



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



HANAA ALY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



HANAA ALY



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



HANAA ALY



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات السلوكية للعاملين
والتَّميَّز المؤسسي

دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية
(الضرائب على القيمة المضافة بالأسكندرية)

**The role of Organizational Culture in the Relationship
between Employees Behavioral Competencies and
Organizational Excellence: An Applied Study on Egyptian
Tax Authority (Value added tax in Alexandria)**

رسالة مُقدَّمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال
الباحثة

نيفين محمود علي عماد

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

أحمد علي حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

أمانى درويش عثمان

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

العام ٢٠٢١ م

لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة

أ.د / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعه عين شمس.

بصفته رئيسا و عضوا

أ.د / محمد فتحى شلقامى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

بصفته عضوا

أ.د / أمانى عثمان درويش

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعه عين شمس.

بصفتها مشرفا و عضوا.

شكر و تقدير

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

يسعد الباحثه أن تتقدم بجزيل الشكر و موفور التقدير و العرفان

للأستاذة الفاضلة الدكتورة/ أمانى عثمان درويش – أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعه عين شمس على قبولها الإشراف على هذا البحث و ما بذلته من جهد ،
والتي كان لتوجيهاتها المنهجية و إرشاداتها العلمية كبير الأثر فى إثراء جوانب الرسالة
حفظها الله وزادها علما .

كما أتوجه بخالص الشكر و التقدير و العرفان إلى السادة الأستاذة لجنة المناقشة :

أ.د / عمرو محمد أحمد عواد أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعه عين شمس.

بصفته رئيسا و عضوا

أ.د / محمد فتحى شلقامى أستاذ إدارة الأعمال - بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

بصفته عضوا

على تكرمهما بالموافقه على المشاركة فى مناقشة و تقييم هذا البحث جزاهم الله عنى
كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى الدكتور/ أحمد على حسن تعاونة و على ما قدمه لى من وقت و
جهد و لم يبخل على بمعلوماته.

و لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلي السادة رؤساء الإدارات المركزية و المديرين
العموم وجميع زملائي بمصلحة الضرائب علي القيمة المضافة و لكل من ساهم فى تقديم
الدعم و المساندة لإنهاء و إتمام هذه الرسالة.

مستخلص الرسالة

إسم الباحثة : نيفين محمود على عماد

عنوان الرسالة : دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات السلوكية و التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (الضرائب على القيمة المضافة بالإسكندرية).

الدرجة العلمية: دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال. وقد هدفت الدراسة إلى:

١- معرفة مدى إدراك العاملين بمصلحة الضرائب على القيمة المضافة بالإسكندرية للأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة (الجدارات السلوكية ، التميز المؤسسى ، الثقافة التنظيمية).

٢- معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية فى العلاقة بين الجدارات السلوكية و التميز المؤسسى فى مصلحة الضرائب على القيمة المضافة.

٣- وضع توصيات للقيادات العليا على ضوء النتائج التى تم التوصل إليها من خلال البحث.

مجتمع الدراسة: تم إجراء الدراسة على ٢٨٣ مفردة تم توزيعها على العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بمصلحة الضرائب على القيمة المضافة – بالإسكندرية.

منهجية البحث: تم الاستناد إلى المنهج الوصفى التحليلي ، تم الرجوع الى المراجع النظرية المتعلقة بالبحث، تم إجراء الدراسة الميدانية بناء على قائمة الإستقصاء الموجهة للعاملين.

و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات السلوكية (بناء العلاقات، المرونة، البحث عن المعلومة، ضبط النفس والتحكم) و بين التميز المؤسسى (القيادة، العمليات).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات السلوكية (بناء العلاقات، ضبط النفس و التحكم) و الثقافة التنظيمية (القيم و الاتجاهات، و التمكين، و التوجه نحو التعلم).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم و الإتجاهات ، التوجه نحو التعلم) و التميز المؤسسى (القيادة ، العمليات)
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد القيم و الإتجاهات (الثقافة التنظيمية) فى العلاقة بين الجدارات السلوكية والتميز المؤسسى.
- لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعـد التمكين (الثقافة التنظيمية) فى العلاقة بين الجدارات السلوكية و التميز المؤسسى بينما توجد علاقة تأثير غير مباشرة بينهما فى ظل وجود التمكين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد التوجه نحو التعلم (الثقافة التنظيمية) فى العلاقة بين الجدارات السلوكية والتميز المؤسسى.

