

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية – دراسة ميدانية بالتطبيق على المناطق الضريبية بمدن القناة وسيناء

د. هانى محمد السعيد عبده
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

ملخص البحث :

يستهدف البحث إختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية والفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، كما هدف البحث إلى إختبار معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين فى المصلحة حول هذين المتغيرين ، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم قائمتى إستقصاء تم توزيعهما على فئتى مجتمع البحث فى المناطق الضريبية بمدن القناة وسيناء. وقد تمثل مجتمع البحث فى المديرين والعاملين بالإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها ، حيث بلغ عدد المديرين ٢٨٢ مفردة ، أما عدد العاملين فبلغ ٣٧٤ مفردة ، وقد اعتمد الباحث عند تحليل آراء فئتى مجتمع البحث على عينة عشوائية طبقية ، حيث بلغ حجم عينة المديرين ١٦٨ مفردة ، أما عينة العاملين فبلغ حجمها ١٩٦ مفردة.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث فى مجال التطبيق أن هناك فجوة ضريبية بين الحصيلة المستهدفة والحصيلة الفعلية لمصلحة الضرائب المصرية ، وأن هذه الفجوة ترجع إلى إرتفاع معدلات التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة من جانب الممولين ، بالإضافة إلى انخفاض درجات الوعى والإلتزام الضريبى ، كما توصل الباحث إلى أن هناك إنخفاض فى عدد الإقرارات الضريبية المقدمة لمصلحة

الضرائب ، بالإضافة إلى انخفاض نسبة الحصيلة الضريبية إلى الناتج المحلى الإجمالى ، مما يحد من مساهمة الإيرادات الضريبية فى تغطية النفقات العامة للدولة . وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث من أهمها أنه توجد فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين فى مصلحة الضرائب المصرية حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية ، إلا أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء ، كما توصل الباحث إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية . وقد أوصى الباحث بضرورة دعم وتمكين الموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة ، مع تقديم برامج غير تقليدية لتنمية وتطوير أدائها ، بالإضافة إلى إعادة تصميم المهام والعمليات لتناسب مع الطبيعة الابتكارية لهذه النوعية من العمالة ودورها فى تنمية الوعى والإلتزام الضريبى وتقليل معدلات التهرب الضريبى ، الأمر الذى يؤدي إلى تقليل الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

Innovative Human Resource Management and its Role in Addressing the Economic Gap of Performance in the Egyptian Tax Authority: a Field Study with Application to Tax Offices in Canal Cities and Sinai

Dr. Hany Mohamed Elsaed Abdo

Assistant Professor of Business Administration Department

Faculty of Commerce – Suez Canal University

Abstract:

The research aimed to test the relationship between innovative Human Resource Management and the economic gap of performance in the Egyptian Tax Authority. In addition, it aimed to test the significance of differences among the views of managers and employees in the authority regarding both of these variables. To achieve research objectives, the researcher designed two questionnaires and

distributed them to both categories of research population in tax offices in Canal cities and Sinai. The research population consisted of managers and employees of central tax departments in Canal cities and Sinai and their tax offices. The number of managers was 282 individuals and that of employees was 374 individuals. When analyzing the views of both categories of research population, the researcher used a stratified random sample. The sample of managers consisted of 168 individuals and that of employees consisted of 196 individuals.

The following findings are among the most important results the researcher found in the field of application: there is a tax gap between the targeted and actual tax revenue of the Egyptian Tax Authority. This gap is attributed to the increasing rates of tax evasion and the avoidance of tax payment by tax payers. In addition, there are lower degrees of tax awareness and commitment. Furthermore, the researcher found that there is a decrease in the number of tax returns presented to the authority and Tax-to-GDP Ratio is low, which results in reducing the contribution of tax revenues to covering state public expenditures.

The research found a number of general results of research and the most important of which are as follows: there are significant differences among the views of managers and employees of the Egyptian Tax Authority regarding the dimensions of innovative Human Resource Management. However, there are no significant differences among the views of both categories of research population regarding the dimensions of the economic gap of performance. Further, the researcher found that there is a positive and significant relationship between innovative Human Resource Management and the economic gap of performance in the Egyptian Tax Authority. The researcher recommended the necessity of Supporting and empowering innovative human resources in the authority with providing non-traditional programs for developing and improving their performance. In addition, it is important to redesign tasks and processes to be aligned with the innovative nature of this type of employees and their role in improving tax awareness and

commitment and reducing tax evasion rates, which results in reducing the economic gap of performance in the Egyptian Tax Authority.

مقدمة البحث :

إن الطاقات البشرية الابتكارية أصبحت هي العنصر الحاكم في تحقيق البقاء والنمو للمنظمات المعاصرة في القرن الحادى والعشرين بما يحمله من تحديات ديناميكية متسارعة على مستوى المعرفة والتكنولوجيا والمنافسة الحادة ، وقد أصبحت المنظمات فى حاجة متزايدة إلى إدارة الموارد البشرية الابتكارية المتاحة لديها ، واستخدام الأساليب المتطورة فى إدارة العقول البشرية المتميزة التى تمتلك مهارات متراكمة خارجة عن المألوف تجعلها قادرة على تقديم أفكار وممارسات ومنتجات جديدة تساهم فى تحقيق طفرة فى الأداء التنظيمى . وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن إدارة الموارد البشرية الابتكارية وتعظيم الإستثمار فى المعرفة والإبتكار البشرى سوف يودى إلى زيادة قيمة الأصول الفكرية والمعنوية للمنظمة ، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات المعاصرة كمدخل أساسى لتحقيق الريادة فى الأسواق سواء كان ذلك على مستوى المنظمات الإنتاجية أو الخدمية (Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T. and O'Regan, P, 2015, Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. and Lopez-Cabrales, A, 2017, Neil Warren , 2018) .

ولقد واجه العالم أزمات مالية وإقتصادية متتالية أدت إلى ظهور فجوات إقتصادية غير مسبوقة على مستوى الدول والمؤسسات ، حيث ظهر بشكل واضح وجود فروق كبيرة بين الخطط الموضوعة والنتائج المحققة على أرض الواقع (Blanchard, O, 2018, P.12) . وتعتبر مصلحة الضرائب المصرية من أهم المنظمات الإيرادية السيادية التى واجهت فجوات ضريبية وإقتصادية مستمرة نتيجة للفروق بين الحصيلة الضريبية الفعلية والحصيلة الضريبية المستهدفة ، وذلك لإنخفاض مستويات الوعى والإلتزام الضريبى وانتشار حالات التهرب من دفع الضريبة المكلف بها الممولين قانوناً ، الأمر الذى يتطلب رفع كفاءة الإدارة الضريبية من خلال تحديث وتطوير نظم

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

المعلومات وزيادة الوعى الضريبي للممولين ، والربط بين المصالح الإيرادية ، وتحقيق شفافية نظم الفحص ، وزيادة كفاءة التحصيل الإلكتروني ، وضبط المجتمع الضريبي لتوسيع القاعدة الضريبية ، مع التركيز على سد منافذ التهرب الضريبي (البيان المالي التمهيدي لمشروع الموازنة العامة لجمهورية مصر العربية للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨ ، ص١٧) .

وفي ظل تزايد الفجوة الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية فإن الأمر يتطلب الإستعانة بالموارد البشرية الابتكارية المتاحة لديها لتقديم أفكار مبتكرة غير تقليدية تساهم فى إيجاد حلول للحد من الفجوة الاقتصادية للأداء بالمصلحة ، مما يستدعى من إدارة المصلحة إستخدام أساليب مستحدثة فى إدارة مواردها البشرية ذات المهام الابتكارية .

وفى إطار ما سبق فإن هذ البحث سوف يتناول بالدراسة والتحليل دور إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، مع تطبيق الدراسة على المناطق الضريبية بمدن القناة وسيناء .

أولاً : الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بمصلحة الضرائب المصرية للتعرف على أبعاد الموقف الحالى بالمصلحة ، حيث قام بتوصيف مجال التطبيق من خلال جمع وتحليل بيانات تتعلق بالإدارات المركزية والمناطق الضريبية والمأموريات ، بالإضافة إلى جمع وتحليل بيانات تتعلق بعدد العاملين والممولين والحصيلة الضريبية ، كما قام الباحث بتحليل بعض البيانات الثانوية ذات الصلة بالفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، بالإضافة إلى استطلاع رأى عينة من المديرين والعاملين فى مأموريات الضرائب بمدن القناة شملت مأموريات الإسماعيلية والسويس وبورسعيد للتعرف على آرائهم حول الوضع القائم بالمأموريات بشأن إدارة الموارد البشرية الابتكارية والفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١) توصيف الوضع الحالى بمصلحة الضرائب المصرية عام ٢٠١٨ كما هو مبين على النحو التالى :

جدول رقم (١)

توصيف الوضع الحالي بمصلحة الضرائب المصرية في ضوء المقارنة بين مصلحة الضرائب على الدخل و مصلحة الضرائب على القيمة المضافة

إجمالي	مصلحة الضرائب على القيمة المضافة	مصلحة الضرائب على الدخل	المصلحة الضريبية بيان
-	١٩٨١	١٩٣٩	عام الإنشاء
٥٦	٢٧	٢٩	عدد الإدارات المركزية
٦٥	٢٦	٣٩	عدد المناطق الضريبية
٣٣٢	١٠٥	٢٢٧	عدد المأموريات
٥١٣٥٢	١٨٧٣٠	٣٢٦٢٢	عدد العاملين
٧٥٩٢٣١٣	٢٥٠٠٠٠	٧٣٤٢٣١٣	عدد الممولين (المسجلين)
٢٥٢٧٤٨	١٢٢٩٣٠	١٢٩٨١٨	الحصيلة الضريبية للدخل والقيمة المضافة (بالمليون جنيه)
	٨٢,٦١%		نسبة الحصيلة الضريبية للدخل والقيمة المضافة إلى إجمالي الحصيلة الضريبية
	١٣,٣%		نسبة إجمالي الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على قاعدة بيانات الإدارات المركزية للمناطق الضريبية في مصر ، بالإضافة إلى : التقرير المالي الشهري ، وزارة المالية ، جمهورية مصر العربية ، مجلد (١٤) ، عدد (٢) ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ٣ .

ومن الجدول رقم (١) يستخلص الباحث ما يلي :

١- إن مصلحة الضرائب على الدخل تعتبر أقدم وأعرق في إنشائها من مصلحة الضرائب على القيمة المضافة ، كما أن مصلحة الضرائب على الدخل تتفوق

على مصلحة الضرائب على القيمة المضافة فى عدد الإدارات المركزية والمناطق الضريبية وعدد المأموريات وعدد الممولين وعدد العاملين والحصيلة الضريبية .

٢- إن مجموع الضرائب على الدخل والقيمة المضافة يمثل النسبة الأكبر من إجمالى الحصيلة الضريبية فى مصر (٨٢,٦١%) ، أما الضرائب الأخرى فتمثل ١٧,٣٩% فقط من إجمالى الحصيلة الضريبية .

٣- إن الإيرادات الضريبية تساهم فى الناتج المحلى الإجمالى بنسبة ١٣,٣% ، وتعتبر هذه النسبة محدودة مقارنة بالمتوسط العالمى الذى يصل إلى ٢٥,٢% (تقرير الأداء الإقتصادى والمالى لوزارة المالية بجمهورية مصر العربية خلال النصف الأول من العام المالى ٢٠١٧/٢٠١٨ ، ص ١٢) .

