

صياغة الإدارة الاستراتيجية وتفعيلها على الإدارات الضريبية

سماء سامي محمد عزازي

الملخص :

تتمثل مشكله الدراسة في كيفية الوصول الى استراتيجيات ادارية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي في منطقة القناة وسيناء ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١. ما المقصود بالاستراتيجيات الادارية؟
٢. ما ظاهرة التهرب الضريبي؟
٣. ما استراتيجيات الحد من ظاهرة التهرب الضريبي؟
٤. هل توجد علاقة احصائية بين استراتيجيات الادارة العامة للتهرب الضريبي ، وظاهرة التهرب الضريبي؟
٥. هل توجد علاقة بين الممولين وظاهرة التهرب الضريبي؟

Abstract:

The thesis seeks to find solutions to a problem that confronts and threatens the Egyptian society economically and socially, which is the phenomenon of tax evasion.

Many innovative methods of tax evasion have emerged.

Hence, the researcher chose this topic to find solutions to overcome this phenomenon and reduce it by setting administrative strategies and applying them within the

administration of taxes and fees investigations in the Canal and Sinai region.

For this reason, the problem of the study emerged which is represented in achieving economic and social balance, accelerating the development process, redistributing income, addressing economic cycles, encouraging production branches, and stimulating savings and investment according to development priorities.

Study objectives: The study seeks to achieve the following goals:

Standing on the concept of management strategies
Knowing the phenomenon of tax evasion in the Canal and Sinai regions
Disclosing the strategies used to reduce the phenomenon of tax evasion
Setting a concept for establishing a mechanism to raise the rates of controlling cases of tax evasion and following up on the implementation of this concept in coordination with the concerned authorities in the Ministry of Interior

The importance of the Scientific importance:

Through the role of strategic management and its enforcing on tax administration with a tax awareness to reduce tax evasion and its effects on collection, economic recovery and development, as well as on the level of tax amounts collected. Develop strategies and a plan to address issues that negatively

affect community development and collect the necessary funds to cover state expenditures.

in spreading its awareness to reduce the phenomenon of tax evasion

Study hypotheses: The study is based on four main hypotheses:

- The first major hypothesis is that there is a significant effect of administrative strategies on tax performance.
- The second major hypothesis is that there is a significant effect of administrative strategies on tax legislation.
- The third main hypothesis is that there is a significant effect of administrative strategies on tax education.
- The fourth major hypothesis is that there is a significant effect of administrative strategies on tax evasion.

Study variables: represented in:

The independent variable: administrative strategy and its derivatives.

The dependent variable: tax evasion

The most important results were

The most important derivatives of strategic management, firstly strategic planning, then strategic implementation, followed by strategic control.

The most influential elements of strategic management on tax evasion are strategic implementation, followed by strategic control, then strategic planning.

The most important factors affecting tax evasion are firstly tax performance, followed by tax education and then tax legislation.

There is a direct relationship between administrative strategies and the management of tax evasion in the Canal and Sinai cities.

The necessity of building a culture of strategic planning, and publishing it in all tax administrations in order to facilitate its adoption when needed to work with it.

Working to form a strategic planning team, representing tax administrations, taxpayers and representatives, and planning was not limited to the higher management levels.

Paying attention to the aspects of monitoring implementation and monitoring by giving rewards and incentives for good performance and punishing bad performance.

Attention to holding various training courses for employees to develop their skills in dealing with the public.

The necessity of adopting strict positions by imposing penalties against the perpetrators of tax evasion crimes

صياغة الإدارة الاستراتيجية وتفعيلها على الإدارات الضريبية

أولاً: المقدمة

تعدّ الضرائب أهم مصادر التمويل التي تلجأ إليها الدول لذلك يجب أن يحكم التنظيم الضريبي مجموعة من الأسس في كل بلد حسب أهمية تلك المصادر للتوفيق بين

مصلحة الدولة من أجل توفير خدمات عامة، ومصلحة الفرد والعدالة اللازمة لتحقيق نوع من المساواة بين المكلفين (هيثم، ٢٠١٠، ص ٨). (انطلاقاً من تلك الأهمية تسعى الإدارات الضريبية الى نشر القوانين الضريبية وجعلها في متناول الجميع بما في ذلك القرارات الصادرة الخاصة بتنفيذ نصوص هذه القوانين وتعريف دافعي الضريبة بالحقوق والواجبات القانونية وهذا ما يعرف بالوعي الضريبي، وعند الحديث عن واقع العملية الضريبية يلاحظ بأنها تواجه العديد من المشكلات في جميع دول العالم، والنفور العام من الضرائب بسبب ارتفاع معدلات الضرائب، واحياناً لتعدد الضرائب، وتنوعها و عدم الشفافية في الإجراءات المتبعة في الدوائر الضريبية بشكل عام، وضعف الاعلام الضريبي وكذلك غياب الثقافة الضريبية، ضعف كفاءة الجهاز الضريبي عموماً من حيث التأهيل و التدريب و الخبرات، عدم تحديث الاجراءات و النظم). (قاسم، ٢٠١١، ص ٢). (تعرف الاستراتيجية بأنها الطريقة الذي تحدد التوجهات الخاصة بالإدارات لمواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجي (Fuertes, et al., 2020,p.47)، ولا بد للإدارات المختلفة تبنى الاستراتيجيات الإدارية المختلفة لمواجهة تحديات المجتمع المصري ضد التهرب الضريبي باعتبارها عملية حيوية عليها ان تحقق تفاعل الإدارات الضريبية مع البيئة الخارجية للمجتمع، وسبب التغيير الذي حل على المجتمع المصري مؤخراً و الذي فرضته ثورة المعلوماتية و انفجار المعرفة أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات الإدارات و تكيفها مع البيئة الخارجية (جادالرب، ٢٠١٦، ص ٥)

اهداف الدراسة :

١. الوقوف على مفهوم الاستراتيجيات الادارية
٢. الكشف عن الاستراتيجيات المستخدمة للحد من ظاهرة التهرب الضريبي
٣. وضع تصور لإنشاء آلية تتيح رفع معدلات ضبط حالات التهرب الضريبي ومتابعة تنفيذ التصور تنسيقاً مع الجهات المعنية بوزارة الداخلية .

ثانياً: الدراسات السابقة:

سوف نتناول الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستها من الأحدث للأقدم، وذلك على النحو التالي:

أ- الدراسات العربية.

دراسة مأمون شخاترة (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر منظومة ضريبة الدخل والمبيعات في رفع كفاءة تحصيل الضرائب في الأردن".

١. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نظام ضريبة الدخل والمبيعات على رفع كفاءة التحصيل الضريبي من وجهة نظر المدققين العاملين في دوائر ضريبة الدخل في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه عشوائياً على مجتمع الدراسة مكونه من (٧٠) مدققاً، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن النظام الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بأبعاده (التشريعات الضريبية والإجراءات الإلكترونية وإجراءات المراجعة) يلعب دوراً في رفع كفاءة التحصيل الضريبي. أصدرت الدراسة عدداً من التوصيات، منها حث إدارات الضرائب على مواصلة تطوير إجراءاتها الإلكترونية ومراجعتها لأنها مهمة في رفع كفاءة تحصيل الضرائب، وكذلك التحديث المستمر لقوانين ضريبة الدخل وضريبة المبيعات لضمان تجنب التهرب الضريبي. وتطبيق نظام الفوترة، وأكد على ان بيع وتقديم الخدمات مع الفاتورة ستكون أهم الأدوات لمكافحة التهرب الضريبي وتوسيع قاعدة المسؤولية الضريبية. دراسة محمد الفار (٢٠١٩) بعنوان: "جرائم التهرب الضريبي الاساليب واليات مكافحتها".

٢. هدفت الدراسة الى: تسليط الضوء على محل الجريمة والمتمثلة في الضريبة والإحاطة بمختلف خصائصها وأنواعها، الإحاطة بالجانب القانوني لجريمة التهرب الضريبي وهو الجانب المغيب مقارنة بالجانب الاقتصادي والمالي الخاص بها، أظهرت نتائج الدراسة معرفة مختلف الطرق والمناورات المعتمدة من قبل المتهربين وكذا مختلف الآليات الموضوعية والإجرائية المسخرة

لردعهم. كانت اهم نتائجها: جريمة التهرب الضريبي هي التخلص من الالتزام الضريبي بمختلف الوسائل المشروعة وغير المشروعة، غياب التواصل بين الإدارة الضريبية والمكلف وغياب الوعي الضريبي والوازع الأخلاقي لدى المكلف، تعقيد النظام الضريبي وعدم استقراره بسبب التعديلات المتكررة وعدم صياغتها بأسلوب سهل يوضح الالتزامات الضريبية المجرمة توضيحا كافيا يحددها ويحدد مدلولها والهدف منها عدم فعالية الآليات التي أقرها المشرع لمكافحة جريمة التهرب الضريبي والقصور الواضح في عمل الإدارة الجبائية وفي وسائل التحصيل والتدقيق.

٣. دراسة حسين عاشور (٢٠١٨) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للحد من ظاهرة التهرب الضريبي من خلال تنمية عدالة توزيع الاعباء الضريبية على المكلفين." هدفت الدراسة الى: الكشف عن تأثير متبادل بين وجود العلاقات الرابطة بين تنمية عدالة توزيع الاعباء الضريبية على المكلفين. كانت اهم نتائجها: غياب الشفافية والانصاف وعدم مراعاة المقدرة المالية للمكلف الاقتصادية والتميز والتحيز أو عدم استقرار القوانين أو الضغط الضريبي المرتفع أو العقلية التي تنظر الى الضريبة بمنظار مشوه، عدم وجود خط مجاني في شبكات الاتصال كافة للهاتف النقال في مركز وفروع الهيئة العامة للضرائب.
٤. دراسة سأندي الهيموني (٢٠١٧) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل. كانت اهم نتائجها: أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) وبين توسيع القاعدة الضريبية، وانه لا توجد علاقة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية .

٥- دراسة كاظم حيدر (٢٠١٦) بعنوان: "دوافع التهرب الضريبي في العراق". هدفت الدراسة الى: التعرف على الاسباب التي تساعد المكلفين على التهرب من دفع الضرائب، ووضع الاليات المناسبة لمعالجة مثل هذه الظاهرة. وكانت اهم نتائجها: أن هناك بعض المكلفين يشعرون بعدم الثقة بالإدارة الضريبية وعدم الشعور بالقدرة على الحصول على خدمات عامة مقابل دفع الضرائب مما كان له أهمية في التهرب من دفع الضرائب.

ب- دراسات أجنبية :

١. دراسة (Kogler & Kirchler (2020) بعنوان: "المفاهيم الذاتية لدافعي الضرائب والتهرب الضريبي وتجنب الضرائب". هدفت للوقوف على أثر الدافع للامتثال أو عدم الامتثال بشكل كبير بالمعتقدات والمواقف والتمثيل الاجتماعي لدافعي الضرائب. غالبًا ما تكون هذه المفاهيم والتقييمات الذاتية غير موضوعية أو غير صحيحة ، لكنها تحدد كيفية بناء المواطنين لواقعهم الذاتي. المواقف والأحكام والنوايا السلوكية تشكل في نهاية المطاف سلوك الناس الذي يتأثر في كثير من الأحيان بما يفكرون به أكثر مما هو في الواقع. وتناولت الدراسة مفهوم التمثيل الاجتماعي لدافعي الضرائب للضرائب ومواقفهم تجاه التهرب الضريبي وتجنب الضرائب. وظهرت النتائج ان أصحاب الأعمال الحرة أقل تفضيلاً بشأن الضرائب والسلطات الضريبية، ونتيجة لذلك يشعرون بمزيد من القيود والمعوقات في عملهم، كذلك أظهرت النتائج إن التهرب الضريبي لا يُنظر إليه على أنه جريمة خطيرة، بل إن المتهربين من الضرائب يُحكم عليهم بشكل إيجابي للغاية وأكثر ذكاء من دافع الضرائب النموذجي .

٢. دراسة (Christensen, (2019) بعنوان: "دراسة استكشافية للحوافز الاقتصادية والتهرب الضريبي على الشركات: كيف يمكن للحوافز الاقتصادية للإبلاغ الذاتي أن تقلل من التهرب الضريبي على الشركات في النرويج؟". هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الكيفية التي يمكن بها للحوافز الاقتصادية للإبلاغ الذاتي أن تقلل من التهرب الضريبي على الشركات في النرويج. للقيام بذلك ، تم

فحص أدوات الشركة لمنع التهرب الضريبي على الشركات وقد اشارات النتائج إلى أن قرارات العفو الضريبي ، أو برامج التساهل ، غير كافية لحث الشركات على الإبلاغ الذاتي عن التهرب الضريبي. بدلاً من ذلك ، وجد بأن برامج الإبلاغ عن المخالفات والمكافآت الفردية يمكن أن تحفز الموظفين داخل الشركات غير الممتثلة على الإبلاغ عن سوء السلوك. إن استخدام المكافآت غير تقليدي في النرويج وسيتطلب جهوداً كبيرة لتحقيق ثقافة لصالح المبلغين عن المخالفات، والتي يمكن أن تكافح بشكل فعال التهرب الضريبي على الشركات.

٣. دراسة (Shao & Dida ,2019) بعنوان: "دمج وحدة تتبع المخزون في الجهاز المالي الإلكتروني ونظام إدارتها للحد من التهرب الضريبي: حالة تنزانيا."

