

آليات تحسين القدرة التنافسية لتقويم أداء الخدمات الضريبية  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
(دراسة ميدانية)

**Mechanisms to Enhance the competitiveness  
to evaluate the performance of tax services  
using the Balanced Scorecard  
(A Field Study)**

بحث مقدم  
د/ هدي أحمد إبراهيم هلال  
مدرس المحاسبة البيئية بقسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية  
معهد الدراسات والبحوث البيئية  
جامعة عين شمس

## ملخص :

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للاداء من الاساليب المحاسبية الحديثة لتقويم الاداء باعتبارها اسلوب غير تقليدى (مالى وغير مالى) يساعد استخدامها على ترشيد التكلفة وخاصة تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الاتفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية ، بالإضافة إلى تقويم تلك الخدمات بصورة تحقق التوازن فى الاداء. بالإضافة إلى مدى مساهمتها فى تعظيم العوائد من الايرادات الضريبية كمقياس مالى ، أو ساهمت فى ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشرات الثقة فى التعامل الضريبى كمؤشرات غير مالية و توحيد مفاهيم واجراءات التحاسب الضريبى .

وهدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين الكترونياً ، وزيادة العوائد الايرادات من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية . وافترضت الدراسة فرض رئيسى متضمن أربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الاربعة للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى و منظور الممول و منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ، وأظهر التحليل الاحصانى لاختبار الفروض وفقاً لمخرجات برنامج SPSS رفض صحة الفروض بما يفيد أن بطاقة القياس المتوازن للاداء تعمل على تقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية على النحو الذى يساهم فى تعظيم الايرادات الضريبية و ترشيد تكلفة تقديمها و تعظيم رضا الممول و تخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية و تنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم .

## Abstract

The balanced scorecard is measuring performance styles of advanced accounting to evaluate the performance as the style is traditional (financial and non-financial) help be used to reduction the cost especially cost of tax revenue electronic and expenditure of spending on infrastructure and information to an network to provide all the services tax, in addition to evaluation of those services are achieved balance in performance. And to identify whether she had contributed to maximizing the revenue from income tax as a measure of financial, or contributed to the high degree of satisfaction of taxpayer and increase the confidence indicators in transaction tax non-financial indicators as well as to consolidation the concepts and procedures for tax accounting.

The study aimed to develop a framework for evaluating the performance of electronic tax services using balanced scorecard to

optimize the cost of services provided to taxpayers online, and increasing tax revenue through improved quality of tax services provided through e-government portal.

The study assumed of a major hypotheses included four tests and sub-commensurate with the four perspective of the card of the financial perspective and the perspective of the taxpayer and the perspective of internal processes and the perspective of learning and growth, showed a statistical analysis (SPSS) to test hypotheses in accordance with the output , rejected hypotheses and effect balanced scorecard on measuring the balanced performance electronic tax services in a way that contributes to maximizing the tax revenue and maximize taxpayer satisfaction and reducing time to service tax and the development of skills of tax officer, as reflected on raising efficiency and increase their effectiveness.

#### مقدمة :

تساهم المتغيرات البيئية سواء المحلية أو الدولية ، المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الادارية و نظم المعلومات المحاسبية خصوصا ، فى إيجاد بيئة تنافسية عالمية تتزايد بما يصاحبها من ثورة فى نظم المعلومات بشقيها الاداري والمحاسبي ، أدت لزيادة حاجة الادارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافسة ، مما أدى الى ضرورة البحث عن اطوار جديدة تخدم اساليب قياس متطورة كرضا الممول والقدرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته ومقدار مساهمته فى عجلة التنمية ورضا العاملين والتطوير المستمر لهم للتفاعل مع الخدمات الضريبية الالكترونية لتحقيق هدف الادارة الضريبية فى تعظيم عوائدها الضريبية على النحو الذى يحقق الرضا التام للممول من سداد الضريبة بصورة طوعية ، وذلك بحكم ان المقاييس المالية لوحدها أصبحت غير كافية ولذا كان السعى الى البحث عن مقاييس غير مالية لتوجيه وتقييم كيفية عمل الادارة الضريبية فى تقديم الخدمة الضريبية بصورة الكترونية على النحو الذى يعظم عوائدها ويرشد تكلفة تقديمها وخاصة وهى على اعتاب تقديم جميع الخدمات الضريبية بصورة الكترونية<sup>1</sup>.

#### مشكلة البحث :

بدأت مصلحة الضرائب المصرية (ضرائب الدخل) سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تطوير وميكنة جميع أجهزة الادارة الضريبية حتى تتوافق مع بدء العمل فى إجراءات تنفيذ الحكومة الالكترونية، وهو ما يحقق العديد من المزايا ، مع ضمان معالجة مصدر

<sup>1</sup> Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett: [Volume: 11](#), 200

الانحرافات والتشوهات الموجودة حالياً في علاقة الجهاز الضريبي مع المجتمع الضريبي حيث تتجه الإدارة الضريبية إلى تنفيذ جميع إجراءات الفحص والتحصيل وتقديم الممول لإقراره الضريبي والسداد عن طريق الميكنة الكاملة مع السماح باستخدام شبكة الانترنت في إتمام الإجراءات الضريبية ، وسينتقل عبء تطوير المجتمع الضريبي بالكامل للممول والذي سيكون مطلوباً منه زيادة ثقافته الضريبية وتطوير أدواته المالية للتعامل مع مستحدثات الجهاز الضريبي المخطط لها خلال الأعوام القليلة المقبلة.

تتحدد مشكلة البحث الأساسية في محاولة إيجاد أسلوب من أساليب المحاسبة غير التقليدية يساعد استخدامه على ترشيد تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الانفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية ، بالإضافة إلى تقويم تلك الخدمات بصورة تحقق التوازن في الأداء ، والتعرف على ما إذا كانت قد ساهمت في تعظيم العوائد من الإيرادات الضريبية كمقياس مالي ، أو ساهمت في ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشرات الثقة في التعامل الضريبي كمؤشرات غير مالية بالإضافة إلى توحيد مفاهيم وإجراءات التحاسب الضريبي ونشر الثقافة الضريبية ، أم مازالت الإدارة الضريبية بحاجة إلى المزيد من الأساليب الفعالة لقياس العائد من تلك الخدمات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من منظومة خدمات الحكومة الالكترونية . كما تعد من مشكلات البحث الأخرى التعرف على ما إذا كان الجهاز الضريبي مؤهلاً للتعامل مع تلك الخدمات وتقديمها بالصورة المرجوة أم مازالت مقوماته تحتاج لتطوير كما حدث في التشريع الضريبي لتلبي متطلبات التعامل مع الخدمات الضريبية الالكترونية. وقد وجد الباحث في بطاقة الأداء القياس المتوازن للداء وسيلة لتحقيق هذا التوازن في مؤشرات ومعايير الأداء .

فهى تحتوى وتشمل مؤشرات قياس مالية وغير مالية لتقابل أغراض التنمية المستدامة التى تسعى إليها جميع المنظمات الحكومية العامة أو الوحدات الاقتصادية الخاصة والتي تقوم بقياس البعد البيئى<sup>٢</sup>

بجانب الأبعاد الأربعة للبطاقة ، وتستخدم مؤشرات القياس غير المالية لتحسين الأداء في موقع العمل وعمليات التشغيل الأمامية وعمليات التشغيل الموجهة للممولين ، ويستخدم مجموع مؤشرات القياس المالية من قبل الإدارة العليا لتلخيص نتائج عمليات التشغيل التي يقوم بها الموظفون في المستويات الوسطى والدنيا ، ولما كانت بطاقة القياس المتوازن للداء تحاول المحافظة على مؤشرات القياس المالية ولكنها في الوقت نفسه تشدد وتركز على قياس الاستثمار والعوائد في مجالات الممولين ، العمليات ، التكنولوجيا وتطوير الأصول البشرية باستخدام مؤشرات غير مالية ، فلذلك يقترح الباحث إستخدامها لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية .

<sup>٢</sup> د. نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئى في بطاقة الأداء المتوازن، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٥

## أهمية البحث :

يعد تطوير مفهوم "الخدمات الضريبية الإلكترونية" وتحويله إلى واقع فعلي يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فهو من جهة ، أسلوباً يستجيب لتطلعات المستفيدين من أفراد ومؤسسات ، حيث يقدم خدمات أفضل بإذابة جليد تعقيدات الإجراءات البيروقراطية والروتينية، وتوفير إمكانية الدخول إلى كافة الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية ، وتحديد وتلبية احتياجات الممولين بسهولة مطلقة ، وعلى أساس من النزاهة والمساواة والشفافية. ومن جهة أخرى ، هو بمثابة طريقة لتفعيل الجهاز الحكومي وتطوير أدائه وتخفيف الأعباء الإدارية عنه، كما أنه يعد أفضل وسيلة لإعادة الثقة إلى الممولين في الإدارة الضريبية. وبحق، فإنه يمكن وصف "الخدمات الضريبية الإلكترونية" بأنها "ثورة في التفكير والابداع والتنفيذ، وثورة للقضاء على هدر الوقت والجهد والموارد. ولكن هذا الأسلوب المتطور في العمل يتطلب الكثير من أدوات التقييم ولعل من أهم اساليب المحاسبة الادارية المستخدمة فى التقييم الا وهو اسلوب بطاقة الاداء المتوازن الذى يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تساهم فى قياس مدى تطور تلك الخدمات على النحو الذى يؤدى الى ترشيد تكلفة الخدمة وبالصورة التى تؤدى الى تعظيم العائد والمردود الضريبى منها ، بالإضافة إلى نشر وتعميم الثقافة الضريبية الالكترونية و تعميق الوعي بمفهوم "الخدمة الضريبية الإلكترونية" وأهميتها، والفوائد التي يمكن أن تحققها للاشخاص الطبيعيين والاشخاص الاعتبارية .

## أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

1. محاولة وضع تصور لإطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء.
2. تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً.
3. زيادة عوائد الإيرادات الضريبية من خلال تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية.

## حدود البحث :

تختص الدراسة بتناول الخدمات الحكومية لوزارة المالية ، والمتمثلة فى الخدمة الضريبية الالكترونية لضريبة الدخل والمناطق بتقديمها مصلحة الضرائب المصرية (ضرائب الدخل) ، وبالتالي يخرج عن نطاق الدراسة الخدمات الضريبية الالكترونية لضريبة المبيعات، أو الضريبة العقارية ، باعتبارهما خدمات ضريبية تقدمها وزارة المالية للممولين.

