

دور إدارة الأزمات في تنمية مكونات رأس المال الفكري  
"نموذج مقترح"  
دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب المصرية  
نهى سعيد سليمان محمد

الملخص:

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية يتناسب مع طبيعة مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة باعتبارها من المنظمات كثيفة المعرفة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية مكونات رأس المال الفكري (بشري، هيكلية، علاقات)، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات لتطبيق النموذج المقترح.

**Abstract:**

This research aims to provide a proposed model for crisis management at the Egyptian Tax Authority which matches the nature of intellectual capital components of the authority, as it is knowledge-intensive organization. The results show that there is a statistically significant effect at the level of significance ( $a \leq 0.05$ ) for crisis management within its various stages (readiness for crisis, facing the crisis, restoring balance and learn from the crisis) on the development of intellectual capital components (human, structural, relationships), from the view of (senior management, staff of Tax Directorates) at the Egyptian Income Tax Authority. The researcher sets out a number of recommendations, to apply the proposed model.



**المقدمة:**

تعد الأزمات سمة رئيسة لهذا العصر، حيث لم تعد تقتصر على مجال دون آخر أو قطاع دون آخر، ورغم أن المفاجأة هي إحدى الخصائص المميزة للأزمات إلا أنه غالباً ما يسبق أية أزمة مؤشرات وإنذارات مبكرة تُشير إلى احتمال حدوث تلك الأزمة، ويكون التعامل المبكر مع تلك المؤشرات والإنذارات باتخاذ التدابير اللازمة وعلاج أوجه القصور قبل تفاقمها من شأنه أن يمنع حدوث تلك الأزمة، أو على أقل تقدير قد يحد من أثارها السلبية حال حدوثها، كما أن توافر مجموعة من المبادئ والقواعد التوجيهية لحالات الطوارئ من شأنه المساعدة في التعامل بفاعلية مع الأزمات المفاجئة، فالاستعداد الجيد للأزمة يخفف الخسائر المادية والمعاناة النفسية التي تُحدثها الأزمة، كما يخفف التكاليف المادية والجهد المبذول في محاولة إزالة آثار الأزمة وإصلاح ما أفسدته.

وفي عصر الاقتصاد القائم على المعرفة والمنظمات المهنية كثيفة المعرفة ومنها مصلحة الضرائب المصرية، التي يعتمد أساس عملها وخلق القيمة بها على الأصول المعرفية ورأس المال الفكري وما يتضمنه من معارف ضمنية وخبرات تراكمية، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في الاقتصاد القومي والاستقرار الاجتماعي للمجتمع، فإن أي خطر يهدد تلك الأصول فإنه يهدد قدرة المنظمة على البقاء وبناء المعرفة وخلق القيمة، ومن ثم يمتد أثره إلى المجتمع المتأثر ببقاء تلك المنظمة، ومن هنا تزداد الحاجة إلى إدارة فعالة للأزمات بتلك المنظمات لحماية أصولها الفكرية والمعرفية التي تخلق القيمة بها.

**الجزء الأول: الدراسات السابقة:**

قامت الباحثة بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات: إدارة الأزمات، رأس المال الفكري والدراسات التي ربطت بينهما، والتي تمثل متغيرات الدراسة الحالية، وذلك خلال



الفترة (٢٠٠٩ - ٢٠١٥) ، ومن خلال مراجعة وتحليل بعض تلك الدراسات توصلت الباحثة إلى وجود دراسات اهتمت بدراسة تأثير رأس المال الفكري وإدارته وتنمية مكوناته على فعالية إدارة الأزمات، أي أنه تم استخدام رأس المال الفكري كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

كما وجدت دراسات ركزت على أن القصور في إدارة رأس المال الفكري قد يخلق أزمة، إلا أن الباحثة لم تتوصل إلى وجود دراسات استخدمت إدارة الأزمات باعتبارها هي المتغير المستقل ورأس المال الفكري هو المتغير التابع "وذلك على حد علم الباحثة". وبمراجعة وتحليل تلك الدراسات تم التوصل إلى:

١. تتفق دراسة كل من ("حبيب، ٢٠١١"<sup>(١)</sup>، "محمد، ٢٠١٣"<sup>(٢)</sup>) في أن تنمية الموارد البشرية يسهم في الاستعداد للأزمات، والتعامل الفعال معها حال وقوعها، وتضيف دراسة "Sumedrea, S. (2013)"<sup>(٤)</sup> أن القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للشركة، وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملاً حاسماً لتطوير الأعمال في وقت الأزمة، واستحداث إجراءات جديدة "خارج الصندوق" تمكن الشركة من التكيف مع التغيرات والتعلم، وتتفق معها دراسة "han, Y. & Li,<sup>(2)</sup>" "Dayuan., (2015)" التي تضيف أن القدرات الحيوية القائمة على المعرفة تقوم بدور الوسيط لتمكين رأس المال الفكري من تحقيق الأداء الابتكاري للمواجهة والتكيف مع تغيرات البيئة.

٢. ركزت بعض الدراسات على مشكلة اضمحلال قيمة رأس المال الفكري للمنظمة، عندما يتقاعد أصحاب الخبرات والمعارف الضمنية، أو يتركون المنظمة دون نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وتشارك في ذلك دراسة كل من ("Khumalo, F. (2012)"<sup>(3)</sup>، "Corbett, J. (2012)"<sup>(4)</sup>، "Cummings-White,I.(2013)"<sup>(5)</sup>، "Sivich, L. (2013)"<sup>(6)</sup>).



٣. اهتمت بعض الدراسات بتحديد أهم متطلبات إدارة رأس المال الفكري بفاعلية، كما اهتمت بعض الدراسات بتحديد أهم مقومات إدارة الأزمات، وفي ذلك ركزت دراسة "حافظ، ٢٠٠٩" (٣) على علاقة (القيادة، استخدام المعلومات، إدارة الوقت، عناصر الإبداع، عناصر التدريب) وتحقيق تنمية رأس المال الفكري، كما اتفقت دراسة كل من ("Richardson, S. B. (2011)" (7)، "عرنوس، ٢٠١٢" (٤)، "سويدان، ٢٠١٣" (٥)، "Taneja, S. et al. (2014)" (8)، على أهمية دور القيادة في التأثير على فاعلية الاستعداد للأزمات ومواجهتها.

بينما ركزت دراسة "Nazari, J. A. et al. (2011)" (9) على دور الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في دعم إدارة رأس المال الفكري، وتتفق معها في ذلك دراسة "Asiaei, K. & Jusoh, R., (2015)" (10) وتضيف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في حين أن الثقة في المنظمة هي المحدد الرئيس لجميع مكونات رأس المال الفكري.

في حين تتفق دراسة كل من ("Malhotra, R. (2009)" (11)، "Richardson, S. B. (2011)" (7)، "Brungardt, K.A. (2013)" (12)، "Larsen, T. D. (2013)" (13)، على أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات.

أما دراسة "Ramezan, M. 2011" (14) فقد اهتمت بدراسة تأثير نوع الهيكل التنظيمي على رأس المال الفكري، وتوصلت إلى أن الهيكل التنظيمي المرن أو القائم على المعرفة له تأثير إيجابي على رأس المال الفكري، بعكس الهياكل الهرمية التقليدية، وتوصلت دراسة "Sivich, L. (2013)" (6) إلى أن تعزيز ثقافة المعرفة بالمنظمة ونقل المعرفة يسهم في تنمية رأس المال الفكري، ويتفق معها في ذلك ("Cummings-White, I. (2013)" (5)،

في حين ركزت دراسة "Feimianti, E & Anantadjaya, S. (2014)" (15) على ضرورة الاهتمام برأس المال البشري (تدريب، تعليم، تحفيز، كسب ولاء ورضاء الموظفين) لتنمية رأس المال الفكري للمنظمة.



## الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

## أولاً: مشكلة البحث:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والظواهر التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة، تبين وجود عديد من أوجه القصور والمؤشرات التي تهدد مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة والتي تعد المحاور الرئيسية للعمل الضريبي (العناصر البشرية المتميزة، التشريع الضريبي والمكونات الهيكلية الأخرى، العلاقات مع المجتمع الضريبي)، وتمثلت تلك المؤشرات فيما يلي:

أ- من خلال إجراء حوار مفتوح مع عدد (١٠) من أعضاء الإدارة العليا، وعدد (٣٠) من مأموري الضرائب بإدارة الفحص الضريبي (مدة عملهم بالمصلحة تتراوح ما بين "١١: ٢٠ عاماً) وذلك في مأموريات الضرائب العامة على الدخل خلال الفترة من (٢٠١٣/٣/٣) حتى (٢٠١٣/٣/٢٨) حول أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها المصلحة، كعينة استطلاعية للدراسة، تبين عدم وضوح مفهوم رأس المال الفكري لدى (٧٠%) من عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء الإدارة العليا بمصلحة الضرائب. فعلى الرغم من أن (٥٠%) من أفراد العينة أكدوا أن مأموري إدارة الفحص هم من يخلقون القيمة بالمصلحة، أفادت عينة الدراسة الاستطلاعية من مأموري إدارة الفحص بالآتي:

١. أكد (٨٠%) من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من مأموري إدارة الفحص أنه لا يتم السماح لهم من قبل رؤساء المأموريات بحضور دورات تدريبية إلا في أضيق الحدود.
٢. كما أكد (٦٦,٦%) منهم بأنهم يشعرون بالإحباط نتيجة عدم وجود فرص للترقي والتقدم الوظيفي، خاصة في ظل حاجة المأموريات المستمرة لزيادة أعداد الفاحصين.
٣. أكد (٨٠%) من أفراد العينة أنهم يعانون من كثرة أعطال الشبكات، وعدم تحديث البيانات، وأنه لا يتم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين ومقترحاتهم



بشأن التعليمات والقرارات الجديدة للمصلحة، كما لا يتم الاهتمام بأرائهم بشأن مشاكل التطبيق.

٤. يعاني (٧٠%) من أفراد العينة من حالة الغموض وعدم مشاركة العاملين في أية معلومات تخص توجهات المصلحة، وانه لا يوجد تواصل بين العاملين والقيادات، وما ينتج عن ذلك من شائعات.

كل ذلك أدى إلى أن أصبحت إدارة الفحص الضريبي من الإدارات الطارئة للعمالة، ويعد ذلك مؤشراً خطراً ينبئ بحدوث أزمة مستقبلية تهدد بفقدان المعرفة الضمنية وخسارة رأس المال الفكري إن لم يتم الاستعداد لها مبكراً.

ب- تعتبر نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي في مصر منخفضة بشكل كبير مقارنة بالمعدلات العالمية، "حيث يبلغ متوسط هذه النسبة نحو (٢٣%) في الدول منخفضة الدخل، و(٢٨%) في الدول الناشئة، بينما ترتفع إلى نحو (٣٦%) في الدول المتقدمة، وذلك طبقاً لبيانات صندوق النقد الدولي"<sup>(١)</sup>. في حين أن أعلى نسبة إيرادات ضريبية إلى الناتج المحلي في مصر بلغت (١٥,٨%)<sup>(٧)</sup> خلال العام المالي (٢٠٠٦/٢٠٠٥) وهو أول عام لتقديم الإقرارات الضريبية وفقاً لقانون الضرائب على الدخل رقم (٩١) لسنة (٢٠٠٥)، أي نتيجة لتطوير وإصلاح في التشريع الضريبي، إلا أن هذه النسبة أخذت في التراجع لتصل إلى (١٣%)<sup>(٨)</sup> عام (٢٠١٣/٢٠١٤)، ويعد ذلك مؤشراً يتطلب الرصد والدراسة لتحديد الأسباب وعلاجها، والتي قد تكون نتيجة لقصور في إدارة العلاقة مع المجتمع الضريبي، ومن ثم انخفاض نسبة الالتزام الطوعي لدى المجتمع وزيادة معدلات التجنب والتهرب الضريبي. وبالتالي انخفاض الحصيلة الضريبية ونسبة ما تسهم به في تغطية نفقات الدولة.