هدفت هذه الدراسة لمراجعة نظام تحصيل الضرائب الحالي وتحليل المتطلبات اللازمة لتطوير وحدة تتبع المخزون ليتم تضمينها في نظام تحصيل الضرائب الحالي. وقامت بدراسة بعض المشاكل المتعلقة بنظام إدارة الجهاز المالي الإلكتروني. تضمنت عملية جمع البيانات كلاً من الأساليب النوعية والكمية لجمع البيانات لتطوير وحدة تتبع المخزون في النظام مثل المقابلة والاستبيان ولعب الأدوار والملاحظة. وظهرت النتائج الرئيسية للدراسة: كفاءة نظام الجهاز المالي الإلكتروني في المتوسط ، وبالتالي، تحتاج إلى بعض التحسينات. المشاكل الرئيسية التي واجهتها الهيئة هي: اعلان حجم المبيعات من قبل التجار، عدم استخدام الأجهزة المالية الإلكترونية ، استخدام الأجهزة المالية الإلكترونية المزيف، المبالغة في تقدير النفقات، تقسيم الأعمال وممارسة الأعمال التجارية في مناطق غير معروفة .

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية: وقد قسمت الباحثة الدراسة الى قسمين:

القسم الأول: المقابلات الشخصية:

حيث قامت الباحثة بأجراء مقابلات مع مجتمع من مأموري الضرائب ومكاتب الإدارة والمراجعة للتعرف على وجهات النظر المختلفة، كما قامت الباحثة بسؤال عدد ٨ ضباط من ادارة مباحث الضرائب والرسوم بالإسمايلية، وبعض المقابلات الشخصية للسادة الحضور من مختلف الهيئات.

وكان إطار التساؤلات كما يلي:

م	السؤال	الاجابة
١	ما أهمية قياس التهرب الضريبي بالنسبة للإدارة الضريبية؟	<ul style="list-style-type: none"> • عدم معرفة معلومات عن التهرب تؤدي الى حدوث اخطاء في عملية الفحص. • ولوضع خطط مناسبة للسيطرة على الوضع الضريبي. • لقياس مستوى التهرب دوريا للتمييز بين مستوى الكفاءة الادارية والقصور الذاتي للاقتصاد. • تحديد القطاعات الاقتصادية التي تحتاج الى تبسيط النظام الضريبي.
٢	كيف تواجه الإدارة العامة لمكافحة التهرب الضريبي مظاهر التهرب الضريبي باعتباره من أكثر الجرائم خطورة على الاقتصاد القومي؟	<p>تتمثل فلسفة العمل بالإدارة من خلال الاستراتيجية الأمنية لقطاع الأمن الاقتصادي بوزارة الداخلية في منع ومواجهة جميع الجرائم الضريبية وضبط مرتكبيها وحماية المال العام وتعقب حالتي التهرب والتهريب السلعي لدعم اقتصاد الدولة، فلامح خطة المواجهة تمثلت في تشكيل قاعدة من مصادر المعلومات السرية لكشف قيمة المتحولات وعمليات التزوير والتلاعب بالدفاتر والسجلات لا خفاء القيم الحقيقية للأرباح والمعاملات.</p> <p>ويتم أحكام السيطرة بالتنسيق مع أجهزة مكافحة بوزارة المالية لكشف الدخول الإضافية لبعض الممولين والتي لا يتم الكشف عنها طريق اصطناع الفواتير والاتفاقيات التي تتم بين المنتجين والمشتريين لكشف ما يسمى بالفروق غير المبررة في الميزانيات والدخل الشخصي مقرنة بالسنوات الماضية.</p>
٣	ما مظاهر التهرب الضريبي؟	<ul style="list-style-type: none"> • عدم التقدم للمصلحة للتسجيل في المواعيد المحددة. • بيع السلعة أو استيرادها أو تقديم الفرق دون قرارات. • خصم الضريبة كلياً أو جزئياً دون وجه حق.

<ul style="list-style-type: none"> • تقديم مستندات أو سجلات مزورة للتخلص من سداد الضريبة. • تقديم بيانات خاطئة عن المبيعات التي ظهرت فيها زيادة تجاوزت ١٠% عما ورد في الأقرار عدم إصدار المسجل فواتير عن مبيعاته. 		
<ul style="list-style-type: none"> • أجمالي الاقتصاد الكلي: استخدام احصائيات نظام الحسابات القومية، أسواق العمل، الاقتصاد الخفي، الضريبة الافتراضية لتقدير حجم التهرب. • تقنيات الاقتصاد الجزئي: استخدام طريقة الاستقصاءات على مجتمع من الممولين. • تقارير الإدارات الضريبية: تحتوي على قياس تأثير الضريبة الافتراضية على الدخل للإدارة الضريبية. 	<p>ما طرق تقدير نسب التهرب الضريبي؟</p>	<p>٤</p>

المصدر: المقابلات الشخصية لضباط إدارة مباحث الضرائب والرسوم

الإسقاطات = حجم تعاملات الممول – الملف الضريبي (حجم تعاملات الممول المسجلة) بمعنى آخر، الإسقاطات هي نسبة المتهربين من سداد الضريبة.

جدول رقم (١)

عدد محاضر الممولين المتهربين في الضرائب العامة والمبيعات

الضرائب العامة		ضرائب المبيعات		السنة
إسقاط	عدد المحاضر	إسقاط	عدد المحاضر	
٣٠٣٦٤٦٩٨٠٥	٢٨٤	٣٠٠٨٤٠٢٥٩٠	٢١٠	٢٠١٧
٣٩٤٤٩٢٤٢٥٤	١٤٣	٢٩٧٨٢٠١٩٠١	١٨٥	٢٠١٨
٤٧٣٠٢٤٩١٥٦	٢٩٦	٢١٣٤٤٩٧٥٦٨	١١٦	٢٠١٩
١١٧١١٦٤٣٢١٥	٧٢٣	٨١٢١١٠٢٠٥٩	٥١١	الأجمالي

المصدر: مجهود مباحث إدارة الضرائب بالقناة وسيناء ٢٠١٧ حتى ٢٠١٩.

يلاحظ أن عدد ضرائب المبيعات (٥١١)، وعدد محاضر الضرائب العامة (٧٢٣) وأن إجمالي المبالغ التي تم إسقاطها (٨١٢١١٠٢٠٥٩) جنيه ضرائب مبيعات، (١١٧١١٦٤٣٢١٥) جنيه ضرائب عامة.

