال هي الضغوط من المنافسين، والسعي إلى تقليل التكلفة الانتاجية وتحسين جودة المنتج.

بالإضافة إلى أن استخدام الخطط قصيرة الاجل لأيجاد الحلول المناسبة للمشكلات يعد من ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة الأعمال الإدارية.

4.11.1 التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة سواء كانت العربية أم الفلسطينية أم الاجنبية، فقد لاحظت الباحثة أنها تدور حول قياس أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجالات مختلفه، فمنهم من تناول موضوع تطبيق إعادة هندسة الأعمال في المصارف، ومنهم من قام بربط إعادة هندسة الأعمال بجودة الخدمات، وقام آخرون بدراسة أثر إعادة هندسة الأعمال على تقنية المعلومات وفعالية الأداء أو نجاح المؤسسات وفشلها.

وباختلاف تلك المجالات التي قام الباحثون بدراسة أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال عليها، فقد قاموا باتباع أكثر من منهجية واستخدموا أكثر من نموذج لقياس مدى تطبيق إعادة الهندسة بالإضافة إلى استخدامهم معامل الارتباط ومعامل التفسير و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وغيرها.

5.11.1 المساهمة التي تقدمها هذه الدراسة الحالية:

هذه الدراسة ستقوم بقياس أثر تطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال بكافة مكوناته على إجراءات التحاسب الضريبي التي تتعلق بالأداء الضريبي المتمثل في تحديد الوعاء الضريبي وسعر الضريبة والجباية والتحصيل في دوائر ضريبة الدخل في محافظات الضفة الغربية، بالإضافة الى توضيح مدى استعداد دوائر ضريبة الدخل لتطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال، والتعرف على وجهة نظر العاملين في دوائر ضريبة الدخل تجاه هذا المفهوم، ولذلك تعد هذه الدراسة من أوليات الدراسات التطبيقية في مجال التحاسب الضريبي، إذ لم تكن لها دراسة مناظرة في تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال الضرائب في فلسطين.

6.11.1 التجارب السابقة

تناولت الباحثة تجربة واقعية عن تطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال في مجال الضرائب، والتي قامت مديرية الضريبة اللبنانية بتطبيقها على ميدان العمل الضريبي.

مقدمة

في التاسع عشر من نيسان 2007 قام لؤي الحاج شحادة مدير الواردات في وزارة المالية اللبنانية بعقد ورشة عمل تحت عنوان " نحو إطار ضريبي حديث "، ودار النقاش خلال الورشة عن تحديث الإدارة الضريبية وتطويرها في لبنان، وقد تم تناول العديد من المواضيع منها:

- النظام الضريبي في لبنان.
- أسس عمل الإدارة الضريبية.
- مقومات الإصلاح الضريبي.
- الانتقال من التنظيم القائم على أساس أنواع الضرائب إلى التنظيم القائم على أساس توزيع المهام.

• استحداث وحدات جديدة في الإدارة الضريبية.

• إعادة تنظيم الماليات.

• إعادة هندسة الأنظمة والإجراءات وتحديث القوانين والتشريعات.

• إنشاء نظام معلومات مترابطة ونظام تسجيل إلكتروني للمكلفين.

وبعد اطلاع الباحثة على مخرجات ورشة العمل من خلال موقع منظمة التعاون والتنمية

في الميدان الاقتصادي، قامت بتوضيحها كما يأتي:

الهدف من تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مديرية الضريبة اللبنانية:

قامت مديرية الضرائب اللبنانية بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة على أعمالها، إذ بدأت بتحديد الأهداف التي تأمل في تحقيقها والوصول إليها من خلال الرؤية الإستراتيجية التي تمثل إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال، وكانت الأهداف كالاتي:

1- أن تعتمد الإدارة الضريبية على الشفافية و أسس العمل المتطورة.

2- أن يتسم النظام الضريبي بالعدالة.

3- أن تكون إجراءات وآليات العمل بسيطة.

4- الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمكلفين.

5- زيادة مستوى الالتزام الضريبي.

6- زيادة نسبة الإيرادات من الناتج المحلي.

عناصر نجاح تطبيق إعادة هندسة الأعمال في المديرية:

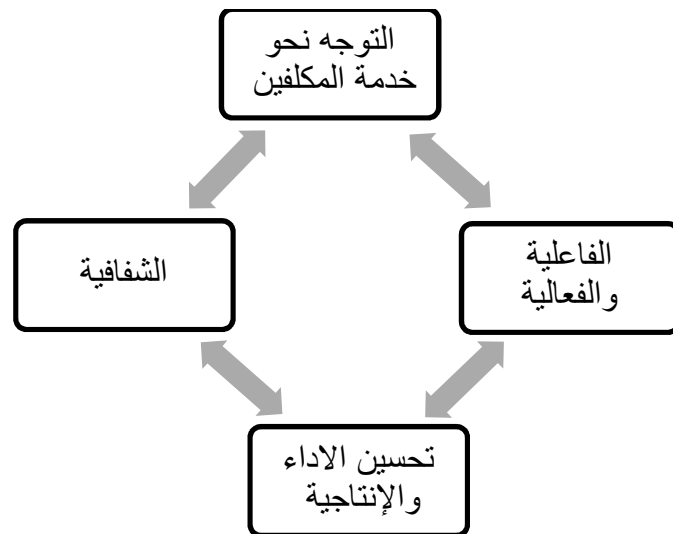
لنجاح تطبيق إعادة هندسة الأعمال، وضعت مديرية الضريبة اللبنانية العديد من النقاط

المهمة وأسماها بعناصر النجاح، وهي كما يأتي:

- توفير عناصر ذات كفاءة ومهارات عالية.
- تشجيع الالتزام والدعم في كافة المستويات.
- توفير الموارد المالية اللازمة.
- توفير برامج تدريب مكثفة ومستمرة لجميع العاملين والموظفين.
- توفير حملات إعلامية وبرامج توعية.
- زيادة القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة.
- إنشاء فريق عمل مخصص ومتكامل للإصلاح الضريبي.
- القدرة على التواصل مع المؤسسات والمنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي، بالإضافة إلى التواصل مع ممثلي القطاع الخاص مثل النقابات وغيرها.

أسس عمل الإدارة الضريبية اللبنانية:

أما فيما يخص الإدارة الضريبية، فإن مديرية الضريبة اللبنانية وضعت عدداً من الأهداف لتكون الأساس للعمل وهي كالاتي:



شكل (1): أهداف مديرية الضريبة اللبنانية

حيث أن:

(1) التوجه نحو خدمة المكلفين:

يكون هذا التوجه عن طريق تفعيل خدمة المكلفين والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم والتي يكون هدفها زيادة توعيتهم بحقوقهم وواجباتهم، وذلك لتسهيل معاملاتهم الضريبية، ومن هذه الخدمات:

• إرسال المعاملات الضريبية وإنجازها إلكترونياً (E-taxation):

تعمل الإدارة الضريبية اللبنانية على إنشاء نظام الخدمات الضريبية الإلكترونية، وسوف يتمكن المكلف من إتمام معاملاته الضريبية عبر الإنترنت.

• مركز اتصالات لخدمة المكلفين (Call Center):

إن إنشاء مركز اتصالات متطور، سيؤمن للمكلفين خدمة متواصلة على مدى 24/7 (24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع).

• تعقب المعاملات الضريبية كافة وتتبعها إلكترونياً:

تم إنشاء نظام معلوماتي يسمح بتعقب كافة أنواع المعاملات الضريبية بشكل إلكتروني، وتوضيح نسبة إنجاز المعاملات والمراحل التي تم المرور بها.

(2) الفاعلية والفعالية:

ويتم ذلك عن طريق تعزيز الموارد والقدرات البشرية وتدريبهم، بالإضافة إلى توفير أنظمة معلوماتية وتقنيات متقدمة، وتحسين آليات سير العمليات والمراجعات.

(3) الشفافية:

وتتمثل الشفافية في تزويد المكلفين بالمعلومات الضريبية، ونشر التقارير والأحصاءات والنشرات التطبيقية.

4) تحسين الأداء والإنتاجية:

وذلك من خلال تطوير قاعدة المعلومات وتطوير الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى تحليل إنتاجية ساعات العمل وترشيد الطاقة الوظيفية، وتحديد مهل زمنية لإنجاز المعاملات من خلال مؤشرات محددة مثل الاعتراضات والتدقيق.

تكوين فرق عمل متخصصة

تنص مبادئ إعادة هندسة الأعمال على إنشاء فرق عمل متخصصة، بحيث يلتزم كل فريق بالأعمال المخصصة له، لهذا قامت مديرية الضريبة اللبنانية بإنشاء ثلاث فرق مركزية لتحسين الالتزام والتدقيق، وتفعيل الخدمات المقدمة للمكلفين وهي كالاتي:

- فريق الالتزام، ويعمل على:

1- فرز المعلومات الواردة من جهات خارجية بغية الاستفادة منها.

2- ربط المعلومات الداخلية الناتجة عن التصاريح الضريبية مع المعلومات الخارجية.

3- العمل على تحليل المخاطر، وإعداد معايير انتقاء الملفات.

4- إنشاء نظام علامات (Scoring System) مبني على أداء المكلف ومخاطره.

- فريق التدقيق، ويعمل على:

1- توحيد طرائق التدقيق في الوحدات كافة عن طريق إعداد مرجع لآليات التدقيق.

2- تقديم دراسات لبعض النشاطات المتخصصة بهدف تحليلها وشرحها.

- فريق خدمات المكلف، ويعمل على:

1- التحضير لتسجيل المكلفين في الخدمات الضريبية الإلكترونية.

2- التحضير لإطلاق مركز الاتصالات لخدمة المكلفين.

3- صيانة المواقع الإلكترونية وتجديدها.

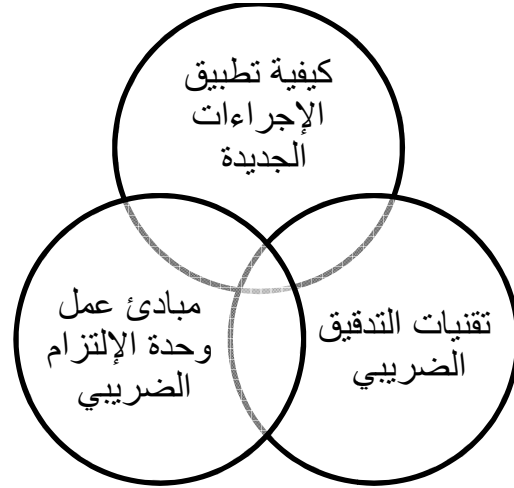
إعادة هندسة الإجراءات والأنظمة الضريبية

عملت المديرية على إعادة هندسة أنظمتها وإجراءاتها الضريبية من خلال إعادة هندسة النماذج الضريبية المتمثلة في التصاريح الضريبية والمستندات الصادرة والواردة، بالإضافة إلى تحديث الإجراءات الضريبية وتفعيلها من خلال تبسيطها.

تمكين القدرات البشرية وتعزيزها:

قامت مديرية الضريبة اللبنانية على إنشاء برامج للتدريب الداخلي والخارجي لتعزيز القدرات البشرية التي تسهم في تحسين نوعية الخدمات المؤمنة للمكلفين.

ويمكن القول أن برامج التدريب تهدف إلى تأكيد ما يأتي:



شكل (2): الهدف من برامج التدريب

المساعدات الفنية الخارجية:

- الزيارات إلى بعض إدارات الضريبة الأجنبية (المغرب، فرنسا).

- تنظيم دورات تدريبية في الخارج.
- جلب الخبراء من المؤسسات الدولية والاستفادة قدر الإمكان منهم
(<http://www.oecd.org>).

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المفهوم العام لإعادة هندسة الأعمال

2.2. المفهوم العام للتحاسب الضريبي

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المفهوم العام لإعادة هندسة الأعمال

هدفت الباحثة إلى توضيح المفهوم العام لإعادة هندسة الأعمال، والإحاطة قدر الإمكان بكل ما يتعلق به من الناحية المعرفية، ولهذا سيتم تناول الآتي:

1.1.2 تعريف إعادة هندسة الأعمال

يعد مفهوم إعادة هندسة الأعمال من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة إذ يمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المنظمات على القيام به من أعمال بالإضافة إلى دراستها وتقييمها وإعادة هيكلتها. أي بمعنى التفكير بصورة جديدة تساعد في مواجهة التغيرات الجذرية من خلال استغلال التطورات الحاصلة في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في ميدان الأعمال.

أطلق الباحثون العديد من المسميات على إعادة هندسة الأعمال، كان من أهمها إعادة البناء وهندسة التغيير والهندسة الإدارية أو (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (هندسة و إدارة) وفي الواقع هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Re-engineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال (جوزيف، 2004).

ويعد (مايكل هامر) و (جيمس شامبي) أول من قدم تعريفاً لمصطلح إعادة هندسة الأعمال وهو (البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر)، وهذا يعني عدم قبول الإصلاح أو الترميم لوضع قائم، وإنما يعني التخلي بشكل كامل عن إجراءات العمل القديمة ومعالجة البنية الأساسية والبدء بالتفكير بصورة جديدة ومختلفة، فيمكن توضيح مفهوم إعادة هندسة الأعمال كما عرفه الباحثان مايكل وجيمس بأنه: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة كلية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة" (هامر، شامبي).

أما فيما يتعلق باللوزي، فقد عرف إعادة هندسة الأعمال بأنها " الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال تطوير أساليب العمل وتحديثه بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية " (اللوزي، 2003).

2.1.2 عناصر إعادة هندسة الأعمال

يتكون مفهوم إعادة هندسة الأعمال من مجموعة من العناصر التي تميزه عن غيره من المفاهيم وهي كالآتي:

1- إعادة التفكير

يتطلب تطبيق إعادة هندسة الأعمال طرح العديد من التساؤلات عن المنظمات وكيفية ادائها وتشغيلها، وبالتالي فإن هذه التساؤلات ستدفع المسؤولين في الكثير من الأحيان إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل، ففي كثير من الأحيان يثبت أنها مفاهيم خاطئة وهذا يعني بالنتيجة نبذ الموروث والقديم من التطبيقات والانفتاح على كل ما هو جديد ومواكب للتحديات الحاصلة، بمعنى آخر يمكن القول إنها تمثل إعادة توجه المنظمات.

2- إعادة التصميم الجذري

يقصد بها اعتماد الابتكار والتجديد بدلا من التطور المرحلي أو التحسين الجزئي، أي عدم النظر إلى الأشياء بظاهرها، إنما الغوص إلى أعماق تلك الأشياء وجذيرها ومحاولة اقتلاعها إن لم تكن صحيحة واعتماد الأسلوب الخلاق والمبتكر في الأداء.

3- التحسينات الجوهرية

وهي السعي لإحداث تغييرات كلية وجذرية في مستويات الأداء وعدم الاكتفاء بالتحسينات الطارئة السهلة والمحدودة التي لا تؤدي دورا هاما في تحقيق التميز والتفوق على

المنافسين، لذلك تتطلب التحسينات الجوهرية معالجة القوالب القديمة واستبدال الغير مناسب منها بكل ما هو جديد ومبتكر.