## فروض البحث :

يقوم هذا البحث على اختبار :

• الفرض الرئيسي الذي يتناول :

" لا يودى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة ". ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض تتناسب مع الجوانب الأربعة للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى و منظور الممول و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو كما يلي :

١ - "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتعظيم الإيرادات الضريبية "

٢ - "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتعظيم رضا الممول "

٣ - "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية "

٤ - " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم "

## منهج البحث :

(١) المنهج الاستقرائي :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فى الأدب والفكر المحاسبي وكذلك الأبحاث العلمية والمقالات المرتبطة بموضوع البحث أجنبية وأقليمية ومحلية.

(٢) المنهج الاستنباطي :

من خلال الاختبارات التطبيقية لفروض البحث التي تشمل إعداد قوائم الاستقصاء المعتمدة على التدرج الخمسي .

(٣) عينة الدراسة :

\* عينة من العاملين بصرانب الشركات المساهمة، ومركز كبار الممولين، وصرانب الاستثمار بالقاهرة، والاسكندرية، والفنيين بقطاع المعلومات والحاسب الآلى بالادارة الضريبية ووزارة المالية بالإضافة إلى السادة الاكاديمين.

- طرق تجميع البيانات :
  - أولاً : أساليب أولية<sup>٣</sup> :
    - استخدام أسلوب العينات على أن يكون :
    - مجتمع الدراسة ( العاملين فى المأموريات والجهات السابق الاشارة اليها - ضرائب الدخل)
    - عينة الدراسة (عينة يتم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق الدراسة التجريبية)
    - (١) الاستقصاء : وسيتم توجيهه لكل من :
      - أ- الفنيون المختصون بالفحص المميكن وتقديم الخدمات الضريبية الكترونياً .
      - ب- الفنيون بقطاع المعلومات والقائمين على تقديم الخدمات الضريبية الكترونيا والسادة الاكاديميون القائمون بتدريس المحاسبة عن الضرائب بالجامعات ومراكز البحث العلمى بوزارة التعليم العالى .
    - (٢) المقابلة : عينة البحث السابق الاشارة اليهم وذلك لايضاح وتعديل العبارات والاسئلة الواردة بقوائم الاستقصاء من خلال الدراسة الاستكشافية.
  - ثانياً : أساليب ثانوية :
    - ١- البيانات المالية المنشورة بتقارير الهيئات الحكومية والدولية التى تصدرها بصفة سنوية أو دورية مثل منظمة التعاون والتنمية الاوروبية وصندوق النقد الدولى .
    - ٢- سلسلة منشورات وزارة المالية على موقعها بشبكة المعلومات الدولية. [www.mof.gov.eg.com](http://www.mof.gov.eg.com)
    - ٣- تقارير وزارة المعلومات والاتصالات المنشورة على موقع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – بمجلس الوزراء <http://www.ipgd.idsc.gov.eg>
- الأسلوب الإحصائي المستخدم<sup>٤</sup> : -
  - ١- تحليل التباين فى اتجاه واحد : لبيان الاختلافات فى عينة الدراسة لجميع أفراد العينة
  - ٢- اختبار (T) و (F) واختبارات الفروض الخاصة بالوسط الحسابي لعينة الدراسة
  - ٣- توزيع ( كاي ) واختبارات الفروض باستخدام البرنامج الاحصائى SPSS .

( التكرار المشاهد – التكرار المتوقع )<sup>٢</sup>

كا<sup>٢</sup> = مجموع

التكرار المتوقع

<sup>٣</sup> د : احمد بدر – أصول البحث العلمى – وكالة المطبوعات بالكويت – سنة ١٩٨٦

<sup>٤</sup> C. Hadlai Hull Norman H. Nie SPSS update 7 – 9 New procedures and Facilities for releases, McGraw – Hill Book Company. 1981.

- ٤- اختبارات جودة التوفيق :  
لتقرير ما إذا كان من الممكن النظر إلى العينة على أنها عينة عشوائية تم سحبها من مجتمع يتمتع بهذا التوزيع المحدد أم لا .
- ٥- اختبارات جداول التوافق :  
وهو اختبار مدى استقلالية التصنيفات أو التقسيمات الرئيسية لتقرير ما إذا كانت مجموعة المعايير المستخدمة لتقسيم أو تصنيف البيانات ذات معنى حقيقي أو تأثير واضح، بمعنى أن التقسيمات الرئيسية مستقلة فيما بينها .
- ٦- مقياس كاي<sup>٢</sup> للتفاعل :  
لتقرير وجود أو عدم وجود أي ميل نحو اتجاه معين في البيانات مما يجعلها أكثر دقة

#### خطة البحث :

سنتاول في هذه الدراسة، بطاقة القياس المتوازن للاداء من خلال منظوراتها الاربعة و المقاييس المستخدمة فيها ، وكيفية استخدامها في تحقيق استراتيجية الادارة الضريبية بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم ايراداتها. من خلال المباحث التالية :

- المبحث الاول : الدراسات السابقة في القياس المتوازن للاداء  
المبحث الثاني : بطاقة الاداء المتوازن (الاهمية والفوائد)  
المبحث الثالث : هيكل بطاقة الاداء المتوازن للخدمات الضريبية الالكترونية  
المبحث الرابع : مقاييس ومؤشرات الاداء للخدمات الضريبية الالكترونية  
المبحث الخامس : الدراسة الميدانية لتطبيق الأطار المقترح "اسلوب بطاقة القياس المتوازن للاداء في تقويم الخدمات الضريبية المقدمة إلكترونياً "

- المراجع
- الملاحق



## المبحث الاول الدراسات السابقة

### الدراسة الاولى<sup>٥</sup> (Hamid Tohidi : 2010)

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الاداء بها من خلال مقارنة الاداء المخطط والمستهدف بالاداء الفعلى لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة ادى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الاداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

### الدراسة الثانية<sup>٦</sup> (B Ramesh: 2010) :

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الاعمال والمنظمات الهادفة للربح ، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على اساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وانها ولدت صغيرة وترعرت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق اهدافها بفضل مقاييس الاداء المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية .

### الدراسة الثالثة<sup>٧</sup> (Germán Creamer: 2010)

يعد الهدف الرئيسي للدراسة أظهر كيفية تعزيز مدخل تقويم الاداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، باستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد

<sup>5</sup> Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: “ [Using](#) balanced scorecard [in educational organizations](#)”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 5544-5548

<sup>6</sup> B. Ramesh, “Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector” *Management Accountant*. Calcutta: [May 2010](#). Vol. 45, Iss. 5; pg. 365

<sup>7</sup> Germán Creamer, Yoav Freund : “[Learning a board](#) Balanced Scorecard [to improve corporate performance](#)” *Decision Support Systems*, Volume 49, Issue 4, November 2010, Pages 365-385.

رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها فى دنيا الاعمال باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الادارة تعزز به نجاح المنشأة فى وجودها فى تركيبة السوق الذى لا يوجد به بقاء الا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية فى التكلفة والجودة .

#### الدراسة الرابعة<sup>٨</sup> (C J McNair: 2009)

تهدف تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء حول على أهمية اندماج مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقويم الاداء للمشروعات الخدمية وخاصة انتاج الخدمات الالكترونية ، حيث أشارت الدراسة إلى ان دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الاداء المتوازن لبطاقة الاداء المتوازن . كما ساهمت الدراسة فى تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الاداء ، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت فى ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة .

#### الدراسة الخامسة<sup>٩</sup> (Elke Wiersma : 2009)

تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذى تسعى إلى تحقيقه بطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات ، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها ؛ هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل فى تطوير تقديم الخدمة على النحو الذى يؤثر على زيادة ايراداتها ويدعم الثقة لدى العميل ؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها ٢٢٤ إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً فى التكلفة فى المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسالتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لانها سوف تنعكس بزيادة فى الايرادات على المدى الطويل ، و توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جميع المنشآت لانها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية ، فهى بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة .

<sup>8</sup>C J McNair , Ted Watts: “THE INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD MODELS”. [Cost Management](#). Boston: [Sep/Oct 2009](#). Vol. 23, Iss. 5; pg. 5, 8 pgs

<sup>9</sup>Elke Wiersma :”[For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study](#)” [Management Accounting Research](#), Volume 20, Issue 4, December 2009, Pages 239-251.

## المبحث الثاني

### بطاقة القياس المتوازن للاداء: الالهية والفوائد

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للاداء مفهوم جديد تم تطويره بواسطة الدكتور روبرت كابلان و ديفيد نورتون بجامعة هارفرد ١٠ في التسعينات. كما ان بطاقة القياس المتوازن للاداء تترجم مهمة الادارة الضريبية واستراتيجيتها. الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة اداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير لتقويم اداء الادارة الضريبية بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط. مع اهميته فالمنظور المالي - مع اهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن الادارة الضريبية ، اذ اصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبنية الاعمال المعاصرة.

كما ان نظم تقويم الاداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الاداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الادارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الاداء المستقبلي للادارة الضريبية ، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصيلة الضريبية، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الاداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للاداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث .

بطاقة القياس المتوازن للاداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الاداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ، وحالياً اصبحت في الوقت الحاضر نظاما اداريا متكاملًا يسعى الى زيادة التناغم الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتطبيقها على نشاط الادارة الضريبية من الحصر والفحص والربط،بالاضافة الى الخدمات المساعدة من التحصيل تحت حساب الضريبة وغيرها من خدمات فضلا عن دورها في إمكانية علاج التجنب والتهرب الضريبي ونشر الوعي الضريبي من خلال برامج الارشاد الضريبي.

وعرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الاداء المتوازن<sup>11</sup> : " بانها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء ، تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال ووضع استراتيجية الاعمال واتصال الاستراتيجية بالاعمال والمساعدة في التنسيق بين

---

<sup>11</sup> Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques :  
"Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services". Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 2632-2638

الاداء الفردي والتنظيمي ووصولاً الى اهداف الادارة " وبالتالي يمكن تطبيقها على الادارة الضريبية.

### فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للاداء فى الادارة الضريبية<sup>12</sup>:

- ١- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الاساسى للنجاح الحالى والمستقبلي للادارة الضريبية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الاشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الاداء مستقبلاً.
  - ٢- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الاداء، كما تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج الادارة الضريبية مثل الجودة واعادة التصميم للاجراءات الضريبية والخدمة المقدمة للممول.
  - ٣- التدخل الكبير للادارة العليا وصناع السياسة الضريبية في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للاهداف والموارد على النحو الذى يعطي صورة متوازنة عن الادارة الضريبية.
  - ٤- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للاهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالادارة الضريبية بمعايير تقويم الاداء.
  - ٥- تبقى بطاقة القياس المتوازن للاداء المعايير المالية كملخص مهم لاداء العاملين والادارة، وفي الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس اكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين واداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الاجل.
- تترجم بطاقة القياس المتوازن للاداء مهمة الادارة الضريبية واستراتيجيتها الى مجموعة من الاجراءات والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها، كما ان البطاقة لا تركز على مجرد الوصول الى غايات مالية بل تسلط الضوء على اهداف غير مالية يتعين على الادارة الضريبية ان تحرزها لتلبية غاياتها المالية، كما ان بطاقة القياس المتوازن للاداء تقيس اداء الادارة الضريبية من اربعة جوانب هي: اولا الجانب المالى، ثانيا الممول، ثالثا العمليات الداخلية ورابعا التعلم والنمو، بالاضافة الى الجانب البينى والمجتمعي ولقد وجد الباحث انه فى طرحهما جانباً لهُو من الامور التي تعطي الدراسة بعداً تطبيقياً لعدم التوسع لدى المستقيين فى الاجابات على النحو التي يجعل الاجابات اكثر موضوعية بما يعطى نتيجة ايجابية لاختبار فروض الدراسة. وتؤثر استراتيجية الادارة الضريبية على الاجراءات التي تستخدمها لتتبع الاداء في كل من هذالمجالات .

<sup>12</sup> Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : “[Reducing conflict in balanced scorecard evaluations](#)”. [Accounting, Organizations and Society](#), Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377

لقد سميت هذه البطاقة ب (بطاقة القياس المتوازن للاداء) لانها تقيس كلا من هذه الاتجاهات لتقويم اداء قصير وطويل الاجل في تقرير واحد ، كما ان بطاقة القياس المتوازن للاداء تقلل من تركيز المدراء على الاداء المالي قصير الاجل مثل الحصيلة الشهرية للعوائد الضريبية للمأموريات ، لان المؤشرات الاستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالاداء الاساسية مثل مقاومة التغيير للعاملين ورضا الممولين تقيس التغيرات التي تقوم بها على المدى الطويل. ان الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الاجل قد لاتظهر مباشرة في عائدات قصيرة الاجل، ولكن لو كانت هناك استراتيجية لادارة الضريبية وتحسن قوي في الاجراءات غير المالية فان هذا يشير عادة الى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية . كما أن بطاقة الاداء المتوازن تعد تطويرا للمفاهيم الاقتصادية الخاصة بالقيمة المضافة والمحاسبية المتمثلة في بطاقة المؤشرات المرجعية والادارية والمتمثلة في نظم الجودة الشاملة .

### الجوانب الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن<sup>13</sup> :

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للاداء بمثابة عملية تقويم شاملة تقوم على تحويل رؤية واستراتيجية الادارة الضريبية الى اربع مجموعات اساسية من المقاييس، فضلا عن ما تحققه من التوازن بينهما . فهي تقيم مقاييس المنظورات الخارجية متمثلة في الاشخاص المتعاملين مع الادارة الضريبية وغيرهم ، والمنظورات الداخلية متمثلة في العمليات التي تتم داخل الادارة الضريبية من حصر واستلام إقرارات ضريبية وفحص وربط ، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة اخرى . كما انها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الاداء المستقبلي للادارة الضريبية من جهة اخرى.

يتطلب بناء نموذج بطاقة الاداء المتوازن تحديدا دقيقا للاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من أبعاد البطاقة ، والتي تمثل الاساس في ظهور بطاقة القياس المتوازن للاداء ، لذا سوف يستعرض الباحث هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء مقاييسها لتحقيق اهدافها وغاياتها الاستراتيجية :

#### ١- المنظور المالي:

يعد المنظور المالي احد اهم مقاييس تقويم الاداء ، وتعد نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الاهداف او الوقوف على مستوى عوائد الايرادات الضريبية المحصلة نقداً و المحققة لاستراتيجية الادارة الضريبية بالعمل على تعظيم العائد من الايرادات الضريبية مع تخفيض تكلفة الاستخدامات بالمقارنة مع السنوات السابقة ، ونظرا لكون الاهداف المالية للادارة الضريبية تختلف باختلاف مراحل عمرها فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الاهداف تبعا لاختلاف المراحل.

ان الاهداف المالية للادارة الضريبية في مرحلة تحقيق ربط الموازنة تؤكد على المقاييس المالية التقليدية، كتحقيق الربط بقدر من التفوق على انتاجية السنوات السابقة وتحقيق انحرافات موجبة عن ربط الموازنة . كذلك عندما تصل الادارة الضريبية لمرحلة

<sup>13</sup> - Fahrettin Okcabol : “Corporate, 2007

السعى وراء تحقيق الربط الطموح والذي عادة، يزيد عن ربط الموازنة فان اهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي الذي يساعد ويحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للادارة الضريبية، من خلال اتساع رقعة حصر الممولين ومزيد من النمو في الموافقات على الربط من واقع الالتزام الطوعى للممول نتيجة زيادة الوعى الضريبي وتقديم برامج التوعية والارشاد الضريبي.

ينظر المتخصصين فى قياس التكلفة إلى بعد هام ألا وهو (تكلفة جنيهه حصيلة) فتكلفة التحصيل للادارة الضريبية تختلف باختلاف الوحدات الانتاجية ، فتكلفة الجنيه حصيلة لمركز كبار الممولين لايقارن بذات المعدل لمأمرورية جغرافية فى محافظة نانية مثلا أو أى مأمرورية صغيرة بانحاء الجمهورية ، ولكن ما نقصده بهذا المنظور تكلفة التحصيل للارادات الضريبية من الخدمات الالكترونية مقارنة بعواندها بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم ايراداتها .

## ٢- منظور الممولين

تقع اهتمامات الممول فى اربعة مجالات ، اولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الاداء والخدمة واخيرا التكلفة . فالوقت القياسي (المعيارى) يقيس الوقت المطلوب من قبل الادارة الضريبية فى تقديم الخدمة الضريبية للممول، بينما تقيس النوعية مستوى جودة تقديم الخدمة. و تقيس تشكيلة الاداء والخدمة كيفية مساهمة الخدمات المقدمة فى تلبية كافة احتياجات الممول سواء كان شخص طبيعياً أو اعتبارياً. وفضلا عن قياسات الوقت والنوعية والاداء والخدمة يجب ان تبقى الادارة الضريبية حساسة لتكلفة منتجاتها بالنسبة لتكلفة المصلحة التى تقدم عبر الوسائط الالكترونية ، اذ ينظر الممولون لتكلفة الخدمة بالنسبة لهم التى يتحملونها عند تعاملهم بها.

الاهداف السالية	الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء الممولين عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك ، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الممولين او غير ذلك. ويلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

كما قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات فى كل بطاقة فى حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا. لاحظ ان هذه هي أهداف الادارة الضريبية العليا والتي سيحاول الجميع الاشتراك فى تحقيقها. و بالإضافة إلى ذلك فإنه

ينبغي مضاعفة الجهود من العاملين للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية .

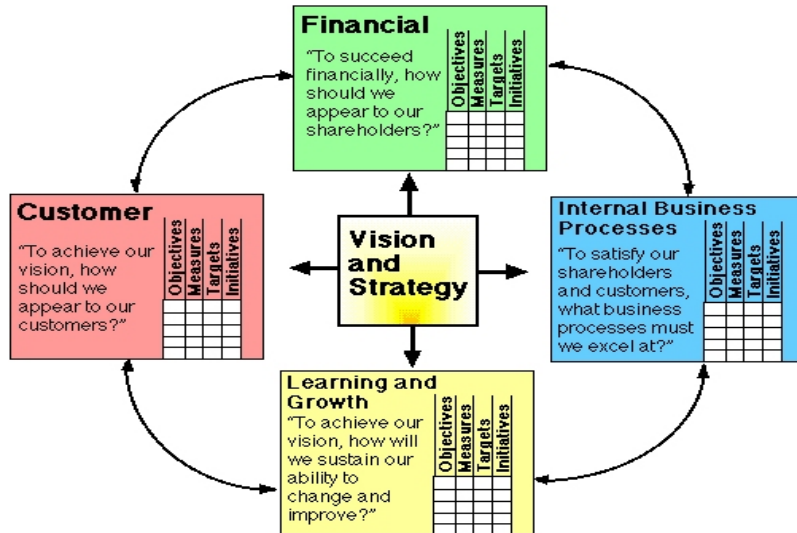
### علاقة بطاقة القياس المتوازن للاداء باستراتيجية الادارة الضريبية :

عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من استراتيجية الادارة الضريبية. فهي التي تحاول أن تنافس عن طريق تعظيم العائد و ترشيد التكلفة ، التي ستهتم بمؤشرات تكلفة الخدمة المقدمة. وبالتالي فالادارة المختصة بتقديم الخدمة الالكترونية تحاول أن تكون سبّاقة بالخدمات المستحدثة، ويكون تركيزها متمثلاً في القدرة على تقديم منتجات متجددة وبسرعة فائقة والقدرة على خلق جو إبداع داخل الادارة الضريبية. كذلك فعليها ان تخطط لتلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل ضريبة وكل نشاط . بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأهداف المتوازنة وسيلة لتحقيق استراتيجية الادارة الضريبية. كما أن بطاقة القياس المتوازن للاداء لا تحتوي على أهداف ذات منظور مالي فقط وإنما تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه. وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.

## المبحث الثالث

### هيكل بطاقة بطاقة القياس المتوازن للاداء للخدمات الضريبية الالكترونية

يوضح الشكل التالي هيكل بطاقة القياس المتوازن للاداء كما صورها كل من<sup>14</sup>:



<sup>14</sup> Kaplan & Norton

## وفيما يلي عرض الاستراتيجيات :

١- الاستراتيجية المالية : لتحقيق الاستراتيجية المالية تعتمد المنظمات استراتيجيتين اساسيتين هما:

- استراتيجية النمو في الإيرادات الضريبية (الحصيلة) والتي تتحقق عن طريق اتجاهين ، يتمثل الاتجاه الاول منها في ايجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات عن طريق التوسع الأفقى فى حصر ممولين جدد من اجل الوصول للممولين غير المسجلين بالادارة الضريبية مباشرة. اما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة إيرادات الممولين الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات معهم على النحو الذى يؤدي إلى زيادة الإفصاح عن إيراداتهم الحقيقية من خلال ثقتهم فى التعامل مع الادارة الضريبية .
- الاستراتيجية الانتاجية : وهي الاخرى تشتمل على استراتيجيتين هما: الاولى : استراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (استراتيجية التكلفة الاقل ) والتي تهدف الى كسب الادارة الضريبية ميزة عن طريق خفض تكلفة التحصيل الى اقل قدر ممكن مع المحافظة على الجودة. و الثانية تتمثل فى استراتيجية استخدام الموجودات من الاصول المادية لبيان الية الاستفادة من الموجودات المتاحة للادارة الضريبية بالشكل الذي يؤدي الى زيادة كفاءتها ; اذ ان الادارة الضريبية تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة - من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية - بشكل اكثر رشدا في المجالات التي تعطي اكبر المردودات. لذا فان نجاح الادارة الضريبية في انجاز هذه الاستراتيجية غالبا ما يشار اليه بنسبة المخرجات الى المدخلات.