رابعاً: مشكلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة في كيفية الوصول الى استراتيجيات ادارية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي وخاصة في منطقة القناة وسيناء. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما الاستراتيجيات الادارية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي في منطقة القناة وسيناء؟
خامساً: اسئلة الدراسة:

- ١- ما المقصود بالاستراتيجيات الادارية؟
 - ٢- ما ظاهرة التهرب الضريبي؟
 - ٣- ما استراتيجيات الحد من ظاهرة التهرب الضريبي؟
 - ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الادارة العامة للتهرب الضريبي بمنطقة القناة وسيناء، وظاهرة التهرب الضريبي؟
 - ٥- هل توجد علاقة بين سمات الممولين وظاهرة التهرب الضريبي؟
- سادساً: أهداف الدراسة:

- ١- الوقوف على مفهوم الاستراتيجيات الادارية
 - ٢- التعرف على ظاهرة التهرب الضريبي في منطقة القناة وسيناء
 - ٣- الكشف عن الاستراتيجيات المستخدمة للحد من ظاهرة التهرب الضريبي
 - ٤- وضع تصور لإنشاء آلية تتيح رفع معدلات ضبط حالات التهرب الضريبي ومتابعة تنفيذ التصور تنسيقاً مع الجهات المعنية بوزارة الداخلية.
- سابعاً: أهمية الدراسة:

- ١- دور الإدارة الاستراتيجية وتفعيلها على الإدارة الضريبية من وعى ضريبي للحد من التهرب الضريبي و أثارها على التحصيل و الإنعاش الاقتصادي و التنمية و أيضاً على مستوى المبالغ الضريبية المحصلة
- ٢- وضع استراتيجيات و خطة معالجة القضايا التي تؤثر سلبياً على تنمية المجتمع و تحصيل الأموال اللازمة لتغطية نفقات الدولة .

٣- تحديد دور ومدى حق الإدارة الضريبية في اللجوء إليها، حيث يمكن لهذه الدراسة أن تعين الممولين في فهم ما لهم وما عليهم، وأن يساعد الإدارة الضريبية في معرفة حقوقها وواجباتها وذلك حتى يتم المحافظة على حقوق الممولين التي كفلها القانون من جهة وحتى لا تكون تصرفاتها قابلة للبطلان من قبل القضاء من جهة أخرى .

٤- كذلك تبرز أهمية هذا البحث في عدم وجود دراسات سابقة كافية حول هذا الموضوع بالرغم من أهميته الكبيرة، حيث تناولت جميع الدراسات السابقة دراسة النظم الضريبية بشكل.

ثامنا: فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الإدارية المطبقة [التخطيط الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – الرقابة الاستراتيجية] في إدارة التهرب الضريبي وذلك على الأداء الضريبي كعنصر من عناصر التهرب الضريبي بمنطقة القناة وسيناء"

الفرض الرئيس الثاني :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الإدارية المطبقة [التخطيط الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – الرقابة الاستراتيجية] في إدارة التهرب الضريبي وذلك على التشريعات الضريبية كعنصر من عناصر التهرب الضريبي بمنطقة القناة وسيناء"

الفرض الرئيس الثالث :

" يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الإدارية المطبقة [التخطيط الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – الرقابة الاستراتيجية] في إدارة التهرب الضريبي وذلك على التوعية الضريبية كعنصر من عناصر التهرب الضريبي بمنطقة القناة وسيناء"

الفرض الرئيس الرابع :

" يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الإدارية المطبقة في إدارة التهرب الضريبي وذلك على التهرب الضريبي بمنطقة القناة وسيناء"
تاسعا: متغيرات الدراسة: تتمثل في:

١- المتغير المستقل: الاستراتيجية الإدارية ومشتقاتها.

٢- المتغير التابع: التهرب الضريبي.

عاشرا: حدود الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة في ظل الحدود التالية:

١- الحد المكاني: حيث تقتصر الدراسة على إدارة مباحث الضرائب والرسوم

بمنطقة القناة وسيناء.

٢- الحد البشري: ستطبق الدراسة على جميع الضباط والافراد والمديرين

العاملين بإدارة مباحث الضرائب والرسوم بمنطقة القناة

أولا: التعريف بإدارة مباحث الضرائب والرسوم لمنطقة القناة وسيناء.

الإدارة العامة لمباحث الضرائب والرسوم هي إحدى الإدارات التابعة لقطاع الأمن الاقتصادي والتي تستهدف ضبط كافة صور التهرب الضريبي

تختص إدارة الضرائب بما يلي :

١. اقتراح السياسات المتعلقة بالضرائب والرسوم وكيفية تحصيلها، بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٢. تقدير ومراقبة الضرائب والرسوم الضريبية السنوية.

٣. اقتراح مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بالضرائب والرسوم الضريبية.

٤. إعداد الدراسات المتعلقة بالضرائب والرسوم، بالتنسيق مع الجهات والوحدات الادارية المعنية.

٥. إبداء الرأي بشأن مشروعات القوانين واللوائح والقرارات والدراسات والتقارير والإحصاءات ذات العلاقة بالضرائب والرسوم الضريبية.

ثانياً: عمليات الإدارة الاستراتيجية واستراتيجيات الحد من الضرائب.

إن الخبرة والحدس والاجتهاد من الأمور الهامة التي تساعد الإدارة في تعاملها مع المستقبل أو التوسع التنظيمي، لذلك فعليها البحث بعمق في الجوانب البيئية والموارد اللازمة للتنظيم، وهذا ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، ويتطلب هذا النوع من التفكير جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تحدد اتجاه مستقبلها، وتهتم بأن تضع هذه القرارات موضع التنفيذ، أي يتم ذلك على مرحلتين: التخطيط الاستراتيجي؛ ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويبدأ ذلك من حيث نقف وإلى أين نريد الوصول

وكيف نصل إلى ما نريد (Bryson, & George, 2020)

الاستراتيجية:

يمكن تعريف الاستراتيجية بأن مختلف أنواع وأحجام المنظمات يجب أن تتبنى عملية الإدارة الاستراتيجية ومن المهم لجميع المديرين أن يفهموا كل من مفهوم وعملية الإدارة الاستراتيجية، وعندما يتم استخدام الاستراتيجية في أي منظمة، فإنه يمكن تعريفها (الاستراتيجية) بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها. وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص (جادالرب، ٢٠١٦، ص ٥). ومن خلال هذا التعريف يمكن القول ان هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الاستراتيجية هي:

أ- البيئة الخارجية.

ب- الموارد الداخلية للمنظمة.

ج- الأهداف التي تناضل المنظمة من أجل تحقيقها.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:

لقد تعددت المعاني المختلفة للإدارة الاستراتيجية لدى الباحثين والكتاب في تعريف الإدارة الاستراتيجية ويتضح ذلك في الجدول التالي رقم (٢)

جدول رقم (٢)
مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المؤلف	تعريف الإدارة الاستراتيجية
(جاد الرب، ٢٠١٠)	أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الأجل الطويل، وذلك للتأكيد على الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للاستراتيجية المحددة.
((Wright, et al, 2013))	أن الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد أهداف المنظمة.
(Soloducho) (pelc&2016)	إن الإدارة الاستراتيجية تعنى العملية التي تضمن التعرف على الإمكانيات والتهديدات والفرص الجديدة المتعلقة بعمليات المنظمة المستقبلية على المدى الطويل.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة

صياغة الاستراتيجية: لصياغة استراتيجية فعالة وناجحة ترتقي بالإدارة إلى الأفضل، وجب على الإدارة العليا ان تبذل جهودا كبيرة من اجل التنسيق بين اهدافها، ومتغيرات البيئة التي تنشط فيها، والموارد المتاحة لديها من جهة ومن جهة اخرى بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والاستمرار، والاستراتيجي عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومترابطة، فنجاح المرحلة الجديدة يتطلب فعالية المرحلة التي قبلها، ومراحل صياغة الاستراتيجية يمكن اختصارها في ثلاث جوانب اساسية (تقى، ٢٠١٩، ص ٢٨١)

الجانب الاول: مرحلة التخطيط الاستراتيجي: خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة الادارة الاقتصادية وكذا

تقييم لبيئتها الداخلية والخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى ذلك نجد ان هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

أ- تحديد الرؤية استراتيجية ورسالة الادارة.