وفى ضوء توصيف الوضع الحالى لمصلحة الضرائب المصرية يمكن مقارنة الحصيلة الضريبية الفعلية بالحصيلة المستهدفة كما هو موضح على النحو التالى :

جدول رقم (٢)

مقارنة الحصيلة الضريبية الفعلية بالحصيلة المستهدفة لمصلحة الضرائب المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨

الفترة الزمنية	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٦/٢٠١٥	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	بيان
الضرائب على الدخل					
الحصيلة الضريبية المستهدفة (بالمليون جنيه)	١١.٣٢٢	١٢.١٦٥٤	١٥.٨٩٥١	١٦.٩٦٦٥	
الحصيلة الضريبية الفعلية (بالمليون جنيه)	٩.١٢٤٥	١١.٧٧٦٢	١٢.٩٢٥	١٢.٩٨١٨	

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محمد

نسبة المحقق إلى المستهدف	٨٢,٧١%	٩٦,٨٠%	٧٦,٠٧%	٧٦,٥١%
الضرائب على القيمة المضافة				
الحصيلة الضريبية المستهدفة (بالمليون جنيه)	٨٥٢٤٥	١٠٠٧٠٢	١٤٥٣٢٩	١٣٧١٦٣
الحصيلة الضريبية الفعلية (بالمليون جنيه)	٨٤٥٩٤	٩٢٩٢٤	٩١٨٦٧	١٢٢٩٣٠
نسبة المحقق إلى المستهدف	٩٩,٢٤%	٩٢,٢٨%	٦٣,٢١%	٨٩,٦٢%

المصدر : من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على الإدارات المركزية للمناطق الضريبية ومأموريات الضرائب على الدخل والقيمة المضافة ، ٢٠١٨ .

ومن الجدول رقم (٢) يستخلص الباحث ما يلي :

- ١- توجد فجوة ضريبية بين الحصيلة المستهدفة والحصيلة المحققة في جميع السنوات خلال الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ سواء بالنسبة للضرائب على الدخل أو الضرائب على القيمة المضافة ، الأمر الذى قد يعكس انخفاض الوعى الضريبي وانتشار ظاهرة التهرب الضريبي أو ظاهرة تجنب دفع الضريبة ، وفقدان جزء من الحصيلة الضريبية نتيجة للإقتصاد غير الرسمى .
- ٢- إن أعلى فجوة ضريبية لمصلحة الضرائب على الدخل كانت عام ٢٠١٦/٢٠١٧ ، حيث كانت نسبة الضرائب المحققة إلى المستهدفة ٧٦,٠٧% وهى أقل نسبة خلال الفترة الزمنية الموضحة بالجدول ، فى حين كانت أقل فجوة ضريبية خلال عام ٢٠١٥/٢٠١٦ ، حيث كانت الفجوة فى حدود ٣,٢% .
- ٣- بالنسبة لمصلحة الضرائب على القيمة المضافة كانت أعلى فجوة ضريبية عام ٢٠١٦/ ٢٠١٧ ، حيث تخطى حجم الفجوة بين الضرائب المحققة والمستهدفة ١٤ مليار جنيه ، وكانت نسبة المحقق إلى المستهدف ٦٣,٢١% .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٤- إن هناك تزايد مستمر في الحصيلة الضريبية المحققة على مدار الفترة من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ على مستوى مصلحة الضرائب المصرية ، ، إلا أن هناك حصيلة ضريبية مفقودة كان من الممكن تحقيقها بمزيد من الجهود الابتكارية التي تزيد من الوعى والإلتزام الضريبى لدى الممولين .

وفى ضوء مقارنة الحصيلة الضريبية الفعلية بالحصيلة المستهدفة لمصلحة الضرائب المصرية خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ يمكن للباحث تقدير الفجوة الضريبية الناتجة عن التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة وتنامى الإقتصاد غير الرسمى كما هو موضح من الجدول رقم (٣) على النحو التالى :

جدول رقم (٣)

تقدير الفجوة الضريبية الناتجة عن التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة والإقتصاد غير الرسمى

إجمالى الفجوة الضريبية (بالمليون جنيهه)	الفجوة الضريبية للضريبة على القيمة المضافة	الفجوة الضريبية للضريبة على الدخل	الفجوات الضريبية الفترة الزمنية
١٩٧٢٨	٦٥١	١٩٠٧٧	٢٠١٥/٢٠١٤
١١٦٧١	٧٧٧٩	٣٨٩٢	٢٠١٦/٢٠١٥
٩١٤٨٨	٥٣٤٦٢	٣٨٠٢٦	٢٠١٧/٢٠١٦
٥٤٠٨٠	١٤٢٣٣	٣٩٨٤٧	٢٠١٨/٢٠١٧
١٧٦٩٦٧	٧٦١٢٥	١٠٠٨٤٢	الإجمالى (بالمليون جنيهه)

المصدر: من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على الإدارات المركزية للمناطق الضريبية وأموريات الضرائب على الدخل والقيمة المضافة ، ٢٠١٨ .

ومن الجدول رقم (٣) يستخلص الباحث أنه يوجد إتساع متزايد فى الفجوة الضريبية بالنسبة للضريبة على الدخل وذلك خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، أما بالنسبة للضريبة على القيمة المضافة فيوجد تذبذب في حجم الفجوة الضريبية ، حيث كان أعلى مستوى للفجوة الضريبية في العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، أما أقل مستوى فكان عام ٢٠١٤/٢٠١٥ ، كما يستخلص الباحث أن الفجوة الضريبية للضريبة على الدخل كانت أكبر من الفجوة الضريبية للضريبة على القيمة المضافة ، حيث أن الفجوة الضريبية للضريبة على الدخل تمثل نسبة ٥٦,٩٨% من إجمالي حجم الفجوة الضريبية .

وفي ضوء تقدير الفجوة الضريبية الناتجة عن التهرب الضريبي وتجنب دفع الضريبة وتنامي الإقتصاد غير الرسمي يمكن تحليل تطور أعداد الممولين وعدد الإقرارات الضريبية ونسب تقديمها لمصلحة الضرائب المصرية كما يتضح على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

تطور أعداد الممولين وعدد الإقرارات الضريبية ونسب تقديمها بمصلحة الضرائب المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨

الفترة الزمنية	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٦/٢٠١٥	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧
بيان				
عدد الممولين	٧٢٦.١١٣	٧٤٦.٢٣١	٧٥٨٢.١٣	٧٥٩٢٣١٣
عدد الإقرارات الضريبية	٢٦٣٦٣٥٨	٢٥٦٥٢٤٢	٢٥٧٧٨٨٤	٢٥.٩٧١٤
نسبة تقديم الإقرارات الضريبية إلى عدد الممولين	٣٦,١٧%	٣٤,٣٩%	٣٤%	٣٣,٥٦%

المصدر: من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على الإدارات المركزية للمناطق الضريبية وأموريات ضرائب الدخل والقيمة المضافة ، ٢٠١٨ .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

ومن الجدول رقم (٤) يستخلص الباحث أنه يوجد إنخفاض فى عدد الإقرارات الضريبية المقدمة لمصلحة الضرائب ، مما يعكس إنخفاض درجة التزام الممولين وانخفاض درجة وعيهم الضريبى ، ويتضح ذلك من الإنخفاض المستمر فى نسبة تقديم الإقرارات الضريبية إلى عدد الممولين خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٥/٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٨/٢٠١٧ .

وفى إطار وجود فجوة ضريبية بين الحصيلة المستهدفة والحصيلة المحققة لمصلحة الضرائب المصرية ، وفى ضوء إنخفاض درجة التزام الممولين وانخفاض درجة وعيهم الضريبى والذى تم إبرازه من خلال إنخفاض عدد الإقرارات الضريبية ، يمكن تحليل تطور نسبة ضرائب الدخل والقيمة المضافة إلى إجمالى الإيرادات الضريبية والنتاج المحلى الإجمالى كما هو موضح من الجدول رقم (٥) على النحو التالى :

جدول رقم (٥)

تطور نسبة ضرائب الدخل والقيمة المضافة إلى إجمالى الإيرادات الضريبية والنتاج المحلى الإجمالى خلال الفترة من عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨

الفترة الزمنية	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٦/٢٠١٥	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	بيان
حصيلة ضريبتى الدخل والقيمة المضافة (بالمليون جنيه)	١٩٢٠٧٢	٢٠٧٤١٠	٢٥١١١٩	٢٥٢٧٤٨	
النسبة إلى إجمالى الإيرادات الضريبية	%٨٤,٧٨	%٨٣,٩٠	%٨١,٧٥	%٨٢,٦١	
النسبة إلى الناتج المحلى الإجمالى	%١٤	%١٣,٤	%١٤,٣	%١٣	

المصدر: من إعداد الباحث ، وبالاعتماد على الإدارات المركزية للمناطق الضريبية وأموريات ضرائب الدخل والقيمة المضافة ، ديسمبر ٢٠١٨ .

ومن الجدول رقم (٥) يستخلص الباحث أن هناك تزايد سنوى مستمر فى حصيله ضريبتى الدخل والقيمة المضافة خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ ، وأن هناك وضع شبه مستقر فيما يتعلق بنسبتهما إلى إجمالى الإيرادات الضريبية ، إلا أن هناك تراجع فى نسبة مجموع الضريبتين الى الناتج المحلى الإجمالى ، الأمر الذى يعكس إنخفاض نسبة تغطية الحصيله الضريبية للمصروفات العامة للدولة وانخفاض قدرة الحكومه على تغطية الإنفاق العام .

وفى ضوء تحليل البيانات الثانوية ذات الصلة بقضية البحث فى مصلحة الضرائب المصرية قام الباحث باستطلاع آراء عينة من المديرين والعاملين فى ثلاث مأموريات ضريبية بمدن القناة وهى مأموريات الإسماعيلية والسويس وبورسعيد وذلك للتعرف على آرائهم المبدئية حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية وأبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب والعلاقة بين المتغيرين ، حيث قام الباحث بتوزيع قائمة استقصاء مبدئية على عينة مكونة من ٦٠ مفردة من المديرين والعاملين فى المأموريات موضع الدراسة ، وقد تم توزيع القائمة وتجميع بياناتها خلال الفترة من ٢٠١٨/٨/١٦ إلى ٢٠١٨/١٠/٢٩ ، وكانت نسبة الإستجابة ٧٨,٣٣% ، حيث أجاب على الإستقصاء ٤٧ مفردة ولم يتم الرد على ١٣ قائمة .

وفيما يلى يوضح الجدول رقم (٦) البيان الخاص بأعداد المديرين والعاملين فى مأموريات مصلحة الضرائب على القيمة المضافة بمدن القناة والذى تم الإعتماد عليه فى تحديد عينة الدراسة الإستطلاعية كما هو مبين على النحو التالى :

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

جدول رقم (٦)
بيان بأعداد المديرين والعاملين في مأموريات
مصلحة الضرائب بمدن القناة

أعداد المديرين و العاملين بالمأموريات	المأموريات موضع الدراسة الإستطلاعية
مأمورية الإسماعيلية	
١	- مدير عام (رئيس المأمورية)
١٣	- مدير إدارة
٩	- رئيس قسم
٢٧	- عمالة بدرجات مالية أخرى
٥٠	- إجمالي عدد العاملين بالمأمورية
مأمورية السويس	
١	- مدير عام (رئيس المأمورية)
١٣	- مدير إدارة
١٠	- رئيس قسم
٤٤	- عمالة بدرجات مالية أخرى
٦٨	- إجمالي عدد العاملين بالمأمورية
مأمورية بورسعيد	
١	- مدير عام (رئيس المأمورية)
١١	- مدير إدارة
٨	- رئيس قسم
٣١	- عمالة بدرجات مالية أخرى
٥١	- إجمالي عدد العاملين بالمأمورية

المصدر: من إعداد الباحث ، وبالإعتماد على تقارير ونشرات الإدارات المركزية لمنطقة القناة
والمأموريات و المكاتب التابعة لها ، ٢٠١٨ .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

وقد اشتملت قائمة الإستقصاء المبدئية الموجهة للمديرين والعاملين فى مأموريات مصلحة الضرائب بمدن القناة على ١٢ عبارة تتعلق العبارات من ١ - ٤ منها بأبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية ، أما العبارات من ٥ - ٨ فترتبط بأبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، أما بالنسبة للعبارات من ٩ - ١٢ فتناولت العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية والفجوة الاقتصادية للأداء بالمصلحة ، وقد كانت أهم النتائج التى أسفرت عنها آراء عينة الدراسة الإستطلاعية كما هو موضح من الجدول رقم (٧) على النحو التالى :

