



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

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
على هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيداً عن الغبار



HANAA ALY



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات السلوكية للعاملين

والتميز المؤسسى

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 مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الباحثة

نيفين محمود علي عماد

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

الأستاذ الدكتور

أحمد على حسن

أمانى درويش عثمان

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

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 الذي بنعمته تتم الصالحات

يسعد الباحث 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 ، والتى كان لتوجيهتها المنهجية و إرشادتها العلمية كبير الأثر فى إثراء جوانب الرسالة . حفظها الله و زادها 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 شلقامي أستاذ إدارة الأعمال - بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

بصفته عضوا

على تكريمهما بالموافقة على المشاركة فى مناقشة و تقييم هذا البحث جراهم الله عنى كل خير.

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

و لا يفوتنى أن أتوجه بالشكر إلى السادة رؤساء الإدارات المركزية و المديرين العموم و جميع زملائى بمصلحة الضرائب على 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 الجدرات السلوكية و التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (الضرائب على القيمة المضافة بالأسكندرية).

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. وقد هدفت الدراسة إلى:

- ١- معرفة مدى إدراك العاملين بمصلحة الضرائب على القيمة المضافة بالأسكندرية للأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة (الجدرات السلوكية ، التميز المؤسسي ، الثقافة التنظيمية).
- ٢- معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدرات السلوكية و التميز المؤسسي في مصلحة الضرائب على القيمة المضافة.
- ٣- وضع توصيات للقيادات العليا على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث.

متحموم الدراسة: تم إجراء الدراسة على ٢٨٣ مفردة تم توزيعها على العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بمصلحة الضرائب على القيمة المضافة - بالأسكندرية.

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

و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدرات السلوكية (بناء العلاقات، المرونة، البحث عن المعلومة، ضبط النفس والتحكم) و بين التميز المؤسسي (القيادة، العمليات).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدرات السلوكية (بناء العلاقات، ضبط النفس و التحكم) و الثقافة التنظيمية (القيم و الاتجاهات، و التمكين، و التوجة نحو التعلم).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم و الإتجاهات ، التوجة نحو التعلم) و التميز المؤسسي (القيادة ، العمليات)
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد القيم و الاتجاهات (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين الجدرات السلوكية و التميز المؤسسي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين الجدرات السلوكية و التميز المؤسسي بينما توجد علاقة تأثير غير مباشرة بينهما في ظل وجود التمكين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجة نحو التعلم (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين الجدرات السلوكية و التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الجدرات السلوكية - الثقافة التنظيمية- التميز المؤسسي.

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 الخاصة بالجدرات
٢٢-١٧	٣- الدراسات السابقة الخاصة بالتمييز 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	عاشرًا : منهجة البحث
٣٧-٣٦	الحادي عشر : أساليب التحليل الاحصائي
٣٨-٣٨	الثاني عشر : حدود البحث
٣٩-٣٩	الخاتمة
	الفصل الثاني 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 الاستبابة
	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

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

قائمة الأشكال

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

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٥	الأسئلة الموجهة خلال المقابلات بشأن متغير الثقافة التنظيمية	(١)
٢٦	الأسئلة الموجهة خلال المقابلات بشأن متغير الجدارات السلوكية	(٢)
٢٦	الأسئلة الموجهة 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 طبقاً للمستويات المختلفة	(٨)
٦٦	الفرق بين الأداء التقليدي و الأداء المتميز.	(٩)
٨١	ملخص الإستمارات الموزعة على مجتمع البحث	(١٠)
٨٢	توزيع العينة على حسب النوع	(١١)
٨٢	توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي	(١٢)
٨٢	توزيع العينة على حسب العمر	(١٣)
٨٣	توزيع العينة على حسب سنوات الخبرة	(١٤)
٨٣	توزيع العينة 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	اختبار Ramsey	(٢٠)
٨٩	اختبار عدم وجود التداخل الخطى المتعدد (Multicollinearity)	(٢١)
٨٩	الإرتباط الذاتي بين الباقي Autocorrelation	(٢٢)
٩١	مصفوفة الإرتباط بين الجدارات السلوكية- التميز المؤسسي	(٢٣)
٩٢	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد بناء العلاقات على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٢٤)
٩٣	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد المرونة على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٢٥)
٩٥-٩٤	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد البحث عن المعلومة على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٢٦)

تابع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٦	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد ضبط النفس والتحكم في الذات على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٢٧)
٩٧	نتائج الإنحدار المتعدد المتردج للجدرات السلوكية على درجة التميز المؤسسي	(٢٨)
٩٩	مصفوفة الإرتباط بين الجدرات السلوكية- الثقافة التنظيمية	(٢٩)
١٠١-١٠٠	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد بناء العلاقات على الثقافة التنظيمية (القيم والإتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٠)
١٠٢	() نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد المرونة على الثقافة التنظيمية (القيم والإتجاهات - التمكين- التوجه نحو التعلم)	(٣١)
١٠٤	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد البحث عن المعلومة على الثقافة التنظيمية القيم والإتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٢)
١٠٦-١٠٥	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد ضبط النفس والتحكم في الذات على الثقافة التنظيمية (القيم والإتجاهات-التمكين-التوجه نحو التعلم)	(٣٣)
١٠٧	نتائج الإنحدار المتعدد المتردج للجدرات السلوكية على الثقافة التنظيمية	(٣٤)
١٠٩	مصفوفة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية- التميز المؤسسي	(٣٥)
١١٠	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد القيم والإتجاهات على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٣٦)
١١٢-١١١	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد التمكين على التميز المؤسسي(القيادة-العمليات)	(٣٧)
١١٣	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد التوجه نحو التعلم على التميز المؤسسي (القيادة-العمليات)	(٣٨)
١١٤	نتائج الإنحدار المتعدد المتردج بعد الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي	(٣٩)
١١٨	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار في وجود بعد القيم والإتجاهات (كبعد وسيط)	(٤٠)
١١٩	الدور الوسيط بعد القيم والإتجاهات في العلاقة بين الجدرات 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 بعد 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 بعد 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 بصدور القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١، وقد تم دمجها مع مصلحة الضرائب على الدخل بموجب القرار الجمهورى رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٦، خطوة 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، وتقييم 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؛ ليصبح 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 الحاسوب لمدة ٢٤ ساعة يومياً.
٣. تخصيص مساحة 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 الإطلاع بتاريخ ٢٠١٩/٥/١

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