الكلمات المفتاحية: الجدارات السلوكية – الثقافة التنظيمية- التميز المؤسسى.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٤-١	أولا :مقدمة البحث
٧-٤	ثانيا : مصطلحات البحث
	ثالثا : الدراسات السابقة
١٢-٧	١ - الدراسات السابقة الخاصة الثقافة التنظيمية
١٧-١٣	٢- الدراسات السابقة الخاصه بالجدارات
٢٢-١٧	٣- الدراسات السابقة الخاصه بالتميز المؤسسى
٢٤-٢٣	٤- التعليق على الدراسات السابقة
٢٧-٢٤	رابعا : تحديد المشكلة البحثية
٢٨-٢٧	خامسا : أهداف البحث
٢٨-٢٨	سادسا أهمية البحث
٢٩-٢٩	سابعا : نموذج البحث
٣٠-٣٠	ثامنا: فروض البحث
٣٢-٣١	تاسعا : مجتمع البحث و العينه
٣٦-٣٣	عاشرا : منهجية البحث
٣٧-٣٦	الحادى عشر : أساليب التحليل الاحصائى
٣٨-٣٨	الثانى عشر : حدود البحث
٣٩-٣٩	الخاتمة
	الفصل الثانى الثقافة التنظيمية
٤٠-٤٠	أولا : المقدمة
٤١-٤٠	ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية
٤٣-٤٢	ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية
٤٧-٤٣	رابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية
٤٧-٤٧	بعض الملاحظات من الواقع العملى بمصلحة الضرائب
٤٨-٤٨	الخاتمة
	الفصل الثالث الجدارات السلوكية
٤٩-٤٩	أولا : المقدمة
٥١-٤٩	ثانيا: مفهوم الجدارات السلوكية

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥٢-٥١	ثالثا: العلاقة بين الجدارات و بعض المفاهيم المعاصرة
٥٤-٥٢	رابعا : أهمية الجدارات
٥٦-٥٤	خامسا : أنواع الجدارات
٥٨-٥٦	سادسا : إدارة الجدارات
٦١-٥٨	سابعا: أبعاد الجدارات
٦١-٦١	بعض الملاحظات من الواقع الفعلى بمصلحة الضرائب
٦٢-٦٢	الخاتمة
	الفصل الرابع التميز المؤسسى
٦٣-٦٣	أولا : المقدمة
٦٥-٦٣	ثانيا : مفهوم التميز المؤسسى
٦٨-٦٥	ثالثا : التميز التنظيمى و بعض المفاهيم الأخرى
٧٠-٦٨	رابعا : متطلبات إدارة التميز
٧٦-٧٠	خامسا : نماذج و جوائز التميز
٧٧-٧٧	سادسا : التعقيب على نماذج التميز
٧٧-٧٧	سابعا : أبعاد التميز المؤسسى
٧٩-٧٨	ثامنا: بعض الملاحظات من الواقع الفعلى بمصلحة الضرائب
٨٠-٨٠	الخاتمة
	الفصل الخامس: تحليل و مناقشة فروض البحث
٨١-٨١	أولا : المقدمة
٨١-٨١	ثانيا : مجتمع الدراسة و العينة
٨٣-٨٢	ثالثا : الوصف الإحصائى لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية
٨٧-٨٤	رابعا : تحليل أبعاد الاستبانة
	خامسا : إختبار فرضيات الدراسة
٨٩-٨٧	١ - إختبارات تشخيص خط الانحدار Diagnostic Regression
٩٠-٩٠	٢ - فرضيات العلاقة والأثر بين المتغيرات عن طريق تحليل الانحدار