جدول رقم (٧)

أهم النتائج التى أسفرت عنها آراء عينة الدراسة الإستطلاعية
فى مأموريات الضرائب بمدن القناة

النسبة المنوية لعدم الموافقة	النسبة المنوية للرأى المحايد	النسبة المنوية للموافقة	درجة الموافقة عبارات الإستقصاء المبدئى
٥٣,٣٣%	١٠%	٣٦,٦٧%	١- قيام الإدارة العليا بدعم الأفكار المتميزة والمستحدثة للموارد البشرية الابتكارية .
٥٠,٠٠%	٢٣,٣٣%	٢٦,٦٧%	٢- تمكين الموارد البشرية الابتكارية من خلال مشاركتهم فى اتخاذ القرارات الهامة بالمصلحة.
٢٦,٦٧%	١٦,٦٦%	٥٦,٦٧%	٣- يتم استخدام برامج غير تقليدية فى تنمية وتدريب الموارد البشرية الابتكارية .
٦٦,٦٧%	٢٣,٣٣%	١٠,٠٠%	٤- تقوم إدارة المصلحة بإعادة هيكلة الأنشطة والعمليات لخدمة الأدوار الابتكارية للموارد البشرية .
١٠,٠٠%	٣,٣٣%	٨٦,٦٧%	٥- يستخدم الممولين وسائل غير مشروعة للتهرب الضريبى لعدم دفع الضريبة المكلفين بها قانوناً .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٦- يلجأ الممولين إلى التخلص المشروع من دفع الضريبة بإيجاد ثغرة في التشريعات الضريبية .	٨٦,٦٧%	١٠,٠٠%	٣,٣٣%
٧- عدم توافر ثقافة الإلتزام الضريبي نظراً لعدم إلمام الممولين بالقوانين والتشريعات الضريبية .	٥٣,٣٣%	٣٣,٣٣%	١٣,٣٤%
٨- يتم إضاعة جزء كبير من حصيله إيرادات الدولة الضريبية وعدم دخولها ضمن الإقتصاد الرسمي .	٩٠,٠٠%	٣,٣٣%	٦,٦٧%
٩- الإدارة الفعالة للموارد البشرية الابتكارية يمكن أن تساهم في تحقيق طفرة في الحصيله الضريبية .	٦٣,٣٣%	٢٠,٠٠%	١٦,٦٧%
١٠- تساهم الأفكار الابتكارية للموارد البشرية في المصلحة في تقليل الفجوة بين الإيرادات الضريبية المحققة والمستهدفة .	٦٦,٦٧%	٢٦,٦٧%	٦,٦٦%
١١- إدارة الموارد البشرية الابتكارية لها دور مؤثر في تقليل حالات التهرب الضريبي أو تجنب دفع الضريبة.	٧٣,٣٣%	١٦,٦٧%	١٠,٠٠%
١٢- يمكن لمنظومة الموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة تنمية الوعي الضريبي لدى الممولين وفقاً للمستويات العالمية .	٥٦,٦٧%	٣٣,٣٣%	١٠,٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي :

١- إن الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية لا تدعم المبتكرين بالقدر الكافي ، حيث يرى ٥٣,٣٣% من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية أن الإدارة العليا لا تقوم بدعم الأفكار المتميزة والمستحدثة للموارد البشرية الابتكارية .

- ٢- إن تمكين الموارد البشرية الابتكارية يتم بشكل محدود فى مصلحة الضرائب المصرية ، حيث يرى ٢٦,٦٧% فقط من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية أنه يتم تمكين الموارد البشرية الابتكارية من خلال مشاركتهم فى اتخاذ القرارات الهامة بالمصلحة .
- ٣- تحرص مصلحة الضرائب المصرية على تقديم برامج غير تقليدية لتنمية وتدريب الموارد البشرية الابتكارية ، ويؤيد ذلك الرأى ٥٦,٦٧% من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية .
- ٤- لا تهتم إدارة مصلحة الضرائب بإعادة هيكلة الأنشطة والعمليات لخدمة الأدوار الابتكارية للعاملين ، حيث يرى ١٠% فقط من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية أن إدارة المصلحة تقوم بهذا الإجراء لدعم أصحاب الجهود الابتكارية .
- ٥- إن الممولين يستخدمون وسائل غير مشروعة للتهرب الضريبي لعدم دفع الضريبة المكلفين بها قانوناً ، ويؤيد ذلك الرأى نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية (٨٦,٦٧%) .
- ٦- يلجأ الممولون إلى التخلص المشروع من دفع الضريبة بإيجاد ثغرة فى التشريعات الضريبية ، وتتفق مفردات عينة الدراسة حول هذه القضية بنفس النسبة السابقة المذكورة عند استطلاع آرائهم بشأن قضية التهرب الضريبي.
- ٧- تتفق مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية بنسبة متوسطة (٥٣,٣٣%) حول قضية عدم توافر ثقافة الإلتزام الضريبي لدى الممولين نظراً لعدم إلمامهم بالقوانين والتشريعات الضريبية .
- ٨- يوجد إتفاق كبير بين مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية على أنه يتم إضاعة جزء كبير من حصيله إيرادات الدولة الضريبية وعدم دخولها ضمن الإقتصاد الرسمى ، حيث يتفق حول هذا الرأى ٩٠% من مفردات العينة .

٩- من المتوقع أن يكون هناك دور إيجابى للموارد البشرية الابتكارية فى تحسين الأداء الضريبى بمصلحة الضرائب المصرية ، ويؤيد ذلك الرأى ٦٣,٣٣% من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية .

١٠- يمكن أن تساهم الأفكار الابتكارية للموارد البشرية فى المصلحة فى تقليل الفجوة بين الإيرادات الضريبية المحققة والمستهدفة ويتفق حول هذا الرأى ٦٦,٦٧% من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية .

١١- إن أعلى نسبة موافقة لعينة الدراسة الإستطلاعية (٧٣,٣٣%) كانت بشأن دور إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى تقليل حالات التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة .

١٢- تعاني مصلحة الضرائب المصرية من انخفاض مستوى الوعى والإلتزام الضريبى لدى الممولين ، وقد أشارت مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية وبنسبة متوسطة إلى أنه يمكن لمنظومة الموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة أن تساهم فى تنمية الوعى الضريبى للممولين وفقاً للمستويات العالمية .

ومن إستعراض الظواهر السابقة التى كشفت عنها نتائج الدراسة الإستطلاعية فى مصلحة الضرائب المصرية ، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى شكل تساؤل رئيسى على النحو التالى :

ما مدى الدور الذى تقوم به إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ؟

وفى إطار التساؤل الرئيسى للبحث يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى شكل

تقريرى على النحو التالى :

تواجه مصلحة الضرائب المصرية العديد من التحديات والمتغيرات التى تؤثر على أدائها الإقتصادى وتؤدى إلى حدوث فجوة ضريبية بين الحصيلة الضريبية الفعلية والمستهدفة ، مما يقلل من مساهمة الحصيلة الضريبية فى الناتج المحلى الإجمالى

ودورها في تغطية النفقات العامة للدولة ، الأمر الذى يتطلب البحث عن أسباب هذه الفجوة و إدارة الموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة بالشكل الذى يساهم فى زيادة الوعى والإلتزام الضريبي لدى الممولين ويقلل من معدلات التهرب الضريبي وتجنب دفع الضريبة ، وبما يساعد على معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

ثانياً : أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من الإعتبارات والجوانب التالية :

١- يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الابتكارية من الموضوعات الحديثة نسبياً فى مجال إدارة الموارد البشرية ، ويزيد من أهمية الموضوع أنه قد بدأ الإهتمام به على المستوى التطبيقى من جانب الإدارة العليا فى المنظمات المصرية سواء كانت حكومية أو منظمات أعمال، وسواء كانت إنتاجية أو خدمية ، ولعل هذه الدراسة تكون إضافة علمية للمكتبة العربية فى المجال الأكاديمي ، وكذلك مرشداً للمنظمات المصرية يساعدها على تحقيق طفرات فى الأداء فى المجال التطبيقى .

٢- يستمد البحث أهميته من الأهمية الإستراتيجية لمجال التطبيق وهو مصلحة الضرائب المصرية والتي توفر فرص عمل متزايدة للعماله ، حيث يعمل بالمصلحة أكثر من ٥٠٠٠٠ موظف دائم ، كما أنها تخدم عدد كبير من الممولين والمسجلين يصل إلى ٧٥٩٢٣١٣ ، بالإضافة إلى مساهمة المصلحة فى الناتج المحلى الإجمالى ، حيث بلغت مساهمة الحصيلة الضريبية فى الناتج المحلى الإجمالى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ نسبة ١٣,٣% وهو ما يعكس دور المصلحة فى توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية جزء من النفقات العامة للدولة (التقرير المالى الشهرى ، وزارة المالية ، جمهورية مصر العربية ، مجلد (١٤) ، عدد (٢) ، ديسمبر ٢٠١٨)

٣- يساهم البحث فى التعرف على أسباب الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، مع تفسير الأسباب التى تؤدى إلى تناقص الإلتزام

والوعى الضريبي لدى الممولين ، كما يساعد البحث فى التعرف على تأثير التهرب الضريبي وتجنب دفع الضريبة على تزايد الفجوة الاقتصادية للأداء بالمصلحة .

٤- كما تتمثل أهمية البحث فى أنه يحاول بشكل متعمق دراسة وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، مع تقديم بعض الحلول الميدانية التى تساهم فى سد الفجوة الضريبية بالمصلحة .

ثالثاً : أهداف البحث :

يمكن للباحث تحديد وصياغة أهداف البحث على النحو التالى :

- ١- يهدف البحث إلى التعرف على أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية ومدى توافرها داخل مصلحة الضرائب المصرية ، مع تحديد مدى وجود فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية .
- ٢- التعرف على أسباب الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وتحديد الفجوة بين الحصيلة الضريبية الفعلية و الحصيلة الضريبية المستهدفة ، بالإضافة إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين بالمصلحة حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء .
- ٣- اختبار العلاقة ميدانياً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية وأبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .
- ٤- تقديم مجموعة من المقترحات التى يمكن أن تساهم فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، من خلال عرض مجموعة من التوصيات التى تساعد على تنمية الوعى الضريبي والإلتزام الطوعى لدى الممولين ، وتقليل حالات التهرب الضريبي أو تجنب دفع الضريبة .

رابعاً : الإطار النظرى والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظرى ومراجعة الدراسات السابقة لمنغىرى إدارة الموارد البشرية الابتكارية والفجوة الاقتصادية للأداء والعلاقة بينهما على النحو التالى :

تتعدد الآراء والتوجهات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الابتكارية ، فلا يوجد إتفاق علي تعريف محدد لهذا المصطلح ، ونظراً لتنوع المفاهيم المرتبطة به فسوف يتم استعراض أهم المفاهيم فى هذ المجال مع إبداء رأى الباحث بشأن تعريف هذا المصطلح ، وفى هذا الإطار يعرف (**Chen, C.J. and Huang, J.W,**) (2009) الموارد البشرية الابتكارية بأنها الطاقات البشرية القادرة على تقديم سلوكيات وأفكار جديدة بما يؤدى إلى تقديم منتجات جديدة واكتشاف قطاعات سوقية مستحدثة .

وتشير دراسة (**De Winne, S. and Sels, L, 2010**) إلى أن الموارد البشرية الابتكارية تعتبر العنصر الرئيسى للبقاء والنمو للمنظمات فى العصر الحديث نظراً لما تمتلكه من تفكير غير تقليدى ومهارات تراكمية غير مألوفة ، ولما تقدمه من ممارسات جديدة فى المجالات الإدارية والإنتاجية والتكنولوجية والريادة فى الأسواق.

وقد عرف (**Messersmith, J.G. and Guthrie, J.P , 2010**) إدارة الموارد البشرية الابتكارية بأنها : عملية تنموية تسعى لتحقيق طفرة فى أداء المنظمة من خلال تعظيم الإستثمار فى الموارد الفكرية المتاحة .

