

متطلبات تفعيل إدارة الأزمات في مصلحة الضرائب المصرية في ضوء الدروس المستفادة من جهود بعض الإدارات الضريبية في النظم الضريبية المقارنة نهى سعيد سليمان محمد

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم مقومات الإدارة الفعالة للأزمات ومدى توافرها في مصلحة الضرائب المصرية، وذلك من خلال دراسة وتحليل تجارب بعض الإدارات الضريبية في النظم الضريبية المقارنة لعلاج بعض أوجه القصور التي عانت منها، والتصدي للمشكلات التي تتشابه مع ما يعاني منه النظام الضريبي المصري لاستخلاص أهم الدروس المستفادة، بالإضافة إلى الاعتماد على قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميم قائمتي استقصاء، الأولى موجهة إلى الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العامة على الدخل، والثانية موجهة إلى العاملين بالمأموريات والمراكز المدمجة، وقد تضمنت كل قائمة مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

وقد بلغ مجتمع البحث من فئة العاملين بمأموريات الضرائب العامة على الدخل والمراكز الضريبية المدمجة (35000) موظفاً منهم (299) من الإدارة العليا، وقد تم الاعتماد في اختيار العينة على العينة العشوائية متعددة المراحل (العنقودية)، وبلغ حجم العينة (377) موظفاً و(61) من الإدارة العليا، وقد تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.22. وذلك لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات



مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية.

واوصت بمجموعة من التوصيات أهمها: تغيير معيار اختيار وتقييم القيادات بحيث يتضمن القدرة على المبادرة وامتلاك الرؤية بدلاً من الاعتماد على معيار الأقدمية فقط. وتفعيل منهج الإدارة الاستراتيجية بالمصلحة كنظام فعال للإنذار المبكر.

Abstract:

This research aims to Identify the most important elements of effective crises management, and how far they are available in the Egyptian Tax Authority, through studying and analyzing the experiences of some comparative tax systems. For the treatment of some of shortcomings that suffered from and address problems that are similar to the suffering of the Egyptian Tax system, to Extract the most important lessons gained from it, in addition to use two different questionnaires: The first addressed to senior management category, the second addressed to employees category in the Egyptian Tax Authority. Every Questionnaire included a set of phrases that measure the sample trends towards research variables.

The research community reached (35000) employees and (299) senior management, the sample size reached (377) employees and (61) senior management, by using a multi-stage random sample, for the analysis of survey data using the



Statistical Package for Social Sciences program "SPSS ver. 22".

The results show that: There is a statistically significant impact at significance level of ($\alpha \leq 0.05$), for the availability of all crisis management elements on the effectiveness level of crisis management within its various stages, from the views of (senior management, staff of Tax Directorates) at the Egyptian Income Tax Authority.

The most prominent of recommendations:

1. Change the criteria for selecting and evaluating leaderships so that it includes the ability to initiative and have the vision rather than relying on the criterion of seniority only.
2. Activate the strategic management approach in the Authority as an effective early alarm system, and strengthen the culture of being care of the crises prepared phases in order to avoid it.

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية عديداً من الأزمات المتلاحقة في كافة المجالات والقطاعات وعلى كافة المستويات، ونظراً لما تحدثه هذه الأزمات من آثار سلبية وأحياناً مدمرة، قد تهدد بقاء الكيان الذي هاجمته سواء أكان نظاماً أو منظمة، كان لابد من ظهور مفهوم إدارة الأزمات ليحدد كيفية التعامل مع الأزمات من قبل أن تولد لمنعها أو الحد من أثارها السلبية حال حدوثها، 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، وكما زادت أهمية المنظمة وتأثيرها على المجتمع كلما زادت حاجتها إلى أن تكون محمية من الأزمات من خلال إدارة فعالة للأزمات، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الأزمات خاصة في القطاعات الحيوية والمصالح السيادية التي تؤثر تأثيراً كبيراً في الاقتصاد القومي والاستقرار الاجتماعي للمجتمع ومنها مصلحة الضرائب المصرية.

الجزء الأول: الدراسات السابقة:

تناولت عديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة الأزمات، ومن خلال مراجعة وتحليل بعض تلك الدراسات وذلك خلال الفترة (٢٠٠٩ - ٢٠١٥) توصلت الباحثة إلى الآتي:

أ- ركزت بعض الدراسات على تشخيص واقع إدارة الأزمات في المنظمات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى:

١. تعاني عديد من المنظمات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة من قصور كبير في إدارة الأزمات يرجع إلى عدة أسباب يأتي على رأسها الاهتمام بالنواحي العلاجية دون الاهتمام بالنواحي الوقائية لمواجهة مختلف



الأزمات، مما يجعلها إدارة برد الفعل دائماً، وتتفق في ذلك دراسة كل من ("حسن، ٢٠١٠"^(١))، "همام، ٢٠١١"^(٢)، "عرنوس، ٢٠١٢"^(٣)، أي أن المنظمات العربية تغفل أهمية مرحلة الاستعداد للأزمة.

٢. كما تتفق دراسة كل من ("حسن، ٢٠١٠"، "عرنوس، ٢٠١٢") في أن الجهاز الإداري الحكومي المصري لا يتعلم من الكوارث والأزمات السابقة ولا يحتاط منها للمقبلة بعدها، أي أنه يغفل أهمية مرحلة التعلم من الأزمة. وأن الثقافة التنظيمية في بعض المنظمات المصرية تفتقر إلى المعرفة بإدارة الأزمات، والوعي بكيفية التعامل مع الأزمات، والتدريب وتشجيع الأفكار الجديدة، ومكافأة المبادرين باكتشاف إشارات الإنذار بالخطر، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالوقت كقيمة في مراحل الأزمة المختلفة، وكل ذلك يمثل معوقات تحد من فاعلية إدارة الأزمات.

ب- اهتمت بعض الدراسات بتحديد مقومات الإدارة الفعالة للأزمة وتمثل ذلك في:

١. ركزت دراسة "Brungardt, K.A. (2013)"^(١) على ضرورة تكامل إدارة الأزمات في العمليات اليومية واستخدام مبادئها في الممارسات اليومية، بينما أكدت دراسة "Taneja, S. et al. (2014)"^(٢) على 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.

٢. تتفق دراسة كل من ("Larsen, T. D. (2013)"^(٣)، "سويدان، ٢٠١٣"^(٤)) على أهمية دور التواصل الفعال مع وسائل الإعلام وقت الأزمة، وتضيف "سويدان، ٢٠١٣" أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين التدخل الخاطئ لوسائل الإعلام وتفاقم الأزمات.

٣. كما تتفق دراسة كل من ("Malhotra, R. (2009)"^(٤)، "Richardson, S. B. (2011)"^(٥)، "Larsen, T. D.(2013)"، "Brungardt, K.A. (2013)"، على أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على



مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات، في حين توصلت دراسة (الداغر، ٢٠١٥)^(٤) إلى التأثير الإيجابي لاستراتيجيات ومراحل وأبعاد إدارة الأزمات على التطوير التنظيمي متمثلاً في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

٤. اتفقت دراسة كل من ("Richardson, S. B. (2011)", "عرنوس، ٢٠١٢"، "سويدان، ٢٠١٣"، "Taneja, S. et al. (2014)", "على أهمية دور القيادة في التأثير على فاعلية الاستعداد للأزمات ومواجهتها، كما توصلت دراسة "أبو حجر، ٢٠١٤"^(٦) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية) وإدارة الأزمات، بينما ركزت دراسة "Vetter, K. M., (2014)⁽⁶⁾ على أهمية التواصل مع القادة.

