

طرق مكافحة الفساد الإداري 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 كما قدم مجموعة من التوصيات أهمها: تحسين مستوى أداء العاملين من خلال وضع خطط ونظام تدريبي معلن 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 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، والأداء المؤسسي وتبين التالي:



اتفقت دراسة كل من (البرادعي، ٢٠١٠)ⁱ، (الريمى، ٢٠١٠)ⁱⁱ، (العديم، ٢٠١١)ⁱⁱⁱ 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)^{iv} لمدى تأثير المدونات الأخلاقية والتدريب الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي بين موظفي الأجهزة الحكومية.

اتفقت دراسة كل من (الطراونة، ٢٠١٠)^v، (هيجان، ٢٠١١)^{vi}، (Chaturvedi, 2014)^{vii}، (العمرى، ٢٠٠٩)^{viii} 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)^{ix} أن للبوابة الإلكترونية 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)^x، (Glaister, et al., 2008)^{xi} 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)^{xii} 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)^{xiii} 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 أداؤها مع عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية^{xiv}.

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^{xv}، 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 يغفل يد الإدارة من متابعة غير المسجلين والمخاطبين بأحكام القانون، المطلوب تسجيلهم، وبالتالي يحول من لم يتقدم للتسجيل إلى متهرب من الضرائب دون التفاوض معه 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 فإن 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 بالحدائثة، 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.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على المفاهيم النظرية لكل من الفساد الإداري و 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 الإرادية 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: الفساد الإداري والاداء المؤسسي

أولاً : الفساد الإداري:

يعد الفساد الإداري ظاهرة سلبية وضارة، وعلى المجتمعات المتحضرة محاربتها والقضاء عليها باعتبارها انحرافاً في سلوك الأفراد عن المعايير



الأخلاقية السائدة، مما يجعل مؤسسات الدولة غير قادرة على تحقيق أهدافها المخططة.

أ- خصائص الفساد الإداري:

تتمثل خصائص الفساد الإداري فيما يلي:

- ١- وجود بعض العناصر الفاسدة بالمؤسسات الحكومية يكون أشبه بالوباء، مما يؤدي إلى فساد المناخ المؤسسي والتنظيمي.
- ٢- غالباً ما يبدأ الفساد من قمة الهرم المؤسسي ثم ينتقل إلى باقي المستويات الإدارية.
- ٣- القدوة الفاسدة غالباً ما تؤدي إلى مناخ مؤسسي وتنظيمي فاسد.
- ٤- تختلف مقاييس الفساد الإداري وأدواته باختلاف الجهات التي تمارسه، فالفساد الإداري الذي يشيع في مؤسسة إنتاجية أو صحية يختلف في أسلوبه عن ذلك الذي يشيع في مؤسسة إيرادية.
- ٥- يعد الفساد الإداري ظاهرة دولية، إلا أنها أكثر شيوعاً في المجتمعات المتخلفة عنها في المجتمعات المتقدمة.
- ٦- صعوبة كشف الفساد الإداري من قبل متمرسين ومحترفين كبار، ولها وسائل وشبكات محكمة لتنفيذ خططها بتوقيت وتدبير يجعل إثباتها غاية في الصعوبة.
- ٧- تتباين الأساليب التي يتستر الفساد الإداري بها تبعاً للجهة التي تمارسه.

ب- أنواع الفساد الإداري:

تختلف أنواع الفساد وفقاً للعديد من الأسس المتمثلة في الآتي:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للفساد يتم عرضهم على النحو التالي:

١- أنواع الفساد من حيث موقف الرأي العام منه:



طرق مكافحة الفساد الإداري لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية
الشرييني شفيق محمد نصر الدين

١/١ الفساد الأبيض: يقصد به أن الرأي العام في أغلبه يوافق على هذا النوع من الفساد، مثل التهرب من الضرائب.