ج- انخفاض نسبة تقديم الإقرارات الضريبية للضريبة العامة على الدخل، من (٤١,٣%) عن عام (٢٠٠٩) لتصل إلى (٢٦,٣%) عن عام (٢٠١٤)، والذي يعد مؤشراً على ضعف الالتزام الضريبي مما يتطلب الرصد والتحليل لاتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معه<sup>(٩)</sup>.

وفي ضوء ما تم عرضه من مؤشرات ترى الباحثة أن التطبيق الفعال لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية بحيث يتم الاهتمام برصد أية إشارات



للإنذار المبكر سواء كانت داخلية أو خارجية، والتعامل معها مبكراً قبل أن تتحول إلى أزمة ناتجة عن تفاقم نقاط الضعف أو تلاشي وفقدان بعض نقاط القوة قد يسهم في الحفاظ على مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة التي تمثل المحاور الرئيسية للعمل الضريبي ليحقق النظام الضريبي أهدافه الاستراتيجية.

ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم تطبيق إدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية بمفهومها العلمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة والحفاظ عليها من الاضمحلال.

ثانياً: أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوعات التي يتناولها بالدراسة وهي:

١. أهمية مفهوم إدارة الأزمات في ظل عصر يتسم بمواجهة عديد من الأزمات المختلفة والمتلاحقة، وأنها تعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً، بالإضافة إلى أهمية مفهوم رأس المال الفكري، والذي يُعد أيضاً من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً، وبالرغم من وفرة الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا أنه لم يسبق أن تم تناول العلاقة بين إدارة الأزمات كمتغير مستقل، ومكونات رأس المال الفكري كمتغير تابع " وذلك على حد علم الباحثة "

٢. تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج لإدارة الأزمات يتناسب مع طبيعة مكونات رأس المال الفكري لمصلحة الضرائب المصرية باعتبارها من المنظمات كثيفة المعرفة، وهذا يهدف إلى الحفاظ على وتنمية مكونات رأس المال الفكري، ويقوم على دعائم منهج الإدارة الاستراتيجية.



## ب- الأهمية العملية:

إمكانية استفادة مصلحة الضرائب المصرية (محل الدراسة الميدانية) من نتائج وتوصيات البحث، والاستفادة من تطبيق النموذج المقترح لإدارة الأزمات في الحفاظ على مكونات رأس المال الفكري وتنميته بالمصلحة الذي يعد أساس العمل بها، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل نظراً لما تمثله مصلحة الضرائب المصرية من أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومي، حيث تمثل الإيرادات الضريبية أهم مورد من موارد الخزانة العامة للدولة، فقد بلغ متوسط نسبة ما تمثله الإيرادات الضريبية من إجمالي إيرادات الخزانة العامة للدولة عن السنوات (٢٠١٠/٢٠٠٩) وحتى (٢٠١٣/٢٠١٤) ما يقرب من (٦٦,٦%)<sup>(١)</sup>، وهي تمثل نسبة كبيرة توضح مدى أهمية الحصيلة الضريبية ودورها في تمويل الخزانة العامة للدولة، باعتبارها أهم مورد من موارد إيرادات الموازنة العامة للدولة.

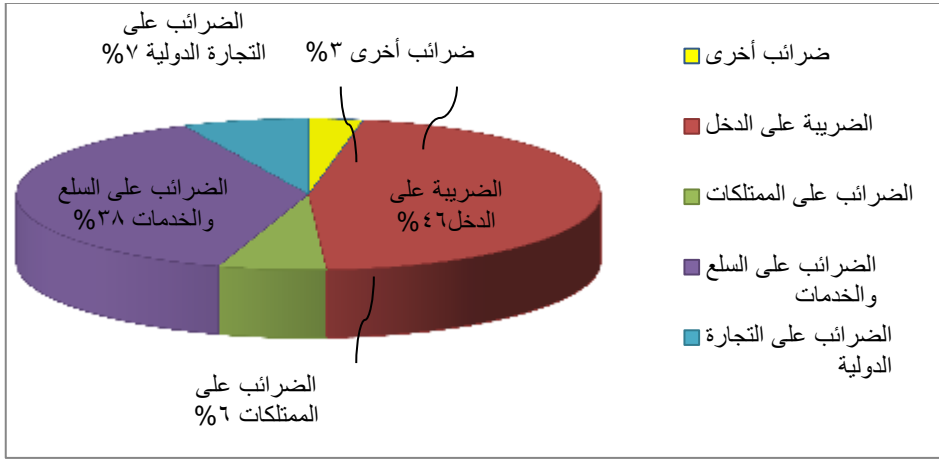
وتمثل حصيلة الضريبة العامة على الدخل النسبة الأكبر من إجمالي الإيرادات الضريبية، حيث تصل إلى ما يقرب من (٥٠%) من إجمالي الإيرادات الضريبية، كما هو موضح بالشكل رقم (١).





## شكل رقم (١)

هيكل الإيرادات الضريبية (متوسط ٤ سنوات: ٢٠١٠/٢٠٠٩ - ٢٠١٤/٢٠١٣)



المصدر: وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، مجلد ١٠، عدد (٢)، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٢٨. (١)

يتبين من الشكل أن متوسط حصيلة الضريبة العامة على الدخل خلال السنوات (٢٠١٠/٢٠٠٩ - ٢٠١٤/٢٠١٣) يمثل (٤٦%) من إجمالي الإيرادات الضريبية خلال تلك الفترة والذي يوضح مدى أهمية إيرادات الضريبة العامة على الدخل مقارنة بباقي أنواع الضرائب الأخرى.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية يتناسب مع طبيعة مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة باعتبارها من المنظمات كثيفة المعرفة.

### رابعاً: فروض البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وفي ضوء أهداف البحث تم صياغة الفرض التالي:-

#### الفرض الرئيس:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية مكونات رأس المال الفكري (بشري، هيكلية، علاقات)، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس المال البشري "العناصر البشرية المتميزة" بمصلحة الضرائب المصرية.

٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس المال الهيكلية بمصلحة الضرائب المصرية.



٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس مال العلاقات بمصلحة الضرائب المصرية.

الجزء الثالث: توصيف إدارة الأزمات ومكونات رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب المصرية والنموذج المقترح.

#### أولاً: إدارة الأزمات

تُعرف الأزمة بأنها " تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل، وبالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الأزمة أو على الأقل تدنيه تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد وأيضاً تعظيم الآثار الإيجابية منها"<sup>(١٢)</sup>.

وتتكون دورة حياة أية أزمة من ثلاث مراحل رئيسية، يقابلها ثلاث مراحل لإدارتها كالتالي:

١- مرحلة ما قبل الأزمة: ويقابلها رصد إشارات الإنذار المبكر والاستعداد للأزمة.

٢- مرحلة وقوع الأزمة : ويقابلها محاولة احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة: ويقابلها محاولة التعلم من الأزمة وتقييم طريقة التعامل معها.

ويعتبر تجاهل المؤشرات المبدئية للمشاكل والأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات، فالفهم الصحيح للإنذار المبكر هو بداية التفاعل مع الأزمة، وفي ذلك يرى كل من Bernstein & Bonafede أنه "يمكن للمنظمة تحسين احتمال تجنب عدد من المشاكل التي قد تحدث نتيجة نقاط الضعف من خلال دراسة نقاط الضعف وتصحيحها قبل الأزمة من خلال فحص نظامها الداخلي"<sup>(16)</sup>.



إلا أن الباحثة تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تتفق مع رأي " Gabis, J. " في أن الإدارة الممتازة للأزمة تشمل أكثر من مجرد محاولة تخفيف الأضرار أو المخاطر على المنظمة، لكنها أيضاً يجب أن تسعى إلى تعظيم الاستفادة من كل فرصة ممكنة<sup>(17)</sup>.

وترى الباحثة أنه حتى تتمكن المنظمة من تعظيم كل فرصة ممكنة، فإن عليها ألا تكتفي بفحص نظامها الداخلي فحسب، ولكن أيضاً فحص ودراسة بيئتها الخارجية، فنظام الإنذار المبكر الفعال للمنظمة يجب أن يهتم بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وعلاقة التأثير المتبادل بينهما، لرصد أية إشارات للإنذار المبكر واتخاذ التدابير اللازمة لتدعيم نقاط قوة المنظمة وتعظيم الاستفادة منها، ومعالجة جوانب الضعف قبل أن تتسبب في حدوث أزمة، وكذلك اغتنام الفرص الخارجية التي قد تساعدها في تجنب بعض الأزمات، ومواجهة التهديدات الخارجية أو الحد منها، وذلك في سبيلها لتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها طويلة الأجل. أي أن التطبيق الفعال لمنهج الإدارة الاستراتيجية في المنظمة يمثل نظاماً فعالاً للإنذار المبكر.

وتتفق الباحثة في ذلك مع ما توصلت إليه دراسة ( Taneja, S. et al. " (2014) من ضرورة إدماج إدارة الأزمات داخل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يتم الاستعداد للأزمات الوشيكة ومنعها بتحديد العوامل التي تؤدي للأزمات من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.

وبتطبيق ذلك على مصلحة الضرائب المصرية، ترى الباحثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي تم رصدها من خلال الدراسة الاستطلاعية، والتي إن لم يتم التعامل معها مبكراً فقد تتفاقم وتهدد مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة، التي تمثل المحاور الرئيسية للعمل الضريبي، أما في حالة دراستها ومعالجتها قبل أن تتحول لأزمة، فإن ذلك من شأنه أن يساعد المصلحة على تجنب



الأزمات، بالإضافة إلى اكتشاف ما تمتلكه من مكونات متميزة وتغيير أساليب إدارة تلك المكونات بما يعظم الاستفادة منها.

