

**مدخل مقترح لتقييم أداء مصالحة الضرائب المصرية
باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة**

(دراسة نظرية ميدانية)

دكتور

أحمد عبد الوهاب أحمد عيد

مدرس المحاسبة

قسم نظم المعلومات المحاسبية والكمية

كلية التكنولوجيا والتنمية - جامعة الزقازيق

ملخص :

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة باعتبارهما من أساليب تقييم الأداء الحديثة للمحاسبة الإدارية ، والتي ثبتت فعاليتها في تطوير وتحسين أداء الوحدات الاقتصادية ، ومصلة الضرائب من أكبر الوحدات الحكومية التي تحتاج إلى استخدام الأسلوبين متكاملين معاً في تقييم أدائها حتى تساير المتغيرات الضريبية المعاصرة . ويهدف هذا البحث إلى تقديم مدخل مقترح لتقييم أداء مصلة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة يتم صياغته في ضوء رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمصلحة .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء استطلع فيها رأى عينة من إدارات التحاسب الضريبي الموجودة بمصلحة الضرائب . وخلصت نتائج الدراسة النظرية إلى أن بطاقة القياس المتوازن تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين محاورها الخمسة ، وأن الخريطة الاستراتيجية في الوحدات الاقتصادية تختلف عن الخريطة الاستراتيجية في الوحدات الحكومية ، وأن سيجما ستة تركز على تلبية احتياجات وتوقعات العميل وتخفيض العيوب في المنتج أو الخدمة ، وأن تطبيق سيجما ستة في الوحدات الاقتصادية والحكومية يتطلب دعم والتزام الإدارة العليا بتطوير ثقافة الوحدة ووضع بنية تحتية تنظيمية قوية ، وأن تقييم الأداء الحالي لم يحدث فيه أي تطور ملموس سواء في مركز كبار الممولين بصفة خاصة أو مصلحة الضرائب بصفة عامة ، وأن التكامل بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة واستخدامهما في تقييم أداء مصلحة الضرائب يحقق لها مستوى الجودة الملائم وانخفاض في تكلفة الإشراف والرقابة ويعطى لها تناسقاً بين التوجه الاستراتيجي والتوجه التشغيلي .

وخلصت نتائج الدراسة الميدانية بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة إلى أن هناك قصور في مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً في مصلحة الضرائب وتحتاج إلى تطوير لمواكبة المتغيرات الضريبية المستجدة ، ووجود أهمية لتطبيق أسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء في مصلحة الضرائب ، ووجود علاقات متداخلة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة من ناحية وتقييم أداء مصلحة الضرائب من ناحية أخرى ، وصلاحية تطبيق خطوات المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .

Abstract :

Increased interest Recently in the Last Two Methods of Measurement of Balanced Card and Six Sigma as to Evaluate the Performance of Modern Management Accounting Methods, Which Have Proven their Effectiveness in Developing and Improving the Performance of Economic Units, the Tax Authority of the Largest Government Units that Need to Use Complementary Methods together to Assess their Performance Even Keep Pace with Contemporary Tax Variables. This Research Aims to Submit a Proposal to Assess the Entrance to the Egyptian Tax Authority's Performance Using the integration Between Stylistic Balanced Measurement Card and Six Sigma are Formulated in the Light of the Vision the Message of Strategic and the Authority of Strategic Goals .

To Achieve This Goal, the Researcher Prepares A List of Survey Explored Which Saw A Sample of Settling Accounts Tax Administrations in the Tax Authority and the Results of theoretical Study Concluded That the Balanced Measurement Card Depends on A Range of Financial and Non-Financial indicators in the Framework of A Series of interrelated Causal Relationships Among the Five Axes and That the Strategic Map in the Economic Units Differ From the Strategic Map in the Units of Government, and That Six Sigma Focuses on Meeting the Needs and Expectations of the Customer and Reduce Defects in the Product Or Service and the Application of Six Sigma in the Economic and Governmental Units Requires the Support and Commitment of Senior Management to Develop A Culture of Unity and the Development of A Strong Organizational infrastructure the Current Performance Evaluation in Which No Significant Evolution, Both in the top Financiers Center in Particular Or the Tax Authority Generally Does Not Happen and integration Between Stylistic Balanced Measurement Card and Six Sigma and Used in the Performance of the Tax Authority Achieve Its Appropriate Level of Quality and Lower the Cost of Supervision and Control and Gives Her Consistent Between the Strategic Direction and Orientation Operational Evaluation.

The Results of the Field Study Concluded After Appropriate Statistical Analyzes That there are Deficiencies in the Performance of Currently Applicable in Tax Authority Assessing indicators Need to Be Developed to Keep Pace With Emerging Tax Variables and the Existence of Importance to the Application of Stylistic Balanced Measurement Card and Six Sigma in An integrated Manner to Assess the Performance of the Tax Authority, and the Presence of Statistically Significant Relationships Between Overlapping Balanced Measurement Card Style and Method of Six Sigma on the one Hand and Evaluate the Performance of the Tax Authority on the Other Hand and the Validity of the Application of the Proposed Entrance to Evaluate the Performance of the Egyptian Tax Authority Using the integration Between Stylistic Balanced Measurement Card Steps and Six Sigma .

أولاً - طبيعة المشكلة :

تعتبر الإيرادات الضريبية من أهم الموارد السيادية التي تسعى الدولة إلى تعظيمها في الآونة الأخيرة حتى تتمكن من تنفيذ استراتيجيتها وأهدافها ، من خلال مواجهة مشاكل البطالة ورفع مستوى دخل الفرد والمجتمع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الحكومة وجذب الاستثمارات الأجنبية وتوزيعها داخل مصر كأحد عناصر أدوات السياسة المالية ، بما يحقق الكفاءة والفعالية من توظيف تلك الاستثمارات بشكل يتناسب مع استراتيجيات وأهداف الدولة .

ويتوقف نجاح مصلحة الضرائب على مدى قدرتها على تحقيق رسالة وغايات وأهداف الدولة . وهذا يتطلب من المصلحة تطوير تقنياتها واستراتيجيتها في ضوء المتغيرات الضريبية المعاصرة وما نتج عنها من تعديل التشريعات الضريبية ، والتي من خلالها انتقل عبء الإثبات إلى مصلحة الضرائب والتركيز على كسب ثقة الممول في الضريبة التي يقوم بسدادها ، ودمج مصلحة الضرائب على المبيعات والضرائب على الدخل في مصلحة واحدة باسم مصلحة الضرائب المصرية ، وانتشار تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المصلحة ، والمطالبة بجودة الخدمات التي تقدمها المصلحة للمجتمع الضريبي .

ولضمان تحقيق التطوير والتحسين في أداء مصلحة الضرائب لكي يساير المتغيرات المستجدة برزت أهمية تقييم الأداء . وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس ، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة ، حيث يتم تقييم الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل ، وذلك للتحقق من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط والكشف عن أى انحرافات في التنفيذ ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات .

فالأداء يعبر عن قدرة مصلحة الضرائب على استغلال مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء دالة لكافة أنشطة المصلحة وهو المرآة التي تعكس وضع المصلحة من مختلف جوانبها، وبالتالي توضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغير والتحديث المستمر وصولاً إلى الأداء الأمثل .

وعلى الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء في مصلحة الضرائب إلى أنه ما زالت تعاني من وجود نقص في المؤشرات التي تحقق الربط بين كل من عمليات التحاسب الضريبي والأهداف الاستراتيجية ، وتعطى صورة شاملة عن أداء المصلحة ، وتساعد على تقديم نظرة مستقبلية تحسن من عملية التخطيط والتنبؤ ، وتساعد على بيان مدى نجاح مصلحة الضرائب في تنفيذ استراتيجيتها .

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في عدم ملائمة أساليب تقييم الأداء التقليدية المطبقة حالياً في مصلحة الضرائب في ظل المتغيرات المستجدة بها ، حيث أن تلك الأساليب توفر مؤشرات أداء مالية تركز فقط على تحقيق أهداف تكتيكية قصيرة الأجل مثل تحقيق الحصيلة الضريبية المستهدفة من واقع الموازنة العامة للدولة . ولا توفر مؤشرات أداء غير مالية تمكن من تقييم مسببات النتائج المالية في الأجل الطويل، حيث لم يعد الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها كافياً في ضوء المتغيرات الضريبية المستجدة ، نظراً لأنها لا تعطي

اهتماماً للاعتبارات الاستراتيجية طويلة الأجل مثل مستوى الجودة ومدى نجاح برامج التعلم والنمو فى زيادة كفاءة مأمورى الضرائب ، وتقليل الفجوة فى التوقعات ما بين المصلحة والممولين أو العمل على زيادة الالتزام الطوعى للممولين .

وعلى ذلك سيقوم الباحث باستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب المصرية تتلاءم مع المتغيرات الضريبية المعاصرة ، ويستحدث مؤشرات تمكن من تقييم أداء المصلحة فى كافة النواحي . وتلك الأساليب هى أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة متكاملين معاً .

وفى هذا الشأن يظهر التساؤل البحثى وهو كيف يمكن استخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى تقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية فى ضوء المتغيرات الضريبية المستجدة؟. ويحاول الباحث الإجابة على هذا التساؤل من خلال تقديم مدخل لتقييم الأداء يراعى الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمصلحة الضرائب وقرارات الاندماج ما بين مصلحتى الضرائب على الدخل والمبيعات ، بالإضافة إلى التشريعات الضريبية ومتطلباتها الحالية لتنفيذ استراتيجية الدولة .

ثانياً – أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الآتى :

- ١- إبراز الدور الحيوى الذى تؤديه عملية تقييم الأداء فى التعرف على مدى تطور وتحسن الأداء فى أحد الوحدات الحكومية الهامة للاقتصاد المصرى وهى مصلحة الضرائب ، حيث تلعب المصلحة دوراً رئيسياً فى تحقيق التنمية الاقتصادية والعدالة بين طبقات المجتمع وتوفير الموارد السيادية للدولة .
- ٢- احتياج مصلحة الضرائب إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية تستطيع من خلالها الحكم على أداء الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من اختلاف بين النتائج المستهدفة والنتائج التى تحققت فعلاً .
- ٣- مواكبة الوحدات الاقتصادية فى استخدام أهم الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية فى عمية تقييم الأداء، ومحاولة استخدامها متكاملة فى إعداد مدخل لتقييم أداء مصلحة الضرائب .

ثالثاً – هدف البحث :

يتمثل الهدف من البحث فى اقتراح مدخل لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية قائم على العلاقات التكاملية بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة يراعى الظروف والمتغيرات المستجدة وفى ضوء رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمصلحة ، والتحقق من قابلية هذا المدخل للتطبيق فى الواقع العملى بمصلحة الضرائب .

رابعاً – حدود البحث :

١- يتعرض البحث إلى الجوانب النظرية لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بالقدر الذى يخدم هدف البحث.

٢- يتم التركيز على منهج DMAIC الخاص بتطبيق سيجما ستة دون غيره من المناهج وتكامله مع خطوات بناء بطاقة القياس المتوازن ، وذلك باعتباره الأكثر استخداماً وانتشاراً .

٣- تقتصر الدراسة الميدانية على عينة من إدارات التحاسب الضريبي دون الإدارة العليا بمصلحة الضرائب، نظراً لارتباطها بتبعية أداء الأمور والمراجع الضريبي .

خامساً – منهج البحث :

استخدم الباحث منهج البحث العلمى القائم على كل من المنهج الاستقرائى والمنهج الاستنباطى . حيث قام باستقراء الجوانب النظرية لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة عن طريق الرجوع إلى الدراسات والأدبيات المحاسبية التى لها صلة بموضوع البحث ، ومحاولة استنباط الواقع داخل عينة من إدارات التحاسب الضريبي الموجودة بمصلحة الضرائب المصرية ومجموعة مؤشرات أداء مالية وغير مالية التى تساعد على إتمام الدراسة الميدانية .

سادساً – خطة البحث :

فى ضوء مشكلة البحث وهدفه ومنهجه ، فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث كالاتي :

المبحث الأول : الدراسات السابقة .

المبحث الثانى : التأصيل النظرى لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .

المبحث الثالث : المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية .

المبحث الرابع : الدراسة الميدانية .

وينتهى البحث بالخلاصة والنتائج التى توصل إليها والتوصيات التى يعتقد الباحث أنها قد تكون ضرورية فى هذا الصدد .

المبحث الأول

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت تقييم وتطوير أداء مصلحة الضرائب بتعدد الأهداف المرجو تحقيقها من وراء كل دراسة ، وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة . وفى هذا المبحث نستعرض أهم الدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها التاريخى على النحو التالى :

أولاً – الدراسات الخاصة بتقييم أداء مصلحة الضرائب :

١- دراسة (محمود الناغى ، ١٩٩٦) :

قامت الدراسة على فرضية أساسية وهى أن كفاءة الإدارة الضريبية فى أى نظام ضريبى هى أساس نجاحه فى تحقيق أهدافه ، ومن ثم فإن العمل على توفير مقومات هذه الكفاءة فى الإدارة الضريبية يعتبر مطلباً ضرورياً حتى يمكن زيادة فعالية النظام الضريبى . وتوصلت الدراسة إلى أن مصلحة الضرائب هى المسئولة عن تحقيق أهداف النظام الضريبى من خلال ترجمة التشريع الضريبى إلى مجموعة من الإجراءات والمعاملات والعدالة فى تطبيقه بما يدفع الممول إلى الالتزام طواعية بسداد الضريبة ، وأن أهم المشاكل التى يعانى منها النظام الضريبى بشكل عام هى المشاكل المتعلقة بمصلحة الضرائب ، وبالتالي فإن العمل على إزالة مشاكل مصلحة الضرائب يعتبر المدخل المناسب لإصلاح النظام الضريبى .

٢- دراسة (نعيم حنا ، ١٩٩٩) :

اهتمت الدراسة بالمفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والمشاكل المتعلقة بالإدارة الضريبية خاصة ما يتعلق بالهيكل التنظيمى لمصلحة الضرائب والموارد البشرية بداخلها ، وتحليل فجوة التوقعات الضريبية Tax Expectation والتي تتضمن فجوة التطبيق للتشريع الضريبى وفجوة الأداء لمصلحة الضرائب من منظور المجتمع الضريبى والعكس . وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية فى حل مشاكل وتطوير الإدارة الضريبية وتضييق فجوة التوقعات الضريبية من خلال إنشاء إدارة مركزية للموارد البشرية تختص بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمصلحة الضرائب ، ووضع معايير للأداء الضريبى تساعد على رضا الممولين وزيادة الحصيلة وتحقيق العدالة الضريبية .

٣- دراسة (أحمد عيسوى ، ٢٠٠٣) :

استهدفت الدراسة تحليل النظام الضريبى المصرى من خلال تقييم وتطوير كلا من التشريع الضريبى والإدارة الضريبية فى ظل تحديات العولمة . وفيما يتعلق بتقييم الإدارة الضريبية خلصت الدراسة إلى أن ربط مكافأة مأمورى الضرائب بالحصيلة يشجع على زيادة الحصيلة بصرف النظر عن ما يمكن أن يكتفبه ذلك من ظلم للممولين ، وعدم دقة حصر المجتمع الضريبى نتيجة اعتماد الإدارة الضريبية فى معظم الحالات على الحصر المكتبى والشكاوى والبلاغات العشوائية ، والتأخر فى إنهاء المنازعات الضريبية بالقدر الذى يدفع الممول إلى التهرب الضريبى .

٤- دراسة (رابح رتيب ، ٢٠٠٤) :

اهتمت الدراسة بتطوير مصلحة الضرائب من خلال إيضاح مفهوم الإدارة الضريبية وأهمية تطويرها من وجهة نظر الممول ، وكذلك فعالية الإدارة الضريبية . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة رفع كفاءة مأمور الضرائب والتحديد الدقيق لكل ما يتعلق بعملية الفحص وإعلام الممول بها في الوقت المناسب ، والتوسع في استخدام وسائل الدفع الإلكتروني ، واستقراء التشريع الضريبي وتبليغ أية قرارات أو نماذج أو إرشادات إلى المأموريات الفرعية بالشكل والتوقيت المناسبين ، ووضع برامج لتوعية الممولين لاكتساب ثقتهم في الإدارة الضريبية وجذبهم للتقدم طواعية بإقراراتهم الضريبية .

٥- دراسة (سامي غنيم ، ٢٠٠٦) :

قدمت الدراسة متطلبات الدمج والاندماج بين مصلحتي الضرائب على الدخل والمبيعات وإمكانية التنسيق بينهما ، وتفعيل آليات حوكمة الإدارة والأداء الضريبي التي تتوقف عليها فعالية الدمج والاندماج ، وإلقاء الضوء على تجارب دول أخرى سبقت مصر في هذه التجربة ، وفي تفعيل مفهوم الحوكمة الضريبية. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين القدرة الاستيعابية لدمج واندماج مصلحتي الضرائب على الدخل والمبيعات يوفر المناخ الذي يتيح الاستفادة من تفعيل مبادئ الحوكمة على الإدارة والأداء الضريبي في المصلحتين ، وأن هناك عدة نماذج لتشغيل منظومة الاندماج بين المصلحتين ، وتحديد عدة ركائز لحوكمة الإدارة والأداء الضريبي في ظل الدمج .

٦- دراسة (محمد عبد السميع ، ٢٠٠٨) :

استهدفت الدراسة محاولة تطبيق مبادئ وأساليب الحوكمة داخل مصلحة الضرائب في مصر من خلال تحليل مدى تحقيق التشريع الضريبي للعدالة ، وتوفير الإفصاح والشفافية اللازمة لتفعيل الحوكمة ورعاية مصالح الأطراف المختلفة الملزمة بتطبيق التشريع . وتوصلت الدراسة إلى أن حدود الإفصاح والشفافية في التشريع الضريبي أكثر قدراً منها في معايير المحاسبة باعتبار أن تلك المعايير تعد أداة لتطبيق التشريع الضريبي ، وأن مبادئ الحوكمة يمكن أن يمتد تطبيقها لكافة المؤسسات العاملة في المجتمع ومنها مصلحة الضرائب ، وأن حوكمة الإدارة الضريبية تجعلها أداة فعالة لدعم الرقابة على جودة الأداء المهني والخدمي للمراجع كأحد متطلبات حوكمة الشركات .

٧- دراسة (Robinson and weaver , 2009) :

قدمت الدراسة أسلوباً لتقييم الأداء الضريبي يركز على المقابلة بين التكلفة الضريبية والعائد المتوقع، والحكم على كفاءة وفعالية الأداء من خلال مدى المساهمة في تحقيق المستهدف من الحصيلة الضريبية بالمقارنة بتكلفة الجباية . وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود آلية للتحقق من الالتزام الضريبي على مستوى مصلحة الضرائب من خلال التأكد من مدى إنجاز رؤية ومهام واستراتيجيات وأهداف المصلحة ، وتصميم خطة للإدارة الضريبية سواء للتكلفة أو للحصيلة المستهدفة في ضوء مستويات الأداء الاستراتيجي ، والتوثيق المناسب لسياسات وإجراءات مصلحة الضرائب في كل جوانب الأداء .

٨- دراسة (William , 2010) :

اهتمت الدراسة بإيجاد بيئة مناسبة لتقييم الأداء في إدارة الإيرادات بكندا - مصلحة الضرائب على الدخل والمبيعات - من خلال دعم العنصر البشرى ، وإظهار التكامل بينه وبين تكنولوجيا المعلومات لمحاولة التوصل إلى مركز ضريبي شامل لكل ممول يتم بموجبه تخفيض تكلفة الجباية ، وتبسيط إجراءات الأداء الضريبي بمساعدة قواعد البيانات والمعلومات عن كل ممول . وخلصت الدراسة إلى ضرورة استخدام مؤشرات نوعية وكمية لتقييم الأداء الضريبي ، وتحديد القياس المرجعي الملائم لكل مؤشر من مؤشرات تقييم الأداء ، وتحديد آلية تطبيق مؤشر التقييم مع ضمان الاستفادة من التغذية العكسية لنتائج التقييم ومن ثم التكيف مع الظروف والمتغيرات المعاصرة .

٩- دراسة (Eckardt , 2011) :

أعدت الدراسة تحت إشراف وزارة التعاون والتنمية - BMZ - فى ألمانيا ، واختصت بتقييم الأداء الضريبي فى ستة وعشرون دولة نامية باستخدام مؤشر PEFA الذى يدعم استخدام القياس المرجعى - القياس المقارن - فى تقييم الأداء الضريبي بتلك الدول من خلال عناصر ثلاث تتعلق بالهيكل التنظيمى للإدارة الضريبية ، وتدريب العاملين فى المأموريات الضريبية ، ومدى استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على الأهداف العليا لمصلحة الضرائب ، والحصول على رضا الممولين كأحد جوانب تقييم الأداء ، وتحسين الوعى الإلزامى لدى الممولين مما يقلل من فجوة الأداء الضريبي . ويتضح للباحث من استعراض الدراسات السابقة أنه على الرغم من اتفاقها على وجود فجوة فى أداء مصلحة الضرائب ، إلا أنها لم تبين مؤشرات تقييم الأداء اللازمة لتلاشى هذه الفجوة التى تقع بين الأداء الاستراتيجي والأداء الحالى . وتجاهل تلك الدراسات لرؤية ووجهة نظر مأمورى الضرائب فيما يتعلق بأية جهودات مقترحة لتطوير أدائهم ، وتجاهل المجتمع الضريبي وكيفية الوصول إلى رضا الممولين عن الضريبة . وعدم تطرق تلك الدراسات إلى محاولة التكامل بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لمعالجة نقص الكفاءة والفعالية لدى الإدارة الضريبية . واهتمام بعض الدراسات بتحديد الخطوط العامة لمبادئ الحوكمة وذلك بتبنى الخطوط الرئيسية للأخذ بمبادئ الإدارة الاستراتيجية دون بيان تفعيل تلك المبادئ ، والتركيز على استخدام القياس المرجعى لضبط الاستراتيجيات من خلال الاستفادة من التغذية العكسية ومصلحة الضرائب فى حاجة إلى قياس فاقد الأداء كأحد محاور القياس المتوازن حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعديل مسار الاستراتيجية .

ثانياً - الدراسات الخاصة بتكامل أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة :

١- دراسة (Gupta , 2004) :

قدمت الدراسة مقترحاً لدمج كل من بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى نظام شامل للأداء بغرض الاستفادة من مميزات كل منهما وذلك من خلال تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى سبع فئات تتضمن : القيادة والربحية ، الإدارة والتطوير ، العاملين والابتكار ، إدارة المشتريات والموردين ، التميز التشغيلي ، المبيعات والتوزيع ، الخدمة والنمو . وقدمت الدراسة مجموعة من المقاييس لكل فئة من الفئات السابقة ثم قامت بتعيين مجموعة من الأوزان لكل مقياس ، وفى النهاية تم تجميع هذه الأوزان وصولاً إلى مستوى

سيجما للوحدة الاقتصادية . وخلصت الدراسة إلى أنه رغم النجاح الذي حققه أسلوب سيجما ستة على مستوى العمليات فى الوحدات الاقتصادية التى قامت بتطبيقه ، إلا أنه لم يتم ربطه بأهداف الوحدة الاقتصادية خاصة أهداف الربحية . وأن استخدام بطاقة القياس المتوازن لم يساعد الإدارات الوسطى والدنيا على ربط أهدافهم قصيرة الأجل بالاستراتيجية وكان نجاحها قاصرة على الإدارة العليا .

٢- دراسة (Hirsch , 2004) :

اهتمت الدراسة بوضع هيكل للتكامل بين بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة مع تطبيق المدخل المقترح نظرياً على قسم الشئون المالية بفرع شركة توشيبا بألمانيا . وتضمن الهيكل تكامل ثلاثة أطر : الإطار الاستراتيجي ، ويشمل إعداد البيئة الملائمة للتكامل من خلال نشر فكرة التكامل فى الشركة وتهيئة الاستثمارات اللازمة للتطبيق . والإطار التشغيلي ، ويشمل عملية اختيار المشروعات التى ستخضع للتغيير وذلك على مستوى الإدارة الوسطى . وإطار الأنشطة الداعمة ، ويتم بتوثيق عمليات التحسين ومراجعة الأداء والتأكد من قياس المخرجات ومن إضافة القيمة خلال عملية التحسين . وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق المدخل المقترح على الأقسام الحيوية فى الشركة وذلك للاستفادة من مميزات بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى تحسين الأداء ، وأهمية توظيف الأدوات الإحصائية لسيجما ستة خلال عملية التكامل مع بطاقة القياس المتوازن .

٣- دراسة (Martins and Mergulhao , 2006) :

قامت الدراسة بمناقشة استخدام بطاقة القياس المتوازن وغيرها من مقاييس الأداء الحديثه فى تقييم الأداء بالمستويات التشغيلية فى الوحدة الاقتصادية ، وناقشت العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية ونظم تقييم الأداء المختلفة ، ثم ناقشت أسلوب سيجما ستة والكيفية التى من خلالها يمكن توظيفه فى إيجاد العلاقات بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية فى المستوى التشغيلي . وخلصت الدراسة إلى أن الجيل الجديد من مقاييس الأداء مثل بطاقة القياس المتوازن وغيرها نجحت فى توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات الخاصة بالإدارة العليا والوسطى ، ولم تنجح بطاقة القياس المتوازن وغيرها من أساليب تقييم الأداء على مستوى الإدارة التشغيلية . وأن أسلوب سيجما ستة يبرز خلال عملية تقييم المشروعات علاقة واضحة بين (CTQ) والعناصر الحيوية للجودة ، ويقوم بربطها بالمقاييس المالية للعملية متمثلة فى خفض التكلفة ويحتاج ذلك إلى استخدام نظام جيد للتكلفة مما يؤدي إلى تقييم وتطوير أداء العمليات التشغيلية .