4- العمليات

يقصد بالعمليات "مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منح ذي قيمة للعملاء"، وتعتبر العمليات من أهم عناصر إعادة هندسة الأعمال إلا أنها تمثل العنصر الأكثر صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، إذ يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات (الحميدي وآخرون، 2016).

3.1.2 خصائص إعادة هندسة الأعمال

- تقوم إعادة هندسة الأعمال على مجموعة من الخصائص التي يمكن إبرازها بالاتي:
- الموظف يتخذ القرار بنفسه، أي أن القرار في يد الموظف وجزء من عمله وليس احتكاراً على المديرين فقط.
 - دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.
 - التدفق الطبيعي للعمل، أي تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.
 - خفض مستوى الرقابة والمراجعة، والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على الأعمال.
 - إنجاز العمل في مكانه، أي عدم الانتقال من مكان إلى آخر مما يعمل على تقليل التكاليف.
 - الجمع بين المركزية واللامركزية، فاستخدام تقنية المعلومات المتطورة من شأنه ان يساعد في تمكين الأدوات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكين المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الأدوات بشبكة اتصالات واحدة (هامر وشامبي، 1995).

4.1.2 أهداف إعادة هندسة الأعمال

تسعى إعادة هندسة الأعمال إلى تمكين المنظمات من تحقيق العديد من الأهداف ويمكن توضيحها بما يأتي:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- التخلص من الإجراءات والتعقيدات المكتبية.
- 3- استخدام نظم المعلومات في عمليات الاتصال والرقابة.
- 4- العمل على تشجيع الابتكار.
- 5- التغيير الجذري في الأداء.
- 6- تحسين مستوى الجودة.
- 7- السرعة في الأداء.
- 8- تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة (حافظ، 2010).

5.1.2 خطوات إعادة هندسة الأعمال

لا توجد خطوات عامة تصلح لجميع المنظمات التي ترغب بإعادة هندسة عملياتها، إذ يفترض أن تكون لكل منظمة خطوات خاصة بها تتلاءم وطبيعة أهدافها وامكاناتها ومتطلباتها واستراتيجيتها.

لقد حددت منهجية (Russell & Taylor) الخطوات التالية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف ومواصفات عملية الأداء عن طريق دراسة المعطيات الآتية:

- متطلبات وحاجة العملاء.

- التوجه الإستراتيجي.

- التحليل الأساسي.

الخطوة الثانية: خريطة العمليات ذات المستوى العالي والتي يتم إعدادها من خلال التركيز على

- أهداف الأداء من وجهة نظر العميل.

- الأفكار الإبداعية التي يتم طرحها من قبل أعضاء فريق إعادة الهندسة.

الخطوة الثالثة: خريطة العمليات التفصيلية:

- يتم إعدادها بعد المصادقة على الخطوات السابقة، و يتم إعداد خريطة تفصيلية لكل عملية

فرعية، بالإضافة إلى تحديد مقاييس الأداء الأساسية بصورة واضحة.

الخطوة الرابعة: التنفيذ الجزئي:

- يقوم فريق إعادة هندسة الأعمال بتجربة ما تم التوصل إليه من الخطوات السابقة وتعديلها،

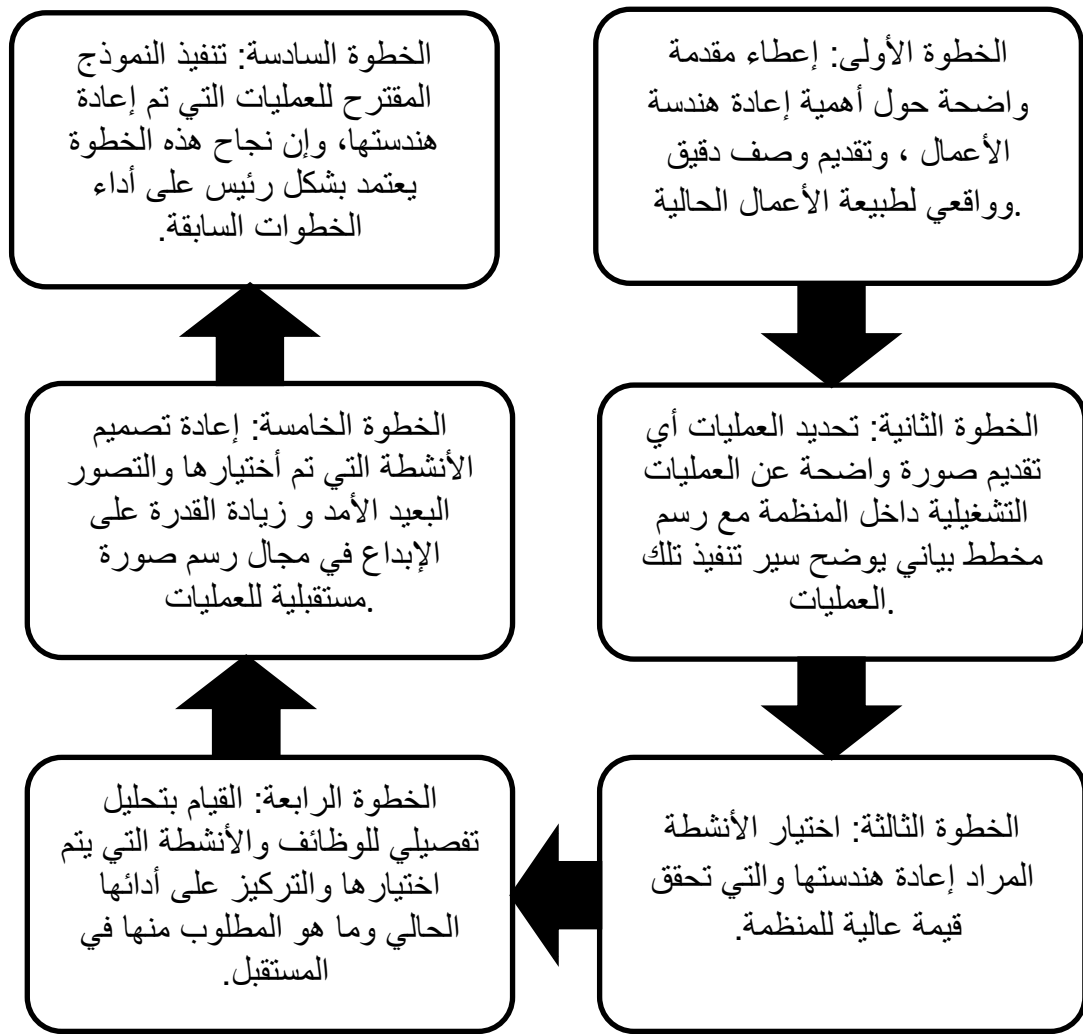
إذا دعت الحاجة لذلك.

الخطوة الخامسة: التنفيذ الكلي:

- يقوم فريق العميل بعملية التنفيذ وصولاً إلى الإنجاز الكلي للأهداف المرسومة لعملية إعادة

هندسة الأعمال للمنظمة بصورة جذرية وسريعة.

أما منهجية (Hammer & Champy،1995) فقد حددت الخطوات الآتية:



شكل (3) منهجية (Hammer & Champy) لتحديد خطوات إعادة هندسة الأعمال

6.1.2 المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال:

تصنف المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال إلى (غنيم، 2009):

(1) المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهي المنظمات التي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني في مستوى خدماتها مما يؤدي إلى إبعادها عن المنافسة، ويدفع عملاءها إلى الشكوى والتذمر من الفشل المتكرر لمنتجاتها في السوق.

(2) المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك في المستقبل القريب:

وهي المنظمات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها، ولكن تلوح في أفقها غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو تغيير متطلبات إتياع العملاء، مما يشكل تهديداً على نجاحها في المستقبل، وتتميز الإدارة التنفيذية لهذه الشركات بأنها تملك نظرة ثاقبة لاستباق المستجدات المستقبلية السلبية، وتباشر في تطبيق إعادة هندسة الأعمال لمواكبة المستقبل.

(3) المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح:

وهي المنظمات التي لا تلوح في أفقها المستقبلية غيوم التدهور ولا تواجه صعوبات ملموسة وتتميز إدارتها التنفيذية بالطموح لتحقيق المزيد من التفوق عن المنافسين، وثم تقوم هذه المنظمات بتطبيق إعادة هندسة الأعمال لتمثل لها فرصة في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وإن من أهم سمات المنظمة الناجحة عدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي وتطلعها الدائم لتحقيق المزيد من التفوق والإبداع وابتكار الأساليب الجديدة.

7.1.2 مكونات إعادة هندسة الأعمال

يمكن توضيح المكونات الأساسية لإعادة هندسة الأعمال بما يأتي:

(1) العمليات (Processes):

تعد العمليات من أهم المكونات في إعادة هندسة الأعمال، ويمكن تعريف العمليات بأنها جميع الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، أي تحويل الموارد المتنوعة إلى سلع وخدمات ذات قيمة (الشماع، 2001).

ويمكن تعريف العمليات أيضاً بأنها أعمال تقوم المنظمات بأدائها، وتتواجد فيها، ويتطابق مفهوم العمليات في كل منظمة مع نشاطات العمل الطبيعية وعادة ما تتعرض هذه العمليات إلى التجزئة من خلال التشكيلات والهياكل التنظيمية التي تؤسسها المنظمات (حافظ، 2010).

ويمكن تقسيم عمليات المنظمات إلى ما يأتي:

- عمليات الأعمال الجوهرية (الاساسية) Basic core business process:

وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمة او المنتج للعميل، ويطلق عليها ايضاً العمليات ذات القيمة المضافة، ويكون لها الأولوية في فعالية الأعمال التي توجد في وظائف المنظمة، وإن العديد من المنظمات التي قامت بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة على أعمالها أكدت على ضرورة التركيز عليها.

- عمليات الأعمال المساندة (الداعمة) Supportive business process:

وهي تلك العمليات التي تساعد وتدعم العمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلف قيمة مضافة للعميل ولكن تساعد في خلق القيمة المضافة، ومن الأمثلة عليها الصيانة والتطوير.

- عمليات الأعمال الإدارية Administrative business process:

وهي تلك العمليات التي تهدف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

- عمليات الأعمال الشبكية Business network process:

وهي تلك المنظمات التي تمتد خارج حدود المنظمات، وتعود إلى الزبائن والمجهز، ومن أهم مميزاتها صعوبة تحديد بدقة (علي، 2004).

ويجب أخذ المعياريين الآتيين بعين الاعتبار عند تحديد العمليات المحتمل إعادة هندستها:

جدول (1) معايير تحديد العمليات المحتمل إعادة هندستها

المعيار الأول	الأهمية	العمليات التي حظيت على أعلى درجة من التأثير على الزبائن.
المعيار الثاني	الخلل الوظيفي	العمليات التي واجهت أعلى درجة من الخلل الوظيفي.

(هامروشامي، 1999).

(2) الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision:

تعد الرؤية الاستراتيجية إحدى المكونات الرئيسة لإعادة هندسة الأعمال، والركيزة الأساسية لعمليات التغيير الإستراتيجي الذي تعد إعادة هندسة الأعمال إحدى أنواعه، ويمكن تعريف الرؤية بأنها طريق لمستقبل المنظمة وتوجهها، والمركز أو الموقع الذي تسعى إلى الوصول إليه في مجال أعمالها، وخطة القدرات الجوهرية التي تريد تطويرها (الشماع، 2000).

وقد حدد Lynch خمسة معايير تمكن المنظمة من استطلاع رؤيتها هي كما يأتي:

المعايير الخمسة التي تمكن المنظمة من استطلاع رؤيتها



شكل (4) معايير تمكين المنظمة من استطلاع رؤيتها

إعداد الباحثة

إذاً:

- 1- البصيرة: تحديد الرؤية والتصورات خلال سقف زمني.
- 2- سعة التفكير: سعة الرؤية لتحديد التغييرات وأسبابها.
- 3- التفرد: تحديد إذا كان هناك عنصر تفرد حول المستقبل.
- 4- الإجماع: تحديد الإجماع بخصوص المستقبل بعد وجود رؤى مختلفة في المنظمة.

5- إمكانية تحقيق النشاطات: تحديد إذا كان هناك تطبيقات للأنشطة الحالية وهل تم تشخيص القدرات الجوهرية وفرص السوق (Lynch,2000).

المجالات المميزة لمهمة تشكيل رؤية إستراتيجية لمستقبل أعمال المنظمات:

- تحديد أعمال المنظمات التي تقوم بها حالياً من خلال تحديد الحاجات التي تحاول إشباعها للزبائن، من خلال تحديد الأنشطة والتقنيات لخدمة السوق والزبائن المستهدفين.
- تقرير المسار الاستراتيجي المستقبلي للمنظمات، أي كيف تنتهي المنظمات للمستقبل من خلال تفكيرها الإبداعي.
- إيصال الرؤية الإستراتيجية للمستويات الدنيا وللعاملين في المنظمات في طريقة واضحة ومثيرة لحماس العاملين، وتنشيطهم والعمل على زيادة إدراكهم للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل (عاطف، 2009).

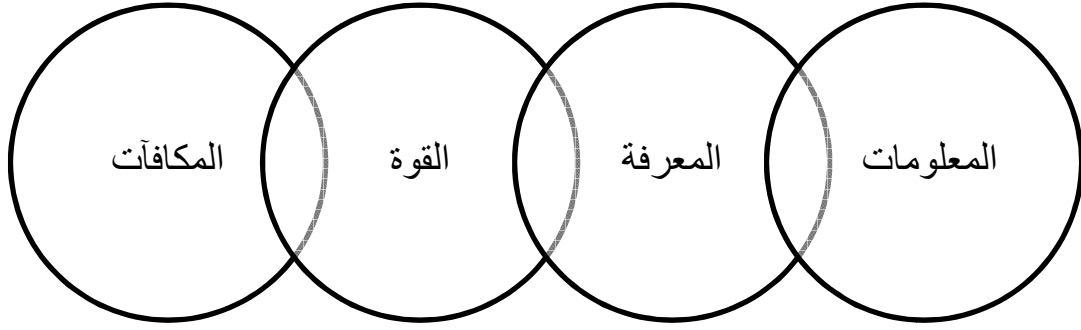
3 الموارد البشرية Human Resources:

يستند نجاح المنظمات بالدرجة الأولى إلى المورد البشري الذي أصبح من أهم الموجودات في هذه المنظمات كونه أساس بنيتها والوسيلة أو الغاية لتحسينها وتوليد الطاقات التي تدفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام به سلوكاً وقيماً وعلماً، بالإضافة إلى توليد القدرات القيادية التي تحقق عملية التغيير الجذري من واقع تقليدي إلى آخر متجدد ومبدع (الحميدي واخرون، 2016).

إن إعادة هندسة الأعمال تساعد على بناء المديرين في المنظمات وذلك من خلال تطوير دورهم لتحويل المدير إلى قائد مؤثر ومحفز لمروؤوسيه على الابتكار ومشاركتهم في المعلومات والقرارات ومنحهم درجة مناسبة من حرية التصرف.

ويمكن القول إن التمكين يعني منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات ومشاركتهم في اتخاذها، بالإضافة إلى منحهم الصلاحيات الواسعة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير إطار عمل لجعل ذلك ممكناً (مصطفى، 1996).