٢/١ الفساد الأسود: هذا النوع من الفساد يرفضه المجتمع ولا يقره، ومن أمثلة ذلك الفساد، التجاوزات التي تحدث في مجال الجامعة أو القضاء.

٣/١ الفساد الرمادي: وهذا النوع له رأيان الأول موافق والثاني معارض، مثل عدم التزام العاملين بساعات العمل المحددة في الوظائف العامة.

٢- أنواع الفساد من حيث حجم الفساد:

١/٢- الفساد الصغير: هو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين والمسؤولين، وغالباً ما يكون المقابل فيه ضعيفاً^{xvi}.

٢/٢- الفساد الكبير: هو الفساد الذي يقوم به كبار الموظفين والمسؤولين وغالباً ما يكون المقابل كبير^{xvii}.

٣- أنواع الفساد من حيث العلاقة بين أطرافه:

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من الفساد على النحو التالي:

١/٣- الفساد التأمري: يتفق أطراف الفساد مع طالبي الخدمة على أن يحصل كل منهم على منافع وفوائد معينة على حساب الدولة، كما هو موجود بين بعض موظفي الجمارك في بعض الدول بالسماح بدخول السلعة الخاضعة للرسم الجمركي بدون تقدير رسوم جمركية عليها.

٢/٣- الفساد القسري: يتم إجبار طالبا الخدمة على دفع مبلغ معين أو تقديم هدية من أجل حصوله على ما يرغبه بالرغم من أحقية هذه الرغبة ومشروعيتها، وطالبي الخدمة يكونون على طرفي نقيض مع تدمير طالبي الخدمة وشكواهم إلى الحكومة.



٤- أنواع الفساد من حيث مظاهره:

ينشأ الفساد نتيجة عوامل عديدة سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، يمر بها المجتمع لذا تتعدد مظاهره بحسب تلك العوامل ومن أهم هذه المظاهر ما يلي^{xviii}:

١/٤- الرشوة: يقصد بها ما يعطيه طالب الخدمة للموظف المختص من أجل أن يحصل على ما يريده بطرق مشروعة أو غير مشروعة.

٢/٤- الاختلاس: يحدث الاختلاس في حالة قيام الموظف الحكومي عمداً باختلاس أو تبيد أي ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظيفته^{xix}.

٣/٤- المحسوبية: الوساطة والمحابة من خلال استخدام الموظف العام لسلطته ونفوذه لتحقيق هدف آخر، مثل التوسط لتعيين موظف في وظيفة لا يستحقها ويوجد من هو أحق منه بها.

٤/٤- التزوير: يقصد به تغيير حقيقة المستندات والسجلات بهدف الحصول على شيء غير مشروع على حساب الآخرين.

٥/٤- السرقة: وهى تعنى الاستيلاء على الأموال بصورة خفية، وعادة تتطلب إجراءات معينة للتغطية عليها.

٦/٤- التهرب الضريبي أو الجمركي: قيام المسؤولين الحكوميين بالحصول على مبالغ مادية أو هدايا من رجال الأعمال بغية منحهم تخفيض جمركي أو ضريبي^{xx}.

٧/٤- التسبب: ويعنى هذا النوع أيضاً من مظاهر الفساد بالإهمال وعدم الالتزام بمواعيد العمل وأنظمتها.



طرق مكافحة الفساد الإداري لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية
الشرييني شفيق محمد نصر الدين

٨/٤- امتهان كرامة الوظيفة: يقوم الموظف ببعض السلوكيات الهابطة التي تسيء إلى وظيفته.

٩/٤- إفشاء أسرار الوظيفة: يقوم الموظف بإفشاء أسرار العمل مثل، تسريب معلومات تتعلق بالإنتاج وأسماء العملاء وحساباتهم.

١٠/٤- الاستغلال السيئ للمنصب العام: يلجأ أصحاب المناصب العامة وبخاصة في الدول النامية عديمة الديمقراطية إلى استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب مادية شخصية.