وقد أشارت دراسة (**Jiang, J., Wang, S. and Zhao, S, 2012**) إلى أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الابتكارية يعنى إدارة أصحاب العقول غير الروتينية باستخدام أساليب الدعم والتنمية والتطوير وإعادة الهيكلة لإظهار أدوار وقدرات المبتكرين .

ويرى (**Chang, S., Gong, Y., Way, S.A. and Jia, L, 2013**) أن الموارد البشرية الابتكارية تشير إلى نوعية العمالة التى تمتلك أفكار تتسم بالأصالة

وتكون قادرة على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تساعد على الإستجابة لديناميكية الأسواق والتعامل مع التعقيد والتنوع الكبير في أنماط الحياة لدى العملاء .

وقدم (Zhou, Y., Hong, Y. and Liu, J, 2013) مفهوماً أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية الابتكارية ، حيث يرون أن إدارة العمالة المبتكرة يجب أن تركز على تنمية العائد على الإستثمار فى الموارد الفكرية الحالية ، بالإضافة إعداد خطة لتعظيم الإستثمار فى الموارد الفكرية المستقبلية .

وفى ضوء التعريفات والمفاهيم السابقة يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية الابتكارية تمثل عملية إدارية إقتصادية تنموية تسعى إلى تعظيم الإستفادة من الطاقات الذهنية غير التقليدية القادرة على إحداث التغيير الإستراتيجى الخلاق بما يؤدى إلى تحقيق طفرات متتالية فى الأداء التنظيمى وفى المكانة التسويقية للمنظمة .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الابتكارية (Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R, 2005 , De Petra, Nieves Lidia , 2010 , Crossan, M.M., Apaydin, M ,2010) ، حيث تم الإتفاق بين هذه الدراسات على أن الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الابتكارية تتمثل فى :

- ١- تساهم إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى مواجهة تحديات البقاء للمنظمة فى الأسواق المحلية والدولية .
- ٢- يمكن من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية الابتكارية تحقيق طفرة فى الأداء التنظيمى وتحقيق معدلات نمو مزيدة فى الأجل الطويل .
- ٣- إدارة الموارد البشرية الابتكارية وتعظيم الإستثمار فى المعرفة والابتكار يؤدى إلى زيادة قيمة الأصول الفكرية والمعنوية وبالتالي تعظيم قيمة المنظمة .

- ٤- معالجة المشكلات غير الروتينية التي تحتاج لحلول ابتكارية يعتبر من أهم مخرجات الإستثمار فى الموارد البشرية الإبتكارية .
- ٥- مواكبة ديناميكية الأعمال كمدخل أساسى لتحقيق الريادة فى السوق ، والخروج من نفق ضياع الريادة بالتقليد .

وقد ركز العديد من الباحثين ، (Guest D E and Bos-Nehles A, 2013 , Burma Z, 2014, Guest D E, 2017, Dundon, & Rafferty, A, 2018 , Sandybayev, A., Houjeir, R., Reczey, I , 2018) على أن إدارة الموارد البشرية الإبتكارية لا تتضمن إدارة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية فقط ، وإنما تتضمن أيضا إدارة السمات غير التقليدية لهذه النوعية من الموارد البشرية ، ومن أهم السمات والخصائص التي يجب أن تدار بعناية للعمال الإبتكارية ما يلى:

- ١- المهارات التراكمية المتنوعة وغير التقليدية القائمة على المعرفة .
- ٢- الرغبة فى الإستقلالية والعمل ضمن فرق عمل تدار ذاتياً ، والإندماج فى إطار تنظيمى يتسم بالمرونة واللامركزية .
- ٣- تفضيل الرقابة الذاتية والرغبة فى التخلص من القيود التنظيمية .
- ٤- الميل نحو المخاطرة والبحث عن أفكار نادرة غير تقليدية ولكنها إيجابية ، خاصة فى ظل البيئات المحلية والعالمية الديناميكية السائدة ، .
- ٥- طلاقة وتنوع الأفكار والتي تمثل بنك القدرات الإبتكارية للموارد البشرية .
- ٦- التعامل مع المشكلات التنظيمية بمنطق مختلف والنظر إلى المشكلات الميدانية تحت متغيرات وأساليب وتصنيفات مختلفة بما يضمن إيجاد حلول إبتكارية جذرية.
- ٧- القدرة العالية على تغيير الوجهة الذهنية فى ضوء ما يستجد من معطيات .

وقد أجريت العديد من الدراسات المتعمقة التى تناولت تحويل الموارد البشرية الإبتكارية إلى أصول إستراتيجية (Boxall P F , 2013 , Nolan, C.T. and Garavan, T.N, 2016, Houjeir, R., Reczey, I, 2018 , Sung, S.Y. and Choi, J.N, 2018) ، حيث اتفقت هذه الدراسات على الإجراءات التالية كمسار لتحويل العمالة الإبتكارية إلى أصول إستراتيجية تزيد من القيمة السوقية للمنظمة :

- ١- مشاركة العمالة الإبتكارية فى وضع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .
- ٢- إدراج الموارد البشرية الإبتكارية بشكل رسمى ضمن منظومة العمالة الإستراتيجية ، مع إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المكلفة بها .
- ٣- القياس المستمر لمخرجات الموارد البشرية الإبتكارية ولدورها فى تعظيم قيمة المنظمة ، مع التقييم الدورى الفعال لمعدلات النمو فى الأداء الإبتكارى .
- ٤- تطبيق برامج مستحدثة للتنمية المستدامة للموارد البشرية الإبتكارية .
- ٥- إعادة هيكلة نظم التعويض فى ضوء المخرجات الإبتكارية للموارد البشرية .

وقد تناولت دراسات عديدة قضية إدارة الموارد البشرية الإبتكارية (Campbell, B., Kay, R. & Avison,D, 2005 , Elenkov, D.S., Judge, W. & Wright, P, 2005, Gibney, J.,Copeland, S.& Murie, A, 2009) وقد إتفقت هذه الدراسات على إطار متكامل لإدارة الموارد البشرية الإبتكارية كما يتضح فيما يلى :

- ١- تبنى ثقافة دعم الابتكار وتشجيع الخروج عن المألوف .
- ٢- تقديم الدعم المالى والمادى للطاقات الإبتكارية .
- ٣- توفير البيئة المادية والتكنولوجية والمعنوية التى تدعم التعلم الذاتى .
- ٤- الجدية فى تنفيذ الأفكار الإبتكارية للموارد البشرية .
- ٥- التحفيز المادى والمعنوى الدائم للموارد البشرية الإبتكارية .

- ٦- تمكين العمالة الابتكارية من خلال المشاركة فى إعداد خطط التغيير والتطوير التنظيمى ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية التى تحدد مصير المنظمة .
- ٧- زيادة الإنفاق على برامج التدريب الابتكارية غير التقليدية .
- ٨- التشجيع على اكتساب الخبرة من الجهات الدولية العاملة فى نفس المجال .
- ٩- إعادة هيكلة الوظائف وتدعيم مبدأ الإثراء الوظيفى .
- ١٠- بناء نظام متكامل لتقييم ومتابعة المخرجات الابتكارية للموارد البشرية .

ومن زاوية أخرى تعرضت بعض الدراسات لموضوع إدارة الموارد البشرية الابتكارية (Fu, N., Flood, P.C.,Bosak, J.,Morris, T.and O'Regan, P, 2015, Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. and Lopez-Cabrales, A, 2017, Liu, D., Gong, Y., Zhou, J. and Huang, J.C, 2017) ، حيث ركزت هذه الدراسات على وضع إطار مرحلى لإدارة الموارد البشرية الابتكارية على النحو التالى :

المرحلة الأولى : التخطيط لبناء منظومة الموارد البشرية الابتكارية .

المرحلة الثانية : توفير البنية الأساسية والمتطلبات اللازمة لدعم تنفيذ الأفكار الابتكارية .

المرحلة الثالثة : تطبيق الإتجاهات والأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية الابتكارية مع مراعاة ظروف وبيئة التطبيق .

المرحلة الرابعة : تقييم النتائج والتغذية المرتدة .

وفى مجال تحليل العلاقات المتشابهة لإدارة الموارد الابتكارية تناولت دراسة (Gonul Kaya Ozbeg , Murat Esen, Dilek Esen , 2013) أثر قدرات إدارة الموارد البشرية على الابتكار مع توسط متغير قدرة إدارة المعرفة ، حيث أشارت الدراسة بشكل بارز إلى قيمة المعرفة كأصل غير ملموس يحفز الابتكار فى المنظمات ، وقد تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إجراء

استقصاء في ١٢٢ شركة متوسطة وكبيرة الحجم مسجلة في غرفة صناعة Kocaeli بالإعتماد على المقابلات المباشرة والبريد الإلكتروني ، وقد كان غالبية المستقصى منهم من الذكور (٨٥,٤٪) ، وقد حصل ٧٠,٣% منهم على شهادات جامعية ، كما كان غالبية المشاركين في الاستقصاء من ذوى الخبرة الوظيفية من ١-٥ سنوات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن قدرات إدارة الموارد البشرية من الإختيار والتدريب والتعويض يكون لها تأثير معنوى إيجابي على الابتكار، وأن هذا التأثير يزيد في حالة توسيط إدارة المعرفة وتتفق دراسة (Chung-Jen Chen a, Jing-Wen Huang , 2009) بشكل كبير مع النتيجة الرئيسية المستخلصة من دراسة (Gonul Kaya Ozbeg , Murat Esen, Dilek Esen , 2013) ، حيث توصلت دراسة Chung-Jen Chen a, Jing-Wen Huang إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالقدرة على إدارة المعرفة ، والتي بدورها يكون لها تأثير إيجابي على عمليات الابتكار ، وقد تم التوصل لهذه النتيجة من إجراء استقصاء على عينة عشوائية مكونة من ١٥٧ مفردة من المديرين في ١٤٦ شركة تايوانية .

وقد تعرضت دراسة (Ali Javed , muhammad Anas , muhammad Abbas , Atif ijaz Khan , 2017) لإدارة الموارد البشرية الابتكارية بشكل أعمق من دراستى (Gonul Kaya Ozbeg , Murat Esen, Dilek Esen , 2013) (Chung-Jen Chen a, Jing-Wen Huang , 2009) & ، حيث قامت الدراسة بتحليل العلاقة بين الإدارة المرنة للموارد البشرية الابتكارية سواء على مستوى إدارة المهارات أو السلوكيات وتنمية الابتكار ، وقد أبرزت نتائج الدراسة التى أجريت على ١٥٣ مفردة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى في شركات التكنولوجيا العالية أن الإدارة المرنة للموارد البشرية الابتكارية سوف يكون لها أثر إيجابي معنوى على الابتكار فى العمل الإدارى وفى الأنشطة والعمليات وفى المنتجات ، خاصة فى حالة الأساليب والممارسات الإدارية المبتكرة من جانب المديرين .

وتشير دراسة (Raed A.S. Abu Teir1 & Ren-Qian Zhang , 2016) إلى أن القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الابتكارية سوف يكون له أثر سلبي على الأداء الكلي للمنظمات ، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ٥٣ مفردة من مديري إدارة الموارد البشرية في جميع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وقد إستجاب للإستقصاء ٣٨ مفردة بنسبة ٧١,٧% منهم ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من مؤسسة تعليمية لأخرى وأن إدارة التعليم العالي في فلسطين لا تعكس أملاً ايجابياً ، خاصة أن التعليم العالي أصبح أكثر تنافسية وانفتاحاً على السوق .

