

## نموذج مقترح لقياس ظاهرة الفساد الإداري كمدخل لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية

الشربيني شفيق محمد نصر الدين

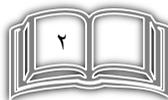
### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين قياس ظاهرة الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي في مصلحة الضرائب المصرية، مع محاولة التوصل إلى نموذج مقترح يؤدي تطبيقه إلى الحد من ظاهرة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية، وجود علاقة عكسية متوسطة بين الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر الممولين والمسجلين في مصلحة الضرائب المصرية، كما قدم مجموعة من التوصيات أهمها: تحسين مستوى أداء العاملين من خلال وضع خطط ونظام تدريبي معن للجميع على أن يتم الاختيار من خلال بطاقة الوصف الوظيفي، ضرورة وضوح القانون الضريبي حتى لا يستخدم من قبل موظفي المصلحة لممارسة عمليات الفساد الإداري وتحديد الأساليب المناسبة لمكافحة الفساد الإداري والمالي بالمصلحة.



## Abstract:

This research aims to identify the nature of the relationship between the measurement of the phenomenon of administrative corruption and the efficiency of corporate performance in the Egyptian Tax Authority, with an attempt to reach a suggested model leads applied to reduce the phenomenon of administrative corruption, the interests of the Egyptian Tax, and reach a range of outcomes, including: the existence of a strong inverse relationship between the behavioral and moral corruption and the efficiency of corporate performance from the perspective of managers and staff in the Egyptian tax Authority, and the presence of moderate inverse relationship between corruption and the efficiency of corporate performance from the perspective of the financiers and registered in the Egyptian tax Authority, Also made a series of recommendations including: improving staff performance level through the development of plans and the system of training declared for all to check through the job description card, the need for clarity of the taxes law so that is not used by the authority staff to the practice of administrative corruption and to identify appropriate methods to combat financial and administrative corruption interest.

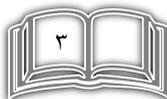


## مقدمة البحث:

الفساد ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية قديمها وحديثها، والفساد ظاهرة قديمة قدم الحياة نفسها، وقد حفلت الكتب السماوية بالعديد من قصص الفساد التي ارتكبتها الأولون وبالعقاب المترتب على الفساد، قال تعالى: (إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ) (المائدة: آية ٣٣)، كما لا يخلو مجتمع سياسي من ظاهرة الفساد وتزداد في الأنظمة الدكتاتورية وتتفاقم في الدول النامية ومنها مصر. شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين اهتماماً غير مسبوق بالموارد البشرية على كافة المستويات سواء من جانب القادة السياسيين أو رجال الأعمال والمديرين والأكاديميين، فقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة، ولضمان تحقق التطوير الناجح والتحسين المستمر في أداء المؤسسات الحديثة بكافة أنواعها برزت أهمية قياس الأداء المؤسسي. فالأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، ومن المفاهيم ذات الصلة بالأداء أهمها الكفاءة والفاعلية.

## الجزء الأول: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الفساد الإداري، والاداء المؤسسي وتبين التالي:



اتفقت دراسة كل من (البرادعي، ٢٠١٠)<sup>i</sup>، (الريمي، ٢٠١٠)<sup>ii</sup>، (العديم، ٢٠١١)<sup>iii</sup> أن للفساد الإداري تأثيره المباشر وغير المباشر على الأداء والكفاءة للموظفين داخل الأجهزة الحكومية، والأسباب المساعدة في انتشاره، ودور تفعيل القوانين، والرقابة الذاتية، كما أبرزت الدراسات لأنماط وأشكال الفساد الإداري، والعوامل التي ساعدت في وجود تلك الأنماط.

بينت دراسة (Elmore , 2011)<sup>iv</sup> لمدى تأثير المدونات الأخلاقية والتدريب الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي بين موظفي الأجهزة الحكومية.

اتفقت دراسة كل من (الطراونة، ٢٠١٠)<sup>v</sup>، (هيجان، ٢٠١١)<sup>vi</sup>، (Chaturvedi, 2014)<sup>vii</sup>، (العمرى، ٢٠٠٩)<sup>viii</sup> أن انتشار التسبب والإهمال والاختلاس والرشوة راجع إلى عدم الالتزام بالأساليب الحديثة وتفعيل دور الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وأن لغياب الوازع الديني دور مهم في انتشار تلك الظاهرة، والعمل على مكافحة الفساد من خلال توضيح الأساليب الإجراءات والأدوات والممارسات الجيدة المتبعة، على أن تبدأ مكافحة الفساد من أعلى إلى أسفل والعكس، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات كآلية لبناء القدرات التنافسية.