٥. اتفقت جميع الدراسات السابق الإشارة إليها في مجال إدارة الأزمات في أن وجود نظام جيد للمعلومات، وكذلك نظام جيد للاتصالات، يعد من المقومات الضرورية لنجاح وفاعلية إدارة الأزمات في أية منظمة، وأن انخفاض فاعلية نظم الاتصالات في توفير الدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة لتبادل المعلومات تمثل أحد أهم معوقات إدارة الأزمات.

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 بمصلحة الضرائب المصرية، والتي تتطلب الرصد والدراسة ليتم



التعامل معها مبكراً قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات تؤثر سلباً في المصلحة والمجتمع ككل، وتمثلت تلك المؤشرات فيما يلي:

أ- 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"^(٧). في حين أن

أعلى نسبة إيرادات ضريبية إلى الناتج المحلي في مصر بلغت (١٥,٨%)^(٨) خلال العام المالي (٢٠٠٥/٢٠٠٦) وهو أول عام لتقديم الإقرارات الضريبية وفقاً لقانون الضرائب على الدخل رقم (٩١) لسنة (٢٠٠٥)، أي نتيجة لتطويع وإصلاح في التشريع الضريبي، إلا أن هذه النسبة أخذت في التراجع لتصل إلى (١٣%)^(٩) 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.

ب- 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^(١٠).

ج- من خلال إجراء حوار مفتوح مع عدد (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 الآتي:



١. أكد (٦٦,٦%) منهم بأنهم يشعرون بالإحباط نتيجة عدم وجود فرص للتقدم والتقدم الوظيفي، خاصة في ظل حاجة المأموريات المستمرة لزيادة أعداد الفاحصين.

٢. كما 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.

٣. يعاني (٧٠%) من أفراد العينة من حالة الغموض وعدم مشاركة العاملين في أية معلومات تخص توجهات المصلحة، وأنه 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 أزمات تنظيمية مستقبلية إن لم يتم الاستعداد لها مبكراً.

وفي ضوء ما تم عرضه من مؤشرات يمكن صياغة المشكلة البحثية فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم توافر مقومات الإدارة الفعالة للأزمات بمصلحة الضرائب المصرية في رفع مستوى فاعلية إدارة الأزمات بالمصلحة.

ثانياً: أهمية البحث:

١- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية موضوع إدارة الأزمات في ظل عصر يتسم بمواجهة عديد من الأزمات المختلفة والمتلاحقة، وأنها تعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً.



٢ - الأهمية العملية:

يستمد هذا البحث أهميته العملية من أهمية مصلحة الضرائب المصرية (محل إجراء الدراسة الميدانية) نظراً لما تمثله مصلحة الضرائب المصرية من أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومي، حيث تمثل الإيرادات الضريبية أهم مورد من موارد الخزنة العامة للدولة، ويوضح ذلك الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

نسبة الإيرادات الضريبية إلى إجمالي الإيرادات العامة

للسنوات ٢٠١٠/٢٠٠٩ - ٢٠١٣/٢٠١٤

المبالغ بالمليون جنية

السنوات	إجمالي الإيرادات العامة	إجمالي الإيرادات الضريبية	نسبة الإيرادات الضريبية إلى إجمالي الإيرادات العامة
٢٠١٠/٢٠٠٩	٢٦٨,١١٤	١٧٠,٤٩٤	%٦٣,٦
٢٠١١/٢٠١٠	٢٦٥,٢٨٦	١٩٢,٠٧٢	%٧٢,٤
٢٠١٢/٢٠١١	٣٠٣,٦٢٢	٢٠٧,٤١٠	%٦٨,٣
٢٠١٣/٢٠١٢	٣٥٠,٣٢٢	٢٥١,١١٩	%٧١,٧
٢٠١٤/٢٠١٣	٤٥٦,٧٨٨	٢٦٠,٢٨٩	%٥٧
	متوسط نسبة الإيرادات الضريبية إلى إجمالي الإيرادات العامة		%٦٦,٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء بيانات وزارة المالية، قطاع الحسابات الختامية^(١).



ومن الجدول السابق يتبين أن متوسط نسبة ما تمثله الإيرادات الضريبية من إجمالي إيرادات الخزانة العامة للدولة عن السنوات (٢٠١٠/٢٠٠٩) وحتى (٢٠١٤/٢٠١٣) هي (٦٦,٦%)، وهي تمثل نسبة كبيرة توضح مدى أهمية الحصيلة الضريبية ودورها في تمويل الخزانة العامة للدولة، باعتبارها أهم مورد من موارد إيرادات الموازنة العامة للدولة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. إلقاء الضوء على بعض مؤشرات الإنذار المبكر للآزمات المحتملة بمصلحة الضرائب المصرية.
٢. استخلاص أهم الدروس المستفادة من تجارب بعض النظم الضريبية المقارنة.
٣. تحديد أهم مقومات الإدارة الفعالة للآزمات ومدى توافرها بمصلحة الضرائب المصرية.
٤. محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية بمصلحة الضرائب المصرية.

رابعاً: فروض الدراسة:

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

الفرض الرئيس:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية.



ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

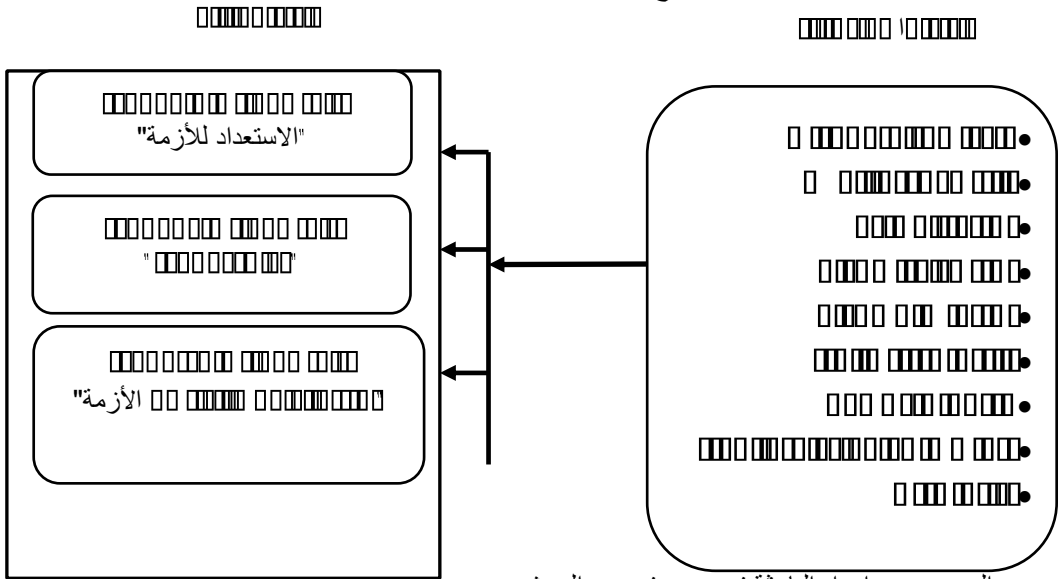
- ١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة
- ٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة
- ٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

المتغيرات:

يوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (١)

نموذج العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء فروض البحث.