٥- أنواع الفساد من حيث تنظيمه:

١/٥- الفساد المنظم: في ظل الفساد المنظم يكون أطراف الفساد محددين، والمبالغ المطلوب دفعها والنتيجة المرجوة من الفساد مؤكدة، حيث يعرف أصحاب المشروعات بوضوح من الذين يلزم رشوتهم^{xxi}.

٢/٥- الفساد غير المنظم: قد يمارس هذا النوع من الفساد بأسلوب عشوائي وبطرق بدائية مما يسهل اكتشافه.

ويمكن القول بأن الفساد الإداري هو سلوك إداري غير رسمي بديل عن السلوك الرسمي تحتمة أسباب داخلية في المنظمات العامة نفسها، وأسباب خارجية قد تكون فردية أو جماعية في حالات أخرى، كما قد تكون اقتصادية أو ثقافية، أو إدارية، أو اجتماعية أو غيرها.

وتتنوع أشكال وصور الفساد الإداري بتنوع الأجهزة العامة وأنشطتها، كذلك طبيعة السلوك البشري الذي يرتكب الفساد الإداري، ويمكن تصنيف أشكال الفساد الإداري إلى أربعة أشكال رئيسية ينطوي كل شكل منها على عدة مؤشرات فرعية على النحو التالي:



١ - الفساد المالي.

٢ - الفساد السلوكي والأخلاقي.

٣ - الفساد الجنائي.

٤ - الفساد التنظيمي.

١ - الفساد المالي:

يظهر في المخالفات التي يرتكبها الموظف العام والانحراف المالي، وإن مسؤولية حماية المال العام من أهم واجبات الموظف العام، وبذلك فإن عليه حماية هذه الأموال لأهميتها وتعلق مصالح المجتمع بها، وهنا يحظر على الموظف العام التقصير في هذه الأموال أو التفريط في الحفاظ على هذه الأموال العامة. تشمل هذه الانحرافات في الصور التالية^{xxii}:

١/١ - مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها، أو التعليمات المالية المعمول بها.

٢/١ - الإهمال والتقصير الذي يترتب عليه ضياع حق مالي، وذلك أثناء قيام الموظف العام بمهام واجبات وظيفته.

٣/١ - الإسراف في استخدام المال العام من خلال تبديده في الإنفاق على الأثاث، وإقامة الحفلات ببذخ، والتوديع لبعض الرؤساء.

٤/١ - مخالفة تعليمات الأجهزة الرقابية كالجهاز المركزي للمحاسبات، وهو الجهاز الرقابي بمصر المنوط به رقابة كافة الأعمال والمخالفات المالية داخل الجهاز الإداري للدولة.

٢ - الفساد السلوكي والأخلاقي:

هو مجموعة من الظواهر السلبية والانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي تتعلق دائماً بسلوك الموظف العام أو الموظفين العاملين داخل الجهاز الحكومي



بالدولة، وتتعلق بتصرفه وسلوكه الوظيفي، وقد يأخذ ما يعرف بالانحراف الوظيفي الذي تكون أسبابه عدم تقدير الموظف العام لنتائج أعماله، أو عدم الاهتمام الواضح بالموظف العام، كل ما سبق يكون له الأثر الكبير في فساد سلوك الموظفين، وبناء السلوك الإيجابي والأخلاقيات السليمة، ومن أهم صور وأشكال الفساد السلوكي ما يلي:

١/٢ - عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة:

من خلال عدم قيام الموظف بالمحافظة على كرامة الوظيفة التي يعمل فيها والمكلف بها بالمحافظة عليها وصيانة كرامتها، وقيام الموظف العام بارتكاب أعمال تضر بالجهاز الإداري الذي ينتمي إليه.