ب- تحديد الاهداف والغايات طويلة الاجل.

ت- تحديد البدائل الاستراتيجية.

ث- اختيار البديل المناسب (المبروك، ٢٠١٨، ص ص ١٠٩-١١٠)

الجانب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وهي من اهم المراحل، ويعنى تنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلى للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث انها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والاجراءات (عباللطيف، ٢٠١٧، ص ٣٢)

الجانب الثالث: مرحلة تقييم الاستراتيجية: وتعتبر هذه المرحلة الخطوة الاخيرة، ويشار اليها في بعض الأحيان بالرقابة والتقييم الاستراتيجي وهي تتعلق بالأنشطة التالية:

١- تحديد معايير الأداء لكل الوظائف.

٢- وضع برامج الرقابة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

٣- اتخاذ الخطوات الأساسية للتصحيح وذلك ضماناً لاستمرار المنظمة والتزامها بتنفيذ الاستراتيجية وذلك يتطلب استخدام التغذية المرنة وتوفير البيانات اللازمة للتصحيح على مختلف كل الوحدات او الدوائر والمديرين (جادالرب، ٢٠١٦، ص ٨)

مناقشة الجوانب الأساسية للإدارة الاستراتيجية التي تشمل:

١- التخطيط الاستراتيجي:

تعريف التخطيط الاستراتيجي طبقاً لأهم التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون كما هو موضح بالجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)
مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

المؤلف	تعريف التخطيط الاستراتيجي
(حنا، ٢٠١٢)	أن التخطيط الاستراتيجي يعنى التفكير الاستراتيجي المنظم، له مقومات ومفاهيم وتقنيات، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تكمن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة للوصول للأهداف الاستراتيجية للمنظمات.
(جاد الرب، ٢٠١٦)	أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها وضع الإطار الكامل لمستقبل المنظمة في ظل العوامل التنافسية الخارجية والداخلية للمنظمة.

المصدر: من أعداد الباحثة

أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية من خلال بعض التوجهات والمراحل.

التوجه الأول: التركيز على رسالة الإدارة:

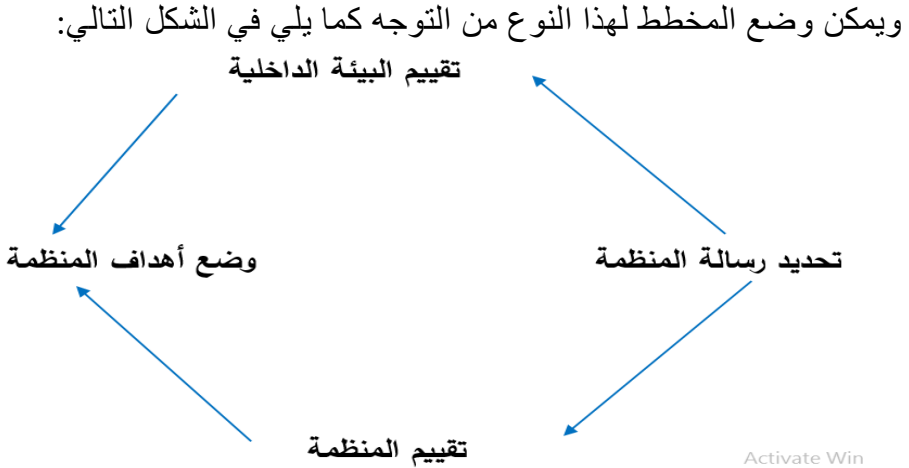
وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في صورة ترسمها الإدارة العليا وفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة:

١- بصياغة رسالة الإدارة، وتحدد أهدافها الاستراتيجية، ثم تبدأ في توفير الموارد اللازمة لنجاح الاستراتيجية.

٢- ثم تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية.

٣- وأخيراً تقوم باختيار البديل وتنفيذه وتقييمه والرقابة عليه (حميدى، ٢٠١٧،

ص ٤٥)



شكل رقم (٥) - (جاد الرب , ٢٠١٢)

التوجه الثاني: الرؤية: هي خريطة مسار توضح مستقبل الإدارة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على الممولين وباحثين التنمية الإدارية ومأمورين الضرائب التي يجب أن تتبعها الإدارة والإمكانيات التي يجب تطويرها، هذه المرحلة هي الخطوة الأولى لعملية التخطيط وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلة الإجابة على الأسئلة التالية (Ansoff et al, 2018):

- ١- ما هو وضع الإدارة بعد ٥ الى ١٥ سنة؟
- ٢- من هم منسوبو الإدارة؟ ما هي مؤهلاتهم؟
- ٣- ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟
- ٤- كيف يسعى منسوبو المؤسسة تجاه الإدارة؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج الإدارة؟

التوجه الثالث: الأهداف: تمثل الأهداف النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني (قصير، متوسط، طويل) ويتم تحقيقها بشكل متكامل ومتتابع يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها ومن المهم أن تتمتع الأهداف بهذه الخصائص:

- ١- أن تكون محدده بحيث تعبر بوضوح عما يجب تنفيذه.
- ٢- أن تكون قابلة للقياس ويفضل ان يكون الهدف بع بعض الارقام التي تمثل ما يود تحقيقه.
- ٣- أن تكون قابلة للتحقيق ولا ينبغي المبالغة فيها (تقى، ٢٠١٩، ص ص ٣١-٣٢).