وقد حدد Daft أربعة أبعاد للتمكين وهي:



شكل (5): أبعاد التمكين

(Daft,2001)

إذ أن:

- المعلومات: امتلاك العاملين المعلومات في جميع المجالات بما يشمل اداء المنظمة المالي.
- المعرفة: امتلاك العاملين المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة.
- القوة: امتلاك العاملين الصلاحيات اللازمة لصنع القرار.
- المكافآت: تقديم المكافآت للعاملين باعتباره نوعاً من التحفيز بالاعتماد على أداء المنظمة، ومن الممكن أن يكون من خلال المشاركة في الأرباح.

4) تقانة المعلومات:

يمكن تعريف تقانة المعلومات بأنها الأدوات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها، ومن الأمثلة على هذه الأدوات: الحاسوب بأنواعه، و(الفاكس) وأنظمة البرمجيات وتطبيقاتها (فرج، 2009).

وتعد تقانة المعلومات جزءاً لا يتجزأ من إعادة هندسة الأعمال انطلاقاً من كونها إحدى المكونات الأساسية وأن المنظمة التي لا تستطيع تغيير أفكارها في تقانة المعلومات، لا يمكنها إعادة هندسة أعمالها (هامر وشامبي، 1995).

إن تقانة المعلومات تساعد المنظمات على ترك القواعد القديمة للعمل واستحداث أساليب وعمليات جديدة من خلال القيام بإجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل وإجراءاته، ويمكن إظهار التغييرات التي أحدثتها تقانة المعلومات من خلال التوضيح الآتي:

جدول (2): التغييرات التي تحدثتها تقانة المعلومات

الرقم	القاعدة القديمة	أثر تدخل تقانة المعلومات	القاعدة الجديدة
1	إمكانية إظهار المعلومات في وقت واحد ومكان واحد.	• قواعد المعلومات المشتركة. • والبريد الإلكتروني.	إمكانية إظهار المعلومات في أكثر من مواقع وفي نفس الوقت.
2	إمكانية الاختيار بين المركزية واللامركزية	• الاتصال عن بعد. • شبكات الأتصال.	إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية.
3	إمكانية مراجعة الخطط يدوياً.	تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.	إمكانية مراجعة الخطط كل لحظة.
4	الاتصالات الشخصية هي أفضل أساليب الاتصال مع الزبائن.	البريد الإلكتروني، وسائل الفيديو التفاعلية.	الاتصالات الفعالة هي أفضل أساليب الاتصال مع الزبائن.
5	وقت طويل لتصميم الخدمة والمنتج.	التصميم والتصنيع وتبادل المعلومات بمساعدة الكمبيوتر.	تقليص الوقت وتصميم وتقديم الخدمة أو المنتج بسرعة أكبر.

بناءً على ما سبق، يمكن لتقانة المعلومات أن تحقق الآتي:

- 1- إمكانية تحقيق الأعمال الجديدة بكفاءة وفعالية.
- 2- وضع حلول للمشاكل غير المرئية.
- 3- المساعدة على نفس الموروث القديم والأنماط الجامدة والتمكين من الحركة والمرونة.
- 4- العمل على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل كافة لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى (أحمد، 2011).

أستنتجت الباحثة مما سبق

إن تقانة المعلومات هي سلاح إستراتيجي، يساعد في تنفيذ الأستراتيجية وتعزيزها من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات داخل المنظمات ودعم العلاقات مع الزبائن والمنظمات الأخرى، بالإضافة إلى اعتبارها حجر الأساس لإعادة هندسة الأعمال، فهي تعمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء وتحسينات فائقة في العمليات من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

8.1.2 العلاقة ما بين إعادة هندسة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي والحوكمة

ترتبط هذه المصطلحات مع بعضها البعض بعلاقة نظرية حيث انها تركز على نفس الهدف، ويمكن توضيح المفاهيم على النحو الاتي:

التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهدافٍ تعتمد على سلسلة من الخطوات، وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقتٍ طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها (البوشي، 2011).

الحوكمة: وهي مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وتهدف قواعد الحوكمة بشكل خاص إلى تحسين نوعية ممارسات مجلس الإدارة وتحسين أداء الشركات ورفع قدرة المنافسة (المصري، 2009).

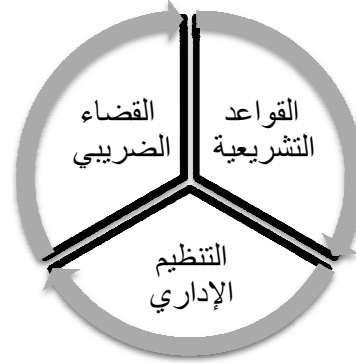
ويمكن الاستنتاج مما سبق ان هذه المصطلحات ترتبط بمصطلح إعادة هندسة الأعمال حيث انها تهدف إلى تحديد الرؤية والهدف وتصميم العمليات بشكل واضح وتحسين الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بتقانة المعلومات للوصول إلى افضل أداء و تكلفة وإنتاجية.

2.2 المفهوم العام للتحاسب الضريبي

هدفت الباحثة إلى توضيح مفهوم إجراءات التحاسب الضريبي ومكوناته، والتعرف إلى الهيكل الضريبي الفلسطيني، ولهذا سيتم تناول الآتي:

1.2.2 عملية التحاسب الضريبي ومكوناتها

عملية التحاسب الضريبي هي أهم عناصر النظام الضريبي والتي تختص بتنفيذ أحكام التشريع الضريبي الذي يتضمن السياسة الضريبية، ويمكن توضيح المكونات الأساسية لعملية التحاسب الضريبي كالاتي:



شكل (6) مكونات عملية التحاسب الضريبي

1- القواعد التشريعية

تشكل القواعد التشريعية أهم مكونات عملية التحاسب الضريبي، إذ تعمل على تحديد النظام الضريبي الذي يسعى بدوره إلى تحقيق أهداف الدولة في مختلف أنواعها، بالإضافة إلى ذلك فإن القواعد التشريعية تعمل على تنظيم العلاقات ما بين الإدارة الضريبية من جهة والمكلفين من جهة أخرى، ومن الطبيعي أن تكون الحاجة إلى إقرار مبدأ سيادة القانون أمراً مهماً خاصة في قضية مهمة كالضريبة، حيث أن الضريبة لا تفرض إلا بقانون (السويطي، 2008).

ويمكن توضيح بعض القواعد التي ركز عليها التشريع الضريبي بالآتي:

- قواعد متعلقة بتحديد المكلفين وأوضاعهم:

وتناولت هذه القواعد تعريف الأشخاص الطبيعيين والإعتباريين، وتعريف المكلف والمقيم وغير المقيم، بالإضافة الي التكيف الضريبي للزوج والزوجة والأولاد، وإجراءات الوصول إلى الوعاء الضريبي.

- قواعد متعلقة بتحديد واجبات المكلفين:

وتناولت هذه القواعد واجبات المكلفين بتقديم تقارير الدخل السنوية ومسؤولية المكلفين عن مضمون هذه التقارير السنوية، كما تناولت واجبات الشخص المعنوي المكلف بالضريبة وواجبات الشركاء.

- قواعد متعلقة بصلاحيات الإدارة الضريبية وسلطاتها:

تناولت هذه القواعد صلاحيات فرض الضريبة أو قبول الوثائق أو رفضها والسجلات التي يقدمها المكلفون، بالإضافة إلى صلاحيات تقديم التقارير وطلب المعلومات والتحري عن دخل المكلف وغيرها من صلاحيات الدوائر الضريبة تجاه المكلفين.

- قواعد متعلقة بحقوق المكلفين:

تناولت هذه القواعد حقوق المكلفين بالتبليغ بمقدار الضريبة المفروضة عليهم وحق الاعتراض على الضريبة المقدرة.

- قواعد أخرى متعلقة بالقضاء الضريبي، والتبليغ والجباية والتحصيل، والعقوبات والغرامات (شبيطة، 2006).

2- التنظيم الإداري

يمثل التنظيم الإداري قلب عملية التحاسب الضريبي ويشكل الجزء المهم لتطبيق القانون الضريبي والربط بين العمليتين التشريعية والتنفيذية، إذ أن من أهم المقومات لنجاح العمل

الضريبي هو وجود سلطات ضريبية قادرة على إدارة العمل الضريبي بكفاءة وبإقل التكاليف، واستغلال أمثل للموارد المتاحة لها، بالإضافة إلى قدرتها على تفسير القوانين وتطبيقها، ووجود هيكل تنظيمي ملائم للإدارة الضريبية.

ويتمثل التنظيم الإداري بالإدارة الضريبية التي يمكن تعريفها بشكل عام بأنها " جزء من السلطة التنفيذية التي تتولى تنفيذ القوانين الضريبية والتحقق من سلامة تطبيقها، وذلك حماية لمصالح الخزينة العامة من جهة وحقوق المكلفين من جهة أخرى، كما تعتبر جهة إدارية تابعة لوزارة المالية".

ويمكن تعريف الإدارة الضريبية بأنها " الأداة التي تعتمد عليها الدولة لتطبيق سياستها المالية، وذلك على اعتبار أن الإيرادات الضريبية هي بند مهم من بنود الموازنة العامة " (شرع، 2006).

وأستنتجت الباحثة مهام الإدارة الضريبية بما يأتي:

- تفسير التشريعات الضريبية والإشراف على تطبيقها والرقابة عليها.
- تأهيل الموارد البشرية الضريبية وفقاً لما يتطلبه القانون الضريبي.
- فرض الغرامات والعقوبات الضريبية المذكورة في القانون الضريبي.
- تحصيل الديون من المكلفين وفق الإجراءات الموضحة في القانون الضريبي (تايه، 2004).

الإدارة الضريبية في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية

بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بإدارة النظام الضريبي في المناطق التابعة لها في عام 1994م بموجب اتفاقية أوسلو وبروتوكول باريس الإقتصادي، بحيث أصبحت تمتلك الصلاحية في جمع الضرائب، وأصبحت الدوائر الضريبية تابعة لوزارة المالية، وتم تشكيل دائرتي ضريبة

الدخل والقيمة المضافة والأموال، وتوزيع عبء العمل الضريبي عليهما، وعملت هذه الإدارات الضريبية على بناء هيكل إداري سليم ليساعدها على التوسع الأفقي والعمودي المتمثل في تشجيع المواطنين على دفع الضريبة على اعتبار أنها واجب وطني (علاونة، 1992).

3- القضاء الضريبي

القضاء بشكل عام يمثل السلطة الدستورية المختصة بحل المنازعات الضريبية، والقضاء يمثل احد أهم أركان النظام القانوني في أي دولة.

ويمكن تعريف القضاء الضريبي بأنه " السلطة التي تختص بأعمال الرقابة على سلامة تطبيق أحكام التشريعات الضريبية ".

كما يعرف بأنه " الجهة القضائية (سواءاً كانت عادية أم إدارية أم مستقلة) والتي تملك حق البت في أمر الخصومات التي قد تنشأ بين المكلف والإدارة الضريبية حول مسائل تتعلق بتقدير الضريبة وفرضها وجبايتها وفق القانون الضريبي ".

إن أهم ما يميز الجهاز القضائي عن غيره من أجهزة الدولة أنه يجب أن يتمتع بالنزاهة والاستقلالية والعدالة والحياد ليكون الملاذ الذي يلجأ اليه الفرد إذا لحقه ظلم، وتتبع أهمية القضاء الضريبي من أهمية الضرائب نفسها ومدى تأثيرها على حياة الدولة والمواطنين، إذ أن الضرائب تشكل أهم الإيرادات التي تحتاجها الدولة لتغطية نفقاتها وأعبائها (خويلد، 2004).

ومن المعلوم أن دين الضريبة ينشأ بمجرد توافر الواقع المنشأ له، وبالتالي يصبح من الضروري التزام المكلفين بتأدية دين الضريبة، وهذا الالتزام لا يتوقف على إرادة المكلفين أو على إرادة الإدارة الضريبية أو الاتفاق فيما بينهما، بل حسب نص القانون الضريبي.

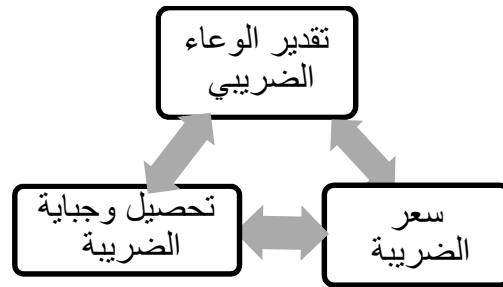
والإدارة الضريبية تقوم بتحصيل الضريبة التي فرضها القانون الضريبي على المكلفين، فقد يشعر المكفولون بتعسف الإدارة الضريبية من جهة، أو يتمتع بعض المكلفين عن أداء الضريبة من جهة أخرى، ولهذا السبب عمل القانون الضريبي بنصوصه ومواده على تنظيم فرض

الضريبة وتحصيلها، من ثم جاء القضاء الضريبي ليراقب تطبيق القانون الضريبي، ولعل من أهم الأهداف التي يسعى القضاء الضريبي إلى تحقيقها هو توضيح مواد القانون لتجنب الغموض التي يعتريها وفض المنازعات التي قد تنشأ بين المكلفين والإدارة الضريبية بسبب تعدد النصوص وتبديلها وصعوبة تفسيرها (شبيطة، 2006).

2.2.2 إجراءات التحاسب الضريبي

تشمل إجراءات التحاسب الضريبي كافة الإجراءات المتعلقة بالأداء الضريبي المتمثل في تحقق الضريبة وتحصيلها وشروطها وسعرها وتوقيتها، بالإضافة إلى العديد من المسائل الأخرى التي تقع ضمن إطار التحاسب الضريبي بين الإدارة الضريبية والمكلفين (السويطي، 2008).

وأوضحت الباحثة إجراءات التحاسب الضريبي كما يأتي:



شكل (7): إجراءات التحاسب الضريبي

إذ أن:

1- تقدير الوعاء الضريبي:

أشارت المادة (3) من القرار بقانون رقم (8) لعام 2011 بشأن ضريبة الدخل، إلى أن كافة الدخول المتحققة لأي شخص من أي مصدر تكون خاضعة لضريبة الدخل ما لم يرد نص في هذا القانون على الإعفاء، ويكون الدخل خاضعاً للضريبة بعد إجراء كافة التتريلات والإعفاءات المتعلقة بالدخل والتي نص عليها القانون في مواده المختلفة.

ويمكن توضيح مفهوم الدخل من وجهتي نظر مختلفتين، كالآتي:

- مفهوم الدخل حسب نظرية المصدر / المنبع (النظرية التقليدية):

وفقاً لهذه النظرية فإن الدخل هو كل ثروة قابلة للتقويم النقدي، يحصل عليها المكلف بصورة دورية من مصدر قابل للبقاء ويمكن إشباع حاجاته باستهلاكها دون المساس بحاله الأصلي، ومن هنا فإن الدخل وفقاً لهذه النظرية يتصف بما يأتي:

❖ قابلية التقدير للنقود.

❖ ثبات المصدر المدر للدخل.

❖ التحقق بصورة دورية ومنتظمة، وخلال فترة من الزمن وهي التي يتم ربط الضريبة عليها.