بينت دراسة (حسيب، ٢٠١٢)<sup>ix</sup> أن للبوابات الالكترونية دور هام في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والتأثير المتبادل بينهما، بهدف فهم العلاقات وإدراك طبيعتها وأهميتها في التطبيق العملي.

اتفقت دراسة كل من (David, 2007)<sup>x</sup>، (Glaister, et al., 2008)<sup>xi</sup> أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية ودور كبير في زيادة وتحسين الأداء المؤسسي داخل منظمات الأعمال كما يتضح وجود تأثيراً إيجابياً على إنجاز المنظمة وتحقيق أهداف خطة العمل، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.



بينت دراسة (الفتلي، ٢٠١١) <sup>xii</sup> التركيز على مشكلة الفساد الإداري وأسبابه ونتائجه وتشخيص لأهم الأسباب التي أدت إلى ضعف الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، والارتقاء بأداء الأجهزة العليا للرقابة لمواجهة الفساد الإداري والمالي.

كما بينت دراسة (موحي، ٢٠١٤) <sup>xiii</sup> الاستراتيجيات الفاعلة التي تساعد بل وتهدف إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتحديد دورها في أداء المنظمة من خلال، توضيح دور الاستراتيجيات الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الأداء.

## الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

### أولاً: مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية اتضح للباحث أن هناك عديد من أوجه القصور والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

تقرير لجنة الشفافية والنزاهة ٢٠٠٨ ، بأن أخطر نتائج الفساد لا يكون في إهدار المال العام فقط بل بالخلل الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع وتضعف الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية ويتراجع أدائها مع عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية <sup>xiv</sup>.

انخفاض معدل نمو الإيرادات الضريبية في الموازنة العامة لعام ٢٠١٥، بما يعادل ٦٣.٢ مليار جنيه تمثل ٣٨.٨% من إجمالي عجز الموازنة العامة للدولة.

بلغ عدد القضايا التي تم التحقيق فيها حوالي (٣٢١) قضية بالنسبة لمنطقة ضرائب مبيعات شمال الدلتا بالدقهلية وهذا يشير إلى وجود فساد <sup>xv</sup>، يؤثر الفساد



بدوره على الأداء، كما بلغ عدد قضايا التهرب الضريبي (٢٣٩٨) قضية تهرب لعدم جدية جهاز الحصر الضريبي للممولين والمسجلين، بلغ عدد المسجلين بمصلحة الضرائب المصرية (مبيعات) على مستوى الجمهورية (٢٥١٩٦٢) ألف مسجل بمراحلها الثلاث، وعدد المسجلين بقطاع الضرائب بالدقهلية مبيعات بلغ (١٥٤٨١) حتى ٢٠١٦/٠٣/٣١ على برنامج GSTACS كما هو مسجل على برنامج جستاكس العمليات الضريبية، وبمصلحة الضرائب المصرية (دخل) على مستوى الجمهورية (٦) مليون ممول، وعدد الممولين بقطاع الضرائب بالدقهلية (دخل) بلغ (٥٢٠١٦٥) موزعين على عدد (٢) منطقة ضريبية، و(١٢) مأمورية ضرائب، ونظراً لأن القانون ١١ لسنة ١٩٩١ يغل يد الإدارة من متابعة غير المسجلين والمخاطبين بأحكام القانون، المطلوب تسجيلهم، وبالتالي يحول من لم يتقدم للتسجيل إلى متهرب من الضرائب دون التفاوض معه، مادة ١٨،

بالنسبة للمسجلين والممولين المحصور منها (٥٣٥٦٤٦)، وأن قطاع الاقتصاد الغير رسمي وفقاً لتقارير الجهات المختلفة يصل من ٥٠ إلى ٦٠% من حجم النشاط.

انطلاقاً لما سبق فان مشكلة البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

هل هناك مظاهر للفساد الإداري في مصلحة الضرائب المصرية.

ما هو مدى تأثير هذا الفساد على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.

ثانياً: أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

أن هذا البحث يسهم بإسراء علمي للمكتبة المصرية والعربية في هذا المجال.