الجزء الثالث: جهود الإدارات الضريبية في بعض النظم الضريبية المقارنة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء من البحث إلى عرض وتحليل جهود بعض الإدارات الضريبية في النظم الضريبية المقارنة لعلاج بعض أوجه القصور التي عانت منها، والتصدي للمشكلات التي تنتشابه مع ما يعاني منه النظام الضريبي المصري وفقاً لما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية، وقد تم اختيار بعض الأنظمة الضريبية سواء في الدول مرتفعة الدخل أو ذات الدخل المنخفض وفقاً للمؤشرات التالية:

أولاً: النظم الضريبية الأكثر تنافسية وفقاً لمؤشر (ITCI) (7)

يسعى مؤشر القدرة التنافسية الدولية للأنظمة الضريبية (ITCI) إلى قياس مدى التزام النظم الضريبية للبلدان المختلفة بمبدأين هامين في السياسة الضريبية هما: القدرة التنافسية والحياد، أي أنه ليس فقط للبلدان التي توفر أفضل بيئة ضريبية للاستثمار، ولكن أيضاً أفضل بيئة ضريبية لبدء ونمو الأعمال.

ويقصد بالقدرة التنافسية: أن معدل الضريبة المرتفع جداً لبلد ما سيدفع الاستثمار إلى مكان آخر، مما يؤدي إلى تباطؤ النمو الاقتصادي. أما الحياد فيقصد به: أن يسعى قانون الضرائب إلى تعظيم الحصيلة الضريبية بأقل عدد من التشوهات الاقتصادية.

ووفقاً للتقرير الصادر عن مؤسسة الضرائب "Tax Foundation" لعام (٢٠١٤)، فإن الدول الخمس ذات النظم الضريبية الأكثر تنافسية من بين الدول الأعضاء في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (أي على مستوى ٣٤ دولة) كانت بالترتيب التالي: أستونيا، نيوزيلندا، سويسرا، السويد، وأستراليا. وقد تم اختيار أربع دول منها كالتالي:



أ- النظام الضريبي لجمهورية أستونيا(8)

واجه النظام الضريبي لأستونيا مشكلة فجوة الالتزام الضريبي المتزايدة خلال سنوات (٢٠٠٧ : ٢٠١٢)، والتي تعني "زيادة الفرق بين الإيرادات الضريبية المحتملة في ظل التزام كامل بالقواعد الضريبية، وبين الإيرادات الضريبية المحصلة فعلياً"، وقد نتج عن تلك الفجوة انخفاض كبير في الحصيلة الضريبية، وتم التعامل مع تلك المشكلة كالتالي:

١. قامت دائرة الاستخبارات الضريبية بتجميع وتحليل البيانات ورصد المخاطر المحتملة من خلال تقارير الجهات الرسمية وبيانات نظم معلومات الإدارة الضريبية، بالإضافة إلى إجراء مسح ميدانية لدراسة قطاعات الأنشطة المختلفة، وتحليل الاستهلاك النهائي للأسر من السلع المختلفة، لتحديد مصدر الفجوة وأسبابها.

٢. من خلال تحليل معدل التغيير في الالتزام الضريبي، وتحليل الثغرات الضريبية تبين أن فجوة الالتزام لضريبة القيمة المضافة تعتبر إلى حد كبير أكبر فجوة ضرائب في أستونيا، وأن عمليات الغش هي أكبر مساهم في تلك الفجوة، بالإضافة إلى أن توزيع قاعدة الضريبة على القيمة المضافة بين القطاعات المختلفة غير عادل، حيث يتم جمع أكثر من (٦٠%) من الضريبة من قطاع تجارة الجملة والتجزئة، بالإضافة إلى أن الركود في عام (٢٠٠٨) أدى إلى تأخر الممولين في السداد مما أدى إلى تراجع المتحصلات النقدية وتراكم الديون.

٣. تم وضع استراتيجية تغطي معظم الضرائب الرئيسة في أستونيا، لرصد المخاطر المحتملة وتحديد الأولويات التشغيلية في إدارة المخاطر، وكانت الأولوية لعمليات التدقيق والإنفاذ لتحديد ومنع عمليات الغش، مع تحسين خدمة العملاء لتقليل من أعباء الالتزام للشركات الملتزمة ضريبياً.



والياً تمتلك أستونيا نظاماً ضريبياً فريداً يتسم بالبساطة من خلال قاعدة ضريبية واسعة، وأسعار ضريبية منخفضة، مع الحرص على الحفاظ على الشفافية وسهولة الاستخدام، بالإضافة إلى العزم المستمر على تطوير الإدارة الضريبية، ووفقاً لذلك تم تأسيس الإدارة الالكترونية للضرائب. وتم تقديم (٩٦%) من الإقرارات الضريبية لسنة (٢٠١٣) إلكترونياً.

ب- النظام الضريبي في السويد⁽⁹⁾

تحرص مصلحة الضرائب السويدية على استطلاع آراء الجمهور والعاملين بشأن النظام الضريبي بشكل دوري، وذلك منذ منتصف الثمانينات، حتى تتمكن من إجراء الإصلاحات الضريبية المناسبة في ضوء تلك الآراء، وتطوير الخدمات الضريبية بما يتناسب واحتياجات المجتمع الضريبي، كما تحرص المصلحة على التواصل الفعال مع الممولين لتوعيتهم بحقوقهم وتمكينهم من الوفاء بالتزاماتهم الضريبية، وقد ترتب على تلك السياسة ما يلي:

١. ارتفعت نسبة المواطنين الذين أعلنوا أن لديهم ثقة في مصلحة الضرائب من (٤٦%) إلى (٥٥%) خلال الفترة من (٢٠٠٦ : ٢٠١٢).
٢. ارتفعت نسبة المواطنين الذين يؤمنون أن مصلحة الضرائب تستطيع كشف التهرب الضريبي، من (٤٣%) عام (٢٠٠٦) إلى (٥٧%) عام (٢٠١٢).
٣. زيادة نسبة إجمالي الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي من (٢١%) عام (١٩٥٠) لتصل إلى (٥٠%) اعتباراً من عام (١٩٧٠)، والتي ترجع إلى التوسع في الخدمات الاجتماعية الممولة من حصيلة الضرائب.
٤. انخفاض نسبة ما يمثله اقتصاد الظل أو الاقتصاد غير الرسمي من حجم الاقتصاد الكلي من (٧١%) عام (١٩٩٠) ليصل إلى (٣٣%) عام (٢٠٠٤).