وقد أكدت دراسة (Bilevičienė T. , Bilevičiūtė , E. , Paražinskaitė , G, 2015) بشكل بارز على الدور الابتكاري لإدارة الموارد البشرية وأثرة على الأداء ، حيث أبرزت نتائج الدراسة التي أجريت على مديري إدارة الموارد البشرية في وزارات جمهورية ليتوانيا أن الإدارة الابتكارية للموارد البشرية تساهم في تحسين جودة الأداء ، خاصة إذا كانت الإدارة الابتكارية للعنصر البشري قائمة على تكنولوجيا المعلومات ، وتتفق دراسة (Raed A.S. Abu Teir1 & Ren-Qian Zhang , 2016) مع دراسة (Bilevičienė T., Bilevičiūtė , E., Paražinskaitė , G, 2015) حول تأثير إدارة الموارد البشرية الابتكارية على مختلف جوانب الأداء التنظيمي وأن إدارة العمالة الابتكارية تمثل الأساس في تحقيق الطفرة في الأداء .

وتعتبر دراسة (Chanongkorn Kuntonbutr, Natnarong Jaturat, Tsutomu Konosu , Phenpimon Wilairatana, 2017) من الدراسات الرائدة في مجال الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تلتزم بالمنهج الجديد للإبتكار ، حيث تربط بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية وتنمية الموارد البشرية والمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة بما يحافظ على البقاء في السوق وسد فجوات الأداء ، وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ٨٠٠ مفردة تم اختيارها بطريقة كرة الثلج للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعات مختلفة في تايلاند ، وقد كانت

الإستجابة للمستقصى منهم ٤٦٠ مفردة بنسبة ٥٧,٥% ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإبتكارية تعتبر أحد العوامل الإستراتيجية لتحقيق البقاء فى الأسواق وسد فجوات الأداء ، وأنه يمكن تحقيق ذلك من خلال متغيرات وسيطة هى تنمية الموارد البشرية وابتكار منتجات وأسواق جديدة ، **وتتفق بعض الدراسات الحديثة (Delery J E and Roumpi D ,2017 , Chen, Y., Jiang, Y.J., Tang, G. and Cooke, F.L, 2018, López Cotarelo.J, 2018) Chanongkorn Kuntonbutr, Natnarong) الفكرة الأساسية لدراسة (Jaturat, Tsutomu Konosu , Phenpimon Wilairatana, 2017 ولكن على نطاق أوسع ، حيث تشترك هذه الدراسات فى أن تأثير إدارة الموارد البشرية الإبتكارية لا يتوقف عند تحقيق البقاء فى السوق وسد فجوات الأداء، بل أن الأمر يمتد لتحقيق النمو فى الأسواق وذلك فى ضوء الضوابط التالية :**

- ١- حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة .
- ٢- التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وأساليب عمل جديدة .
- ٣- بناء منظمة ذات ثقافة ابتكارية قائمة على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- ٤- تبسيط الإجراءات وتنمية روح ريادة الأعمال القائمة على المخاطرة .
- ٥- التكامل بين مختلف وحدات النشاط من خلال تطبيق منهج الإدارة بالنظم

ومن زاوية تعظيم كفاءة الأداء وتعظيم الميزة التنافسية تعرضت دراسة (**Almaz Sandybayev, Roudaina Houjeir , 2018**) لدور الموارد البشرية فى خلق الابتكار فى المؤسسات السياحية فى دولة الإمارات العربية المتحدة ، حيث تم اختيار شركات ووكالات السفر الرائدة فى أبوظبي فى مجال السياحة كمجال للتطبيق ، وقد أشارت الدراسة إلى أنه قد تم الإعلان عن شهر فبراير ٢٠١٨ كشهر الابتكارات فى مختلف المؤسسات والشركات فى جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة ، وقد هدف البحث إلى التحقق من الفرض الرئيسى الذى يفيد بأن ممارسات الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بعوامل الأداء والابتكار والمعرفة ، وللتحقق من هذا الفرض تم ارسال استقصاء إلى ٨٩ جهة تجارية عبر البريد الإلكتروني ، وقد تم إعادة ٥٨ استمارة استقصاء منها للباحث أمكن الإستعانة بها فى التوصل لنتائج البحث ، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بقدرة إدارة المعرفة والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الابتكارى وتنمية القدرات التنافسية .

وتتفق العديد من الدراسات (Katou, A., & Budhwar, P, 2006, Liu. Y& Combs. J & Ketchen. D, 2010, Tan. Ch & Nasurdin. A, Almaz) مع دراسة (Solberg Soilen, K., Tontini, G, 2013 , 2011 ، Sandybayev, Roudaina Houjeir , 2018) حول دور إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى تعظيم كفاءة الأداء الابتكارى وتنمية القدرات التنافسية ، إلا أن الإختلاف بين دراسة (Almaz Sandybayev, Roudaina Houjeir , 2018) والدراسات الأخرى تمثل فى أن الدراسة الأولى ركزت على الأداء الابتكارى فى حين أن الدراسات الأخرى قد ركزت على مختلف جوانب الأداء التنظيمى مع إعطاء أهمية نسبية لكل جانب منها .

وفى ضوء ما سبق حاولت العديد من الدراسات تحديد المتغيرات التى تعكس إدارة الموارد البشرية الابتكارية ، **وتتفق دراستى (Gibney ,J.,Copeland, S. & Murie, A,2009 , Elenkov,S,2008) على مجموعة من المتغيرات أهمها :**

- ١- تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية.
- ٢- توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية الابتكارية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية لإكتساب خبرات ومعارف جديدة .
- ٣- تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية .
- ٤- مشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية .
- ٥- التركيز على تنمية المهارات الذهنية لدى الموارد البشرية الابتكارية .

- ٦- السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .
- ٧- توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي .

كما حاولت بعض الدراسات الأخرى تحديد أبعاد ومتغيرات ومؤشرات قياس إدارة الموارد البشرية الابتكارية (Campbell, B., Kay, R. & Avison, D, 2005 , Gibney, J., Elenkov, D.S., Judge,W. & Wright,P, 2005 , Copeland, S.& Murie, A, 2009) وقد أفرزت هذه الدراسات المتغيرات والمؤشرات التالية :

- ١- التنفيذ الميداني للأفكار الابتكارية للموارد البشرية.
- ٢- تشجيع الإتصال غير الرسمي بين الإدارة والموارد البشرية الابتكارية .
- ٣- تقديم التدريب التقني على الجودة والذي يسمح بالتنمية الذاتية .
- ٤- توفير بيئة تدريبية تسمح للموارد البشرية الابتكارية بالتعلم عن بعد .
- ٥- إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والإختيار والتعيين .
- ٦- إعادة تصميم وتحليل الوظائف .
- ٧- إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفي للموارد البشرية الابتكارية .
- ٨- إعادة تصميم نظم التعويض بما يسمح بتوفير الحافز للموارد البشرية الابتكارية .

وفى ضوء الإطار النظرى للمتغير المستقل للبحث والمتمثل فى إدارة الموارد البشرية الابتكارية والذي تعرضت فيه بعض البحوث والدراسات للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية والأداء ، يمكن للباحث إستعراض الأطار المفاهيمى والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل فى الفجوة الإقتصادية للأداء على النحو التالى :

يشير (Bird, R. M., & Zolt, E. M,2008) إلى مفهوم الفجوة الإقتصادية للأداء من وجهة نظر ضريبية بأنها تعنى الفرق بين الإيرادات الضريبية التى من

المفترض تحصيلها وفقاً للقوانين والتشريعات ، والإيرادات الضريبية المحصلة بالفعل.

ويعرف (Adom and Elbahnasawy,2014) الفجوة الاقتصادية للأداء من منظور الاقتصاد الكلى بأنها الفرق بين حجم الاستثمارات الفعلية والاستثمارات المستهدفة ، كما أنها تمثل الفرق بين معدل النمو الإقتصادى المحقق ومعدل النمو المتوقع .

أما (Gocer, Akin, and Alatas. 2016) فيعرفون الفجوة الاقتصادية للأداء بأنها معدلات النمو الإقتصادى المنخفضة الناتجة عن وجود فروق بين حجم الإدخار والاستثمار المستهدف والحجم الموجود فى الإقتصاد الرسمى .

ومن منظور آخر يرى (Oskooee, Hegerty, and Wilmeth, 2017) أن الفجوة الاقتصادية للأداء تركز فى المقام الأول على قضية الدخل وأن الفجوة الإقتصادية تنتج من وجود فروق معنوية فى الدخل بين مختلف فئات المجتمع ، ووجود فروق داخل المؤسسات بين حصيله الإيرادات المحققة والمستهدفة .

وفى إطار المفاهيم السابقة لبعض الباحثين يمكن للباحث تعريف الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية بأنها : الفرق بين الحصيله الضريبية الفعلية والحصيله الضريبية المستهدفة ، وقد يكون ذلك الفرق راجعاً إلى أسباب داخلية بالمصلحة ترتبط بعدم كفاءة العاملين أو عدم كفاءة إجراءات وضوابط الفحص الضريبى والتحصيلى ، وقد يرجع الفرق إلى أسباب خارجية ترتبط بالممولين مثل وجود قصور فى الوعى والإلتزام الضريبى ، أو التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة ، وقد يرجع الفرق راجعاً إلى وجود ثغرات فى القوانين والتشريعات الضريبية .

ونظراً لأهمية تحديد الفجوة الضريبية وتأثيرها على جميع إقتصادات العالم ، فقد دعى هذا الأمر الباحثين لإجراء بحوث ودراسات متعمقة لتحليل هذه الفجوة ومعرفة

أسبابها مع طرح أفكار لمعالجتها ، وقد أتفقت مجموعة من الدراسات ذات الإهتمام بالإصلاح الضريبي على الأسباب التالية لحدوث الفجوة الضريبية : **(Bird, R. M., & Zolt, E. M,2008 , Pomeranz, D, 2015, Heru Iswahyudi , (2017**

- ١- عدم تقديم الإقرارات الضريبية التى تعكس الوضع المالى الحقيقى للممول .
- ٢- التقارير الضريبية المضللة التى لا تعكس الثروة الحقيقية للمول .
- ٣- التهرب الضريبي باستخدام أساليب غير قانونية .
- ٤- تجنب دفع الضريبية باستخدام ثغرات قانونية مشروعة .
- ٥- الجهل بالقوانين والتشريعات الضريبية .
- ٦- ضعف ثقافة الإلتزام الضريبي .
- ٧- تقديم وعاء ضريبي مضلل بناء على فحص ضريبي غير دقيق .

وقد أكدت دراسة (**Simon James and Alison Edwards, 2008**) على أن تطوير السياسات الضريبية يتم إجرائه في ظل عالم معقد ومتغير ، حيث أشارت الدراسة إلى ضرورة تحليل النظام الإقتصادي بشكل متكامل عند إعداد السياسات الضريبية الجديدة ، وأنه يجب عدم التعامل مع تطوير السياسات الضريبية بمعزل عن السياسات الإقتصادية الأخرى ، وقد ركز الباحث فى دراسته على متغيرين كأساس للإصلاح الضريبي وهما تبسيط الضريبة ومنح مزايا ضريبية للممولين ، والإلتزام الذاتى نحو دفع الضرائب المفروضة قانوناً ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تحقيق الإصلاح الضريبي فى إطار متكامل سوف يدعم ثقة الممولين ويزيد من التزامهم الطوعى .

وقد تناولت دراسة (**Elizabeth Branham, 2009**) أثر النشر فى وسائل الإعلام على سد الفجوة الضريبية وزيادة الإلتزام الضريبي ، حيث أكدت الدراسة على أهمية نشر وسائل الإعلام للقضايا البارزة للمشاهير ودور ذلك فى الإلتزام الطوعى لدفع الضرائب وعدم التهرب منها ، وقد أشارت الدراسة إلى أن نشر المحاكمات الضريبية رفيعة المستوى ليست ظاهرة جديدة ، ففى بداية القرن الماضى

قامت دائرة الإيرادات الداخلية (IRS) بمحاكمة آل كابوني ، كما واجه نائب الرئيس سبيرو أغنيو عام ١٩٧٩ تهم التهرب الضريبي ، وتشير الدراسة إلى أن انتشار الإنترنت جعل قضايا التهرب المعلنة أكثر وضوحاً أمام الرأى العام ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر معنوى لعمليات التدقيق فى الفحص الضريبي وزيادة عقوبات المخالفين للقوانين والتشريعات الضريبية ونشر ذلك فى وسائل الإعلام على تقليص الفجوة الضريبية .