يعتبر موضوع قياس ظاهرة الفساد الإداري وتأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي من الموضوعات التي تتسم بالحدثة، وأن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع يوجد بها نقص، وتحتاج إلى المزيد من الإضافات.

كما يركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين الفساد الإداري بأشكاله وكفاءة الأداء المؤسسي في مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الدقهلية)، والتعرف على أسباب انتشار الفساد الإداري، ووضع الحلول التي تساهم في مكافحة الفساد الإداري بكافة صورته.

### الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تسهم في تفعيل مكافحة أشكال الفساد الإداري وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية محل البحث.

يعتبر قطاع الضرائب بمثابة أحد أهم القطاعات العاملة في جمهورية مصر العربية والتي تشارك في تمويل الخزنة العامة التي تؤدي إلى التنمية، مما يهدف للتركيز عليها ومحاولة البحث عن أدوات تساعد في مكافحة الفساد الإداري لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.

يلعب قطاع الضرائب المصري دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى الجمهورية، ويعتبر من أهم القطاعات ذات المساهمة الفعالة في تحصيل الموارد السيادية للخزنة العامة للدولة، من خلال العاملين لديها من مديريين، وموظفين، وممولين وهذا يظهر من التطوير المتلاحق في أعداد المناطق والمأموريات الضريبية، وكذا أعداد المسجلين والممولين لديها، والذي يوضح مدى أهمية ودور مصلحة الضرائب المصرية في المجتمع المصري، حيث وصل عدد المناطق الضريبية



على مستوى مصر حتى عام ٢٠١٦ إلى (٦٧) منطقة مقسمين على مصلحتي (الضرائب على المبيعات (٢٧) منطقة، مصلحة الضرائب على الدخل (٤٠) منطقة، وقطاع الضرائب بمصر يسهم بحصيلة ضريبية قدرها بـ (٤٢١) مليار جنيه بالموازنة العامة للدولة للعام ٢٠١٦، ويعمل بقطاع الضرائب بمصر حوالي (٨٠) ألف موظف، موزعين على (٦٧) منطقة، (٣٧٥) مأمورية، ويعمل بقطاع الضرائب بالدقهلية (٢١١٦) موظف موزعين على (٣) مناطق و (١٦) مأمورية، ويجب الاهتمام بتسليط الضوء على المشكلات التي يعاني منها قطاع الضرائب في الدقهلية من انتشار مظاهر الفساد الإداري، والمخالفات الإدارية والمالية.

بلغ مجموع المبالغ غير المحصلة (٤٠.٦٠٧) مليون جنيه مصري من أصل (٧٨٣.٧٠٩) مليون جنيه مصري، أي بنسبة (٥.٢%) من المبالغ المتنازع عليها وغير المتنازع عليها.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على المفاهيم النظرية لكل من ظاهرة الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي.
٢. التعرف على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الضرائب المصرية.
٣. القيام بالتعرف على تأثير ظاهرة الفساد الإداري على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.
٤. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسات الخدمية والمالية وخاصة الإيرادية منها.



٥. محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لكفاءة الأداء المؤسسي في ضوء مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.  
رابعاً: فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض الخاصة بقياس الفساد الإداري ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية، وتم تقسيم فروض البحث على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث (المديرين - الموظفين - الممولين) حول قياس ظاهرة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث (المديرين - الموظفين - الممولين) حول كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.

**الفرض الرئيسي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي لقياس ظاهرة الفساد الإداري على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية. ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- ١) لا يوجد تأثير معنوي لقياس الفساد التنظيمي على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.
- ٢) لا يوجد تأثير معنوي لقياس الفساد السلوكي والأخلاقي على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.
- ٣) لا يوجد تأثير معنوي لقياس الفساد المالي على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.
- ٤) لا يوجد تأثير معنوي لقياس الفساد الجنائي على كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية.



### الجزء الثالث: النموذج المقترح لقياس ظاهرة الفساد

النموذج المقترح لكفاءة الأداء المؤسسي في ضوء مكافحة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.