- مفهوم الدخل حسب نظرية الإثراء / الزيادة في القيمة الإيجابية (النظرية الحديثة):

وفقاً لهذه النظرية فإن الدخل هو كل زيادة في المقدرة الاقتصادية للمكلف بين فترتين أيا كان مصدر هذه الزيادة سواء أتمتعت بالدورية والانتظام أم لا، وبغض النظر عن المجهود الذي بذل لتحقيقها (الزبيدي، 2015).

مصادر الدخل الذي يخضع للضريبة:

يمكن توضيح مصادر الدخل حسب القانون كما يأتي:

- الدخل بقصد تحقيق الربح وهو الذي يتأتى لأي شخص نتيجة قيامه بممارسة أي نشاط في فلسطين.

- الدخل من الاستثمار المتحقق في فلسطين.

- الدخل المتحقق خارج فلسطين لأي شخص ويكون ناشئاً عن ودائعه وأمواله في فلسطين.

- الدخل من الاستخدام أو الوظيفة (معالي، 2015).

وبعد توضيح مصادر الدخل الخاضعة للضريبة، أستنتجت الباحثة إن المشكلة التي تفرض نفسها هي كيفية الوصول الي تحديد أكثر دقة لهذا الدخل الخاضع للضريبة، وتكمن المشكلة في أوجه متعددة، يتمثل الوجه الأول في الخوف من المغالاة في تقدير الضريبة، الذي سيلحق أضراراً بالمكلفين، الأمر الذي سينعكس على تصرفاتهم وقراراتهم الاقتصادية، أما الوجه الثاني فيتمثل في التقصير في تقدير الدخل الذي بدوره سوف يؤدي إلى نقص في التحصيل الضريبي، الأمر الذي ينعكس سلباً على المجتمع، وانطلاقاً من هذه المشكلة كان لابد ان تتعدد أساليب تقدير المادة الخاضعة للضريبة، والتي عملت الباحثة على إيجازها بما يأتي:

- أسلوب المظاهر الخارجية: يعتمد هذا الأسلوب في تقدير المادة الخاضعة للضريبة على المظاهر الخارجية للمكلف مثل: المنزل الذي يقيم فيه، أو السيارة التي يملكها.
- أسلوب التقدير الجزافي: يعتمد هذا الأسلوب على المناقشات التي تتم ما بين الإدارة الضريبية والمكلف للوصول إلى تقدير متقارب من الوعاء الضريبي، ويعتمد التقدير في هذا الأسلوب على قرائن مرتبطة بالمادة الخاضعة للضريبة مثل: تقدير الربح التجاري.
- أسلوب التقدير الذاتي: يعتمد هذا الأسلوب على الإقرارات المقدمة من المكلف ذاته، إذ يقوم بتقديم إقرار ضريبي عن إيراداته بالإضافة إلى كافة المرفقات للدائرة الضريبية
- أسلوب التقدير الإداري: يعتمد هذا الأسلوب على التقدير من الإدارة الضريبية إذ تقوم بالتقدير مباشرة بواسطة التحري عن نشاط المكلفين و تفتيش دفاترهم.
- أسلوب الإقرارات المقدمة من غير المكلف: يعتمد هذا الأسلوب على الإقرارات المقدمة من أشخاص آخرين غير المكلف عن بعض إيرادات المكلف، مثل تكليف المستأجرين بتقديم إقرارات لمصلحة الضرائب عن قيمة الإيجارات (الزبيدي، 2015).

واستنتجت الباحثة أنه مما سبق يتضح ان أسلوب التقدير الذاتي من أهم الأساليب التي يجب التوسع في إستخدامها مع المكلفين، والسبب في ذلك ان هذا الأسلوب يعمل على زيادة الثقة

ما بين المكلفين والإدارة الضريبية، الأمر الذي يزيد من سرعة تحصيل دين الضريبة والتقليل من المنازعات الضريبية التي تنشأ ما بين المكلف والإدارة الضريبية.

2- نسبة الضريبة:

ويقصد به مبلغ الضريبة نسبة إلى وعائها ويتم تحديد سعر الضريبة عادة من المشرع الضريبي، كما ويقصد به حساب قيمة الضريبة المستحقة على المكلفين، ويتم تحديد سعر الضريبة عن طريق تطبيق الأسعار الواردة في القانون على قيمة الوعاء الضريبي ويحدد المشرع سعر الضريبة وفقاً لما يأتي:

- أسلوب الضريبة التوزيعية: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد مقدار حصيلة الضريبة بغض النظر عن نسبتها إلى الوعاء الضريبي.
- أسلوب الضريبة القياسية: ويعتمد هذا الأسلوب على المشرع الذي بدوره يقوم بتحديد الأسعار الضريبية في صورة نسبة أو نسب مئوية من قيمة المادة الخاضعة للضريبة، وتكون هذه الأسعار كالاتي:

1- الضرائب النسبية: وهذا النوع من الضرائب يكون سعر الضريبة فيه نسبة ثابتة من الوعاء الضريبي مهما كانت قيمة هذا الوعاء.

2- الضرائب التصاعدية: وهذا النوع من الضرائب يتغير فيه سعر الضريبة بتغير الوعاء الضريبي، إذ يتزايد سعر الضريبة كلما زاد الوعاء الضريبي (أحمد، 2011).

فيما يتعلق بتحديد نسبة ضريبة الدخل، أوضح القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل وتعديلات 2015 الشرائح التصاعدية لكل من الشخص الطبيعي والشخص المعنوي كما يأتي:

جدول (3): الشرائح التصاعدية

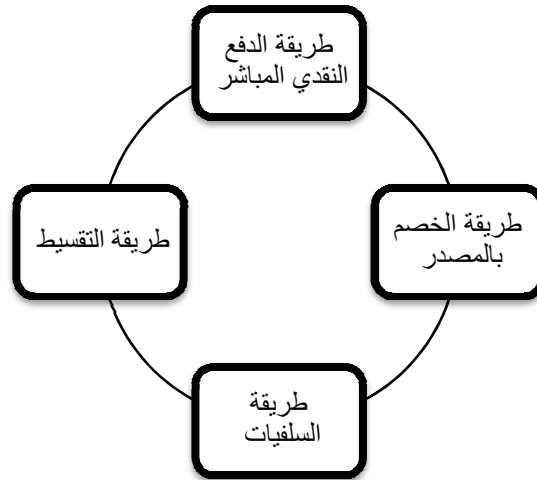
النسب والشرائح المتصاعدة للأشخاص الطبيعيين حسب تعديلات 2015	
75,000-1 شيكل	5%
150,000 -75,001 شيكل	10%
اكتر من 150,000 شيكل	15%
النسب والشرائح المتصاعدة للأشخاص الاعتباريين حسب تعديلات 2015	
الجميع 15% باستثناء شركات الاتصالات وذات الاحتكار 20%.	

3- جباية الضريبة وتحصيلها:

تعد جباية الضريبة وتحصيلها المرحلة النهائية في عملية التحاسب الضريبي، يمكن تعريف التحصيل الضريبي أنه " إستيفاء الخزانة العامة للضريبة عند استحقاقها "، إذ تعتبر عملية التحصيل الضريبي من أهم العمليات في إدارة الإيرادات الضريبية التي تشكل الجزء الأكبر من الإيرادات التي تصب في الخزانة العامة لدولة فلسطين (الزبيدي، 2015).

وتعتبر ضريبة الدخل من أهم أنواع الضرائب التي يتم تحصيلها وجبايتها في فلسطين.

وهناك العديد من الوسائل المتبعة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية لتحصيل وجباية الضريبة، ذكرت كلها بالقرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن بضريبة الدخل، وأوضحتها الباحثة كالاتي:

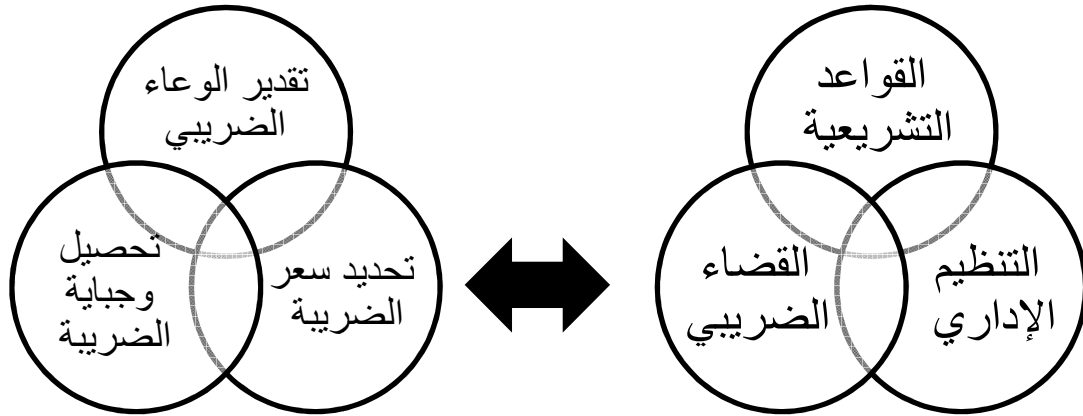


شكل (8) وسائل تحصيل وجباية الضرائب

حيث أن:

- وسيلة الدفع النقدي المباشر: يقوم المكلف من خلال هذه الوسيلة بدفع ضريبة الدخل المستحقة عليه عند تقديمه للإقرار الضريبي، وذكر ذلك بالمادة (30) فقرة (1) بالقرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل.
- وسيلة الخصم بالمصدر: من خلال هذه الوسيلة يتم تحصيل المبالغ الضريبية من المكلف، وذلك قبل استلامه للمبالغ المستحقة له مثل: الأرباح أو بدل أتعاب، ويتم التحصيل من مصدر الدخل بمجرد تحققه، والقرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل أوضح الخصم من المصدر مفصلاً من خلال المادة رقم (31)، وهي وسيلة ليست نهائية.
- وسيلة السلفيات: من خلال هذه الوسيلة يتمكن المكلف وبعد الاتفاق مع الدائرة الضريبة من دفع الضريبة المستحقة عليه على أقساط مقدمة تكون على حساب ضريبة الدخل النهائية، وذكر في الفقرة (2) من المادة (30) من القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل أنه " على المكلف دفع سلفية على حساب الضريبة المستحقة عليه عن كل فترة ضريبة" وهذه الوسيلة ليست نهائية ويتم احتسابها في آخر السنة.
- وسيلة التقسيط لدفع الضريبة: من خلال هذه الوسيلة يتمكن المكلف من دفع الضريبة المستحقة عليه على شكل أقساط شهرية، وحسب المادة (32) من القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل " إنه يحق للمدير أو من يفوضه خطياً تقسيط الضريبة، وذلك بناءً على طلب خطي من المكلف إذا وجد أسباباً تستوجب ذلك " وتعتبر هذه الوسيلة استثناء.

3.2.2 العلاقة ما بين مكونات وإجراءات التحاسب الضريبي



شكل (9): العلاقة ما بين مكونات وإجراءات التحاسب الضريبي

بعد الإطلاع على مكونات وإجراءات التحاسب الضريبي، نرى أنه يوجد علاقة ترابط بينهما، فنجد أن القواعد التشريعية هي أساس المكونات والإجراءات لأنها تحدد النظام الضريبي الذي يسعى بدوره إلى تحقيق أهداف الدولة في مختلف أنواعها، كما أن النظام الضريبي هو الذي يساهم في توضيح إجراءات تقدير الوعاء الضريبي مثلاً أو تحديد سعر الضريبة أو طرق التحصيل والجبابة.

أما فيما يتعلق بالتنظيم الإداري، فهو يشكل جزء مهم لتطبيق القانون الضريبي حيث أنه يربط بين العمليتين التشريعية والتنفيذية ويساهم في إيجاد سلطات ضريبية قادرة على إدارة الأداء الضريبي وتنفيذ التشريعات الضريبية، كما تساهم الإدارات الضريبية في تحصيل وجباية الضريبة من المكلفين.

ونجد أن القضاء الضريبي مختص بحل المنازعات الضريبية والرقابة على سلامة تطبيق أحكام التشريعات الضريبية، والبت في أمر الخصومات التي قد تنشأ ما بين المكلفين والإدارة حول تحديد سعر الضريبة أو تحديد مكونات الوعاء الضريبي.

4.2.2 نبذة تعريفية عن الإدارة العامة لضريبة الدخل في فلسطين

الإدارة العامة لضريبة الدخل هي إحدى الإدارات العامة في وزارة المالية، وتقوم حالياً بتحصيل الضريبة السنوية وجبايتها من المكلفين من خلال تطبيق قرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل وتعديلاته لعام 2005، وتجدر الإشارة إلى أن القانون الضريبي الذي كان مطبق هو قانون ضريبة الدخل رقم (17) للعام 2004، أما قبل 2004 كانت القوانين المطبقة هي قوانين أردنية تتمثل في قانون ضريبة الدخل رقم (25) للعام 1964 في محافظات الضفة الغربية وقانون ضريبة الدخل رقم (13) للعام 1947 في محافظات غزة.

ومن أهم الدوائر في الإدارة العامة لضريبة الدخل:

- 1- دائرة كبار المكلفين.
- 2- دائرة الاستقطاعات.
- 3- دائرة المعلومات الضريبية.
- 4- دائرة الجباية.
- 5- دائرة التنظيم الداخلي والسلوك المهني.
- 6- دائرة المتابعة والتفتيش.
- 7- دائرة التشجيع والاستثمار.
- 8- دائرة التحقيقات الضريبية.
- 9- دائرة النماذج والمطبوعات.

سعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قدومها إلى بناء جهاز إداري قادر نسبياً على دراسة الوضع الضريبي ورسم سياسات ضريبية وتطبيقها، وتحديد أساليب العمل والتخطيط والمتابعة، بالإضافة إلى العناية بتدريب أفراد الإدارة الضريبية.