## ٢- استراتيجية الممولين

ان استراتيجية الادارة الضريبية في تعاملها مع الممولين تتجه نحو القيمة المقترحة للممولين التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الممولين وجودة الخدمات الضريبية المقدمة ، فالقيمة المقترحة ليست وسيلة شريك نجاح مع الممول أو السعى لتحقيق التميز، لانها تسعى للمحافظة على توليد مناخ جيد للممولين الحاليين للاستثمار والنمو وكسب ممولين جدد، وانما هي بالاضافة الى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد الادارة الضريبية في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. فالاهداف الاستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل اساسي على تقنيات تحليل ربحية الممولين التي تدعم بناء استراتيجية ناجحة للادارة الضريبية والتي بدورها تهدف الى مايلي:

- التحليل الاقتصادي لمستوى العوائد الضريبية المتحققة من تعامل الادارة الضريبية مع مجاميع وشرائح مختلفة من الممولين على مستوى قطاعات الاقتصاد القومى
- محاولة التأثير على سلوكيات الممولين المحققين لخسائر لجعلهم مربحين لما له أثر ايجابى على عوائد الادارة الضريبية
- اعداد وترتيب نسب مئوية للممولين المتعاملين مع الادارة الضريبية على وفق مستوى إيراداتهم مقارنة بالضريبة المسددة منهم (ملف كبار ومتوسطى وصغار الممولين) .



### ٣- استراتيجية العمليات الداخلية (الاجراءات الضريبية)

ان الانشطة الادارية الحاسمة في اداء منظور العمليات الداخلية ، يمكن ان تبوب في اربعة مستويات من العمليات على النحو التالي :

➤ خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد خدمات جديدة وكسب ممولين جدد.

➤ حصر الممولين عن طريق عمليات ادارة خدمات الممول التي تتضمن تعميق العلاقات مع الممولين الحاليين.

➤ تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق نوعية عالية وتخفيض تكلفة الفحص وخفض زمن دورة العمليات الداخلية (الاجراءات الضريبية) .

➤ العمل على ان تصبح الادارة الضريبية عضواً جديداً في المجتمع، من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع اصحاب المصالح الخارجيين. (المسئولية الاجتماعية)

### ٤- استراتيجية التعلم والنمو (التنمية البشرية)

يعد منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريفاً بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، من خلاله يتم وضع استراتيجية التعلم للادارة الضريبية، سواء من خلال برامج تدريبية جديدة ومستحدثة مما يجعله منظوراً يمثل حجر الاساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي الى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية، وتلبية متطلبات الممولين ومن ثم تحقيق الاهداف المالية.

نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للادارة الضريبية بالإضافة الى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد، وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس اولويات للادارة الضريبية لكل من المؤشرات المالية وغير المالية سواء مؤشرات نهائية أو مؤشرات محفزة . وبالتالي تعد بطاقة القياس المتوازن للاداء منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع وحدات الادارة الضريبية. وبعبارة أخرى هي أداة إدارية تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقويم وحدات الادارة الضريبية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتحتوي هذه البطاقة على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء . من خلال تقويم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور الممولين والمكلفين والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإداري داخل الادارة الضريبية، ومنظور النمو والتعلم والإبداع كمنهج للمحاسبة الادارية على النحو الذي يمثل تنمية مستدامة في التقارير المحاسبية.

## المبحث الرابع

### مقاييس ومؤشرات الاداء للخدمات الضريبية الالكترونية

تمتلك تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في جميع المجالات، ونخص بالذكر الدوائر الحكومية ، حيث تقوم برفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد. كما توفر الطفرة الإلكترونية الحديثة إمكانية إشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات، من خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات ، وصياغة السياسات بشكل متفهم أكثر للمواطن واحتياجاته. من هذا المنطلق نشأت فكرة "الحكومة الإلكترونية"، وأخذت بها معظم دول العالم ووصلت في تنفيذها مستويات متقدمة.

ومن هذه المزايا:

1. توفير الوقت والجهد المستهلك بسبب الروتين الحالي.
2. عدم خضوع التعامل بين الممول والمأمور للأهواء الشخصية.
3. التطبيق العادل والمتجانس للقواعد مع كل الممولين علي مستوي الجمهورية .
4. توفير السرعة اللازمة لإنهاء الإجراءات مع الكفاءة في أداء الخدمة.

وفيما يلي مجموعة من مقاييس الاداء المقترحة، يمكن بمقتضاها تقويم الاداء المتوازن للادارة الضريبية من اجل تعظيم العائد الضريبي للخدمة الضريبية الالكترونية مع ترشيد تكلفتها ، للابعاد الاربعة الخاصة ببطاقة القياس المتوازن للاداء :

- أولا : مقاييس الاداء التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق المنظور المالي :
- 1 - عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي عوائد الادارة الضريبية (%).
  - 2 - عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي الأصول الثابتة من الحواسيب الآلية (%).
  - 3 - الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه).
  - 4 - عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي تكلفة أصول البنية التحتية (%).
  - 5 - الإيرادات الضريبية من منتجات الكترونية جديدة (حزمة البرامج الالكترونية) (بالجنيه).
  - 6 - عدد الاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الاقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد)
  - 7 - قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الاشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%).
  - 8 - تكلفة خدمات التوقيع الالكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%).
  - 9 - تكلفة التجديد والاحلال والتطوير إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%).
  - 10 - العائد على الاستثمار في تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%).

ثانيا : مقاييس مجال منظور الممولين :

يمكن للادارة الضريبية الاختيار من بين مجموعة مقاييس متاحة بالفعل للحكم على الاداء بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، وتلك المقاييس التي يمكن للادارة الضريبية

ان تستخدمها قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء (الممولون في نظر الباحث)" ؟ (مجال رؤية أو منظور الممول) أو "كيف نرى ممولى الضريبة" (بؤرة التركيز على الممولين). إننا نتعرف على كيف يرانا الغير من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، الازدواج الضريبي) وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للممول أيضاً نصيباً في دخله القابل للانفاق وهكذا.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق منظور الممول :

- ١- عدد الممولين وتصنيفهم لضريبة المرتبات والارباح التجارية والصناعية والمهن غير التجارية و ممولى الاشخاص الاعتبارية والممولين غير المقيمين (عدد) .
- ٢- ممولى ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين في الطاقة الضريبية (%).
- ٣- الايرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه) .
- ٤- الممولين غير المسجلين (فاقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد).
- ٥- قيمة الانفاق على الاعلانات الضريبية وبرامج الارشاد إلى عدد الممولين (%).
- ٦- مؤشر رضا الممولين (%).
- ٧- مؤشر ولاء الممولين (%).
- ٨- تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه) .
- ٩- عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد) .
- ١٠- مؤشر الصورة الذهنية لرأى الممولين في جدية العائد من الضريبة المسددة عليهم (%).
- ١١- متوسط مدة العلاقة بالمول (عدد) .
- ١٢- متوسط رقم أعمال الممول (بالجنيه) .

ثالثاً : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الفحص وجودة عمليات الفحص والاعتراضات ودرجة حل المنازعات إلى الاعتراضات، وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . فالفحص : تقاس عادة كميته بالنسبة للوقت الذي تم انجازه فيه أو التكلفة . والجودة : تقاس بالنسبة المنوية للملفات التي تم فحصها باتفاق مباشر أو رأي الممول وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة . واستغلال الطاقة من الاصول البشرية : يقاس بالسعة الإنتاجية للفحص . ووقت الاخطار للنماذج : يقاس بالنسبة المنوية للاخطارات من نماذج الفحص في الوقت المحدد . ومدة الفحص : تقاس بزمن الانتظار . والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل المأمورية أو اللجنة المختصة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية :

- ١- المصروفات الاستخدامية / إجمالي الإيرادات (%).
- ٢- الوقت المعياري المخصص لتجميع البيانات (عدد ساعات) .
- ٣- الوقت المعياري المخصص للفحص (عدد ساعات) .

- ٤- الوقت المعياري المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات) .
- ٥- عدد ساعات الاخطار إلى الوقت المعياري (%) .
- ٦- الوقت المعياري المخصص للتحصيل (عدد ساعات) .
- ٧- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات لدعم الفحص (عدد ساعات) .
- ٨- التحسن في الإنتاجية (%).
- ٩- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات) .
- ١٠- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .

#### رابعاً : مقاييس مجال منظور التعلم والنمو :

عند قياس هذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسعى الإدارة الحكومية منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية الادارة الضريبية إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية . وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق منظور النمو والتعلم:

- ١- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%)
- ٢- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالي الموارد (%)
- ٣- تكلفة برامج التدريب على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولي الضريبة على أرباح الاشخاص الاعتبارية (%)
- ٤- تكلفة برامج التدريب على الفحص المميك إلى عدد ممولي الضريبة على الدخل (%)
- ٥- تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبات + تحصيل تحت حساب الضريبة + اقرارات ضريبية + توقيع الكتروني) إلى عدد ممولي الضريبة على الدخل (%)
- ٦- الاستثمار في دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الاميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)
- ٧- تكلفة الاستخدامات لتطوير واكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)
- ٨- مؤشر رضا العاملين (عدد)
- ٩- نظرة العاملين وولاؤهم للإدارة الضريبية – مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)
- ١٠- نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)

ويوضح الجدول التالي نموذج بطاقة القياس المتوازن للاداء للابعاد الاربعة السابقة كمؤشرات ومقاييس وأهداف، كإطار مقترح لتعظيم الاداء للادارة الضريبية وهى بصدد تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية .

### بطاقة القياس المتوازن للاداء للادارة الضريبية عند تقديمها للخدمات الضريبية الالكترونية

الهدف	المؤشر	المقياس	المنظور
مصلحة حكومية متميزة تعمل على تحقيق الالتزام الطوعى للمجتمع الضريبى			
رسالة الادارة الضريبية			
إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفاعلية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، تقدم خدمات متميزة للممولين من خلال عاملين على درجة عالية من الاحتراف المهني، تعمل بمبادئ العدالة والشفافية، وتحظى بتقدير واحترام المجتمع، من خلال منظومة ضريبية متكاملة، لخلق مجتمع ضريبى واع وملتمزم لتحقيق الاستقرار المالى والنمو الاقتصادى			
المالى	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة النمو فى الإيرادات الضريبية نتيجة تقديم حزم من الخدمات الضريبية الالكترونية</li> <li>تخفيض تكلفة التحصيل نتيجة الخدمات الجديدة من التحصيل عبر الوسائط الالكترونية</li> <li>القضاء على الشيكات المرتدة</li> <li>نمو فى حصيلة الإيرادات من واقع التقدير والربط الذاتى بالإقرارات الضريبية</li> <li>تخفيض ارصدة المتأخرات الضريبية على الممولين</li> <li>السرعة فى رد المستحقات الضريبية للممولين من تلقاء نفسها (المبالغ المسددة بالزيادة)</li> <li>التوريد السريع من الجهات الملزمة بالتحصيل تحت حساب الضريبة والضريبة المستقطعة من المنبع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي عوائد الإدارة الضريبية (%).</li> <li>عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي الأصول الثابتة من الحواسيب الآلية (%).</li> <li>الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه).</li> <li>الإيرادات الضريبية من منتجات الكترونية جديدة (حزمة البرامج الالكترونية) (بالجنيه).</li> <li>عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي تكلفة أصول البنية التحتية (%).</li> <li>عدد الإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الإقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد).</li> <li>قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للإقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الأشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%).</li> <li>تكلفة خدمات التوقيع الإلكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%).</li> <li>تكلفة التجديد والإحلال والتطوير للمعدات الالكترونية إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%).</li> <li>العائد على الاستثمار فى تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%).</li> </ul>	المالى
الممولين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمو فى عدد الممولين إلى ٢٠ % سنويا</li> <li>زيادة أعداد الممولين الخاضعين للضريبة سنويا</li> <li>مستوى رضا الممول من الخدمة الضريبية المقدمة</li> <li>درجة الاهتمام بالمولد ورعايته</li> <li>القضاء على ممولي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الممولين وتصنيفهم لضريبة المرتبات والأرباح التجارية والمهن غير التجارية و ممولي الأشخاص الاعتبارية والممولين غير المقيمين (عدد).</li> <li>ممولي ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين فى الطاقة الضريبية (%).</li> <li>الإيرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه).</li> <li>الممولين غير المسجلين (فاقد الطاقة</li> </ul>	الممولين

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير برامج الإرشاد والدعم الضريبي</li> </ul>	<p>الاقتصاد الموازي (القطاع غير الرسمى)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● درجة الدعم الفنى التى تقدمها إدارة خدمات الممولين (العناية الالكترونية بالمول)</li> </ul>	<p>الضريبية للمولين) (عدد).</p> <p>١٥- قيمة الاتفاق على الاعلانات الضريبية وبرامج الارشاد الضريبي إلى عدد الممولين (%).</p> <p>١٦- مؤشر رضا الممولين (%).</p> <p>١٧- مؤشر ولاء الممولين (%).</p> <p>١٨- تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه).</p> <p>١٩- عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد).</p> <p>٢٠- مؤشر الصورة الذهنية لرأى الممولين فى جدية العائد من الضريبة المسددة وانعكاساتها عليهم (%).</p> <p>٢١- متوسط مدة العلاقة بالمول (عدد).</p> <p>٢٢- متوسط رقم أعمال الممول (بالجنيه)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الالتزام بمعايير الجودة الشاملة</li> <li>● التطوير الدائم لتدفق نظم المعلومات الضريبية</li> <li>● التمييز فى تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية</li> <li>● تخفيض مخاطر الفحص إلى أقل حد ممكن</li> <li>● تحسين مستويات التشغيل الألى للبيانات والاقرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قواعد مراجعة الالتزام الضريبي لدى الممول - الرقابة الفعالة</li> <li>● الوقت المعيارى المحدد للاثجاز ( زمن تجميع البيانات و الفحص والربط والتحصيل)</li> <li>● نماذج شبكة بيرت للعمليات والمشروعات</li> <li>● معدل الكفاءة فى التنفيذ</li> <li>● مؤشر الفاعلية فى مخرجات الاداء</li> <li>● درجة التفويض فى السلطة وصلاحيات المدير و قواعد محاسبة المسنولية</li> </ul>	<p>٢٣- المصروفات الاستخدمية / إجمالى الإيرادات (%).</p> <p>٢٤- الوقت المعيارى المخصص لتجميع البيانات (عدد ساعات).</p> <p>٢٥- الوقت المعيارى المخصص للفحص (عدد ساعات).</p> <p>٢٦- الوقت المعيارى المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات).</p> <p>٢٧- عدد ساعات الاخطار إلى الوقت المعيارى (%).</p> <p>٢٨- الوقت المعيارى المخصص للتحصيل (عدد ساعات).</p> <p>٢٩- متوسط الوقت المنفق فى اتخاذ القرارات لدعم الفحص والفحص المكتبى (عدد ساعات).</p> <p>٣٠- التحسن فى الإنتاجية بزيادة معدلات الاداء الشهرية (%).</p> <p>٣١- طاقة أو سعة تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات).</p> <p>٣٢- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الرأسمالية المخصصة للإدارة الضريبية (%).</p>	<p>العمليات الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة عدد الخدمات الضريبية الالكترونية المتطورة سنويا</li> <li>● التعزيز الدائم لثقافة الخدمة الضريبية الالكترونية</li> <li>● الابداع والابتكار فى خلق القيمة للمولين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مؤشر الرضا التام للموظف</li> <li>● درجة الولاء والانتماء لدى الموظفين</li> <li>● معدلات الثقة فى تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بالجودة المطلوبة</li> <li>● معدلات الاتفاق على برامج التدريب والتعليم المستمر</li> </ul>	<p>٣٣- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%).</p> <p>٣٤- مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالى الموارد (%).</p> <p>٣٥- تكلفة برامج التدريب على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولى الضريبة على أرباح الاشخاص الاعتبارية (%).</p>	<p>التعلم والنمو</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق مناخ دائم يوفر بيئة مناسبة للتدريب التكنولوجي تساهم في تطوير الاداء</li> <li>• تطوير الخدمة الضريبية الالكترونية على النحو الذى يلبى متطلبات واحتياجات الممول</li> <li>• التخلص من الاختلافات والتباين فى الاداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض فجوة التوقعات لدى الموظفين عن حقيقة ايرادات الممولين</li> <li>• درجة الالتزام بسلوكيات وآداب المهنة (ميثاق مهنة مأمور الضرائب)</li> <li>• معدل دوران العمالة</li> <li>• الحوافز المالية وارتباطها بمعدلات الانجاز الشهرية</li> <li>• اختبارات تنمية القدرات النصف سنوية لتعزيز مهارات العاملين</li> </ul>	<p>٣٦- تكلفة برامج التدريب على الفحص المميكن إلى عدد ممولى الضريبية على الدخل (%)</p> <p>٣٧- تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبات + تحصيل تحت حساب الضريبية + اقرارات ضريبية + توقيع الكترونى) إلى عدد ممولى الضريبية على الدخل (%)</p> <p>٣٨- الاستثمار في دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الاميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)</p> <p>٣٩- تكلفة الاستخدامات لتطوير واكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)</p> <p>٤٠- مؤشر رضا العاملين (عدد)</p> <p>٤١- نظرة العاملين وولائهم للإدارة الضريبية - مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)</p> <p>٤٢- نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)</p>
--	--	--

### المبحث الخامس

## الدراسة الميدانية والتجريبية لتطبيق الأطار المقترح اسلوب بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الخدمات الضريبية المقدمة الكترونياً

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الفنيين فى مصلحة الضرائب المصرية (ضريبة الدخل) العاملين بالفحص والربط الضريبى بالإضافة إلى الاكاديميين فى مجال المحاسبة والضرائب.

ب- عينة الدراسة:

- ١- العاملون الفنيون بمركز كبار الممولين وعددهم حوالى ١٥٠ من مأمورى الضرائب والمراجعين ومديرى الشعب والمديرين العام وأعضاء ورؤساء اللجان الداخلية.
- ٢- العاملون الفنيون بمأموريات ضرائب الشركات المساهمة والاستثمار بالقاهرة والاسكندرية وعددهم حوالى ٢٧٨ من مأمورى الضرائب والمراجعين والمديرين والمدير العام وأعضاء ورؤساء اللجان الداخلية.
- ٣- العاملون الفنيون بقطاع المعلومات والحاسب الآلى بالإدارة الضريبية لضرائب الدخل وعددهم حوالى ٢٠٠ بالقاهرة .

٤ - الاكاديميون المهتمون بالمحاسبة عن الضرائب بالجامعات المصرية وعددهم حوالي ٨٩٠٠ مدرس واستاذ مساعد واستاذ .