ومن الشكل السابق يستخلص الباحث ما يلي:

أن النموذج المقترح يتناول بيئة قطاع الضرائب المصرية والذي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تؤثر على عمليات الربط والتحصيل الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية، كما يقوم الباحث بشرح كل مرحلة من مراحل النموذج على النحو التالي:

### المرحلة الأولى: دعم وإدراك المديرين والموظفين لمحاربة الفساد الإداري:

- 1- الاتفاق بين المديرين والموظفين على رؤية مشتركة لمحاربة ظاهرة الفساد الإداري من خلال عقد الندوات والاجتماعات الدورية.
  - 2- استعداد المديرين وقناعتهم بضرورة تقديم الدعم اللازم للموظفين سواء المعنوي أو المادي.
  - 3- أولوية توفير المصادر لصالح تكوين وبناء النموذج قبل البدء في أي خطوات نحو تطبيقه.
  - 4- تبادل الخبرات والمعلومات مع المنظمات العاملة في نفس المجال لا سيما هيئات الضرائب العالمية التي لها خبرة في مجال محاربة الفساد الإداري.
- ### المرحلة الثانية: التحليل البيئي لظاهرة الفساد الإداري:

إن نجاح المصلحة في تحقيق أهدافها يتوقف بشكل كبير على زيادة كفاءة الأداء المؤسسي لديها، وبذلك يجب أن تقوم رئاسة المصلحة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وأهم الفرص والتهديدات المرتبطة بظاهرة الفساد الإداري لتحقيق ذلك لا بد أن تأخذ مصلحة الضرائب المصرية الاعتبار الآتية في هذه المرحلة وهي:

### 1- تحديد نقاط القوة والضعف:

أ- نقاط القوة وتتمثل في الآتي:



- كفاءة جهاز الحصر الضريبي في حصر المجتمع.
  - شبكة تسويق ضريبي واسعة في السوق.
  - كفاءة جهاز مكافحة التهرب الضريبي في تقليص حالات التهرب.
  - السمعة الجيدة لمصلحة الضرائب المصرية لدى الممولين والمسجلين.
  - الحرفية المهنية في التعامل مع الممولين والمسجلين.
  - قوة الجهاز الضريبي في تحصيل الموارد السيادية للخزانة العامة.
- ب- تحديد نقاط الضعف:**

- شبكة تسويق ضريبي ضعيفة وهشة في السوق.
  - عدم كفاءة جهاز الحصر الضريبي.
  - عدم كفاءة جهاز مكافحة التهرب الضريبي.
  - ضعف الحرفية المهنية في التعامل مع الممولين والمسجلين.
  - السمعة السيئة لمصلحة الضرائب المصرية.
  - ضعف جهاز التحصيل الضريبي في تحصيل الموارد السيادية للخزانة العامة.
- ٢- تحديد الفرص والتهديدات:**

**أ- الفرص:**

- تلبية متطلبات الممولين والمسجلين.
- تعديل القوانين الضريبية.
- إزالة الإجراءات التي تعوق نمو الحصيلة الضريبية.
- الحفاظ على فعالية التشريع الضريبي.

**ب- التهديدات:**



- عدم إقبال الممولين والمسجلين للتسجيل في مصلحة الضرائب المصرية.

- قوانين جديدة معوقة لبيئة العمل الضريبي.

- زيادة في الإجراءات والقوانين المعوقة للعمل الضريبي.

**المرحلة الثالثة: التخطيط لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري:**

١- تحسين نظم الأجور والمكافآت المالية والمعنوية.

٢- تحسين وتطوير نظم الاتصالات والدعم الفني والإمداد بالمعلومات.

٣- تطوير برامج التدريب سواء التدريب أثناء العمل والتعلم المستمر من أجل زيادة كفاءة الأداء بالمصلحة.

٤- تبني سياسة التدريب الأخلاقي وسلوكيات الموظفين لخدمة الممولين/المسجلين بمصلحة الضرائب المصرية.

٥- تعديل التشريعات الضريبية التي تساعد على انتشار ظاهرة الفساد داخل المصلحة.

٦- تبني سياسة المرونة في العمل وتبسيط الإجراءات.

**المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطط الموضوعية:**

تعتمد هذه المرحلة على ثلاثة اعتبارات للتنفيذ كما يلي:

**أ- الدعم اللازم لتنفيذ الخطط:**

- مدى دقة وواقعية أهداف الخطط التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

- توفير موارد مالية لتنفيذ هذه الخطط.

- تهيئة الموظفين للتوجه القائم على تحسين الجوانب المتعلقة بظاهرة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.