٢/٢ - المحسوبية والوساطة:

وتعنى هذه الظاهرة المساهمة من خلال الوساطة والمحاباة عن طريق، استخدام الموظف العام لسلطته ونفوذه لتحقيق هدف آخر، مثل التوسط لتعيين موظف في وظيفة لا يستحقها ويوجد هناك من أحق منه بهذه الوظيفة، وهو شكل من أشكال المصالح، حيث يترتب عليه تعيين أفراد غير مؤهلين، مما يؤثر على زيادة الفساد الذاتي لرجال الإدارة داخل المنظمات.

٣/٢ - قيام الموظف العام بأداء أعمال للغير، غير مسموح بها، مع تقاضى مرتب عنها، وذلك أثناء العمل الرسمي.

٣ - الفساد الجنائي:

هو تلك الممارسات الوظيفية غير القانونية التي تعرض مرتكبيها إلى المساءلة القانونية، نظراً لما يترتب عليها من أضرار جسيمة تضر بالمصلحة العامة، كما يشكل ارتكابها انتهاكاً للقوانين والأعراف الرسمية المطبقة في مواقع



العمل الرسمية، إذا تم تدعيم الفساد بآليات المساءلة القانونية قل حجم الفساد. ومن صور الفساد الجنائي ما يلي:

١/٣ - **الاختلاس والنهب للممتلكات العامة:** ويقصد به الحصول على الشيء بدون وجه حق في غفلة من الرقابة، والعمولات، وهو ما يطلبه الموظف العام في أحد المصالح الحكومية مثل [إدارات المرور، المحاكم، أقسام الشرطة] نظير إنهاء خدمة.

٢/٣ - **الرشوة:** يقصد بها ما يعطيه طالب الخدمة وهو [الراشي] للموظف العام أو صاحب السلطة وهو [المرتشي] من أجل تنفيذ ما يريده الراشي سواء بطريق مشروع أو غير مشروع، وتنتشر الرشوة بين الموظفين الذين يمتنعون عن أداء عمل من اختصاصهم.

٣/٣ - **التزوير والابتزاز:** يقصد به تغيير لطبيعة السجلات والوثائق الرسمية، بهدف الحصول على شيء غير مشروع، مما يترتب عليه الإضرار للآخرين.

٤/٣ - **الإهمال المؤدي لضرر جسيم:** هو الفعل الذي ينتج عنه ضرر كبير مثل الإهمال في مراجعة بعض الطلبات، أو عدم التزام الموظف العام بمواعيد العمل الرسمية.

٤ - الفساد التنظيمي:

هو مجموعة من الانحرافات السلبية التي تمثل إخلالاً بواجبات الوظيفة العامة من قبل الموظف العام، والتي تتعلق بصفة رئيسيه على إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح المنظمة للوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على العمل الإداري وانتظام سيره. وتشتمل هذه المخالفات على الصور التالية:



١/٤- امتناع الموظف العام عن أداء العمل المطلوب منه: عدم قيام الموظف بواجباته وأدائه بصورة مرديه، مما يعنى أنه سيكون فرداً مؤثراً على أداء المنظمة بشكل سلبي، وأن التقصير في العمل الإداري قد يأتي من عدد غير قليل من الموظفين.

٢/٤- عدم تنفيذ الموظف للتعليمات والأوامر من رؤسائه في العمل: بالرغم من حصول الموظف على أجر مقابل ما يقوم به من أعمال، فإن الموظف يجب أن يحترم مرؤوسيه فطاعة المرؤوسين لرؤسائهم تعبر عن طاعتهم للسلطة الرئاسية التي يمثلها الرئيس بحكم خبرته، وأن طاعة المرؤوس لا تعنى تبعية الموظف الشخصية للرئيس، بل هي طاعة للرئيس في شكل تعليمات دورية منظمة للعمل ومنشورات، والتوجيهات الصادرة من رئاسته.