٤- دراسة (نهال الجندى ، ٢٠٠٦) :

قدمت الدراسة مدخل تكاملى بين سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن يعتمد على سبعة خطوات : قيام الوحدة الاقتصادية بعملية تقييم ذاتى وبناءً على نتائج خطوة التقييم الذاتى الأول يتم تعيين الفجوات أو التى تحتاج إلى تحسين ، ويتم تكوين الخريطة الاستراتيجية ، وإعداد مجموعة من المقاييس الخاصة بالخريطة ، وتحليل البيانات التى تم جمعها ، واقتراح الحلول البديلة لسد الفجوات بين الأداء الحالى والمستهدف ، واستخدام أساليب الرقابة التى تجمع بين الأساليب المالية وغير المالية واستخدام التغذية المرتدة وذلك لتسمح بالاستمرار فى التحسين حتى تقترب العملية من التميز والكمال . وتوصلت الدراسة إلى

إمكانية دمج سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن ، والاستفادة من نقاط القوة في كل منهما للوصول إلى منظومة متكاملة تتوازن فيها متطلبات العملاء من جودة عالية وانخفاض في التكلفة وكفاءة الأداء .

٥- دراسة (طارق الرشيدى ، ٢٠٠٦) :

استهدفت الدراسة إظهار كيفية الربط بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة من أجل تحسين عملية الرقابة الإدارية ، وقامت الدراسة بتعديل الشكل التقليدى لبطاقة القياس المتوازن ، وذلك بإضافة البعد البيئى وبعد الإبداع ، وقدمت الدراسة حالة تطبيقية تتمثل فى التطبيق على شركات توليد الطاقة الكهربائية . وخلصت الدراسة إلى وجود قصور فى نظم المعلومات المحاسبية الحالية حيث لا تلبى متطلبات قياس وتقييم الأداء ، وأن هناك ارتباط معنوى بين كل من بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة وبين تحسين الأداء ، وأنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء مديرى محطات توليد الكهرباء تجاه أهمية التكامل بين بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .

٦- دراسة (Heavey and Murphy , 2012) :

قدمت الدراسة رؤية جديدة لفهم قيمة الدمج بين أسلوبى سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن باعتبار أن كل منهما يكمل الآخر ، وأن كلاهما يعملان على تدعيم التحسين المستمر للأداء . كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً للتكامل أطلق عليه (six sigma socrecard (sss) شمل العوامل المرتبطة بالاستراتيجية والأداء والعميل ، ومتغيرات تابعة شملت مؤشرات الإنتاجية والتشغيل والمؤشرات المالية ومؤشرات رضا العميل . وقد أظهرت الدراسة عن أن الدمج بين أسلوبى سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن يؤثر إيجابياً على الأداء من خلال تكامل النقاط الحيوية المرتبطة بتنفيذ كل منهما ، وتخفيض عدد الأنشطة التى لا تضيف قوة ونمو للمؤشرات المالية . وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن لمؤشرات بطاقة القياس المتوازن أن تفقد أسلوب سيجما ستة إلى تخفيض الإنحرافات فى أداء العمليات وتحسين الجودة .

ويخلص الباحث من استعراض الدراسات السابقة إلى أنها اقتصرت على استخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى معالجة مشكلة قصور نظم تقييم الأداء فى الوحدات الاقتصادية ، ولم تتعرض إلى استخدام هذا التكامل فى تقييم أداء الوحدات الحكومية ذات الإيرادات السيادية ومنها مصلحة الضرائب ، على الرغم من أن استخدام هذا التكامل فى تقييم الأداء يعتبر ذو أهمية بكمكان لمصلحة الضرائب حيث الحاجة إلى تخطيط الحصيلة الضريبية وجودة عملية التحاسب الضريبى وتقدير حجم الالتزام الضريبى الطوعى . وسوف يعالج الباحث تلك الفجوة من خلال اقتراح مدخل للتكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، وذلك المدخل يعتمد على رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية لمصلحة الضرائب ، واشتقاق المحاور التى تتلائم من حيث المضمون مع أركان الأداء الضريبى المتمثل فى الممولين وعملية التحاسب الضريبى والقائمين على العمل التنفيذى من مأمورى ومراجعى الشعب المختلفة بمصلحة الضرائب المصرية .

المبحث الثانى

التأصيل النظرى لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة

تعتبر بطاقة القياس المتوازن من الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التى ثبتت فعاليتها كأداة استراتيجية حققت الإدماج بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية فى ظل إطار رقابى وتحسينى واحد ، وتعتبر فى نفس الوقت من أكثر الأدوات التى أثبتت نجاحها فى إيجاد لغة مشتركة بين رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها بشكل فعال مما يساعد الأداء لتحقيق هذه الأهداف . وتعد سيجما ستة الامتداد المباشر لإدارة الجودة الشاملة وهى من أهم الأساليب الإدارية التى ظهرت فى الآونة الأخيرة لمساعدة الوحدة الاقتصادية على رفع مستوى كفاءة الأداء وفعاليتها ، حيث أنها تركز على العميل وتعمل على تخفيض العيوب فى المنتجات والخدمات مما يؤدى إلى الارتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة لدرجة التميز أو التفوق .

وفى هذا المبحث نناقش مفهوم ومحاور بطاقة القياس المتوازن وعلاقتها بالخريطة الاستراتيجية ، ومفهوم سيجما ستة والمقومات الأساسية لنجاحها ومناهج تطبيقها . وذلك كما يلى :

أولاً - مفهوم بطاقة القياس المتوازن :

تعددت التعريفات التى تعرضت لبطاقة القياس المتوازن وكل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذه البطاقة ، وعلى الرغم من هذا التعدد للتعريفات إلا أنها ترتبط بعامل مشترك أساسى وهى أنها نابعة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذى قدمه كل من (Kaplan and Norton , 1992) حيث عرفها بأنها نظام شامل لتقييم الأداء من منظور استراتيجى يتم بموجبه ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف حيوية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة .

ويوضح (Geuser and Mooraj , 2009) أن بطاقة القياس المتوازن ليس مجرد أسلوب لتقييم الأداء ، ولكنها طريقة جديدة لإدارة الوحدة الاقتصادية لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية فى الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح .

وعرف (عبد الحميد المغربى ، ٢٠٠٦) بطاقة القياس المتوازن بأنها نظام إدارى يهدف إلى مساعدة الوحدة الاقتصادية على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة ، وذلك من خلال الاعتماد على البطاقة حيث لم يعد التقرير المالى يمثل الطريقة الوحيدة التى تستطيع الوحدات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية .

كما عرف (محمد عبد الرحمن ، ٢٠٠٧) بطاقة القياس المتوازن بأنها إطار نظامى لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التى تستخدمها الوحدة .

وقد عرف (عادل فايد ، ٢٠٠٧) بطاقة القياس المتوازن بأنها تمثل أسلوباً للتقييم المتوازن والشامل للأداء من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المترابطة مالية وغير مالية عامة وخاصة ، وفق

علاقات السبب والنتيجة ومنهج التغذية الأمامية فى ضوء استراتيجية ورؤية واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف وضمان التحسين المستمر للأداء ارتكازاً على محاور ديناميكية أربعة كحد أدنى متمثلة فى المحور المالى كمحور أساسى ، ومحاور كل من العملاء وعمليات التشغيل الداخلية والتعلم والنمو محاطة بالمحور البيئى كمؤثر ومتأثر بكافة المحاور ارتباطاً بطبيعة وحدة النشاط الجزئى والكلى .

وفى ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن بطاقة القياس المتوازن تمثل أسلوباً متكاملًا لتقييم الأداء الاستراتيجى للوحدة الاقتصادية والحكومية يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق الأهداف فى الأجل القصير والأجل الطويل ، وذلك فى إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين المحاور الأساسية التى تقوم عليها البطاقة بما يودى إلى تحسين أداء الوحدة ودعم قدرتها التنافسية .

ثانياً - محاور بطاقة القياس المتوازن :

تتمثل محاور بطاقة القياس المتوازن فى خمسة محاور هى :

١- المحور المالى :

يركز هذا المحور على تقييم الأداء المالى فى الأجل القصير وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التى يتم اتخاذها وليس مسببات ومحركات تلك النتائج . وأوضح (Kaplan and Norton , 1996) أن الأهداف التى يحققها المحور المالى هى : هدف بقاء واستمرار الوحدة الاقتصادية ، وهدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالوحدة ، وهدف قدرة الوحدة على النمو والابتكار ، وهدف التأكد من قيام الوحدة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة .

وتختلف المؤشرات فى هذا المحور باختلاف المراحل التى تمر بها الوحدة الاقتصادية (Basnett, 2001) حيث تمر الوحدة بثلاثة مراحل أساسية هى مرحلة النمو ، ومرحلة الاستقرار ، ومرحلة النضج . وفى مرحلة النمو تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول فى أسواق جديدة والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات . أما فى مرحلة الاستقرار تهتم المؤشرات بالمؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة . وفى مرحلة النضج تركز المؤشرات المالية على تعظيم التدفق النقدى الداخلى للوحدة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (هالة الخولى ، ٢٠٠١) .

٢- محور العملاء :

يركز هذا المحور على وجهة نظر العملاء فى تقييم أداء الوحدة الاقتصادية وذلك للوقوف على قدرة الوحدة فى تحقيق الهدف الاستراتيجى المتمثل فى زيادة رضا العملاء (Bhagwat and Sharma , 2007) . والمؤشرات التى تستخدم فى هذا المحور تتمثل فى : مدى رضا العملاء ، وقدرة الوحدة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من فترة لآخرى ، وقدرة الوحدة على جذب واستقطاب عملاء جدد ، وربحية العميل ، وأخيراً نصيب الوحدة من إجمالى السوق ونصيبها من إنفاق العميل (Kaplan and Norton , 2004) .

٣- محور عمليات التشغيل الداخلية :

يمثل هذا المحور الأساس في خلق القيمة للعملاء والمساهمين حيث يهتم بالعمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها الوحدة الاقتصادية لتحقيق رغبات العملاء من جهة ، ونتائج مالية مرضية للمساهمين من جهة أخرى . كما يعكس المهارات الخاصة بالوحدة والتكنولوجيا المستخدمة ، وكذلك الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد .

ويركز هذا المحور على المؤشرات اللازمة لنجاح كل عملية تشغيل داخلية مثل الجودة والتكلفة وتوقيت الاستجابة للسوق ، وبالتالي فإن الأمر يتطلب تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة وتقييم فائدتها لمعرفة مدى الحاجة إليها حتى يمكن تنمية وتطوير الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة ، مما ينعكس بدوره على تحسين الأداء المالي في صورة زيادة في إيرادات المبيعات (شوقي فودة ، ٢٠١١) .

٤- محور التعلم والنمو :

يعتبر محور التعلم والنمو أحد محددات نجاح الوحدة الاقتصادية حيث يركز على كيفية تكيف الوحدة مع المتغيرات المعاصرة ، ويعتمد على قدرات ومهارات العاملين في الإبداع والتطوير واقتناء تقنيات حديثة، وذلك بهدف الابتكار المتجدد لتحسين موقف الوحدة التنافسي ، كما أنه يساعد على تنشئة وتدعيم المحاور الثلاثة السابقة (المالي - العملاء - عمليات التشغيل الداخلية) في تقييم الأداء من خلال القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ، وخلق قيمة أكبر للعملاء ، وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات حتى تتمكن الوحدة من دخول أسواق جديدة ، وزيادة هامش الربح ونمو وزيادة القيمة للمساهمين (سمير هلال ، ٢٠٠٦) .

٥- المحور البيئي :

ينبغي أن تكون عملية تقييم الأداء مستمرة وشاملة لأوجه النشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، وذلك من خلال تطويرها بإدخال البيانات والمعلومات البيئية بها ، وقياس وتقييم الأداء البيئي حتى يمكن تتابع الأحداث وتلاحقها بما يسمح للوحدة بالمعرفة الكاملة لكل ما تم وما يجرى تنفيذه (محمد راضى ، ٢٠٠٨) .

ولا شك أن استخدام المعلومات البيئية في نظام تقييم الأداء سوف يعطى صورة شاملة عن وضع الوحدة في المجتمع ، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالبعد البيئي سوف يمكن الوحدات الاقتصادية من الوفاء بمسئولياتها البيئية ، وذلك في ضوء القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة خاصة القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ .

وأسلوب بطاقة القياس المتوازن يعتمد على فرض رئيسي هو وجود مجموعة من علاقات السببية بين المحاور الخمسة لهذا الأسلوب ، ولذلك فإن تحديد هذه العلاقات يعتبر عنصراً هاماً عند اختيار مؤشرات الأداء . ومحاولة الربط بين تلك المحاور الخمسة من خلال تحديد علاقات السببية بينهم سوف يسمح بترجمة الأهداف المالية مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، ويتقييم العوامل المؤثرة على الأداء المالي في كل محور من المحاور الخمسة يتم تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (saghaei and Ghasemi , 2009) .

ثالثاً - علاقة بطاقة القياس المتوازن بالخريطة الاستراتيجية :

يرى (Gobbold and Lawrie , 2002) أنه لا يمكن تطبيق بطاقة القياس المتوازن باعتبارها أداة لإدارة الاستراتيجية دون خرائط الاستراتيجية نظراً لأنها وصف لاستراتيجية نابعة من رؤية أو رسالة واضحة للوحدة الاقتصادية .

ويعرف (Dewall , 2003 – Kaplan and Norton , 2004) الخريطة الاستراتيجية بأنها عبارة عن بناء منطقي يظهر الاستراتيجية من خلال العلاقات بين المساهمين والعاملين والعملاء والعمليات الداخلية بالوحدة الاقتصادية ، ويؤكد على أهمية ربط الاستراتيجية بمحاور بطاقة القياس المتوازن بغرض خلق القيمة للعملاء والمساهمين ، مع مراعاة توسيع هيكل الخريطة الاستراتيجية لتستوعب الأصول غير الملموسة وبصفة خاصة الموارد البشرية في الوحدة لتدعيم المنافسة والنجاح مع المستثمرين والعملاء .

وتختلف الخريطة الاستراتيجية في الوحدات الحكومية عن الخريطة الاستراتيجية في الوحدات الاقتصادية ، حيث أن الحكومة تعتمد على خطة العمل في كيفية تقديم الخدمات بكفاءة من خلال مراحلها الزمنية والإنتاجية للمستفيدين الحقيقيين لها (أحمد عبد الملك ، ٢٠٠٦) . وعلى ذلك عندما تقوم الوحدات بترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس والتركيز على محاور معينة ثم تحديد أولويات التنفيذ بها وبالطبع ستعتمد على نوعية الوحدات ، فالوحدات الحكومية غير الهادفة للربح لها العديد من الغايات من خلال محور العملاء والذي يركز على إرضاء الجمهور ، ومحور الإشراف الحكومي الذي يحدد الموقف أمام دافعي الضرائب ، ومحور العمليات الداخلية والذي يتطلب توافر أداء داخلي جيد ، ومحور التعلم والنمو والذي يتطلب تدريب الأفراد لتحقيق النمو. في حين أن الوحدات الاقتصادية لها استراتيجية مالية ترتبط بالمساهمين وصورتها أمام العملاء ومراحل التشغيل الداخلي ، والذي تؤدي إلى إنتاج يشبع رغبات العميل مع التطور المستمر في الإنتاج (صلاح متولى ، ٢٠٠٩) .

رابعاً - مفهوم سيجما ستة :

ترتكز سيجما ستة على التحسين المستمر عن طريق الفهم الجيد لمتطلبات العملاء وفهم وتحليل العمليات . ويعرف (Geoff , 2004) سيجما ستة بأنها عملية منظمة تركز على العميل تم تصميمها لمساعدة الوحدات الاقتصادية على إنتاج منتجات وتقديم خدمات قريبة من الكمال والامتياز .

وتعرف (منى محمد ، ٢٠٠٧) سيجما ستة بأنها منهجية إدارية تقوم على مبدأ أساسى يسعى إلى ترجمة مشكلة الجودة إلى مشكلة إحصائية واستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية لحل هذه المشكلة ، ثم ترجمة تلك النتائج مرة أخرى إلى أفعال عملية تعمل على تركيز الجهد والتكلفة للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل تكلفة وفى وقت مناسب .

ويعرف (مصطفى أبو بكر ، ٢٠٠٤) سيجما ستة بأنها نظام عام واسع يتضمن بناء وحماية أداء الوحدة الاقتصادية والحكومية ومتطلبات نجاحها ، وتحقيق ريادتها من خلال تركيز جهود التطوير على العمليات مع الاهتمام بتحسين المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا العملاء ، وذلك استناداً على تقليل احتمالات الأخطاء فى خدمة العميل إلى مستوى يصل إلى ٣,٤ خطأ فى كل مليون فرصة أمام الوحدة الاقتصادية والحكومية .

ويرى (توفيق عبد المحسن ، ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨) سيجما ستة بأنها تعنى شئ مختلف لكل وحدة اقتصادية وحكومية ، فعند البعض تعنى فلسفة إدارية شاملة ، والبعض الآخر تعنى جهود لتحسين العمليات صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف . كما يرى أنها مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال كلما أمكن .

ومن وجهة النظر الإحصائية فيرى (عمرو عبد الحليم ، ٢٠٠٧) أن سيجما ستة مقياس إحصائي يستخدم لقياس الانحراف المعياري لمجموعة من المفردات عن متوسطها ، وبالتالي يمكن اعتبارها أداة إحصائية لقياس مدى كفاءة وجودة المنتجات والخدمات ويترتب عن تطبيق هذه الأداة تحسين مستويات الجودة وتخفيض الفاقد والضائع وزيادة التركيز على العميل وزيادة الربحية .

وعلى الرغم من تعدد وجهات النظر التي استخدمها الفكر المحاسبي والإداري في تعريف سيجما ستة، إلا أن هناك شبه اتفاق على أنه يمكن تحديد أبعاداً رئيسية لمفهوم سيجما ستة تتمثل في أربعة أبعاد هي (Peter and Lawrence , 2002) :

١- هدف عام للوحدة الاقتصادية والحكومية يصل إلى درجة قريبة من الكمال بالنسبة لتحسين الأداء ، كما أنها تعد صيغة جديدة لإرضاء العملاء .

٢- نظام إداري يحقق القيادة الرشيدة للوحدات ويؤدي إلى زيادة كفاءة التشغيل .

٣- مقياس إحصائي لمدى أداء العملية والمنتج حيث يتم قياس التباين حتى يصل إلى نسبة ٣,٤ خطأ في كل مليون فرصة .

٤- مقياس لتكلفة الجودة حيث يساعد الوحدة في أن تنتج منتجات أو أداء خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل مما يعطى منتج أو خدمة لها ميزة تنافسية .

وبناء على ما سبق يخلص الباحث أن سيجما ستة يمكن تعريفها بأنها أسلوب له فلسفة إدارية ومدلول إحصائي يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعات العميل وتخفيض العيوب والأخطاء من أجل تحقيق درجة عالية في جودة المنتج أو الخدمة ، مما ينعكس على تقليل التكاليف وتحقيق نتائج الأعمال الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية والحكومية .

خامساً - المقومات الأساسية لنجاح سيجما ستة :

يتطلب تطبيق سيجما ستة في الوحدات الاقتصادية والحكومية توافر عدداً من المقومات التي تعد أساسية لإتمامها بنجاح ، ويمكن إيضاح هذه المقومات على النحو الآتي (Larson , 2003 - Waxer , 2005) :

١- دعم والتزام الإدارة العليا بتطوير ثقافة الوحدة :

تقوم الإدارة العليا بدور رئيسي في إعادة هيكلة الوحدة وتطوير ثقافتها وإعادة توجيهها بنشر ثقافة سيجما ستة لكل فرد فيها ، ويتم ذلك بغرض تحفيز الأفراد على تنفيذ التحسين المستمر والانطلاق إلى الإبداع والتعبير الفعال فتشجيع الإدارة العليا يكون له أكبر الأثر في نفوس العاملين بالوحدة وينعكس على أدائهم .

٢- البنية التحتية التنظيمية :

ينبغي أن يتم وضع بنية تحتية تنظيمية قوية وفعالة لتطبيق سيجما ستة بالوحدة من خلال فريق عمل يتراوح عدده من خمس إلى ثمانية أفراد ، ويتم تقسيم عدد أعضاء الفريق وفقاً لما يسمى بنظم الأحزمة. ويمكن تحديد نظام الأحزمة طبقاً للتدرج في الخبرة كما يلي : أحزمة سوداء رئيسية Master Black Belt وهم أفراد مديرون على أعلى مستوى من المهارة ، ومسئولون عن تنفيذ استراتيجية تدريب وتعليم الموظفين وتوزيع الاختصاصات وتطوير ثقافة الوحدة ، وأحزمة سوداء Black Belt وهم أفراد بالوحدة مديرون بشكل كامل يؤهلهم لقيادة الفريق ويقومون بتطبيق سيجما ستة لكل الوقت ويتركز عملهم بشكل كلي تجاه تتبع العيوب والتخلص منها نهائياً ، وأحزمة خضراء Green Belt ويطلق على أفراد يرتبطون بمشروع سيجما ستة بصفة غير دائمة بمعنى أن لديهم مهام أخرى يقومون بها بجانب الإسهام في تنفيذ سيجما ستة.

٣- التدريب والمشاركة والتعاون المستمر :

يعتبر التدريب من العوامل الحاسمة والحيوية في نجاح تطبيق سيجما ستة ، وعند إعداد برنامج التدريب يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي :

(أ) ضرورة مشاركة جميع أفراد الوحدة في نفس الأهداف والاتجاهات .

(ب) تدعيم الاتجاه الذي يؤكد على أن الجودة مسئولية مشتركة للوحدة بأكملها وليس قسم الجودة فقط .

(ج) إعداد برنامج تدريب يتناسب مع مهام الموظفين اليومية .

٤ التركيز على العملاء :

يتسع مفهوم العملاء في فلسفة سيجما ستة ليشمل الموظفين والعاملين داخل الوحدة والمستثمرين والمستفيدين من المنتج أو الخدمة والمجتمع ككل ، ويعتبرهم عنصراً ضرورياً وحيوياً في عملية الارتقاء نحو مستويات عالية من التفوق والتميز . وتقوم سيجما ستة على أساس أن استمرار نشاطات الوحدة يعتمد إلى حد كبير على توافر متطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم ، وكذلك تبدأ قياسات أداء سيجما ستة بالعمل، ويتحدد مدى التحسينات على مستوى سيجما بما لهذه التحسينات من تأثير على مستوى رضا العملاء - داخليين وخارجيين - .

سادساً - مناهج تطبيق سيجما ستة :

اتفقت معظم الكتابات في مجال سيجما ستة على وجود منهجين أساسيين للتطبيق في الوحدات الاقتصادية والحكومية ، وهما منهج - DMAIC - ومنهج - DMADV - وتؤسس خطوات تطبيق المنهجين على خمس خطوات (Gupta , 2006 - philip , 2007) . فخطوات تطبيق منهج DMAIC تتمثل في : خطوة التعريف ، وخطوة القياس ، وخطوة التحليل ، وخطوة التحسين ، وخطوة الرقابة . أما خطوات تطبيق المنهج DMADV فتتمثل في : خطوة التعريف ، وخطوة القياس ، وخطوة التحليل ، وخطوة التصميم ، وخطوة التحقق .

والجدير بالذكر أن منهج - DMAIC - أكثر استخداماً وانتشاراً في التطبيقات العملية لأسلوب سيجماس ستة ، حيث يعد نظاماً للتحسين والتطوير التدريجي لعمليات الوحدة بغرض الوصول إلى مواصفات الجودة العاليه . أما منهج - DMADV - فهو يستخدم لتحسين وتطوير منتجات أو خدمات لكي تصبح خالية من العيوب من وجهة نظر العملاء ، وحيث أن تطوير المنتجات والخدمات يخرج عن نطاق الدراسة الحالية فسوف يركز الباحث على منهج - DMAIC - لتطبيق سيجماس ستة . وفيما يلي نتناول خطوات هذا المنهج بإيجاز (Pyzdek , 2003 - Mcguigan , 2006 - Rigby , 2005) :

١- خطوة التعريف Define :

تتضمن هذه الخطوة التعريف باحتياجات ومتطلبات العملاء واستراتيجية الوحدة وأهدافها ، والفوائد المتوقعة من تطبيق سيجماس ستة على المشكلة موضوع الدراسة ومسئوليات وأدوار فريق عمل سيجماس ستة ، وخريطة العملية وحدودها والموردين والمدخلات والمخرجات . ويمكن استخدام بعض الأدوات في هذه الخطوة منها : الرسوم البيانية للتجارب Affinity Diagrams ، وصوت العميل Voice of the Customer ، وتحليل مجال القوة Force Field Analysis .