التوجه الرابع: وضع الخطط الاستراتيجية

ينبغي في هذه المرحلة الخروج بأكبر قدر من بدائل الخطط الاستراتيجية ثم يتم بعد ذلك ترتيب تلك البدائل، وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير فلا تخلو اية خطة استراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

- خطة للتطوير الموارد المادية وتشمل الاجهزة والمعدات والمباني.
- خطة للتطوير الموارد المالية
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة للارتقاء بمستوى العمل والانتاج

٢- تنفيذ الاستراتيجية:

تنفيذ الاستراتيجية هو النتيجة الكلية للأنشطة و الاختيارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية , و هي العملية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف من خلال تطوير البرامج و الميزانيات اللازمة , ورغم أن تنفيذ الاستراتيجية ينظر اليه عادة بعد صياغة الاستراتيجية إلا انه جزء رئيسي من الإدارة الاستراتيجية ، فيجب النظر للتخطيط والتنفيذ على أنهم وجهان لعملة واحدة , فقد وقع اللوم لعدد من حالات الفشل الاستراتيجي بسبب التنفيذ الرديء، عند البدء في عملية التنفيذ يجب على صناع الاستراتيجية أن ينظروا بعين الاعتبار الى (hill&Charles,2011,p.67) :

من سيقوم بتنفيذ الاستراتيجية:

بناء على كيفية تنظيم الإدارة فالذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية هم مجموعة أكثر تنوعا من الأفراد مقارنة بأولئك الذين يقومون بصياغتها، فالكثير من الأفراد الذين لهم أهمية كبيرة لتنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة ليس لهم دور كبير في تطوير

استراتيجية الإدارة، بالتالي ليس من الضروري ان يكونوا على علم تام بالجهد المبذول في عملية الصياغة.
كيفية تنفيذ الاستراتيجية:

- ١- يجب توفير العدد الكافي من العاملين بالنسبة للبرامج وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف.
- ٢- يجب على القديرين أن يختبروا بدقة طريقة هيكلية الإدارة لتقرير ما هي التغييرات الواجب القيام بها
- ٣- يجب أن تكون الإدارة محكمة بالكثير من القواعد والأدوات الرقابية (hill&charles,2011,p.81)

عملية التنفيذ الاستراتيجية تشمل مجموعة من الأنشطة أو العناصر هي:
• البرامج:

تشير إلى تحديد واضح للأنشطة والخطوات المطلوبة لإنجاز خطة واحدة أو محددة. فالبرنامج هو الوسيلة أو الأداة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلية التنظيم أو تغيير ثقافة داخلية متعلقة بكيفية أداء أو إنجاز مهام محددة.
• الموازنة:

الموازنة هي ترجمة للبرامج في صورة نقدية أو مالية وهي تعد أداة للرقابة والتخطيط وهي تظهر التكلفة المتعلقة بالبرامج وعناصرها، كما أن الموازنة لا تمثل خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة فقط، ولكنها تمثل أيضاً قائمة مالية تظهر التأثير المتوقع للاستراتيجية وما تنطوي عليه من برامج على الأداء المالي المستقبلي للمنظمة (قابيل، ٢٠١١، ص ٨)

• الإجراءات:

وهي أساليب أو نظام لخطوات متتابعة تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة وتحدد الإجراءات، في العادة الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المنظمة، كما قد تحدد الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم وأساليب كتابة النماذج المقبولة وتفاصيل كيفية الدفع (قابيل ٢٠١١، ص ٩)

٣- **التقييم والرقابة الاستراتيجية:** الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ الاستراتيجية ومدى نجاحها في الوصول الى اهدافها وغايتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط له وتعديل الاستراتيجية على اسا نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة الادارة على انجاز اهدافها (جرادات، ٢٠١١، ص ٨٢).

أنواع الرقابة الاستراتيجية:

- ١- الرقابة على السلوك: تحدد كيف يمكن أداء الأشياء من خلال السياسات والقوانين والأوامر الصادرة من المشرفين.
- ٢- الرقابة على المخرجات: تحدد ما تم تحقيقه من خلال التركيز على نتائج السلوكيات التي تمت للوصول للأهداف المرجوه.
- ٣- الرقابة على المدخلات: تركز على الموارد مثل المعرفة والمهارات ودوافع الموظفين.

ويمكن تلخيص الخطوات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية في المراحل التالية:
المرحلة الأولى: تحديد الرؤية الاستراتيجية للإدارة فهي تساعد في صياغة الرسالة والأهداف المطلوب المرجوة.

المرحلة الثانية: وضع الاستراتيجيات وتحديد الاهداف الاستراتيجية بدقة
المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم الاستراتيجية بشكل مستمر للتأكد من انها تنجز الوظيفة المقصودة ومن الضروري المتابعة اليومية على جميع مستويات الإدارة.
المرحلة الرابعة: متابعة نظم المعلومات الاستراتيجية فلا بد ان يتكامل مع عناصر التخطيط الاستراتيجي إذ ان تضمين نظم المعلومات في التخطيط سينتج عنه نتائج أفضل.

❖ أسباب تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة:

يشير ((Kaplan & Norton (2005)) إلى أن العديد من المنظمات اتجهت في الآونة الأخيرة الى التحول نحو تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية وقد كان من أهم مبررات هذا التحول ما يلي:

- التطورات التكنولوجية السريعة في البيئة العالمية وانتشار استخدام المعدات المبرمجة إلكترونياً ووسائل الاتصال السريعة.
- تطور الأنشطة والأساليب المتعلقة بالأداء في المجالات الإدارية المختلفة في المنظمات.
- اشتعال حدة المنافسة في بيئة العمل المحلية والعالمية مما دفع منظمات الأعمال الى الاستعانة بأدوات تخطيط ورقابة مستحدثة قدمها منهج الإدارة الاستراتيجية.
- التغيرات الاقتصادية وانتشار ظاهرة العولمة وما تبعها من ظهور فلسفات جديدة في مجال العمل الإداري والاقتصادي.
- قبول ونجاح تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في دول الغرب أدى الى وجود آراء تناهت بأن هذا المنهج يصلح للتطبيق في منظمات دول العالم الثالث.

اولاً: مفهوم الضرائب.

التعريف الأبسط للضريبة هو أنها رسوم إلزامية تفرضها الحكومة على المواطنين بهدف جمع الإيرادات اللازمة لتمويل نفقاتها دون الحصول على منفعة محددة في المقابل، أما عن التعريف القانوني الأكثر تعقيداً في الظاهر فيمكننا استخدام تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: لتبسيط هذا التعريف ينبغي لنا إيضاح بعض التفاصيل:

الضرائب إلزامية :

١. أي أنه يعاقب من لا يدفعها.
٢. تُدفع الضرائب دون مقابل: بمعنى أن الضرائب التي يدفعها المواطنون يجب ألا تكون ٣-٣-بالضرورة متناسبة مع المنافع التي يتلقونها من الحكومة. وبالتالي فالمواطنون الذين ٤-يدفعون ضرائب أكثر لا يحق لهم أن يطالبوا بمنافع أكثر من التي يتلقاها باقي دافعي الضرائب (كشيكش، ٢٠١٧، ص ١)
٣. تطور مفهوم الضريبة ووظيفتها.