#### ثانياً : أدوات وأساليب جمع البيانات :

- استخدم الباحث في جمع البيانات الميدانية أسلوب قائمة الاستقصاء ، فقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء للتعرف على مدى امكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء في ترشيد تكلفة الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم مردودها لدى الممولين المتعاملين مع الادارة الضريبية، يتضمن الجزء الاول منها معلومات عامة عن المستقصى تتمثل في : العمر، جهة العمل، المؤهل العلمي ،التخصص، سنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فيتضمن بيانات الدراسة وتم تقسيم هذا الجزء ليشمل أربع قوائم استبيان كل قائمة منها تتضمن عبارات تتمثل في مقاييس تمثل مدى مساهمة تلك المقاييس من وجهة نظر المستقصى في قياس مساهمة كل منظور من الواجه الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء للخدمة الضريبية الالكترونية ، شملت عشرة مقاييس للمنظور الاول (المالى) اثني عشر مقياساً للمنظور الثاني (الممول) عشرة مقاييس للمنظور الثالث (العمليات الداخلية) عشرة مقاييس للمنظور الرابع (التعلم والنمو) وتم تحليل الاجابات من خلال ادخال الاجابات على برنامج SPSS لاختبار الفروض .
- تم توزيع ٢٥٠ قائمة استقصاء، رد منهم ٢١٠ قائمة ; أي بنسبة ٨٤ ٪ من مجموع القوائم الموزعة ، تم استبعاد ١٥ قوائم منها بسبب عدم وضوح الاجابة والشطب المتكرر وبالتالي فعدد القوائم القابلة للتحليل الاحصائي ١١٥ قائمة استقصاء وبنسبة ٩٣ ٪ من مجموع القوائم التي تم استرجاعها للباحث ، وبمقارنتها بالدراسات السابقة فهي نسبة أقرب إلى الواقع.
- تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخمسى :

م	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض	أرفض بشدة

#### توزيع فئات الدراسة :

#### جدول رقم (١): توزيع فئات الدراسة

م	فئات الدراسة	عينة الدراسة		عينة الدراسة الحقيقية	
		ك	٪	ك	٪
١	العاملون الفنيون بمركز كبار الممولين	٣٢	٢٤.٦	٢٣	٢٤.٨
٢	العاملون الفنيون بمأموريات ضرائب الشركات المساهمة والاستثمار	٣٧	٢٦.٢	٢١	٢٤.٣
٣	العاملون الفنيون بقطاع المعلومات والحاسب الآلى	٣٨	٣٣.٧	٢٧	٣٢.٣
٤	الاكاديميون فسي المحاسبة والضرائب بالجامعات	٢٨	٢٣.٦	٢٣	١١.٣
	إجمالي	١١٥	١٠٠	٧٨	٩٢



وفيما يختص بالتوزيع الديمجرافى لعينة الدراسة، تم مراعاة توزيع استثمارات الاستقصاء على نوعية تتمتع بالخبرة الواسعة فى مجال الفحص الضريبي والتعامل مع الانترنت وخدمات الادارة الضريبية الالكترونية، من العاملين ذوى الخبرة التى لا تقل عن ١٠ سنوات فاكثر، مع تفضيل من قام باستكمال دراساته العليا فى مجال تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والمراجعة ، وفيما يتعلق بالاكاديمين فكانت الاولوية لدرجة الاستاذ ثم الاستاذ المساعد ثم المدرس من القائمين بتدريس المحاسبة الضريبية بالجامعات والمعاهد العليا المصرية . وان كانت العينة فى نظر البعض متحيزة إلا أن ذلك من اجل الحصول على اجابات مفيدة تصلح للتحليل الاحصائى بغرض الحصول على نتائج ذات دلالة احصائية وهامة لاغراض البحث .

### أختبار الفروض :

الفرض الرئيسى : " لا يودى تطبيق بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة ". ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى اربعة فروض تتناسب مع الجوانب الاربعة للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى ومنظور الممول و منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو كما يلى :

### الفرض الاول :

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتعظيم الايرادات الضريبية"

تضمنت قائمة الاستقصاء عشرة مقاييس لقياس مدى مساهمة المنظور الاول (المالى) فى تقويم الاداء باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء على النحو الذى يودى إلى تعظيم الايراد وترشيد التكلفة وفيما يلى ملخص مخرجات تشغيل البرنامج الاحصائى SPSS لقائمة مجموعة المقاييس وعددها (٣٦) ، حيث يبين الجدول رقم (٢) ملخص النتائج التى تم تشغيلها وعددها ٩٧ قائمة تضمنت القائمة الاولى المقاييس (١ - ١٠) ويبين الجدول (٣) نتائج تحليل الثبات فى الاجابات ومدى إمكانية الاعتماد على الاجابات للقوائم لتحليل الفاكرونيباخ ونتائجه تقترب من الواحد الصحيح مما يشير إلى ثبات النتائج وتناسبها مع نتائج التحليل الاحصائى من حيث الموضوعية.

جدول رقم (٢) : ملخص نتائج التحليل الاحصائي للقائمة الاولى

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M 1	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 2	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 3	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 4	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 5	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 6	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 7	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 8	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 9	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%
M 10	97	98.6%	4	3.6%	98	100.0%

جدول رقم (٣): نتائج تحليل الثبات فى الاجابات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
1036	108	12

ويبين جدول رقم (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمقاييس القائمة الاولى على مستوى كل مقياس لتحديد رتبة المقياس فى الترتيب من حيث الاهمية .

جدول رقم (٤): المقاييس الاحصائية الاساسية للمنظور الاول

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
6	0.00	43.22	2.144	2.035	5.16	97	رقم (١)
8	0.00	33.35	2.325	1.189	5.08	97	رقم (٢)
11	0.00	26.35	2.365	2.352	5.08	97	رقم (٣)
7	0.00	50.32	2.365	2.365	4.66	97	رقم (٤)
9	0.00	28.65	2.365	2.365	4.66	97	رقم (٥)
3	0.00	69.25	0.365	0.365	5.89	97	رقم (٦)
5	0.00	60.26	1.325	2.360	5.89	97	رقم (٧)
13	0.00	22.32	2.365	2.125	4.68	97	رقم (٨)
12	0.00	24.69	2.365	2.236	4.89	97	رقم (٩)
9	0.00	30.58	2.365	2.365	5.19	97	رقم (١٠)

يتضح من الجدول بعالية أن ترتيب المقياس السادس حصل على الرتبة الاولى بما يوضح أهمية بالقائمة الاولى والمتمثل في " عدد الاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الاقرارات الكلية لضريبة الدخل " والمقياس الثامن حصل على الترتيب الاخير بالقائمة الاولى والمتمثل في " تكلفة خدمات التوقيع الالكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات " فيما يتعلق بأهمية المنظور المالي للبطاقة في تقويم الاداء المتوازن بهدف تعظيم العائد . كما أوضح اختبار (T-test) ان كل قيمة T لكل مقياس الاحصائية أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية ٩٥% ، بالاضافة إلى ذلك مايتضح من جدول رقم (٥) الخاص بتحليل كاي<sup>٢</sup> بأن المقياس السادس ذو الرتبة الاولى حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت ٩٤.٦٥١ ودرجة معنوية ٠.٠٠٠ مما يشير إلى أهمية هذا المقياس عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فيما يتعلق بالمنظور الاول .

جدول رقم (٥) : نتائج تحليل كاي<sup>٢</sup>

### Chi-Square Test

	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10
Chi-Squar	67.837	50.395	54.233	48.884	37.372	94.651	88.302	28.070	57.953	67.605
df	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
Asym p. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

ولقياس مدى معنوية الفرض تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (٦) و يوضح نتيجة F المحسوبة ٢.٦٤٥ وهي أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الاول

جدول رقم (٦) : نتائج اختبارات F-Test

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	136.308	٩٨	1.604		
Within People	32.862	15	3.651	٤.٦٩٨	.000
Residual	1056.238	846	1.381		
Total	1089.100	887	1.407		
Total	1225.408	965	1.427		

Grand Mean = 4.42

وبالتالي يتضح للباحث من التحليل الاحصائي للقائمة الاولى رفض الفرض الاول مما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود اختلاف جوهري نحو أهمية المنظور المالي عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء في تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .

### أختبار الفرض الثانى :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود وجود  
إختلاف جوهرى لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتعظيم رضا  
الممول".

تضمنت القائمة الثانية المقاييس من رقم (١١-٢٢) وهى تمثل مقاييس أختبار  
الفرض الثانى ويتضح من جدول رقم (٧) ملخص للنتائج المستخرجة لعدد ٨٦ قائمة  
أستقصاء ، كما يبين جدول رقم (٨) نتائج اختبار الثبات فى الاجابات ومدى إمكانية  
الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفاكرونديباخ ٠.٨٨٩ مما يشير إلى اقترابه من  
الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .

جدول رقم (٧) : ملخص نتائج التحليل الاحصائى للقائمة الاولى

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M11	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M12	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M13	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M14	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M15	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M16	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M17	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M18	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M19	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M20	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M21	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M22	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%

جدول رقم (٨) : نتائج تحليل الثبات فى الاجابات

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.889	.168	12

### جدول رقم (٩) : المقاييس الاحصائية الاساسية للمنظور الثانى

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
8	0.00	33.35	2.235	1.189	5.08	97	رقم (١١)
11	0.00	26.35	2.365	2.352	5.08	97	رقم (١٢)
7	0.00	50.32	2.365	2.365	4.66	97	رقم (١٣)
9	0.00	28.56	2.365	2.325	4.66	97	رقم (١٤)
3	0.00	69.25	0.365	0.365	5.89	97	رقم (١٥)
5	0.00	60.26	1.325	2.360	5.89	97	رقم (١٦)
13	0.00	22.32	2.365	2.125	4.68	97	رقم (١٧)
12	0.00	24.69	2.365	2.236	4.89	97	رقم (١٨)
8	0.00	33.35	2.325	1.189	5.08	97	رقم (١٩)
11	0.00	26.35	2.365	2.235	5.08	97	رقم (٢٠)
7	0.00	50.32	2.365	2.365	4.66	97	رقم (٢١)
9	0.00	28.65	2.365	2.325	4.66	86	رقم (٢٢)

يتضح من الجدول بعالية رقم (٩) أن ترتيب المقياس رقم (١٦) حصل على الرتبة الاولى بما يوضح أهميته بالقائمة الثانية والمتمثل فى " مؤشر رضا الممولين (%)" والمقياس رقم (١٤) حصل على الترتيب الاخير بالقائمة الثانية والمتمثل فى " الممولين غير المسجلين (فقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد)". " فيما يتعلق بأهمية منظور الممول. كما أوضح اختبار (T-test) ان قيمة T الاحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية ٩٥% ، بالاضافة لذلك مايوضحه جدول رقم (١٠) لتحليل كاي<sup>٢</sup> بأن المقياس رقم (١٦) حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت ٩٢.٩٧٧ ودرجة معنوية ٠.٠٠٠. مما يشير إلى أهمية هذا المقياس عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فيما يتعلق بالمنظور الثانى .

جدول رقم (١٠) : نتائج تحليل كاي<sup>٢</sup>

### Chi-Square Test

	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22
Chi-Square	24.349	9.465	1.674	22.023	19.814	92.977	88.837	16.209	43.419	50.977	38.070	71.558
df	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
Asymp . Sig.	.000	.050	.795	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000

ولقياس مدى معنوية الفرض الثانى تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (١١) و يوضح نتيجة F المحسوبة ١١.٩٨٧ وهى أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠. مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الثانى

جدول رقم (١١): نتائج اختبارات F-Test

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	175.275	85	2.062		
Within People					
Between Items	223.174	11	20.289	18.69	.000
Residual	1582.492	935	1.693		
Total	1805.667	946	1.909		
Total	1980.942	1031	1.921		

Grand Mean = 3.73

وبالتالي يتضح للباحث من التحليل الاحصائي للقائمة الثانية رفض الفرض الثاني نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهري نحو أهمية منظور الممول عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .  
أختبار الفرض الثالث :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية".