وقد ركزت دراسة (James Alm ,2014) على تقدير الفجوة الضريبية بولاية جورجيا ، حيث قدم الباحث فى دراسته عدة تقديرات للفجوة من خلال إستراتيجيات تقديرية مختلفة ، وقد تم تقدير قيمة الفجوة الضريبية بالولاية موضع الدراسة ما بين ١,٤ مليار دولار و ٢,٩ مليار دولار وذلك عند معدل امثال طوعى لدفع الضريبة يتراوح بين ٨,٨% و ٨٩,٨% ، وقد توصل الباحث إلى أن العوامل الرئيسية المسببة للفجوة الضريبية تتركز فى ثلاث عوامل هى عدم تقديم الإقرار الضريبي والتهرب الضريبي ، وتجنب دفع الضريبة من خلال الإستفادة من الثغرات التشريعية الضريبية .

وتتفق دراسة (James Alm , 2014) مع دراستى (Simon James and Elizabeth Branham, 2009) & (Alison Edwards ,2008) حول أهمية الإلتزام الطوعى الدقيق من جانب الممولين كمدخل لمعالجة الفجوة الضريبية وإصلاح النظام الضريبي .

وتتنوع الدراسات السابقة فى طريقة معالجتها لقضية الفجوة الضريبية وكذلك نطاق المعالجة ، فمنها من تناول دراسة وتحليل الفجوة على مستوى إقليم أو ولاية محددة مثل دراسة (James Alm , 2014) ، ومنها من تعرض لتحليل الفجوة الضريبية على مستوى الدولة مثل دراسة (Heru Iswahyudi , 2017) والتي ركزت على تحليل الفجوة الضريبية وإصلاح النظام الضريبي فى إندونيسيا ، مع دراسة وتحليل أثر الإصلاحات الضريبية على الإقتصاد المالى ، وقد تناولت الدراسة قضية الفجوة الضريبية الناتجة عن التهرب الضريبي من خلال استخدام

أساليب غير مشروعة ، بالإضافة إلى قضية تجنب دفع الضريبة من خلال اللجوء إلى طرق مشروعة تكسب الممول ميزة عدم سداد الضريبة المستحقة عليه ، وقد أشارت الدراسة إلى الدور الذى تقوم به قاعدة بيانات المدخلات بالجهاز المركزى للإحصاء والذى يعتمد على استخدام أرقام الحسابات القومية للوصول إلى تقدير ضريبة القيمة المضافة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإصلاحات الضريبية لها تأثير معنوى ايجابى على زيادة الإلتزام الطوعى من جانب الممولين .

وتتميز دراسة (Konrad Raczkowski , Bogdan Mróz , 2017) عن بقية الدراسات التى سبق عرضها فى أنها تناولت الفجوة الضريبية على المستوى العالمى ، حيث قامت الدراسة بتحليل الفجوة الضريبية فى إطار الاقتصاد العالمى من خلال إجراء تحليل متعمق للفجوة فى ٣٥ دولة ، منهم ٢٨ دولة عضو فى الإتحاد الأوروبى ، بالإضافة إلى سبع دول أخرى هى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسويسرا وتركيا ونيوزيلندا وكندا وأستراليا ، حيث تم تقدير نسبة الحصيلة الضريبية الفعلية فى هذه الدول إلى الناتج المحلى الإجمالى ، كما تم تقدير نسبة المحقق منها إلى المستهدف ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفاعلية المالية لهذه الدول تتأثر بنسبة ٣٠% فى المتوسط بالحصيلة الضريبية المحققة بها .

وتتفق دراسة (يوسف , ٢٠١٧) مع دراسة (Simon James and Alison , 2008) على ضرورة ربط المنظومة الضريبية بالنظام الإقتصادى ككل ، ويشير الباحث فى دراسته إلى أن الأزمات والتحديات الإقتصادية التى تواجه الدولة من حيث ضعف الإنتاج المحلى والبطالة والتضخم ، بالإضافة إلى التحديات البيئية إنما يمكن للتشريعات والمنظومة الضريبية أن تساهم فى إيجاد حلول لجزء من تلك المشكلات وذلك من خلال وضع نظام ضريبي قادر على مواكبة المستجدات الإقتصادية العالمية ، وعلى المساهمة فى تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية للدولة .

وتتفق دراسة (Neil Warren , 2018) مع دراسة (Elizabeth Branham , 2009) حول أهمية التدقيق فى الفحص الضريبي وسلامة تحديد الوعاء الضريبي ،

حيث أشارت الدراسة إلى أن قياس الفجوة الضريبية بشفافية فى العصر الرقمية الحالى القائم على المعرفة أصبح أمر حتمى ، وأن تصميم سياسات ضريبية محكمة يؤثر بطريقة شاملة وعلى نطاق واسع على النظام الإقتصادى وعلى التنمية المالية المستدامة ، وتؤكد الدراسة على أهمية دقة البيانات التى يتم جمعها لتحديد الوعاء الضريبى والتى يجب أن تعتمد على مصدرين كلاهما رسمى وموثق وهما إقرارات الممولين وبيانات الأجهزة الرقابية والإحصائية بالدولة ، كما أكدت الدراسة على أهمية التدقيق فى الفحص الضريبى ، وقد توصلت الدراسة إلى أن وضع سياسات وتشريعات ضريبية دقيقة والقيام بالدور الرقابى المتكامل على المجتمع الضريبى سوف يؤثر إيجابياً على الإلتزام الضريبى والحد من حالات التهرب الضريبى والتقليل من اتساع الفجوة الضريبية ، وتتفق دراسة (Neil Warren , 2018) مع البيان المالى التمهيدى لمشروع الموازنة العامة لجمهورية مصر العربية والذى ركز على رفع كفاءة الإدارة الضريبية من خلال تحديث وتطوير نظم المعلومات ، والربط بين المصالح الإيرادية ، وشفافية نظم الفحص ، وزيادة كفاءة التحصيل الإلكتروني ، وضبط المجتمع الضريبى لتوسيع القاعدة الضريبية ، مع التركيز على سد منافذ التهرب الضريبى (البيان المالى التمهيدى لمشروع الموازنة العامة لجمهورية مصر العربية للعام المالى ٢٠١٧/٢٠١٨ ص ١٧) .

وفى ضوء ما سبق حاولت العديد من الدراسات تحديد المتغيرات التى تعكس الفجوة الضريبية الناتجة عن التهرب الضريبى وتجنب دفع الضريبة ، (Slemrod, J and Johns, A, 2010 , Villios S, 2012 , Hamilton, S, 2015 , Heru Iswahyudi , 2017 , Neil Warren , 2018) وقد تم الإتفاق على مجموعة من المتغيرات والمؤشرات على النحو التالى :

- ١- عدم إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية وعدم سلامة البيانات الواردة بها.
- ٢- تخفيض الممول من قيمة الإيرادات وتضخيم قيمة النفقات .
- ٣- تخفيض الوعاء الضريبى بشكل غير مشروع .
- ٤- الإستيراد بأسماء أشخاص ليس لهم علاقة بالتجارة .

- ٥- التحايل لعدم دفع العبء الضريبي .
- ٦- مخالفة القوانين واللوائح الضريبية .
- ٧- إثبات وضعية قانونية مخالفة للحقيقة في السجلات الرسمية .

كما حاولت بعض الدراسات الأخرى تحديد أبعاد ومتغيرات ومؤشرات قياس الفجوة الضريبية الناتجة عن إنخفاض الوعى الضريبي (Johns, A. and Slemrod, J (2010, Gemmell N., Hasseldine J. , 2012 , Harremi M, 2014) ، وقد أفرزت هذه الدراسات المتغيرات والمؤشرات التالية :

- ١- القصور فى معرفة الممولين بالقوانين والتشريعات الضريبية .
- ٢- عدم قيام وسائل الإعلام بالتوعية الضريبية المناسبة .
- ٣- عدم فهم ثقافة الإلتزام الضريبي .
- ٤- عدم الإلمام بالعقوبات والجزاءات التى يتم توقيعها على المخالفين .
- ٥- نقص المعرفة بالإجراءات الفنية المتعلقة بتحديد الوعاء الضريبي .
- ٦- عدم احتفاظ الممولين بسجلات ضريبية منتظمة ودقيقة .

وبالإضافة لما سبق عرضت بعض الدراسات مؤشرات لقياس الفجوة الضريبية الناتجة عن التعاملات التى تتم خارج الإقتصاد الرسمى (Zucman, Gabriel,2013, Herndon, T; Ash, M; Pollin, R, 2014, Kleven H.J , 2014 , Wren-Lewis, S 2018, Blanchard, O, 2018) على النحو التالى :

- ١- أنشطة شرعية للمنتجين والمستثمرين ولكنهم يتعمدون إخفاء العوائد المترتبة عليها.
- ٢- أنشطة غير شرعية للمنتجين والمستثمرين يتم غسلها لتطهيرها بشكل جديد شرعى.
- ٣- إضاعة جزء كبير من حصيله إيرادات الدولة وعدم دخولها ضمن قواعد البيانات للأجهزة الرقابية الرسمية .
- ٤- شيوع التضخم السعري للعملات الأجنبية وتآكل قيمة العملة المحلية .

- ٥- ظهور منتجات مجهولة المصدر يتم تهريبها عبر منافذ المناطق الحرة .
- ٦- جمود حركة الإقتصاد المحلى نتيجة بعض الأنشطة مثل المضاربة وغسيل الأموال ، والتي تؤدي إلى إرتفاع طارئ ومزيف فى أسعار المنتجات .
- ٧- أنشطة غير مسجلة بعيدة عن رقابة الإدارة الإقتصادية للدولة .

وفى إطار ما سبق تناولت بعض الدراسات وبشكل غير مباشر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية وفجوة الأداء فى بيئات وظروف إقتصادية متباينة ، حيث قام (Ashok som, 2008) بإعداد دراسة هدفت إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحسين أداء الشركات الهندية ، وقد أشارت الدراسة إلى أن الإقتصاد الهندي اضطر إلى اعتماد برنامج للتكيف الهيكلي في بداية عام ١٩٩١ ، حيث شمل هذا البرنامج عملية إنفتاح اقتصادى شاملة ، وقد خلق هذا الإنفتاح بيئة شديدة التنافسية ، وفى ظل هذا الوضع اعتمدت المنظمات الهندية تغييرات مبتكرة فى ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وقد أبرزت نتائج الدراسة التى أجريت على ٦٩ منظمة هندية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى مجالات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض تكون ذات تأثير إيجابى معنوى على أداء الشركات الهندية .

وتتفق دراسة (Yogesh Gaikwad, Nilesh Berad , 2015) مع دراسة (Ashok som , 2008) حول وجود أثر إيجابى لإدارة الموارد البشرية الابتكارية على الأداء ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها فى ظل الكساد العالمى ، وتحليل عمليات الموارد البشرية المتضررة من حالة الإنكماش ، وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة تغيير دور الموارد البشرية فى ظل الكساد العالمى والذى يتسم بفقدان الوظائف والمنافسة الحادة للحصول على فرصة عمل ، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من ٢٠ مفردة من المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية فى مدينة سانتيك ، وقد توصلت

نتائج الدراسة إلى أن أكثر الوظائف تضرراً في ظل الكساد العالمي هي التوظيف والتدريب والتعويض ، كما توصلت الدراسة إلى أن أفضل وقت لإدارة الموارد البشرية الابتكارية هو وقت أزمة الكساد العالمي لأنها سوف تكون السبيل لتحقيق طفرة في الأداء نظراً لقدرة المبتكرين على إدارة الأزمة .