- بناء نظام فعال للاتصالات وتبادل المعلومات لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية على كافة المستويات الإدارية.  
**ب- المشاركون في تنفيذ الخطط الموضوعية:**

- المستشارون والخبراء من الأكاديميين.
- رئيس المصلحة ورؤساء القطاعات.
- مديرو العموم ورؤساء الإدارات المركزية.
- المديرون والموظفين.

**ج- أساليب تنفيذ الخطط:**

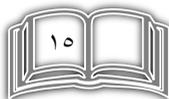
- الطريقة الاستكشافية: حيث تقوم هذه الطريقة على تطبيق النموذج على مأمورية ضرائب محددة أو منطقة ضرائب معينة، وعندما يثبت نجاح هذه الطريقة تعمم على كافة المأموريات الضريبية ومناطق وقطاعات المصلحة.

- الطريقة المباشرة: تقوم هذه الطريقة على تطبيق النموذج مرة واحدة على كل المأموريات والمناطق، وهنا تكون درجة المخاطرة في التكلفة والعائد مرتفعة، لذلك فإن الباحث يميل بل يفضل الطريقة الاستكشافية.

- الطريقة المرحلية: وتقوم هذه الطريقة على تطبيق الخطط والنموذج على مراحل، أي على مأمورية تلو المأمورية الأخرى ومنطقة تلو المنطقة الأخرى وقطاع يلو القطاع الآخر من أجل ضمان نجاح هذه الطريقة في كل مرحلة.

**المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم للنتائج:**

تتم تلك المرحلة من خلال توافر نظام متكامل لمتابعة النتائج التي تحققت من وراء تطبيق النموذج، ويمكن تحقق الأهداف المطلوبة من خلال:



- ١ - مدى رضا المديرين والموظفين والممولين.
- ٢ - معدلات كفاءة الأداء المؤسسي قبل وبعد التطبيق.
- ٣ - معدلات قياس ظاهرة الفساد الإداري قبل وبعد التطبيق.
- ٤ - آراء المديرين والموظفين حول قياس ظاهرة الفساد.
- ٥ - آراء الممولين والمسجلين وكافة المتعاملين ذات العلاقة بمصلحة الضرائب المصرية.

### الجزء الرابع: منهجية البحث

#### أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، كما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### ثانياً: تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الفئات التالية، (المديرين، الموظفين، المسجلين والممولين) في المناطق ومأموريات الضرائب (مبيعات، دخل) بمحافظة الدقهلية وعددهم ٣ مناطق ضريبية، و١٦ مأمورية ضرائب منهم ٤ مأموريات ضرائب مبيعات والباقي دخل، وبالتالي فإن مجتمع البحث ينحصر في ثلاثة مناطق ضريبية وهم: منطقة ضرائب مبيعات شمال الدلتا بالدقهلية، منطقة ضرائب دخل الدقهلية أول، منطقة ضرائب دخل الدقهلية ثان، المتعاملين مع المصلحة كما يلي



١- المديرين بمصلحة الضرائب ٥٧

٢- الموظفين بمصلحة الضرائب ٢٠٥٩

٣- الممولين والمسجلين ٥٣٥٦٤٦

ثالثاً: تحديد عينة البحث:

العينة الأولى: (فئة المديرين) هي (٥٧) مفردة.

العينة الثانية: فئة الموظفين) حجم العينة هي (٣٢٢) مفردة.

العينة الثالثة : فئة العملاء حجم العينة هي (٣٨٤) مفردة

رابعاً: تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم ٣ استمارات استقصاء

أ- بالنسبة للمديرين من قسمين أساسيين على النحو التالي:

القسم الأول: إليك أهم أشكال الفساد الإداري في مصلحة الضرائب المصرية،

ويتكون من (٣٢) فقرة، مقسمة إلى (٤) أبعاد كالتالي:

أولاً: الفساد السلوكي والأخلاقي، ويتكون من (٧) فقرات.

ثانياً: الفساد التنظيمي، ويتكون من (١٣) فقرات.

ثالثاً: الفساد المالي، ويتكون من (٦) فقرات.

رابعاً: الفساد الجنائي، ويتكون من (٦) فقرات.

القسم الثاني: أهم مؤشرات الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية، ويتكون

من (٢٤) فقرة، مقسمة إلى (٤) أبعاد كالتالي:

أولاً: الحصيلة الضريبية، ويتكون من (٦) فقرات.

ثانياً: مساعدة المسجلين، ويتكون من (٥) فقرات.

ثالثاً: الفحص الضريبي ويتكون من (٧) فقرات.