### ثانياً: مكونات رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب المصرية

من خلال مراجعة أدبيات موضوع رأس المال الفكري، تبين للباحثة أنه منذ بداية ظهور مفهوم رأس المال الفكري في بداية التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، كما تتعدد تصنيفات مكونات رأس المال الفكري، وبعد مراجعة وتحليل تعريفات بعض الكتاب والباحثين ترى الباحثة أن

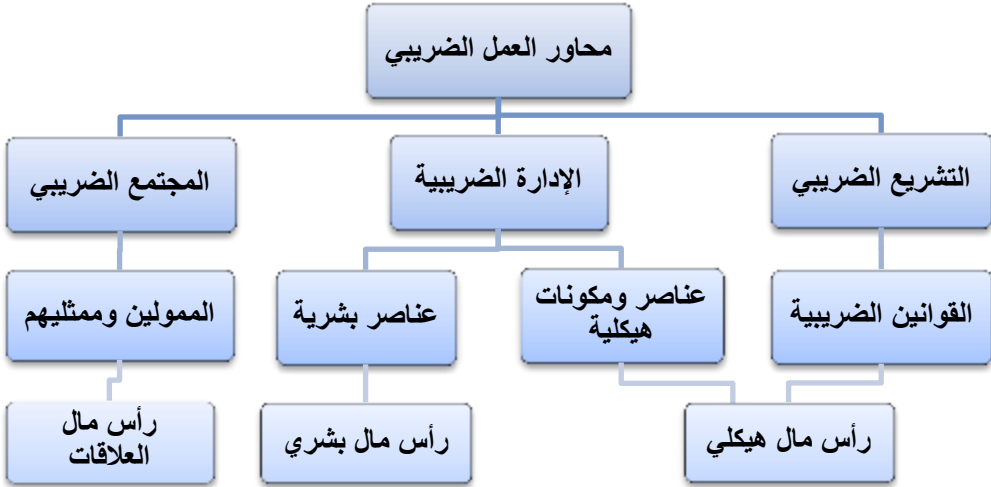
رأس المال الفكري هو عبارة عن "محصلة التفاعل بين رأس المال البشري خاصةً العناصر البشرية المتميزة التي تمثل الناقل الرئيس للمعرفة التي تخلق القيمة بالمنظمة، وبين رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات".

وبالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية ترى الباحثة أنه وفقاً لطبيعة عمل المصلحة وفي سبيلها لتحقيق أهدافها فإنها تمارس عملاً مهنيًا كثيف المعرفة يعتمد على الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، حيث يقوم العمل الضريبي على ثلاثة محاور رئيسية، يوضحها الشكل رقم (٢).



## شكل رقم (٢)

### المحاور الرئيسية للعمل الضريبي



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة من واقع عملها بمصلحة الضرائب المصرية.

ومن الشكل السابق يتبين أن المحاور الرئيسية للعمل الضريبي تمثل مكونات رأس المال الفكري للمصلحة وهي:

١- التشريع الضريبي: ويتناول القواعد والأحكام والمبادئ الضريبية، وينظم حقوق الخزانة العامة للدولة، وكيفية تحديد الضريبة وتحصيلها، وينظم حقوق دافعي الضرائب، والإعفاءات المقررة. ويمثل جزءاً من رأس المال الهيكلي للمصلحة.

٢- الإدارة الضريبية: وتلعب الإدارة الضريبية دوراً هاماً ومميزاً في أي نظام ضريبي مهما كانت مكوناته وعناصره، وتتكون من رأس المال البشري للمصلحة، بالإضافة إلى العناصر الهيكلية وتشمل: (المكونات المادية، الثقافة

التنظيمية، الهيكل التنظيمي، دليل السياسات والإجراءات، قواعد البيانات ونظم المعلومات، نظم الاتصالات).  
٣- المجتمع الضريبي: الممولين المكلفين بدفع الضريبة وممثليهم، ويمثلون رأس مال العلاقات للمصلحة.  
ويتفاعل هذه المحاور الثلاث التي يتأثر كل منها ويؤثر في الآخر تتحقق الأهداف الضريبية، ومن ثم فإن أي خطر يهدد أيّاً من هذه المحاور فإنه يهدد النظام الضريبي ككل ويمتد أثره إلى المجتمع.

### ثالثاً: بناء النموذج المقترح

تمكنت الباحثة من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة والدراسة النظرية لأدبيات إدارة الأعمال في مجال إدارة الأزمات، وإدارة رأس المال الفكري، وكذلك الاطلاع على بعض النماذج الأكاديمية لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى ما قامت به الباحثة من دراسة استطلاعية في مصلحة الضرائب المصرية، وتحليل مكونات العمل الضريبي من التوصل إلى تكوين نموذج مقترح لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب يقوم على تفعيل الإدارة الاستراتيجية بالمصلحة ودمج إدارة الأزمات بها (أو ممارسة إدارة الأزمات من خلالها)، ويتناسب مع مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة. ويتكون النموذج المقترح من:

#### أ- مقومات بناء النموذج

أي المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في المصلحة حتى تتمكن من التعامل بفعالية مع الأزمات المختلفة، سواء أكانت أزمات مفاجئة أو يسبقها إشارات إنذار مبكر، وتتمثل تلك المقومات في التالي:

#### ١- قيادة ذات رؤية "موجهة بالفرص"

تعتبر كفاءة وفعالية القادة وما يتمتعون به من سمات من أهم مقومات بناء هذا النموذج، نظراً لأن توافر بقية مقومات إدارة الأزمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدعم القادة وتوجهاتهم ومدى إدراكهم لأهمية إدارة الأزمات وسرعة الاستجابة للأزمة في مراحلها الأولى، وتتمثل أهم سمات القيادة الفعالة للأزمة في:



(١/١) قيادة لديها رؤية قادرة على اكتشاف الفرص الكامنة وراء الأزمات، والتعامل الفعال مع الأحداث بما يحول الآثار السلبية إلى إيجابية وتحويل عوامل التهديد إلى وسائل تعمل لصالح المنظمة.

وفي هذا الشأن يرى (هوكينز، ١٩٩٨) "أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في الأفراد الموجهين بالفرص، الذين هم على الدوام يبحثون عن المشاكل التي يمكن تحويلها إلى فرص لمنظمتهم، ومن ثم توفير وسيلة خلاقية وذات مغزى للتطوير التنظيمي، قادة قادرين على تدعيم مواقف وأفكار ومشاعر وتصورات وروابط إيجابية تساعد على تعزيز الاستجابة القوية والسيطرة على الأحداث السلبية للأزمة"<sup>(١٨)</sup>.

ويتطلب ذلك تفعيل خطط الإدارة الاستراتيجية للمصلحة والتي ورد ضمن استراتيجياتها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل: اختيار قيادات ذات رؤية مستقبلية قادرة على تحمل المسؤوليات<sup>(١٩)</sup>.

(١/٢) قيادة تدرك أهمية ما تمتلكه المصلحة من مكونات رأس المال الفكري وأهمية المحافظة عليه وتنميته وتعظيم الاستفادة منه للحد من الأزمات وحسن استغلال الفرص.

## ٢ - نظام فعال لرصد وتحليل إشارات الإنذار المبكر

يعتبر رصد وتحليل إشارات الإنذار المبكر أولى خطوات التعامل المبكر مع الأزمة، كما أن تجاهل تلك المؤشرات يعد أحد الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمة، لذلك فإن الإدارة الفعالة للأزمة تتطلب نظاماً فعالاً للإنذار المبكر يهتم بتحقيق التالي:





### (٢/١) دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية متمثلة في:

- عوامل بشرية: رضا العاملين، مستويات أدائهم، مهاراتهم، تدريبهم، فئاتهم العمرية، درجاتهم العلمية، درجة انتمائهم للمنظمة، درجة التعاون فيما بينهم وتبادل المعارف الضمنية، خبراتهم العملية، الشائعات ومصدرها ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين.
- عوامل هيكلية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات الداخلية والخارجية، نظم المعلومات، الإمكانيات والموجودات المادية، هيكل الوظائف، وما الوظائف التي تخلق القيمة، هل توزيع العاملين على الإدارات المختلفة يتناسب مع الاحتياج الفعلي لطبيعة العمل داخل كل إدارة، تحديد الوظائف التي تخلق القيمة لتبسيط الإجراءات.

وذلك لتحديد نقاط الضعف وتداعيات تفاقمها ونقاط القوة وعواقب اضمحلالها.

### (٢/٢) وكذلك الاهتمام بدراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تتمثل في:

- عوامل سياسية وقانونية، عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية وثقافية، ردود أفعال واتجاهات الممولين وممثلهم تجاه المصلحة ودرجة التزامهم الضريبي. لتحديد الفرص والتهديدات .

### ٣- نظام معلومات فعال

نظم معلومات تعمل على إتاحة تبادل المعلومات المناسبة في جميع أنحاء المصلحة خلال جميع مراحل الأزمة (قبل-أثناء- بعد)، وكذلك في غير أوقات الأزمات، ويتطلب نظام المعلومات الفعال:

- (٣/١) جودة المكونات المادية وغير المادية : أجهزة الحاسب الآلي، والبنية التحتية الخاصة بالشبكات، وسائط إدخال بيانات ووسائط تخزين ووسائط إخراج من طابعات ومساحات ضوئية وغيرها من الوسائط، قواعد بيانات سليمة يتم تحديثها بصفة مستمرة، عناصر بشرية متميزة قادرة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج.



(٣/٢) نظم معلومات إدارة الأزمات: يتم تغذيتها بنتائج تحليل عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وما ينتج عن ذلك من حافطة الأزمات المحتملة ونتائجها المتوقعة، مع التحديث المستمر وفقاً لمستجدات البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تغذيتها بخطط الوقاية وخطط الطوارئ وأدوار العاملين بها لسهولة تداولها عبر المصلحة، فضلاً عن تحليل الأزمات السابقة ومسبباتها وتقييم طرق وخطط التعامل معها واستخلاص الدروس المستفادة منها، وذلك لأغراض التعلم التنظيمي والتدريب، مع مراعاة تحديث البيانات بكل ما يستجد من تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.

(٣/٣) نظم معلومات التشغيل: إن كفاءة وفاعلية نظم معلومات الفحص والحجز والتحصيل من شأنها أن تجنب المصلحة عديداً من الأزمات التي قد تنتج عن البيانات غير الدقيقة، خاصة بيانات الخصم والتحصيل تحت حساب الضريبة التي لا يتم تحديثها بصفة مستمرة مما يؤثر سلباً على نتائج أعمال الفحص.

(٣/٤) نظم معلومات الموارد البشرية: تُعرف بأنها "الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم في أي منظمة، وبما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري"<sup>(١٤)</sup>.

وذلك لدعم حسن توزيع العمالة المناسبة على الإدارات بما يتناسب واحتياجاتها الفعلية، تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير وتنمية مهارات العاملين.  
(٣/٥) التغذية المرتدة: وتعكس مدى كفاءة المعلومات أو المخرجات في دعم واتخاذ القرارات، وضرورة تحديث هذه المخرجات بكل ما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية ونتائج استخدام تلك المخرجات.

(٣/٦) كما تتوقف كفاءة نظم المعلومات في المقام الأول على كفاءة ومهارة العنصر البشري القائم على إدخال وتشغيل وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها.



#### ٤- نظام اتصالات داخلية وخارجية فعال

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة نظام اتصالات يساعد المنظمة على التواصل الفعال مع الأطراف الداخلية والخارجية على حد سواء، من خلال:

(٤/١) توفير قنوات اتصال داخلية بالمصلحة: لتحقيق التواصل بين القيادات والعاملين ومحاولة التعرف على آرائهم ومشاركتهم في المعلومات المتعلقة بتوجهات المصلحة ومدى تقدمها في تنفيذ استراتيجيات التطوير والدمج، وما التغييرات الهيكلية التي قد تحدث بالمصلحة نتيجة تطبيق قانون القيمة المضافة، أو استكمال مراكز الدمج، إنشاء موقع إلكتروني للمصلحة يوفر للعاملين البيانات والمعلومات التي تمكنهم من (متابعة سياسات وتوجهات المصلحة فيما يخص استكمال مشروع الدمج، أية تغييرات في الهيكل

التنظيمي، استحداث أو إلغاء إدارة، خطة البرامج التدريبية للعاملين....)، فالموقع الإلكتروني الخاص بالمصلحة موجه للممولين وليس العاملين، فحالة الغموض وعدم مشاركة العاملين يفسح المجال لنشر الشائعات التي تخلق حالة من القلق وعدم الاستقرار في بيئة العمل.

