



اللقاء الثاني من سلسلة لقاءات  
الممارسات الإدارية الناجحة  
القاهرة 21-22 يونيو (حزيران) 2005

**تجربة النظام الضريبي في  
جمهورية مصر العربية**

الأستاذ / حمدي خليل محمود العيسوي  
نائب مدير مصلحة الضرائب على المبيعات  
جمهورية مصر العربية

## أولاً : القيادة

### 1- دور القيادة في نجاح المصلحة

تؤكد الخبرات السابقة ودراسات علم الإدارة على أهمية دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة .

وحسن اختيار القيادة القادرة والملتزمة يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وأحداث عملية التطوير .

### 2- قيادة المصلحة

رشحت وزارة المالية أحد القيادات الشابة بوزارة المالية ليشغل وظيفة رئيس المصلحة . تتوافر لديه المهارات والخبرات اللازمة لنقل المصلحة من مصلحة صغيرة إلى مصلحة كبيرة وهامة تستطيع الاضطلاع بالدور الهام الموكل إليها وفيما يلي نبذة عن السيرة الذاتية للقائد :

- أ - حاصل على بكالوريوس تجارة في تخصص إدارة الأعمال .
- ب- سبق له العمل في المكتب الفني لعدد من وزراء المالية .
- ج- سبق له المساهمة في صياغة السياسات المالية على مستوى الاقتصاد الكلى
- د- زار العديد من دول العالم للتعرف على النظم الضريبية المطبقة .

هـ- استعان ببيوت الخبرة المحلية والأجنبية لدراسة نقاط الضعف والقوة  
بالمصلحة .

و- عقد العديد من اللقاءات مع جميع العاملين بالمصلحة للتعرف على طبيعة  
الأعمال والمعوقات ومقترحات الحل .

### 3- محاور التطوير

تم اعداد خطة لتطوير العمل بالمصلحة تعتمد على المحاور التالية :

#### المحور الأول : التشريع الضريبي

من خلال الدراسات السابقة استطاع التعرف على :

- أ - أحدث النظم الضريبية العالمية وأنسبها للتطبيق في مصر .
- ب- مشاكل التطبيق الحالية من وجهة نظر العاملين بالمصلحة .
- ج- مشاكل التطبيق الحالية من وجهة نظر العملاء وتطلعاتهم .
- د - آراء الخبراء والمحاسبين والاتحادات والمنظمات وتطلعاتهم .
- هـ- أعداد البدائل المختلفة للتشريع الضريبي من حيث الخسوع والفئة المناسبة والتدرج في التطبيق .
- و - قياس أثر العبء الضريبي لكل بديل .

#### المحور الثاني : نظم وإجراءات وأماكن وأدوات العمل

من خلال دراسة مشاكل العمل ومراجعة نظم وإجراءات العمل المطبقة تم أعاده بناء نظم وإجراءات وأماكن العمل وفقاً لما يلي :

- أ - بناء هيكل تنظيمي مرن وفقاً لمنهج الإدارة الوظيفية يحقق هدف التحول للمصلحة من مصلحة جباية إلى مصلحة تقديم خدمة .
- ب- استحداث إدارات جديدة مثل بحوث الإجراءات - مساعدة المسجلين - التخطيط - التحليل الاقتصادي - العلاقات العامة - التطوير والتغيير - التدريب - قياس الرأي العام - الحاسب الآلي - الميكرو فيلم - المكتبة - الترجمة - بحوث النظم المقارنة - بحوث الفحص - بحوث الحصر - المطبعة - ورشة النجارة - الإدارة الهندسية - الصيانة ..... الخ
- ج- تحديد الاختصاصات والمسئوليات وفقاً لحدث الأساليب العلمية .

د - ميكنة إجراءات العمل وأعداد أدلة إجراءات العمل لكل وظيفة وأتاحتها لجميع العاملين .