٢- خطوة القياس Measure :

من خلال هذه الخطوة يتم قياس أداء العملية محل التحسين ووصف العوامل المؤثرة على العملية ، حيث يقوم فريق سيجماس ستة بدراسة مستوى الأداء الحالي للعملية واستخدام مقاييس الأخطاء وذلك بالتركيز على مقياسين أساسيين هما : نسبة الخطأ في كل وحدة "DPU" Defects Per Unite ، ونسبة الخطأ في كل مليون فرصة " DPMO " Defect per million opportunity ، ووضع خطة لجمع البيانات وإجراء المقارنات مع الوحدات الأخرى المماثلة للتوصل إلى نقاط القوة والضعف وأين تكمن المشكلة - الفجوة - ، وقياس الانحرافات والقيام بالتحليلات الإحصائية وتحديد أسباب الانحراف في الأداء، وعرض البيانات تمهيداً لتحديد فرص التحسين .

٣- خطوة التحليل Analysis :

في هذه الخطوة يتم تحليل أسباب ظهور الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي ، وتحديد السبب الرئيسي في ظهور تلك الفجوة - المشكلة - والغرض من هذه الخطوة هو معرفة أسباب الأخطاء في العمليات التي تم قياسها في المرحلة السابقة . ويمكن استخدام العديد من الأدوات في هذه المرحلة أهمها : تحليل باريتو Pareto Analysis والذي يعتمد على الرسم البياني في عرض فرص التحسين التي لها أكبر الأثر في رضا العميل ، ومخططات السبب والنتيجة وتستخدم في تحديد وترتيب الأسباب الكامنة للمشكلة وتلخيص الأسباب إلى أسباب رئيسية وفرعية ، والعصف الفكري Brain Storming وهو أسلوب للتفكير الجماعي يستعين به فريق عمل سيجماس ستة .

د. خطوة التحسين : Improve :

يتم في هذه الخطوة تقديم الحلول المقترحة للمشكلات التي تعترض أداء العملية والمفاضلة بين تلك الحلول واختيار الأمل منها ، ودراسة مدى إمكانية تطبيق هذا الحل مما يحقق أفضل النتائج . ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند وضع الحلول كافة العوامل والمتغيرات المرتبطة بخطة التحسين مثل مراعاة احتياجات ورغبات العملاء وأهداف الوحدة ، وكذلك عدم التوقف عند حل المشكلة وإنما السعي نحو التطوير والتحسين المستمر . ومن أهم الأدوات التي تستخدم في هذه الخطوة : العصف الفكري ، وشجرة العوامل الحرجة للجودة، ومصفوفة العيب والجهد ، وتصميم التجارب .

هـ. خطوة الرقابة : Control :

إن جوهر هذه الخطوة هو إتمام العمل بالرقابة لمنع حدوث المشاكل ولضمان نجاح تطوير وتحسين الأداء واستمراره ، ويمكن القول بأن تجنب العوامل التي سببت المشكلة من الأغراض الرئيسية لخطوة الرقابة، حيث يتم إنشاء نظم رقابة مستمرة للأداء قائمة على أساس منع العوامل المسببة لإتمام العملية بفعالية وكفاءة باستخدام أدوات الرقابة الإحصائية مثل خرائط سير العمل Run charts ، وخرائط المراقبة Control Charts .

وفي نهاية عرض هذا المبحث يكون قد اتضحت معالم التأصيل النظري لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، وأهمية تطبيقهما في الوحدات الحكومية ، وفي الواقع نجد أن مصلحة الضرائب المصرية من أكبر الوحدات الحكومية التي تحتاج إلى استخدام التكامل بينهما في تقييم الأداء حتى تتمكن من مسايرة المتغيرات الضريبية المستجدة . وفي المبحث التالي سوف يقوم الباحث باقتراح مدخل للتكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة واستخدامه في تقييم الأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

المبحث الثالث

المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية

شهد النظام الضريبي المصرى مجموعة من المتغيرات المعاصرة أكدت على ضرورة تطوير عملية تقييم الأداء تواكبت مع المتغيرات فى الوحدات الاقتصادية ، ولقد ترتب عليها إصدار تشريعات ضريبية جديدة تضع قواعد الالتزام الطوعى ونقل عبء الإثبات من الممول إلى مصلحة الضرائب للوصول إلى القبول للإقرار الضريبي المقدم دون فروق . وفى ظل الحاجة لدعم استراتيجيات المصلحة فى تمويل الخزنة العامة وإرساء قواعد العدالة الاجتماعية وتوفير خدمة ضريبية متميزة ، كانت أهمية استخدام أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى تقييم الأداء الضريبي . وفى هذا المبحث يتم اقتراح مدخل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب المصرية يتأسس على العلاقات التكاملية بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، وقبل إعداد المدخل المقترح يرى الباحث ضرورة توافر مجموعة من الشروط عند تصميمه ، وذلك على النحو التالى :

أولاً - أساس التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى مصلحة الضرائب لتقييم الأداء:
ارتبط تقييم الأداء بمجموعة من التطلعات حاولت مصلحة الضرائب منذ صدور قرار نشأتها أن تصل إلى القدر الكافى من الكفاءة والفعالية ، والتي عبر عنها القرار فى مضمونه بإجراءات تنظيمية وقرارات إدارية تحكم مسار عملية التحاسب الضريبي للوصول إلى تحقيق الهدف الأساسى من إنشاء مصلحة ضرائب الدخل وهو دعم الخزنة العامة وإرساء قواعد العدالة الاجتماعية . وأصبح هذا الأمر واضحاً أيضاً بالنسبة لتقييم الأداء فى مصلحة ضرائب المبيعات باعتبارها الشق الثانى لمصلحة الضرائب ، حيث تم اعتماد المؤشرات المالية أساساً للحكم على كفاءة وفعالية الأداء بها .

وتتجه مصلحة الضرائب حالياً إلى تطوير أدائها فى ضوء المتغيرات الضريبية المعاصرة . والتي تتمثل فى التركيز على كسب ثقة الممول من خلال تنمية الوعى الضريبي ، وتحديث أساليب التحاسب الضريبي وقواعد البيانات ، وتحقيق تطلعات الحكومة الإلكترونية وإحكام الرقابة للحد من الفاقد الضريبي - التهرب أو التجنب ، والارتفاع بمستوى جودة الخدمات المقدمة للممولين . وتلك المتغيرات تواكبت مع التهديدات العالمية للاقتصاديات وأخرها ما استجد بشأن الأزمة المالية العالمية وما تبعها من خروج كيانات اقتصادية من نطاق العمل ، ومن ثم تخفيض المستهدف من الحصيلة الضريبية . وأيضاً بعد صدور قرار رئيس الجمهورية رقم (٥٤) لسنة ٢٠٠٦ بدمج مصلحتى الضرائب على الدخل والضرائب على المبيعات فى مصلحة واحدة تحت مسمى مصلحة الضرائب المصرية وما تطلبه ذلك من إعادة هيكلة التنظيم الإدارى للمصلحة ، وضرورة وجود مأمور الضرائب ذو المهارات المتعددة - المأمور الشامل - من حيث متطلبات التدريب وتأهيله بالأساليب العلمية والعملية اللازمة حتى يتمكن من الحكم على صحة الوعاء سواء لضرائب الدخل أو المبيعات .

وبعد صدور قرار دمج مصلحتى ضرائب الدخل والمبيعات سنة ٢٠٠٦ قامت مصلحة الضرائب بتطبيق طريقة نوعية لتقييم الأداء بمركز كبار الممولين تضمنت أسلوب تقييم ، وتحديد مؤشرات ومعايير الأداء يمكن توضيحها فيما يلى (*) :

١- أسلوب تقييم الأداء :

يرتكز هذا الأسلوب على الآتى :

- (أ) تقييم الكفاءة : ويعبر عنها بالوقت المستغرق فى إنجاز العمل منسوباً إلى الوقت متاح للعمل .
- (ب) حساب الفعالية : ويعبر عنها بحجم العمل الفعلى منسوباً إلى حجم النشاط المخطط .
- (ج) حساب الإنتاجية : مقارنة بين حجم عمل فعلى / وقت فعلى وحجم عمل مخطط / وقت متاح .
- (د) الجودة : يختلف تقييمها من إدارة ضريبية إلى أخرى .
- (هـ) النتائج : النتائج الفعلية للأداء / النتائج المخططة .

٢- مؤشرات تقييم الأداء :

وهى تختلف وفقاً لكل إدارة ضريبية والمؤشرات كما يلى :

• شعبة الفحص :

- (أ) عدد حالات الفحص المنتهية بالموافقة / عدد حالات الفحص .
- (ب) عدد حالات إعادة الفحص المنجزة / عدد حالات الفحص المطلوبة .
- (ج) عدد النظمات المقبولة من الناحية الموضوعية / عدد حالات الفحص .

• شعبة التحصيل :

- (أ) المبالغ المحصلة من الديون المستجدة / المبالغ المحصلة من الأرصدة السابقة .
- (ب) قيمة المحصل من المتأخرات الضريبية / إجمالى الديون الضريبية .

٣- معايير تقييم الأداء :

تتمثل هذه المعايير فى الآتى :

- (أ) المعيار الكمي ما تم إنجازه من أعمال خلال الشهر = ٢٠ درجة .
- (ب) معيار الجودة : القدرة على الابتكار = ٢٥ درجة .
- (ج) معيار السلوك : يشمل (الانضباط - المظهر - التعاون) = ١٠ درجة .
- (د) معيار تحقيق هدف المصلحة = ٢٥ درجة .
- (هـ) معيار تحقيق هدف المركز = ٢٠ درجة .

ويرى الباحث أنه لم يحدث أى تطور ملموس فى تقييم الأداء الحالى سواء فى مركز كبار الممولين بصفة خاصة أو مصلحة الضرائب بصفة عامة ، نظراً لأن عملية تقييم الأداء تركز على الأساليب التقليدية المعتمدة على الحصيلة الضريبية - الأداء المالى - وتهمل الجوانب الأخرى المتعلقة بالمول وجودة التشغيل

(*) خطة أداء مركز كبار الممولين (٢٠٠٧) ، مصلحة الضرائب المصرية ، مركز كبار الممولين .

الضريبي ، وأيضاً عدم ربط عملية تقييم الأداء بالخطة العامة للدولة والأهداف الاستراتيجية للمصلحة ، وعدم ربط الأهداف المتعلقة بإدارة الأداء بمقاييس الأداء نفسها .

ومن ثم فإن أساليب تقييم الأداء الحالية بمصلحة الضرائب المصرية لا تتماشى مع التغيرات المستجدة فى أساليب المحاسبة الإدارية خاصة أسلوب الإدارة الاستراتيجية والذي يعكس المتغيرات المعاصرة فى الوحدات الاقتصادية ، والذي يتطلب الانتقال إلى نظام الأداء الاستراتيجي بإستخدام أساليب التقييم الحديثة للمحاسبة الإدارية .

ومن خلال دراسة أسلوب سيجما ستة فى المبحث السابق يلاحظ أن الهدف الأساسى له هو تضمين استراتيجية تعتمد على مقياس يركز على تحسين العملية ، وبالتالي فإن نجاح تنفيذ هذا الأسلوب يتوقف على الكيفية التى يجعل بها كل إدارات المصلحة تحقق احتياجات ومتطلبات الممول ، إضافة إلى فوائد لمأمورى الضرائب والدولة من خلال تخفيض عدد العيوب فى الخدمات الضريبية المقدمة للممولين ، وعلى ذلك توجد بعض الخصائص التى يجب أن تتوافر فعلياً حتى يتم تفعيل سيجما ستة فى مصلحة الضرائب ، فمن المفضل أن يكون هناك مستوى مرتفع من مهارات الاتصال - من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل والعكس - تستطيع به الإدارة العليا توصيل رؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها إلى كافة الإدارات بالمصلحة ، بالإضافة إلى وجود فريق عمل كفاء لتطبيق سيجما ستة .

ومن منطلق أن أسلوب بطاقة القياس المتوازن يمثل فلسفة متقدمة يعمل على تحفيز مأمورى الضرائب وتعبئة جهوداتهم وتوجيهها نحو استراتيجية المصلحة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالى والتشغلي ، كما أنه يعيد ترجمة استراتيجية مصلحة الضرائب ورؤيتها الشاملة وبلورتها فى نموذج يتضمن العديد من المؤشرات المالية وغير المالية (مصطفى أبو بكر ، ٢٠٠٤) . كما يمكن اعتبار هذا الأسلوب بمثابة الأداة المثلى لتحويل استراتيجية مصلحة الضرائب إلى لغة مشتركة يفهمها جميع المستويات الإدارية ، ويتأتى ذلك من خلال تضمين الاستراتيجية العامة بمجموعة من مؤشرات الأداء التى توفر معلومات كاملة عن وضع المصلحة .

وتفعيلاً لنجاح تطبيق أسلوب سيجما ستة يجب دمج أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة معاً عند استخدامهما لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب ، وذلك استناداً إلى أن الدمج أو التكامل بين الأسلوبين واستخدامهما معاً سيحقق المزايا الآتية :

١- يحقق للمصلحة مستوى الجودة الملائم والتكلفة الأقل عن طريق وجود مؤشرات مالية وأخرى غير مالية تتصف بأنها توجه توقعات الإدارة إلى النواحي التى تتواجد بها المشكلة .

٢- يعطى للمصلحة تناسقاً بين التوجه الاستراتيجي والتوجه التشغيلي حيث يهتم أسلوب بطاقة القياس المتوازن بالتوجه الاستراتيجي ولديه صعوبة فى التوجه التشغيلي ، ويهتم أسلوب سيجما ستة بالتوجه التشغيلي ولديه صعوبة فى التوجه الاستراتيجي . ولذلك فإن التكامل بين الأسلوبين يسمح للمصلحة بالاستفادة من نقاط القوة فى كلا منهما .

٣- أن التكامل بين الأسلوبين يدعم أسلوب سيجما ستة الذى يؤكد أهميته كاستراتيجية للتحسين المستمر وزيادة الإيرادات الضريبية ، وذلك من وجهة نظر أن اعتماد أهداف العمل الضريبى على الأهداف المالية فقط يودى إلى علاقة ضعيفة بالرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل للمصلحة ، وبالتالي هناك ضرورة لربط الأهداف بالمؤشرات المالية وغير المالية الذى يوفرها أسلوب بطاقة القياس المتوازن .

٤- من الضرورى أن تأخذ مصلحة الضرائب فى اعتبارها الربط بين استراتيجية المصلحة والأهداف التشغيلية التى تسعى إلى تحقيق هذه الاستراتيجية ، وتعتبر المؤشرات التى تدمج سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن وسيلة هامة لإتمام ذلك .

ويمكن للباحث إظهار أوجه التوافق بين محاور بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة فى تقييم الأداء بمصلحة الضرائب كما يلى :

١- الممولون يمثلون محور اهتمام أسلوب سيجما ستة وتحقيق رضائهم أهم أهدافه ، وهم أساس وضع استراتيجية تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الضريبية ، ويعتبر الممولون محور من المحاور الرئيسية بالبطاقة .

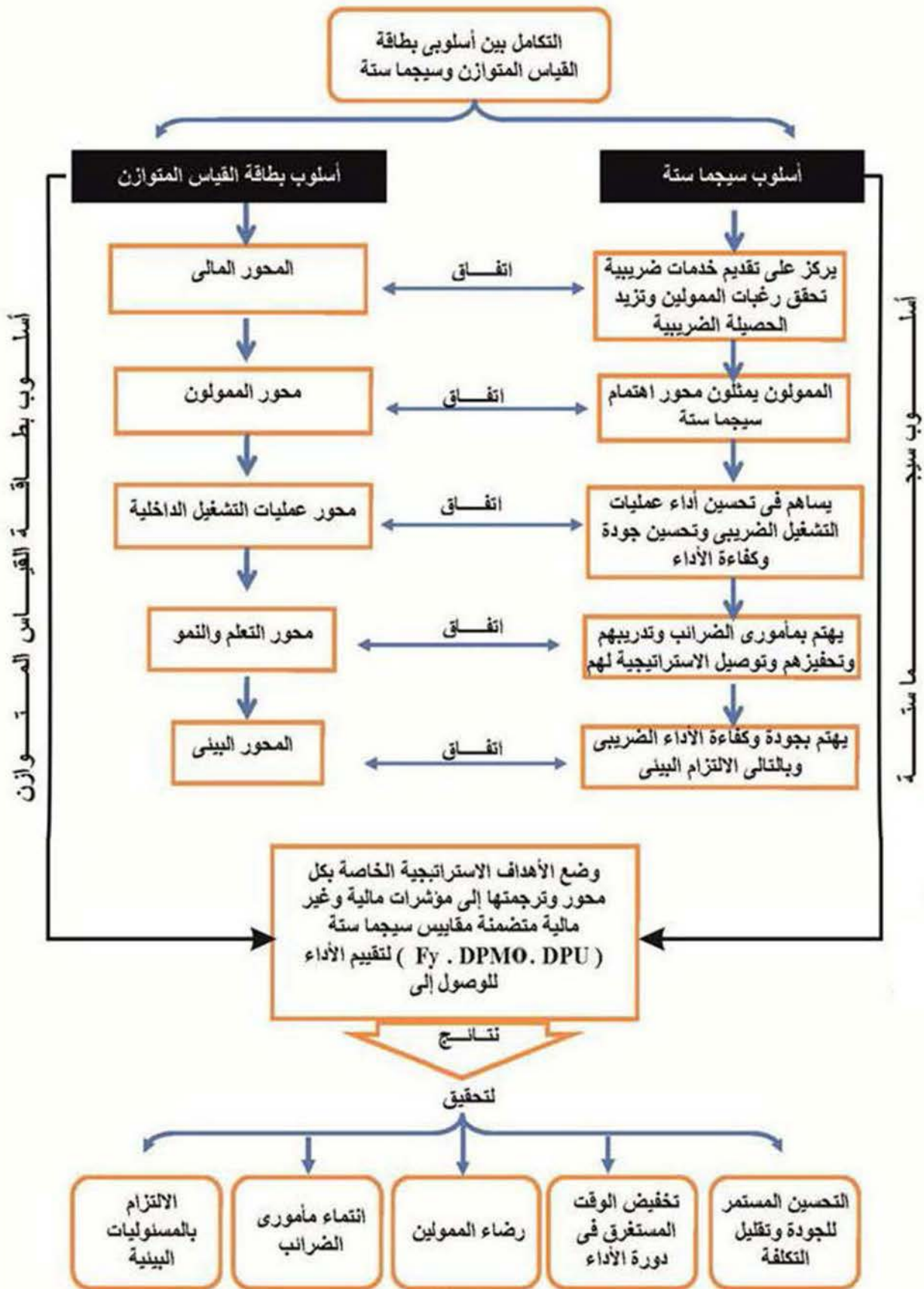
٢- من خلال أسلوب سيجما ستة يتم الاهتمام بمأمورى الضرائب وتدريبهم وتحفيزهم وتوصيل الاستراتيجية لهم حيث يلعبون دوراً أساسياً فى تنفيذها ، وتشتمل البطاقة على محور التعلم والنمو وهو رابع محاور البطاقة والذى يرتبط بمأمورى الضرائب والدافع لباقى المحاور .

٣- يركز أسلوب سيجما ستة على تحسين أداء عمليات التشغيل الضريبى من خلال تحسين مستوى جودة العمليات والخدمات المقدمة للممولين ، وتقليل وقت دورة عمليات التشغيل بحيث تقترب العمليات والخدمات الضريبية من نقطة الخلو من العيوب - لا تتعدى ٣,٤ عيب لكل مليون فرصة -، والمحور الرئيسى الثالث بالبطاقة هو محور عمليات التشغيل الداخلية .

٤- يعمل أسلوب سيجما ستة على تحقيق دقة التحاسب الضريبى وتقليل تكاليف الجودة وتقديم خدمات تفوق رغبات الممولين وتحقيق احتياجاتهم وخالية تقريباً من العيوب مما يزيد من الحصيلة الضريبية وبالتالي زيادة إيرادات الدولة ، والبطاقة يتمثل أول محاورها فى المحور المالى العاكس لنتائج التحسين ويصب فيه مردود تحسين باقى المحاور .

٥- يهتم أسلوب سيجما ستة بجودة الخدمات وكفاءة الأداء متضمناً كفاءة الأداء البيئى ومن ثم تحقيق الجودة البيئية والتزام مصلحة الضرائب بالمسئوليات البيئية ، والمحور البيئى هو خامس محاور البطاقة .

ويقترح الباحث الشكل رقم (١) لإثبات إمكانية التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى مصلحة الضرائب لتقييم الأداء .



شكل رقم (1)

أساس التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة
لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب

ويتضح مما سبق أن دمج أسلوب سيجما ستة مع أسلوب بطاقة القياس المتوازن يمثل منظومة متكاملة للتحسين المستمر توازن بين متطلبات الممولين من تميز فى الجودة وانخفاض فى تكلفة الإشراف والرقابة وكفاءة فى الأداء ، وماله من تأثير إيجابى على حصيله مصلحة الضرائب .

ثانياً – الشروط الواجب توافرها فى إعداد المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب :

ينبغى توافر مجموعة من الشروط عند إعداد المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلى :

١- ضرورة شمول مدخل تقييم الأداء المقترح لجميع الجوانب المؤثرة فى الأداء الضريبى سواء كانت جوانب مالية أو غير مالية ، وسواء كان هذا التأثير مباشر أو غير مباشر ، داخلياً أو خارجياً . وهذا من خلال استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية وغير المالية التى تكون قادرة على تغطية كافة جوانب الأداء فى مصلحة الضرائب ، والتى ترتبط بصورة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والمتغيرات المعاصرة المحيطة بالمصلحة .

٢- ضرورة تعدد وتنوع مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة فى المدخل المقترح نظراً لأن محركات أو مسببات الأداء فى مصلحة الضرائب كثيرة ومتنوعة ، ولم تعد تعتمد على محرك واحد كما هو الحال فى المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء .

٣- تحقيق التوازن بين مؤشرات تقييم الأداء المالية وغير المالية ، حث أن نجاح المدخل المقترح يعتمد على قدرته فى التوفيق بين مؤشرات تقييم الأداء المالية والتى تستخدم معايير رقمية سهلة التقييم ، وبين مؤشرات تقييم الأداء غير المالية التى تستخدم معايير وصفية غير رقمية صعبة التقييم .

٤- ضرورة وضع المؤشرات المستخدمة فى المدخل المقترح بشكل دائم محل تقييم بغرض تحديد مدى استمرار ملائمتها للاستخدام فى ضوء المتغيرات العالمية ، ومحاولة استبدال أو تطوير ما يلزم من مؤشرات ، وذلك بحيث توجد ما يمكن أن يوصف النظام بالتحديث والتطوير لمؤشرات تقييم الأداء المستخدمة لى تتماشى مع المستجدات المحلية والعالمية .

٥- سهولة استخدام مؤشرات تقييم الأداء المقترحة بما يضمن الإنسيابية فى عملية التطبيق وتعاون وتفهم مأمورى الضرائب بالمصلحة ، وبالإضافة لانخفاض الجهد والوقت المستخدمين فى التطبيق .

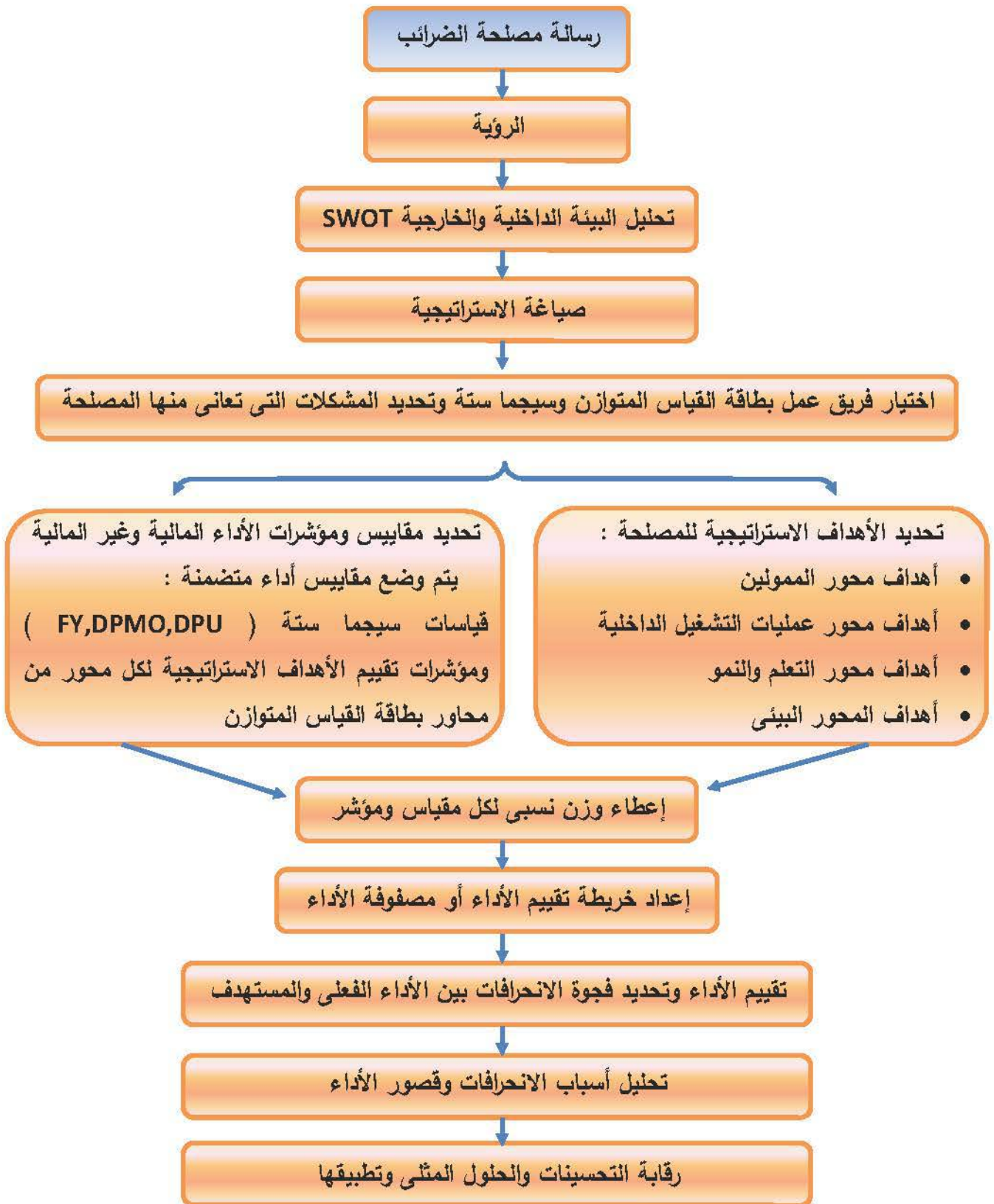
٦- يجب أن تركز مؤشرات تقييم الأداء فى المدخل المقترح على الأهداف فى الأجل الطويل والأجل القصير ، وتحقق التوازن بين الأهداف التشغيلية فى الأجل القصير والأهداف الاستراتيجية فى الأجل الطويل، حيث أن مؤشرات تقييم الأداء التقليدية متعددة ومتنوعة نسبياً ولكنها تركز فقط على الأهداف فى الأجل القصير .