حيث تلعب الاتصالات الداخلية دوراً مهماً في سرعة التواصل داخل المنظمة وقت الأزمة لتوزيع الأدوار وتبادل الآراء والأفكار وتحفيز العاملين، وسرعة تكوين فريق إدارة الأزمات والتنسيق بين أعضائه.

(٤/٢) توفير قنوات اتصال خارجية فعالة: للتواصل مع الممولين وممثليهم والنقابات المختلفة لإرسال رسائل المصلحة للأطراف المختلفة ورصد ردود الأفعال واتجاهات الرأي العام وسرعة الاستجابة لها خاصة فيما يتعلق بإصدار تشريعات جديدة أو تعديل تشريعات قائمة أو حتى إصدار تعليمات تنفيذية من شأنها التأثير على فئة أو قطاع من قطاعات المجتمع.



(٤/٣) مع مراعاة أن تتفق اتصالات المصلحة ومضمونها مع المعايير الاجتماعية والأخلاقية والقانونية، بحيث يتفق مضمون خطابات المتحدث الرسمي باسم المصلحة مع الإجراءات المتخذة من قبل المصلحة وقيمها الأساسية لتحقيق المصداقية والنزاهة الأخلاقية للحفاظ على سمعة المصلحة وتعزيز صورتها والتي تتطلب أكثر من مجرد إيجاد استراتيجيات اتصال وظيفية. ويتفق ذلك مع نموذج الاتصالات التكاملية للأزمة "Thiessen, A. & Ingenhoff, (2011) D.,<sup>(19)</sup>.

(٤/٤) التنسيق والربط بين التواصل الداخلي والخارجي يلعب دوراً رئيسياً في فعالية اتصالات الأزمة، نظراً لأن الأعضاء الداخليين للمنظمة قد يكونون مصدراً للاتصالات غير الرسمية إذا ما تم إهمال التواصل معهم، أو لم يتم التنسيق بين التواصل معهم والتواصل مع الأطراف الخارجية، ويكون لذلك عواقب على التواصل الخارجي تضر بسمعة المصلحة وصورتها.

ويتفق ذلك مع نموذج " Thiessen, A. & Ingenhoff, D., (2011) .

(٤/٥) حسن اختيار المتحدث الرسمي عن المنظمة وقت الأزمة، بحيث يتمتع بمهارات الاتصال الفعال، مع مراعاة مضمون ومحتوى الرسائل التي يتم إرسالها للجماهير الداخلي والخارجي.

(٤/٦) التغذية المرتدة للاتصال: وتعني التأكد من مدى فهم المستقبل لمحتويات الرسالة، ويتم التعرف على ذلك من خلال رد الفعل الذي يبديه المستقبل<sup>(١٥)</sup>.

## ٥- هيكل تنظيمي مرن

تساعد الهياكل التنظيمية المرنة على تحقيق التكامل داخل كل أنشطة الاتصال في المنظمة من أجل التواصل بطريقة شاملة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمة وخارجها. كما تساعد كلاً من الموظفين والمديرين على نقل وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وتفعيل مفهوم نظرية نشر الإبداع والذي يشير



إلى " تشجيع الموظفين خلال الأزمة على الإبداع ومشاركة أية أفكار مع المنظمة، بهدف وضع إجراءات من شأنها مساعدة المنظمة في التعامل مع والتعافي من الأزمة"<sup>(20)</sup>.

وسهولة التواصل وتبادل المعارف والأفكار وتشجيع الابتكار لا يساعد على فعالية إدارة الأزمات فحسب وإنما له تأثيره الإيجابي على رأس المال الفكري أيضاً. في حين تعاني مصلحة الضرائب المصرية من البيروقراطية والهيكل الجامدة التي تعوق عمليات الاتصال وتبادل المعرفة.

## ٦ - الثقافة التنظيمية

"إن القيم والمعتقدات التنظيمية Organizational Values & Beliefs هي التي تحدد درجة استجابة المنظمة للأزمة وطرق معالجتها ، ولذا فالممارسات والأفعال الخاصة بالأزمة سوف تنبثق من الفهم العام للقيم التنظيمية التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة ، وكل ذلك يتم من خلال قادة أقوى لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لمعالجة الأزمة والسيطرة عليها"<sup>(١٦)</sup>.

وتحتاج المصلحة إلى ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات والوعي بكيفية التعامل مع الأزمات، والتدريب وتشجيع الأفكار الجديدة، ومكافأة المبادرين باكتشاف إشارات الإنذار بالخطر، بالإضافة إلى إدراك مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته بالمصلحة، وما هي مقومات النجاح في إدارته وكفاءة استغلال مكوناته، كما أن وجود مجموعة من السياسات والمبادئ التوجيهية بالمصلحة للتعامل مع حالات الطوارئ تساعد على التحديد الفوري للأولويات عند وقوع الأزمة في ظل ظروف ندرة الوقت والمعلومات.

## ٧ - تدريب وتطوير رأس المال البشري

يعد تنمية وتطوير رأس المال البشري من المقومات الضرورية والمؤثرة في التعامل بفاعلية مع الأزمات، وتتفق في ذلك نتائج عديد من الدراسات ومنها دراسة (حبيب، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم يساهم في الاستعداد للأزمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على



التعامل الفعال معها في حال وقوعها. كما تؤثر اتجاهات الأفراد المكتسبة من البرامج التدريبية والتعلم على الاستعداد للأزمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها.

وتضيف دراسة "Sumedrea, S. (2013)" أن القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للشركة وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملاً حاسماً لتطوير الأعمال في وقت الأزمة واستحداث إجراءات جديدة "خارج الصندوق" تمكن الشركة من التكيف مع التغيرات والتعلم.

وترى الباحثة أن فقد المعرفة الضمنية المقفل عليها في عقول أصحابها والتي لا يمكن نقلها إلا طوعاً من قبل مالكيها، لأنها معرفة غير موثقة قد يتسبب في حدوث أزمات تتمثل في فقد جزء من رأس المال الفكري عندما يتقاعد أصحاب المعرفة الضمنية أو يتركون المصلحة دون نقل خبراتهم للموظفين الجدد، مما يتطلب استحداث برامج تدريبية غير تقليدية تساعد على نقل وتبادل المعارف الضمنية غير الموثقة، وكذلك استحداث برامج تدريبية للتدريب على إدارة الأزمات إلى جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية، مع الاهتمام بتصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات للمستويات القيادية المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة بالمصلحة ومنها إدارة الأزمات التي تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية ونفسية عالية. مع مراعاة التنسيق بين إدارة التدريب ورؤساء الأموريات لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب. وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بما يحقق تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

#### ٨- تعلم تنظيمي

إن عملية التعلم التنظيمي تقدم الثقافة التي سوف تعمل على مساندة التغيير والتي يمكن من خلالها ضمان استدامة التغيير وتعزيز مرونة الفرد والمنظمات في الاستجابة للأحداث غير المتوقعة المتكررة والتي تؤدي إلى اضطرابات في



العمليات، كما أن تطوير ثقافة الابتكار عند إدارة الأزمات غير المتوقعة والمتكررة من خلال التعلم التنظيمي سوف يؤدي إلى حلول ابتكارية لهذه الأزمات. (من نتائج دراسة " (Larsen, T. D., (2013) ").

ويتم التعلم للتعامل الفعال مع الأزمات بعدة طرق منها :  
(٨/١) اكتساب الخبرات الافتراضية : وهي عبارة عن فهم المهام المطلوب القيام بها لمواجهة الأزمات المتوقعة وغير المؤكدة وذلك يتم من خلال الأزمات الافتراضية والتي تتم عن طريق : المحاكاة ، لعب الأدوار ، التخطيط السابق ، التدريب ، وتساعد هذه الطرق على تقليل أخطاء التعلم من خلال التجربة والخطأ<sup>(١٧)</sup>.

(٨/٢) التعلم من الآخرين: أي تعلم الدروس المستفادة من أزمات المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، مع ضرورة مراعاة الاختلافات في ظروف الأزمة الحالية عن الأزمات السابقة وتحديث طرق التعامل مع الأزمة طبقاً لذلك، فمهما تشابهت

الأزمات يظل دائماً لكل أزمة ظروف وخصائص تميزها عن غيرها من الأزمات من حيث المكان والزمان والإمكانيات المتوفرة وكذلك درجة تسارع أحداثها.

(٨/٣) التعلم من أزمات الماضي واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات الحالية مع مراعاة التحديث المستمر وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

## ب- تشغيل النموذج

### ١- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد للأزمة)

وتتمثل مرحلة التنبؤ بالأزمات للاستعداد لها ويتم ذلك من خلال:

(١/١) رصد وتحليل إشارات الإنذار المبكر من خلال دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية "تحليل" SOWT " وذلك لتحديد نقاط الضعف في



البيئة الداخلية وتداييات تفاقمها ونقاط القوة وعواقب اضمحلالها . وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

(١/٢) وبناء على نتائج المسح البيئي يتم إعداد حافظة بالأزمات المحتملة ونتائجها المتوقعة مدعمة بنقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات لتساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات مناسبة في ضوء صورة شاملة للوضع، مع مراعاة التحديث المستمر لبيانات الحافظة ونتائج "تحليل" SOWT " بكل ما يستجد في كل من البيئة الداخلية أو الخارجية.

(١/٣) في ضوء بيانات حافظة الأزمات المحتملة ونتائج "تحليل" SOWT " المقدمة للقادة يتم تحليل السيناريوهات المختلفة للأزمات المحتملة، وتحديد الفرص التي قد تكون كامنة وراء الأزمة، وكذلك الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية التي إن لم يتم استغلالها في الوقت المناسب قد تتحول إلى أزمات.

(١/٤) وبناءً على الخطوة السابقة يتم تحديد التغيير والتطوير الواجب إجراؤه في البيئة الداخلية للمصلحة سواء من الناحية التنظيمية أو على عمليات التشغيل، وذلك حتى تكون المصلحة مستعدة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، وحسن استغلال الفرص الكامنة وراء الأزمات.

(١/٥) يتم تكوين فريق لإدارة الأزمات بحيث يضم تخصصات ومهارات تتناسب وطبيعة الأزمة المحتملة، مع مراعاة أن يتضمن الفريق أعضاء من الإدارة العليا، وتحديد الشخص الذي سيتعامل مع وسائل الإعلام الذي تتوفر فيه مهارات الاتصال الفعال، على أن يكون حجم الفريق مناسباً حتى لا تزيد مشكلات التنسيق والرقابة في ظل الفريق كبير الحجم<sup>(١٨)</sup>.

(١/٦) وضع الخطط المناسبة لإجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق الفاعلية في التعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمة، لتحويل الأزمة إلى فرصة أو تجنب





حدوثها أو على أقل تقدير الحد من آثارها السلبية، على أن تتألف الخطط من خطة الوقاية وتعظيم الاستفادة من الأزمة، وخطة الاستجابة للطوارئ، وخطة للعلاج واستئناف الأعمال.