ج- النظام الضريبي لنيوزيلندا⁽¹⁰⁾

يقوم النظام الضريبي لنيوزيلندا على المبادئ التالية:

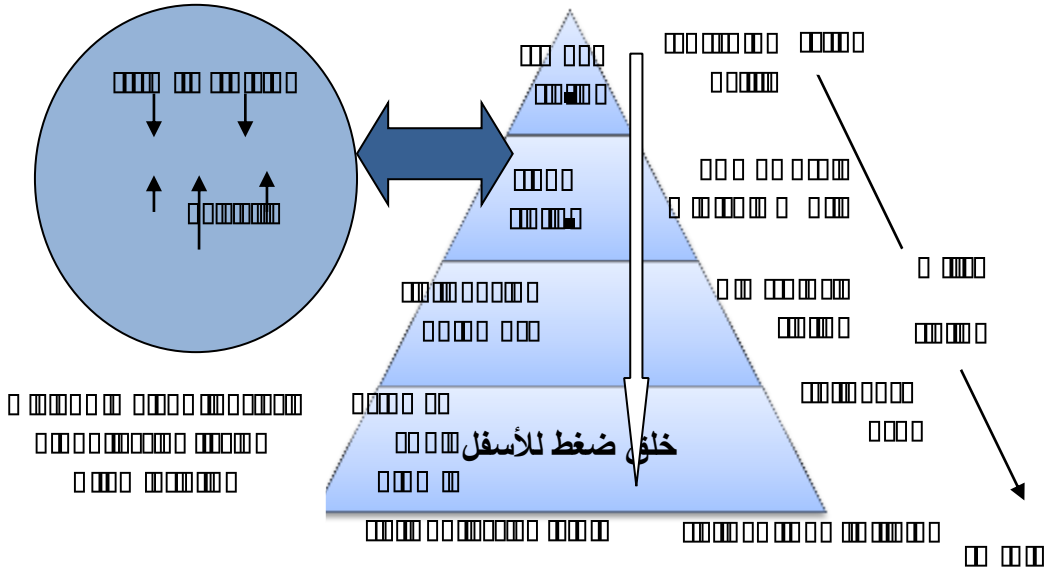


١. نظام ضريبي بسيط ومتناسك نسبياً من خلال معدل ضريبية منخفض وقاعدة ضريبية واسعة تساعد على جعل النظام أقل تشويهاً للاقتصاد.
 ٢. الفاعلية والكفاءة من خلال الحرص على تخفيض تكاليف الالتزام الضريبي للممولين، وكذلك جعل تكاليف الحكومة في إدارة النظام الضريبي منخفضة نسبياً.
 ٣. رصد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي، فعلاج الأخطاء بعد حدوثها يسبب تكاليف باهظة لكل من الإدارة الضريبية والممولين على حد سواء.
 ٤. المرونة بحيث يسهل إجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب، وبتكاليف فعالة.
 ٥. تمكين الممولين من الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي كلما أمكن ذلك، من خلال توفير المعلومات الكافية والإرشادات التي تمكن الممول من معرفة حقوقه والتزاماته الضريبية.
 ٦. العمل مع وكالات حكومية أخرى لتقديم خدمات أكثر كفاءة.
 ٧. تجنب أنواع الضرائب غير الفعالة التي قد تكون تكاليفها الإدارية، وتكاليف الالتزام بها منخفضة نسبياً، إلا أن التكاليف التشويهية الناتجة عنها عالية للغاية، كأن تثبط الشركات عن الاستثمار أو تجعلهم يستثمرون بطرق غير فعالة، مما يضر بالاقتصاد.
 ٨. الحرص على التحسين المستمر لمستويات الالتزام الضريبي بالمجتمع. من خلال رفع كفاءة عمليات الفحص والتدقيق لاكتشاف حالات التلاعب وعدم الالتزام، واتخاذ الإجراءات المناسبة مع غير الملتزمين، لتعزيز المساواة والعدالة في النظام الضريبي.
- ويوضح شكل رقم (٢) نموذج الالتزام الضريبي في نيوزيلندا.



شكل رقم (٢)

نموذج الالتزام الضريبي في نيوزيلندا



المصدر: (11) New Zealand, Inland Revenue, (2009).

ومن الشكل السابق يتبين الحرص على تحسين مستويات الالتزام الضريبي من خلال دراسة وفهم المجتمع الضريبي، والعوامل التي تدفع سلوكيات الممولين (القدرة والدافع والفرصة)، وتؤثر في قراراتهم واتجاهاتهم بشأن الالتزام الضريبي، لتشكيل الإجراءات اللازمة (ردود الفعل) التي تحتاج الإدارة الضريبية لاتخاذها للمساعدة في تعزيز الالتزام الضريبي. ووضع استراتيجية مناسبة للتعامل مع كل مستوى من مستويات الالتزام الضريبي.

د- النظام الضريبي في أستراليا(12)

يتميز النظام الضريبي في أستراليا بتبني مفهوم إدارة المخاطر، وتطبيق منهج ممتاز لإدارة الأزمات يقوم على:

١. قيادة تمتلك رؤية وقدرة على رسم المسار وإقناع الآخرين به، وقدرة على إزالة الحواجز وخلق بيئة ملائمة للنجاح من خلال التواصل الفعال مع كل من العاملين والممولين، واستيعاب وجهات نظر الآخرين.

٢. بناء الثقة في الإدارة الضريبية من خلال مساعدة الممولين على فهم حقوقهم وواجباتهم، الوفاء بالوعود، الاعتذار عن الأخطاء والاهتمام بالحفاظ على علاقات جيدة واحترام أولئك الذين تضرروا من هذه الأخطاء.

٣. دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ورصد اتجاهات وآراء كل من الحكومة، مجتمع الأعمال، السلطات الضريبية الأخرى على الصعيد الدولي، المواطنين، أعضاء مهنة الضرائب، الممولين والمستشارين الماليين، بالإضافة إلى العاملين بالمصلحة.

٤. تحسين سهولة الالتزام، ووضع استراتيجيات تصعيدية لردع عدم الالتزام، بما يحقق التوازن بين الحفاظ على ثقة المجتمع، تحسين مستوى الالتزام، وتحصيل الإيرادات الضريبية.

٥. تجديد واستبدال أنظمة تكنولوجيا المعلومات بهدف توفير طريقة أسهل وأرخص لدافعي الضرائب وممارسي العمل الضريبي. وكذلك توفير نظم اتصالات متنوعة وفعالة.

وترتب على تطبيق هذا المنهج في إدارة الأزمات ما يلي:

١. يشعر العاملون في الإدارة الضريبية بالفخر بعملهم وقيمتهم في المجتمع الأسترالي.

٢. أصبح (٩٥%) من الإيرادات الضريبية يتم جمعها طواعية.



٣. زادت نسبة التسويات خلال عملية الفحص أو ما قبلها (الاتفاق داخل المأمورية) من (٣١%) عام (٢٠١١) إلى (٤٩%) عام (٢٠١٣)، بينما انخفضت نسبة اللجوء إلى التقاضي من (٤٧%) عام (٢٠١١) إلى (٢٨%) عام (٢٠١٣)، أي أنه يتم تسوية نسبة أكبر من الخلافات مبكراً مما يوفر الوقت والجهد والمال لجميع الأطراف.

ثانياً: النظم الضريبية في الدول النامية⁽¹³⁾

تشكل الإيرادات المحلية وعلى رأسها الإيرادات الضريبية جزءاً هاماً من التمويل للبلد النامي لجعله أكثر استقراراً من حالة الحصول على مساعدة إنمائية خارجية، وضروري لأي بلد أن تكون مكتفية ذاتياً. وتعاني الدول النامية من أوجه القصور التالية:

١. يمثل القطاع غير الرسمي (الاقتصاد الخفي) في المتوسط حوالي نسبة (٤٠%) من النشاط الاقتصادي الكلي في الدول النامية، وقد يصل إلى (٦٠%) في بعض الدول.