رابعاً: الحصر والإقرارات الضريبية ويتكون من (٦) فقرات.



ب- تتكون قائمة استقصاء الموظفين من قسمين أساسيين على النحو التالي:  
القسم الأول: إليك أهم أشكال الفساد الإداري في مصلحة الضرائب المصرية،  
ويتكون من (٣٢) فقرة، مقسمة إلى (٤) أبعاد كالتالي:  
أولاً: الفساد السلوكي، ويتكون من (٧) فقرات.  
ثانياً: الفساد التنظيمي، ويتكون من (١٣) فقرات.  
ثالثاً: الفساد المالي، ويتكون من (٦) فقرات.  
رابعاً: الفساد الجنائي، ويتكون من (٦) فقرات.  
القسم الثاني: إليك أهم مؤشرات الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية،  
ويتكون من (٢٤) فقرة، مقسمة إلى (٤) أبعاد كالتالي:  
أولاً: الحصيلة الضريبية، ويتكون من (٦) فقرات.  
ثانياً: مساعدة المسجلين، ويتكون من (٥) فقرات.  
ثالثاً: الفحص الضريبي ويتكون من (٧) فقرات.  
رابعاً: الحصر والإقرارات الضريبية ويتكون من (٦) فقرات.

ج- تتكون قائمة استقصاء الممولين والمسجلين من قسمين رئيسيين على  
النحو التالي:

القسم الأول: إليك أهم مظاهر الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية،  
ويتكون من (٦) فقرات.  
القسم الثاني: إليك أهم مؤشرات الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية،  
ويتكون من (١٠) فقرة.  
وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات السادة المبحوثين لفقرات  
الاستبانة



#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات معتمداً على الحاسب الآلي في إجراء المعالجات الإحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي S.P.S.S وذلك على النحو التالي:

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس درجة الارتباط: حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق والبنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

اختبار تحليل التباين (ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من متوسطين.

اختبار تحليل الانحدار المتدرج لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

#### سادساً: قياس صدق قوائم الاستقصاء:

حيث يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

#### معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

استخدام الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداء الدراسة (استمارات الاستقصاء) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تضمنت



قوائم الاستقصاء محورين رئيسيين تأخذ شكل ليكرت الخماسي ويتكون كل محور من أكثر عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.602) للمحور الأول "الفساد الإداري" من استقصاء الممولين والمسجلين و (0.933) للمحور الأول "الفساد الإداري" من استقصاء المديرين.

معامل الصدق الذاتى لاستمارات الاستقصاء، ويتضح من الجدول قيمة معامل الصدق الذاتى تراوحت بين (0.776) للمحور الأول من استقصاء الممولين والمسجلين و (0.966) للمحور الأول من استقصاء المديرين ( حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتى هى الجذر التربيعى لقيم معامل الثبات).

وبالتالى يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها فى تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

وبذلك تكون الاستبانة فى صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (٣) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة، مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفروض.

## الجزء الخامس: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

### أولاً: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

الإحصاء الوصفي للفساد الإداري من وجهة نظر المديرين، وتوضح ارتفاع متوسط آراء المديرين حول "الفساد التنظيمي" بمتوسط (3.23) بانحراف معيارى (0.821). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون إلى حد ما، وبلغ متوسط الآراء حول "الفساد المالى" (3.18) بانحراف معيارى (0.934)، مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون إلى حد ما، وأرتفع متوسط آراء عينة المديرين حول العنصر "تناسب الأعمال مع المهام الوظيفية" كأحد عناصر الفساد التنظيمي



بمتوسط (3.67) بانحراف معياري (1.195) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق.

الإحصاء الوصفي للفساد الإداري من وجهة نظر الموظفين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء الموظفين حول "الفساد التنظيمي" بمتوسط (3.78) بانحراف معياري (0.537). مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، وبلغ متوسط آراء الموظفين حول "الفساد المالي" (3.75) بانحراف معياري (0.702)، مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، وارتفع متوسط آراء عينة الموظفين حول العنصر "توجد عقوبات رادعة عندما يتساهل الموظفون في تفسير الإجراءات لصالح بعض المسجلين والممولين" كأحد عناصر الفساد التنظيمي بمتوسط (3.96) بانحراف معياري (0.990) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق.