(١/٧) وضع الاستراتيجيات اللازمة لجعل الخطط الموضوعة قابلة للتنفيذ وعلى رأسها استراتيجية فعالة للاتصالات مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. مع مراعاة أن تحتوى كل خطة على التفاصيل والإجراءات التي تجعلها قابلة للتنفيذ، مع تحديد أدوار العاملين، وتدريبهم على القيام بأدوارهم في مواجهة الأزمات.

(١/٨) وضع الخطة موضع التنفيذ على أن يتم التنفيذ بفاعلية وكفاءة لا تقل عن كفاءة وفاعلية التخطيط.

مع مراعاة أن مرحلة الاستعداد للأزمة تعتبر مرحلة مستمرة على مدى حياة المنظمة، ففي أية مرحلة من مراحل الأزمة، بغض النظر عما تم إنجازه بها قد تظهر أزمة أخرى ولذلك فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك فريق دائم لدراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية بصفة مستمرة لرصد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك رصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى وجود قيادة لديها رؤية قادرة على إدراك الفرص الكامنة في التهديدات، والتهديدات الكامنة وراء ضياع الفرص.

## ٢- مرحلة وقوع الأزمة

وتتسم هذه المرحلة بالندرة في الوقت والمعلومات، ووفقاً لهذا النموذج يتم إدارتها من خلال:

(٢/١) وضع خطة الاستجابة للطوارئ موضع التنفيذ للاستفادة من الأزمة أو لاحتواء أضرارها، مع مراعاة فعالية الاتصالات مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لإرسال رسائل المصلحة ورصد ردود الأفعال واتجاهات الرأي العام وسرعة الاستجابة لها.



(٢/٢) في حالة الأزمات المفاجئة التي لم يسبقها إشارات للإنذار المبكر، تستطيع المصلحة سرعة الاستجابة للأزمة واتخاذ قرارات مناسبة للتعامل معها من خلال التفاعل بين مقومات بناء هذا النموذج، والتعلم من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية قد تحول الأزمة إلى فرصة بالإضافة إلى مدى توافر مجموعة من السياسات والمبادئ التوجيهية بالمصلحة للتعامل مع حالات الطوارئ تساعد المنظمة على التحديد الفوري للأولويات عند وقوع الأزمة في ظل ظروف ندرة الوقت والمعلومات.

(٢/٣) تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبتكرين ويتبادلوا أفكارهم مع المصلحة خلال الأزمة، بهدف وضع إجراءات من شأنها أن تساعد المصلحة على التعامل مع الأزمة والتعافي منها، في ظل استراتيجيات قوية للاتصالات.

### ٣- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن والتعلم من الأزمة)

مرحلة التقييم وتحقيق المكاسب أو معالجة آثار الأضرار، وذلك من خلال:

(٣/١) تقييم المكاسب المتحققة من حسن استغلال الأزمة، أو تقييم الأضرار التي سببتها الأزمة وتحديد التكاليف اللازمة لعلاجها وإزالة آثارها.

(٣/٢) وضع خطة العلاج موضع التنفيذ والتي سبق إعدادها في مرحلة الاستعداد للأزمة.

(٣/٣) تحليل الأزمة ومسبباتها وتقييم خطة التعامل معها وأساليب إدارتها، واستخلاص الدروس المستفادة منها لتغذية نظم معلومات إدارة الأزمات بها وإتاحتها للتعلم التنظيمي.

### ج- مخرجات النموذج

تعتبر مصلحة الضرائب المصرية من المنظمات المهنية كثيفة المعرفة التي يعتمد عملها وخلق القيمة بها على الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، التي



تُعد المحاور الرئيسية للعمل الضريبي، ووجود إدارة فعالة للأزمات بالمصلحة من شأنه حماية مكونات رأس مالها الفكري من الآثار السلبية المادية والمعنوية التي تنتج عن الأزمات.

فمن خلال تطبيق النموذج المقترح لإدارة الأزمات يمكن تحقيق ما يلي:

### ١- فيما يتعلق برأس المال البشري

(١/١) الحفاظ على العناصر البشرية المتميزة وتنميتها وتعظيم الاستفادة من مهاراتها وخبرتها.

(١/٢) الحفاظ على المعارف الضمنية بالمصلحة ونشر ثقافة نقلها ومشاركتها بين العاملين.

(١/٣) الاستفادة من العناصر البشرية المتميزة في تطوير معارف ومهارات بقية العاملين.

(١/٤) رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التواصل الفعال مع القيادات، ورصد الشائعات والقضاء عليها، خاصة في ظل ظروف استكمال مشروع الدمج وما يترتب عليه من آثار على العاملين.

(١/٥) تكوين قيادات صف ثان.

(١/٦) تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين.

### ٢- فيما يتعلق برأس المال الهيكلي

(٢/١) تشريع ضريبي مقبول وتعليمات تنفيذية مناسبة، نتيجة التواصل الفعال مع البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بالمقترحات ورصد ردود الأفعال والاستجابة لها.



(٢/٢) نظم معلومات واتصالات فعالة ومتطورة تساعد على رفع مستوى الأداء ورضاء العاملين.

(٢/٣) هيكل تنظيمي مرن يساعد على التواصل الفعال بين العاملين ونشر وتبادل المعارف الضمنية، والتنسيق بين الإدارات المختلفة، وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات.

(٢/٤) ثقافة تنظيمية داعمة لتهيئة بيئة عمل مناسبة.

(٢/٥) هيكل وظيفي مناسب لاحتياجات العمل يركز على الوظائف التي تخلق القيمة ويساعد على تبسيط إجراءات العمل، والذي من شأنه خفض تكلفة تحصيل الضريبة.

### ٣- فيما يتعلق برأس مال العلاقات

(٣/١) تحسين الصورة الذهنية عن المصلحة لدى المجتمع الضريبي.

(٣/٢) زيادة وعي ورضاء المجتمع الضريبي بما فيهم العاملون بالمصلحة.

(٣/٣) تقبل المجتمع الضريبي للتشريعات والتعديلات الضريبية الجديدة نتيجة للتواصل الفعال للمصلحة مع كافة الأطراف المعنية بتلك التشريعات.

(٣/٤) زيادة الالتزام الضريبي وخفض معدل التهرب والتجنب الضريبي.

(٣/٥) خفض معدل المنازعات الضريبية.

(٣/٦) تعميق ثقافة أن الضريبة واجب وطني من خلال التواصل الفعال مع المجتمع.



(٣/٧) تقليص حجم الاقتصاد غير الرسمي نتيجة للتعاون والتواصل الفعال بين المصلحة وباقي مؤسسات الدولة وقطاعاتها.

(٣/٨) زيادة الحصيلة ونسبة تغطية الإيرادات الضريبية لنفقات الدولة.

#### د- التغذية العكسية

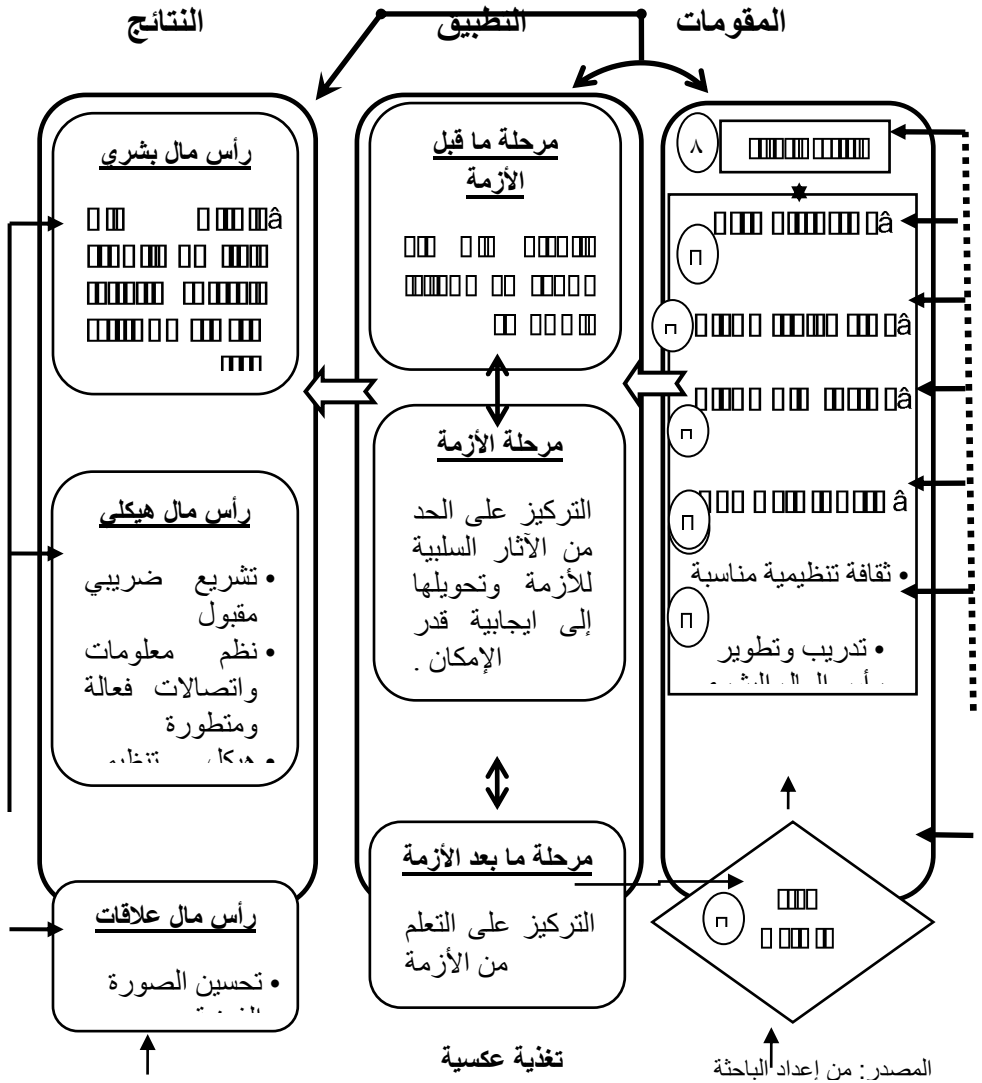
تعكس مدى كفاءة تطبيق النموذج، وضرورة تحديث وتطوير مقومات النموذج وعملية التطبيق بناء على المخرجات والتفاعل فيما بين مكوناتها (البشرية والهيكلية والعلاقات)، وبكل ما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية، كما تعكس درجة تأثر المخرجات بتحديث مقومات النموذج وتطبيقه. أي أن هذه المرحلة تعكس التأثير المتبادل بين المخرجات والمقومات وعملية التطبيق للنموذج.



ويوضح الشكل رقم (٣) النموذج المقترح .

شكل رقم (٣)

النموذج المقترح لإدارة الأزمات بعد الاختبار



## الجزء الثالث: منهجية البحث

### أولاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والملاحظة الشخصية على النحو التالي:

#### ١- الدراسة النظرية

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على استقراء الدوريات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات، وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، بالإضافة إلى ما سبق، فقد اعتمدت الباحثة على النشرات والتعليمات التي تصدرها مصلحة الضرائب المصرية، وكذلك موقع وزارة المالية المصرية وما يتيح من تقارير وخطط إعداد الموازنة العامة للدولة عن سنوات مختلفة، الملاحق الإحصائية للموازنة العامة للدولة، الحسابات الختامية للموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى موقع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وما يتيح من إحصاءات وتقارير.