٢. زيادة الفجوة الضريبية نتيجة ضعف الجهود الضريبية وزيادة معدلات التهرب والتجنب الضريبي وعدم الالتزام الضريبي، ارتفاع تكلفة الالتزام الضريبي على الممولين بالإضافة إلى طول الإجراءات، وعدم فعالية بعض الإجراءات.

٣. ضعف الموارد وعدم التوزيع الأمثل لها بما يحقق أقصى استفادة، ضعف مستوى الإدارة المتوسطة بالإضافة إلى ضعف التنسيق الداخلي، وضعف التنسيق مع الجهات والمصالح الأخرى نتيجة لعدم وجود بنية معلوماتية فعالة.

٤. عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً، مما جعل المصالح الضريبية تفقد أعداداً متزايدة من الموظفين المؤهلين لصالح شركات المحاسبة الدولية.

وتتفاوت نسبة عائدات الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي من بلد لآخر وفقاً لمستوى الدخل وكفاءة النظام الضريبي، ففي بلدان الدخل المنخفض قد تصل



النسبة إلى أقل من (١٥%)، وفي البلدان ذات الدخل المتوسط (١٨%)، أما البلدان ذات الدخل المرتفع فتصل نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى (٢٢%).

إلا أن بعض البلدان ذات الدخل المنخفض لديها نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي مرتفعة نسبياً بسبب عائدات ضريبة الموارد مثل أنجولا، أو الإدارة الضريبية الفعالة نسبياً مثل كينيا، وهناك نظم ضريبية فعالة في بلدان منخفضة الدخل تمكنت من توسيع إيراداتها الضريبية ووصلت إلى أقصى جهد ضريبي مثل كينيا وغانا.

أ- النظام الضريبي في غانا⁽¹⁴⁾

تعرضت غانا لمرحلة من الاضطرابات السياسية والتدهور الاقتصادي الحاد خلال الفترة التي أعقبت حصولها على الاستقلال في مارس (١٩٥٧)، وقد اعتمدت لفترة طويلة على المساعدات الإنمائية المقدمة من الدول المانحة، وفي عام (١٩٨٦) بدأت حكومة غانا في تنفيذ برنامج لإصلاح الإدارة الضريبية لزيادة قدرتها على الاكتفاء الذاتي من إيراداتها المحلية، وقد اعتمد برنامج الإصلاح على:

١. دراسة المجتمع وتجميع بيانات أكثر دقة عن الممولين وسلوكياتهم ودوافعهم للالتزام أو عدم الالتزام الضريبي، تحديد مستويات الدخل، نسبة الاقتصاد غير الرسمي بالمجتمع.
٢. دراسة البيئة الداخلية وتحديد أوجه القصور ووضع خطة استراتيجية للعلاج.
٣. إعادة هيكلة هيئة الإيرادات بما يحقق مزيداً من الاستقلالية عن وزارة المالية (عام ١٩٩١)، مع التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.
٤. دمج الإدارات الضريبية لتبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف الإدارية على الهيئة، وكذلك تقليل تكاليف الالتزام على الممولين، مع توسيع القاعدة الضريبية وخفض معدلات الضريبة.



٥. الجدارة في إدارة الموارد البشرية باعتبارها ذات أهمية خاصة، والمتغير الرئيس الذي يحدد نجاح الإصلاحات، من خلال تخطيط الأجور وجذب المهنيين المؤهلين جيداً، والاحتفاظ بهم بالإضافة إلي الحرص على تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة من خلال برامج التدريب الفعالة، والحفاظ على ظروف عمل مواتية.
٦. نشر الوعي الضريبي في المجتمع، والتركيز على نشاط تعليم الممولين والتواصل الفعال معهم خاصة في ظل انتشار الأمية مما يؤثر على مدى صحة كتابة بيانات الإقرار الضريبي.
٧. التواصل الفعال مع الأجهزة الحكومية الأخرى من خلال بنية تحتية معلوماتية فعالة.

ونتيجة لتلك الإصلاحات ارتفعت نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي من (٥.٦%) عام (١٩٨٣) إلى (١٧%) عام (١٩٩٤)، ثم استقرت النسبة عند متوسط (٢٠%) منذ عام (٢٠٠٣).

ب- النظام الضريبي في كينيا⁽¹⁵⁾

في أوائل الثمانينيات بدأ عجز الموازنة عقب صدمة أسعار النفط والإنفاق غير المنضبط، مما أدى إلى تضخم العجز في الميزانية لأكثر من (٦%) من الناتج المحلي الإجمالي بين عامي (١٩٨٦ - ١٩٩٣). في عام (١٩٨٦) وافقت الحكومة على برنامج تحديث الضرائب بهدف توسيع القاعدة الضريبية وإغلاق الثغرات الضريبية واعتمدت في ذلك على:

١. دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد معدلات الفقر في المجتمع، نسبة الاقتصاد غير الرسمي ومجالاته، مستويات الدخل والأنشطة الاقتصادية، تحليل سلوكيات المواطنين.



٢. إجراء استطلاعات رأي سنوية للعاملين والممولين لتقييم النظام الضريبي، والتعرف على تصورات الممولين بشأن الخدمات المتوقع الحصول عليها مقابل الضريبة.

٣. دمج الإدارات الضريبية (الضريبة على الدخل والقيمة المضافة)، وتبسيط الإجراءات بالتركيز على العمليات التي تخلق القيمة والتحرك في اتجاه التقييم الذاتي.

٤. الاهتمام بأنشطة تعليم الممولين ونشر الوعي الضريبي. والاهتمام بالموارد البشرية.

وقد تترتب على جهود الإصلاح الضريبي زيادة نسبة عائدات الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي من نحو (١٠%) في الستينيات إلى حوالي (٢٠%) خلال الثمانينيات، ثم وصلت إلى (٢٤.٦%) خلال سنوات (١٩٩٥-١٩٩٦) ثم استقرت عند نسبة (٢٣%) حتى (٢٠٠٩).

ثالثاً: الدروس المستفادة من جهود الإدارات الضريبية في النظم الضريبية المقارنة:

تبين من خلال عرض جهود بعض الإدارات الضريبية الفعالة في الدول مرتفعة الدخل والتي تمكنت من تحقيق ترتيب متقدم وفقاً لمؤشر (ITCI)، وكذلك جهود بعض الإدارات الضريبية الفعالة في الدول النامية منخفضة الدخل التي تمكنت من زيادة نسبة إيراداتها الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي، أن هناك سمات مشتركة للإدارة الضريبية الفعالة يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣)

مقومات الإدارة الضريبية الفعالة



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء دراسة وتحليل جهود الإدارات الضريبية في بعض النظم الضريبية المقارنة.