٣/٤- التراخي وعدم احترام وقت العمل: أن وقت العمل ثمين بل ويعد عنصراً جوهرياً وكفالة لاستمرار المؤسسة من خلال تحديد ساعات العمل اليومي وبدون انقطاع من أجل تأدية الخدمات العامة للمواطنين، وأن العبرة في ذلك ليس بتواجد الموظف خلال ساعات العمل اليومي، بل العبرة من ذلك هو الخدمات التي تقدم للمواطنين خلال هذه الساعات التي يتواجد فيها الموظف أثناء العمل.

٤/٤- إفشاء الموظف لأسرار العمل: أوجب القانون على الموظف العام أن يحترم كافة المعلومات المسئول عنها، وعدم إفشاء أسرارها ومنع تسريبها للغير حتى لا يعرض زملاءه في العمل للضرر أو الدولة.

١- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر (٢٠١٤-٢٠١٨).

هناك عديد من المبادئ التي استندت إليها استراتيجية محاربة الفساد في مصر، على أن تكون مدة هذه الاستراتيجية ٤ سنوات تبدأ من ديسمبر ٢٠١٤، وتنتهي في ديسمبر ٢٠١٨، وهى على النحو التالي:



- ١- مبدأ سيادة القانون والفصل بين سلطات الدولة.
- ٢- الالتزام الكامل والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- ٣- احترام حقوق الإنسان والمساواة بين جميع المواطنين أمام القانون.
- ٤- مبدأ المساءلة الذي بمقتضاه تكون سلطات الدولة مسؤولة عن القيام بواجباتها في تنفيذ الاستراتيجية وضمان فعاليتها.
- ٥- مبدأ الفاعلية في مكافحة الفساد وحصر أوجه القصور في الوقت المناسب واتخاذ التدابير الملائمة لتداركها.
- ٦- الأولوية لمصلحة العامة، والامتناع عن أي تصرف يضر بالمصلحة العامة والمال العام.
- ٧- مبادئ الشفافية والشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تراعى أهمية تعاون المجتمع المدني ومجالس الأعمال في أنشطة ملموسة وحقيقية تهدف إلى منع الفساد.

الأهداف الأساسية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر:

حيث تركز الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد بمصر على عدة أهداف رئيسية ما ينبثق عنها من أهداف فرعية، نستعرض لهذه الأهداف على النحو التالي:

- ١- الارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي الإداري للدولة وتحسين الخدمات للمواطنين.
- ٢- إرساء مبادئ النزاهة والشفافية لدى الموظفين بالجهاز الإداري للدولة.
- ٣- تطوير الإجراءات القضائية لتحقيق العدالة الناجزة.
- ٤- دعم ومساعدة الجهات المعنية بمحاربة الفساد.



- ٥- رفع مستوى الوعي الجماهيري بخطورة الفساد، وأهمية مكافحته، وبناء ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة.
- ٦- تعزيز التعاون المحلي في محاربة الفساد.
- ٧- مشاركة منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد.

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً للمنظمات بشكل عام، كما يمثل الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المعرفة الإدارية ومجالاتها، كما أن الأداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون مصدراً لميزة تنافسية. كما أنه النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

حيث يظهر نجاح أو فشل الأداء المؤسسي من خلال عناصر الخطة المؤسسية الخمسة على النحو التالي

- ١- الرؤية والرسالة.
 - ٢- الإدارة وفريق العمل.
 - ٣- الأسواق والعملاء.
 - ٤- تحليل (swOT) الرباعي.
 - ٥- كيفية التوافق مع الأسواق مستقبلاً.
- كما أن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي يتم اعتمادها عند دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرين والمنظمات.



أ- مفهوم الأداء المؤسسي:

تعددت آراء الباحثين في فهم الأداء المؤسسي، حيث لم يتم الاتفاق حول مفهوم موحد للأداء، والأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء والصمود محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من وجهة، وبمدى اطلاعهم على دقائقه من جهة أخرى، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فقد وضع بعض الكتاب والباحثين تعريفاً لمفهوم الأداء المؤسسي^{xxiii}.