#### ٢- الدراسة الميدانية

اعتمدت الباحثة على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### ٣- الملاحظة الشخصية

استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة الشخصية في رصد بعض مظاهر مشكلة البحث، وذلك نظراً لكونها من العاملين بمصلحة الضرائب لمدة تجاوزت الثلاثة



عشر عاماً، عملت خلالها بإدارة الفحص الضريبي بإحدى مأموريات الضرائب العامة على الدخل لمدة ست سنوات، ثم بإدارة الفحص بالمركز الضريبي المدمج بالإسماعيلية ما يجاوز سبع سنوات.

### ثالثاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة<sup>(١٩)</sup>. أي جميع المفردات التي تتوافر بها الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، وبناء على موضوع البحث ومشكلته وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في مأموري الضرائب والمراجعين ومديري الإدارات العاملين بمأموريات الضرائب العامة على الدخل وعددها (٢٢٧) مأمورية منتشرة في جميع محافظات الجمهورية، وكذلك العاملون بالمراكز الضريبية المدمجة وعددها (٤) مراكز تتواجد في ثلاث محافظات، بالإضافة إلى فئة الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العامة على الدخل متمثلة في (رؤساء المأموريات والمراكز المدمجة وعددها (٢٢٧) مأمورية و(٤) مراكز، رؤساء المناطق الضريبية وعددها (٣٩) منطقة، رؤساء القطاعات والإدارات المركزية وعددها (٢٩) قطاع وإدارة مركزية)، علماً بأن إجمالي عدد العاملين بمصلحة الضرائب العامة على الدخل يبلغ حوالي (٣٥٠٠٠) موظف (بجميع المأموريات والمناطق والإدارات المركزية).<sup>(٢٠)</sup>

بالإضافة إلى ذلك فإن مجتمع البحث يتضمن ممولي الضريبة العامة على الدخل وعددهم (٧,٦)<sup>(٢١)</sup> مليون ممول منتشرين على مستوى جميع محافظات الجمهورية.

### رابعاً: عينة البحث:

تعتمد الدراسة الميدانية للبحث الحالي على ثلاث عينات مختلفة تتمثل في:





**العينة الأولى:** تتكون من فئة العاملين بالمأموريات والمراكز الضريبية ويبلغ حجمها (٣٧٧) مفردة، حيث إن حجم العينة المناسب لمجتمع يتراوح حجمه ما بين (٢٠٠٠٠ : ٥٠٠٠٠) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥%) = (٣٧٧) مفردة<sup>(٢٢)</sup>، وقد اعتمدت الباحثة في اختيار مفردات العينة على العينة متعددة المراحل (العنقودية) "وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي تستخدم في حالة اختيار عينة كبيرة الحجم ولا يتوافر إطار بمفردات مجتمع البحث"<sup>(٢٣)</sup>.

**العينة الثانية:** تتكون من فئة الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العامة على الدخل، ونظراً لعدم إمكانية الوصول إلى جميع مفردات المجتمع لانتشارها على مستوى الجمهورية، مما يصعب معه استخدام أسلوب الحصر الشامل، فقد تم الاعتماد في اختيار مفردات العينة على العينة متعددة المراحل (العنقودية) وقد بلغ حجم العينة (٦١) مفردة، حيث أن "أحجام العينات التي تتراوح من (٣٠) إلى أقل من (٥٠٠) مفردة ملائمة لمعظم البحوث"<sup>(٢٤)</sup>.

**العينة الثالثة:** تتكون من فئة ممولي الضريبة العامة على الدخل أو ممثلهم (المحاسب القانوني)، وقد تم تحديد حجم العينة بواقع (٣٨٤) مفردة<sup>(٢٥)</sup> عند مستوى ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ مسموح به  $\pm ٥\%$  وباقتراض توافر الخصائص المطلوب دراستها بنسبة (٥٠%) من المجتمع الذي يبلغ حجمه (٧,٦) مليون ممول، كما تم الاعتماد في اختيارها على العينة متعددة المراحل (العنقودية).

#### رابعاً: أداة البحث: تصميم قائمة الاستقصاء:

تحقيقاً لأهداف البحث واختبار مدى صحة الفروض تم تصميم ثلاث قوائم استقصاء، الأولى موجهة إلى الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العامة على الدخل، والثانية موجهة إلى العاملين بالمأموريات والمراكز المدمجة، أما الثالثة فهي موجهة إلى ممولي الضريبة العامة على الدخل، وقد تضمنت كل قائمة مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه



القوائم قامت الباحثة بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال موضوع إدارة الأزمات وموضوع رأس المال الفكري لتحديد أهم المحاور التي يجب أن تتضمنها قوائم الاستقصاء، ثم تم صياغة الفقرات التي تتكون منها تلك المحاور في ضوء خصائص مصلحة الضرائب العامة على الدخل وطبيعة العمل بها والتي تمثل مجال إجراء الدراسة الميدانية، وقد صُممت القوائم بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه .

وقد تكونت قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين من عدد (١٨) فقرة لمتغير مراحل إدارة الأزمات وعدد (٢٧) فقرة لمتغير مكونات رأس المال الفكري، بينما تكونت القائمة الموجهة للإدارة العليا من عدد (١٩) فقرة لمتغير مراحل إدارة الأزمات وعدد (٢٥) فقرة لمتغير مكونات رأس المال الفكري.

أما بالنسبة لقائمة الاستقصاء الموجهة لممولى الضريبة العامة على الدخل فقد تكونت من عدد (٢٤) فقرة لتقييم علاقة مصلحة الضرائب المصرية بالمجتمع الضريبي، موزعة على أربعة محاور كالتالي: (التشريعات الضريبية ويتكون من (٤) فقرات، الإقرارات الضريبية ويتكون من (٧) فقرات، التوعية ويتكون من (٧) فقرات، والمعاملات الضريبية ويتكون من (٥) فقرات).

#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قامت الباحثة باستخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.22. وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- ١- معامل ارتباط "بيرسون" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث، والتحقق من صدق التناسق الداخلي والصدق البنائي لقوائم الاستقصاء.
- ٢- قياس ثبات قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل " ألفا كرونباخ".



٣- اختبار t للعينه الواحدة (One Sample T test) لقياس اتجاهات عينه البحث وتفسير وتحليل النتائج.

٤- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فروض البحث.

#### سادساً: قياس صدق وثبات قوائم الاستقصاء:

يقصد بالصدق "أن تكون أداة القياس قادرة على أن تقيس ما يجب قياسه من متغيرات"<sup>(٢٦)</sup>.

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق قوائم الاستقصاء من خلال:

#### أ- قياس الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

قامت الباحثة بعرض قوائم الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٧) محكمين، من أصحاب الخبرة العلمية والعملية في مجال إدارة الأعمال، العمل الضريبي، وبناءً على نصائح وتوجيهات السادة المحكمين قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة للبعض الآخر، وبذلك تم إعداد قوائم الاستقصاء في صورتها النهائية.

#### ب- قياس صدق التناسق الداخلي لفقرات قائمة الاستقصاء

يقصد بالتناسق الداخلي أن تكون الأسئلة مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً<sup>(٢٧)</sup>، أو بعبارة أخرى مدى اتفاق كل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق التناسق الداخلي لقوائم الاستقصاء من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي وتبين أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور المتغير X1 مراحل إدارة الأزمات، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك كانت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور المتغير X2 مكونات رأس المال الفكري، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قوية ودالة إحصائياً عند مستوى



معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بالنسبة لكل من قائمتي الاستقصاء الموجهة للسادة أعضاء الإدارة العليا وكذلك الموجهة للسادة العاملين، وبذلك تعد جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

كما تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع محاور قائمة الاستقصاء الموجهة لممولي الضريبة العامة على الدخل، قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعد محاور قائمة الاستقصاء صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ج- اختبار ثبات أداة البحث

يقصد بالثبات "الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار تطبيق أداة القياس على نفس عينة المستجيبين وفي نفس الظروف إن أمكن" (<sup>٢٨</sup>).

وقد تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة أداة القياس (قوائم الاستقصاء) في قياسها لمتغيرات البحث، وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" **Alpha Cronbach's** وتبين أن معاملات الثبات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين، وكذلك قائمة الاستقصاء الموجهة للإدارة العليا، وبدرجة مرضية.

#### الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل فقرات قوائم الاستقصاء لاستخلاص بعض النتائج التطبيقية وتوضيح اتجاهات آراء المبحوثين بشأن متغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك من خلال التقسيم التالي:



### أولاً: تحليل فقرات قائمتي استقصاء أعضاء الإدارة العليا، والعاملين.

تم استخدام اختبار  $t$  للعينه الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات قوائم الاستقصاء، حيث تُعد الفقرة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمونها إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتُعد الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على مضمونها إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60%)، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للفقرة أكبر من (0.05) فذلك يعني أن آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة.

ومن خلال نتائج اختبار  $t$  للعينه يتبين ما يلي:

١. أظهرت نتائج تحليل فقرات مرحلة الاستعداد للأزمة أن قناعة الإدارة العليا بأهمية مرحلة الاستعداد للأزمة تُعد منخفضة نسبياً، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عرنوس، ٢٠١٢) من أن المنظمات الحكومية تهتم بالنواحي العلاجية دون الاهتمام

بالنواحي الوقائية لمواجهة مختلف الأزمات، ما يجعلها إدارة برد الفعل دائماً. ويتفق مع ذلك نتائج تحليل فقرات مرحلة الاستعداد للأزمة بقائمة العاملين حيث اتجهت آراء العاملين بصفة عامة إلى عدم الموافقة على أن المصلحة تهتم بمرحلة الاستعداد للأزمة، ووافقت على أن المصلحة تتجاهل مشاكل العاملين وتتكبر وجودها.

٢. أظهرت نتائج تحليل فقرات مرحلة مواجهة الأزمة قناعة الإدارة العليا بأهمية دور الاتصالات لسرعة الخروج من الأزمة، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى عدم الموافقة على أن



المصلحة تتعامل مع مرحلة مواجهة الأزمة بفعالية، نتيجة لحالة الغموض وعدم إتاحة أية معلومات للعاملين في وقت الأزمات، بالإضافة إلى عدم وجود تواصل فعال مع العاملين أو المجتمع الضريبي وقت الأزمات.

٣. أظهرت نتائج تحليل فقرات مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة أن الإدارة العليا تدرك أهمية هذه المرحلة للاستعداد وتجنب الأزمات المستقبلية، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى أن المصلحة تكرر أخطاءها ولا تتعلم منها، ولا تهتم بتحليل أحداث الأزمات بعد انتهاءها لاستخلاص الدروس المستفادة، كما أنها لا تهتم بتحسين صورتها الذهنية لدى الممولين أو إعادة الثقة للعاملين بعد الأزمات.