الإحصاء الوصفي للفساد الإداري من وجهة نظر الممولين والمسجلين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء الممولين والمسجلين حول "تقومون بتقديم هدايا لموظفي مصلحة الضرائب المصرية مقابل إنجاز خدماتكم" بمتوسط (3.52) بانحراف معياري (1.140) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق.

الإحصاء الوصفي لكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء المديرين حول "الحصر والإقرارات" بمتوسط (3.67) بانحراف معياري (0.476) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، وبلغ متوسط آراء المديرين حول "مساعدة الممولين والمسجلين" بمتوسط (3.64) بانحراف معياري (0.483) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل إلى أن تكون موافق.



الإحصاء الوصفي لكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء الموظفين حول " مساعدة الممولين والمسجلين " بمتوسط (3.51) بانحراف معياري (0.817). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء الموظفين حول " الحصيلة الضريبية " بمتوسط (3.50) بانحراف معياري (0.932). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى ان تكون موافق.

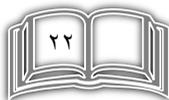
الإحصاء الوصفي لكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر الممولين والمسجلين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء الممولين والمسجلين حول " تم حل شكاكم من قبل مصلحة الضرائب المصرية في وقت مناسب " بمتوسط (3.69) بانحراف معياري (1.141) مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء الممولين والمسجلين حول العنصرين " تم عمل توعية لكم عند بدأ تسجيلكم بمصلحة الضرائب المصرية ، تتسم الإجراءات ونظم العمل بمصلحة الضرائب المصرية بالوضوح " بمتوسط (3.68) مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى ان تكون موافق.

#### ثانياً: اختبار صحة فروض البحث:

يستخلص الباحث من خلال نتائج اختبار فروض البحث ما يلي:

عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث (المديرين - الموظفين - الممولين) حول قياس ظاهرة الفساد الإداري في مصلحة الضرائب المصرية"



عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث (المديرين – الموظفين - الممولين) حول كفاءة الأداء المؤسسي في مصلحة الضرائب المصرية".

## الجزء السادس: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

#### ١- نتائج اختبار الفروض

تم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس الأول والفرض الثاني

#### ٢- نتائج اختبار النموذج المقترح:

يتبين من خلال نتائج اختبار صحة الفروض، وما تم التوصل إليه من تحليل فقرات قائمة استقصاء الإدارة العليا، الموظفين ؛ الممولين والمسجلين قبول النموذج المقترح حيث تبين إمكانية الاعتماد على النموذج وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

#### ٣- نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. وجود علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية.



٢. وجود ارتباط عكسي متوسط بين " الفساد التنظيمي ". وبين كفاءة الاداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية.
٣. وجود علاقة عكسية متوسطة بين الفساد الادارى وكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر الممولين والمسجلين في مصلحة الضرائب المصرية.
٤. ارتفاع متوسط الفساد التنظيمي في آراء عينة الدراسة وكان بمتوسط ٣.٧٨ وبانحراف معياري ٥٠% من وجهة نظر الموظفين.
٥. يتضح من نتائج التحليل الوصفي بأن مؤشر الحصر والاقترارات الضريبية حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ ٤.٦٧ وبانحراف معياري ٠.٤٧٦.
٦. كما وضحت بيانات الدراسة الميدانية بأن الفحص الضريبي حصل على متوسط ٤.٦٥ وبانحراف معياري ٠.٤٥٣ حول آراء عينة الدراسة مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق وموافق الى حد ما.
٧. ارتفاع متوسط آراء فنتي الدراسة بالنسبة للمديرين والموظفين حول "الفساد التنظيمي" بمتوسط ٢.٢٣ وبانحراف معياري ٠.٨٢، للمديرين، وبمتوسط ٣.٧٩ بانحراف معياري ٠.٥٤ للموظفين.
٨. ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين الفساد السلوكي والأخلاقي وبين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت (٠.٦٤٧ - ) مما يدل على وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع عند مستوى معنوية ١%.