ب- احتياجات تطوير الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من الاحتياجات التي تتطلب للمؤسسات المالية الإرادية حتى تمكنها مواجهة الصعاب والتحديات وتحقيق التطوير المؤسسي ولتحقيق التطوير والنجاح المستمر في أداء المؤسسات الحديثة بكافة أنواعها برزت أهمية قياس الأداء المؤسسي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتحديث المستمر، وتتركز أهم الاحتياجات على النحو التالي:

١- تنمية العنصر البشري وتدريبه وتأهيله للمشاركة في عملية تطوير الأداء المؤسسي.

٢- الاهتمام بالتدريب في تطبيق المفاهيم المتطورة، ويهدف التدريب لعلاج حالات نقص المهارات للأفراد وعلاج مشكلات الأداء المختلفة داخل المنظمة^{xxiv}.

٣- العمل على بناء القدرات المتطورة والمرنة التي تستوعب التقنيات المتطورة والحديثة في جميع عملياتها.

٤- إنشاء مراكز بحثية في المؤسسات، والتكامل بين مؤسسات البحث العلمي ومؤسسات العمل التكنولوجي.

كما توجد مجموعة أخرى في تطوير الأداء المؤسسي نتناولها على النحو التالي.



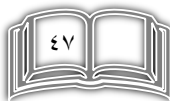
- ١- تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير.
- ٢- السعي لتحقيق مستوى الأداء المؤسسي في نشاط المؤسسة.
- ٣- تطبيق المناهج والتقنيات المتطورة.
- ٤- الابتعاد عن النظم والسياسات والإجراءات التقليدية المعقدة.

ج- أبعاد تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية:

- ١- الأبعاد التنظيمية: إن هذا البعد التنظيمي يؤثر في أداء المنظمات وبالتالي فإن تحسين الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية ومن أمثلة ذلك، تطوير الهيكل التنظيمي، العمل على تحديد الصلاحيات بدقة، ونمط الحوافز والأجور وغيرها.
- ٢- الأبعاد البيئية: لكي تتم عملية تطوير الأداء لابد من إعادة النظر في مجموعة القوانين والتشريعات التي تؤثر على عمل تلك المنظمات، والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والثقافات لدى الأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي.
- ٣- الأبعاد الإنسانية: توضح ضرورة الاهتمام العنصر البشري وذلك من خلال تحقيق رضاء كل من العاملين والمتعاملين مع المنظمات سواء كانت منظمات خاصة أو منظمات عامة، ومن سر نجاح عملية الأداء الاستثمار الموجه نحو العنصر البشري، حيث يمكن المنظمات التغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية والأداء.

د- أهمية تقييم الأداء:

- ١- ضرورة التأكد من أن جميع عمليات المنظمة يتم تفعيلها والعمل بها على مستوى عالي من الإنتاجية من قبل العاملين.
- ٢- توجيه سلوك الأفراد من خلال مراقبة أدائهم لتحقيق الأهداف بكفاءة.
- ٣- مراجعة وتقييم انجاز العاملين خلال فترة معينة.



٥- معايير (مؤشرات) الأداء المؤسسي:

يتناول الباحث مجموعة من النماذج الخاصة بمؤشرات أو معايير الأداء المؤسسي التي اعتمدت عليها الدراسات المختلفة في هذا الصدد، وهى عبارة عن العوامل التي يمكن قياسها والتي ينظر إليها من خلال المجالات التي تحدد الأداء الفعال أو المتميز للمؤسسة ومن أمثلتها: التنمية المهنية للعاملين، الإنتاجية، النتائج المالية، درجة رضا العاملين، درجة رضا العملاء والمتعاملين مع المنظمة، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي، خدمة المجتمع.