أسباب التهرب الضريبي:

ان معرفة أسباب التهرب الضريبي، أمر في غاية الأهمية، وغالبا ما تعود أسباب التهرب الضريبي الى دوافع ذاتية، نفسية وأخلاقية، والى دوافع اقتصادية ومالية وغيرها، ومن هذه الأسباب:

١. ضعف المستوى الخلقي، وضعف مستوى الوعي الضريبي (الشرقاوي، ٢٠١٦، ص ١٥٤).
٢. تخلف التنظيم الهيكلي للنظام الضريبي، وثقل عبء الضريبة، وعدم دقة نصوص قانون العقوبات المفروضة على جريمة التهرب الضريبي، وعدم تحقيق العدالة الضريبية في التطبيق (صلاح الدين، ٢٠١١، ص ١٨٠).
٣. الاسباب الاقتصادية للدولة تدفع الممولين الى التهرب الضريبي فكلما كان هناك رواجاً اقتصادياً تقل حالات التهرب والعكس صحيح.
٤. النظام السياسي له أثر كبير في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي حيث أن النظم الديمقراطية تسن من القوانين التي تعبر عن إرادة شعبية فيزداد الالتزام الطوعي لأداء الضريبة بخلاف النظم الديكتاتورية التي تنظر الى ضريبة على انها جباية (الشرقاوي، ٢٠١٦، ص ١٨٢).
٥. وظاهرة التهرب الضريبي تحصل في معظم دول العالم، فالضريبة مكروهة، ولا يتقبلها المكلف برضى، ويلجأ الى الكثير من الطرق للتخلص منها.

توصلت الباحثة الى ان أهم أسباب التهرب الضريبي:

١. نقص الوعي الضريبي لدى الممولين.
٢. خلل في التشريع الضريبي ومغالة التشريعات في سعر الضريبة او تقليل الإعفاءات وخاصة في الأنشطة الحيوية التي تحتاجها الدولة وضعف الجزاء على المخالف كما حدث بقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ فانه بنزول العقوبة من الجنائية الى الجنحة وفي التصالح من ثلاثة أمثال الضريبة الى مثل الضريبة.

٣. أن هناك خلل في أنظمة المعلومات الإداري الذي يعود للجهة المطبقة للقانون والمقصود هي مصلحة الضرائب المصرية فقد تستخدم المصلحة إجراءات تعسفيه في تطبيق القانون مما يدفع الممولين الى التهرب الضريبي، وعدم الالتزام بمبدأ استقلال السنوات الضريبية حيث ان الممول او الشركات قد تحقق أرباحا في عام وتخسر في عام اخر ولكن الواقع العملي في مصلحة الضرائب أن الممولين يحققون ارباحاً تزداد من عام الى عام، وايضاً تطبيق مبدأ الحصيلة السنوية دون مراعاة فترات النمو والانكماش الاقتصادي.

سابعاً: آثار التهرب الضريبي وطرق معالجته:

١. آثار اقتصادية: تصيب الخزانة العامة، ضرر يصيب المجتمع، إذ يؤدي حرمان الدولة من الأموال الى تعطيل قيامها بالمشروعات التي تخدمه.
٢. آثار اجتماعية: عدم المساواة يخل إخلالاً كبيراً بفكرة العدالة في توزيع الضرائب إذ يتحمل العبء الأكبر منها دائماً المكلفين الذي لا يستطيعون التهرب أو الحريصون على أداء واجبهم الاجتماعي والوطني في أداء الضريبة.
٣. الآثار المالية: الخسارة في الخزينة العمومية وفقدانها حصيلتها المعتمدة من المداخل المتوقعة من وراء الحاصلات الضريبية مما يؤدي هذا إلى التضخم النقدي لنسب الإصدار النقدي الذي ليس له مقابل إضافة إلى أنه يؤدي إلى ارتفاع نسبة الديون كطريقة تنتهجها الدولة لسد الفراغ الكبير المالي الذي يسببه التهرب في الخزينة العامة (التجاني، ٢٠١٥، ص ١٦)

طرق معالجة التهرب الضريبي :

١. مراجعة التشريعات الضريبية: للتشريع الضريبي الجيد مجموعة من الصفات من حيث حسن الصياغة وانسجامه مع الوضع الاقتصادي، فالتشريع المالي الجيد والمنسجم والمتربط عليه ألا يتضمن ثغرات تترك مجالاً للتهرب وعدم المساواة (بناته، ٢٠١٢، ص ١٠٤)

٢. نشر الوعي الضريبي: يتم ذلك بتعريف المواطنين بالضريبة وطبيعتها ومشروعية حق الدولة في تقاضيها، ووجوه إنفاقها من خلال أجهزة الأعلام المختلفة (بناته، ٢٠١٢، ص ١٠٦)
٣. تحقيق العدالة الضريبية: لتحقيق مبدأ العدالة الضريبية لا بد من مجموعة من السبل والإجراءات منها: شمولية الضريبة، ومعدل الضريبة يجب أن يكون في حدود المعقول والإعفاءات الضريبية (كاظم، ٢٠١٦، ص ١٨٦)
٤. تشجيع المكلفين على مسك الدفاتر التجارية: كلما نظم المكلفون نشاطهم في دفاتر قانونية ساعد الدوائر المالية على تحديد أرباحهم الحقيقية بشكل صحيح، وغياب الدفاتر التجارية الممسوكة بشكل منظم من اغلب المكلفين أحد العوامل الرئيسية في التهرب الضريبي (بوعون، ٢٠١٠، ص ١٨٣)
٥. الترابط بين الجهات المختلفة في الدولة: إن لدى اغلب المكلفين معاملات مختلفة تربطهم بكثير من الوزارات والمصارف والإدارات والهيئات فهم يتعاملون مع المصارف عن طريق الحسابات الجارية والقروض والإيداعات.

أولاً: الإدارة الضريبية:

الإدارة الضريبية هي احد طرفي العلاقة الضريبية، وتقع على عاتقها كسب ثقة المكلف وان تعامله باحترام لتحسين العلاقة التي تربط بينهم والإدارة الضريبية لها أهمية بالغة، حيث أن الدوائر الضريبية تكون على تواصل شبه دائم مع كل فرد من أفراد الدولة، سواء كان طبيعياً أو معنوياً مقيماً أو غير مقيم، وتكمن أهمية الإدارة الضريبية في أنها الإدارة التي تعتمد عليها الدولة في تطبيق إحدى أهم السياسات المالية للدولة، ويقع أيضا على عاتق الإدارة الضريبية اقتراح التعديلات والتشريعات الضريبية، وذلك من واقع تواصلها المباشر مع المواطن، وهذا بدوره يؤدي الى الرقي بالنظام الضريبي في الدولة، وتكمن أهمية الإدارة الضريبية في كونها الأداة التي تركز عليها الدولة في تطبيق إحدى أهم السياسات المالية للدولة، ذلك ان إيرادات الضرائب هي بند مهم من بنود موازنة الدولة وأهمية النظام الضريبي أيضا تكمن في إمكانية تطبيق هذا النظام بسائر الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وعليه