أما دراسة (Riza Aryantoa, Avanti Fontanab, Adi Zakaria) (Afiffc , 2015) فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء من خلال توسيط متغير القدرة على الابتكار ، مع إجراء دراسة تطبيقية على صناعة البرمجيات في إندونيسيا ، وقد تم إجراء الدراسة على ١٧٢ شركة برمجيات إندونيسية استجاب منهم ٤٢ شركة فقط أى بمعدل استجابة ٢٤,٤% ، وقد كان ٢١.٤% من الشركات المستجيبة للدراسة تعمل في مجال تطوير البرامج المتخصصة ، أما ٢٣,٨% من هذه الشركات فكانت تعمل في مجال تطوير وبيع منتجات البرمجيات ، أما النسبة المتبقية فكانت تعمل في مزيج متنوع من خدمات البرمجيات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على القدرة على الابتكار، وأن القدرة على الابتكار لها تأثير إيجابي على أداء الشركات .

ومما سبق يستنتج الباحث أن هناك توافق بين نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بشكل غير مباشر بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية وفجوة الأداء في بيئات وظروف إقتصادية متباينة ، كما أن نتائج هذه الدراسات تتفق مع النتيجة التي توصل إليها (**Raed A.S. Abu Teir1 & Ren-Qian Zhang , 2016**) والتي تشير إلى أن القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الابتكارية سوف يكون له أثر سلبي على الأداء الكلي للمنظمات ، كما أنها تتفق مع دراسة (

Bilevičienė T. , Bilevičiūtė , E ., Paražinskaitė , G, 2015) والتي أبرزت أن الإدارة الابتكارية للموارد البشرية تساهم في تحسين جودة الأداء ، وقد أكدت دراسة (**Chanongkorn Kuntonbutr, Natnarong Jaturat,)**

هذه العلاقة (Tsutomu Konosu , Phenpimon Wilairatana, 2017) عندما توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الابتكارية لها أثر إيجابي على تنمية الموارد البشرية والمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة بما يحافظ على البقاء في السوق وسد فجوات الأداء .

خامساً : فروض البحث ومتغيرات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى النتائج المستخلصة من الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحث صياغة فروض البحث على النحو التالي :

الفرض الأول : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية .

الفرض الثانى : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

الفرض الثالث : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

وينبثق من الفرض الرئيسى الثالث الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعى رقم (١) : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية.

الفرض الفرعى رقم (٢) : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

الفرض الفرعى رقم (٣) : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية.

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

الفرض الفرعى رقم (٤): توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الإبتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

وفى ضوء الفروض الرئيسية والفرعية للبحث وفى إطار المتغيرات ومؤشرات القياس التى تم استخلاصها من الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها كما هو مبين من الجدول رقم () على النحو التالى :

جدول رقم (٨)

متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها

المتغير التابع الرئيسى : الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب	المتغير المستقل الرئيسى : إدارة الموارد البشرية الإبتكارية
<u>المتغير الفرعى الأول : التهرب الضريبي للممولين</u> ١- الأساليب غير المشروعة التى يستخدمها الممول لعدم دفع الضريبة المكلف بها قانوناً . ٢- تقديم الممول إقرارات ضريبية مضللة وعدم استيفاء الإقرارات الضريبية بشكل دقيق ومتكامل . ٣- التحايل فى تحديد حجم العبء الضريبي ، وتخفيض الوعاء الضريبي بشكل غير مشروع . ٤- إثبات وضعية قانونية مخالفة للحقيقة ، واستغلال الثغرات التى يخلفها تطبيق التشريع الضريبي . ٥- عدم إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية وعدم التأكد من صحة البيانات الواردة بها .	<u>المتغير الفرعى الأول : دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الإبتكارية</u> ١- تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الإبتكارية للموارد البشرية . ٢- التنفيذ الميدانى للأفكار الإبتكارية للموارد البشرية . ٣- تسجيل براءات الإختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية . ٤- توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية الإبتكارية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية لاكتساب خبرات ومعارف جديدة . ٥- التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل بين الإدارة العليا و الموارد البشرية الإبتكارية .

المصدر : من إعداد الباحث .

تابع جدول رقم (٨)
متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها

المتغير التابع الرئيسى : الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب	المتغير المستقل الرئيسى : إدارة الموارد البشرية الابتكارية
<p><u>المتغير الفرعى الثانى : تجنب دفع الضريبة</u> <u>من الممولين</u></p> <p>١- التخلص المشروع من دفع الضريبة واستفادة الممولين من التفسيرات المتباينة للتشريعات الضريبية</p> <p>٢- تقديم الممول للإقرارات الضريبية بطريقة إحتيالية تتفق مع ثغرات القوانين والتشريعات الضريبية .</p> <p>٣- إمتناع الممول عن القيام بأى تصرفات قد تؤدى إلى دفع الضريبة .</p> <p>٤- تجنب إظهار الثروة الحقيقية للمول نتيجة الإستفادة من ثغرات القانون .</p> <p>٦- الدعم القانونى المشروع من المؤسسات المتعاملة مع الممول .</p>	<p><u>المتغير الفرعى الثانى : تمكين الموارد البشرية الابتكارية</u></p> <p>١- تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية ودعم الثقة لديها فى اتخاذ قرارات غير روتينية .</p> <p>٢- إتاحة الفرصة للموارد البشرية الابتكارية فى المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى</p> <p>٣- مشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية بالمصلحة .</p> <p>٤- السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .</p> <p>٦- تشجيع الإتصال غير الرسمى بين الإدارة والموارد البشرية الابتكارية .</p>
<p><u>المتغير الفرعى الثالث : نقص الوعى الضريبى لدى الممولين</u></p> <p>١- عدم إلمام الممولين بالقوانين والتشريعات الضريبية</p> <p>٢- القصور فى ثقافة الإلتزام الضريبى لدى الممولين نتيجة لعدم عدم وضوح النظام الضريبى .</p> <p>٣- عدم الإلمام بالعقوبات والجزاءات التى يتم توقيعها فى حالة عدم الإلتزام بدفع</p>	<p><u>المتغير الفرعى الثالث : تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية</u></p> <p>١- تركيز إدارة المصلحة على تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .</p> <p>٢- توفير بيئة تدريبية بالمصلحة تسمح للموارد البشرية الابتكارية بالتعلم عن بعد .</p> <p>٣- التركيز على تنمية المهارات الذهنية</p>

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة العجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

<p>والنصور الكلى لدى الموارد البشرية الابتكارية .</p> <p>٤- توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .</p> <p>٥- تقديم التدريب التقنى على الجودة والذى يسمح بالتنمية الذاتية .</p>	<p>الضريبة المكلف بها الممول قانوناً .</p> <p>٤- نقص المعرفة بالإجراءات الفنية المتعلقة بالإقرارات الضريبية وتحديد الوعاء الضريبي .</p> <p>٥- القصور فى متابعة التوقيتات اللازمة لدفع الضريبة المفروضة على الممول .</p>
<p><u>المتغير الفرعى الرابع : تنامي أنشطة</u></p> <p><u>الإقتصاد غير الرسمى</u></p> <p>١- الأنشطة غير الشرعية للمنتجين والمستثمرين والتي يتم تعمد إخفاء العوائد المترتبة عليها .</p> <p>٢- تزايد حجم الأنشطة غير المشروعة التى يتم غسل أموالها لى يتم تطهيرها واكسابها صفة الشرعية .</p> <p>٣- وجود أنشطة غير مسجلة لا تخضع لمتابعة الجهات الرقابية فى الدولة .</p> <p>٤- إنتشار ظاهرة المنتجات مجهولة المصدر والمهربة من خلال منافذ المناطق الحرة .</p> <p>٥- تزايد ظاهرة التضخم السعري للعملات الأجنبية فى مقابل تآكل قيمة العملة الوطنية فى ظل تزايد الأنشطة والاستثمارات فى الأسواق غير القانونية .</p>	<p><u>المتغير الفرعى الرابع : إعادة هيكلة</u></p> <p><u>الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية</u></p> <p>١- إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية .</p> <p>٢- إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين بالمصلحة بحيث تكون قائمة على التوسع فى جذب واختيار الموارد البشرية الابتكارية ذات المهارات التقنية العالية .</p> <p>٣- إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى للموارد البشرية الابتكارية .</p> <p>٤- إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة بما يسمح بتوفير الحافز المناسب للموارد البشرية الابتكارية .</p> <p>٥- إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية لتوفير التأمين المناسب للموارد البشرية الابتكارية .</p>

المصدر : من إعداد الباحث

سادساً : منهجية البحث :

إرتكزت منهجية البحث على تحديد نوع ومصادر البيانات ، وتحديد مجتمع وعينة البحث ، مع تحديد الطرق والأساليب المستخدمة فى جمع البيانات ، بالإضافة إلى إبراز أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض كما يتضح على النحو التالى :

١- تحديد نوع ومصادر البيانات :

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي إعتد عليها الباحث على النحو التالى :

أ- **البيانات الثانوية** : تم جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث من عدة مصاد أهمها : البيان المالى التمهيدى لمشروع الموازنة العامة لجمهورية مصر العربية للعام المالى ٢٠١٧/٢٠١٨ ، والتقارير المالية الشهرية الصادرة عن وزارة المالية لعام ٢٠١٨ ، بالإضافة إلى تقرير الأداء الإقتصادي والمالى لوزارة المالية بجمهورية مصر العربية خلال النصف الأول من العام المالى ٢٠١٧/٢٠١٨ ، وإلى جانب هذه المصادر اعتمد الباحث على البيانات والإحصاءات الكمية والتقارير والنشرات الدورية الصادرة عن الإدارات المركزية لمنطقة القناة وسيناء لضرائب الدخل و القيمة المضافة والمأموريات و المكاتب التابعة لها خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ .

ب- **البيانات الأولية** : إعتد الباحث فى جمع البيانات الأولية للدراسة على أسلوب الإستقصاء بشكل أساسى ، حيث تم سؤال فئتى المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية عن آرائهم حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية وأبعاد الفجوة الإقتصادية للأداء بالمصلحة ، وكذلك آرائهم حول دور إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الضريبية ، وقد تم جمع بيانات الإستقصاء بطريقتى المقابلة الشخصية المباشرة والبريد الإلكتروني ، كما اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الملاحظة من خلال ملاحظة الممولين عند كتابة اقراراتهم الضريبية ، ومدى

إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية والتأكد من صحة البيانات الواردة بها من جانب مأمورى الضرائب وإدارات مكافحة التهرب الضريبى .

٢- تحديد مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في المديرين والعاملين بالإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها ، وقد بلغ عدد المديرين فى المنظمات الضريبية موضع الدراسة ٢٨٢ مفردة ، أما عدد العاملين فبلغ ٣٧٤ مفردة ، وقد اعتمد الباحث بشأن فئتي البحث على عينة عشوائية طبقية ، وقد تم تحديد حجم عينة المديرين والعاملين من خلال الكشف فى جداول تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ، حيث كان حجم عينة المديرين عند الكشف أمام مجتمع ٣٠٠ مفردة هو ١٦٨ مفردة ، أما حجم عينة العاملين عند الكشف أمام مجتمع ٤٠٠ مفردة فكان ١٩٦ مفردة .