حيث قدم ماكينزي عام ١٩٩٦ نموذجاً من بين النماذج الخاصة بمعايير أو (مؤشرات) الأداء المؤسسي أو التنظيمي يشتمل هذا النموذج على سبعة أركان أساسية تعتمد عليها أي مؤسسة أو منظمة، كما عرفت أفكاره بمنظومة (7SS) ويوضح الشكل رقم أن هذا النموذج يشتمل على سبعة عناصر على النحو التالي^{xxv}

- ١- **القيم والمبادئ:** يجب تبنى منظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداء المؤسسة، وتمثل القيم قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها وتميزها عن غيرها وتؤثر في أدائها وقراراتها على جميع المستويات.
- ٢- **استراتيجية المؤسسة:** لا بد من وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، فهي تمثل عقل المؤسسة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على أربعة مقومات رئيسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه المقومات على النحو التالي:
١/٢ المقوم الأول: الفكر الاستراتيجي والذي تبلور فيه المؤسسة الإجابة عن التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية التالية (من نحن؟، وماذا نريد؟، وكيف نصل؟).

٢/٢ المقوم الثاني: هو التخطيط الاستراتيجي.



٣/٢ المقوم الثالث: الخطة الاستراتيجية والتي تمثل المنتج الذي تنم عنه عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤/٢ المقوم الرابع: وهو الإدارة الاستراتيجية وهو أهم تلك المقومات، فبدون توفير الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تتحقق الخطط مهما كان الفكر راقياً، ومهما كان التخطيط متقناً، ومهما كانت الخطة محكمة.

٣- أسلوب ونمط إدارة المؤسسة: يجب تبنى أسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة وهناك العديد من الأساليب الإدارية الشائعة من أهمها:
١/٣ أسلوب الإدارة بالأهداف.

٢/٣ أسلوب الإدارة بالمشروعات.

٣/٣ أسلوب الإدارة بفرق العمل.

٤/٣ أسلوب الإدارة على المكشوف.

٥/٣ أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع.

٤- هيكل التنظيم الإداري: حيث يجب أن يتم بناء هيكل متين يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها.

٥- أنظمة العمل في المؤسسة: كما يجب وضع أنظمة عمل دقيقة ومرنة تتناسب مع عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأنظمة في مجموعة السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

٦- الكوادر البشرية: يجب استقطاب كوادر بشرية ذو نوعية متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين.



٧- **المهارات اللازمة للمؤسسة:** من أبرز السمات الأساسية للإدارة العصرية اهتمامها المتزايد بالتنمية البشرية، وذلك في التدريب والتعليم والتنمية المستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة.

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:



طرق مكافحة الفساد الإداري لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية
الشرييني شفيق محمد نصر الدين

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 البنائي 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 الذاتي لاستمارات الاستقصاء، ويتضح من الجدول قيمة معامل الصدق الذاتي تراوحت بين (0.776) للمحور الأول من استقصاء



الممولين والمسجلين و (0.966) للمحور الأول من استقصاء المديرين (حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات). وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (3) 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 معياري (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 المالي" (3.18) بانحراف معياري (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، وتوضح ارتفاع متوسط آراء الموظفين حول "الفساد التنظيمي" بمتوسط (3.78) بانحراف معياري (0.537). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما وموافق وتميل الى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء الموظفين حول "الفساد المالي"



(3.75) بانحراف معيارى (702)، مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل الى ان تكون موافق، وارتفع متوسط آراء عينة الموظفين حول العنصر "توجد عقوبات رادعة عندما يتساهل الموظفين في تفسير الإجراءات لصالح بعض المسجلين والممولين" كأحد عناصر الفساد التنظيمي بمتوسط (3.96) بانحراف معيارى (990). مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى أن تكون موافق.

الإحصاء الوصفى للفساد الإدارى 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 معيارى (1.140) مما يدل أن معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل إلى أن تكون موافق.

