



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

# بسم الله الرحمن الرحيم



**MONA MAGHRABY**



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



# شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



**MONA MAGHRABY**



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

# جامعة عين شمس

## التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

### قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها  
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



### يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



**MONA MAGHRABY**

**استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية  
في ضوء المتطلبات البيئية  
(دراسة قياسية)**

**رسالة مقدمة من الطالبة**

**منال محمد صالح بيصار**

**بكالوريوس إدارة أعمال – المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية – ١٩٩٦**

**دبلوم في الضرائب – كلية التجارة – جامعة عين شمس – ٢٠٠٤**

**دبلوم في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٢**

**ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس - ٢٠١٦**

**لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية**

**قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية  
معهد الدراسات والبحوث البيئية  
جامعة عين شمس**

صفحة الموافقة على الرسالة  
استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية  
في ضوء المتطلبات البيئية  
(دراسة قياسية)

رسالة مقدمة من الطالبة  
منال محمد صالح بيصار  
بكالوريوس إدارة أعمال - المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية - ١٩٩٦  
دبلوم في الضرائب - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ٢٠٠٤  
دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٢  
ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية  
قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة: التوقيع

- ١- أ. د/ طارق عبد العال حماد  
أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ وعميد كلية التجارة الأسبق  
جامعة عين شمس
  - ٢- أ. د/ نادر البير فانونس  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة  
جامعة عين شمس
  - ٣- أ. د/ ياسر أحمد مدني  
أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بجنوب الوادي (أسوان)
- ٢٠٢٠

صفحة الموافقة على الرسالة  
استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية  
في ضوء المتطلبات البيئية  
(دراسة قياسية)

رسالة مقدمة من الطالبة  
منال محمد صالح بيصار  
بكالوريوس إدارة أعمال – المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية – ١٩٩٦  
دبلوم في الضرائب – كلية التجارة – جامعة عين شمس – ٢٠٠٤  
دبلوم في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٢  
ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية  
قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف :-

١- أ. د/ نادر البير فانونس

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة  
جامعة عين شمس

٢- د/ أحمد محمد عبد العزيز

مدرس المحاسبة بقسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية  
معهد الدراسات والبحوث البيئية

ختم الإجازة :

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٠

موافقة مجلس المعهد / / ٢٠٢٠ موافقة مجلس الجامعة / / ٢٠٢٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي <sup>(٢٥)</sup> وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي <sup>(٢٦)</sup> )  
وَاحْلِلْ عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي <sup>(٢٧)</sup> يَفْقَهُوا قَوْلِي <sup>(٢٨)</sup> )

صدق الله العظيم

سورة طه الآية (٢٥-٢٨)

# إهداء

إلى روح أمي وأبي الطاهرة، طيب الله ثراهما وأسكنهم فسيح جناته  
كم كنت أتمنى وجودكم بجاني اليوم

إلى زوجي الغالي وشريك الحياة

إلى قرّة عيني ومن أكرمني الله بهم عمر، نديم، ربا...

أبنائي.

وحب عمري لعلكم تجدوني مثال وقدوة تقتدوا بها...

إلى إخوتي وأخواتي أصحاب الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى.



# شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الله تبارك وتعالى

”وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ“. سورة البقرة آية ﴿٢٣٧﴾

ومن قول رسوله الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

(أخرجه الإمام أحمد، والبخاري).

تتسابق العبارات وتتزاحم الكلمات لتعبر عن جزيل شكري وامتناني واحترامي وتقديري إلى النجم الساطع في سماء العلم صاحب التميز والأفكار النيرة أستاذي الفاضل،  
**الأستاذ الدكتور/ نادر ألبير فانوس** - أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس، على تفضله بالموافقة على إشرافه على هذه الدراسة والمشاركة في لجنة الحكم والذي كان معطاء لأبعد الحدود ولما بذله من جهد وتوجيهات علمية على حساب وقته الثمين. كما يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام إلى **الدكتور/ أحمد محمد عبدالعزیز** - مدرس المحاسبة - معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة عين شمس، والذي ساعد بإشرافه على هذه الدراسة والذي كان معطاء لأبعد الحدود من علمه وجهده ووقته. فتقبل مني عظيم الشكر والتقدير، و أتشرف بأن أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام إلى من لا يبخل بعلمه على أحد فهو أستاذ جليل - **الأستاذ الدكتور/ طارق عبدالعال حماد** - أستاذ المحاسبة المتفرغ والعميد الأسبق لكلية التجارة - جامعة عين شمس - الذي شرفني بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم بالرغم من مشاغله وضيق وقته فتقبل مني عظيم الشكر والتقدير، كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام إلى **الأستاذ الدكتور/ ياسر أحمد مدني** - أستاذ إدارة الأعمال، وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - على تشريفه لي في لجنة المناقشة والحكم رغم ضيق وقته فهو من الأساتذة الذين يشهد لهم بالعلم والمعرفة فتقبل مني عظيم الشكر والتقدير.