٧- يجب أن يكون هناك تكامل رأسى وأفقى لمؤشرات تقييم الأداء المشتقة من استراتيجية مصلحة الضرائب ، حيث أنه لتحقيق الترابط بين مقاييس الأداء وبين استراتيجيات المصلحة يتم نقل الاستراتيجيات والأهداف رأسياً خلال المستويات التنظيمية وأفقياً خلال الوظائف المختلفة ، بحيث يتحقق الترابط المنشود بين مؤشرات تقييم الأداء فى المدخل المقترح وبين المستويات التنظيمية المختلفة بالمصلحة .

- ٨- ينبغي أن يعد المدخل المقترح لتقييم الأداء بعيداً قدر الإمكان عن التحيز الشخصي ، وأن يراعى المرونة في استخدامه بحيث يتفق مع العمليات التشغيلية لمصلحة الضرائب واستراتيجياتها واختلاف أنشطتها .
- ٩- ضرورة تضمين البعد البيئي في المدخل المقترح لأداء مصلحة الضرائب مع الأبعاد الرئيسة لبطاقة القياس المتوازن .

ثالثاً - خطوات المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب :

يشتمل المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية على مجموعة من الخطوات المتتابعة بحيث أن كل خطوة فيه تعتبر خطوة قائدة للخطوة التي تليها ، ولقد راعى الباحث عند تصميم هذه الخطوات أن يستخدم التكامل بين خطوات بناء بطاقة القياس المتوازن وخطوات منهج DMAIC الخاص بسيجما ستة باعتباره الأكثر شيوعاً . ويمكن توضيح خطوات المدخل المقترح من خلال الشكل رقم (٢) .



شكل رقم (٢)
المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب

ويظهر من الشكل السابق أن المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب يتكون من مجموعة خطوات تتمثل فيما يلي :

الخطوة الأولى - صياغة رسالة مصلحة الضرائب :

يرتبط وجود مصلحة الضرائب برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة المصلحة ، وعادة ما تبدأ مصلحة الضرائب برسالة محددة ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة تتطلب عرض التعديلات لكي تتماشى مع التغيرات التي تواجهها المصلحة (Gmanapon , 2008) .

والرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بمصلحة الضرائب تميزها عن غيرها من الوحدات الحكومية ، وبشكل عام تتركز رسالة مصلحة الضرائب حول عنصرين رئيسيين هما (othman , 2008) :

١- بيان الرؤية الاستراتيجية لمصلحة الضرائب :

وهي بمثابة إعلان عن اتجاه وتوجهات وفلسفة مصلحة الضرائب التي تعكس الرؤية المستقبلية طويلة الأجل لما تحاول المصلحة عمله مثل كسب ثقة الممول - المجتمع الضريبي - ، وربط الخطة الضريبية بالخطط الحكومية والموازنة العامة للدولة ، والحفاظ على فعالية التشريع الضريبي .

٢- بيان القيم الأساسية لمصلحة الضرائب :

وهي مجموعة من مبادئ العدالة والشفافية التي تتبناها المصلحة وتحظى بتقدير واحترام المجتمع الضريبي ، وتتضح في سلوك مأموري الضرائب . ومن أهم هذه القيم وضع ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مأمور الضرائب ، وتخفيض تكلفة الإشراف والمتابعة لعملية التحاسب الضريبي . وهناك العديد من الأسباب التي تدعو مصلحة الضرائب إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها من أهمها (Deem , 2009) :

- ١- أن رسالة المصلحة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات .
 - ٢- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المصلحة ونشرها يوضح صورتها أمام المجتمع الضريبي ، ومن ثم يخلق مجتمع ضريبي واع وملتزم لتحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي .
 - ٣- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المصلحة تنشئ مناخاً تنظيمياً سليماً يتيح الترابط والتفاعل والتواصل المستمر بين المستويات الإدارية بالمصلحة والمأموريات التابعة لها ، مما يشجع على انتشار ثقافة العمل الجماعي ويحفز على التميز والإبداع في أداء الأعمال .
- ولأسلوب بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة دور هام في توفير المعلومات اللازمة لصياغة رسالة مصلحة الضرائب ورقابته ومتابعتها بشكل أفضل وأكثر كفاءة وفعالية ، حيث أنهما يدعمان المصلحة في التحول إلى القيادة انطلاقاً من رسالتها ، ويتم ذلك عن طريق ترجمة رسالة المصلحة إلى أهداف محددة وتطوير مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي رقابة ومتابعة مدى نجاح مصلحة الضرائب في تحقيق رسالتها .

الخطوة الثانية - صياغة رؤية مصلحة الضرائب :

تحدد الرؤية وجهة نظر مصلحة الضرائب وأهدافها وكيفية تنفيذ رسالتها حتى تصبح وحدة حكومية متميزة تعمل على تحقيق الالتزام الطوعي للمجتمع الضريبي ودعم الموارد السيادية للدولة ، ويقوم أسلوب بطاقة القياس المتوازن على رؤية شاملة مشتركة . ولذلك يجب التأكد من وجود رؤية معتمدة لمصلحة الضرائب نظراً لأن المقاييس والمؤشرات سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يساعد في تركيز اهتمام المصلحة بصورة أقوى من الفترات الماضية ، ويجب التأكد من وجود رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمصلحة قبل صياغة رؤيتها .

وبعد صياغة الرؤية وقبل المضي في إعداد المقاييس والمؤشرات ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مأمور مشارك بمصلحة الضرائب للرؤية ، ومن وسائل القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المصلحة ستظهر عليها عند تحقيق الرؤية ، وبهذا يعرض كل مشارك صورته الخاصة للمصلحة في المستقبل والمجتمع الضريبي والعمليات والتطوير (عبد الحميد المغربي ، ٢٠٠٦) .

وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من الدعم قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها :

- هل تهتم الرؤية بتحديث قواعد بيانات المجتمع الضريبي ؟.
- هل تساهم الرؤية في الإشراف والمتابعة لسداد دين الضريبة ؟.
- هل تعمل الرؤية على تطويع الأداء الضريبي في ضوء فلسفة العمل الجماعي والتميز والإبداع ؟.
- هل تساعد الرؤية في تضييق فجوة التطبيق الضريبي بين التشريع والواقع إلى أقل حد ممكن ؟.

الخطوة الثالثة - تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب :

يطلق على تحليل البيئة الداخلية والخارجية تحليل SWOT وهو اختصار لـ (Strength . Weaknesses . opportunities and Threats) وهو يعنى تحليل أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويعتبر أداة استراتيجية تساعد مصلحة الضرائب على تحديد نقاط القوة الداخلية التي تساعد على التفوق والإبداع والتميز وتحديد نقاط الضعف الداخلية ، وكذلك الفرص الخارجية المتاحة أمامها والتي يجب تحقيق أقصى استفادة منها والتهديدات الخارجية وكيفية التعامل معها . وبالتالي يمكن تحليل SWOT من تحديد عوامل النجاح والتميز والتي يتم من خلالها اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المصلحة (Ip and Koo , 2004) .

وفى هذه الخطوة تقوم مصلحة الضرائب باستخدام تحليل SWOT لتحديد مواطن القوة الداخلية وتنميتها وتحديد مواطن الضعف الداخلية وعلاجها ، وتحديد الفرص الخارجية ومحاولة الاستفادة منها ، وتحديد التهديدات الخارجية التي تواجهها والتعامل معها بفعالية كما يلي (Wanger, 2004) :

١- **مواطن القوة** : وتتمثل في توافر القدرات والمهارات والموارد التي تمكن المصلحة من التميز والإبداع فى الخدمات المقدمة للممولين .

٢- **مواطن الضعف** : تتمثل فى عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالقدر الكافى وعدم ملائمة البحوث والتطوير للعمل الضريبي .

٣- **الفرص** : وتتمثل في الظروف التي يمكن أن تستغلها المصلحة من نمو المجتمع الضريبي ومن ثم زيادة الإيرادات الضريبية .

٤- **التحديات** : وتتمثل في الظروف التي تتعرض لها المصلحة من ظهور تشريعات جديدة يترتب عليها منح إعفاءات أو تجنب ضريبي ، أو حدوث أزمات مالية يتبعها خروج وحدات عن نطاق العمل الاقتصادي وبالتالي تهديد المستهدف من الحصيلة .

ومن خلال تحليل SWOT يتم مقابلة العوامل الخارجية - التي تتمثل في الفرص والتحديات - بالعوامل الداخلية - التي تتمثل في مواطن القوة والضعف - ، وذلك للتوصل إلى مصفوفة استراتيجية يتم استخدامها من قبل مصلحة الضرائب لتدعيم مكانتها بين الوحدات الحكومية .

والجدول رقم (١) يوضح مصفوفة SWOT الناتجة عن مقابلة العوامل الخارجية - الفرص

والتحديات - بالعوامل الداخلية - مواطن القوة والضعف - (Denisow , 2007) .

جدول رقم (١)

مصفوفة SWOT

مواطن الضعف (W)	مواطن القوة (S)	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
استراتيجية (WO) Mini-Maxi الاعتماد على الفرص المتاحة خارجياً للمصلحة للتغلب على مواطن الضعف لديها وعلاجها	استراتيجية (SO) Maxi-Maxi الاعتماد على مواطن القوة المتاحة لدى المصلحة في الاستفادة من الفرص المتاحة لها خارجياً	الفرص (O)
استراتيجية (WT) Mini-Mini استراتيجيات تعالج مواطن الضعف لدى المصلحة وتواجه التحديات الخارجية وتتغلب عليها	استراتيجية (ST) Maxi-Mini الاعتماد على مواطن القوة لمواجهة التحديات الخارجية ومحاولة تجنبها وتخفيف آثارها	التحديات (T)

الخطوة الرابعة - تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب :

تعتمد مصلحة الضرائب المصرية على الاستراتيجيات التي تقوم وزارة المالية بصياغتها في ضوء المرحلة الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع نظراً لأن الضرائب تعتبر أحد عناصر السياسة المالية للحكومة ، وبالتالي فإن مصلحة الضرائب ليست مطلقة الحرية في صياغة استراتيجياتها حيث تقوم الدولة بتحديد دور مصلحة الضرائب في تنفيذ الاستراتيجية العامة للدولة .

وأيضاً تعتمد مصلحة الضرائب في صياغة استراتيجيتها على قانون الضرائب على الدخل وتعديلاته باعتباره ركيزة عمل المصلحة ، حيث سعى هذا القانون بعد صدوره إلى تضيق الفجوة الموجودة ما بين الممول ومصلحة الضرائب وإعادة الثقة المفقودة بينهما ، بالإضافة إلى العمل على زيادة حصر المجتمع

الضريبي وزيادة الحصيلة الضريبية فى الأجل الطويل ، وكان ذلك من خلال عدد من الأدوات والأفكار التى قدمها هذا القانون ومنها : تخفيض سعر الضريبية ورفع حد الإعفاء وتكوين لجان طعن مستقلة عن مصلحة الضرائب ووقوع عبء إثبات عدم صحة الإقرار الضريبي المقدم من الممول على المصلحة ، وغيرها من المستجدات التى سعى المشرع من خلالها إلى تلبية رغبات الممولين وزيادة الالتزام الطوعى لديهم (ياسر سمرة ، ٢٠١٠) .

وفى هذه الخطوة تساهم بطاقة القياس المتوازن فى صياغة وتنفيذ استراتيجية مصلحة الضرائب وتعمل على مواجهتها ومتابعة عملية تنفيذها ، حيث ينظر لبطاقة القياس المتوازن على أنها أداة لترجمة الرؤية الاستراتيجية المنشودة للمصلحة إلى أهداف ومؤشرات معينة . ويجب على مصلحة الضرائب أن تحدد الاستراتيجيات المناسبة ، مما يودى إلى التطبيق الدقيق لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة (Kaplan and Norton, 2008) .

ومن وسائل تنفيذ هذه الخطوة سؤال مأمورى الضرائب المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التى يمكن أن ترشد وتوجه المصلحة نحو الرؤية الاستراتيجية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفعالية، ومن ثم يمكن تحديد استراتيجيات مناسبة للأجلين القصير والطويل مثل رفع كفاءة مصلحة الضرائب باعتبارها ركيزة أساسية فى برنامج الإصلاح المالى والضريبي ، وتبسيط الإجراءات وإدخال التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات ضريبية متميزة لدافعى الضرائب ، وتحقيق المستهدف من الحصيلة الضريبية ، وتحسين مناخ الاستثمار ، وتخفيض تكلفة العمل الضريبي وسرعة ودقة إنجاز عملية التحاسب الضريبي ، وعدم وجود اختلافات كبيرة بين الممول ومصلحة الضرائب مما يوفر للممول الوقت والجهد والمال .

وعند اكتمال هذه الخطوة سيتوافر لدى مصلحة الضرائب بيان لكل محور من محاور بطاقة القياس المتوازن ، يوضح الاستراتيجيات مرتبة حسب الأولوية لتحقيق الرؤية المنشودة .

الخطوة الخامسة - التعريف Define :

ويتم فى هذه الخطوة الآتى :

- ١- اختيار فريق عمل بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ممن تتوافر فى مأمورى الضرائب الصفات التالية:
 - (أ) القدرة على التواصل والاتصال بالآخرين .
 - (ب) يكون عضواً نشطاً متحمساً لمشروع عمل بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .
 - (ج) الرغبة القوية فى التعلم وتلقى جرعات زائدة من التدريبات فى فترة زمنية قصيرة .
 - (د) أن يحظى باحترام داخل الإدارة الذى يعمل فيها .
- ٢- إعطاء كل عضو من فريق العمل الذى تم اختياره التدريبات الخاصة به .
- ٣- تحديد المشكلات التى تواجه مصلحة الضرائب بشكل واضح حتى يتم قياسها بإستخدام مؤشرات محاور بطاقة القياس المتوازن ومقاييس سيجما ستة تمهيداً لتحسينها وحلها .
- ٤- اختيار المشكلة محل التحسين وتوصيف أسبابها بطريقة دقيقة .

٥- إعداد وثيقة عمل مشروع بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة والتي تعد بمثابة عقد بين أعضاء الفريق والإدارة العليا بمصلحة الضرائب .

الخطوة السادسة - ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات أداء مالية وغير مالية خلال كل محور من محاور بطاقة القياس المتوازن والمتضمنة قياسات سيجمما ستة - خطوة القياس

Measure في منهج DMAIC :-

بعد تحديد رسالة ورؤية مصلحة الضرائب وتحليل البيئة الداخلية والخارجية - SWOT - وتحديد الاستراتيجية والتعريف بفريق عمل بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة تبدأ المصلحة بترجمة وصياغة استراتيجيتها إلى أهداف استراتيجية ومقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية ، مع مراعاة ضرورة الربط بين الأهداف والاستراتيجية من ناحية ، وبين الأهداف وبعضها البعض من ناحية أخرى ، وأيضاً مع مراعاة صياغة المؤشرات ومقاييس سيجمما ستة بما يناسب الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بكل جانب من جوانب الأداء . وينبغي حتى تحقق هذه المقاييس والمؤشرات دورها بفعاليته أن تكون مرتبطة بالهدف ومعبرة عنه بصورة دقيقة وواقعية وموضوعية وسهلة الفهم .

واستناداً على دليل الإجراءات ونماذج الفحص والمراجعة وموازنة الأداء للمناطق والمأموريات التابعة لمصلحة الضرائب ، وعلى العديد من المقابلات الشخصية والمناقشات مع بعض المسؤولين في المجال التنفيذي لمصلحة الضرائب أمكن تحديد مقاييس سيجمما ستة ومؤشرات الأداء والتي يمكن من خلالهما تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصلحة ، وذلك على النحو التالي :

١- المحور المالي :

يعكس هذا المحور قدرة مصلحة الضرائب على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل في تعظيم العائد من الإيرادات الضريبية والسيطرة على عمليات التهرب الضريبي ، وتخفيض تكلفة الإشراف والمتابعة المستمرة لتحصيل الضريبة ، وتقليل تكاليف جودة الخدمات المقدمة للمجتمع الضريبي .

ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال استخدام مقياس Final Yield وهو من قياسات سيجمما ستة ،

والمؤشرات الآتية :

- معدل الحصيد المحققة إلى المستهدفة - الربط السنوي - .
- معدل المحصل مقدماً إلى إجمالي الحصيد .
- معدل المحصل من المتأخرات إلى إجمالي المتأخرات .
- معدل المحصل بموجب الإقرارات المقدمة إلى إجمالي الحصيد .
- معدل المحصل بموجب لجان الطعن والمحاكم إلى إجمالي الحصيد .
- معدل التهرب الضريبي إلى إجمالي الحصيد .
- معدل الحصيد إلى تكلفة تحصيل الضريبة .
- معدل الحصيد إلى تكلفة جودة الخدمات الضريبية .

٢- محور الممولون – المجتمع الضريبي – :

يعتبر تحقيق رضا الممولين الحاليين واستقطاب ممولين جدد ، ورفع درجة الالتزام الطوعي بتقديم الإقرارات الضريبية الصحيحة أهدافاً استراتيجية لمصلحة الضرائب في هذا المحور . وتقاس تلك الأهداف من خلال مقاييس سيجما ستة – مقياس DPU ، ومقياس DPMO ، ومقياس Final Yield - ، والمؤشرات التالية :

- معدل الارتقاء بمستوى الخدمات الضريبية المقدمة إلى الممولين .
- معدل الإقرارات الضريبية المقدمة إلى إجمالي الممولين .
- معدل الإقرارات الضريبية التي لم يجرى عليها تعديلاً إلى إجمالي الممولين .
- معدل اعتماد الإقرارات المقدمة في ضوء معلومات المصلحة عن أنشطة الممولين .
- معدل التظلمات المقدمة إلى إجمالي الإخطارات الضريبية .
- معدل التظلمات لصالح المصلحة إلى إجمالي التظلمات الضريبية .
- نسبة عدد الممولين الجدد خلال الفترة إلى إجمالي عدد الممولين بالمصلحة .
- نسبة عدد حالات التهرب الضريبي إلى إجمالي عدد الممولين .

٣- محور عمليات التشغيل الداخلية :

يعكس هذا المحور اهتمام مصلحة الضرائب بتطوير ورفع كفاءة أداء أنشطة التحاسب الضريبي بغرض زيادة رضا المجتمع الضريبي عن أداء المصلحة ، وأيضاً رضا الدولة متمثلة في وزارة المالية عن دور مصلحة الضرائب في تحقيق الهدف المالي إلى جانب موضوعية وسلامة تطبيق التشريع الضريبي . ولأهمية هذا المحور قامت مصلحة الضرائب بوضع الأهداف الاستراتيجية والتي تتركز في الترابط والتواصل المستمر بين المصلحة والمأموريات التابعة لها في إطار فلسفة العمل الجماعي للارتقاء بمستوى الأداء حتى يمكن الوصول إلى معايير الجودة ، والتنسيق بين إدارات الحصر والفحص والتحصيل بالمأمورية ومدى المرونة في تطبيق نصوص التشريع الضريبي ، والتحسين المستمر للإجراءات المتبعة في تنفيذ أنشطة التحاسب الضريبي من خلال اللوائح والتعليمات التنفيذية والتفسيرية لمصلحة الضرائب والكتب الدورية .

وتقاس تلك الأهداف باستخدام مقاييس سيجما ستة – مقياس DPU ، ومقياس DPMO ، ومقياس Final Yield - ، والمؤشرات الآتية :

- مدى تنفيذ أحكام القانون الضريبي ولائحته التنفيذية بعدالة وشفافية .
- عدد التعليمات التفسيرية والمنشورات والكتب الدورية التي أصدرتها مصلحة الضرائب خلال الفترة .
- عدد حالات الحصر الرأسي والأفقي للمجتمع الضريبي .
- عدد حالات التأخير في الفحص بسبب عدم كفاية وسائل الفحص المناسبة .
- عدد حالات اللجوء إلى الإدارة العامة للبحوث الضريبية لطلب المشورة الفنية .
- عدد حالات الاعتماد على بيانات الإدارة العامة لتجميع الخصم تحت حساب الضريبة .

- عدد أوامر الحجز الإدارى المنفذة لصالح المصلحة إلى إجمالى أوامر الحجز .
- متوسط الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عملية التحاسب الضريبي فى إدارات الحصر والفحص والتحصيل بالمأمورية .

- عدد حالات التقادم الضريبي خلال الفترة .

٤ محور التعلم والنمو :

يركز هذا المحور على تنمية مهارات وقدرات مأمورى الضرائب والفنيين فى المستويات الإدارية المختلفة بمصلحة الضرائب ، ورفع درجة منفعة المعلومات المحاسبية التى توفرها نظم المعلومات بالمصلحة ، مما يساعد على مواجهة التحديات التى تواجه المصلحة خاصة فى ضوء التطورات التكنولوجية والمتغيرات الضريبية المستجدة .

ولقد ارتبط هذا المحور بصياغة رسالة واستراتيجية مصلحة الضرائب ، حيث اتضح من خلال الرسالة أنها تقوم بتقديم خدمات متميزة للممولين من خلال مأمورى ضرائب على درجة عالية من الاحتراف المهني . أما من حيث أهدافها الاستراتيجية فقد تناولت ثلاثة أهداف تتعامل مع هذا المحور وهم . تنمية قدرات وكفاءة مأمورى الضرائب والاهتمام بهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى الابتكار ، وتطوير نظم المعلومات ونظم التشغيل والبرامج المطلوبة لأداء عملية التحاسب الضريبي مما يواكب التقدم التكنولوجي ، وإعادة هيكلة التنظيم الإدارى بالمصلحة مما يساعد على مسايرة الفكر الضريبي المتطور .

وتقاس هذه الأهداف الاستراتيجية لمحور التعلم والنمو بمقياس Final Yield وهو أحد مقاييس

سيجما ستة ، والمؤشرات التالية :

- معدل تأهيل وتدريب مأمورى الضرائب خلال الفترة .
- عدد حالات الاجتهاد التى تشير إلى التميز والإبداع فى الأداء خلال الفترة .
- عدد الاقتراحات التى تقدم بها مأمورى الضرائب لتعديل القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ منذ بداية تنفيذه .
- عدد الحالات التى تم اعتمادها دون ملاحظات من المراجع المختص .
- معدل الحلول المقترحة للمشاكل التى تواجه التحاسب الضريبي إلى إجمالى المشاكل .
- نسبة عدد مأمورى الضرائب المشاركين فى مؤتمرات علمية إلى إجمالى عدد مأمورى الضرائب بالمصلحة .
- نسبة عدد مأمورى الضرائب الحاصلين على دراسات عليا لإجمالى عدد مأمورى الضرائب بالمصلحة .
- مقدار المبالغ المنفقة على تطوير نظم المعلومات خلال الفترة ونسبتها إلى الفترات السابقة .
- معدل تخفيض الفاقد -التهرب والتجنب - الضريبي .
- معدل الزيادة فى الطاقة الضريبية .
- معدل عدد ساعات العمل الفعلية لمأمور الضرائب إلى ساعات العمل المخططة .
- معدل انتماء وولاء مأمورى الضرائب للمصلحة .