هـ- تهيئة جو العمل من حيث الأماكن ووسائل النقل والاتصال والحواسب الآلية والميكروفيلم وغيرها

### المحور الثالث : الموارد البشرية

يعد الإنسان هو حجر الزاوية في تحقيق التنمية وإحداث التطور . فتطوير التشريع ونظم العمل وأماكن العمل ما لم يواكبه تطوير مماثل في الموارد البشرية القائمة على تنفيذ القانون ونظم العمل لا يؤدي إلى إحداث التنمية والتطوير المنشود وقد اهتمت المصلحة بالموارد البشرية اهتماماً بالغاً من حيث :

أ - التدريب المكثف في مجالات العمل المختلفة سواء على مستوى المعارف أو تنمية المهارات أو التدريب السلوكي .

ب- حسن اختيار العمالة المناسبة .

ج - توفير نظم الترفقيات العادلة .

د - توفير نظام حوافز مجزى .

هـ- توفير نظم الرعاية الصحية والاجتماعية .

## ثانياً : التخطيط الإستراتيجي :

### 1- إعداد الخطة الاستراتيجية

من خلال الاجتماعات الدورية تم صياغة رسالة المصلحة ونشرها والاتفاق على الرؤية وصياغتها ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية والأهداف الرئيسية .  
في ضوء الأهداف الاستراتيجية يتم وضع خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات .

## 2- إعداد الخطة السنوية

في ضوء الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والرئيسية يتم إعداد الخطة السنوية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل .

3- يتم متابعة ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية والخطة السنوية أولاً بأول وتحديد الانحرافات وتحليل النتائج وعرض تقارير دورية بالإنجاز من كل مستوى إداري وصولاً إلى رئاسة المصلحة .

4- تصويب الأوضاع في الخطة والخطط التالية من خلال تحليل النتائج والتعرف على أسباب الانحرافات .

## ثالثاً : المبادرات الإبداعية :

### 1- اعداد البيئة القادرة على احتضان النظم المبتكرة

وذلك من خلال :

أ- اشتراك العاملين في صنع القرار والتخطيط من خلال قنوات الاتصال العديدة ونظم العمل المطبقة .

ب- عمل استقصاءات دورية لدرجة الرضاء الوظيفي .

ج - جلسات استماع دورية يعقدها الرؤساء .

د - نظام حوافز يشجع على الإبداع .

هـ- إنشاء إدارة عامة للتطوير والتغيير لتلقى مقترحات التطوير من كافة العاملين .

و - برامج زيارات للدول المتقدمة لنقل الخبرات .

ز - اختيار الكفاءات والخبراء المتميزين محلياً ودولياً لتدريب العاملين

## 2- الابتكار في نظم وأساليب العمل .

من خلال الإدارات المستحدثة مثل الإدارة العامة للتطوير والتغيير -  
الإدارة العامة للنظم المقارنة - الإدارة العامة للترجمة - التدريب - بحوث  
الإجراءات - بيوت الخبرة العالمية .

يتم تحليل مشاكل العمل والمتعاملين ثم ابتكار العديد من نظم العمل مثل :

- أ - استحداث إدارة مركزية لخدمة العملاء (إدارة مركزية لمساعدة المسجلين)
- ب- إدخال النظم المميكنة في كافة أنشطة العمل .
- ج - تطبيق نظام موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء .
- د - تطبيق نظام الجودة الشاملة .
- هـ- عقد موثيق تأخى مع معظم الاتحادات والغرفة الممثلة للمسجلين .
- و - استحداث المركز النموذجي الضريبي تمهيداً لدمج المصالح الضريبية في  
مصلحة واحدة .
- ز - خدمة الشباك الواحد ONE STOP SCHOOP

## 3- الابتكار في الخدمة .

- أ - توفير كافة البيانات والمعلومات التي تهتم المسجلين على موقع المصلحة  
بالإنترنت .
- ب- توفير خدمة الرد الفوري - الخدمة الصوتية من خلال التليفون .
- ج - طباعة الأدلة الإرشادية والإقرارات وطلبات التسجيل وغيرها مجاناً لجميع  
المسجلين .
- د - إتاحة ارسال الإقرارات بالبريد الإلكتروني والبريد العادى والسداد عن  
طريق البنك .
- هـ- إنشاء مكاتب جغرافية في أماكن تواجد المسجلين .