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات السلوكية (بناء العلاقات، المرونة، البحث عن المعلومة، ضبط النفس و التحكم) و التميز المؤسسى (القيادة ، العمليات).	٩٨-٩٠
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات السلوكية (بناء العلاقات، المرونة، البحث عن المعلومة، ضبط النفس و التحكم) و الثقافة التنظيمية (القيم و الاتجاهات، و التمكين، و التوجه نحو التعلم).	١٠٩-٩٨
الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات، التمكين، التوجه نحو التعلم) و بين التميز المؤسسى (القيادة، العمليات)	١١٥-١٠٩
النمذجة البنائية ((SEM)	١١٧-١١٥
الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية فى العلاقة بين الجداريات السلوكية و التميز المؤسسى.	١٢٤-١١٨
الخاتمة	١٢٥-١٢٥
الفصل السادس النتائج و التوصيات	
أولا : المقدمة	١٢٦-١٢٦
ثانيا : أهم النتائج التى تم التوصل إليها من خلال إختبارات فروض البحث.	١٣١-١٢٦
ثالثا: التوصيات التى تم التوصل إليها من خلال إختبارات فروض البحث.	١٣٤-١٣٢
رابعا: التوصيات ببحوث مستقبلية.	١٣٤-١٣٤
الخاتمة	١٣٥-١٣٥
المراجع	١٥٢-١٣٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(١)	العلاقة بين متغيرات البحث	٢٩
(٢)	العلاقة بين الجدارات والتميز المؤسسى	٥٢
(٣)	نموذج Kanji	٧٢
(٤)	نموذج التميز الأوربي EFQM	٧٣
(٥)	نموذج جائزة الجودة اليابانى Deming 2014	٧٤
(٦)	نموذج مالكولم بالدريج	٧٥
(٧)	أهداف جائزة مصر للتميز الحكومى	٧٦

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٥	الأسئلة الموجهه خلال المقابلات بشأن متغير الثقافة التنظيمية	(١)
٢٦	الأسئلة الموجهه خلال المقابلات بشأن متغير الجدارات السلوكية	(٢)
٢٦	الأسئلة الموجهه خلال المقابلات بشأن متغير التميز المؤسسي	(٣)
٣١	توزيع مجتمع البحث	(٤)
٣٢	توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة	(٥)
٣٦	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(٦)
٣٨	المستويات الوظيفية لمجتمع البحث	(٧)
٥٤	أهمية الجدارات طبقا للمستويات المختلفه	(٨)
٦٦	الفرق بين الآداء التقليدي و الآداء المتميز.	(٩)
٨١	ملخص الإستمارات الموزعه على مجتمع البحث	(١٠)
٨٢	توزيع العينه على حسب النوع	(١١)
٨٢	توزيع العينه على حسب المستوى التعليمي	(١٢)
٨٢	توزيع العينه على حسب العمر	(١٣)
٨٣	توزيع العينه على حسب سنوات الخبرة	(١٤)
٨٣	توزيع العينه على حسب المستوى الوظيفي	(١٥)
٨٤	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل بعد من أبعاد الجدارات السلوكية	(١٦)
٨٥	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل بعد من أبعاد التميز المؤسسي	(١٧)
٨٦	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية	(١٨)
٨٧	اختبار التجانس Homoscedasticity	(١٩)
٨٨	إختبار Ramsey	(٢٠)
٨٩	إختبار عدم وجود التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity)	(٢١)
٨٩	الإرتباط الذاتي بين البواقي Autocorrelation	(٢٢)
٩١	مصفوفة الإرتباط بين الجدارات السلوكية- التميز المؤسسي	(٢٣)
٩٢	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد بناء العلاقات على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٢٤)
٩٣	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد المرونة على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٢٥)
٩٥-٩٤	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد البحث عن المعلومة على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٢٦)