يتبين من خلال شكل رقم (٣) أن الإدارة الضريبية الفعالة تتبنى نفس المقومات الأساسية التي يقوم عليها منهج إدارة الأزمات المطبق في النظام الضريبي الأسترالي، والذي يضيف إليها قيادة تمتلك رؤية قادرة على خلق بيئة ملائمة للنجاح، وتبني ثقافة الاعتذار عن الأخطاء والاهتمام بالحفاظ على علاقات جيدة واحترام أولئك الذين تضرروا من هذه الأخطاء. أي أن تلك المقومات والاستعداد للأحداث قبل وقوعها هو ما يصنع الفرق ويحقق الفاعلية للنظم الضريبية.

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية 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، 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.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة^(١٢). أي جميع المفردات التي تتوفر 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).^(١٣)

ثالثاً: عينة البحث:

تعتمد الدراسة الميدانية للبحث الحالي على عينتين مختلفتين كالتالي:
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^(١٤)، 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"^(١٥).

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"^(١٦).

رابعاً: أداة البحث: تصميم قائمة الاستقصاء:

تحقيقاً لأهداف البحث واختبار مدى صحة الفروض تم تصميم قائمتي استقصاء، الأولى موجهة إلى الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العامة على الدخل، والثانية موجهة إلى العاملين بالمأموريات والمراكز المدمجة، 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 إدارة الأزمات، وقد صُممت القوائم بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح

وقد تكونت قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين من عدد (٣٢) فقرة موزعة على (٨) محاور لقياس اتجاهات فئة العاملين بشأن مدى توافر مقومات إدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية، وعدد (١٨) فقرة لقياس اتجاهات فئة العاملين بشأن مراحل إدارة الأزمات، بينما تكونت القائمة الموجهة للإدارة العليا من عدد (٣١) فقرة موزعة على (٨) محاور لقياس اتجاهات فئة الإدارة العليا



بشأن أهمية توافر مقومات إدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية، وعدد (١٩) فقرة لقياس اتجاهات فئة الإدارة العليا بشأن مراحل إدارة الأزمات.

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 قائمتي 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 للعينات الواحدة (One Sample T test) لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير وتحليل النتائج.
- ٤- التحليل العاملي للمتغير المستقل X1 مقومات إدارة الأزمات.
- ٥- 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" (١٧).

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^(١٨)، 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 مقومات إدارة الأزمات، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، وذلك بالنسبة لكل من قائمتي الاستقصاء الموجهة للسادة أعضاء الإدارة العليا وكذلك الموجهة للسادة العاملين، وبذلك تعد جميع فقرات المتغير X1 صادقة لما وضعت لقياسه.

كما تبين أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور المتغير X2 مراحل إدارة الأزمات، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(a=0.05)$ ، وبذلك تعد جميع فقرات المتغير X2 صادقة لما وضعت لقياسه. وذلك بالنسبة لكل من قائمتي استقصاء أعضاء الإدارة العليا والعاملين.

ج- إختبار ثبات أداة البحث

يقصد بالثبات "الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار تطبيق أداة القياس على نفس عينة المستجيبين وفي نفس الظروف إن أمكن"^(١٩).



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" α 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 قائمتي 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 للعينة 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 للعينة يتبين ما يلي:

١. اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الموافقة على عدد (٧) محاور من مقومات إدارة الأزمات بنسب موافقة مرتفعة، بينما اتجهت إلى الحياد بالنسبة لمحور (القيادة)، وبصفة عامة بلغ متوسط الوزن النسبي لجميع محاور



مقومات إدارة الأزمات (73.0%)، وبتغيير اتجاه الفقرات السلبية (على مقياس ليكرت) باستخدام برنامج (SPSS Ver. 22) ، يصبح الوزن النسبي المعدل لمقومات إدارة الأزمات بصفة عامة (72.2%) مما يدل على الموافقة على جميع محاور مقومات إدارة الأزمات، وقد حصل محور نظم الاتصالات على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.4%) مما يدل على الموافقة على أهمية هذا المحور بدرجة كبيرة، بينما جاء محور القيادة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.0%) ومستوى دلالة (0.12)) وهو أكبر من (a=0.05) أي أن آراء أعضاء الإدارة العليا اتجهت إلى الحياد.

٢. بينما اتجهت آراء العاملين بصفة عامة إلى عدم توافر مقومات إدارة الأزمات بمصلحة الضرائب حيث بلغ متوسط الوزن النسبي لفقرات جميع محاور المتغير (X1) مقومات إدارة الأزمات (55.2%)، وبعد تعديل اتجاه بعض الفقرات التي تمت صياغتها بألفاظ سلبية أصبح الوزن النسبي (52.4%)، وحصل محور التعلم التنظيمي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.2%) أي بنسبة موافقة ضعيفة، بينما حصل محور القيادة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (46.6%).

ثانياً: نتائج اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث

تم إجراء التحليل العملي لمقومات إدارة الأزمات لتجميع تلك المقومات في عدد أقل من المتغيرات، بما يسهل معه دراستها بشكل أعمق، وذلك قبل اختبار مدى صحة الفروض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، فالتحليل العملي يقوم بـ"تجميع عدد من المتغيرات المترابطة في متغير واحد أكبر"^(٢٠).

ومن خلال التحليل العملي تبين أنه يوجد عامل واحد يستطيع تفسير (91%) من التباين الكلي لجميع مقومات إدارة الأزمات مجتمعة بالنسبة لقائمة الإدارة العليا، ويوجد عامل واحد يستطيع تفسير (96%) من التباين الكلي لجميع



مقومات إدارة الأزمات مجتمعة بالنسبة لقائمة العاملين، أي أنه يمكن دمج جميع مقومات إدارة الأزمات وعددها (٨) مقومات في متغير واحد فقط، لتسهيل عملية دراسة تأثيرها بشكل أعمق والقضاء على مشكلة الارتباطات المتداخلة عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

اختبار الفرض:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، من وجهة نظر (الإدارة العليا، العاملين بالمأموريات الضريبية) بمصلحة الضرائب المصرية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس ثلاثة فروض فرعية كالتالي:

١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة.
تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس، بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:

بالنسبة لفئة الإدارة العليا:

كانت قيمه F المحسوبة (2326.9) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.05$) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط ($R=0.988$) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر



مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة الاستعداد للأزمة، ومعامل الانحدار ($R^2 = 0.975$) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (97.5%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = -1.376 + 1.311 X_1$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة الاستعداد للأزمة.

X1 : (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.

وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (1.311) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات مجتمعة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة بمقدار درجة واحدة.

بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمة F المحسوبة (10528.19) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط ($R=0.983$) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة الاستعداد للأزمة، ومعامل الانحدار ($R^2 = 0.966$) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (96.6%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = -0.139 + 0.935 X_1$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة الاستعداد للأزمة.

X1 : (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.



وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (0.935) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات مجتمعة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة الاستعداد للأزمة بمقدار درجة واحدة.

٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة.

تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس، بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:

بالنسبة لفئة الإدارة العليا:

كانت قيمه F المحسوبة (5360.1) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.05$) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط ($R=0.995$) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة مواجهة الأزمة، ومعامل الانحدار ($R^2 = 0.989$) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (98.9%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = 1.537 + 1.395 (X1)$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة مواجهة الأزمة.

X1 : (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.



وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (1.395) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات مجتمعة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة بمقدار درجة واحدة.

بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمة F المحسوبة (18642.22) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.990) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة مواجهة الأزمة، ومعامل الانحدار (R² =0.980) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (98%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = -0.220 + 1.017 (X1)$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة مواجهة الأزمة.

X1 : (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.

وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (1.017) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات مجتمعه يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة مواجهة الأزمة بمقدار درجة واحدة.

٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لمدى توافر مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً بمصلحة الضرائب المصرية على مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

تبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس، بأن هناك تأثيراً بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مقومات إدارة الأزمات مجتمعة معاً على مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة



التوازن والتعلم من الأزمة، ومعادلة الانحدار جيدة ومقبولة بالنسبة لفئة العاملين وفئة الإدارة العليا، وذلك كما يلي:

بالنسبة لفئة الإدارة العليا:

كانت قيمه F المحسوبة (2368.8) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.988) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، ومعامل الانحدار (R² =0.976) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (97.6%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = -0.685 + 1.188 (X1)$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

X1 : (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.

وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (1.188) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة بمقدار درجة واحدة.

بالنسبة لفئة العاملين:

كانت قيمه F المحسوبة (4323.39) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية = (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومعامل الارتباط (R=0.959) مما يدل على وجود علاقة قوية بين توافر مقومات إدارة الأزمات ومستوى فاعلية مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة،



ومعامل الانحدار ($R^2 = 0.920$) مما يعني أن مقومات إدارة الأزمات مجتمعة مسؤولة عن تفسير (92%) من التغير في مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة، وأن معادلة الانحدار جيدة وكانت كالتالي: $Y = 0.074 + 0.926 (X1)$

حيث: Y : تعتبر المتغير التابع وهي مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة.

$X1$: (المتغير المستقل) مقومات إدارة الأزمات.

وتفسر معادلة الانحدار أن كل تحسن قدره (0.926) في مستوى كفاءة مقومات إدارة الأزمات مجتمعة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة مرحلة إعادة التوازن والتعلم من الأزمة بمقدار درجة واحدة.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١- نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج تحليل فقرات قوائم الاستقصاء بعض أوجه الضعف فيما يتعلق بمدى توافر مقومات الإدارة الفعالة للأزمات بمصلحة الضرائب المصرية وقد تمثل ذلك في الآتي:

١. بالنسبة للقيادة: لا يوجد إدراك كاف لدى أعضاء الإدارة العليا بالمصلحة بمفهوم إدارة الأزمات وأهمية أن تكون القيادة ذات رؤية وقادرة على تحويل الأزمات إلى فرص، حيث اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الحياد بشأن محور القيادة، بينما اتجهت آراء العاملين إلى رفض مضمون فقرات محور القيادة.



٢. بالنسبة لنظام الإنذار المبكر: لا يوجد لدى المصلحة نظام فعال للإنذار المبكر، بالإضافة إلى ضعف إدراك الإدارة العليا لأهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر بالمصلحة، حيث اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الموافقة على فقرات هذا المحور بمتوسط وزن نسبي (67.2%) وهي نسبة ضعيفة للموافقة، بينما اتجهت آراء العاملين إلى عدم الموافقة على جميع فقرات محور نظام الإنذار المبكر.

٣. بالنسبة لنظم المعلومات: تعاني المصلحة من بعض أوجه القصور بنظم المعلومات المطبقة بها حالياً، وعدم الاهتمام بتحديث البيانات بصفة دورية، فعلى الرغم من قناعة أعضاء الإدارة العليا بأهمية دور نظم المعلومات الفعالة في سرعة الاستجابة للأزمات، وأن إتاحة المعلومات للعاملين عن توجهات المصلحة يسهم في الحد من الأزمات التنظيمية، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى وجود حالة من الغموض وعدم مشاركة العاملين في أي معلومات تخص سياسات وتوجهات المصلحة، وأن نظم المعلومات المطبقة حالياً توفر بيانات غير دقيقة ولا يتم تحديث بيانات الخصم والتحصيل تحت حساب الضريبة مما يؤثر في جودة الفحص.

٤. بالنسبة لنظم الاتصالات: على الرغم من قناعة الإدارة العليا بأن فعالية الاتصالات على كافة المستويات التنظيمية، تسهم في سرعة الاستجابة للأحداث الطارئة وتجنب تفاقم الأزمات سواء الأزمات التنظيمية أو الخارجية، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى أنه لا توجد قنوات اتصال فعالة بين القيادات بالمصلحة والعاملين، وأن هناك بعض القصور في تواصل المصلحة مع المجتمع الضريبي.

٥. بالنسبة للهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمصلحة هرمي غير مرن، حيث وافق أعضاء الإدارة العليا على أن الهيكل التنظيمي للمصلحة صُمم لحدث الموظفين على التعامل بطريقة معينة يمكن التنبؤ بها، كما اتجهت آراء



العاملين إلى عدم الموافقة على مضمون فقرات محور الهيكل التنظيمي مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمصلحة لا يساعد الموظفين على سرعة التكيف مع الظروف المتغيرة أو التعامل مع أي مهام، كما لا يساعدهم على تبادل الأفكار والمعلومات مع المصلحة.

٦. بالنسبة للثقافة التنظيمية: على الرغم من قناعة أعضاء الإدارة العليا بأن الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة بإدارة الأزمات والوعي بكيفية التعامل معها تسهم في تجنب الأزمات أو الحد منها، وأن وجود مجموعة من السياسات والمبادئ التوجيهية للتعامل مع حالات الطوارئ، يسهم في سرعة الاستجابة للأزمات، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى أن الثقافة التنظيمية للمصلحة لا تدعم المعرفة بإدارة الأزمات أو الوعي بكيفية التعامل معها. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عرنوس، ٢٠١٢) و(خليل، ٢٠١٠) من أن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية تفنقر إلى المعرفة بإدارة الأزمات، والوعي بكيفية التعامل مع الأزمات، والتدريب وتشجيع الأفكار الجديدة، ومكافأة المبادرين باكتشاف إشارات الإنذار بالخطر.

٧. بالنسبة لتدريب وتطوير رأس المال البشري: على الرغم من اتجاه آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الموافقة على أهمية تدريب وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الفعالية في إدارة الأزمات، إلا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين بشأن هذا المحور يشير إلى ضعف الاهتمام بتدريب وتطوير العنصر البشري خاصة فيما يتعلق ببرامج مواجهة الأزمات المتوقعة ورصد إشارات الخطر.

٨. بالنسبة للتعلم التنظيمي: على الرغم من قناعة أعضاء الإدارة العليا بأن الدروس المستفادة من الأزمات السابقة تسهم في الاستعداد للأزمات وتجنب تكرارها، إلا أنه لا يتم التدريب أو الاستفادة من تلك الدروس وفقاً لآراء العاملين.