و - توفير تدريب مجاني للمحاسبين والإدارات المالية بالشركات وغيرهم من فئات المجتمع .

ز - عمل استقصاء دوري لدرجة رضاء المسجلين وتطلعاتهم .

## **رابعاً : الإدارة والأعمال الإلكترونية :**

1- توجد سياسة مكتوبة لاستخدامات الحاسب في مجالات العمل المختلفة

2- تغطية النظم الآلية لكافة الأنشطة

ومن أمثلة هذه النظم :

أ - صفحة المصلحة على الإنترنت عنوانها [WWW.SALESTAX.GOV.EG](http://WWW.SALESTAX.GOV.EG)

ب- خدمة البريد الإلكتروني

عنوان تظلمات المسجلين [APPEA@SALESTAX.GOV.EG](mailto:APPEA@SALESTAX.GOV.EG)

عنوان المعلومات [INFO@SALESTAX.GOV.EG](mailto:INFO@SALESTAX.GOV.EG)

ج - نظام معلومات الضريبة GSTACS

د - نظام معلومات الفحص A.I.M.S

هـ- نظام معلومات الحصر DATA WARE HOUS - G.I.S

و - نظام التظلمات - نظام المعلومات المالي والإداري والموارد البشرية وغيرها .

3- منهجية تحديد احتياجات المصلحة من التقنيات الحديثة .

يتم تحديد الاحتياجات من خلال :

أ - المجلس الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات .



- ب- بيوت الخبرة الأجنبية والمحلية .
  - ج - مراجعة كفاءة تشغيل الأجهزة وتحديثها.
  - د - احتياجات الادارات التشغيلية
  - هـ- إعداد خطة سنوية للاحتياجات .
- 4- درجة الاستفادة من التقنيات الحديثة .
- أ - تلافى مشاكل الانتشار الجغرافي لمأموريات المصلحة .
  - ب- متابعة أداء كافة الأنشطة .
  - ج - توفير قواعد بيانات تساهم في التخطيط والمتابعة ودعم القرار .
  - د - تبسيط الإجراءات وتيسير خدمات المتعاملين .

## **خامساً : إدارة الموارد البشرية :**

- 1- تخطيط القوى العاملة .
- أ - يتم قياس الوقت اللازم لاداء كل نشاط .
  - ب- يتم وضع معدلات الأداء واعداد العمالة اللازمة في ضوء حجم العمل .
  - ج - يتم مراجعة معدلات الأداء بصفة دورية .
  - د - يتم تحديد الاحتياجات السنوية من العمالة ونوعياتها والأماكن التي تحتاجها
  - هـ- تستخدم الدراسة في إعادة توزيع القوى العاملة على التخصصات المختلفة وأيضاً في إعداد الخطط التدريبية وسياسات التوظيف .

## **2- التدريب**

- أ - المركز الرئيسي .
- ب- المراكز الفرعية .

- ج - الخطة التدريبية - إعداد المواد العلمية .
- د - تدريب غير العاملين بالمصلحة .
- هـ - الاستعانة بالخبراء المصريين والدوليين فى عملية التدريب .

### 3- الحوافز

- أ - حوافز مادية .
- ب- حوافز معنوية .

### 4- نظام الترقيات

تم وضع نظام لاختيار القيادات بالتنسيق مع المركز الكندي .

### 5- استقصاء درجة الرضاء الوظيفي

قام خبراء مصريين بتصميم استمارة استقصاء مكونة من 26 عنصر لقياس درجة الرضاء الوظيفي يتم توزيعها على العاملين كل عام وتجميعها وتحليل النتائج وفى ضوء النتائج يتم عرض التوصيات على الإدارة العليا .

### 6- نظم الحوار والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين .

فى ضوء نظم العمل يتم عقد العديد من الاجتماعات الدورية وفقاً لجدول زمني محدد سلفاً مثل :

- أ - اجتماع شهري بين العاملين والرئيس المباشر .
- ب- اجتماع شهري بين الرؤساء المباشرين والرئيس الأعلى .
- ج - اجتماع شهري بين المديرين ورئيس الإدارة المركزية الوظيفية
- د - اجتماع شهري بين مديري العموم ورؤساء الإدارات المركزية ورؤساء القطاعات ورئيس المصلحة .