تعتبر الإدارة الضريبية التي هي جزء من الإدارة العامة، مزيجاً من العناصر الإدارية والمالية والقانونية، ويكون النظام الأمثل للإدارة الضريبية هو ذلك النظام القائم على دعائم وأسس من القواعد القانونية - والمالية، وعليه يقع على عاتق الإدارة الضريبية مهام كبيرة مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإدارة (مجلة الاقتصادي الخليجي، ٢٠١١، ص ٢٩) وبما أن الإدارة الضريبية أحد أطراف العملية الضريبية فالطرف الآخر هو الممول أو المكلف، حيث يكون المكلف مطالب ومدين وملتزم بدفع الضرائب، ويمكن القول انه إذا ما وجد الأشخاص في أي نظام، فلا بد ان يكون هناك طرف ضعيف وآخر قوي، أو ان يكون هناك تعادل في القوتين، ولكن إذا ما تحددت هذه العلاقة بالقانون جبراً وقهراً، فلا بد وان تنتفي علاقة التعادل ويصبح احد الطرفين هو الأقوى والآخر هو الأضعف، وفي هذه الحالة نجد ان المكلف هو الطرف الضعيف، لأنه يكون دائماً ملتزماً ومطالباً بدفع المبالغ الضريبية المستحقة عليه، وإذا اخل بهذا الالتزام فانه يتعرض للجزاء والعقوبات حتى يقوم بدفع ما استحق عليه من ضرائب، و يتضح من ذلك أن الطرف الأقوى هو الإدارة الضريبية (ثلجة، ٢٠١٦، ص ١٠، ٩)

ثانياً: مفهوم المكلف.

حيث ان المكلف يمثل أحد طرفي العلاقة الضريبية فانه يصبح من الضروري تحديد مفهوم المكلف، لتحديد العلاقة التي تربطه بالإدارة الضريبية الطرف الثاني من العلاقة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية. ولا شك فيه أن اصطلاح المكلف ينبع من التكليف والالتزام الذي يفرضه القانون الضريبي على الأفراد المخاطبين بأحكامه، وعليه فان كل شخص ملزم بدفع الضريبة يعتبر مكلفاً (جاسم، ٢٠١٠، ص ٦٨) ، فقد عرف (مجلة الاقتصادي الخليجي، ٢٠١١) المكلف بأنه " كل شخص ملزم بدفع ضريبة الدخل ومن الطبيعي أن يكون للممول أو المكلف حقوق منها.

وكانت اهم النتائج

1. اهم مشتقات الإدارة الاستراتيجية، اولاً التخطيط الاستراتيجي ثم التنفيذ الاستراتيجي يليه الرقابة الاستراتيجية
 2. أكثر عناصر الادارة الاستراتيجية تأثيراً على التهرب الضريبي هي التنفيذ الاستراتيجي، يليه الرقابة الاستراتيجية، ثم التخطيط الاستراتيجي.
 3. أهم العناصر المؤثرة بالنسبة للتهرب الضريبي، هي اولاً الأداء الضريبي، يليه التوعية الضريبية ثم التشريعات الضريبية
 4. توجد علاقة طردية بين الاستراتيجيات الإدارية وادارة التهرب الضريبي بمدن القناة وسيناء
 5. غياب الوعي الضريبي لدى معظم المكلفين يعود الى عدم قدرة الجهات الضريبية المختصة على نشر الثقافة الضريبية عبر الوسائل المختلفة من نشرات واعلانات مسموعة ومقروءة ومرئية، واعداد ورشات عمل حول الموضوع مما اثر سلباً على درجة الالتزام الضريبي
 6. ضعف الجزاء الذي يفرضه القانون على المكلفين فضلاً عن عدم تطبيقه
- اهم التوصيات:**

1. ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة إدارات الضرائب وذلك لتسهيل تبنيها عند الحاجة للعمل بها.
2. العمل على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي، يمثل الادارات الضريبية والمكلفين والممثلين ولم يقتصر فقط التخطيط على مستويات الادارة العليا
3. يجب إعلان رؤية ورسالة وأهداف الادارة الضريبية وتعليقها في مكان بارز في الادارة حتى يتمكن كل الموظفين والمكلفين من رؤيتها وتكون حافز لهم على تحقيقها
4. الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد ومعاقبة الأداء السيء

٥. العمل على تعزيز التعاون بين إدارة مباحث الضرائب والرسوم وجميع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تبادل المعلومات اللازمة لوضع استراتيجيات للحد من التهرب الضريبي.
٦. ضرورة اتخاذ مواقف مشددة وذلك بفرض عقوبات في حق مرتكبي جرائم التهرب الضريبي

المراجع :

١. أبوعلام، رجاء محمود (٢٠٠٣)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٧): بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية .
٣. الشرفاوي عبد الحميد مصطفى، (٢٠١٦)، التهرب الضريبي والاقتصاد الاسود، دارالجامعية الجديدة للنشر .
٤. العجمي، هاله عبد الفتاح، (٢٠١٣) ، المحاسبة الضريبية ،، كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
٥. بعلی، محمد الصغير، ابو العلا، يسرى، (٢٠١٣) المالية العامة، دار العلوم، الجزائر.
٦. بوعون، يحيى نصيرة، (٢٠١٠)، الضرائب الوطنية الدولية، دار ديسيون للنشر والتوزيع، الجزائر.
٧. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢) القيادة الاستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٨. (2016) التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٩. صلاح الدين، حمدي سمير، (٢٠١٥)، المالية العامة، مكتبة زين الحقوقية والادبية الأردن.
١٠. قابيل ، حاتم (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الاداء المؤسسي، جامعة المنصورة، مصر.
١١. فوده، شوقي السيد، هاله عبد الفتاح العجمي، وهاله نصر الدين بدير أبو زيد. (٢٠١٩) "مدخل لاستخدام المراجعة القضائية في اكتشاف حالات التهرب الضريبي: مع دراسة ميدانية في بيئة الأعمال المصرية." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ -كلية التجارة
١٢. شخاترة، مأمون ياسين أحمد. (٢٠٢٠) "أثر منظومة ضريبة الدخل والمبيعات في رفع كفاءة تحصيل الضرائب في الأردن." مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة -شئون البحث العلمي والدراسات العليا مج٢٨،

١٣. الفار ، محمد ، وهيبة طوبال. (٢٠١٩). جرائم التهرب الضريبي الاساليب وآليات مكافحة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ٨ ماي كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم القانونية والإدارية.
١٤. فوده، شوقي السيد، هاله عبد الفتاح العجمي، وهاله نصر الدين بدير أبو زيد. (٢٠١٩) "مدخل لاستخدام المراجعة القضائية في اكتشاف حالات التهرب الضريبي: مع دراسة ميدانية في بيئة الأعمال المصرية."
١٥. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ -كلية التجارة
١٦. مجلة الاقتصادي الخليجي العدد ١٩ سنة ٢٠١١
١٧. وزارة المالية، نشرة مالية الحكومة العامة أعداد مختلفة، ٢٠١٩.١٤
18. Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics.
19. Dandira, M. (2011). Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. Business strategy series.
20. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Essentials of strategic management. Nelson Education.
21. Kogler, C., & Kirchler, E. (2020). Taxpayers' subjective concepts of taxes, tax evasion, and tax avoidance. In Ethics and taxation (pp. 191-205). Springer, Singapore.
22. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature Review—Descriptive. Journal of Engineering, 2020, 21. 6-
23. Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2013), research methods for business: A sill building approach, John Wiley & sons, UK.