٤. أظهرت نتائج تحليل فقرات محور رأس المال البشري أن المصلحة تمتلك عناصر بشرية متميزة تسهم في خلق القيمة بالمصلحة بما تمتلكه من خبرات تراكمية ومعارف ضمنية، إلا أن هناك بعض القصور في إدراك كيفية إدارة تلك العناصر،

فعلى الرغم من أن مأمور الفحص يسهم في خلق القيمة للمصلحة باتفاق آراء كل من الإدارة العليا والعاملين، إلا أن ضغوط العمل بإدارة الفحص جعلتها طاردة للعمالة وذلك أيضاً باتفاق آراء كل من الإدارة العليا والعاملين، أي أن المصلحة لم تتمكن من الحفاظ على العناصر البشرية التي تسهم في خلق القيمة. فضلاً عن عدم

اهتمام المصلحة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين مما أدى إلى شعور عديد من العاملين بالإحباط لعدم وجود فرص للتقدم خاصة فئة العاملين ممن بلغت خبرتهم أكثر من عشر سنوات إلى عشرين سنة، والتي تمثل النسبة الأكبر من العاملين بالمصلحة ولا تزال تعمل بوظيفة مأمور منذ تاريخ التعيين.

٥. أظهرت نتائج تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي أن آراء العاملين اتجهت بصفة عامة إلى عدم الموافقة على أن المصلحة تتعامل مع رأس مالها



الهيكلية بفعالية، حيث تعاني المصلحة من جمود الهيكل التنظيمي وقصور نظم المعلومات والاتصالات.

٦. أظهرت نتائج تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات قناعة الإدارة العليا بأهمية تحسين إدارة العلاقات مع المجتمع الضريبي لزيادة الالتزام الطوعي من خلال زيادة الوعي الضريبي وتعميق ثقافة أن الضريبة واجب وطني، في حين كانت آراء العاملين محايدة بشأن مدى قدرة المصلحة على إدارة علاقتها بالمجتمع الضريبي بفعالية، واتفقت آراء كل من الإدارة العليا والعاملين على أن المصلحة تقوم بعقد دورات تدريبية للممولين بمقرات مراكز التدريب بالمصلحة للتوعية بكيفية كتابة الإقرار الضريبي، وأن التنسيق مع باقي أجهزة الدولة من شأنه أن يسهم في تقليص حجم الاقتصاد غير الرسمي، وأظهرت نتائج تحليل فقرات قائمة استقصاء ممالي الضريبة العامة على الدخل وممثليهم أن زيادة حجم النشاط غير الرسمي في المجتمع يخلق الشعور بعدم العدالة الضريبية.

٧. أظهرت نتائج تحليل فقرات قائمة استقصاء ممالي الضريبة العامة على الدخل وممثليهم، وجود بعض أوجه القصور في إدارة العلاقة بين المصلحة والمجتمع الضريبي فيما يخص إصدار تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات الحالية، حيث لا تهتم المصلحة بآراء ومقترحات المحاسبين أو اتجاهات الرأي العام عند إجراء تعديلات تشريعية أو إصدار تشريعات جديدة.

٨. أظهرت نتائج تحليل فقرات قائمة استقصاء ممالي الضريبة العامة على الدخل وممثليهم، فاعلية المصلحة في إدارة العلاقة مع المجتمع الضريبي خلال موسم تقديم الإقرارات الضريبية للضريبة العامة على الدخل.



## ثانياً: نتائج اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث

### الفرض :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية مكونات رأس المال الفكري (بشري، هيكلي، علاقات)، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية.

ويتفرع من الفرض الرئيس الثالث الفروض الفرعية التالية:

١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس المال البشري "العناصر البشرية المتميزة" بمصلحة الضرائب المصرية.

تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عدم صحة فرض العدم للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس، وقبول الفرض البديل بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى تنمية رأس المال البشري، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:

### بالنسبة لفئة الإدارة العليا:

كانت قيمه  $F$  المحسوبة (54.62) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط ( $R = 0.861$ ) مما يدل على وجود علاقة قوية بين مستوى فاعلية مراحل إدارة الأزمات ومستوى تنمية رأس المال البشري، ومعامل الانحدار ( $R^2 = 0.742$ ).





مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (74.2%) من التغير في مستوى تنمية رأس المال البشري، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:

$$Y = 1.542 + 0.659 (X1) + 0.183 (X2) + 0.186 (X3)$$

حيث: Y: تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس المال البشري.

X1: مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

X2: مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات

X3: مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- كل تحسن قدره (0.659) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.183) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.186) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.

بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمه F المحسوبة (2873.3) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.979) مما يدل على وجود علاقة قوية بين مستوى فاعلية مراحل إدارة الأزمات ومستوى تنمية رأس المال البشري، ومعامل



الانحدار ( $R^2 = 0.959$ ) مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (95.9%) من التغير في مستوى تنمية رأس المال البشري، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:

$$Y = 0.486 + 0.202 (X1) + 0.614 (X2) + 0.177 (X3)$$

حيث: Y: تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس المال البشري.

X1: مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

X2: مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات

X3: مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- كل تحسن قدره (0.202) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.614) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.177) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة.

٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس المال الهيكلي بمصلحة الضرائب المصرية.

تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عدم صحة فرض العدم للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس، وقبول الفرض البديل بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية مراحل إدارة الأزمات مجتمعة



معاً على مستوى تنمية رأس المال الهيكلي، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:

**بالنسبة لفئة الإدارة العليا:**

كانت قيمه  $F$  المحسوبة (24.84) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط ( $R = 0.753$ ) مما يدل على وجود علاقة قوية بين فاعلية مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً ومستوى تنمية رأس المال الهيكلي، ومعامل الانحدار

( $R^2 = 0.567$ ). مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (56.7%) من التغير في مستوى تنمية رأس المال الهيكلي، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:  $Y = 4.066 + 0.202 (X1) + 0.315 (X2) + 0.670 (X3)$

حيث:  $Y$ : تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس المال الهيكلي.

$X1$ : مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

$X2$ : مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات

$X3$ : مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- كل تحسن قدره (0.202) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً غير معنوي حيث كانت قيمة  $t$  المحسوبة = (0.510) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث إن القيمة الاحتمالية =



(0.61) وهي أكبر من (0.05)، ويعكس ذلك عدم إدراك أعضاء الإدارة العليا لأهمية تأثير فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة في الحفاظ على وتنمية رأس المال الهيكلي.

■ كل تحسن قدره (0.315) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً غير معنوي حيث كانت قيمة t المحسوبة = (1.128) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.26) وهي أكبر من (0.05)، ويعكس ذلك عدم إدراك أعضاء الإدارة العليا لأهمية تأثير فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة في الحفاظ على وتنمية رأس المال الهيكلي.

■ كل تحسن قدره (0.670) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً حيث كانت قيمة t المحسوبة = (2.126) والقيمة الاحتمالية = (0.04) وهي أقل من (0.05).

#### بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمه F المحسوبة (5800.4) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.989) مما يدل على وجود علاقة قوية بين مستوى فاعلية مراحل إدارة الأزمات ومستوى تنمية رأس المال الهيكلي، ومعامل الانحدار (R<sup>2</sup> = 0.979) مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (97.9%) من التغير في

مستوى تنمية رأس المال الهيكلي، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:

$$Y = 0.146 + 0.255 (X1) + 1.081 (X2) + 0.181 (X3)$$



حيث: Y: تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس المال الهيكلي.

X1: مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

X2: مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات

X3: مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- كل تحسن قدره (0.255) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (1.081) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.181) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار درجة واحدة.

٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد للأزمة، مواجهة الأزمة، إعادة التوازن والتعلم من الأزمة) في تنمية رأس مال العلاقات بمصلحة الضرائب المصرية.

تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عدم صحة فرض العدم للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس، وقبول الفرض البديل بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى تنمية رأس مال العلاقات، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:



## بالنسبة لفئة الإدارة العليا:

كانت قيمه F المحسوبة (419.1) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R = 0.978) مما يدل على وجود علاقة قوية بين فاعلية مراحل إدارة

الأزمات مجتمعة معاً ومستوى تنمية رأس مال العلاقات، ومعامل الانحدار (R<sup>2</sup> = 0.957) مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (95.7%) من التغير في مستوى تنمية رأس مال العلاقات، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:  $Y = -0.019 + 0.192 (X1) + 0.492 (X2) + 0.722 (X3)$

حيث: Y: تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس مال العلاقات.

X1: مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

X2: مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات

X3: مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

■ كل تحسن قدره (0.192) في مستوى كفاءة إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً غير معنوي حيث كانت قيمة t المحسوبة = (0.79) وهي غير ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.43) وهي أكبر من (0.05)، ويعكس ذلك عدم إدراك أعضاء الإدارة العليا لأهمية تأثير



فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة في الحفاظ على وتنمية رأس مال العلاقات.

- كل تحسن قدره (0.492) في مستوى كفاءة إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً حيث كانت قيمة t المحسوبة = (2.86) والقيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05).
- كل تحسن قدره (0.722) في مستوى كفاءة إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة. والذي يُعد تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً حيث كانت قيمة t المحسوبة = (3.72) والقيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05).

#### بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمة F المحسوبة (1581.0) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.963) مما يدل على وجود علاقة قوية بين مستوى فاعلية مراحل إدارة الأزمات ومستوى تنمية رأس مال العلاقات، ومعامل الانحدار (R<sup>2</sup> = 0.927) مما يعني أن مراحل إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (92.7%) من التغير في مستوى تنمية رأس مال العلاقات، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي:

$$Y = 0.731 + 0.230 (X1) + 0.793 (X2) + 0.347 (X3)$$

حيث: Y: تعتبر المتغير التابع وهي تنمية رأس مال العلاقات.

X1: مرحلة الاستعداد للأزمة. (المتغير المستقل)

X2: مرحلة مواجهة الأزمة. مراحل إدارة الأزمات



### X3: مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- كل تحسن قدره (0.230) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.793) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة.
- كل تحسن قدره (0.347) في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية رأس مال العلاقات بمقدار درجة واحدة.

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

#### ١- نتائج الدراسة الميدانية

١. تُعد قناة الإدارة العليا بأهمية مرحلة الاستعداد للأزمة منخفضة نسبياً، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عرنوس، ٢٠١٢) من أن المنظمات الحكومية تهتم بالنواحي العلاجية دون الاهتمام بالنواحي الوقائية لمواجهة مختلف الأزمات، ما يجعلها إدارة برد الفعل دائماً.
٢. لا تتعامل المصلحة مع مرحلة مواجهة الأزمة بفعالية، نتيجة لحالة الغموض وعدم إتاحة أية معلومات للعاملين في وقت الأزمات، بالإضافة إلى عدم وجود تواصل فعال مع العاملين أو المجتمع الضريبي وقت الأزمات.
٣. تكرر المصلحة أخطاءها ولا تتعلم منها، ولا تهتم بتحليل أحداث الأزمات بعد انتهاءها لاستخلاص الدروس المستفادة، كما أنها لا تهتم بتحسين صورتها الذهنية لدى الممولين أو إعادة الثقة للعاملين بعد الأزمات.