تضمنت القائمة الثالثة المقاييس من رقم (٢٣-٣٣) وهى تمثل مقاييس أختبار الفرض الثالث ويتضح من جدول رقم (١٢) ملخص للنتائج المستخرجة لعدد ٨٦ قائمة أستقصاء ، كما يبين جدول رقم (١٣) نتائج اختبار الثبات فى الاجابات ومدى إمكانية الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفاكرونديباخ ٠.٩١١ مما يشير إلى اقترابه من الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .

جدول رقم (١٢): ملخص نتائج التحليل الاحصائي للقائمة الاولى

Case Processing Summary(a)

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M23	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M24	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M25	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M26	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M27	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M28	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M29	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M30	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M31	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M32	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%

جدول رقم (١٣) : نتائج تحليل الثبات فى الاجابات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
2.365	0.685	15

يتضح من الجدول التالى رقم (١٤) أن ترتيب المقياس رقم (٢٥) حصل على الرتبة الاولى بما يوضح أهمية بالقائمة الثالثة والمتمثل فى " الوقت المعياري المخصص للفحص (عدد ساعات) " بما يؤكد أن العمليات الداخلية والمتمثلة فى أسلوب تنفيذ الاجراءات الضريبية من أهم مقاييسها عامل الوقت ، بينما حصل المقياس رقم (٢٣) على رتبة المقياس الاخير بالقائمة الثالثة والمتمثل فى "المصروفات الاستخدامية / إجمالي الإيرادات %" فيما يتعلق بأهمية منظور العمليات الداخلية للبطاقة فى تقويم الاداء المتوازن بهدف تعظيم العائد . كما أوضح اختبار (T-test) ان قيمة T الاحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية ٩٥ % ، بالاضافة لذلك مايوضحه جدول رقم (١٥) لتحليل كا<sup>٢</sup> بأن المقياس رقم (٢٥) حصل على أعلى نتيجة احصائية بلغت ٧٨.٩٧١ ودرجة معنوية ٠.٠٠٠ مما يشير إلى أهميته بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية .

جدول رقم (١٤) : المقاييس الاحصائية الاساسية للمنظور الثالث (العمليات الضريبية الداخلية)

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
٨	0.00	٣٣.٣٥	٢.٣٢٥	١.١٨٩	٥.٠٨	97	رقم (٢٣)
١١	0.00	٢٦.٣٥	٢.٣٦٥	٢.٣٥٢	٥.٠٨	97	رقم (٢٤)
٧	0.00	٥٠.٣٢	٢.٣٦٥	٢.٣٦٥	٤.٦٦	97	رقم (٢٥)
٩	0.00	٢٨.٦٥	٢.٣٦٥	٢.٣٢٥	٤.٦٦	97	رقم (٢٦)
٣	0.00	٦٩.٢٥	٠.٣٦٥	٠.٣٦٥	٥.٨٩	97	رقم (٢٧)
٥	0.00	٦٠.٢٦	١.٣٢٥	٢.٣٦٠	٥.٨٩	97	رقم (٢٨)
١٣	0.00	٢٢.٣٢	٢.٣٦٥	٢.١٢٥	٤.٦٨	97	رقم (٢٩)
١٢	0.00	٢٤.٦٩	٢.٣٦٥	٢.٢٣٦	٤.٨٩	97	رقم (٣٠)
٨	0.00	٣٣.٣٥	٢.٣٢٥	١.١٨٩	٥.٠٨	97	رقم (٣١)
١١	0.00	٢٦.٣٥	٢.٣٦٥	٢.٣٥٢	٥.٠٨	97	رقم (٣٢)

جدول رقم (١٥) : نتائج تحليل كا<sup>٢</sup>

Chi-Square Test

	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32
Chi-Square	20.279	65.744	78.971	75.093	71.186	48.186	9.116	5.279	25.047	47.605
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.260	.000	.000

ولقياس مدى معنوية الفرض الثالث تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (١٦) و يوضح نتيجة F المحسوبة ١٠.٠٨٩ وهى أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠ مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الثالث .

### جدول رقم (١٦): نتائج اختبارات F-Test ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	150.838	85	1.775		
Within People					
Between Items	154.210	9	17.134	10.089	.000
Residual	1299.290	765	1.698		
Total	1453.500	774	1.878		
Total	1604.338	859	1.868		

Grand Mean = 3.78

يتضح للباحث من التحليل الاحصائي للقائمة الثالثة رفض الفرض الثالث نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهري حول مدى أهمية منظور العمليات الداخلية (الاجراءات الضريبية فى الفحص والتحصيل) ، المنظور الثالث عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة.

#### أختبار الفرض الرابع :

" لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهري لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم الاداء لتنمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم".

تضمنت القائمة الرابعة المقاييس من رقم (٣٣-٤٢) وهى تمثل مقاييس أختبار الفرض الرابع ويتضح من جدول رقم (١٧) ملخص للنتائج المستخرجة لعدد ٨٦ قائمة أستقصاء ، كما يبين جدول رقم (١٨) نتائج اختبار الثبات فى الإجابات ومدى إمكانية الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مقياس الفاكرونديباخ ٠.٨٨٧ مما يشير إلى اقترابه من الواحد الصحيح ويؤكد على إمكانية الاعتماد على النتائج .



جدول رقم (١٧): ملخص نتائج التحليل الاحصائي للقائمة الرابعة

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
M33	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M34	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M35	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M36	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M37	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M38	97	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M39	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M40	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M41	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%
M42	86	98.6%	4	2.3%	98	100.0%

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الثبات في الاجابات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
2.635	1.325	15

يتضح من الجدول التالي رقم (١٩) أن ترتيب المقياس (٤١) حصل على الرتبة الاولى بما يوضح أهمية بالقائمة الرابعة والمتمثل في "نظرة العاملين ومدى ولائهم لادارة الضريبية - مؤشر الترفيات والمكافآت (عدد) ، بينما حصل المقياس رقم (٣٤) على رتبة المقياس الاخير بالقائمة الرابعة من حيث الاهمية والمتمثل في "مصروفات بحوث تطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالي الموارد (%). كما أوضح اختبار (T-test) ان قيمة T الاحصائية لكل مقياس أعلى من الجدولية مما يؤكد معنويته عند مستوى معنوية ٩٥% ، يضاف لذلك ما يوضحه جدول رقم (٢٠) لتحليل كاي<sup>٢</sup> بأن المقياس (٤١) حصل على أعلى نتيجة إحصائية بلغت ٨٣.٦٥١ ودرجة معنوية ٠.٠٠٠ مما يشير إلى أهمية هذا المقياس .

جدول رقم (١٩): المقاييس الاحصائية الاساسية للمنظور الرابع (التعلم والنمو)

الترتيب	sig	T	Variance	Standard Division	Mean	العدد	المقياس
8	0.00	33.35	2.325	1.189	5.08	97	رقم (٣٣)
11	0.00	26.35	2.365	2.352	5.08	97	رقم (٣٤)
7	0.00	50.32	2.365	2.365	4.66	97	رقم (٣٥)
9	0.00	28.65	2.365	2.325	4.66	97	رقم (٣٦)
3	0.00	69.25	0.365	0.365	5.89	97	رقم (٣٧)

5	0.00	60.26	1.325	2.360	5.89	97	رقم (٣٨)
13	0.00	22.32	2.365	2.125	4.68	97	رقم (٣٩)
12	0.00	24.69	2.365	2.236	4.89	97	رقم (٤٠)
8	0.00	33.35	2.325	1.189	5.08	97	رقم (٤١)
8	0.00	33.35	2.325	1.189	5.08	97	رقم (٤٢)

جدول رقم (٢٠) : نتائج تحليل كا<sup>٢</sup>

### Chi-Square Test

	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40	M41	M42
Chi-Square(a)	8.767	43.884	30.977	41.093	64.349	13.651	49.116	32.953	83.651	75.395
df	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
Asymp. Sig.	.067	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000

ولقياس مدى معنوية الفرض الرابع تم إجراء اختبار F-Test والذي يوضحه جدول رقم (٢١) ويوضح نتيجة F المحسوبة ٤.١٨٦ وهي أكبر من الجدولية مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠ مما يشير إلى معنويتها ويؤكد عدم صحة الفرض الرابع .

جدول رقم (٢١) : نتائج اختبارات F-Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	122.093	85	1.436		
Within People	60.112	9	6.679	4.186	.000
Residual	1220.488	765	1.595		
Total	1280.600	774	1.655		
Total	1402.693	859	1.633		

يتضح للباحث من التحليل الاحصائي للقائمة الرابعة رفض الفرض الرابع نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات الدراسة حول وجود إختلاف جوهري نحو مدى أهمية منظور التعلم والنمو (التنمية البشرية وولاء العاملين للادارة الضريبية) ، المنظور الرابع عند استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم أداء الخدمة الضريبية الالكترونية إلى تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .

## النتائج والتوصيات:

- ١- لقد حان الوقت لكي يتم استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم اداء الادارة الضريبية بصفة عامة وفى مجال تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بصفة خاصة، وخاصة بعد ما اثبتت الدراسة أهميتها فى تقويم الاداء بهدف تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة .
- ٢- تقديم برامج تدريب تتفاعل مع البنية الالكترونية للادارة الضريبية لمواجهة التنافسية العالمية والتي اوشكت على استخدام اجهزة المحمول فى جميع التعاملات الحكومية.
- ٣- الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالادارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين، وزيادة درجة الانتماء الوظيفى لهم على النحو الذى يتطلب قياسه بصفة دائمة وتنمية هذا الدافع بتقديم برامج سيكولوجية بالجامعات والمعاهد التعليمية وإعداد دراسات من خلال المعهد القومى للدراسات الاجتماعية .
- ٤- ضرورة رفع كفاءة العمليات الداخلية للاجراءات الضريبية من فحص وتحصيل من خلال تخفيض زمن الاجراءات الداخلية لتنفيذ العمليات الضريبية من لحظة استلام الاقرارات الضريبية حتى تقديم المخالصات الضريبية.
- ٥- الاطلاع على نظم الفحص الحديثة والمستحدثة بالدول المقارنة والمتقدمة التى سبقتنا فى ذلك، وخاصة التجربة الامريكية والكندية واليابانية، لمواكبة التطور الدولى فى الفحص المميكن .
- ٦- ضرورة اصدار الميثاق المهنى لمأمور الضرائب و وثيقة الدفاع عن حقوق الممول للعمل على وجود مرجعية يمكن الاhtداء اليها فى حالة نشوب خلافات .
- ٧- ضرورة تغيير مفهوم الرقابة الداخلية لجهاز التوجيه الفنى بما يتناسب مع الفكر الالكتروني فى التعاملات الضريبية .
- ٨- تفعيل نظم المتابعة وبرامج الارشاد الضريبى، لانها وبحق أحد الادوات التى تقلل حالات الخلافات وخاصة من خلال الانترنت كبرامج إعلانات ضريبية الكترونية.