وقد قامت الإدارة العامة لضريبة الدخل بإنشاء هيكل تنظيمي للتقسيمات الوظيفية لموظفيها، والذي بدوره أظهر صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم وكافة الأقسام الإدارية فيها، وهذا الهيكل بالكامل تابع لوزارة المالية في رام الله (موقع وزارة المالية، <http://www.mof.gov.ps>).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 أنموذج الدراسة وتصميمها

9.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرائق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل أنموذج الدراسة ووصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، وفيما يأتي وصفاً للعناصر السابقة

1.3 منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لأنه يدرس العلاقة بين المتغيرات باستخدام مقاييس كمية، بالتالي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية والبالغ عددهم (150) عاملاً وعاملة، وذلك حسب مصادر دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل على كامل مجتمع موظفي دوائر ضريبة الدخل البالغ عددهم (150) عاملاً وعاملة بحسب مصادر دائرة ضريبة الدخل في العام 2016، وتم توزيع (150) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (143) استبانة، بنسبة استرداد (95.3%)، وتم استبعاد (13) استبانة لأنها غير صالحة للتحليل، بالتالي فأن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (130)، وتعتبر هذه النسبة جيدة بحيث يشير عودة وملكوي (1992) إلى أن العينة تكون ممثلة بالبحوث الوصفية التي يكون فيها مجتمع الدراسة بالمئات

عندما تكون نسبة التمثيل (20%) فما فوق،،والجدول (4) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	93	71.5
	أنثى	37	28.5
	المجموع	130	%100
العمر	من 24-29 سنة	28	21.5
	30-39	45	34.6
	40-49	43	33.1
	50 سنة فما فوق	14	10.8
	المجموع	130	%100
التحصيل الدراسي	دبلوم	22	16.9
	بكالوريوس	85	65.4
	دبلوم عالي	5	3.8
	ماجستير	18	13.8
	المجموع	130	%100
الاختصاص بحسب الشهادة	محاسبة	82	63.1
	اداره	21	3.9
	اقتصاد وادارة اعمال	18	13.8
	ادارة ماليه	2	1.5
	علوم ماليه	7	5.4
	برمجة حاسوب	9	6.9
	المجموع	130	%100
الموقع الوظيفي الحالي	مأمور تقدير	81	62.3
	نائب مدير	7	5.4
	مدير	8	6.2
	رئيس قسم	5	3.8

2.3	3	دائرة كبار المكلفين	
8.4	11	مدقق	
11.5	15	موظف	
%100	130	المجموع	
8.5	11	3سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
19.2	25	من 4-7 سنوات	
14.6	19	من 8-11 سنة	
57.7	75	12سنة فما فوق	
%100	130	المجموع	
11.5	15	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية
12.3	16	3 دورات فأقل	
22.3	29	من 4-7 دورات	
34.6	45	من 8-11 دورة	
19.2	25	12دورة فما فوق	
%100	130	المجموع	

4.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على الأدبيات النظرية وعدد من الدراسات والأدوات المستخدمة فيها، قامت بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الأول تضمن بيانات ديموغرافية عن المفحوصين تمثلت بالجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق إعادة هندسة الأعمال في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وقد بلغ عدد هذه الفقرات (20) فقرة. موزعة على أربعة مجالات رئيسة وهي:

المجال الأول: تصميم العمليات، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: ثقافة المعلومات، ويتكون من (5) فقرات.

أما الجزء الثالث فقد تكون من الفقرات التي تقيس إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين وتكون من (10) فقرات.

وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale)، كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آت: أوافق جداً: خمس درجات، وأوافق: أربع درجات، ومحايد: ثلاثة درجات، ومعارض: درجتين، ومعارض بشدة: درجة واحدة.

5.3 صدق الأداة

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال المنازعات الضريبية، بهدف التحقق من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، فقد توصلت الباحثة إلى الصياغة النهائية للأداة بأقسامها وبصورتها الحالية. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

6.3 ثبات الأداة

من أجل قياس مدى ثبات الأداة استخدمت الباحثة معادلة (الفا كرونباخ) والجدول (5) يبين ثبات مقياس الأداة:

جدول (5) معامل ثبات المقياس

مقياس الثبات	عدد العبارات	الثبات	الترتيب
معادلة الفا كرونباخ	30	0.92	1

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل ثبات الأداة كان مناسب إذ بلغ معامل الثبات (0.92) حسب معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغ (0.87)، وهذا يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة، وهي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60 %)، وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق استبانة البحث وثباتها، مما يجعل الباحثة على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج (Sekaran, 2003).

7.3 إجراءات الدراسة

بعد إعداد أدوات الدراسة في صورتها النهائية قامت الباحثة بإيصال كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح، إلى دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية من أجل الحصول على موافقة الجهات المعنية في دوائر ضريبة الدخل لإجراء الدراسة الميدانية. وقد تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية: كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.

2. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.

3. بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها واللازمة لتعبئة الاستبانة، تم القيام بعملية جمعها، ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.

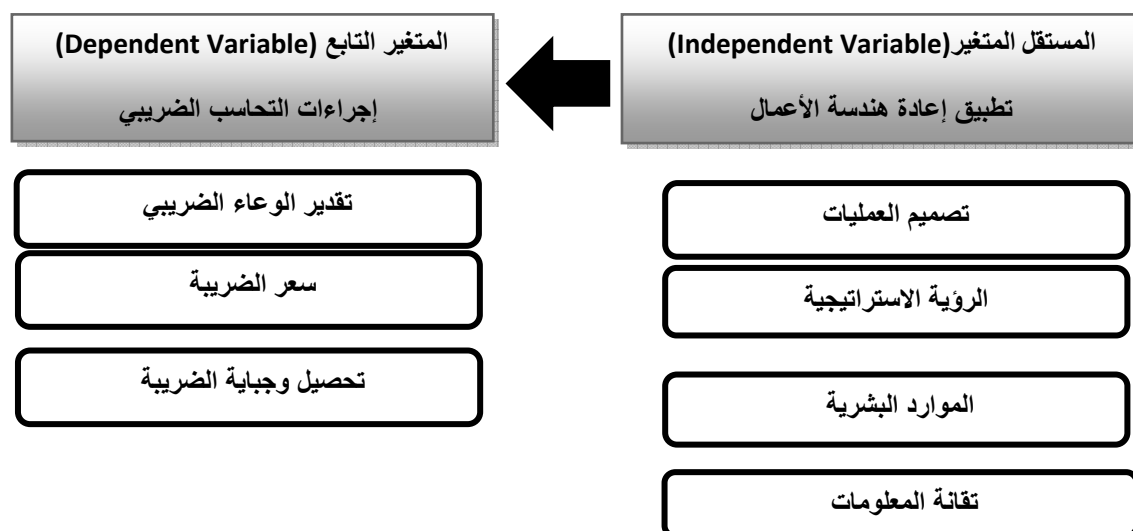
4. مرحلة إدخال البيانات: قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.

5. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.

6. مرحلة مناقشة النتائج: قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات، وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصلت عليها الباحثة والتي تخص تحليل أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

8.3 نموذج الدراسة وتصميمها

نموذج الدراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل (10) أنموذج الدراسة

المصدر "من إعداد الباحثة"

9.3 المعالجات الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم تفريغ البيانات في الحاسوب، ثم تحليل النتائج ومعالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، واستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) على النحو التالي:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) للعينة المستقلة (One-Sample T-Test) لفحص فرضيات الدراسة.

2. تحليل التباين المتعدد لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات العمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية.

3. تحليل الانحدار البسيط

4. معادلة (الفا كرونباخ) لقياس الثبات.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1.4 تحليل أسئلة الدراسة

2.4 تحليل فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1.4 تحليل أسئلة الدراسة

النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأول عدة أسئلة فرعية بحسب محاور الدراسة على النحو

الآتي:

السؤال الفرعي الأول: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

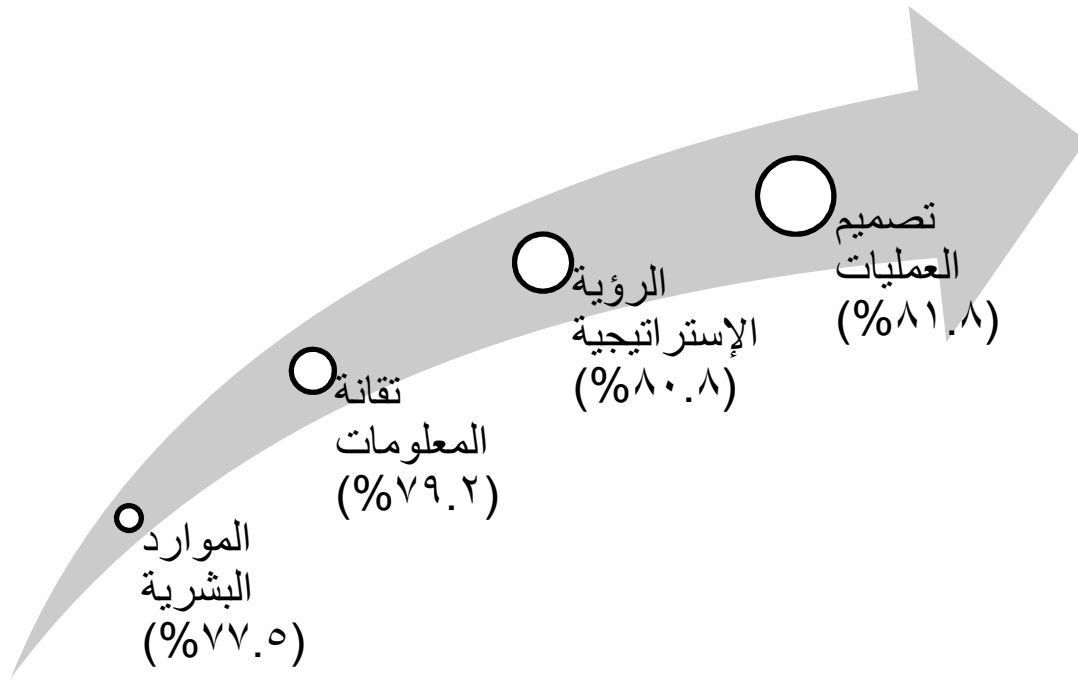
السؤال الفرعي الرابع: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون ثقافة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول والأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه تم استخدام المتوسط الحسابي لكل فقرة وترتيب الفقرات حسب قيمة متوسطاتها الحسابية.

إجابة السؤال الرئيس الأول: ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

وأوضحت الباحثة اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات إعادة هندسة الأعمال من خلال

الأوساط الحسابية لإجابات العينة كالآتي:



شكل (11): اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات إعادة هندسة الأعمال

إحتل مكون تصميم العمليات اعلى درجة موافقة من المبحوثين يليه مكون الرؤية الإستراتيجية ثم مكون تقانة المعلومات ثم مكون الموارد البشرية.

النتائج بالسؤال الفرعي الأول

ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية لمحور تصميم العمليات

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	4.2615	تؤمن الإدارة الضريبية بأن إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء.	1
2	4.1692	يؤدي قيام الإدارة الضريبية بإعادة هندسة الأعمال إلى إعادة ترتيب العمليات بشكل متزامن وليس متتابعاً.	2
3	4.1308	تسعى الإدارة إلى تحقيق الانسجام والتفاعل في الأنشطة التي تنجزها الأقسام والوحدات التنظيمية.	3
5	3.9231	تتابع الإدارة الضريبية باستمرار المعوقات التي تواجه أداء عملياتها وتعمل على إزالتها.	4
4	3.9692	تلتزم الإدارة العليا بدعم عملياتها وتحسينها وتطويرها وذلك من خلال الالتزام بالتمويل ووضع الخطط لذلك	5
	4.0908	الدرجة الكلية لتصميم العمليات	

يتضح من خلال الجدول (6) أن الفقرة (1) حصلت على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول، ويعني ذلك موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة جداً على إن الإدارة الضريبية تؤمن بأن إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " ابو عمشة، 2011 " التي كان من أهم نتائجها أن تطبيق إعادة هندسة الأعمال سيؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وتحسين مستويات الأداء، كما وتتفق مع دراسة " Nickolas, 2004 " التي كان من أهم نتائجها تشجيع فكرة إعادة هندسة الأعمال التي ستكون من افضل الحلول لمعالجة مشكلة تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتخفيض التكاليف والوقت.

وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأدنى وهي مع ذلك تعتبر درجة مرتفعة وأعلى من الوزن النسبي (60 %)، ويعني ذلك أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو متابعة الإدارة الضريبية باستمرار للمعوقات التي تواجه أداء عملياتها والعمل على إزالتها.

وبشكل عام، يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تصميم العمليات باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.0908).

النتائج بالسؤال الفرعي الثاني

ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية لمحور الرؤية الاستراتيجية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	4.3154	يتوقف نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.	6
3	4.0308	تقوم الإدارة بتحديد أولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها.	7
2	4.1154	تحدد الرؤية الاستراتيجية التغيرات المتوقعة او المحتملة بناءً على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد ويحقق التطور لدائرة الضريبة.	8
5	3.8385	توجد تصورات كاملة عن الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الدائرة الضريبية لدى جميع العاملين فيها.	9
4	3.9000	تتوافق الرؤية الاستراتيجية لدائرة الضريبة مع ما يحدث من تغييرات في العالم في مجال الضرائب.	10
	4.0400	الدرجة الكلية للرؤية الاستراتيجية	

يتضح من خلال الجدول (7) أن الفقرة (6) حصلت على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول ويعني ذلك موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة جداً على أن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها، وتعارض هذه النتيجة مع دراسة " قزع، 2013 " التي كان من أهم نتائجها عدم وجود تخطيط فعال لدى دائرة

الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين. وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الأدنى وهي مع ذلك تعتبر درجة مرتفعة وأعلى من الوزن النسبي (60 %)، ويعني ذلك أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو وجود تصورات كاملة عن الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الدائرة الضريبية لدى جميع العاملين فيها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لضريبة الدخل قامت بتوضيح رؤية الدائرة عبر موقعها الإلكتروني، الأمر الذي ساهم في وجود تصورات كاملة عن رؤيتها لدى العاملين فيها، ويمكن توضيح رؤية الدائرة بالآتي: " نظام ضريبي كفؤ وفعال، يحقق الإيرادات الضريبية المستهدفة، ويعزز المناخ الإستثماري، ويقدم الخدمة المثلى للمكلفين بعدالة وشفافية ".

وبشكل عام، يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الرؤية الاستراتيجية باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.0400).

النتائج بالسؤال الفرعي الثالث

ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية لمحور الموارد البشرية

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	4.0769	تسعى الإدارة الضريبية إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.	11
4	3.8385	تسعى الإدارة الضريبية لمنح العاملين لديها الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اداء اعمالهم على نحو افضل.	12
2	3.9615	تؤمن الإدارة بأهمية الرقابة الذاتية وتحمل العاملين مسؤولية نتائج اعمالهم.	13
5	3.6231	تشجع الإدارة الضريبية ابداعات العاملين وابتكاراتهم وتكافئهم عليها مقابل عملهم الجيد.	14
3	3.8923	يسعى المديرون إلى تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق ولا يتدخلون الا إذا حدثت مشكلات في العمل.	15
	3.8785	الدرجة الكلية لمحور الموارد البشرية	

يتضح من خلال الجدول (8) أن الفقرة (11) حصلت على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول حين بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (81.5%) ويعني ذلك موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة جدا على أن الإدارة الضريبية تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " قزع، 2013 " التي كان من أهم نتائجها توافر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية الملائمة للعمل لدى الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل. وحصلت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأدنى وهي مع ذلك تعتبر درجة مرتفعة وأعلى من الوزن النسبي (60 %)، ويعني ذلك أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو قيام الإدارة الضريبية بتشجيع ابداعات العاملين وابتكاراتهم وتكافئهم عليها مقابل عملهم الجيد، وهذا يظهر الأهتمام الواضح من قبل الإدارة الضريبة نحو العاملين، وترى الباحثة ان هذه النتيجة تتعارض مع دراسة " السويطي، 2008 " التي كان من أهم نتائجها ضعف في برامج التدريب التي تعمل على زيادة مهارات العاملين.

وبشكل عام، يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الموارد البشرية باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.8785).