## المستخلص

وتهدف الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية في ضوء المتطلبات البيئية وتم جمع البيانات الخاصة بالأداء المالي متمثلة في الحصيلة الضريبية وبيانات الأداء البشري متمثلة في مكافآت التدريب وتكاليف البرامج التدريبية وبيانات الأداء التسويقي متمثلة في نفقات النشر والإعلان وبيانات الأداء الفني متمثلة في تكاليف البحوث والتطوير، واشتملت فروض الدراسة على عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات تأثير الأداء المالي والأداء الفني والأداء البشري والأداء التسويقي في ضوء المتطلبات البيئية.

تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وكذلك الأبحاث العلمية والمقالات المرتبطة بموضوع البحث أجنبية وإقليمية ومحلية والمنهج القياسي من خلال مصادر ثانوية: استخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات وذلك لبناء الإطار النظري مصادر أولية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية.

وقد اسفرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين إجمالي الحصيلة وكل من الأداء التسويقي والفني والبشري، بينما لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين إجمالي الحصيلة والأداء البشري.

## الملخص العربي

### مقدمة :

تلعب مصلحة الضرائب المصرية دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية المصرية، فهي حجر الأساس للنظام الاقتصادي المصري وإيراداتها تمثل حوالي ٧٥% من الدخل القومي للموازنة العامة للدولة، وتسعى المصلحة دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً، وتواجه المصلحة بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها واستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية. وقد اقترح كل من Norton and Kaplan 1992، منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال

١- البعد المالي (كيف ننظر إلى العملاء)؟

٢- بعد العملاء (كيف ينظر إلينا العملاء)؟

٣- بعد العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق به)؟

٤- بعد التعليم والنمو (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم)؟

وتقترح الباحثة: إضافة بعد خامس وهو البعد البيئي المتمثل في فرض رسوم وضرائب بيئية للمحافظة على البيئة من التلوث، حيث تعتبر الرسوم والضرائب البيئية إحدى الحلول والأساليب الاستثنائية التي يمكن أن تساهم في الحد من مشكلة تلوث البيئة .

### مشكلة الدراسة :

تعاني المصالح الحكومية بشكل عام ومصلحة الضرائب المصرية بشكل خاص من العديد من المشكلات والعقبات المتعلقة بتقييم أدائها، لذلك لا بد لها من استيعاب أساليب للرقابة وتقييم الأداء، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، البشري، الفني، التسويقي) الأداة الأفضل لتقييم الأداء نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات المصلحة، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية

- أ- ما هي فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الضريبية ؟
- ب- ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأداء في الوحدات الاقتصادية الضريبية؟
- ج- هل يساهم البعد البيئي المقترح في الحفاظ على البيئة من التلوث ؟
- د- هل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء الضريبي ؟

### أهداف الدراسة :

يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها فيما يلي:

#### الهدف الرئيسي:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية في ضوء المتطلبات البيئية

#### الأهداف الفرعية:

- أ- دراسة وتحليل قياس الأداء المتوازن (المالي/ البشري / الفني / التسويقي) في ضوء المتطلبات البيئية ب- تطبيق نموذج اداء متوازن جيد لتفعيل التخطيط الإستراتيجي.
- ج- وجود إدارة إستراتيجية تقوم بالربط بين الإدارات الضريبية المختلفة تعمل على التحسين المستمر للأداء وفق مقاييس أداء متطورة يتم تغييرها بتغير الظروف.
- د- الربط بين الاستراتيجية المحددة والمطبقة في الوحدات الإدارية الضريبية.
- هـ- توصيل الإستراتيجية لكل فرد في المنظمة.
- و- الاستثمار في الموارد البشرية والارتقاء بالعنصر البشري أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية.
- ز- إضافة بعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن وهو (البعد البيئي) والمتمثل في فرض رسوم وضرائب بيئية للمحافظة على البيئة من التلوث.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية :

#### أ- الناحية العلمية :

تعمل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، البشري، الفني، التسويقي) على تحديد واضح لرؤية المصلحة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية للمصلحة، وتتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تبين مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات، والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع المصلحة مما يساهم في تعزيز الإيرادات (الحصيلة) والمحافظة علي البيئة على المدى البعيد.

## ب- الناحية العملية :

أن تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على بعض معوقات الأداء، وعرض بعض التوصيات للحد من هذه المعوقات .

## فروض الدراسة:

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات تحقيق الأداء المالي على مؤشرات الأداء الأخرى (البشري/ الفني/ التسويقي) في ضوء المتطلبات البيئية بمصلحة الضرائب المصرية.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات تحقيق الأداء البشري على مؤشرات الأداء الأخرى (المالي/ الفني/ التسويقي) في ضوء المتطلبات البيئية بمصلحة الضرائب المصرية.