ويتم إعداد تقارير في كل اجتماع بالإنجاز والإيجابيات والسلبيات ومقترحات التطوير وفي ضوء نتائج الاجتماع يتم إعداد التوصيات وإصدار القرارات التنفيذية ومتابعة تنفيذها من خلال الإدارات المختصة .

وعلاوة على الاجتماعات الشهرية تصدر المصلحة مجلة شهرية بأسم الثقافة الضريبية . كما تصدر نشرة شهرية بأسم صوت المصلحة وكذا نشرة شهرية لشئون العاملين . ونشرة شهرية للمسجلين .

ومن خلال هذه المنابر يعبر العاملين عن آرائهم ومقترحاتهم . بالإضافة إلى زيارة المسؤولين المستمرة لكافة أماكن العمل والاجتماع بالعاملين بصفة دورية . بالإضافة إلى الحلقات النقاشية لمناقشة أمور معينة ومن خلال هذه القنوات يمكن لأي من العاملين إبداء آراؤه والتواصل المستمر بين كافة العاملين بالمصلحة .

## سادساً : خدمة العملاء

### 1- عملاء المصلحة

الحكومة - المسجلين وممثليهم

### 2- مؤشرات جودة الخدمة التي يحصل عليها العميل

تستخدم المصلحة العديد من المؤشرات للحكم على جودة الخدمة مثل :

أ - بالنسبة للحكومة .

- جودة النفقة .

حيث تبلغ تكلفة تحصيل جنيه واحد في المتوسط 1.5 % .

- زيادة الحصيلة

حيث تطورت الحصيلة من 2.8 مليار جنيه عام 91/90 إلى

21.002 مليار جنيه عام 2004/2003 .

- نسبة مساهمة حصيلة ضريبة المبيعات إلى حصيلة الضرائب الكلية
- نسبة مساهمة حصيلة ضريبة المبيعات إلى إجمالي إيرادات الدولة
- نسبة عبء الضريبة إلى الناتج المحلي الإجمالي

ب- بالنسبة للمسجلين

- تحليل نتائج الاستقصاء الدوري لدرجة رضاء العملاء.
- تحليل نتائج قياس الرأي العام.
- تحليل نتائج شكاوي المسجلين.
- تحليل نتائج التظلمات الضريبية.
- تحليل القضايا الضريبية المرفوعة من المسجلين.

### 3- قنوات الاتصال مع العملاء .

تتعدد قنوات الاتصال مع العملاء من خلال موثيق التآخي - والتظلمات والشكاوي والاجتماعات وغيرها.

## سابعا : إدارة إجراءات العمل

### 1- إدارة بحوث الإجراءات.

تم تدريب مجموعة من العاملين على يد خبراء أجانب في مجال إجراءات العمل وقد قامت مجموعة العمل بالاشتراك مع الإدارات الوظيفية بمراجعة إجراءات العمل المطبقة في كل وظيفة وتبسيطها وإعادة صياغة الإجراءات, وتتولى هذه الإدارة إحداث التنسيق بين الإدارات المختلفة في مجال إجراءات العمل ومتابعة تنفيذها والتعرف على المشاكل والمعوقات ووضع الحلول وتحديث إجراءات العمل أولاً بأول.

كما تتولى مراجعة نماذج العمل وإقرارها قبل العمل بها.

### 2- أدلة العمل.

في ضوء اختصاص الإدارة العامة لبحوث الإجراءات تم إصدار أدلة إجراءات العمل لكل نشاط في كتيبات مطبوعة ومتوافرة للعاملين في المصلحة.

### 3- ميكنة إجراءات العمل..

في ضوء ميكنة كافة أنشطة العمل بالمصلحة يتم مراجعة كافة إجراءات العمل وتحويل ما يمكن تحويله منها إلى إجراءات مميكنة على الحاسب الآلي. ويتم حالياً بالاشتراك مع شركة أمريكية من خلال المعونة الأمريكية إعداد برنامج تدفق العمل (WORK FLOW).