٢- نتائج اختبار الفروض

ثبت صحة الفرض الرئيس والفروض الفرعية الثلاث.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث، وفي محاولة لعلاج أوجه قصور تطبيق إدارة الأزمات في مصلحة الضرائب، تقدم الباحثة التوصيات التالية:

- ١- تغيير معيار اختيار وتقييم القيادات بحيث يتضمن القدرة على المبادرة وامتلاك الرؤية بدلاً من الاعتماد على معيار الأقدمية فقط.
- ٢- تفعيل منهج الإدارة الاستراتيجية بالمصلحة كنظام فعال للإنذار المبكر.
- ٣- تطوير نظم المعلومات بالمصلحة من حيث المكون المادي وعلاج الأعطال المتكررة، وتحديث بيانات قواعد البيانات المختلفة، وبصفة خاصة بيانات الخصم والتحصيل تحت حساب الضريبة.
- ٤- رفع مستوى جودة نظم الاتصالات الداخلية والخارجية بما يحقق التواصل الفعال مع العاملين والمجتمع الضريبي وقت الأزمات للحد من آثارها السلبية وسرعة الخروج منها.
- ٥- تغيير الهيكل التنظيمي للمصلحة من هيكل تنظيمي هرمي تقليدي يتسم بالبيروقراطية وصعوبة التواصل بين العاملين والقيادات، إلى هيكل تنظيمي مرن قائم على المعرفة، يساعد الموظفين على سرعة التكيف مع الظروف المتغيرة والتعامل مع أية مهام، وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المصلحة.
- ٦- تدعيم ثقافة التعلم من الأزمات لتحقيق التطوير التنظيمي وتجنب الأزمات المستقبلية.
- ٧- توفير برامج تدريبية فعالة تستند إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
- ٨- وضع مجموعة من السياسات والمبادئ التوجيهية للتعامل مع حالات الطوارئ، في ضوء الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- خليل إبراهيم عثمان حسن، "خصائص الثقافة التنظيمية وأنماط السلوك التنظيمي السائد في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية"، رسالة دكتوراه منشورة بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، العدد الثالث، الجزء الأول، ٢٠١٠م، ص ص ١٨٧-٢٦٤.
- ٢- أشرف يوسف سليم همام، "إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة الطائف"، المجلة العلمية - التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلد الأول، العدد الثاني، ٢٠١١م، ص ص ٩٧-١٧٢.
- ٣- 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 ص ٤٤ - ٥٢.
- ٤- 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.
- ٥- زينب عدلي الداغر عبد الرحمن، "إدارة الأزمات وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية - بقطاع البترول بالسويس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٥م.
- ٦- طارق مفلح جمعة أبو حجر، "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٤م.
- ٧- وزارة المالية المصرية، مشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ٣٩.
- ٨- المرجع السابق، جدول رقم (٢٤) تطور حصيلة الإيرادات الضريبية، ص ١٢٥.
- ٩- وزارة المالية المصرية، التقرير المالي الشهري، مجلد ١٠، عدد ٣، يناير ٢٠١٥، ص ٣.
- ١٠- الشبكة الداخلية لمصلحة الضرائب على الدخل، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي، تاريخ الدخول ٢٩/٨/٢٠١٢، ٢٠١٥/٢/١٩، ٢٠١٥/٥/٧.
- ١١- وزارة المالية المصرية، قطاع الحسابات الختامية، تفصيلاً :-



- 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.
 - ١٢- د. محمود أحمد الخطيب، أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية، (القاهرة : بدون ناشر، ٢٠١٠)، ص ١٦٦.
 - ١٣- يمكن الرجوع في ذلك إلى:
 - موقع مصلحة الضرائب المصرية "الشبكة الداخلية" الانترنت"، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي بالضرائب العامة على الدخل، تاريخ الدخول ٢٠١٥/٢/١٩.
 - موقع مصلحة الضرائب المصرية "الشبكة الداخلية" الانترنت"، قطاع المعلومات، الإدارة المركزية للحاسب الآلي بالضرائب العامة على المبيعات، تاريخ الدخول ٢٠١٥/٢/١٩.
 - ١٤- د. محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، (القاهرة : بدون ناشر، ١٩٩٥)، ص ١٨٧.
 - ١٥- د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١.
 - ١٦- المرجع السابق، ص ١٨٠.
 - ١٧- المرجع السابق، ص ٢٢١.
 - ١٨- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة د.إسماعيل علي بسيوني، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٦م)، ص ٢٩٤.
 - ١٩- د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٢.
 - ٢٠- د. حمزة محمد دوين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، (الأردن – عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠)، ص ١٨٤.
- ثانياً : المراجع الأجنبية

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

2) 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.

3) 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.

4) 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.

5) 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 .

6) Vetter, K.M., (2014), "Why they leave: The relationship of leadership interpersonal communication and factors that influence IT professionals' intent to leave during a merger", **PhD, Dissertation**, Capella University , 174.

7) **Tax Foundation.**, (2014), "International Tax Competitiveness Index", pp.1-47.

8) Can refer to :

- **International Monetary Fund.**, (2014), "REPUBLIC OF ESTONIA: TECHNICAL ASSISTANCE REPORT—REVENUE ADMINISTRATION GAP ANALYSIS PROGRAM—THE VALUE-ADDED TAX GAP", IMF Country Report No. 14/133, International Monetary Fund, Washington, D.C. pp. 1 – 49.

• **Estonianexport.**:

<http://www.estonianexport.ee/?page=b45&lang=eng>. (accessed Sep 13, 2015).

- 9) **Swedish Tax Agency**, (2012), "Tax in Sweden", An English Summary of Tax Statistical Yearbook of Sweden, pp. 1 – 52.
- 10) **New Zealand, Minister of Finance**, (2015), "Making Tax Simpler", A Government Green Paper on Tax Administration, Policy and Strategy, Inland Revenue, PO Box 2198, Wellington 6140, ISBN 978-0-478-42408-9 pp. 1 – 37.
- 11) **New Zealand, officials from the Inland Revenue**, (2009), "Tax administration changes to raise additional revenue over time", Background paper for Session 3 of the Victoria University of Wellington Tax Working Group, p. 2.

12) Can refer to:

- **Australian Government, Australian Taxation Office**, <https://www.ato.gov.au/Media-centre/Speeches/Commissioner/Reinventing-the-ATO---building-trust-in-Australia-s-tax-administration>. (Accessed Sep 13, 2015).
- **OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development**, (2009), "Forum On Tax Administration - Information Note General Administrative Principles: Corporate Governance and Tax risk management", Tax guidance series, July 2009, Centre for Tax Policy and Administration, pp. 1 –26.

13) Can refer to:

- **Economic and Private Sector (EPS): Professional Evidence and Applied Knowledge Services**, (2013), "Economics Topic Guide: Taxation and Revenue", pp. 1 – 52.
- **Soest, Christian von.**, (2008), "Donor support for tax administration reform in Africa: Experiences in Ghana, Tanzania, Uganda and Zambia", **Discussion Paper, German Development Institute**, ISSN 1860-0441, pp. 1 – 43.



14) Can refer to:

•Daniel Armah, Attoh & Mohammed Awal., (2013), "Tax Administration in Ghana: Perceived Institutional Challenges", **Afrobarometer Briefing Paper** No. 124, December 2013, pp. 1 – 9.

•Soest, Christian von., (2008), **Op. Cit**, pp. 13 – 21.

15) Nada O. Eissa & William Jack., (2009), "Tax Reform in Kenya: Policy and Administrative Issues", **Working Paper Series, Initiative for Policy Dialogue (IPD)**, pp. 1 – 41.