تابع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٦	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد ضبط النفس والتحكم فى الذات على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٢٧)
٩٧	نتائج الإنحدار المتعدد المتدرج للجدارات السلوكية على درجة التميز المؤسسي	(٢٨)
٩٩	مصفوفة الارتباط بين الجدارات السلوكية- الثقافة التنظيمية	(٢٩)
١٠٠-١٠١	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد بناء العلاقات على الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٠)
١٠٢	(نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد المرونة على الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات - التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣١)
١٠٤	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد البحث عن المعلومة على الثقافة التنظيمية القيم والاتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٢)
١٠٥-١٠٦	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد ضبط النفس والتحكم فى الذات على الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٣)
١٠٧	نتائج الإنحدار المتعدد المتدرج للجدارات السلوكية على الثقافة التنظيمية	(٣٤)
١٠٩	مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية- التميز المؤسسي	(٣٥)
١١٠	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد القيم والاتجاهات على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٣٦)
١١١-١١٢	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد التمكين على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٣٧)
١١٣	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعد التوجه نحو التعلم على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٣٨)
١١٤	نتائج الإنحدار المتعدد المتدرج لبعد الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي	(٣٩)
١١٨	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار في وجود بعد القيم والاتجاهات (كبعد وسيط)	(٤٠)
١١٩	الدور الوسيط لبعد القيم والاتجاهات في العلاقة بين الجدارات السلوكية والتميز المؤسسي	(٤١)

تابع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٠	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار في وجود بعد التمكين (كبعد وسيط)	(٤٢)
١٢١	الدور الوسيط لبعد التمكين في العلاقة بين الجدارت السلوكية والتميز المؤسسي	(٤٣)
١٢٣-١٢٢	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار في وجود بعد التوجه نحو التعلم (كبعد وسيط)	(٤٤)
١٢٤-١٢٣	الدور الوسيط لبعد التوجه نحو التعلم في العلاقة بين الجدارت السلوكية والتميز المؤسسي	(٤٥)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث

تُعد مصلحة الضرائب على المبيعات إحدى أهم المصالح الحكومية على مستوى الدولة، باعتبارها مصدر هام لإيرادات الدولة، والتي تم إنشاؤها بصور القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١، وقد تم دمجها مع مصلحة الضرائب على الدخل بموجب القرار الجمهوري رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٦، كخطوة مبدئية نحو إجراء تغييرات هيكلية في كل من النظم الضريبية والمالية، لما لها من آثار مستدامة على مختلف القطاعات الاقتصادية، وباعتبار الضريبة مصدر دائم للتنمية، وإحدى الأدوات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتي يأتي على رأسها تحسين البيئة الاستثمارية، وتنقية المناخ الاستثماري؛ ليصبح أكثر قدرة على جذب الاستثمارات^(١)

بتاريخ ٧ سبتمبر تم إصدار القانون رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الضريبة على القيمة المضافة، الذي نص على إلغاء قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم ١١ لسنة ١٩٩١، ليحل محله القانون الجديد؛ لتصبح الضريبة على القيمة المضافة.

كما قامت المصلحة بتطوير وتحديث النظم المطبقة لخدمة العمل الضريبي، من خلال شبكة المعلومات عن طريق تقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً واستخدام أنظمة التخزين، وذلك بهدف:^(٢)

١. تقليل العبء على الممول، من خلال التقديم والدفع الإلكتروني للإقرار.
٢. تقديم خدمة فعالة، من خلال قدرة الممول الدخول على الحاسب لمدة ٢٤ ساعة يومياً.
٣. تخصيص مساحه تخزينية لكل ممول، تتيح له تخزين كافة التعاملات، والدخول عليها في أي وقت.

^١ وزارة المالية- مصلحة الضرائب العامة - متاحة على الموقع التالي <http://www.incometax.gov.eg> ، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠١٩/٥/١.

^٢ الموقع الرسمي لمصلحة الضرائب المصرية متاحة على الموقع التالي : <http://eservice.incometax.gov.eg/ETax> تم الاطلاع بتاريخ ٢٠١٩/٥/٣.