#### ثانياً: التوصيات

تطبيق النموذج المقترح، والذي ثبت من خلال اختباره ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في مكافحة الفساد الادارى ودوره فى زيادة فعالية الاداء المؤسسى بمصلحة الضرائب المصرية ، وذلك على النحو التالي:



١. تحسين مستوى أداء العاملين من خلال وضع خطط ونظام تدريبي معن للجميع على أن يتم الاختيار من خلال بطاقة الوصف الوظيفي.
٢. ضرورة تفعيل دور الإدارات بالمناطق الضريبية المعنية بمكافحة ظاهرة الفساد الإداري بكافة صورة وأشكاله بمقر مصلحة الضرائب المصرية على أن تكون هذه الإدارات تابعة لرئيس المصلحة مباشرة، مع ضرورة وضوح القانون الضريبي حتى لا يستخدم من قبل موظفي المصلحة ممارسة الفساد.
٣. النظر بصفة مستمرة في تحسين أجور ومكافآت وبدلات الموظفين، وأن يتم الاختيار والتعيين والترقية للمناصب القيادية بمصلحة الضرائب المصرية بالكفاءة والعلم والخبرة لا بالمحسوبية والمجاملة.
٤. ضرورة وضوح القانون حتى لا يستخدم من قبل موظفي المصلحة لممارسة عمليات الفساد الإداري، وتحديد الأساليب المناسبة لمكافحة الفساد الإداري والمالي بمصلحة الضرائب المصرية.
٥. ضرورة الاهتمام بمكافحة الفساد الأخلاقي والجنائي والتعرف على المواد القانونية للحد من انتشارهما، مع عقد دورات تدريبية لمكافحة الفساد الإداري والتقليل من الإجراءات الروتينية في مصلحة الضرائب المصرية.
٦. الاهتمام بتفعيل دور الأجهزة الرقابية لمكافحة الفساد الإداري ومنها، مجلس النواب، الجهاز المركزي للمحاسبات، وإنشاء هيئة وطنية مستقلة لمكافحة الفساد الإداري تتولى المهام الآتية: متابعة تنفيذ الإستراتيجية ورصد نتائجها ومتابعتها ووضع برامج عملها.
٧. أن تنشر مصلحة الضرائب المصرية على صفحتها كافة التقارير المالية الدورية والسنوية عن إجمالي الإيرادات الضريبية وأوجه إنفاقها، مع توفير كافة المعلومات وآليات اتخاذ القرارات.



## المراجع

- i. مها محمود على البرادعي، " الفساد الإداري في بعض الأجهزة الحكومية – دراسة تطبيقية على بعض الأجهزة الحكومية في جدة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨.
- ii. يوسف سليمان أحمد الريمي، "الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية [ أنماطه وعوامله]"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، ٢٠١٠.
- iii. عقوب بن أرشيد العديم، "الفساد الإداري- دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، المجلد الثاني، ٢٠١١.
- iv. Elmore Tracey pemberton. "Promoting ethic at behavior among local government employees the role of Ethical leadership. Ethics code training and audits" Doctor of philosophy, Kansascity Missouri, 2011.
- v. إبراهيم أحمد الطراونة، "دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، عام ٢٠١٠.
- vi. عبد الرحمن بن حسن أحمد هيجان، "مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١١.
- vii. Chaturvedi, Sujata,, "Combating corruption in health care organizations: Methods, tools, and good practices", Astrocyte, Vol. 1, No. 2,2014.
- viii. هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة من ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- ix. السيد فتحي على حسيب، "نموذج مقترح للإدارة الالكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الالكترونية المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثاني، الجزء الأول يوليو- ديسمبر، ٢٠١٢.



Greatbanks, Rishard, Tapp, David, 'The Impact of Balanced .<sup>x</sup>  
Scorecards in a public Sector Environment', International journal of  
Operations& production Management, vol. 27, Issue, 8, 2007  
Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet .<sup>xi</sup>  
and Zaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning  
and firm performance: Evidence from an emerging country",  
Management Decision.

<sup>xii</sup> . قيصر الفتلي، "سبل الارتقاء بأداء الأجهزة العليا للرقابة لمواجهة الفساد الإداري والمالي  
في الأجهزة الحكومية"، العراق، بغداد، رسالة ماجستير، ٢٠١١.

<sup>xiii</sup> . مهدي عطية موحى، جاسم محمد حسين، " استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي  
ودورها في تعزيز أداء المنظمة"، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل،  
العراق، المجلد رقم (٧)، العدد (٢٨)، ٢٠١٤.

<sup>xiv</sup> . D. J .Gould, The effects of Corruption on Administrative  
performance: illustrations from Developing Countries, World Bank  
staff working paper No 580 (Washington DC, World Bank, 1998.

<sup>xv</sup> . إدارة التحقيقات بمنطقة شمال الدلتا بالدقهلية، في ٢٠١٥/٧/٣٠