النتائج بالسؤال الفرعي الرابع

ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق مكون تقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية لمحور تقانة المعلومات

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	4.1077	تؤمن الإدارة الضريبية بأن الاعتماد على تقانه المعلومات الحديثه عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح.	16
5	3.7538	تستعمل الإدارة الضريبية البريد الالكتروني بين فروع الدائرة الضريبية.	17
2	4.0231	يؤدي استخدام وتطوير تقانة المعلومات في الدائرة إلى تحسين خدمة المكلفين.	18
4	3.9231	يحتل التدريب على تقانه المعلومات أسبقية في تصور الإدارة العليا.	19
3	3.9923	يستعد العاملون لتقبل التغيير التقني.	20
	3.9600	الدرجة الكلية لمحور تقانة المعلومات	

يتضح من خلال الجدول (9) أن الفقرة (16) حصلت على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأول ويعني ذلك موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة جداً على أن الإدارة الضريبية تؤمن بأن الاعتماد على تقانه المعلومات الحديثه عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " فرج، 2009 " التي كانت من أهم نتائجها أن الاعتماد على تقانة المعلومات كأحدى مبادئ مفهوم إعادة هندسة الأعمال يهدف على إلى تحسين الأداء وكل ما يتعلق بالنواحي

التقنية والتنظيمية والبشرية، كما **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة " الكساسة، 2004 " التي كان من أهم نتائجها أن 63% من شركات المبحوثة وهي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن قد نفذت برامج إعادة هندسة الأعمال لعملياتها، وأن 28% من هذه الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وذلك لأن تقنية المعلومات لها أثر واضح على العمليات التي تتم إعادة هندستها.

وحصلت الفقرة رقم (17) على المرتبة الأدنى وهي مع ذلك تعتبر درجة مرتفعة وأعلى من الوزن النسبي (60 %)، ويعني ذلك أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو فكرة أن استخدام تقانة المعلومات وتطويرها في الدائرة يؤدي إلى تحسين خدمة المكلفين، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة " الننتشة، 2009 " التي كان من أهم نتائجها الاهتمام الواضح من قبل بلدية الخليل في مجال تكنولوجيا المعلومات للإرتقاء بمستوى الخدمات، وترى الباحثة أن تكنولوجيا المعلومات تمارس دور فعال تحسين مستوى الخدمات في كافة المنظمات وعلى اختلاف أنواعها.

وبشكل عام، يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تقانة المعلومات باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.9600).

النتائج بالسؤال الرئيس الثاني

ما هي اتجاهات عينة الدراسة نحو إجراءات التحاسب الضريبي المتمثلة في تقدير الوعاء الضريبي وتحديد سعر الضريبة وجباية وتحصيل الضريبة؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية لمحور إجراءات التحاسب الضريبي

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
تقدير الوعاء والسعر الضريبي		المجال الأول	
6	4.0000	هناك وضوح في التعليمات والقوانين الضريبية النافذة في الدوائر الضريبية والذي من شأنه أن يسهل عملية احتساب الوعاء الضريبي.	1
9	3.5846	ان إجراءات التحاسب الضريبي المعتمدة من قبل الدوائر الضريبية تعتبر قديمة بالنسبة للإجراءات التي تعتمدها بقية الدول.	2
10	3.5385	هناك ثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية عند إخبارهم بمكونات الوعاء الضريبي الخاص بهم.	3
8	3.7692	عملية التحاسب الضريبي عملية سهلة وغير معقدة ولا تحتاج إلى الكثير من الوقت.	4
4	4.1615	الدائرة الضريبية يمكنها أن تقدم خدمات أفضل للمكلفين عند اعتمادها على الحاسوب في عملية التحاسب الضريبي.	5
تحصيل وجباية الضريبة		المجال الثاني	
7	3.7846	التعاملات في إدارة تحصيل الضرائب تتسم بالشفافية والمصادقية في انسيابية البيانات بين المكلف والإدارة وبالعكس.	6
5	4.0923	غياب الوعي الضريبي لدى المكلف يجعل عملية الجباية عملية صعبة.	7
1	4.4000	التهرب الضريبي صفة ملازمة لمجتمعنا ولا يمكن معالجتها ويعتمدها البعض نوعاً من الذكاء وحسن التصرف.	8
3	4.2154	عمل برامج توعية وبرامج اعلامية وتنقيفية خاصة بإجراءات التحاسب الضريبي سوف يزيد من إيرادات الضرائب.	9
	3.992	الدرجة الكلية لمحور إجراءات التحاسب الضريبي	

يتضح من خلال الجدول (10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إجراءات التحاسب الضريبي كانت إيجابية، وقد حصلت الفقرة (8) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول ويعني ذلك موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة جداً على أن التهرب الضريبي صفة ملازمة لمجتمعنا ولا يمكن معالجتها ويعتمدها البعض نوعاً من الذكاء وحسن التصرف، وترى الباحثة أنه كلما زاد التهرب الضريبي، ستخفص الحصيلة الضريبية، **وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " معالي، 2015 "** والتي كانت من أهم نتائجها أن ظاهرة التهرب الضريبي تعتبر من أهم معوقات التحصيل الضريبي في فلسطين.

وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأدنى، وأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وتتمثل في أنه هناك ثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية عند إخبارهم بمكونات الوعاء الضريبي الخاص بهم، **وتعارض هذه النتيجة مع دراسة " معالي، 2015 "** والتي كان من أهم نتائجها عدم الثقة ما بين الدائرة الضريبية والمكلفين مما يؤدي إلى خفض الحصيلة الضريبية.

وبشكل عام، يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إجراءات التحاسب الضريبي كانت إيجابية حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.992).

2.4 تحليل فرضيات الدراسة

النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي".

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (11):

جدول (11) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي.

معاملات الانحدار Coefficients		ملخص النموذج Model Summary		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	(R2) معامل التفسير	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع (إجراءات التحاسب الضريبي) المستقل: إعادة هندسة الأعمال
0.00	0.784	0.533	0.730	

• يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

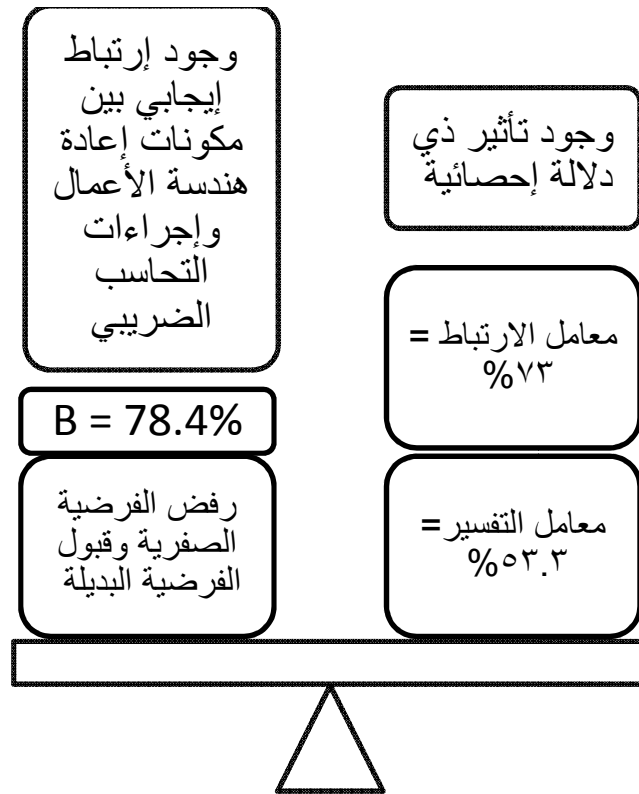
يوضح الجدول رقم (11) تأثير مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.730$) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي قوي بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي، أما معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.533) أي أن إعادة هندسة الأعمال قد فسر ما مقداره (53.3%) من التباين الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (46.7%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق نفسه ذاته.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.784$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة الأعمال يؤدي إلى زيادة في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (78%).

واستناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر دال إحصائياً لمكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي.

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الرئيسة الأولى كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي".



شكل (12) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

- إعادة هندسة الأعمال فسرت ما مقداره (53.3%) من التغير الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (46.7%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.
- يمكن تفسير درجة التأثير (B=78.4%) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (78.4%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي".

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (12):

جدول (12) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي.

معاملات الانحدار Coefficients		ملخص النموذج Model Summary		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	(R2) معامل التفسير	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع (إجراءات التحاسب الضريبي)
0.00	0.590	0.272	0.522	المستقل: تصميم العمليات

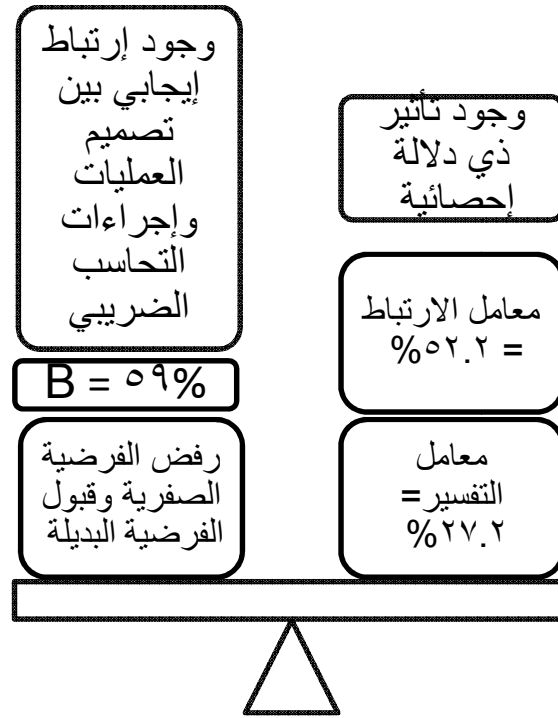
• يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (12) تأثير تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.522$) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين تصميم العمليات وإجراءات التحاسب الضريبي، أما معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.272) أي أن تصميم العمليات قد فسر ما مقداره (27.2 %) من التباين الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (72.8 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.590$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تصميم العمليات يؤدي إلى زيادة في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (59%)، واستناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لتصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي.

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي".



شكل (13): نتيج الفرضية الفرعية الاولى

- فسر مكون تصميم العمليات ما مقداره (27.2%) من التغير الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (72.8%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.
- يمكن تفسير درجة التأثير (B=59%) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تصميم العمليات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (59%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي"

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (13):

جدول (13) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي.

معاملات الانحدار Coefficients		ملخص النموذج Model Summary		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	(R2) معامل التفسير	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع (إجراءات التحاسب الضريبي)
0.00	0.536	0.321	0.567	المستقل: الرؤية الاستراتيجية

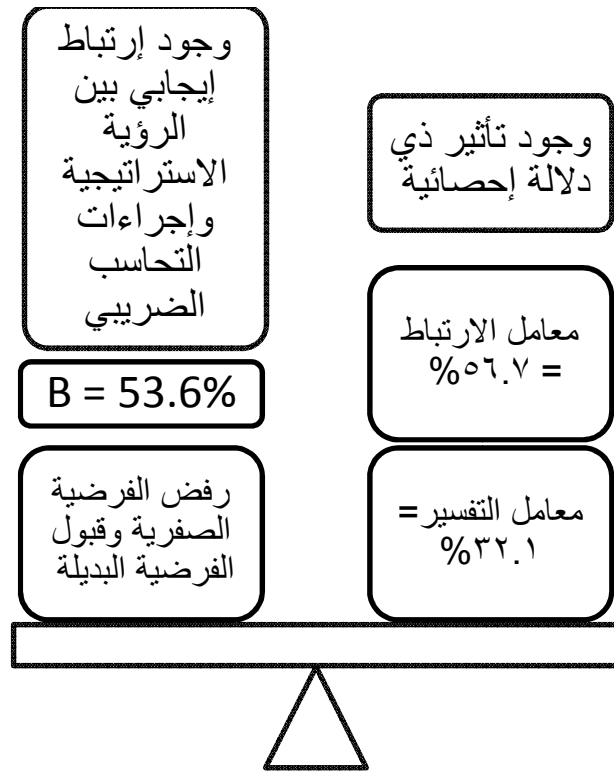
• يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (13) تأثير الرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.567$) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين الرؤية الاستراتيجية وإجراءات التحاسب الضريبي، أما معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.321) أي أن الرؤية الاستراتيجية قد فسرت ما مقداره (31.1 %) من التباين الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (69.9 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.536$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (53.6%)، واستناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي.

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الفرعية الثانية كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي".



شكل (14): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

- فسر مكون الرؤية الاستراتيجية ما مقداره (32.1%) من التغير الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (69.9%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.
- يمكن تفسير درجة التأثير (B=53.6%) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الرؤية الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (53.6%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي"

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (14):

جدول (14) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي.

معاملات الانحدار Coefficients		ملخص النموذج Model Summary		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	(R2) معامل التفسير	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع (إجراءات التحاسب الضريبي)
0.00	0.600	0.491	0.700	المستقل: الموارد البشرية

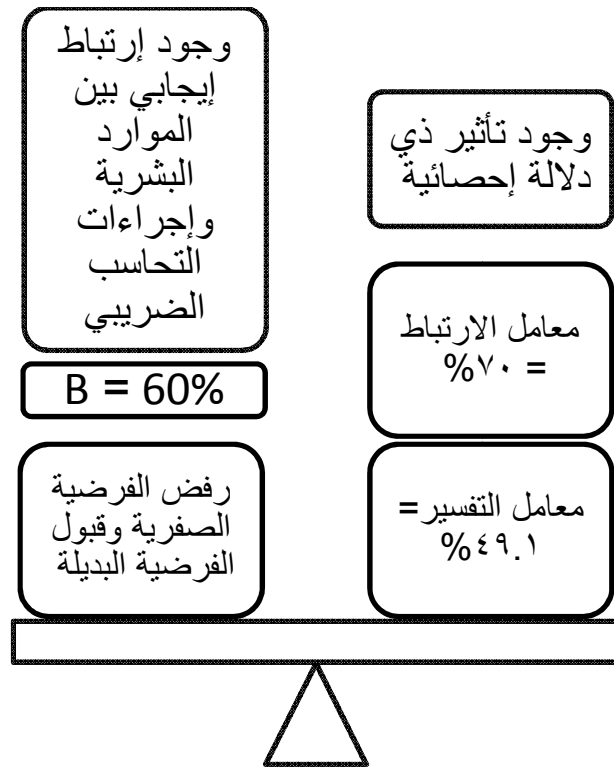
• يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (14) تأثير الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.700$) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين الموارد البشرية وإجراءات التحاسب الضريبي، أما معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.491) أي أن الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (49.1 %) من التباين الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (51.9 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.600$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (60%)، واستناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي.

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الفرعية الثالثة كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي".



شكل (15): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

- فسر مكون الموارد البشرية ما مقداره (49.1%) من التغير الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (51.9%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.
- يمكن تفسير درجة التأثير (B=60%) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (60%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي".

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (15):

جدول (15) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر تقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي.