### ثامناً : إدارة الموارد.

رشحت وزارة المالية المصلحة لتطبيق نظام موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء بالاشتراك مع صندوق النقد الدولي. ووفقاً لهذا البرنامج تم حصر الأصول الثابتة وتحديد العمر الاقتصادي لكل أصل وتسجيل البيانات على الحاسب الآلي ومتابعة أعمال الصيانة والمحافظة على الأصول وتحديد مراكز التكلفة ومراكز المسؤولية. وتم إعداد برنامج لإدارة المخزون والذمم والتكاليف كما يتم مراقبة الالتزام ببرامج إدارة الموارد من خلال نظام للمراجعة الداخلية. ويوجد نظام معلومات متكامل يسهل من أعمال الرقابة الداخلية وإدارة الموارد.

## تاسعاً : الالتزام المجتمعي.

1-التزام المصلحة أمام المجتمع بتوفير الموارد اللازمة لإدارة شئون الدولة وتحقيق التنمية, وأيضاً تطبيق القانون بعدالة ومصداقية وتحقيق رضاء العاملين والمتعاملين.

### 2-المحافظة على البيئة.

- تشغيل سيارات المصلحة بالغاز الطبيعي بدلاً من البنزين
- زراعة وتشجير أماكن العمل وتجميلها.

### 3-بروتوكولات التعاون.

تم عقد بروتوكولات تعاون مع :-

- أ- جامعة قناة السويس في مجال البحث العلمي والدراسات العليا للعاملين بالمصلحة.
- ب- الجامعة الأمريكية في مجال التدريب على اللغة الإنجليزية للعاملين وأبنائهم.
- ج - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مجال الدراسات العليا للعاملين بالمصلحة.
- د - تم عقد ميثاق تأخي مع الغرف التجارية والصناعية.
- هـ - إتاحة التدريب العملي بالمصلحة بالمجان لكافة الجامعات الحكومية والخاصة.

### 4-تدريب الكوادر من الدول الصديقة

- توفير تدريب وإقامة بالمجان في مجال الضرائب للدول الصديقة مثل الأردن - السودان - لبنان - اليمن - باكستان - ألبانيا وجورجيا.

## عاشراً : نتائج الأداء المؤسسي

تستخدم المصلحة الخطة السنوية في متابعة أداء كل إدارة وحتى مستوى الفرد من خلال المتابعة الشهرية للإنجاز وتستخدم المؤشرات التالية لقياس الأداء:

- 1- الكفاءة وهي تساوي المدخلات من الموارد الفعلية على المدخلات من الموارد المخططة
- 2- الفاعلية تساوي المخرجات الفعلية على المخرجات المخططة
- 3- الإنتاجية وهي تساوي المخرجات الفعلية على المدخلات الفعلية
- 4- الجودة تساوي عدد وحدات المخرجات السليمة وفقاً للمعايير المحددة لكل إدارة مقسومة على عدد وحدات الأداء أو المخرجات الكلية

وفيما يلي بعض مؤشرات أداء المصلحة منذ عام 1991 حتى 2004



بعض مؤشرات المصلحة خلال الفترة من 1991 حتى 2004

2004/2003	عام 1992/1991	بيان
21.002 مليار جنيه	2.8 مليار جنيه	1- الحصيلة
151367 مسجل	19731 مسجل	2- عدد المسجلين
25 منطقة	9 مناطق	3- عدد المناطق الضريبية
14658 موظف	3192 موظف	4- العمالة
		5- الميكنة
109 خط	2 خط	- خطوط الربط الموسعة
227 خادم	14 خادم	- عدد اجهزة الخادمت
3058 حاسب	50 حاسب	- عدد اجهزة الحاسبات
1300 حاسب محمول	-	- عدد اجهزة الحاسب المحمول
34 تطبيق	6 تطبيقات	- عدد التطبيقات
		6- التدريب
908 دورة	90 دورة	- عدد الدورات التدريبية
15416 متدرب	1450 متدرب	- عدد المتدربين

--	--	--