٥. المحور البيئى :

ويقصد به البيئة الخارجية الممثلة فى الجهات الرقابية والتشريعية والتنفيذية التى تنتظر من مصلحة الضرائب تحقيق أهداف محددة ، بالإضافة إلى المواطنين والحكومة ومنظمات المجتمع المدني وما تتوقعه من

مصلحة الضرائب ، حيث تتوقع تلك الجهات التزام المصلحة بالتشريعات واللوائح والأهداف التي صاغتها الجهات المختصة باعتبار أن مصلحة الضرائب هي من أكبر الوحدات الحكومية ، وبالتالي تنتظر منها تنفيذ تلك الأجندة الاستراتيجية التي حددتها .

ويقيس هذا المحور الالتزام التشريعي بتطبيق القانون بعدالة وموضوعية وأيضاً إلى اقتراح أى تعديلات تراها مصلحة الضرائب وحل أى معوقات لعملية التطبيق ، وكذلك الالتزام بالإعفاءات الممنوحة من قبل الحكومة بغرض إعادة توزيع الدخل فى المجتمع للمشاركة فى مواجهة البطالة ، أو أهداف أخرى تراها البيئة الخارجية المؤثرة على أداء مصلحة الضرائب . ومن ثم يقيس هذا المحور قدرات مصلحة الضرائب فى الالتزام التشريعي ، وتطوير التشريع الضريبي بما يواكب المتغيرات الحديثة ، والإصلاح الضريبي لتحقيق المزيد من العدالة الضريبية فى المجتمع ، واستيعاب عدد من فرص العمل لمواجهة البطالة .

ولقد تناولت مصلحة الضرائب هذا المحور من خلال السعى إلى ربط أدائها بالبيئة الخارجية فى رسالتها عندما أفصحت عن العمل بمبادئ العدالة والشفافية بما يعنى الالتزام والتطوير التشريعي والإصلاح الضريبي ، بالإضافة إلى هدف مصلحة الضرائب تحقيق الاستقرار المالى والنمو الاقتصادى .

ويمكن القول أن مصلحة الضرائب قد أغفلت وجود هذا المحور من بين أهدافها الاستراتيجية إلا فى هدف تدعيم عملية التنفيذ الجبرى لقوانين الضرائب ، وهو ما يرتبط بالالتزام التشريعي دون تطويره أو إصلاحه ، كما أنها لم تضع من بين أهدافها دورها فى رفع مستوى النمو الاقتصادى بالمجتمع وإعادة توزيع الدخل بين أفرادها فى صالح الطبقات غير القادرة وهى تمثل رغبات وأهداف المواطنين ، ولذلك أضاف الباحث الهدف الأخير ضمن أهدافها وهو السعى إلى تحسين البيئة المحيطة من خلال ربط أهداف مصلحة الضرائب بأهداف الخطط الحكومية والموازنة العامة للدولة ، ومن ثم يكون دمج كل هذه الغايات فى هذا الهدف .

ويقاس هذا الهدف الاستراتيجي للمحور البيئى باستخدام مقياس DPU وهو من قياسات سيجما ستة، والمؤشرات الآتية :

- عدد الإحالات للجان الطعن والقضايا المرفوعة فى المحاكم والتصالح والتي حسم الخلاف فيها لصالح المصلحة إلى إجمالى القضايا المرفوعة وتم الحكم فيها خلال الفترة .
- عدد مواد القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ التى تناولتها مصلحة الضرائب بطلب التعديلات لمواكبة المتغيرات المستجدة .
- نسبة الإيرادات المفقودة نتيجة إعفاءات ضريبية ممنوحة بالقانون إلى إجمالى إيرادات الفترة .
- نسبة الإيرادات المفقودة نتيجة للإعفاءات الضريبية الممنوحة إلى العوائد المتوقعة من تلك الإعفاءات.
- معدل التغير فى الإيرادات الضريبية إلى إجمالى إيرادات الدولة خلال الفترة .
- عدد فرص العمل التى توفرها مصلحة الضرائب إلى فرص العمل التى توفرها الحكومة خلال الفترة.
- معدل تخفيض المنازعات الضريبية - زيادة نسبة الاتفاق - .

وفى نهاية عرض الخطوة السادسة يشير الباحث إلى أنه بعد حساب مقاييس سيجما ستة (Final Yield – DPMO – DPU) داخل كل محور من محاور بطاقة القياس المتوازن يجب مقابلة قيمة هذه المقاييس بجدول قياسات سيجما ستة ، وكلما ارتفعت عدد السجلات إلى (٦) كان ذلك دليلاً على

كفاءة الأداء وتحسنه ، حيث الاقتراب من خلو الأخطاء بمقدار ٣,٤ خطأ لكل مليون فرصة أى بما يقارب نسبة ١٠٠% ، وذلك لتحديد مستوى سيجما المقابل لهذه القيمة - الأداء الحالى - تمهيداً لمقارنتها بمستوى الأداء المطلوب تحقيقه - الأداء المستهدف - وتحديد الانحرافات بينهما فى الخطوة التاسعة من خطوات المدخل المقترح .

الخطوة السابعة - إعطاء وزن نسبي لكل مقياس ومؤشر :

فى هذه الخطوة يتم إعطاء وزن نسبي لكل مقياس من مقاييس سيجما ستة ولكل مؤشر من مؤشرات الأداء التى تم تحديدها فى الخطوة السابقة ، وتعتمد هذه الخطوة على التقدير الشخصى وتحدد بناء على اهتمامات وأولويات مصلحة الضرائب المنبثقة من استراتيجياتها ، ولذلك فإن هذه الأوزان تختلف من فترة إلى أخرى على مستوى المصلحة .

وينبغى أن تراعى خاصية التوازن التى يقوم عليها أسلوب بطاقة القياس المتوازن فى ضوء تطبيق أسلوب سيجما ستة ، بمعنى أن تحديد الأوزان النسبية لمقاييس ومؤشرات الأداء يجب أن تراعى التوازن بين الأداء المالى والأداء غير المالى ، كما يجب أن تراعى التوازن بين اعتبارات الأجل القصير والأجل الطويل (هالة الخولى ، ٢٠٠١) .

والجدول رقم (٢) يعكس الأوزان النسبية لبعض مؤشرات الأداء المنبثقة من محاور بطاقة القياس المتوازن والمتضمنة فى طياتها مقاييس سيجما ستة . وعلى مصلحة الضرائب أن تضع الأوزان النسبية طبقاً لأهمية مقاييس ومؤشرات الأداء لديها .

جدول رقم (٢)

الأوزان النسبية لمحاور بطاقة القياس المتوازن

وبعض المؤشرات والمقاييس المنبثقة عنها

المحور	المقياس / المؤشر	الوزن النسبى
الأداء المالى	معدل الحصيلة المحققة إلى المستهدفه - الربط السنوى - Final Yield	٢٠ % ١٠ %
العلاقة مع الممولين	نسبة عدد الممولين الجدد خلال الفترة إلى إجمالى عدد الممولين بالمصلحة DPU	١٠ % ١٠ %
عمليات التشغيل الداخلية	عدد حالات التأخير فى الفحص بسبب عدم كفاية وسائل الفحص المناسبة DPMO	١٠ % ١٠ %
التعلم والنمو	متوسط ساعات التدريب لكل مأمور ضرائب Final Yield	١٠ % ١٠ %
تحسين الأداء البيئى	عدد فرص العمل التى توفرها مصلحة الضرائب إلى فرص العمل التى توفرها الحكومة خلال الفترة DPU	٥ % ٥ %

الخطوة الثامنة - إعداد خريطة قياس الأداء أو مصفوفة الأداء :

من أجل إعداد هذه الخريطة على مستوى مصلحة الضرائب يتم تحديد درجة لكل مؤشر أداء يتم قياسه تتراوح هذه الدرجة بين (صفر - ١٠) من الأداء غير المقبول إلى الضعيف إلى المتوسط إلى الجيد إلى المتميز .

ويتطلب تحديد درجة لكل مؤشر تحديد قيمتين لهذا المؤشر هما قيمة أساسية وقيمة مستهدفة . القيمة الأساسية تمثل متوسط الأداء الفعلي عن العام الماضي ، أما القيمة المستهدفة فينبغي أن تتجاوز القيم الأساسية وتتمشى مع معيار استهداف أفضل أداء على مستوى السنوات الماضية ، ثم يتم تحديد قيم وسيطة بين القيمة الأساسية والقيمة المستهدفة لكل مؤشر بحيث تمثل تحسناً في الأداء عن القيمة الأساسية وصولاً إلى القيم المستهدفة ، ويتم أيضاً تحديد مستويات أدنى من القيمة الأساسية نظراً لأنه من المحتمل أن ينخفض الأداء بالنسبة لبعض المؤشرات في فترات الركود أو بسبب متغيرات أخرى لا يمكن التنبؤ بها . وفيما يلي تظهر خطوات إعداد خريطة قياس الأداء (جودة زغلول ، ٢٠٠٣) :

(أ) توضع القيمة الأساسية - متوسط الأداء الفعلي عن العام الماضي - عند المستوى أو الدرجة (٥) ، والقيمة المستهدفة عند المستوى (١٠) .

(ب) تمثل المستويات من (٦) إلى (٩) القيم المستهدف والتي تفوق القيم الأساسية ، وتمثل المستويات من (١) إلى (٤) القيم التي تقل عن القيم الأساسية .

(ج) يتم تحديد درجة لكل مؤشر وفقاً للأداء الفعلي ، فعلى سبيل المثال إذا كان الأداء الفعلي بالنسبة للمؤشر الخاص بعدد حالات التأخير في الفحص بسبب عدم كفاية وسائل الفحص المناسبة ١٠% فإن الدرجة المقابلة هي (٥) .

(د) يتم إيجاد حاصل ضرب درجة كل مؤشر x الوزن النسبي له للحصول على الدرجة المرجحة للأداء بالنسبة لكل مؤشر ، فمثلاً الدرجة المرجحة لمؤشر عدد حالات التأخير في الفحص بسبب عدم كفاية وسائل الفحص المناسبة .

$$\text{درجة المؤشر} \times \text{الوزن النسبي}$$

$$= 5 \times 10 = 50 \text{ درجة} .$$

(هـ) يتم إيجاد حاصل جمع الدرجات المرجحة لجميع المؤشرات للحصول على مؤشر الأداء الشهري ، وإذا تم تحقيق القيمة المستهدفة لكل معيار فإن مجموع الدرجات المرجحة يساوي ١٠٠ درجة .

الخطوة التاسعة - تقييم الأداء :

وذلك يتم عن طريق مقارنة هذه الدرجات المرجحة من فترة إلى أخرى ولتكن من شهر لآخر لتحديد مدى التحسن في الأداء ، وتحديد مواطن الضعف في الأداء ، وتحديد انحرافات الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف تمهيداً لتحليلها وتحسينها ومراقبتها .

الخطوة العاشرة - التحليل Analysis :

يتم في هذه الخطوة دراسة الأسباب الفعلية التي أدت لقصور الأداء كما يتم معرفة أسباب الأخطاء في العمليات التي تم قياسها في الخطوة السادسة ، ويتم عقد اجتماعات بين فريق عمل بطاقة القياس

المتوازن وسيجما ستة ومديرى الإدارات بمصلحة الضرائب ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع الممولين . ويتم الاعتماد فى هذه الخطوة على بعض الأدوات مثل قوائم الاستقصاء ، وتحليل باريتو ، ومخططات السبب والنتيجة ، والعصف الفكرى .

الخطوة الحادية عشر- التحسين Improve (تقويم الأداء) :

يتم فى هذه الخطوة وضع عدد من الحلول والتي يتوقع أن تساهم فى علاج نقاط قصور الأداء ثم المفاضلة بين هذه الحلول واختيار الحل الأمثل وتطبيقه ، ويتم الاعتماد على عدد من الأدوات فى هذه الخطوة أهمها : العصف الفكرى ، والعوامل الحرجة للجودة ، وتحليل أنماط الفشل وتأثيراتها .

الخطوة الثانية عشر- الرقابة Control :

فى هذه الخطوة يتم التأكد من أن التحسينات والحلول المثلى التى تم اقتراحها وتطبيقها فى الخطوة السابقة تتجه فى المسار المخطط لها دون أى انحرافات جوهرية على المدى الطويل وتسجيل النتائج أول بأول ، وإذا حدث عكس ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة . وتستخدم خرائط سير العمل Run Charts ، وخرائط المراقبة Control Charts فى عملية الرقابة.

وبعد استعراض المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، سوف يقوم الباحث فى المبحث التالى بالدراسة الميدانية للتحقق من قابلية هذا المدخل للتطبيق فى الواقع العملى بمصلحة الضرائب المصرية .

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التأكد من صلاحية المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، وذلك بإختبار فروض البحث من خلال إعداد قائمة استقصاء يستطلع فيها الباحث رأى عينة من إدارات التحاسب الضريبى الموجودة بالمصلحة . ولتحقيق هدف الدراسة الميدانية نخصص هذا المبحث للآتى :

أولاً- صياغة فروض الدراسة :

إستنادا إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة الخاصة بتقييم أداء مصلحة الضرائب ويتكامل أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة . يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالى :

الفرض الأول : هناك قصور فى مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا فى مصلحة الضرائب وتحتاج إلى تطوير لمواكبة المتغيرات الضريبية المعاصرة .

الفرض الثانى : توجد أهمية لتطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل فى مصلحة الضرائب لتقييم الأداء .

الفرض الثالث : توجد علاقات متداخله ذات دلالة إحصائية بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة من ناحية و تقييم أداء مصلحة الضرائب من ناحية أخرى .

الفرض الرابع : يصلح المدخل المقترح لتقييم الأداء باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة للتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية .

ثانياً- مجتمع الدراسة وتحديد العينة :

يتمثل مجتمع الدراسة فى شعب التحاسب الضريبى والتى تشمل الحصر والمعلومات والفحص والتحصيلى داخل مأموريات الضرائب ، نظرا لأنها المعنية بتحقيق الكفاءة والفعالية للأداء الضريبى والملائمة الإستراتيجية بما يحقق رؤية وأهداف مصلحة الضرائب المصرية .

وبعد التقسيم الأخير لمصلحة الضرائب المصرية إلى مراكز تحاسب ضريبى مدمجة . تشمل مركز كبار الممولين بالقاهرة ، ومراكز أخرى لمتوسطى الممولين عبارة عن مركز متوسطى الممولين بالقاهرة والإسماعلية وبورسعيد تختص بقدر معين من الأنشطة المتوسطة للممولين ، وباقى المأموريات وعددهم ٢٧٠ مأمورية موزعه على عدد من المناطق الضريبية منقسمه بين مأموريات ضرائب داخل ومأموريات أخرى لضرائب المبيعات .

ولضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة حتى يكون للمجتمع الأصلى فرصا متساوية فى الإختيار بمعنى أن يكون المجتمع الكلى الأساسى الذى يتم الإعتماد عليه فى اختيار العينة شاملا لجميع المفردات ويضم جميع الحالات كبار الممولين ومتوسطيهم وصغارهم ، دون إغفال لبعضهم أو حذفه ودون تحيز للبعض الأخر فى هذا الإختيار .

ولقد ارتكز الباحث على أسلوب العينة الطبقيّة Stratified Sample باعتبارها تحتوى على خصائص المجتمع الأصلي حسب تقسيم مصلحة الضرائب وفقا للهيكل التنفيذى ، حيث تم اختيار عينة الدراسة كما يلى:

- ١- مركز كبار الممولين كمركز مدمج بين ضرائب الدخل والمبيعات ليشمل طبقة الملفات ذات الأهمية وتم أخذه بصفه شاملة لعدم وجود غيره فى مصلحة الضرائب.
 - ٢- مركز متوسطى الممولين ببورسعيد كمركز مدمج يمثل طبقة الملفات المتوسطة واختياره من بين ثلاث مراكز هي القاهرة وبورسعيد والإسماعيلية .
 - ٣- منطقة ضرائب الشرقية أول وثانى والثى تشتمل على عدد ١٣ مأمورية لتمثل طبقة بقية الممولين لضرائب الدخل .
 - ٤- منطقة ضرائب شرق الدلتا والثى تشتمل عدد ٩ مأمورية لتمثل طبقة الممولين لضرائب المبيعات .
- والجدول رقم (٣) يوضح قوائم الاستبيان التى قام الباحث بتوزيعها على عينة الدراسة من خلال التسليم باليد ، والقوائم التى تم استلامها منهم والمستبعدة من التحليل الإحصائى لعدم الجدية فى الإجابة والقوائم التى اجرى عليها التحليل .

جدول رقم (٣)

عينة الدراسة

عدد القوائم الصالحة للتحليل	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم غير المستلمة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	بيان
٩	١	٢	١٠	١٢	مركز كبار الممولين
٦	٢	-	٨	٨	مركز متوسطى الممولين
٢٤	٣	٥	٢٧	٣٢	منطقة ضرائب الشرقية
١٩	٢	٧	٢١	٢٨	منطقة ضرائب شرق الدلتا
٥٨	٨	١٤	٦٦	٨٠	الإجمالى
٧٢,٥	١٠,٠	١٧,٥	٨٢,٥	١٠٠,٠	النسبة %

ويظهر من الجدول رقم (٣) أن نسبة القوائم الصالحة للتحليل الإحصائى (٧٢,٥%) وهى تعد نسبة مقبولة وتزيد كثيرا عن ٥٠% ، وهو ما يعكس إمكانية الاعتماد على النتائج التى تم الحصول عليها .

ثالثاً- مصادر بيانات الدراسة :

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الآتى:

١- البيانات الثانوية :

وهي الممثلة في البحوث والدراسات السابقة التي تم استعراضها أو الإستعانة بها وقد شكلت في حد ذاتها الإطار النظري للبحث ، وكذلك الأساس الذى تم الإعتماد عليه في تصميم قائمة الإستقصاء.

٢- البيانات الأولية :

وتتمثل في الدراسة الميدانية وذلك بهدف التأكد من صلاحية المدخل المقترح بإستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة في تقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية.

٣- طريقة جمع البيانات :

قام الباحث بجمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال قائمة الإستقصاء المعدة لهذا الغرض بإستخدام طريقة الإستيفاء الذاتى للقائمة ، وهذه الطريقة هي نوع من أنواع المقابلة الشخصية . ولقد راعى الباحث شرح مضمون أسئلة قائمة الإستقصاء لعينة الدراسة والرد على أية استفسارات لضمان دقة وسلامة الإجابة عليها .

٤- ترميز البيانات واعدادها للتحليل الإحصائى :

قبل القيام بتحليل البيانات بإستخدام الحاسب الإلكترونى رقم الباحث قوائم الاستقصاء التى تم استيفاؤها من المستقصى منهم ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات فى الحاسب الإلكترونى ، بإستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية (Spss) Version 19 .

وبعد الإنتهاء من إدخال البيانات تمت مراجعتها واستبعدت الاستمارات غير المستوفاة ، ثم صنفت البيانات بإستخدام الإحصاءات الوصفية وتم تحليلها بالاختبارات الإحصائية اللامعلمية .

رابعا- تصميم قائمة الاستقصاء :

تعد قائمة الاستقصاء أحد الأدوات واسعة الانتشار لدراسة المواقف بجانب المقابلات الشخصية ، وقد صاحب استمارة الإستقصاء خطاب مرفق يوضح طبيعة الدراسة والهدف منها وأهميتها ، كما تضمنت قائمة الإستقصاء تعريفاً لبطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة . وتتكون قائمة الإستقصاء من الأسئلة التالية :

١- بيانات شخصية عن المستقصى منهم - الصفات الديموجرافية - لإستخدامها فى تحليل العلاقة بين إجابات المستقصى منهم وخبراتهم العلمية والعملية ، ويمكن توضيح التوزيع النسبى لأهم هذه الصفات وهى المؤهل العلمى وسنوات الخبرة كما يلى :

(أ) المؤهل العلمي :

جدول رقم (٤)

يوضح التكرار والنسبة المئوية للمؤهل العلمي للمستقصى منهم

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٨١,١	٤٧	بكالوريوس
٥,٢	٣	دبلوم دراسات عليا
١٠,٣	٦	ماجستير
٣,٤	٢	دكتوراه
١٠٠,٠	٥٨	الإجمالي

(ب) سنوات الخبرة :

جدول رقم (٥)

يوضح التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة للمستقصى منهم

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٣,٤	٢	أقل من خمس سنوات
٤٦,٦	٢٧	خمس سنوات وأقل من عشرة
٥٠,٠	٢٩	عشر سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٥٨	الإجمالي

٢- أسئلة متدرجة بحيث يقوم المستقصى منهم بإختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرهم من خمس إجابات، وذلك كأساس لاستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس إجابات ، والذي يعبر كل منها عن درجة من درجات الأهمية والموافقة تتراوح بين - موافق تماما (٥) ، موافق (٤) ، محايد (٣) ، غير موافق (٢) ، غير موافق تماما (١) - .

٣- أسئلة مغلقة بحيث يتم الإجابة عليها بـ " نعم " أو " لا " وأسئلة ذات نهايات مفتوحة لإعطاء مساحة من الحرية للمستقصى منهم لإبداء رأيهم حينما يكون ذلك مطلوباً .

ولقد تم تخصيص أسئلة قائمة الإستقصاء لإختبار فروض البحث كما يلي :

السؤال الأول والثاني والثالث يختبر الفرض الأول .

السؤال الرابع يختبر الفرض الثاني .

السؤال الخامس يختبر الفرض الثالث .

السؤال السادس يختبر الفرض الرابع .

خامساً - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

اعتمد الباحث عند تحليله للبيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق قائمة الاستقصاء على الأساليب

الإحصائية الآتية :

١- الإحصاءات الوصفية :

استخدم الباحث التوزيعات التكرارية النسبية ، وأحد مقاييس النزعة المركزية الممثلة في الوسط الحسابي لوصف البيانات عدديا ، وبعض مقاييس التشتت لقياس درجة التجانس أو تشتت البيانات بعضها عن بعض ويعد الإنحراف المعياري من أدق وأفضل مقاييس التشتت الإحصائي (أسامة سليمان ، ٢٠٠٨).

٢- الإختبارات الإحصائية اللامعلمية :

استخدم الباحث إختبار " كا^٢ " Chi-Square وهو أحد الإختبارات اللامعلمية التي تقيس العلاقة بين المتغيرات الوصفية وخاصة البيانات المصممة طبقاً لمقياس ليكرت ، وبموجب هذا الإختبار إذا كان مستوى المعنوية (P- value) أقل من ٠,٠٥ يتم قبول الفرض القائل بأنه يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات أما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥ فيتم قبول الفرض القائل بأنه لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات .

٣- اختبار المصداقية والإعتمادية – معامل ألفا كرونباخ – Reliability Analysis :

يقصد بالثبات دقة القياس أو اتساقه أى أن معامل الثبات هو معامل ارتباط بين درجات الإختبار نفسه ويشير الصدق إلى مدى صلاحية استخدام القياسات - الإختبارات - ومدى صحة التفسيرات المقترحة لهذه النتائج ، ويمكن قياس درجة الثبات والصدق لاستمارة الإستقصاء باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، والذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

مدى ثبات وصدق قائمة الإستقصاء (إختبار ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات الكلية
٠,٩٢٠	٠,٨٥٠	١٣٨

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل ألفا للثبات يساوى ٠,٨٥٠ ومعامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات يساوى ٠,٩٢٠ مما يشير إلى أن التناسق الداخلى لاستمارة الإستقصاء يعد قويا ومقبولا بدرجة كبيرة .

سادسا- نتائج إختبارات فروض الدراسة :

جاءت نتائج إختبارات فروض الدراسة الميدانية على النحو الآتى :

إختبار الفرض الأول :

" هناك قصور فى مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا فى مصلحة الضرائب وتحتاج إلى تطوير لمواكبة المتغيرات الضريبية المعاصرة " .

ويختبر هذا الفرض بالسؤال الأول والثانى والثالث كما يلى:

السؤال الأول : هل مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا فى مصلحة الضرائب تعاني من القصور وغير كافية وتحتاج إلى تطوير لمواكبة المتغيرات الضريبية المستجدة ؟.

جدول رقم (٧)

التكرار والنسبة المئوية للموافقة وعدم الموافقة على وجود قصور في مؤشرات تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	قصور في مؤشرات تقييم الأداء
٩١,٤	٥٣	نعم
٨,٦	٥	لا
١٠٠,٠	٥٨	الإجمالي

ويلاحظ على الجدول رقم (٧) أن نسبة (٩١,٤ %) من عينة الدراسة موافقين على أنه هناك قصور في مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً لديهم ، وأن نسبة (٨,٦ %) غير موافقين ، وهذا يدل على أنه هناك قصور في مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً في مصلحة الضرائب .

السؤال الثاني : إذا كانت الإجابة بـ " نعم " فما هي جوانب القصور التي تعاني منها مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً في مصلحة الضرائب ؟.

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول جوانب القصور التي تعاني منها مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً في مصلحة الضرائب واختبار " كا " .

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جوانب القصور
		موافق تماماً %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق تماماً %			
**٠,٠١٠	٩,٢٠٨	٥٠,٩	٣٢,١	-	١٧,٠	-	١,٠٨٧	٤,١٧	تركز على الجوانب المالية فقط وتهمل الجوانب غير المالية .
**٠,٠٠٠	٤٣,٠٧٥	٢٢,٦	٦٢,٣	١١,٣	٣,٨	-	٠,٧٠٦	٤,٠٤	تركز على مؤشرات تقييم الأداء المالي في الأجل القصير وتتجاهل مؤشرات تقييم الأداء غير المالي الذي يهدف إلى قياس محركات أو مسببات الأداء .
**٠,٤٤٤	١,٦٢٣	٤١,٥	٣٠,٢	٢٨,٣	-	-	٠,٨٣٣	٤,١٣	غير كافية وغير ملائمة لمواكبة المتغيرات الضريبية المستجدة .
**٠,٠٠٠	٦٧,٩٨١	٧٣,٥	١٥,١	٥,٧	-	٥,٧	١,٠٣١	٤,٥١	لا تأخذ في اعتبارها تأثير العنصر البشري على الأداء الضريبي .
**٠,٠٠٤	١٠,٩٠٦	٢٢,٦	٥٤,٨	٢٢,٦	-	-	٠,٦٧٩	٤,٠٠	تهمل التأثير البيئي للمصلحة .