معاملات الانحدار Coefficients		ملخص النموذج Model Summary		المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	(R2) معامل التفسير	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع (إجراءات التحاسب الضريبي)
0.00	0.627	0.525	0.725	المستقل: تقانة المعلومات

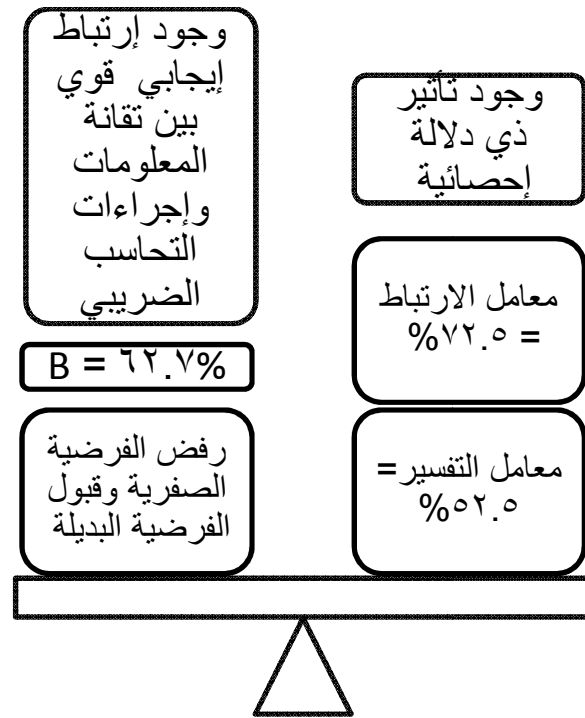
• يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (15) تأثير تقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.725$) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي قوي بين تقانة المعلومات وإجراءات التحاسب الضريبي، أما معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (0.525) أي أن تقانة المعلومات قد فسرت ما مقداره (52.5 %) من التباين الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (47.5 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.627$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تقانة المعلومات يؤدي إلى زيادة في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (62%)، واستناداً إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لتقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي.

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الفرعية الرابعة كالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقانة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي.



شكل (16) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

- فسر مكون تقانة المعلومات ما مقداره (52.5%) من التغير الحاصل في إجراءات التحاسب الضريبي، أما النسبة الباقية والبالغة (47.5%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.
- يمكن تفسير درجة التأثير (B=62.7%) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تقانة المعلومات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (62.7%).
- ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (مكونات إعادة هندسة الاعمال) على بعضها البعض وإذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين هذه المتغيرات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول (16) ومن أجل تحديد إذا ما كانت هناك فروق بين هذه المتغيرات وتأثرها على بعضها البعض استخدم استخدم تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (repeated measures) واستخدام الأحصائي ولكس لامبدا Wilks' lambda والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات إعادة هندسة الاعمال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القياس
1	0.45451	4.0908	تصميم العمليات
2	0.54297	4.0400	الرؤية الاستراتيجية
4	0.59896	3.8785	الموارد البشرية
3	0.59371	3.9600	تقانة المعلومات

- يبين الجدول (16) أن متوسط الدرجة الكلية لبعث تصميم العمليات قد بلغ ($M=4.09$)، وبانحراف معياري بلغ ($STD=0.454$) وبلغ على بعد الرؤية الاستراتيجية ($M=4.04$) وبانحراف معياري بلغ ($STD=0.542$)، بينما بلغ بعد الموارد البشرية ($M=3.87$)، وبانحراف معياري بلغ ($STD=0.598$) وبلغ على بعد تقانة المعلومات ($M=3.96$)، وبانحراف معياري بلغ ($STD=0.593$)، ويستنتج مما سبق أن تصميم العمليات قد جاء بالمرتبة الأولى، تلاه الرؤية الاستراتيجية، وجاء بالمرتبة قبل الأخيرة تقانة المعلومات، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الموارد البشرية.

جدول (17) تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (repeated measures) بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الاعمال)

قيمة اختبار ولكس لامبدا Wilks' lambda	قيمة (ف) التقريبية	درجات حرية البسط	الخطأ	مستوى الدلالة
0.818	7.010	4	126.000	0.00**

- يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الاعمال) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولتحديد أي الأبعاد كانت الفروق بينها استخدم اختبار (LSD) للاختبارات البعدية ونتائج الجدول (18) توضح ذلك:

جدول (18) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الاعمال)

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط	(مكونات إعادة هندسة الاعمال) (ب)	(مكونات إعادة هندسة الاعمال) (أ)
0.927	0.051	الرؤية الاستراتيجية	تصميم العمليات
9.000	0.212*	الموارد البشرية	
9.009	0.131*	تقانة المعلومات	
9.927	-0.051	تصميم العمليات	الرؤية الاستراتيجية
9.000	0.162*	الموارد البشرية	
9.212	0.080	تقانة المعلومات	
9.000	-0.212*	تصميم العمليات	الموارد البشرية
.0009	-0.162*	الرؤية الاستراتيجية	
9.251	-0.082	تقانة المعلومات	
9.009	-0.131*	تصميم العمليات	
0.212	-0.080	الرؤية الاستراتيجية	تقانة المعلومات
0.251	0.082	الموارد البشرية	
*. The mean difference is significant at the.05 level.			

- يتضح من الجدول رقم (18) بان الفروق كانت دالة إحصائيا بين أبعاد المتغير المستقل (مكونات إعادة هندسة الاعمال) على النحو الآتي:

1- وجود فروق دالة إحصائيا بين الموارد البشرية وبين تصميم العمليات لصالح العمليات.

2- وجود فروق دالة إحصائيا بين تقانة المعلومات وبين تصميم العمليات لصالح العمليات

3- وجود فروق دالة إحصائيا بين الموارد البشرية وبين الرؤية الاستراتيجية لصالح الرؤية الاستراتيجية.

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية

ونصت الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات الديموغرافية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variance ويبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية).

جدول (19) نتائج تحليل التباين لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	درجات الحرية DF	مجموع مربعات الانحرافات SS	مصدر التباين
0.248	1.350	0.254	1	0.254	الجنس
0.866	.243	0.046	3	0.138	العمر
0.254	1.375	0.259	3	0.777	التحصيل
0.073	1.990	0.375	6	2.248	الاختصاص
0.197	1.586	0.299	3	0.896	سنوات الخدمة
0.136	1.789	0.337	4	1.348	عدد الدورات
		0.188	109	20.530	الخطأ (البواقي)
			130	2101.465	الكلية

يتضح من الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغيرات الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية قد بلغت على التوالي (0.24، 0.86، 0.25، 0.07، 0.19، 0.13) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية).

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الرئيسة الثانية كالآتي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات الديموغرافية".

جدول (20): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	مستوى الدلالة المحسوب من العينة	مستوى الدلالة المحدد للدراسة	النتيجة
الجنس	0.24	أكبر من 0.05	1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي تبعا للمتغيرات. 2. نقبل الفرضية الصفرية
العمر	0.86		
التحصيل العلمي	0.25		
الاختصاص بحسب الشهادة	0.07		
سنوات الخدمة الكلية	0.19		
عدد الدورات التدريبية	0.13		

مناقشة نتائج معامل الارتباط بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي:

جدول (21) نتائج معامل الارتباط

الرقم	مكونات إعادة هندسة الأعمال	معامل الارتباط
1	تصميم العمليات	52.2%
2	الرؤية الإستراتيجية	56.7%
3	الموارد البشرية	70%
4	تقانة المعلومات	72.5%

احتل مكون " تقانة المعلومات " المرتبة الاولى، إذ بلغ معامل الارتباط (72.5 %)، وهذا يدل على اهتمام دوائر ضريبة الدخل بتقانة المعلومات، وخاصة ان تقانة المعلومات تتجسد بالأجهزة والوسائل والنظم التي تساعد المؤسسة ومواردها البشرية على تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها واسترجاعها باستخدام تقنيات الحاسوب والاتصال، بالإضافة إلى ان المبحوثين أجمعوا ان الإدارة الضريبية تؤمن بأن الاعتماد على تقانة المعلومات الحديثه عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح و تتفق هذه النتيجة مع دراسة " النتشة، 2009 " التي كانت من أهم نتائجها زيادة الأهتمام في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما أوصت بضرورة النظر في الاستثمار في تقنية المعلومات حتى وإن ارتفعت تكلفتها.

احتل مكون " الموارد البشرية " المرتبة الثانية، حين بلغ معامل الارتباط (70%)، وهذا يدل على ان الدوائر الضريبية لديها المعرفة بدور الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق مستوى عالٍ في الأداء وتطوير العمل، وخاصة أن الموارد البشرية تتعلق بالعاملين في المؤسسة وكل ما يتعلق بهم مثل تأهيلهم ومنحهم الصلاحيات وحرية التصرف في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن المبحوثين أجمعوا على أن الإدارة الضريبية تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " قزع، 2013 " التي كان من أهم نتائجها توافر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية الملازمة للعمل لدى الموارد البشرية في دوائر ضريبة الدخل، كما أوصت بضرورة زيادة التخطيط الفعال ووضع برامج للتدريب.

احتل مكون " الرؤية الاستراتيجية " المرتبة الثالثة، إذ بلغ معامل الارتباط (56.7%)، وهذا يدل على ان دوائر ضريبة الدخل لديها اهتمام بالرؤية الاستراتيجية ولديها اهتمام بالتطور والتغيير نحو الأفضل ولكن يجب ان تولي اهتماما اكبر لأن الرؤية الاستراتيجية تشير إلى تخیل للحالة التي ترغب ان تكون عليها الدوائر الضريبية مستقبلا والتي تحقق طموحاتها وأهدافها الاستراتيجية وسبل الوصول إلى ذلك، كما أن المبحوثين أجمعوا على أن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة " السر، 2008 " التي كان من أهم نتائجها وجود وعي بمفاهيم التطوير الإداري ولكن هناك قصور بالتخطيط الاستراتيجي.

احتل مكون " تصميم العمليات " المرتبة الرابعة والاخيرة، حيث بلغ معامل الارتباط (52.2%)، وهذا يدل انه يجب على الدوائر الضريبية أن تولي اهتماما اكبر لجانب تصميم العمليات وخاصة ان هذا الجانب يتضمن بالتفصيل الإجراءات الواجب القيام بها، بالإضافة إلى أن المبحوثين أجمعوا على ضرورة قيام الدوائر الضريبية بتصميم عملياتها وخاصة ان الإدارة الضريبية تؤمن بأن إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " فرج، 2009 " والتي كان من أهم نتائجها أن الاعتماد على مبادئ إعادة هندسة الأعمال يهدف إلى تحسين اساليب أداء الشركات وتطويرها وتحسين أداء العمليات وكل ما يتعلق به من النواحي التقنية والتنظيمية والبشرية وبالتالي تحقيق مستويات أداء متميزة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

1. النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة: ما هو أثر تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

- يساهم تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال في دوائر ضريبة الدخل بتحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار درجة التأثير ($B=78.4\%$) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (78.4%)، أما مكونات إعادة هندسة الأعمال فإنها ستؤثر منفردة على إجراءات التحاسب الضريبي كآلاتي:

- أظهرت درجة التأثير ($B=59\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تصميم العمليات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (59%).

- أظهرت درجة التأثير ($B=53.6\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الرؤية الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (53.6%).

- أظهرت درجة التأثير ($B=60\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (60%).

- أظهرت درجة التأثير ($B=62.7\%$) بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحسين تقانة المعلومات سيؤدي إلى زيادة في تحسين إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (62.7%).

2. أوضحت نتائج أسئلة الدراسة المتعلقة باتجاهات عينة الدراسة توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في محافظات الضفة الغربية وهي كالآتي:

- إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تصميم العمليات باعتباره أحد مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية جداً، حيث حصلت على نسبة (81.8%)، وأجمع المبحوثون بنسبة (85.1%) على أن الإدارة الضريبية تؤمن بأن إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء.
- إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الرؤية الاستراتيجية باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية جداً، حيث حصلت على نسبة (80.8%)، وأجمع المبحوثون بنسبة (86.3%) على أن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.
- إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الموارد البشرية باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية، حيث حصلت على نسبة (77.5%)، وأجمع المبحوثون بنسبة (81.5%) على أن الإدارة الضريبية تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.
- إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تقانة المعلومات باعتبارها إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال كانت إيجابية، وقد حصلت على نسبة (79.2%)، وأجمع المبحوثون بنسبة (82.1%) على أن الإدارة الضريبية تؤمن بأن الاعتماد على تقانة المعلومات الحديثه عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح.
- أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إجراءات التحاسب الضريبي كانت إيجابية، وقد حصلت على نسبة (79.8%). وأجمع المبحوثون بالمرتبة الاولى وبنسبة (88%) على أن

التهرب الضريبي صفة ملازمة لمجتمعنا ولا يمكن معالجتها ويعتمدها البعض نوعاً من الذكاء وحسن التصرف.

3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكون تصميم العمليات على إجراءات التحاسب الضريبي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكون الرؤية الإستراتيجية على إجراءات التحاسب الضريبي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكون الموارد البشرية على إجراءات التحاسب الضريبي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكون ثقافة المعلومات على إجراءات التحاسب الضريبي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إعادة هندسة الأعمال وأثرها على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، والعمر، والتعليم، والعلمية،

والاختصاص بحسب الشهادة، وسنوات الخدمة الكلية، وعدد الدورات التدريبية)، مما يعني قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة.

2.5 التوصيات

1. في ظل توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال يجب على دوائر ضريبية الدخل ان تتبنى مدخل إعادة هندسة الأعمال لتحسين أداء العمل الضريبي وزيادة فعالية إجراءات التحاسب الضريبي، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بما يأتي:

- زيادة الاهتمام بجانب تصميم العمليات، والعمل على التخلص من العمليات القديمة واستعمال أنظمة العمل الجديدة، الأمر الذي ينعكس على مستويات الأداء بشكل فعال، إذ سيعمل على تسهيل المعاملات الضريبية للمكلفين وانجازها بسرعة أكبر.
- يجب على الدوائر الضريبية ان تولي اهتمام أكبر في تحديد الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية، وذلك من خلال تعزيز مشاركة العاملين في دوائر ضريبية الدخل في إعداد الخطة والأهداف الإستراتيجية، بحيث يتم الاستفادة من خبراتهم.
- العمل على تطوير جانب تقانة المعلومات وتحديث التقنيات والمعدات، واستبدال أجهزة الحاسوب القديمة بأجهزة حديثة وتزويد الدوائر بالمعدات اللازمة لإتمام الأعمال بالصورة المطلوبة، وتعزيز الإتصال الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت بين المكلفين والدائرة الضريبية لإنجاز المهام بسرعة أكبر، بالإضافة إلى إدخال تقانة المعلومات في كافة المعاملات الضريبية وتحديث الإجراءات وتبسيطها، وذلك لتهيئة الدوائر الضريبية لتطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال وتبنيه.
- يجب على دوائر ضريبية الدخل ان تولي اهتماماً أكبر بالموارد البشرية، وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم لإنهاء العمل بسرعة وفعاليه وكفاءة أكثر، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وتفويضهم صلاحيات تمكنهم من إدارة الأعمال بكل كفاءة وفعالية.