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات تحقيق الأداء الفني على مؤشرات الأداء الأخرى (المالي / البشري/ التسويقي) في ضوء المتطلبات البيئية بمصلحة الضرائب المصرية.

د- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات تحقيق الأداء التسويقي على مؤشرات الأداء الأخرى (المالي / البشري/ الفني) في ضوء المتطلبات البيئية بمصلحة الضرائب

## حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية: شملت الدراسة تحليل واقع بيانات الأداء المتوازن في مصلحة الضرائب المصرية في

الفترة من ٢٠٠٩ حتى 2018 .

ب- الحدود المكانية: مصلحة الضرائب المصرية .

## منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستقرائي والمنهج القياسي

أ- المنهج الاستقرائي:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في إعداد الإطار النظري للدراسة وصياغة مشكلة وفروض الدراسة وذلك من خلال استقراء ما أمكن التوصل إليه من المراجع العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## ب- المنهج القياسي:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الوصف القياسي كما اعتمدت على المصادر الآتية:  
**مصادر ثانوية:** استخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات وذلك لبناء الإطار النظري لهذا البحث ومنها الكتب والدراسات السابقة والمقالات العربية والأجنبية.  
**مصادر أولية:** دراسة حالة على مصلحة الضرائب المصرية.

## متغيرات الدراسة :

- الأداء المالي.
- الأداء البشري.
- الأداء الفني.
- الأداء التسويقي.
- المتطلبات البيئية.
- إجراءات الدراسة:

## مصطلحات الدراسة:

أ- **الأداء المالي:** إن الأداء المالي هو ما تحققه المنظمة من عائدات يلخصها سجل حسابي يستند إلى قياس السياسات، والعمليات المرتبطة بالإطار المالي للمنظمة ضمن فترة زمنية معينة، وبالمقارنة مع شركات أخرى مشابهة.

ب - **الأداء المرتبط برضا العميل:** يمكن معرفة أداء المنظمة لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات المتحقق باعتماد مقاييس هذا المنظور.

ج - **الأداء المرتبط بتحسين وتطوير العمليات الداخلية:** يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة) إلى مخرجات ومجالات إيداع ذات قيمة للمنظمة.

د - **الأداء المرتبط بالنمو والتعليم للعاملين:** يشمل مفهوم الأداء المتوازن للمنظمات على الأداء والمرتبط بالنمو والتعلم للعاملين، وذلك حسب ما ذكر (كابلان ونورتون) حيث اهتم في هذا المجال بثلاثة محاور أساسية هي:

**المحور الأول :** قدرات العاملين.

**المحور الثاني:** قدرات نظم المعلومات.

**المحور الثالث:** التحفيز والتمكين والانحياز.

هـ - الأداء البيئي : هو كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية الناتجة عن هذه النشاطات والحد منها.

و- القياس المتوازن : مستند موثق من صفحة واحدة يحتوي علي مؤشرات لقياس الأداء عددها من ١٨-٢٥ مؤشر ا جوهريا .. يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف ،علي أن يتم تبويب هذه المؤشرات في مجموعات تمثل جوانب أو أبعاد قياس الأداء.

ز- مفهوم الكفاءة : إجراء تنظيمي محكم يستخدم قدر من المدخلات (الجهود المبذولة والموارد المادية وإجراءات تحاسب ضريبية ومعلومات عن القوانين والممولين) ، بهدف قياس النتائج (المخرجات) ومتابعه تنفيذها بالطريقة الصحيحة ، ويعبر عن الكفاءة بقياس المخرجا بالمقارنة بالمدخلات .

ح- مفهوم الفاعلية : الجهود النهائية لفعل الصحيح من الأعمال ، والتي تحقق الأهداف الموضوعية مسبقا بدرجة إشباع عالية ( قد تكون أهداف متعارضة مثل رضا الممول و قيمة الضريبة المطلوبة ) نتيجة انتهاج طريقة لقياس مدي الانجاز في تحقيق الأهداف بشكل متوازن ، فهي الاستخدام الأمثل للموارد ، وتحسب بالعلاقة بين الهدف المحقق منسوبا إلي الهدف المتوقع .

#### أداة الدراسة:

تم جمع البيانات الخاصة بالأداء المالي والبشري والفني والتسويقي من التقارير والبيانات عن الحصيلة الضريبية ومكافآت التدريب وتكاليف البرامج التدريبية وتكاليف البحوث والتطوير ونفقات النشر والاعلان .

تم جمع البيانات الخاصة بالتحليل الإحصائي من مصلحة الضرائب المصرية وتحليلها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package For Social Sciences Statistical وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V. 23، وتم تفرغ البيانات- خطوة تمهيدية لتبويب البيانات وتحليلها، ومن خلاله تم تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغيرات الدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة.