## المراجع :

- 1- Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett: “The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations”. [Advances in Accounting Behavioral Research, Volume: 11](#), 2011.
- ٢ - نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العدد الواحد والعشرون ، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٥ ، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)
- ٣- احمد بدر - أصول البحث العلمي - وكالة المطبوعات بالكويت - سنة ١٩٨٦
- 4- C. Hadlai Hull Norman H. Nie SPSS update 7 – 9 New procedures and Facilities for releases, McGraw – Hill Book Company. 1981.
- 5- Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: “ [Using balanced scorecard in educational organizations](#)” . [Procedia - Social and Behavioral Sciences](#), Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 5544-5548.
- 6- B Ramesh : “Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector” [Management Accountant](#). Calcutta: [May 2010](#). Vol. 45, Iss. 5; pg. 365.
- 7- Germán Creamer, Yoav Freund : “[Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance](#)” [Decision Support Systems](#), Volume 49, Issue 4, November 2010, Pages 365-385.
- 8- C J McNair, Ted Watts: “THE INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD MODELS”. [Cost Management](#). Boston: [Sep/Oct 2009](#). Vol. 23, Iss. 5; pg. 5, 8 pgs.
- 9- Eelke Wiersma :”[For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study](#)” [Management Accounting Research](#), Volume 20, Issue 4, December 2009, Pages 239-251.
- 10- Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : “[The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns](#)” . [Advances in Accounting](#), Volume 24, Issue 1, June 2008, Pages 8-15.

- 11- Gerald K DeBusk, Aaron D Crabtree :”Does the Balanced Scorecard Improve Performance?” Management Accounting Quarterly. Montvale: Fall 2006. Vol. 8, Iss. 1; pg. 44, 5 pgs.
- 12- Christian Ax, Trond Bjornenak “ Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden” Management Accounting Research, Volume 16, Issue 1, March 2005, Pages 1-20.
- 13- William N. Dilla, Paul John Steinbart : “The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments” International Journal of Accounting Information Systems, Volume 6, Issue 3, September 2005, Pages 159-176.
- 14- Theresa Libby, Steven E Salterio, and Alan Webb: “The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment”. The Accounting Review. Sarasota: Oct 2004. Vol. 79, Iss. 4; pg. 1075, 20 pgs.
- ١٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ
- 16- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques: “Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services”. Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 2632-2638
- 17- Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : “Reducing conflict in balanced scorecard evaluations” . Accounting, Organizations and Society, Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377
- 18- Fahrettin Okcabol : “Corporate and Government Accountability for Sustainable Environments: The Balanced Scorecard Approach”Advances in Public Interest Accounting, Volume: 13, 2007

لمزيد من التفاصيل : راجع

- Kittiya Yongvanich, James Guthrie : “Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance” effects .Pacific Accounting Review Volume: 21 Issue: 2 2009

- Wendy James: “Rationality, institutionalism and accounting change: Understanding a performance management system within an Australian public sector entity”. Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 5 Issue: 3 2009
  - Beverley R Lord, Yvonne P Shanahan, Michelle J Gage: “The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective” Pacific Accounting Review Volume: 17 Issue: 1 2005
  - Federica Farneti, James Guthrie: “Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices”. Journal of Human Resource Costing & Accounting Volume: 12 Issue: 1 2008
  - Tariq H. Ismail: “Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice”. Managerial Auditing Journal Volume: 22 Issue: 5 2007
- 19- Selena Aureli: “The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies “. Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20, 2010
- 20- Rozhan Othman : “Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning”. International Journal of Productivity and Performance Management Volume: 57 Issue: 3 2008

لمزيد من التفاصيل راجع :

- M. Punniyamoorthy, R. Murali: “Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool” Benchmarking: An International Journal Volume: 15 Issue: 4 2008
  - Adrien Chia, Mark Goh, Sin-Hoon Hum: “Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective”. Benchmarking: An International Journal Volume: 16 Issue: 5 2009
- 21- George Joseph : “A rationale for stakeholder-based management in developing nations”. Journal of Accounting & Organizational Change Volume: 4 Issue: 2 2008
- 22- Roger L. Burritt, Stefan Schaltegger: “Sustainability accounting and reporting: fad or trend? “. Accounting, Auditing & Accountability Journal Volume: 23 Issue: 7 2010

## الملاحق

### قائمة الاستقصاء رقم (١)

#### لقياس المنظور الاول : المنظور المالى

وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس المنظور المالى لبطاقة القياس المتوازن للاداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض بشدة
١	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي عوائد الإدارة الضريبية (%).					
٢	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي الأصول الثابتة من الحواسيب الآلية (%).					
٣	الإيرادات الضريبية المتولدة من منتجات البرامج الآلية (السوفت وير) (بالجنيه).					
٤	الإيرادات الضريبية من منتجات الكترونية جديدة (حزمة البرامج الالكترونية) (بالجنيه).					
٥	عوائد الخدمات الالكترونية إلى إجمالي تكلفة أصول البنية التحتية (%).					
٦	عدد الاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى إجمالي الاقرارات الكلية لضريبة الدخل (عدد) .					
٧	قيمة مساهمة الإيرادات الضريبية للاقرارات المقدمة عبر الانترنت إلى حصيلة الإيرادات الكلية لضريبة الدخل على مستوى الاشخاص الطبيعيين والاعتبارية (%).					
٨	تكلفة خدمات التوقيع الالكتروني إلى إجمالي تكلفة الاستخدامات (%).					
٩	تكلفة التجديد والاحلال والتطوير للمعدات الالكترونية إلى إجمالي تكاليف الاستخدامات (%).					
١٠	العائد على الاستثمار فى تكاليف البنية التحتية والمعدات والبرمجيات (%).					

### قائمة الاستقصاء رقم (٢)

#### لقياس المنظور الثاني : الممول

وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس منظور الممول لبطاقة القياس المتوازن للاداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة
١١	عدد الممولين وتصنيفهم لضرورية المرتبات والارباح التجارية والصناعية والمهن غير التجارية و ممولى الاشخاص الاعتبارية والموولين غير المقيمين (عدد) .				
١٢	ممولى ضريبة الدخل إلى مجموع الممولين المؤثرين فى الطاقة الضريبية (%).				
١٣	الايرادات الضريبية لكل ضريبة / عدد الممولين لها (بالجنيه) .				
١٤	الممولين غير المسجلين (فقد الطاقة الضريبية للممولين) (عدد).				
١٥	قيمة الانفاق على الاعلانات الضريبية وبرامج الارشاد الضريبى إلى عدد الممولين (%).				
١٦	مؤشر رضا الممولين (%).				
١٧	مؤشر ولاء الممولين (%).				
١٨	تكلفة التحصيل / الممول الواحد (بالجنيه) .				
١٩	عدد الشكاوى مصنفة وفق كل ضريبة (عدد) .				
٢٠	مؤشر الصورة الذهنية لرأى الممولين فى جدية العائد من الضريبة المسددة وانعكاساتها عليهم (%).				
٢١	متوسط مدة العلاقة بالمول (عدد) .				
٢٢	متوسط رقم أعمال الممول (بالجنيه)				

### قائمة الاستقصاء رقم (٣)

#### لقياس المنظور الثالث : العمليات الداخلية (إجراءات التحاسب الضريبى)

وضح إلى أى مدى تساهم النسب والمقاييس التالية فى قياس منظور العمليات الداخلية لبطاقة القياس المتوازن للاداء

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة
٢٣	المصروفات الاستخدامية / إجمالي الإيرادات (%).				
٢٤	الوقت المعياري المخصص لتجميع البيانات وتصنيفها (عدد ساعات) .				
٢٥	الوقت المعياري المخصص للفحص (عدد ساعات) .				
٢٦	الوقت المعياري المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات).				
٢٧	عدد ساعات الاخطار إلى الوقت المعيارى (%).				
٢٨	الوقت المعياري المخصص للتحصيل (عدد ساعات) .				



٢٩	متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات لدعم الفحص والفحص المكتبي (عدد ساعات) .				
٣٠	التحسن في الإنتاجية بزيادة معدلات الاداء الشهرية (%).				
٣١	طاقة أو سعة تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات) .				
٣٢	نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الرأسمالية المخصصة للإدارة الضريبية (%)				

#### قائمة الاستقصاء رقم (٤)

#### لقياس المنظور الرابع : التعلم والنمو (التنمية البشرية)

وضح إلى أي مدى تساهم النسب والمقاييس التالية في قياس منظور التعلم والنمو

لبطاقة الاداء المتوازن

م	النسبة أو المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض بشدة	أرفض بشدة
٣٣	مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى المصروفات الكلية (%)					
٣٤	مصروفات بحوث وتطوير الخدمة الضريبية الالكترونية إلى إجمالي الموارد (%)					
٣٥	تكلفة برامج التدريب عن طريق الفيديو كومفرانس على تطبيق معايير المحاسبة المصرية والفحص الداعم للثقة إلى عدد ممولي الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتيادية (%)					
٣٦	تكلفة برامج التدريب على الفحص الممكين إلى عدد ممولي الضريبة على الدخل (%)					
٣٧	تكلفة برامج التدريب على تطبيق حزمة البرامج الالكترونية (مرتبكات + تحصيل تحت حساب الضريبة + اقرارات ضريبية + توقيع الكترونى) إلى عدد ممولي الضريبة على الدخل (%)					
٣٨	الاستثمار في دعم منتجات الخدمات الضريبية الجديدة كتقديم الاستشارات عبر الاميل والانترنت والخط الساخن والتدريب عليها (بالجنيه)					
٣٩	تكلفة الاستخدامات لتطوير واكساب الموظفين لمهارات التفاوض إلى مأمور الضرائب (بالجنيه)					
٤٠	مؤشر رضا العاملين (نسبة)					
٤١	نظرة العاملين وولانهم للإدارة الضريبية – مؤشر الترقيات والمكافآت (عدد)					
٤٢	نسبة الخدمات الضريبية الالكترونية الجديدة إلى كتالوج الخدمات الضريبية المقدمة (%)					