٤. تمتلك المصلحة عناصر بشرية متميزة تسهم في خلق القيمة بالمصلحة بما تمتلكه من خبرات تراكمية ومعارف ضمنية، إلا أن هناك بعض القصور في إدراك كيفية إدارة تلك العناصر.
٥. لا تتعامل المصلحة مع رأسمالها الهيكلي بفعالية، حيث تعاني المصلحة من جمود الهيكل التنظيمي وقصور نظم المعلومات والاتصالات.
٦. توجد قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تحسين إدارة العلاقات مع المجتمع الضريبي لزيادة الالتزام الطوعي من خلال زيادة الوعي الضريبي وتعميق ثقافة أن الضريبة واجب وطني.
٧. وجود بعض أوجه القصور في إدارة العلاقة بين المصلحة والمجتمع الضريبي فيما يخص إصدار تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات الحالية، حيث لا تهتم المصلحة بأراء ومقترحات المحاسبين أو اتجاهات الرأي العام عند إجراء تعديلات تشريعية أو إصدار تشريعات جديدة.
٨. فاعلية المصلحة في إدارة العلاقة مع المجتمع الضريبي خلال موسم تقديم الإقرارات الضريبية للضريبة العامة على الدخل.

## ٢- نتائج اختبار الفروض

تم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس والفروض الفرعية الثلاث.

## ج- نتائج اختبار النموذج المقترح

يتبين من خلال نتائج اختبار صحة الفروض وما تم التوصل إليه من تحليل فقرات قائمة استقصاء الإدارة العليا، قبول النموذج المقترح حيث تبين وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية بين متغيرات البحث المستخدمة في بناء النموذج.

## ثانياً: التوصيات:

١. تفعيل منهج الإدارة الاستراتيجية بالمصلحة كنظام فعال للإنذار المبكر، ولتدعيم ثقافة الاهتمام بمرحلة الاستعداد للآزمات لتجنبها.



٢. إتاحة المعلومات المناسبة للعاملين وقت الأزمة وتحفيزهم على تبادل الآراء والأفكار مع المصلحة، لوضع إجراءات تساعد على الخروج من الأزمة.
٣. تدعيم ثقافة التعلم من الأزمات لتحقيق التطوير التنظيمي وتجنب الأزمات المستقبلية أو الحد من أثارها السلبية من خلال إنشاء قاعدة بيانات للأزمات السابقة، بحيث يتم تحليل أحداث الأزمة بعد انتهائها وتقييم خطط وأساليب التعامل معها واستخلاص الدروس المستفادة لتجنب الأزمات المستقبلية.
٤. تعظيم الاستفادة من العناصر البشرية المتميزة بالمصلحة.
٥. رفع مستوى كفاءة رأس المال الهيكلي بالمصلحة.
٦. خلق صورة ذهنية جيدة عن المصلحة وترسيخ ثقافة أن الضريبة واجب وطني من خلال نشر الوعي الضريبي. من خلال عقد ندوات تثقيفية لأفراد المجتمع في الشركات الكبرى والمدارس والجامعات لتعميق ثقافة أن الضريبة واجب وطني، بواسطة بعض المدربين المعتمدين لدى الإدارة المركزية للتدريب الضريبي ممن تتوافر لديهم مهارات التواصل الفعال مع الجمهور، على أن يكون ذلك العمل تطوعياً حتى لا يزيد من تكلفة الجباية، ويساعد هذا الإجراء على نشر ثقافة الالتزام الطوعي تدريجياً مما يساعد على تبسيط الإجراءات، فضلاً عن أنه يمثل حسن استغلال لقدرات ومهارات العاملين وتدعيم انتمائهم للمصلحة.
٧. رفع مستوى كفاءة إدارة العلاقة بين المصلحة والمجتمع الضريبي فيما يخص إصدار تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات الحالية من خلال رصد اتجاهات الرأي العام تجاه التشريعات والتعليمات التنفيذية قبل إصدارها أو تعديلها، والتواصل بفاعلية مع المجتمع بشأنها، والاستجابة لردود الأفعال بشأنها.
٨. الحفاظ على جودة علاقة المصلحة مع المجتمع الضريبي خلال موسم تقديم الإقرارات الضريبية، وتطوير تلك العلاقة.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- منار حبيب محمد، "تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، المجلد الثاني - العدد الثالث - يوليو ٢٠١١، ص ٤٣٩ - ٤٥٩ .
- ٢- وليد كامل محمدين كامل علام، "دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصراف الصحي بشمال وجنوب سيناء"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٣م.
- ٣- حازم محمد عبد الفتاح حافظ، "متطلبات تطبيق رأس المال الفكري في الشركة المصرية للاتصالات: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٩م.
- ٤- ناهد محمود عرنوس، "فعالية إدارة الأزمات بالجهاز الإداري المصري الواقع والحلول"، **مجلة الإدارة، علمية**، ربع سنوية، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد ٥٠، العدد الأول والثاني، يوليو وأكتوبر ٢٠١٢م، ص ٤٤ - ٥٢ .
- ٥- دعاء محمد صالح سويدان، "الدور الاستراتيجي لوسائل الإعلام في إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع النقل البحري: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٣م.
- ٦- وزارة المالية المصرية، مشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ٣٩ .
- ٧- **المرجع السابق**، جدول رقم ( ٢٤ ) تطور حصيلة الإيرادات الضريبية، ص ١٢٥ .
- ٨- وزارة المالية المصرية، التقرير المالي الشهري، مجلد ١٠، عدد ٣، يناير ٢٠١٥، ص ٣ .



- ٩- الشبكة الداخلية لمصلحة الضرائب على الدخل، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي، تاريخ الدخول ٢٩/٨/٢٠١٢، ١٩/٢/٢٠١٥، ٢٠١٥/٥/٧.
- ١٠- وزارة المالية المصرية، قطاع الحسابات الختامية، تفصيلا :-
- حساب ختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٩/٢٠١٠، ص ٦.
  - حساب ختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٠/٢٠١١، ص ٢.
  - حساب ختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١١/٢٠١٢، ص ٢.
  - حساب ختامي الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٣/٢٠١٤، ص ١٢.
- ١١- وزارة المالية، التقرير المالي الشهري، مجلد ١٠، عدد (٢)، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٢٨.
- ١٢- د.سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، (القاهرة : مكتبة الأكاديمية، ٢٠١١م)، ص ٨٤.
- ١٣- مصلحة الضرائب المصرية، مشروع خطة العمل نحو إنشاء مصلحة الضرائب المصرية، ص ص ٢٧ - ٢٩.
- ١٤- د.سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (القاهرة: مكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٨/٢٠٠٩)، ص ٤٦٦.
- ١٥- د.سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية : الأساسيات والتطبيقات الإدارية، (القاهرة: مكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٩)، ص ٢١٠.
- ١٦- د.سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٨.
- ١٧- المرجع السابق، ص ص ٢٤٢-٢٤٣.
- ١٨- المرجع السابق، ص ص ١٥٦ - ١٦٥.
- ١٩- د. محمود أحمد الخطيب، أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية، ( القاهرة : بدون ناشر، ٢٠١٠)، ص ١٦٦.
- ٢٠- يمكن الرجوع في ذلك إلى:
- موقع مصلحة الضرائب المصرية "الشبكة الداخلية" الانترنت ""، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي بالضرائب العامة على الدخل، تاريخ الدخول ١٩/٢/٢٠١٥.

- موقع مصلحة الضرائب المصرية "الشبكة الداخلية" الانترانت ""، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي بالضرائب العامة على المبيعات، تاريخ الدخول ٢٠١٥/٢/١٩.
- ٢١- الشبكة الداخلية لمصلحة الضرائب على الدخل، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي، مرجع سبق ذكره، أخر تاريخ للدخول ٢٠١٥/٢/١٩.
- ٢٢- د. محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، (القاهرة : بدون ناشر، ١٩٩٥)، ص ١٨٧.
- ٢٣- د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١.
- ٢٤- المرجع السابق، ص ١٨٠.
- ٢٥- د. محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.
- ٢٦- د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١.
- ٢٧- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة د.إسماعيل علي بسيوني، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٦م)، ص ٢٩٤.
- ٢٨- د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٢.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1) Sumedrea, Silvia., (2013), "Intellectual Capital and Firm Performance: A Dynamic Relationship in Crisis Time", paper presented at "**International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013**", **Procedia Economics and Finance**, vol. 6, pp 137 – 144 .
- 2) Han, Y. & Li, Dayuan., (2015), "Effects of intellectual capital on innovative performance", **Management Decision**, Vol. 53 Iss 1 pp. 40 – 56 .



- 3) Khumalo, F., (2012), "The tacit knowledge transfer process: How middle managers facilitate knowledge sharing in organizations", **PhD, Dissertation**, Capella University.
- 4) Corbett, J., (2012), "A study of community college leadership practices in response to the impending leadership crisis", **PhD, Dissertation** , Capella University, 161 .
- 5) Cummings-White, I., (2013), "Preparing for the boomer exodus: An exploration of knowledge transfer in a municipality ", **PhD, Dissertation**, University of Phoenix . Available online at <http://search.proquest.com>.
- 6) Sivich, L., (2013), "Key future engineering capabilities for human capital retention", **PhD, Dissertation**, Walden University. Available online at <http://search.proquest.com>
- 7) Richardson, S.B., (2011), "Factors that shape the crisis management styles of former and current senior level student affairs administrators at the university of mississippi", **PhD, Dissertation**, The University of Mississippi, 84 .
- 8) Taneja, S., Pryor, M.G., Sewell, S., & Recuero, A.M., (2014), "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention", **Journal of Management Policy and Practice**, vol. 15(1), pp 78 – 85.
- 9) Nazari, J.A., Herremans, I.M., Isaac, R.G., Manassian, A. & Kline, T.J.B., (2011), "Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 12 No. 2, 2011, pp. 224-248 .



10) Asiaei, K. & Jusoh, R., (2015), "A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance", **Management Decision**, Vol. 53 Iss 3 pp. 668 – 697.

11) Malhotra, R. & Venkatesh, U., (2009), "Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Vol. 1 No. 1, pp. 66 – 74.

12) Brungardt, K.A., (2013), "Crisis Management at Employee Choice Credit Union: The Importance and Financial Impact ", **PhD, Dissertation**, The College of St. Scholastica, 86.

13) Larsen, T.D., (2013), "A Behavioral Framework for Managing Massive Airline Flight Disruptions through Crisis Management, Organization Development, and Organization Learning", **PhD, Dissertation**, University of Maryland University College, 196.

14) Ramezan, M., (2011), "Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?", **International Journal of Information Management**, Vol. 31, pp. 88–95.

15) Feimianti, E. & Anantadjaya, S., (2014), "Value Creation of Intellectual Capital: Financial Performance Analyses in Indonesian Publicly-Listed Consumer Goods Industry", **RIBER: Review of Integrated Business and Economics Research**, Vol. 3, Issue 1, March 2014, pp. 99-113.



- 16) Brungardt, K.A. (2013) , **Op. Cit**, p 11.
- 17) Devlin, Edward. S., (2006), **Op. Cit**, p 1
- 18) Appelbaum, Steven. H., Keller, S., Alvarez, H. & Bedard, C., (2012), "Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company", **International Journal of Commerce and Management** , Vol. 22 No. 4, pp. 286-305.
- 19) Thiessen, Ansgar. and Ingenhoff, Diana., (2011), "Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management Development of the integrative model of crisis communication", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 16 Iss 1 pp. 8 –26.
- 20) Brungardt, K . A. (2013), **Op. Cit** , p 8.