تجاهل معدل إنجاز مأمور الضرائب	٣,٧٧	٠,٨٦٩	-	٥,٧	٣٤,٠	٣٧,٧	٢٢,٦	١٣,١٨٩	٠,٠٠٤**
-الكيف- والإهتمام فقط بالكم مما يضعف قدرة الإدارة على رفع مستوى أداء مأموري الضرائب .									
عدم القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي نظرا لكونها تهتم بالأداء في الماضي .	٤,٥٥	٠,٦٩٥	-	-	١١,٣	٢٢,٦	٦٦,١	٢٦,٥٢٨	٠,٠٠٠**
تغفل خدمة الممول كبعد إستراتيجي .	٤,٢٨	٠,٩٤٨	-	٩,٤	٥,٧	٣٢,١	٥٢,٨	٣٠,٥٤٧	٠,٠٠٠**
الإجمالي	٤,١٨	٠,٨٥٦	٠,٧	٤,٥	١٤,٩	٣٥,٨	٤٤,١		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (٨) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا تجاه الموافقة على جوانب القصور التي تعاني منها مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,١٨) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٨٥٦) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم تجاه الموافقة على جوانب القصور . ويشير إختبار "كا" إلى أن مستوى المعنوية لكل جوانب القصور التي تعاني منها مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقة عينة الدراسة على كل جوانب القصور . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - موافق تماما وموافق - تمثلت في (٧٩,٩%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١٤,٩%) ونسبة - غير موافق تماما وغير موافق - تمثلت في (٥,٢%) من حجم عينة الدراسة . وهو ما يؤكد على أن هناك قصور تعاني منها مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب ، ومن ثم ثبوت صحة الجزء الأول من الفرض الأول .

السؤال الثالث : إذا كانت الإجابة ب " نعم " أيضا فما هي مبررات تطوير مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب ؟.

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول مبررات تطوير مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب واختبار " كا" .

جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مبررات التطوير
		موافق تماما %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق تماما %			
**٠,٠٠٢	١٢,٢٦٤	٣٩,٦	٤٩,١	١١,٣	-	-	٠,٦٦٢	٤,٢٨	الحاجة إلى استخدام أساليب التقييم الحديثة للمحاسبة الإدارية .
**٠,٠٠٠	٤٧,١٥١	٣,٧	٦٢,٣	٥,٧	٢٨,٣	-	٠,٩٤٩	٣,٤٢	تحديث إجراءات التحاسب الضريبي وقواعد البيانات.
**٠,٠٠٧	٦,٦٠٤	٣٠,٢	٢٠,٧	٤٩,١	-	-	٠,٨٧٨	٣,٨١	تحقيق تطلعات الحكومة الإلكترونية .
**٠,٠٠٥	١٣,٣٠٨	٣٠,٢	٢٤,٥	٣٩,٦	٥,٧	-	٠,٩٤٨	٣,٧٩	أحكام الرقابة للحد من الفاقد الضريبي .
**٠,٠٠٠	٣٢,١٨٩	٦٩,٨	١٨,٩	١١,٣	-	-	٠,٦٩٢	٤,٥٨	الارتفاع بمستوى جودة الخدمات المقدمة للممولين .
		٣٤,٧	٣٥,١	٢٣,٤	٦,٨	-	٠,٨٢٦	٣,٩٨	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٩) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا تجاه الموافقة على مبررات تطوير مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٣,٩٨) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٨٢٦) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم تجاه الموافقة على مبررات التطوير . ويبين إختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لكل مبررات تطوير مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر على أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على جميع مبررات التطوير . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - موافق تماما وموافق - تمثلت في (٦٩,٨ %) ونسبة - محايد - تمثلت في (٢٣,٤ %) ونسبة - غير موافق - تمثلت في (٦,٨ %) من حجم عينة الدراسة . وهو ما يؤكد على أن هناك مبررات لتطوير مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حاليا في مصلحة الضرائب ، وبالتالي ثبوت صحة الجزء الثاني من الفرض الأول ، ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض الأول ككل .

اختبار الفرض الثاني :

" توجد أهمية لتطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل فى مصلحة الضرائب لتقييم الأداء "

وهذا الفرض يختبر بالسؤال الرابع كالاتى :

السؤال الرابع : هل توجد أهمية لتطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب ؟.

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول أهمية تطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب واختبار " كا " .

جدول رقم (١٠)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الأهمية
		موافق تماما %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق تماما%			
**٠,٠٠٠	٥٢,٣٧٩	٧٧,٦	١٧,٢	٥,٢	-	-	٠,٥٥٥	٤,٧٢	توفير بيانات عن الأداء غير المالى للمصلحة .
**٠,٠٠٠	٢٧,٤٤٨	٦٥,٥	١٣,٨	٢٠,٧	-	-	٠,٨٢٠	٤,٤٥	زيادة قدرة المصلحة على التعلم والإبتكار ومواكبة الوحدات الإقتصادية الخاصة .
**٠,٠٠٠	٣٧,٠٦٩	٧٠,٧	١٩,٠	١٠,٣	-	-	٠,٦٧٤	٤,٦٠	ترشيد النفقات الضريبية .
**٠,٠٠٠	٣٩,٥٥٢	٧٠,٧	٢٤,١	٥,٢	-	-	٠,٥٧٩	٤,٦٦	زيادة قدرة المصلحة على مراقبة ومتابعة الأداء وتحديد النقاط المطلوب تعديلها لتحسين الأداء .
**٠,٠٠٠	٢٣,٨٢٨	٥٦,٩	٣٧,٩	٥,٢	-	-	٠,٥٩٩	٤,٥٢	توفير بيانات وأسس موضوعية تمكن المصلحة من مقارنة أدائها مع الوحدات الحكومية الأخرى .
**٠,٠٠٠	٣٠,٦٥٥	٦٧,٢	١٢,١	٢٠,٧	-	-	٠,٨٢١	٤,٤٧	توجيه استراتيجيه المصلحة بشكل صحيح تجاه المجتمع الضريبى بما يحقق أهدافها .
**٠,٠٠٠	٤٦,١٣٨	٦٢,١	٢٢,٤	٥,٢	١٠,٣	-	٠,٩٨٦	٤,٣٦	تحديد المساعدة عن الأداء فى جميع مستويات المصلحة .

**٠,٠٠٠	٣٦,٦٢١	٤٣,٠	٤٦,٦	٥,٢	٥,٢	-	٠,٧٩٠	٤,٢٨	توفير فهم أفضل لتوقعات ومتطلبات الممول .
**٠,٠٠٠	٣٠,٠٣٤	٦٧,٢	١٧,٣	١٥,٥	-	-	٠,٧٥٥	٤,٥٢	تدعيم التحسينات الحادثة في أداء مأموري الضرائب .
**٠,٠٠٠	٣٤,٥٨٦	٤٨,٤	٢٢,٤	١٥,٥	١٠,٣	٣,٤	١,١٧٧	٤,٠٢	تقليل الفاقد الضريبي وتخفيض الدورة الزمنية لعملية التحاسب الضريبي .
**٠,٠٠٠	٣١,٢٧٦	٦٧,٣	٢٢,٤	١٠,٣	-	-	٠,٦٧٨	٤,٥٧	تحسين الروح المعنوية لمأموري الضرائب وتغيير اتجاهاتهم وثقافتهم وفكرهم تجاه العمل بالمصلحة .
**٠,٠٠٠	٢٦,٢٧٦	٤٣,١	٣٩,٧	١٣,٨	٣,٤	-	٠,٨١٧	٤,٢٢	تخفيض الاختلافات الموجودة في عملية التحاسب الضريبي .
**٠,٠٠٠	٢٤,٨٦٢	٦٣,٨	٢٢,٤	١٣,٨	-	-	٠,٧٣١	٤,٥٠	تخفيض عدد العيوب في مخرجات عملية التحاسب الضريبي .
**٠,٠٠٠	١٠,٦٢١	٥٥,٢	٤١,٤	١,٧	١,٧	-	٠,٥٠٢	٤,٥٥	زيادة رضا الممولين وزيادة ولائهم للمصلحة .
**٠,٠٠٠	٢٦,٥١٧	٦٠,٣	٣٤,٥	٥,٢	-	-	٠,٥٩٧	٤,٥٥	زيادة انتماء مأموري الضرائب للمصلحة .
**٠,٠٠٠	٥٦,٨٩٧	٦٧,٣	١٧,٢	١٠,٣	٥,٢	-	٠,٨٨٣	٤,٤٧	كل ما سبق .
		٦١,٧	٢٥,٦	١٠,٢	٢,٣	٠,٢	٠,٧٥٠	٤,٤٧	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا تجاه الموافقة على أهمية تطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٤٧) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٧٥٠) وهذا الانخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم تجاه الموافقة على أهمية التطبيق بشكل متكامل . ويشير اختبار " كا " إلى أن مستوى المعنوية لكل عناصر أهمية تطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقه عينة الدراسة على أهمية التطبيق بشكل متكامل . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - موافق تماما وموافق تمثلت فى (٨٧,٣%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (١٠,٢%) ونسبة - غير موافق تماما وغير موافق - تمثلت فى (٢,٥%) من حجم عينة الدراسة . وبناءً على ما سبق توجد أهمية لتطبيق أسلوبى بطاقة القياس

المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء في مصلحة الضرائب ، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثاني.

اختبار الفرض الثالث :

" توجد علاقات متداخلة ذات دلالة إحصائية بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة من ناحية وتقييم أداء مصلحة الضرائب من ناحية أخرى " .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسى فروض فرعية يتم اختبارها بالسؤال الخامس كما يلي :

السؤال الخامس : يتطلب التكامل بين استخدام أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة فى مصلحة

الضرائب تحديد ثلاثة مجالات رئيسية مرتبطة بعملية تقييم الأداء :

(أ) تحديد أبعاد عملية تقييم الأداء :

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول أبعاد عملية تقييم الأداء واختبار " كا " .

جدول رقم (١١)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العناصر
		موافق تماما %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق تماما %			
**٠,٠٠٠	٣٢,١٠٣	٦٢,١	٢٧,٦	١٠,٣	-	-	٠,٦٨٢	٤,٥٢	الأهداف المالية .
**٠,٠٠٢	٢٧,٤٤٨	٣٧,٩	٥٣,٥	٨,٦	-	-	٠,٦٢٢	٤,٢٩	رضا الممولين وتلبية احتياجاتهم .
**٠,٠٠٠	٣٩,٣٧٩	١٩,٠	٣٦,٢	٤٤,٨	-	-	٠,٧٦٢	٣,٧٤	العمليات التشغيلية للنحاسب الضريبى .
**٠,٠٠٠	٣٤,٠٠٠	٢٩,٣	٥٥,٢	٥,٢	١٠,٣	-	٠,٨٧٨	٤,٠٣	قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو .
**٠,٠٠١	١٥,٢٤١	٣٢,٨	١٣,٨	٢٢,٤	٣١,٠	-	١,٢٤٦	٣,٤٨	الالتزام بالمسئوليات البيئية .
		٣٦,٢	٣٧,٢	١٨,٣	٨,٣	-	٠,٨٣٨	٤,٠١	الإجمالى

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (١١) أن الوسط الحسابى الإجمالى دال إحصائياً تجاه الموافقة على أبعاد عملية تقييم الأداء حيث بلغ (٤,٠١) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالى بلغ (٠,٨٣٨) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم تجاه الموافقة على أبعاد عملية تقييم الأداء . ويبين اختبار " كا " أن مستوى المعنوية لجميع عناصر أبعاد عملية تقييم الأداء أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر على أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء

المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على أبعاد عملية تقييم الأداء . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - موافق تماما وموافق - تمثلت في (٧٣,٤%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١٨,٣%) ونسبة - غير موافق - تمثلت في (٨,٣%) من حجم عينة الدراسة . وهو ما يدل على أن هناك موافقة حول أبعاد عملية تقييم الأداء .

(ب) تحديد العلاقات المتداخلة بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة :

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول العلاقات المتداخلة بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (١٢)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ارتباط قوى جداً %	ارتباط قوى %	ارتباط متوسط %	ارتباط ضعيف %	ارتباط ضعيف جداً%			
**٠,٠٠٠	٤٧,٦٢١	٧٥,٩	١٥,٥	٨,٦	-	-	٠,٦٣٢	٤,٦٧	سيجما ستة تعمل على تقديم خدمات خالية تقريبا من العيوب تحقق رغبات واحتياجات الممولين مما يزيد من الحصيلة الضريبية، وبطاقة القياس المتوازن يتمثل أول محاورها فى المحور المالى .
**٠,٠٠٠	٤٣,٢٤١	٥٦,٩	٣٢,٧	٥,٢	٥,٢	-	٠,٨١٧	٤,٤١	الممولون يمثلون محور اهتمام سيجما ستة حيث انهم أساس وضع استراتيجية تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الضريبية، ويعتبر الممولون ثانى محاور بطاقة القياس المتوازن .

**٠,٠٠٠	٤٦,٥٨٦	٧٤,٢	٢٢,٤	٣,٤	-	-	٠,٥٣٠	٤,٧١	أن أساس سيجما ستة هو تحسين أداء تشغيل عمليات التحاسب الضريبي بحيث لا تتعدى العيوب فيها ٣,٤ عيب / مليون فرصه ، والمحور الثالث لبطاقة القياس المتوازن هو عمليات التشغيل الداخلية .
**٠,٠٠٤	١٥,٦٢١	٥٥,٢	٤٤,٨	-	-	-	٠,٥٠٢	٤,٥٥	من خلال سيجما ستة يتم الاهتمام بمأموري الضرائب وتدريبهم وتحفيزهم وتوصيل الإستراتيجية لهم حيث يمثلون الركيزة الرئيسية المفترض تحقيقها لأهداف تنفيذ الإستراتيجية ، والمحور الرابع لبطاقة القياس المتوازن هو محور التعلم والنمو .
**٠,٠٠٧	١٠,٠٦٩	٤١,٤	٤٤,٨	١٣,٨	-	-	٠,٦٩٦	٤,٢٨	سيجما ستة تهتم بجودة الخدمات وتهتم بكفاءة الأداء الضريبي متضمنا كفاءة الأداء البيئي ، ومن ثم تحقيق الجودة البيئية والتزام المصلحة بمسئولياتها تجاه البيئة، والمحور البيئي خامس محاور بطاقة القياس المتوازن .
		٦٠,٧	٣٢,١	٦,٢	١,٠	-	٠,٦٣٥	٤,٥٢	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (١٢) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا تجاه الارتباط والتداخل

القوى بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة حيث بلغ (٤,٥٢) وهو أعلى من متوسط أداة

القياس (Test Value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (0,635) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الارتباط والتدخل القوي بين الأسلوبين . ويشير إختبار " كا " إلى أن مستوى المعنوية لجميع عناصر العلاقات المتداخلة بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة أقل من (0,05) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد الارتباط والتداخل القوي بين الأسلوبين . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - ارتباط قوى وقوى جدا - تمثلت فى (92,8%) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت فى (6,2 %) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت فى (1,0%) من حجم عينة الدراسة . وفى ضوء ما سبق توجد علاقات متداخلة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة ، ومن ثم ثبوت صحة الجزء الأول من الفرض الثالث الرئيسى .

(ج) تحديد العلاقات المتداخلة بين الأسلوب المتكامل - القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم أداء مصلحة الضرائب :

لإختبار الجزء الثانى من الفرض الثالث الرئيسى وهو توجد علاقات متداخلة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم أداء مصلحة الضرائب ، ينبغى إختبار الفروض الفرعية له مع مراعاة أن :

الأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - يتفرع إلى :

- المحور المالى متضمنا قياسات سيجما ستة .
- محور الممولون متضمنا قياسات سيجما ستة .
- محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة .
- محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة .
- المحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة .

وتقييم أداء مصلحة الضرائب يتفرع إلى :

- الأداء المالى .
- رضا الممولين .
- كفاءة تشغيل عمليات التحاسب الضريبى .
- قدرة المصلحة ومأموري الضرائب على التعلم والنمو .
- مدى إلتزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية .

الفرض الفرعى الأول :

" توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالى للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مستوى الأداء المالى "

- التوزيع التكرارى والنسبة المئوية وإختبار " كا " تجاه المحور المالى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم الأداء المالى .

جدول رقم (١٣)

التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	النسبة %	التكرار	المحور المالى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم الأداء المالى
*,***	٢٨,٥٤٧	٥٣,٤	٣١	ارتباط قوى جدا
		٣٦,٢	٢١	ارتباط متوسط
		١٠,٤	٦	ارتباط ضعيف
		١٠٠,٠	٥٨	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويتضح من الجدول رقم (١٣) أن مستوى المعنوية للمحور المالى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم الأداء المالى أقل من (٠,٠٥) وهو ما يدل على أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية- فى آراء المستقصى منهم . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - ارتباط قوى جدا - تمثلت فى (٥٣,٤ %) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت فى (٣٦,٢ %) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت فى (١٠,٤ %) من حجم عينة الدراسة . وعلى ذلك فإن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين المحور المالى متضمنا قياسات سيجما ستة وتقييم الأداء المالى ، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعى الأول .

الفرض الفرعى الثانى :

" توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور الممولين للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مستوى رضا المجتمع الضريبي " .

- التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار " كا^٢ " تجاه محور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مستوى رضا المجتمع الضريبي .

جدول رقم (١٤)

التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	النسبة %	التكرار	محور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مستوى رضا المجتمع الضريبي
*,***	٢٧,٣٠١	٥٨,٦	٣٤	ارتباط قوى جدا
		٣٦,٢	٢١	ارتباط متوسط
		٥,٢	٣	ارتباط ضعيف
		١٠٠,٠	٥٨	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (١٤) أن مستوى المعنوية لمحور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مستوى رضاء المجتمع الضريبي أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وأن من إجمالي الإجابات نسبة - ارتباط قوى جدا- تمثلت في (٥٨,٦ %) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت في (٣٦,٢ %) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت في (٥,٢ %) من حجم عينة الدراسة . وعلى هذا فإن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين محور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة وتقييم مستوى رضاء المجتمع الضريبي ، ومن ثم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني .

الفرض الفرعي الثالث :

- " توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور عمليات التشغيل الداخلية للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبي " .
- التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار " كا^٢ " تجاه محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبي .

جدول رقم (١٥)

التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	النسبة %	التكرار	محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبي
*,***	٣١,٧٢٤	٥١,٧	٣٠	ارتباط قوى جدا
		٣٨,٠	٢٢	ارتباط متوسط
		١٠,٣	٦	ارتباط ضعيف
		١٠٠,٠	٥٨	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (١٥) أن مستوى المعنوية لمحور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبي أقل من (٠,٠٥) وهو ما يدل على أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - ارتباط قوى جدا - تمثلت في (٥١,٧ %) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت في (٣٨,٠ %) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت في (١٠,٣ %) من حجم عينة الدراسة . وعلى ذلك فإن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة وتقييم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبي ، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث .

الفرض الفرعى الرابع :

" توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو " .

- التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار " كا^٢ " تجاه محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو .

جدول رقم (١٦)

التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	النسبة %	التكرار	محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو
**,٠٠٠	٤٣,١٢٤	٦٧,٢	٣٩	ارتباط قوى جدا
		٢٠,٧	١٢	ارتباط متوسط
		١٢,١	٧	ارتباط ضعيف
		١٠٠,٠	٥٨	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية **,٠٠٥

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن مستوى المعنوية لمحور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وأن من إجمالى الإجابات نسبة - ارتباط قوى جدا - تمثلت فى (٦٧,٢%) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت فى (٢٠,٧%) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت فى (١٢,١%) من حجم عينة الدراسة . وعلى هذا فإن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة وتقييم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو، ومن ثم ثبوت صحة الفرض الفرعى الرابع .

الفرض الفرعى الخامس :

" توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين المحور البيئى للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية " .

- التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار " كا^٢ " تجاه المحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية .

جدول رقم (١٧)

التوزيع التكرارى والنسبة المئوية واختبار كا^٢

المحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية	التكرار	النسبة %	كا ^٢	مستوى المعنوية كا ^٢
ارتباط قوى جدا	٣٤	٥٨,٦	٢٧,٢٦٤	*,*,*,*,*
ارتباط متوسط	١٥	٢٥,٩		
ارتباط ضعيف	٩	١٥,٥		
الإجمالى	٥٨	١٠٠,٠		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ **

ويظهر من الجدول رقم (١٧) أن مستوى المعنوية للمحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة يقيم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية- توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وأن من إجمالى الإجابات نسبة - ارتباط قوى جدا - تمثلت فى (٥٨,٦ %) ونسبة - ارتباط متوسط - تمثلت فى (٢٥,٩%) ونسبة - ارتباط ضعيف - تمثلت فى (١٥,٥ %) من حجم عينة الدراسة . وبناء على ما سبق فإن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين المحور البيئى متضمناً قياسات سيجما ستة وتقييم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية . وذلك يدل على ثبوت صحة الفرض الفرعى الخامس ، وبالتالي ثبوت صحة الجزء الثانى من الفرض الثالث الرئيسى، ومن ثم فقد تم إثبات صحة الفرض الثالث ككل .

اختبار الفرض الرابع :

" يصلح المدخل المقترح لتقييم الأداء باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة للتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية "

ويختبر هذا الفرض بالسؤال السادس كما يلى :

السؤال السادس : قدم الباحث مدخلا مقترحا لتقييم أداء مصلحة الضرائب يرتكز على مجموعة من الخطوات الأساسية ، وجاء المدخل فى اثنى عشر خطوة متتالية وتعتمد كل خطوة على مجموعة من الإجراءات .

الخطوة الأولى : صياغة رسالة مصلحة الضرائب :

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول صياغة رسالة مصلحة الضرائب واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (١٨)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**،،،،،	٧١,٧٩٣	٧٢,٤	١٧,٢	٥,٢	٥,٢	-	٠,٨١٩	٤,٥٧	الإعلان عن إتجاه وتوجهات وفلسفة المصلحة .
**،،،،،	٣٠,٠٣٤	٦٣,٨	٣١,٠	٥,٢	-	-	٠,٥٩٢	٤,٥٩	تحديد أسباب وأهداف وجود المصلحة .
**،،،،،	٨,٣١٠	٤٣,١	٤١,٤	١٥,٥	-	-	٠,٧٩٠	٤,٢٨	تحديد ما تحاول المصلحة عمله .
**،،،،،	٣٩,٩٦٦	١٢,١	٧٢,٤	١٥,٥	-	-	٠,٥٢٩	٣,٩٧	تحديد أنشطة التحاسب الضريبي التي تمارسها المصلحة والخدمات التي ترغب في تقديمها .
		٤٧,٨	٤٠,٥	١٠,٤	١,٣	-	٠,٦٨٢	٤,٣٥	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (١٨) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة صياغة رسالة مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٣٥) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value = 3) وأن الإنحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٦٨٢) ويدل هذا الانخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لجميع عناصر خطوة صياغة رسالة مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٨٨,٣%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١٠,٤%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (١,٣%) من حجم عينة الدراسة . وبالتالي فإن خطوة صياغة رسالة مصلحة الضرائب ممكنة التطبيق .

الخطوة الثانية : صياغة رؤية مصلحة الضرائب :

- الإحصاءات الوصفية لأراء المستقصى منهم حول صياغة رؤية مصلحة الضرائب واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (١٩)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً%			
**،،،،،	٢٢،١٣٨	٤٨،٢	٢٥،٩	٢٠،٧	٥،٢	-	٠،٩٣٩	٤،١٧	تحديد وجهة نظر مصلحة الضرائب.
**،،،،،	٣٨،٦٩٠	٣٧،٩	٥١،٧	٥،٢	٥،٢	-	٠،٧٧٣	٤،٢٢	تحديد الأهداف وكيفية تنفيذ رسالة المصلحة .
		٤٣،١	٣٨،٨	١٢،٩	٥،٢	-	٠،٨٦٠	٤،٢٠	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠،٠٥**

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة صياغة رؤية مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤،٢٠) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value = 3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠،٨٦٠) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس أراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين اختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لعنصرى خطوة صياغة رؤية مصلحة الضرائب أقل من (٠،٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى أراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقه عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت فى (٨١،٩%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (١٢،٩%) ونسبة - صعبة التطبيق - تمثلت فى (٥،٢%) من حجم عينة الدراسة. ومن ثم فإن خطوة صياغة رؤية مصلحة الضرائب ممكنة التطبيق .

الخطوة الثالثة : تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب (SWOT) :

- الإحصاءات الوصفية لأراء المستقصى منهم حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) واختبار

" كا^٢ " .