الإحصاء الوصفى لكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء المديرين حول " الحصر والإقرارات " بمتوسط (3.67) بانحراف معيارى (476). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل الى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء المديرين حول " مساعدة الممولين والمسجلين " بمتوسط (3.64) بانحراف معيارى (483). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل الى ان تكون موافق.

الإحصاء الوصفى لكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين، ويتضح ارتفاع متوسط آراء الموظفين حول " مساعدة الممولين والمسجلين " بمتوسط (3.51) بانحراف معيارى (817). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل الى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء الموظفين حول " الحصيلة الضريبية " بمتوسط (3.50) بانحراف معيارى (932). مما يدل ان معظم الآراء تتراوح ما بين إلى حد ما ووافق وتميل الى 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 الى 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 الى 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 العدم 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 ٤٧٦.
٦. كما وضحت بيانات الدراسة الميدانية بأن الفحص الضريبي حصل على متوسط ٤.٦٥ وبانحراف معياري ٤٥٣. حول آراء عينة الدراسة مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق وموافق الى حد ما.
٧. ارتفاع متوسط آراء فئتي 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 تُبُت من خلال اختبار ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في مكافحة الفساد الإداري ودوره في زيادة فعالية الاداء المؤسسي 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



طرق مكافحة الفساد الإداري لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية
الشرييني شفيق محمد نصر الدين

1. وضوح القانون الضريبي حتى لا يستخدم من قبل موظفي المصلحة لممارسة الفساد.
2. 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.
3. ضرورة وضوح القانون حتى لا يستخدم من قبل موظفي المصلحة لممارسة عمليات الفساد الإداري، وتحديد الأساليب المناسبة لمكافحة الفساد الإداري والمالي بمصلحة الضرائب المصرية.
4. 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.
5. 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.
6. 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 الإلكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الإلكترونية المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثاني، الجزء الأول يوليو- ديسمبر، ٢٠١٢.



x. Greatbanks, Rishard, Tapp, David, 'The Impact of Balanced Scorecards in a public Sector Environment', International journal of Operations& production Management, vol. 27, Issue, 8, 2007

xi. Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision.

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

xiii. 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.

xiv. 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).

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

xvi. عبد القادر جبريل فرج جبريل، "الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠.

xvii. ثروت أبو بكر المهندس، "الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية"، بحث مقدم لمؤتمر "دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد المالي والإداري في مصر"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الفترة ٢٠١٣/٤/٢٠، المجلد الثاني.

xviii. فهد بن محمد الغنام، "مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٢٠-٢٣.

xix. صفوت مصطفى محمد إبراهيم الدويري، "مدخل مقترح لتطوير نظم الرقابة الداخلية للحد من الفساد في الوحدات الإدارية الحكومية"، بحث مقدم لمؤتمر "دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد المالي والإداري في مصر"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الفترة ٢٠١٣/٤/٢٠، المجلد الأول.



^{xx}. أحمد صقر عاشور، "قياس ودراسة الفساد في الدول العربية"، مؤشر الفساد في الأقطار العربية إشكاليات القياس والمنهجية"، المنظمة العربية لمكافحة الفساد والمؤسسة العربية للديمقراطية، بيروت، ٢٠٠٩.

^{xxi}. خالد بن عبد الرحمن بن حسن، "الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٧.

^{xxii}إيمان صالح حسن عبد الفتاح، "تأثير الحوكمة على الفساد الإداري- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثاني، ٢٠١٠.

^{xxiii}. Peter. Drueker, people and performance. **Harvard business school press. 2007.**

^{xxiv}. سيد محمد جاد الرب، " استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العلمية"، الطبعة الثانية، دار العشري للتوزيع، مصر، ٢٠١٦.

^{xxv}. Ahmed, S, & Schroeder, G. R., " **The Impact of Human Resource Management practices on Operational performance: Recognizing Country and Industry Differences**", Journal of Operations Management, Vol. 21, No. 1, 2003.