2. ضرورة تبني وزارة المالية إعداد خطة متكاملة وتكوين فريق متخصص لتطبيق إعادة هندسة الأعمال على دوائر ضريبة الدخل، كمحاولة منها لرفع مستوى الأداء الضريبي وتقديم خدمات أفضل للمكلفين بحيث أن:

- تطبيق إعادة هندسة الأعمال، سيسهم في تعزيز القدرات البشرية في دوائر ضريبة الدخل.
- تطبيق إعادة هندسة الأعمال، سيسهم تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين وتسهيل معاملاتهم الضريبية من خلال إنجازها إلكترونياً، بالإضافة إلى زيادة الشفافية بما يتعلق بنشر المعلومات الضريبية للجميع.
- الدوائر الضريبية عند تطبيقها تقانة المعلومات والتي هي إحدى مكونات إعادة هندسة الأعمال، هذا سيؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمكلفين من ناحية الوقت والجهد والتكلفة وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا في عملية التحاسب الضريبي.
- تقانة المعلومات تساهم في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ولشخص المناسب.
- من خلال تطبيق إعادة هندسة الأعمال، ستعتمد الدوائر الضريبية على أسس العمل المتطورة و إجراءات العمل بسيطة، الأمر الذي سيزيد من الإلتزام الضريبي.

3. زيادة الاهتمام ببرامج التوعية والبرامج الإعلامية والتثقيفية الخاصة بإجراءات التحاسب الضريبي، والتي سوف ترفع مستوى الوعي لدى المكلفين مما يقلل التهرب الضريبي ويزيد من إيرادات الضرائب.

4. تشجيع القيام بدراسات موسعة ومفصلة عن أثر تطبيق مدخل إعادة هندسة الأعمال على الدوائر الضريبية، لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء الضريبي.

قائمة المصادر والمراجع

القوانين

القرار بقانون رقم (5) لسنة 2015 بشأن تعديل قرار بقانون رقم (8) لسنة 2011.

القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 بشأن ضريبة الدخل.

الكتب

البيشي، محمد ناصر، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011.

حافظ، محمد، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

الحميدي، مفلح، سلامة، صبحي، كافي، مصطفى، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار

ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

الزبيدي، عبد الباسط علي جاسم، الضرائب على الدخل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الاردن، 2015.

السلامين، ياسر غازي، الدقة، عبد الرحمن، كتاب المحاسبة الضريبية وتطبيقاتها في فلسطين،

مطبعة رابطة الجامعيين، الخليل، فلسطين، 2007.

السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة،

مطابع الخالد، الرياض، السعودية، 1998.

شامبي، جيمس، هامر، مايكل، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) دعوه صريحة،

للتثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي،

مدينة النصر، القاهرة، 1995.

الشماع، خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2000.

عاطف، زاهر عبد الرحيم، **هندرة المنظمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

علاونة، عاطف كمال، **شرعية الضرائب في الاراضي الفلسطينية المحتلة**، جامعة القدس المفتوحة، 1992.

عودة، أحمد، ملكاوي، فتحي، **أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية**، مكتبة الكتاني، اربد، الأردن، 1992.

غنيم، احمد، إعادة هندسة نظم العمل، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المنصورة، مصر، 2009.

قدي، عبد المجيد، **دراسات في علم الضرائب**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.

كيلادا، جوزيف، **تكامل إعادة هندسة الأعمال مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة د.سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003.

المصري، ماهر، **مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين**، البيرة، فلسطين، 2009.

نور، عبد الناصر، الشريف، عليان، عدس، نائل، **الضرائب ومحاسبتها**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن 2008.

الرسائل الجامعية

ابو طامع، محمد، **تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة**، دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.

ابو عمشة، احمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

أحمد، سناء ستار، امكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي، اطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2011.

الاغا، مرام، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.

تايه، هشام، النظام القانوني للإدارة الضريبية في فلسطين بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.

خلف، جهاد صبحي محمد، ضريبة الدخل بموجب القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.

خويلد، رجاء، الطعن القضائي في المنازعات ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.

السر، ايمن، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

السويطي، عدنان، آلية تحسين عملية التحاسب الضريبي باستخدام منهج (Six Sigma)، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2008.

شبيطة، هاني، حدود التوازن بين سلطات الإدارة الضريبية وضمانات المكلفين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.

شرعب، مجدي نبيل محمود، امتيازات الإدارة الضريبية - دراسة حالة لنظام القانون الضريبي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.

صالح، محمد واصف احمد، دور العبئ الضريبي في تحقيق الفعالية الضريبية في الواقع الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.

علي، امل، إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال لاسناد اداء العمليات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004.

فرج، وليد، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال واثرها في الاداء المميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009.

قزح، علا، مدى كفاءة وملاءمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2013.

الكساسبه، محمد، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن، 2004.

معالي، سامح خالد عبدالله، معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.

النتشه، حازم عبد العزيز، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

المواقع الإلكترونية

موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، Organization for Economic Co-operation and Development، <http://www.oecd.org>.

موقع وزارة المالية، <http://www.mof.gov.ps>.

مقالات علمية

الطراونة، سليمان وآخرون، *درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة*، مجلة جامعة القدس مفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24، فلسطين، 2011.

مصطفى، رشيد، *إعادة البناء كمدخل تنافسي*، مجلة اخبار الإدارة، العدد 16، 1996.

المراجع الأجنبية:

Ahadi,H,R, *An Examination Of The Role Of Organization Enables In Business Process Reengineering And The Impact Of Information Technology*, Information Resources Management Journal, Pp 110-118.

Daft Richrd L., **Organizationtheory& Design**, 7th Ed., South Western College Pubilshing,Usa,New York, 2001.

Lynch, Richard, **Co Prorate Strategy**, 2nd Ed., Financial Times, Prentice Hall. 2000.

Nickols F., “Reengineering The Problem – Solving Process “,
[Http://Home.Att.Not~Nickols/Articles.Htm](http://Home.Att.Not~Nickols/Articles.Htm),2004.

Russell, Robertas. & Taylor Iii, Bernard W., **Operation Management Multimedia Version**, Prentice Hall Inc. New Jersey, 2000.

Sekaran, Uma, **Research Methods For Business**, 2003.

Tennat,C. **The Application Of Business Process Reengineering In The Uk**, Tqm Magazine, Vol. 17, No. 6, Pp. 537- 545. 2005

الملاحق

ملحق (1): الأستبيان



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

تحية طيبة وبعد..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين " وذلك لمعرفة أثر تطبيق مكونات إعادة هندسة الأعمال المتمثلة بالعمليات والرؤية الاستراتيجية والموارد البشرية وتقانة المعلومات على إجراءات العمل الضريبي المتمثلة بتحديد الوعاء الضريبي وتحديد سعر الضريبة وطرائق الجباية، ذلك لتحسين أداء العمل الضريبي والارتقاء بمستواه وتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين.

ويمكن تعريف عملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها بمصطلح (الهندرة)، (Reengineering) اي الهندسة والإدارة، بأنها: نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة العمليات المتبعة داخل المنظمات وفعاليتها. والمفتاح لهذه العملية هو أنه يجب على المنظمات النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كفاءة سير الأعمال.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

المعلومات العامة				
الجنس		ذكر		انثى
العمر				
التحصيل الدراسي		معهد	بكالوريوس	دبلوم عالي
الاختصاص بحسب الشهادة				
الموقع الوظيفي الحالي				
عدد سنوات الخدمة الكلية				
عدد الدورات التدريبية المشارك فيها				

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
الجزء الأول: مكونات إعادة هندسة الأعمال						
المحور الاول: تصميم العمليات						
1	تؤمن الإدارة الضريبية بأن إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الاداء.					
2	يؤدي قيام الإدارة الضريبية بإعادة هندسة الأعمال إلى إعادة ترتيب العمليات بشكل متزامن وليس متتابعاً.					
3	تسعى الإدارة إلى تحقيق الانسجام والتفاعل في الأنشطة التي تنجزها الأقسام والوحدات التنظيمية.					
4	تتابع الإدارة الضريبية باستمرار المعوقات التي تواجه أداء عملياتها وتعمل على إزالتها.					

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
5	تلتزم الإدارة العليا بدعم عملياتها وتطويرها وتحسينها وذلك من خلال الالتزام بالتمويل ووضع الخطط لذلك.					
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية						
6	يتوقف نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.					
7	تقوم الإدارة بتحديد أولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها واهدافها.					
8	تحدد الرؤية الاستراتيجية التغيرات المتوقعة او المحتملة بناءا على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد ويحقق التطور لدائرة الضريبة.					
9	يوجد تصورات كاملة عن الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الدائرة الضريبية لدى جميع العاملين فيها.					
10	تتوافق الرؤية الاستراتيجية لدائرة الضريبة مع ما يحدث من تغييرات في العالم في مجال الضرائب.					
المحور الثالث: الموارد البشرية						
11	تسعى الإدارة الضريبية إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.					
12	تسعى الإدارة الضريبية لمنح العاملين لديها الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اداء اعمالهم على نحو افضل.					
13	تؤمن الإدارة بأهمية الرقابة الذاتية وتحمل العاملين مسؤولية نتائج اعمالهم.					

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
14	تشجع الإدارة الضريبية إبداعات وإبتكارات العاملين وتكافئهم عليها مقابل عملهم الجيد.					
15	يسعى المديرون إلى تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق ولا يتدخلون الا إذا حدثت مشكلات في العمل.					
المحور الرابع: تقانة المعلومات						
16	تؤمن الإدارة الضريبية بأن الاعتماد على تقانة المعلومات الحديثه عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح.					
17	تستعمل الإدارة الضريبية البريد الالكتروني بين فروع الدائرة الضريبية.					
18	يؤدي استخدام تقانة المعلومات وتطويرها في الدائرة إلى تحسين خدمة المكلفين.					
19	يحتل التدريب على تقانه المعلومات أسبقية في تصور الإدارة العليا.					
20	يستعد العاملون لتقبل التغيير التقني.					
الجزء الثاني: إجراءات التحاسب الضريبي						
المحور الأول: تقدير الوعاء والسعر الضريبي						
1	هناك وضوح في التعليمات والقوانين الضريبية النافذة في الدوائر الضريبية والذي من شأنه أن يسهل عملية احتساب الوعاء الضريبي.					
2	ان إجراءات التحاسب الضريبي المعتمدة من قبل الدوائر الضريبية تعتبر قديمة بالنسبة للإجراءات التي تعتمدها بقية الدول.					

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
3	هناك ثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية عند اخبارهم بمكونات الوعاء الضريبي الخاص بهم.					
4	عملية التحاسب الضريبي عملية سهلة وغير معقدة ولا تحتاج إلى الكثير من الوقت.					
5	الدائرة الضريبية يمكنها أن تقدم خدمات افضل للمكلفين عند اعتمادها على الحاسوب في عملية التحاسب الضريبي.					
المحور الثاني: تحصيل وجباية الضريبة						
6	التعاملات في ادارة تحصيل الضرائب تتسم بالشفافية والمصادقية في انسيابية البيانات بين المكلف والإدارة وبالعكس.					
7	غياب الوعي الضريبي لدى المكلف يجعل عملية الجباية عملية صعبة.					
8	التهرب الضريبي صفة ملازمة لمجتمعنا ولا يمكن معالجتها ويعتمدها البعض نوعاً من الذكاء وحسن التصرف.					
9	عمل برامج توعية وبرامج اعلامية وتنقيفية خاصه بإجراءات التحاسب الضريبي سوف يزيد من إيرادات الضرائب.					

ملحق (2): قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل
الدكتور محمد شراقة	جامعة النجاح الوطنية
هشام التايه	مدير دائرة ضريبة دخل نابلس
محمود علاونة	مدير دائرة ضريبة دخل طوباس
عبد الرحمن الدقه	مدير دائرة ضريبة دخل جنين
طالب بدير	مدير دائرة ضريبة دخل طولكرم

**An –Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Effect of Applying Business Reengineering
on Procedure of Tax Accounting At Income
Tax Departments In Palestine**

**By
Najlaa Nimer Alawneh**

**Supervised by
Dr. Mofed Al-Thaher**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Requirements for the Degree of Master of
Taxation Disputes, Faculty of Graduate Studies, An -Najah
University, Nablus, Palestine.**

2017

The Effect of Applying Business Reengineering on Procedure of Tax Accounting At Income Tax Departments In Palestine

By

Najlaa Nimer Alawneh

Supervised by

Dr. Mofed Al-Thaher

Abstract

This study aimed at identifying the impact of applying the business reengineering on tax procedures in order to improve the performance of tax departments through redesigning its operation, defining its strategic vision, upgrading human resources and make use of information technology.

The topics of this study were discussed and analyzed in five chapters. The first chapter deals with the general framework of the study, chapter two deals with the concept of business reengineering and tax accounting procedures, as well as a realistic experiment on the application of business reengineering to the field of taxation in Lebanon. As for the third and fourth chapters, the study questions and hypotheses were presented, analyzed and discussed. In chapter five, the findings and recommendations of the study were clarified.

The researcher used the descriptive method and designed the questionnaire to be used as a tool in the study and then arbitrated it, in addition to adopting the comprehensive survey method, in order to gather preliminary information from the representative sample of the society. 150 questionnaires were distributed to employees of income tax departments in the West Bank, as for the number of the returned questionnaires was 143

with a recovery rate (95.3%), and 13 invalid questionnaires were excluded and 130 samples were analyzed.

According to this, the data were analyzed with the Statistical Package of Social Sciences (SPSS). There are several statistical methods that have been used so as to achieve the objectives of the study, including the test of one sample (T), in addition to the correlation coefficient and the explanatory factor to clarify the relationship, and (B) sample was used to determine the effect of the re-engineering components on tax accounting procedures.

The study concluded several results:

1. The application of business reengineering components in the income tax departments helps in improving the tax accounting procedures by the degree of impact ($B = 78.4\%$), in which that any increase of one unit in the application of the business engineering components will lead to an increase in the improvement of tax accounting procedures by (78.4%).
2. The increase of one unit in improving the design of operations will result in an increase in the improvement of tax accounting procedures by (59%).
3. The increase of one unit in the improvement of human resources will lead to an increase in the improvement of the procedures of tax accounting by (60%).

4. The increase of one unit in the improvement of information technology will lead to an increase in the improvement of the procedures of tax accounting by (62.7%).
5. The trends of the sample of the study were positive toward the design of operations, strategic vision, human resources, information technology and tax accounting procedures. So the percentages were respectively (81.8%, 80.8%, 77.5%, 79.2%), (79.8).
6. The results of the statistical analysis showed a statistically significant effect at the significant level ($\alpha \leq 0.05$) of the components of business re-engineering combined and individual on the tax accounting procedures, which means rejecting the zero hypothesis and accepting the alternative hypotheses.
7. There are no statistically significant differences in the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the trends of the study sample individuals towards the re-engineering of the works and their effect on the tax accounting procedures in the income tax departments in Palestine according to the demographic variables, and this means accepting the zero hypothesis and rejecting the alternative hypothesis.

The study recommended the following:

1. In view of the basic requirements for applying of business reengineering, income tax departments must adopt the reengineering business

approach to improve the performance of tax work and increase the effectiveness of tax accounting procedures.

2. The Ministry of Finance should adopt an integrated plan and prepare a specialized team to apply business re-engineering to income tax departments as a try to raise tax performance and provide better services to taxpayers.