جدول رقم (٢٠)
الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممك التطبيق تماماً %	ممك التطبيق %	محايد %	غير ممك التطبيق %	غير ممك التطبيق تماماً %			
**،،،،،	٢١,٩٦٦	٥٣,٤	٤١,٤	٥,٢	-	-	٠,٥٩٩	٤,٤٨	تحديد نقاط القوة الداخلية للمصلحة وتتميتها .
**،،،،،	٣٦,٨٦٢	٦٨,٩	٢٥,٩	٥,٢	-	-	٠,٥٨٣	٤,٦٤	تحديد نقاط الضعف الداخلية للمصلحة وعلاجها والقضاء عليها .
**،،،،،	٥٦,٣٤٥	٢٤,١	٦٥,٥	٥,٢	٥,٢	-	٠,٧٠٨	٤,٠٩	تحديد الفرص الخارجية الحالية والمتوقعة للمصلحة ومحاولة الإستفادة منها .
**،،،،،	٣٢,١٠٩	٦٥,٦	٢٩,٢	٥,٢	-	-	٠,٥٩١	٤,٦٠	تحديد التهديدات الخارجية للمصلحة ومواجهتها ومحاولة تحييمها .
		٥٣,٠	٤٠,٥	٥,٢	١,٣	-	٠,٦٢٠	٤,٤٥	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (٢٠) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب (SWOT) حيث بلغ (٤,٤٥) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الإنحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٦٢٠) ويدل هذا الانخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لجميع عناصر خطوة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب (SWOT) أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقه عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٩٣,٥%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٥,٢%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت

في (١,٣%) من حجم عينة الدراسة . وبناءً على ما سبق فإن خطوة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب (SWOT) ممكنة التطبيق .

الخطوة الرابعة : تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب:

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٢١)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٢١,٧٥٩	٥٨,٦	٣٢,٨	٨,٦	-	-	٠,٦٥٦	٤,٥٠	فهل هي استراتيجية تحقيق المستهدف من الحصيلة الضريبية ، أم هي استراتيجية تخفيض تكلفة العمل الضريبي وسرعة ودقة إنجاز عملية الحساب الضريبي ، أم هي استراتيجية التركيز على الاسـتراتيجيتين السابقتين.
		٥٨,٦	٣٢,٨	٨,٦	-	-	٠,٦٥٦	٤,٥٠	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٢١) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة تحديد إستراتيجية مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٥٠) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٦٥٦) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين اختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لخطوة تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٩١,٤%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٨,٦%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (٠,٠%) من حجم عينة الدراسة . وفي ضوء ما سبق فإن خطوة تحديد استراتيجية مصلحة الضرائب ممكنة التطبيق .

الخطوة الخامسة : التعريف Define :

الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول خطوة التعريف وإختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٢٢)

الإحصاءات الوصفية وإختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	خطوة التعريف
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
إختيار فريق عمل بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ممن تتوافر فيهم الصفات الآتية :									
**٠,٠٠١	١٣,٧٩٣	٤٤,٨	٤٤,٨	١٠,٤	-	-	٠,٦٦٤	٤,٣٤	القدرة على التواصل وإلتصال بالآخرين .
**٠,٠٠٠	٢٣,٣٧٩	٤٨,٣	٣١,١	١٠,٣	١٠,٣	-	٠,٩٩٤	٤,١٧	يكون عضواً نشطاً متحمساً لمشروع عمل بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .
**٠,٠٠٠	٢٢,٧٩٣	٥٥,١	٣٩,٧	٥,٢	-	-	٠,٦٠٠	٤,٥٠	الرغبة القوية في التعلم وتلقى جرعات زائدة من التدريبات.
**٠,٠٠٦	١٠,٣٧٩	٥٠,٠	٣٤,٥	١٥,٥	-	-	٠,٧٣٩	٤,٣٤	يحظى باحترام داخل الإدارة الذي يعمل فيها.
**٠,٠٠٠	١٨,٨٦٢	٥٦,٩	٣٢,٨	١٠,٣	-	-	٠,٦٨١	٤,٤٧	تدريب فريق العمل الذي تم إختياره .
**٠,٠٠٦	١١,٠٦٩	٢٩,٢	٣٩,٧	٣١,١	-	-	٠,٧٨٣	٣,٩٨	تحديد المشكلات التي تواجه مصلحة الضرائب .
**٠,٠٠٠	٦٨,٥١٧	٨٤,٥	١٠,٣	٥,٢	-	-	٠,٥٢٢	٤,٧٩	إختيار المشكلة محل التحسين .
**٠,٠٠١	١٤,٧٢٤	٣٩,٧	٥٠,٠	١٠,٣	-	-	٠,٦٤٩	٤,٢٩	إعداد وثيقه عمل الفريق الذي تم تدريبه.
		٥١,١	٣٥,٣	١٢,٣	١,٣	-	٠,٧٠٤	٤,٣٦	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة التعريف في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٣٦) وهو أعلى من متوسط أداة القياس

(Test Value=3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٧٠٤) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لخطوة التعريف في مصلحة الضرائب أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقه عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت فى (٨٦,٤%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (١٢,٣%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت فى (١,٣%) من حجم عينة الدراسة . وبالتالي فإن خطوة التعريف ممكنة التطبيق فى مصلحة الضرائب .

الخطوة السادسة : ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات أداء مالية وغير مالية خلال كل محور من محاور بطاقة القياس المتوازن والمتضمنة قياسات سيجماس ستة - خطوة القياس فى

منهج DMAIC :-

(أ) مؤشرات المحور المالى متضمنا قياسات سيجماس ستة :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه مؤشرات المحور المالى متضمنا قياسات سيجماس ستة وإختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٢٣)

الإحصاءات الوصفية وإختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	المقاييس / المؤشرات
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٢٥,٠٦٩	٣٦,٢	٥٨,٦	٥,٢	-	-	٠,٥٦٨	٤,٣١	معدل الحصيلة المحققة إلى المستهدفه - الربط السنوى - .
**٠,٠٠٠	١٥,٤٤٨	٣٧,٩	٥١,٨	١٠,٣	-	-	٠,٦٤٣	٤,٢٨	معدل المحصل مقدما إلى إجمالي الحصيلة.
**٠,٠٠٨	١١,٩٣١	٣٧,٩	٣٢,٨	٢٠,٧	٨,٦	-	٠,٩٧٣	٤,٠٠	معدل المحصل من المتأخرات إلى إجمالي المتأخرات .
**٠,٠٠١	١٤,٢٧٦	٤١,٤	٣٧,٩	٢٠,٧	-	-	٠,٧٦٧	٤,٢١	معدل المحصل بموجب الإقرارات المقدمة إلى إجمالي الحصيلة.

معدل المحصل بموجب لجان الطعن والمحاكم إلى إجمالي الحصيلة.	٤,٢٢	٠,٧٠٢	-	-	١٥,٥	٤٦,٦	٣٧,٩	٨,٩٣١	**٠,٠٠١
معدل التهرب الضريبي إلى إجمالي الحصيلة.	٤,٤٧	٠,٦٨١	-	-	١٠,٣	٣٢,٨	٥٦,٩	١٨,٨٦٢	**٠,٠٠٠
معدل الحصيلة إلى تكلفة تحصيل الضريبة.	٤,٢٦	٠,٦٣٧	-	-	١٠,٣	٥٣,٤	٣٦,٣	١٦,٣٧٩	**٠,٠٠٠
معدل الحصيلة إلى تكلفة جودة الخدمات الضريبية .	٣,٩٨	٠,٧٨٣	-	-	٣١,٠	٣٩,٧	٢٩,٣	١١,٠٦٩	**٠,٠٠٦
مقياس الإنجاز النهائي للملفات الضريبية (FY).	٣,٤٧	١,٢٠٣	-	٣١,٠	١٩,٠	٢٢,٤	٢٧,٦	١٢,٠٠٠	**٠,٠٠٢
الإجمالي	٤,١٣	٠,٧٧٠	-	٤,٤	١٥,٩	٤١,٨	٣٧,٩		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (٢٣) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق مؤشرات المحور المالي متضمنا قياسات سيجمما في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,١٣) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٧٧٠) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين إختبار " كا " أن مستوى المعنوية لكافة مؤشرات المحور المالي متضمنا قياسات سيجمما ستة أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقه عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٧٩,٧%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١٥,٩%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (٤,٤%) من حجم عينة الدراسة . ومن ثم فإن مؤشرات المحور المالي متضمنا قياسات سيجمما ستة يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب .

(ب) مؤشرات محور الممولين متضمنا قياسات سيجمما ستة :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه مؤشرات محور الممولين متضمنا قياسات سيجمما ستة واختبار " كا " .

جدول رقم (٢٤)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس / المؤشرات
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**،،،،،	٢٩,٧٥٩	١٩,٠	٣٧,٩	٣٤,٥	٥,٢	٣,٤	٠,٩٦٨	٣,٦٤	معدل الارتقاء بمستوى الخدمات الضريبية المقدمة إلى الممولين.
**،،،،٤	١٠,٨٩٧	٣٧,٩	٤٨,٣	١٣,٨	-	-	٠,٦٨٣	٤,٢٤	معدل الإقرارات الضريبية المقدمة إلى إجمالي الممولين .
**،،،،١	١٥,٦٥٥	٣٢,٨	٣٩,٧	٢٢,٣	٥,٢	-	٠,٨٧٩	٤,٠٠	معدل الإقرارات الضريبية التي لم يجرى عليها تعديلا إلى إجمالي الممولين .
**،،،،١	١٣,٦٩٠	٥٣,٤	٣٢,٨	١٣,٨	-	-	٠,٧٢٤	٤,٤٠	معدل اعتماد الإقرارات المقدمة في ضوء معلومات المصلحة عن أنشطة الممولين .
**،،،،١	١٦,٦٢١	٤٦,٦	١٩,٠	٢٤,١	١٠,٣	-	١,٠٦٨	٤,٠٢	معدل المنظمات المقدمة إلى إجمالي الإخطارات الضريبية .
**،،،،١	١٥,٥١٧	٤٣,٢	٣١,٠	١٥,٥	١٠,٣	-	١,٠٠٦	٤,٠٧	معدل المنظمات لصالح المصلحة إلى إجمالي المنظمات الضريبية .
**،،،،،	٢٨,٣٤٥	٤٨,٣	١٣,٨	٣٤,٥	٣,٤	-	٠,٩٨٩	٤,٠٧	نسبة عدد الممولين الجدد خلال الفترة إلى إجمالي عدد الممولين بالمصلحة .
**،،،،١	١٧,٣١٠	٤٣,١	٢٩,٣	٢٢,٤	٥,٢	-	٠,٩٣١	٤,١٠	نسبة عدد حالات التهرب الضريبي إلى إجمالي عدد الممولين.

**،٠٠٠	١٩,٣٧٩	٣٧,٩	٣٩,٧	١٧,٢	٥,٢	-	٠,٨٧٢	٤,١٠	مقياس العيوب فى الخدمات الضريبية لكل مليون فرصة أمام المصلحة (DMPO).
**،٠٠١	١٦,٦٢١	٢٠,٧	٣٩,٦	٣٤,٥	٥,٢	-	٠,٨٤٤	٣,٧٦	مقياس العيوب فى الخدمات الضريبية بالمأمورية (DPU).
**،٠١٢	٨,٨٢٥	٥١,٨	٢٤,١	٢٤,١	-	-	٠,٨٣٣	٤,٢٨	مقياس الإنجاز النهائى للملفات الضريبية (FY).
		٣٩,٥	٣٢,٣	٢٣,٤	٤,٥	٠,٣	٠,٨٩٠	٤,٠٦	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٢٤) أن الوسط الحسابي الإجمالى دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق مؤشرات محور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة فى مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٠٦) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالى بلغ (٠,٨٩٠) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا " إلى أن مستوى المعنوية لكافة مؤشرات محور الممولين متضمنا قياسات سيجما ستة أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالى الإجابات نسبة -إمكانية التطبيق- تمثلت فى (٧١,٨%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (٢٣,٤%) ونسبة - صعبة التطبيق - تمثلت فى (٤,٨%) من حجم عينة الدراسة. وفى ضوء ما سبق فإن مؤشرات محور الممولين متضمناً قياسات سيجما ستة يمكن تطبيقها فى مصلحة الضرائب .

(ج) مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة واختبار " كا " .

جدول رقم (٢٥)
الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس / المؤشرات
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠١	١٣,٦٩٠	٣٢,٨	٥٣,٤	١٣,٨	-	-	٠,٦٦١	٤,١٩	مدى تنفيذ أحكام القانون الضريبي ولائحته التنفيذية بعدالة وشفافية.
**٠,٠٠٨	١١,٢٧٦	٢٧,٦	٣٢,٨	٣٩,٦	-	-	٠,٨١٨	٣,٨٨	عدد التعليمات التفسيرية والمنشورات والكتب الدورية التي أصدرتها المصلحة خلال الفترة .
**٠,٠٠٠	١٦,١٧٢	١٢,١	٣٢,٧	٥٥,٢	-	-	٠,٧٠٤	٣,٥٧	عدد حالات الحصر الرأسى والأفقى للمجتمع الضريبي .
**٠,٠٠٠	٦٥,٤٤٨	٢٢,٥	٦٠,٣	٨,٦	٥,٢	٣,٤	٠,٩١٥	٣,٩٣	عدد حالات التأخير فى الفحص بسبب عدم كفاية وسائل الفحص المناسبة.
**٠,٠٠٠	٤٥,٣١٠	٣٩,٨	٥٣,٤	٣,٤	٣,٤	-	٠,٧٣٦	٣,٨٦	عدد حالات اللجوء الى الإدارة العامة للبحوث الضريبية لطلب المشورة الفنية .
**٠,٠٠٠	٣٢,١٠٣	٨,٧	٦٧,٢	٢٤,١	-	-	٠,٧٠١	٤,٢٩	عدد حالات الاعتماد على بيانات الإدارة العامة لتجميع الخصم تحت حساب الضريبة .
**٠,٠٠٩	١٣,٥٥٢	٢٩,٣	٢٥,٩	٤٤,٨	-	-	٠,٥٥٦	٣,٨٤	عدد أوامر الحجز الإداري المنفذ لصالح المصلحة إلى إجمالي أوامر الحجز.
**٠,٠٠٠	٤١,٣١٠	٤٣,١	٣٧,٩	٨,٦	٥,٢	٥,٢	١,٠٧٣	٣,٨٤	متوسط الفترة الزمنية اللازمة لإتمام عملية التحاسب الضريبي فى شعب الحصر والفحص والتحصيل بالمأمورية.

** ,000	٢٩,٣١٠	٥٣,٤	١٧,٣	٢٤,١	-	٥,٢	١,١١٥	٤,١٤	عدد حالات التقادم الضريبي خلال الفترة .
** ,000	٢٤,٥٨٦	٣٤,٥	٢٧,٧	٢٩,٢	٥,٢	٣,٤	١,٠٧٣	٣,٨٤	مقياس العيوب في تشغيل عملية التحاسب الضريبي لكل مليون فرصه أمام المصلحة (DPMO).
** ,000	٣٣,٣١٠	١٧,٣	٥٥,٢	٢٤,١	٣,٤	-	٠,٧٣٦	٣,٨٦	مقياس العيوب في تشغيل عملية التحاسب الضريبي بالمأمورية (DPU) .
** ,000	٢١,٨٢٥	٤١,٤	٢٤,١	١٣,٨	٥,٢	١٥,٥	١,٤٥١	٣,٧١	مقياس الإنجاز النهائي للملفات الضريبية (FY).
		٣٠,٢	٤٠,٧	٢٤,١	٢,٣	٢,٧	٠,٨٩٠	٣,٩٣	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ **

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٣,٩٣) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٨٩٠) وهذا الانخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق. ويبين اختبار " كا " أن مستوى المعنوية لكافة مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٧٠,٩%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٢٤,١%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (٥,٠ %) من حجم عينة الدراسة . وبناء على ما سبق فإن مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية متضمنا قياسات سيجما ستة يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب

(د) مؤشرات محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه مؤشرات محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة واختبار " كا " .

جدول رقم (٢٦)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس/ المؤشرات
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٢٨,٧٥٩	٣٧,٩	٤٦,٦	١٠,٣	٥,٢	-	٠,٨١٩	٤,١٧	معدل تأهيل وتدريب مأموري الضرائب خلال الفترة .
**٠,٠٠٠	١٨,٢٧٦	١٩,٠	٣٤,٥	٤١,٣	٥,٢	-	٠,٨٤٦	٣,٦٧	عدد حالات الاجتهاد التي تشير إلى التميز والإبداع في الأداء خلال الفترة .
**٠,٠٠٥	١٢,٣١٠	٢٤,١	٣٩,٧	٣٦,٢	-	-	٠,٧٧٤	٣,٨٨	عدد الاقتراحات التي تقدم بها مأموري الضرائب لتعديل القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ منذ بداية تنفيذه .
**٠,٠٠٠	٢١,٣١٠	٣٧,٩	١٥,٥	٤١,٤	-	٥,٢	١,١١٥	٣,٨١	عدد الحالات التي تم اعتمادها دون ملاحظات من المراجع المختص .
**٠,٠٠٥	١٣,٠٣٤	٤٣,١	٢٠,٧	١٠,٣	٢٥,٩	-	١,٢٤٩	٣,٨١	عدد الحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التحاسب الضريبي إلى إجمالي المشاكل .
**٠,٠٠٠	٢٠,٤٨٣	٢٧,٥	٢٠,٧	٤٦,٦	٥,٢	-	٠,٩٣٧	٣,٧١	نسبة عدد مأموري الضرائب المشاركين في مؤتمرات علمية إلى إجمالي عدد مأموري الضرائب بالمصلحة .
**٠,٠٠١	١٤,٥٨٦	٢٧,٥	٦٢,١	٥,٢	٥,٢	-	٠,٧٤٥	٣,٨٤	نسبة عدد مأموري الضرائب الحاصلين على دراسات عليا لإجمالي عدد مأموري الضرائب بالمصلحة .

مقدار المبالغ المنفقة على تطوير نظم المعلومات خلال الفترة ونسبتها للفترة السابقة.	٤,١٢	٠,٧٢٧	٥,٢	-	١٠,٣	٣٧,٩	٤٦,٦	٥٠,٢٧٦	**٠,٠٠٠
معدل تخفيض الفاقد - النهرب والتجنب - الضريبي .	٤,٢١	١,٠٠٥	-	-	١٥,٥	٤٤,٨	٣٩,٧	٢٨,٧٥٩	**٠,٠٠٠
معدل الزيادة فى الطاقة الضريبية .	٤,٢٤	٠,٧٠٩	-	٥,٢	٢٠,٦	١٢,١	٦٢,١	٨,٥١٧	**٠,٠١٤
معدل عدد ساعات العمل الفعلية لمأموري الضرائب إلى ساعات العمل المخططة .	٤,٣١	٠,٩٧٧	٥,٢	٥,٢	٢٠,٦	٤٦,٦	٢٢,٤	٤٥,٣١٠	**٠,٠٠٠
معدل انتماء وولاء مأموري الضرائب للمصلحة .	٣,٧٦	١,٠٣١	-	٥,٢	٥,٢	٦٢,١	٢٧,٥	٣٣,٣٧٩	**٠,٠٠٠
مقياس الإنجاز النهائى للملفات الضريبية (FY).	٣,٩٨	٠,٧٨٣	-	-	٣٦,٢	٤٣,١	٢٠,٧	١١,٠٦٩	**٠,٠٠١
الإجمالى	٣,٩٦	٠,٩٠٠	١,٢	٤,٧	٢٣,١	٣٧,٤	٣٣,٦		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ **

ويظهر من الجدول رقم (٢٦) أن الوسط الحسابى الإجمالى دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق مؤشرات محور التعلم والنمو فى مصلحة الضرائب متضمنا قياسات سيجما ستة حيث بلغ (٣,٩٦) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالى بلغ (٠,٩٠٠) وذلك الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لكافة مؤشرات محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعنى أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت فى (٧١,٠%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (٢٣,١%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت فى (٥,٩%) . وفى ضوء ما سبق فإن مؤشرات محور التعلم والنمو متضمنا قياسات سيجما ستة يمكن تطبيقها فى مصلحة الضرائب .

(هـ) مؤشرات المحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة :

• الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه مؤشرات المحور البيئى متضمنا قياسات سيجما ستة وإختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٢٧)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس / المؤشرات
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠١	١٦,٦٢١	٣٤,٤	٣٩,٧	٢٠,٧	٥,٢	-	٠,٨٧٨	٤,٠٣	عدد الإحالات للجان الطعن والقضايا المرفوعة في المحاكم والتصالح والتي حسم الخلاف فيها لصالح المصلحة إلى إجمالي القضايا المرفوعة وتم الحكم فيها خلال الفترة.
**٠,٠٠٠	٢٦,٦٩٠	٥١,٨	٢٧,٦	١٠,٣	١٠,٣	-	١,٠٠٥	٤,٢١	عدد مواد القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ التي تناولتها مصلحة الضرائب بطلب التعديلات لمواكبة المتغيرات المستجدة .
**٠,٠٠١	١٧,٤٤٨	٢٥,٩	٤١,٤	٢٩,٣	-	٣,٤	٠,٩٢٦	٣,٨٦	نسبة الإيرادات المفقودة نتيجة إعفاءات ضريبية ممنوحة بالقانون إلى إجمالي إيرادات الفترة .
**٠,٠٠٠	١٨,٨٢٨	٤٣,٢	٢٩,٣	٢٤,١	٣,٤	-	٠,٩٠٠	٤,١٢	نسبة الإيرادات المفقودة نتيجة للإعفاءات الضريبية الممنوحة إلى العوائد المتوقعة من تلك الإعفاءات.
٠,٠٠٣	١٤,١٣٨	٣٤,٥	٣٦,٢	٢٤,١	٥,٢	-	٠,٨٩٨	٤,٠٠	معدل التغير في الإيرادات الضريبية إلى إجمالي إيرادات الدولة خلال الفترة.

عدد فرص العمل التي توفرها مصلحة الضرائب إلى فرص العمل التي توفرها الحكومة خلال الفترة .	٣,٩٠	٠,٦٩٣	-	-	٢٩,٣	٥١,٧	١٩,٠	٩,٧٥٩	**٠,٠٠٨
معدل تخفيض المنازعات الضريبية - زيادة نسبة الاتفاق.-	٤,٠٥	٠,٧٣٦	-	-	٢٤,١	٤٦,٤	٢٩,٣	١٤,٧٩٣	**٠,٠٠١
مقياس العيوب في تطبيق القانون الضريبي ولانحته التنفيذية بالمأمورية (DPU) .	٤,٣١	٠,٧٠٦	-	-	١٣,٨	٤١,٤	٤٤,٨	١٠,٠٦٩	**٠,٠٠٧
الإجمالي	٤,٠٦	٠,٨٤٠	٠,٤	٣,١	٢٢,٠	٣٩,٣	٣٥,٢		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٢٧) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق مؤشرات المحور البيئي متضمنا قياسات سيجما ستة حيث بلغ (٤,٠٦) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٨٤٠) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا " إلى أن مستوى المعنوية لجميع مؤشرات المحور البيئي متضمنا قياسات سيجما ستة أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينه الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٧٤,٥%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٢٢,٠%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (٣,٥%) من حجم عينة الدراسة . وبناء على ما سبق فإن مؤشرات المحور البيئي متضمنا قياسات سيجما ستة يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب .

الخطوة السابعة : إعطاء وزن نسبي لكل مقياس ومؤشر :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول إعطاء وزن نسبي لكل مقياس ومؤشر وإختبار "كا".

جدول رقم (٢٨)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممکن التطبيق %	غير ممکن التطبيق تماماً %			
,,٠١٦	٨,٣١٠	٤٣,١	٤١,٤	-	١٥,٥	-	١,٠٢٧	٤,١٢	يتم إعطاء وزن نسبي لكل مقياس من مقاييس سيجما ستة ولكل مؤشر من مؤشرات الأداء التي تم تحديدها في الخطوة السابقة بناءً على اهتمامات وأولويات المصلحة المنبثقة من استراتيجياتها وبناءً على التقدير الشخصي .
		٤٣,١	٤١,٤	-	١٥,٥	-	١,٠٢٧	٤,١٢	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية *,*,٠٠٥

ويتضح من الجدول رقم (٢٨) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة إعطاء وزن نسبي لكل مقياس من مقاييس سيجما ستة ولكل مؤشر من مؤشرات الأداء في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,١٢) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value=3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (١,٠٢٧) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين إختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لخطوة إعطاء وزن نسبي لكل مقياس ومؤشر أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٨٤,٥%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٠,٠%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت (١٥,٥%) من حجم عينة الدراسة . وبالتالي فإن خطوة إعطاء وزن نسبي لكل مقياس ومؤشر يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب .

الخطوة الثامنة : إعداد خريطة قياس الأداء :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول إعداد خريطة قياس الأداء وإختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٢٩)
الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٢٥,٢٧٦	٦٢,١	٢٩,٣	٨,٦	-	-	٠,٦٥٥	٤,٥٣	الإعتماد على الأوزان النسبية في إعداد خريطة قياس الأداء من خلال تحديد درجة لكل مؤشر أداء يتم قياسه تتراوح بين (صفر - ١٠) من الأداء غير المقبول إلى الضعيف إلى المتوسط إلى الجيد إلى المتميز ، ويتطلب تحديد درجة لكل مؤشر تحديد قيمتين لهذا المؤشر هما قيمة أساسية وقيمة مستهدفة . القيمة الأساسية تمثل مستوى الأداء الفعلي عن العام الماضي ، أما القيمة المستهدفة فيجب أن تتجاوز القيم الأساسية وتتمشى مع معيار استهداف أفضل أداء على مستوى السنوات الماضية، ثم يتم تحديد قيم وسيطة بين القيمة الأساسية والقيمة المستهدفة لكل مؤشر بحيث تمثل تحسناً في الأداء عن القيمة الأساسية وصولاً إلى القيم المستهدفة ، ويتم أيضاً تحديد مستويات أدنى من القيمة الأساسية نظراً لأنه من المحتمل أن ينخفض الأداء لبعض المؤشرات في فترات الركود أو بسبب متغيرات أخرى لا يمكن التنبؤ بها .
		٦٢,١	٢٩,٣	٨,٦	-	-	٠,٦٥٥	٤,٥٣	الإجمالي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (٢٩) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائياً لصالح إمكانية تطبيق خطوة إعداد خريطة قياس الأداء حيث بلغ (٤,٥٣) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value =3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٦٥٥) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير إختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لخطوة إعداد خريطة قياس الأداء أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٩١,٤%) ونسبة - محايد - تمثلت في (٨,٦%) ونسبة - صعبة التطبيق - تمثلت في (٠,٠%) . ومن ثم فإن خطوة إعداد خريطة قياس الأداء يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب .

الخطوة التاسعة : تقييم الأداء :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم حول خطوة تقييم الأداء واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٣٠)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممكّن التطبيق تماماً %	ممكّن التطبيق %	محايد %	غير ممكّن التطبيق %	غير ممكّن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٣٢,١٠٣	٦٧,٣	٢٤,١	٨,٦	-	-	٠,٦٥٠	٤,٥٩	تحديد مواطن القوة في الأداء .
**٠,٠٠٠	١٥,٩٦٦	٤٦,٦	٤٤,٨	٨,٦	-	-	٠,٦٤٤	٤,٣٨	تحديد مواطن الضعف في الأداء .
**٠,٠٠٠	١٥,٩٦٦	٤٦,٦	٤٤,٨	٨,٦	-	-	٠,٦٤٤	٤,٣٨	تحديد انحرافات الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف تمهيدا لتحليلها وتحسينها ومراقبتها .
		٥٣,٤	٣٨,٠	٨,٦	-	-	٠,٦٥٠	٤,٤٥	الإجمالي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٣٠) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائياً لصالح إمكانية تطبيق خطوة تقييم الأداء في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٤٥) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value=3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٦٥٠) ويدل هذا الإنخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين إختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لكافة عناصر خطوة تقييم الأداء أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة

إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت فى (٩١,٤%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (٨,٦%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت فى (٠,٠%) من حجم عينة الدراسة . وفى ضوء ما سبق فإن خطوة تقييم الأداء يمكن تطبيقها فى مصلحة الضرائب .

الخطوة العاشرة : التحليل Analysis :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه خطوة التحليل واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٣١)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممكّن التطبيق تماماً %	ممكّن التطبيق %	محايد %	غير ممكّن التطبيق %	غير ممكّن التطبيق تماماً %			
**٠,٠٠٠	٤٤,١٠٣	٧٤,١	١٧,٣	٨,٦	-	-	٠,٦٣٧	٤,٦٦	دراسة الأسباب الفعلية لمواطن الضعف فى الأداء .
**٠,٠٠٠	٢٠,٤١٤	٣١,١	٥٨,٦	١٠,٣	-	-	٠,٦١٤	٤,٢١	معرفة أسباب الإنحرافات فى الأداء الفعلى عن المستهدف .
		٥٢,٦	٣٧,٩	٩,٥	-	-	٠,٦٢٥	٤,٣٥	الإجمالى

دال إحصائيا عند مستوى معنوية **٠,٠٥

ويتضح من الجدول رقم (٣١) أن الوسط الحسابي الإجمالى دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة التحليل فى مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٣٥) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value =3) ، وأن الإنحراف المعياري الإجمالى بلغ (٠,٦٢٥) وهذا الإنخفاض يدل على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير اختبار " كا^٢ " إلى أن مستوى المعنوية لعنصرى خطوة التحليل أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - فى آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالى الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت فى نسبة (٩٠,٥%) ونسبة - محايد - تمثلت فى (٩,٥%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت فى (٠,٠%) من حجم عينة الدراسة . وبناء على ما سبق فإن خطوة التحليل يمكن تطبيقها فى مصلحة الضرائب .

الخطوة الحادية عشر : التحسين Improve تقويم الأداء :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه خطوة التحسين - تقويم الأداء - واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٣٢)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
**٠,٩٣٣	٠,١٣٨	٣٤,٥	٣٤,٥	٣١,٠	-	-	٠,٨١٦	٤,٠٣	وضع عدد من الحلول التي تساهم في علاج مواطن ضعف الأداء.
**٠,٠٠٠	٢٠,٧٥٩	٥٠,٠	١٩,٠	١٠,٣	٢٠,٧	-	١,٢٠٧	٣,٩٨	وضع عدد من الحلول التي تساهم في علاج الانحرافات في الأداء الفعلية عن المستهدف.
**٠,٠٠٠	١٧,٦٢١	٢٥,٩	٥٨,٦	١٥,٥	-	-	٠,٦٤٠	٤,١٠	المفاضلة بين هذه الحلول واختيار الحلول المثلى وتطبيقها.
		٣٦,٧	٣٧,٤	١٩,٠	٦,٩	-	٠,٨٩٠	٤,٠٤	الإجمالي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويظهر من الجدول رقم (٣٢) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائياً لصالح إمكانية تطبيق خطوة التحسين - تقويم الأداء- في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٠٤) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value=3) ، وأن الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٨٩٠) ويدل هذا الانخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويبين اختبار " كا^٢ " أن مستوى المعنوية لجميع عناصر خطوة التحسين - تقويم الأداء - أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعني أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد موافقه عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٧٤,١%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١٩,٠%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (٦,٩%) من حجم عينة الدراسة . ومن ثم فإن خطوة التحسين - تقويم الأداء - يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب .

الخطوة الثانية عشر : الرقابة Control :

- الإحصاءات الوصفية لآراء المستقصى منهم تجاه خطوة الرقابة واختبار " كا^٢ " .

جدول رقم (٣٣)

الإحصاءات الوصفية واختبار كا^٢

مستوى المعنوية كا ^٢	كا ^٢	التوزيعات التكرارية النسبية					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
		ممكن التطبيق تماماً %	ممكن التطبيق %	محايد %	غير ممكن التطبيق %	غير ممكن التطبيق تماماً %			
٠.٠٦٦**	٣,٣٧٩	٣٨,٠	٥٨,٦	١,٧	١,٧	-	٠,٤٨٩	٤,٣٨	التأكد من أن التحسينات والحلول المثلى التي تم تطبيقها في الخطوة السابقة تسير في المسار المخطط لها دون أي انحرافات جوهرية على الأجل الطويل ، وتسجيل النتائج أول بأول ، وإذا حدث خلاف ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
		٣٨,٠	٥٨,٦	١,٧	١,٧	-	٠,٤٨٩	٤,٣٨	الإجمالي

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥**

ويلاحظ على الجدول رقم (٣٣) أن الوسط الحسابي الإجمالي دال إحصائيا لصالح إمكانية تطبيق خطوة الرقابة في مصلحة الضرائب حيث بلغ (٤,٣٨) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test value=3) ، وأن الإنحراف المعياري الإجمالي بلغ (٠,٤٨٩) ويدل هذا الانخفاض على تجانس آراء المستقصى منهم لصالح الموافقة على إمكانية التطبيق . ويشير اختبار " كا " إلى أن مستوى المعنوية لخطوة الرقابة على إمكانية أقل من (٠,٠٥) وهو ما يعبر عن أن هناك فروق معنوية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية - في آراء المستقصى منهم ، وذلك يؤكد موافقة عينة الدراسة على إمكانية التطبيق . وأن من إجمالي الإجابات نسبة - إمكانية التطبيق - تمثلت في (٩٦,٦%) ونسبة - محايد - تمثلت في (١,٧%) ونسبة - صعوبة التطبيق - تمثلت في (١,٧%) من حجم عينة الدراسة ، وبالتالي فإن خطوة الرقابة يمكن تطبيقها في مصلحة الضرائب . ومن خلال التحليل السابق لنتائج الردود على السؤال السادس فقد ثبت صحة الفرض الرابع .

خلاصة ونتائج وتوصيات البحث

أولاً - الخلاصة :

استهدف هذا البحث اقتراح مدخل لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، وتحقيقاً لهذا الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث. تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من خلال عرض الدراسات الخاصة بتقييم أداء مصلحة الضرائب وبتكامل أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة ، أما المبحث الثانى فقد تم فيه تناول الجوانب النظرية لموضوع البحث من خلال عرض مفهوم ومحاور بطاقة القياس المتوازن وعلاقتها بالخريطة الاستراتيجية ومفهوم سيجم ستة والمقومات الأساسية لنجاحها ومناهج تطبيقها ، بينما تناول المبحث الثالث المدخل المقترح من خلال عرض أساس التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة والشروط الواجب توافرها فى إعدادة وخطواته لتقييم أداء مصلحة الضرائب ، أما المبحث الرابع فقد تم فيه إجراء الدراسة الميدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من إدارات التحاسب الضريبى الموجودة بمصلحة الضرائب وتم إخضاع ردود قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل اختبار فروض البحث والتوصل لنتائج .

ثانياً - النتائج :

فى ضوء الدراسة النظرية وما انتهت إليه الدراسة الميدانية يمكن إيجاز نتائج البحث فيما يلى :

نتائج الدراسة النظرية :

- ١- تعتمد بطاقة القياس المتوازن على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الاستراتيجى للوحدة الاقتصادية والحكومية ، وذلك فى إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين المحاور الخمسة - المحور المالى ومحور العملاء ومحور عمليات التشغيل الداخلية ومحور التعلم والنمو والمحور البيئى - التى تقوم عليها البطاقة بما يودى إلى تحقيق الأهداف فى الأجلين القصير والطويل.
- ٢- تختلف الخريطة الاستراتيجية فى الوحدات الاقتصادية عن الخريطة الاستراتيجية فى الوحدات الحكومية، حيث أن الوحدات الاقتصادية لها استراتيجية ترتبط بالمساهمين وصورتها أمام العملاء ومراحل التشغيل الداخلى ، فى حين أن الوحدات الحكومية تقوم بترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس والتركيز على محاور معينة ثم تحديد أولويات التنفيذ بها .
- ٣- تركز سيجم ستة على تلبية احتياجات وتوقعات العميل وتخفيض العيوب والأخطاء من أجل تحقيق درجة عالية فى جودة المنتج أو الخدمة ، مما ينعكس على تقليل التكاليف وعلى نتائج الأعمال الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية والحكومية .
- ٤- يتطلب تطبيق سيجم ستة فى الوحدات الاقتصادية والحكومية دعم والنزاهة الإدارية العليا بتطوير ثقافة الوحدة ، ووضع بنية تحتية تنظيمية قوية وفعالة ، والتدريب والمشاركة والتعاون المستمر بين جميع موظفى الوحدة ، والتركيز على العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم .

- ٥- أن تقييم الأداء الحالى لم يحدث فيه أى تطور ملموس سواء فى مركز كبار الممولين بصفة خاصة أو فى مصلحة الضرائب بصفة عامة ، نظراً لأن عملية تقييم الأداء تركز على الأساليب التقليدية المعتمدة على الحصيلة الضريبية - الأداء المالى - وتهمل الجوانب الأخرى المتعلقة بالتمويل وجودة التشغيل الضريبى ، وأيضاً عدم ربط عملية تقييم الأداء بالخطة العامة للدولة والأهداف الاستراتيجية للمصلحة ، وعدم ربط الأهداف المتعلقة بإدارة الأداء بمقاييس الأداء نفسها .
- ٦- أن التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة واستخدامهما فى تقييم أداء مصلحة الضرائب يحقق لها مستوى الجودة الملائم وانخفاض فى تكلفة الإشراف والرقابة ، ويعطى للمصلحة تناسقاً بين التوجه الاستراتيجي والتوجه التشغيلي ، وذلك له تأثير إيجابى على كفاءة وفعالية الأداء والحصيلة الضريبية.

نتائج الدراسة الميدانية :

- ١- تعاني مؤشرات تقييم الأداء المطبقة حالياً فى مصلحة الضرائب من قصور وتحتاج إلى تطوير لمواكبة المتغيرات الضريبية المستجدة .
- ٢- توجد أهمية لتطبيق أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة بشكل متكامل لتقييم الأداء فى مصلحة الضرائب .
- ٣- توجد علاقات متداخلة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجم ستة فى مصلحة الضرائب ، وكذلك :
- توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالى للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مستوى الأداء المالى .
 - توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور الممولين للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مستوى رضاء المجتمع الضريبى .
 - توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور عمليات التشغيل الداخلية للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم كفاءة التشغيل لعمليات التحاسب الضريبى .
 - توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم قدرة المصلحة ومأمورى الضرائب على التعلم والنمو .
 - توجد علاقة متداخلة ذات دلالة إحصائية بين المحور البيئى للأسلوب المتكامل - بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة - وتقييم مدى التزام مصلحة الضرائب بمسئولياتها البيئية .
- ٤- يمكن تطبيق خطوات المدخل المقترح لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية باستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة .

ثالثاً- التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بالآتي :

- ١- ضرورة استخدام أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة بشكل متكامل في تقييم أداء مصلحة الضرائب ، نظراً لاعتبارها من أكبر الوحدات الحكومية التي تحتاج للربط الاستراتيجي بين تطلعاتها ونتائج الأداء الفعلي بالمأموريات التابعة لها وأيضاً لتحسين جودة الخدمة المقدمة للممول.
- ٢- ضرورة أن تهتم مصلحة الضرائب بإعادة النظر بصفة مستمرة في مؤشرات التقييم التي تركز على الأداء المالي - المؤشرات المالية - في الأجل القصير ، ومؤشرات التقييم التي تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي - المؤشرات غير المالية - في الأجل الطويل ، وذلك للتأكد من أن مؤشرات تقييم الأداء تؤدي الغرض منها والتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الصحيح سعياً لتقييم أداء كاملاً .
- ٣- ضرورة إجراء دورات تدريبية للتعلم والابتكار لمأموري الضرائب القائمين على تطبيق أسلوب بطاقة القياس المتوازن وأسلوب سيجما ستة في المصلحة ، لإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بمهامهم ومساعدتهم على استخدام هذين الأسلوبين بشكل متكامل في تقييم الأداء .
- ٤- يجب إصدار ميثاق مهني لمأمور الضرائب ووثيقة للمحافظة على حقوق الممول حتى تكون مرشداً لاكتساب رضاء الممول وتنمية الالتزام الطوعي ، مع توفير بيئة ومناخ العمل المناسب لمأمور الضرائب .
- ٥- ينبغي اهتمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية في مجال المحاسبة الضريبية في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المعاصرة ، بما يتلائم وتوفير الاحتياجات من المعلومات المحاسبية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .
- ٦- يجب اهتمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في المجال الضريبي حول إمكانية تكامل أسلوب بطاقة القياس المتوازن مع أساليب أخرى مثل أسلوب المقاييس المرجعية وأسلوب دلفي .

مراجع البحث

أولاً- المراجع العربية :

- ١-د. أحمد رجب عبد الملك ، " مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء فى المشروعات الصناعية : دراسة نظرية وتطبيقية " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان ، العدد الثانى ، ٢٠٠٦ .
- ٢- د . أحمد عصام الدين عيسوى ، " تقييم وتطوير النظام الضريبي المصرى فى ظل تحديات العولمة " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنها ، العدد الأول ، ٢٠٠٣ .
- ٣-د. أسامه ربيع سليمان ، التحليل الإحصائى باستخدام برنامج " Spss " الجزء الأول ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ٤- د. توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة فى الجودة والقياس - سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن ISO 9001 : 2000 ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ .
- ٥-د. جودة عبد الرؤوف زغلول ، " استخدام مقياس الأداء المتوازن فى بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجى فى بيئة الأعمال المصرية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، العدد الأول ، ٢٠٠٣ .
- ٦-د. رابح رتيب ، " تطوير الإدارة الضريبية ضرورة ضمنية " ، المؤتمر الضريبي السنوى التاسع ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ٧-أ. سامى أحمد غنيم ، " حوكمة الإدارة الضريبية وفقاً لمتطلبات الدمج والاندماج لمصلحتى الضرائب العامة والمبيعات اقترابات الأمثلية " ، المؤتمر الضريبي الحادى عشر ، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب ، يونية - ٢٠٠٦ .
- ٨-د. سمير رياض هلال ، المحاسبة الإدارية ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، بدون ناشر ، ٢٠٠٦ .
- ٩-د. صلاح أحمد متولى ، " دور مقياس الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء فى المنظمات الخدمية الصحية الحكومية : دراسة ميدانية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنها ، العدد الثالث ، ٢٠٠٩ .
- ١٠- د. طارق عبد العظيم الرشيدى ، " التكامل بين بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة كمنطلق لتقويم الأداء فى شركات توليد الطاقة الكهربائية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، العدد الثانى ، ٢٠٠٦ .
- ١١- د. عادل طه فايد ، " التقويم المحاسبى المتكامل لتفعيل الأداء بالقطاع الحكومى : دراسة اختبارية بمصلحة الضرائب المصرية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنها ، العدد الثانى ، ٢٠٠٧ .

- ١٢- د. عبد الحميد المغربي ، " قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي (رؤية مقترحة للمنظمات العربية) " ، المؤتمر العلمى السنوى الدولى الثانى والعشرون ، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية فى ظل العولمة ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ١٨ - ٢٠ أبريل ، ٢٠٠٦ .
- ١٣- د. عمرو محمد عبد الحليم ، " أثر تطبيق مدخل الإنتاج الإنسيابى والـ ٦ سيجما على تصميم نظم المحاسبة الإدارية : دراسة حالة " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد التاسع والستون ، الجزء الأول ، ٢٠٠٧ .
- ١٤- د. محمد رضا عبد السميع ، " حوكمة الإدارة الضريبية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، المجلد الثالث ، ٢٠٠٨ .
- ١٥- د. محمد عبد اللطيف راضى ، " إطار مقترح للتكامل بين منهجية الإنتاج الخالى من الفاقد ومنهجية ستة سيجما بغرض تطوير أداء المنشآت الصناعية " ، مجلة البحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، العدد الثانى ، يوليه - ٢٠١٢ .
- ١٦- د. محمد كمال الدين عبد الرحمن ، " بطاقة القياس المتوازن (BSC) كنموذج متكامل بين المقاييس المالية وغير المالية : دراسة ميدانية " ، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق ، العدد الأول ، يونيه - ٢٠٠٧ .
- ١٧- د. محمود السيد الناغى ، " دور الإدارة الضريبية فى مجال الاستثمار " ، المؤتمر الضريبى الثامن، الأنظمة الضريبية وسياسات الاستثمار فى أفريقيا ، اتحاد مديرى الضرائب الأفارقة ، ١٩٩٦ .
- ١٨- د. مصطفى محمود أبو بكر ، " استخدام منهج الإدارة الاستراتيجية ومبادئ Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء فى المستشفيات الحكومية " ، مجلة البحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، العدد الثانى ، ٢٠٠٤ .
- ١٩- د. منى إبراهيم محمد ، " استخدام منهجية ستة Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية العامة فى مصر " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، العدد الأول ، ٢٠٠٧ .
- ٢٠- د. نعيم فهيم حنا ، " استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية فى تطوير وتحسين أداء الإدارة الضريبية " ، المؤتمر السنوى الخامس ، تكنولوجيا الإدارة الضريبية فى القرن الحادى والعشرين ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، نوفمبر - ١٩٩٩ .
- ٢١- د. هالة عبد الله الخولى ، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد السابع والخمسون ، الجزء الثانى ، ٢٠٠١ .
- ٢٢- د. ياسر محمد سمرة ، " دراسة اختبارية لمدى تأثير العوامل المرتبطة بالتحاسب الضريبى على التزام الممولين بالإفصاح عن الدخل الحقيقى بالإقرار الضريبى فى ظل القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، العدد الثانى ، يونيه - ٢٠١٠ .
- ٢٣- مصلحة الضرائب المصرية ، خطة أداء مركز كبار الممولين ، ٢٠٠٧ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Basnett, H., " Creating the Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard : A Conference Report, " Management Services, March, No.3, 2001 .
- 2- Deem , W., " The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness", Nova Southeastern University, United States, 2009. Available at : <http://www.emeraldinsight.com>.
- 3- Denisow, K., "SOWT Analysis – Instrument for Strategic Development of HRM" , Paper Presented to the First National Conference For Administration Development and Training of the National Institute of Administration , Tripoli, Libya , October , 2007. Available at : <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>.
- 4- De Waal , A., " The Future of the Balanced Scorecard: An Interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan, Measuring Business Excellence", No. 1,2003.
- 5- Eckardt, U., " Taxation in PEFA Assessments Findings " ITC Secretariat, Bonn, Germany, Working paper from 26 Country Reports, February, 2011 .
- 6- Geofft, T., Design for Six Sigma : The Revolutionary Process for Achieving Extraordinary Profitis, Prentice hall, New York, 2004 .
- 7- Geuser, F., and Mooraj ,S., "Does the Balanced Scorecard Add Value ? Empirical Evidence on its Effect on Performance ",European Accounting Review, No. 1, 2009.
- 8- Gnanapoo, J., " Balanced Scorecard – Strategy Management Tool " , New Zealand Management, Magazine, May, 2008.
- 9- Gobbold, L., and Lawrie, G., " The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool " , 2 GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, My, 2002 .
- 10- Gupta, P., Six Sigma Business Scorecard – Ensuring Performance for Profit , Mc Graw-Hill, New York, 2004 .
- 11- , "Quality Digest : Six Sigma Sense " QCI, International, 2006. Available at: <http://www.smta.org>.
- 12- Heavey, C., and Murphy, E., " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma " , The TQM Journal, No. 2, 2012 .
- 13- Hirsch, V., " Toshiba on the Synergy of Six Sigma and the Balanced Scorecard for Projects in Finance Department", IXPERSION'S, 4th Conference in London, 2004 .
- 14- IP, y., and Koo, C., " BSQ Strategic Formulation Framework A Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT Analysis and Quality Function Deployment" , Managerial Auditing Journal, No. 4, 2004 .
- 15- Kaplan, R., and Norton, D., " The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance",Harvard Business Review, January – February , No.1, 1992 .
- 16- , " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System " , Harvard Business Review, January – February , No. 1, 1996.

- 17- " Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management part I, " Accounting Horizons, No., 1, March, 2002 .
- 18- " Mastering the Management System", Harvard Business Review, January – February, No. 1, 2008.
- 19- Larson, A., " Demystifying Six Sigma : A Company Wide Approach to Continuous Improvement", Amacom/American Management Association, New York, 2003.
- 20- Martins, R., and Mergulhao, R., " Financial and Non Financial performance Measures in Six Sigma initiatives", Third International Conference of Production Research, 2006.
- 21- McGuigan, B., What is a Six Sigma ? , Wise Geek, 2006. Available at : <http://www.wisegeek.com>
- 22- Othman, R., " Enhancing the Balanced Scorecard with Scenario Planning ", International Journal of Productivity and Performance Management, No. 3, 2008.
- 23- Peter, R., and Lawrence, H., " Going from Six Sigma to Design for Six Sigma: An Exploratory Study Using Analytic Hierarchy", The TQM Magazine, No. 5, 2003 .
- 24- Philip, K., " Impact of Six Sigma in a Developing Economy: Analysis on Benefit Drawn by Indian Industries", Journal of Industrial Engineering and Management, No. 3, 2009.
- 25- Pyzdek, T., The Six Sigma Project Planner: A Step-by-Step Guide to Leading a Six Sigma Project Through DMAIC, New York, McGraw Hill Companies, New York, 2003.
- 26- Rigby, D., Management Tools – Six Sigma, Bain & Company, 2005, Available at : <http://www.bain.com>.
- 27- Robinson, J., and Weaver, D., "Performance Measurement of Corporate Tax Departments ", Electronic copy, 2009. Available at : <http://www.ssrn.com>.
- 28- Saghaei, A. and Ghasemi, R., " Using structural Equation Modeling in Casual Relationship Design for Balanced Scorecards Strategic Map", Proceeding of World Academy of Science : Engineering & Technology, February, 2009. Available at : <http://www.ebscohost.com>.
- 29- Wanger, C., " Enterprise Strategy Management Systems: Current and Next Generation", Journal of Strategic Information Systems, No. 2, 2004, Available at : <http://www.sciencedirect.com>.
- 30- Waxer, C., Six Sigma Costs and Saving : The Financial Benefits of Implementing Six Sigma at your Company can be Significant", 2005. Available at : <http://www.isixsigma.com>.
- 31- William, C., " Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration International Monetary Fund", Fiscal Affairs Department, June, 2010.