وفى ضوء ما سبق يمكن توزيع مفردات مجتمع وعينة البحث فى الإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء والمأموريات والمكاتب التابعة لها كما هو موضح من الجدول رقم (٩) على النحو التالى :

جدول رقم (٩)

توزيع مفردات مجتمع وعينة البحث

العاملون		المديرون		فئات مجتمع البحث المنظمة الضريبية
النسبة المئوية	عدد مفردات مجتمع البحث	النسبة المئوية	عدد مفردات مجتمع البحث	
٩,٦٣%	٣٦	١٧,٧٣%	٥٠	ديوان عام منطقة غرب القناة
٧,٢٢%	٢٧	٨,١٦%	٢٣	مأمورية الإسماعيلية
٢,١٤%	٨	٢,٨٤%	٨	المركز الضريبي المدمج لمتوسطي الممولين - الإسماعيلية أول
٧,٤٩%	٢٨	٦,٠٣%	١٧	مأمورية العاشر من رمضان - أول

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

مأمورية العاشر من رمضان - ثان	١٧	٦,٠٣%	٣٣	٨,٨٢%
مكتب بدر	٧	٢,٤٨%	٥	١,٣٤%
ديوان عام منطقة جنوب القناة	٤٢	١٤,٨٩	٥٩	١٥,٧٨%
مأمورية السويس	٢٤	٨,٥١%	٤٤	١١,٧٦%
مأمورية شرم الشيخ (جنوب سيناء)	١٥	٥,٣٢%	٢٩	٧,٧٥%
ديوان عام منطقة شمال القناة	٤٢	١٤,٨٩	٤٣	١١,٥٠%
مأمورية بورسعيد	٢٠	٧,٠٩%	٣١	٨,٢٩%
مأمورية العريش (شمال سيناء)	١٧	٦,٠٣%	٣١	٨,٢٩%
الإجمالي	٢٨٢	١٠٠%	٣٧٤	١٠٠%
حجم العينة	١٦٨		١٩٦	

المصدر: من إعداد الباحث، وبالإعتماد على تقارير ونشرات الإدارات المركزية الضريبية في مدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها ، ديسمبر ٢٠١٨ .

وفى إطار توزيع مفردات مجتمع وعينة البحث يمكن تحديد عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لعينتى مجتمع البحث كما هو موضح من الجدول رقم (١٠) على النحو التالى :

جدول رقم (١٠)

عدد ونسبة الإستجابات الصحيحة لعينتى مجتمع البحث

بيان	العدد الموزع للإستقصاء	نوع العينة	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
عينة المديرين	١٦٨	عينة عشوائية طبقيّة	١٢٨	٧٦,١٩%
عينة العاملين	١٩٦	عينة عشوائية طبقيّة	١٦٤	٨٣,٦٧%

المصدر : من إعداد الباحث .

٣- طرق وأساليب جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد قائمتي إستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة تم توجيهها إلى المديرين والعاملين بالإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها ، وقد أجرى الباحث اختبار للقائمتين قبل تعميمهما على العينتين موضع الدراسة ، كما قام الباحث بتجربة الاستقصاء على عينة ميسرة حجمها ٤٠ مفردة من مفردات مجتمع البحث ، وفي ضوء الإختبار والتجريب للإستقصاء تم إحداث تغييرات شكلية وجوهرية فى القائمتين ، حيث تم إضافة بعض العبارات والمتغيرات ومؤشرات القياس ، كما تم إعادة صياغة بعض عبارات الإستقصاء للتبسيط ولتكون أكثر دلالة وحتى تتناسب مع طبيعة النشاط بمصلحة الضرائب المصرية .

٤- أساليب التحليل الإحصائي :

إستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض معتمداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، حيث استخدم الباحث إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين بالإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية ، وكذلك تحديد معنوية الفروق بين آراء فنتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، كما استخدم الباحث معامل ارتباط سيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وبالإضافة لذلك استخدم الباحث تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد أثر المتغيرات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الابتكارية على الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

سابعاً : حدود البحث :

تم إجراء البحث فى إطار فى إطار الحدود التالية :

١- تم إجراء البحث بالتطبيق على الإدارات المركزية الضريبية بمدن القناة وسيناء و المأموريات و المكاتب التابعة لها والتي يبلغ عددها ١٣ مؤسسة ضريبية ، مع استبعاد مأمورية شرق التفريعة التابعة للإدارة المركزية لمنطقة شمال القناة ، وقد قام الباحث باختيار هذه المؤسسات الضريبية انطلاقاً من دور الجامعة التي ينتمى إليها الباحث في خدمة البيئة و المجتمع الإقليمي المحيط .

٢- سوف يركز الباحث في دراسته على ضريبتى الدخل والقيمة المضافة ، نظراً لأن مجموع الضريبتين يمثل حوالى ٨٣% من إجمالي الحصيلة الضريبية فى مصر ، فالضرائب على الدخل تمثل ٤٣% من إجمالي الإيرادات الضريبية ، أما الضرائب على القيمة المضافة فتتمثل نسبة ٤٠% (التقرير المالى الشهرى ، وزارة المالية ، جمهورية مصر العربية ، مجلد (١٣) عدد (٣) ، يناير ٢٠١٨ ، ص ٢٨) .

٣- سوف يقتصر الباحث فى عملية جمع وتحليل البيانات على الفترة الزمنية من عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، وذلك فى ضوء أنه تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٠١٨ / ٦ / ١٨ وحتى ٢٠١٨ / ١٢ / ٣١ .

ثامناً : الدراسة الميدانية :

فى إطار نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية سوف يقوم الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لتحليل آراء فئتى مجتمع البحث حول إدارة الموارد البشرية الإبتكارية ودورها فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وقد تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية وإثبات مدى صحة فروض البحث وفقاً للإجراءات التالية :

١- قام الباحث بإستخدام إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الإبتكارية وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على : توجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية .

وقد تم استخدام إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التالية لإدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية :

أ- دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية : ويتضمن : تقديم الدعم المالى من للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية ، التنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية ، تسجيل براءات الإختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية ، توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى ، والتوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح .

ب- تمكين الموارد البشرية الابتكارية : ويتضمن : تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية ، المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى ، مشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية ، السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً ، وتشجيع الإتصال غير الرسمى .

ج- تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية : ويتضمن : تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية ، توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد ، تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى ، توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية ، و التدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية .

د- إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية : وتتضمن : إعادة تصميم وتحليل الوظائف ، إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين ، إعادة هيكلة الوظائف ، إعادة تصميم نظم التعويض ، و إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

وفيما يلي يوضح الجدول رقم (١١) معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية كما هو مبين علي النحو التالي :

جدول رقم (١١)

معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية
حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتني	متوسط ترتيب العينة		فئتي مجتمع البحث الأبعاد
			المديرون	العاملون	
معنوى	٠,٠٣٧	٣,٣٥٤	٢,٤١١	٣,٣١٦	-تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية .
معنوى	٠,٠٩٨	٣,٧٩٨	٢,٠٠٩	٣,٣٤٨	-التنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية للموارد البشرية بمصلحة الضرائب المصرية .
معنوى	٠,٠٦٨	٣,٩٩٨	٢,٤٦١	٣,٩٠٢	-تسجيل براءات الاختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية .
معنوى	٠,٠٨٧	٣,٠٩٢	٢,٢١١	٣,٨٧٧	-توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية الابتكارية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية لاكتساب الخبرة.
معنوى	٠,٠٩٣	٣,٠١١	٢,٠٧٣	٣,١٤٢	-التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل مع الموارد البشرية الابتكارية .
معنوي	٠,٠٧٧	٤,٠٠٦	٢,٠٢١	٣,١٩٧	-تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية .
معنوي	٠,٠٥٧	٣,٢١٢	٢,٠١١	٣,١٨٢	-المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى بمصلحة الضرائب المصرية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

معنوي	٠,٠٧٢	٤,٠٠٢	٢,١٤٣	٣,١١٦	-مشاركة الموارد البشرية الابتكارية في معالجة المشكلات غير التقليدية .
غير معنوي	٠,١٤٩	١,٥٧٣	٣,٥٩٨	٣,٦٤٤	-السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .
معنوي	٠,٠٧٦	٣,٠٤٢	٢,٠١٢	٣,٩٢١	-تشجيع الإتصال غير الرسمي بين الإدارة والموارد البشرية الابتكارية .
غير معنوي	٠,١٥٨	١,٥٤٧	٣,٤٠٩	٣,٥٥١	-تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .
غير معنوي	٠,١٨٦	١,٥٣٣	٣,٥٠٢	٣,٦٠٩	-توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد .
معنوي	٠,٠٦٦	٣,١٥٧	٢,٠٢٣	٣,٨٨٢	-تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى .
معنوي	٠,٠٨٣	٣,٢٤٠	٢,١١٥	٣,٧٠٦	-توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .
غير معنوي	٠,١٨٣	١,٨٨٤	٣,٤٥١	٣,٤٩٧	-التدريب النقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية .
معنوي	٠,٠٩١	٣,١١٧	٢,٤٣١	٣,٢٣٣	- إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية .
معنوي	٠,٠٨١	٣,٢٨٣	٢,٠١٤	٣,٠٠٢	-إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين بالمصلحة.
معنوي	٠,٠٧٩	٣,٢١٠	٢,١٠٢	٣,٥٢٧	-إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالانتراء الوظيفي للموارد البشرية الابتكارية
معنوي	٠,٠٦٩	٣,٦٥٠	٢,١٤١	٣,٧٥٥	-إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة .
معنوي	٠,٠٨٦	٣,٠٤٧	٢,٢١٨	٣,٦٤٣	-إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية .

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص ما يلى :

- ١- توجد فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين فى مصلحة الضرائب المصرية حول أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ، حيث تختلف آراء فنتى مجتمع البحث حول تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية ، والتنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية ، وتسجيل براءات الاختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية ، وتوفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى ، والتوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح .
- ٢- تختلف آراء فنتى مجتمع البحث حول معظم الأبعاد المتعلقة بتمكين الموارد البشرية الابتكارية ، حيث توجد فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين حول تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية ، والمشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى بالمصلحة ، ومشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية ، وتشجيع الإتصال غير الرسمى بين الإدارة والموارد البشرية الابتكارية ، أما بالنسبة للبند الخاص بالسماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً فقد كانت الفروق بين آراء فنتى مجتمع البحث غير معنوية .
- ٣- توجد فروق غير معنوية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول ثلاثة من البنود المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية وهى تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية ، و توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد ، و التدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية ، وقد كانت هناك فروق معنوية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول بندين وهما تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى ، و توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .
- ٤- هناك فروق واختلافات معنوية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ، حيث اختلفت آراء المديرين والعاملين بشكل جوهري حول إعادة تصميم وتحليل الوظائف ،

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

و إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين بالمصلحة ، و إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى للموارد البشرية الابتكارية ، و إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة ، و إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية .

ومما سبق يستخلص الباحث أنه توجد فروق معنوية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول الأبعاد التى تعكس إدارة الموارد البشرية الابتكارية بإستثناء أربعة بنود فقط وهى : السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً ، تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية ، توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد ، والتدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية ، حيث كانت الفروق والاختلافات بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب حول هذه البنود غير جوهرية .

**وفى ضوء التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الأول جزئياً ،
والذى ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع
البحث حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية .**

٢- قام الباحث بإستخدام إختبار مان ويتنى لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وذلك **لإختبار مدى صحة الفرض الثانى للبحث والذى ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية.**

ويمكن توضيح معنوية الفروق بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية كما هو مبين من الجدول رقم (١٢)
علي النحو التالي :

جدول رقم (١٢)
معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين
حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان وينتي	متوسط ترتيب العينة		فنتى مجتمع البحث الأبعاد
			المديرون	العاملون	
غير معنوى	٠,١٣٧	١,٦٦٨	٣,٥٦٢	٣,٦١١	-الأساليب غير المشروعة التي يستخدمها الممول لعدم دفع الضريبة المكلف بها قانوناً
غير معنوى	٠,١٦٣	١,٨٧٢	٣,٤٧١	٣,٥٢١	-تقديم الممول إقرارات ضريبية مضللة .
غير معنوى	٠,١٨٥	١,٧٩٢	٣,٤٤٣	٣,٥٠٠	-التحايل فى تحديد حجم العبء الضريبى .
غير معنوى	٠,١٩٤	١,٨٢٣	٣,٥٧٣	٣,٦٤٣	-إثبات وضعية قانونية مخالفة للحقيقة .
غير معنوى	٠,١٧٩	١,٧٧٤	٣,٤٧٢	٣,٥٨٣	-عدم إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية
غير معنوى	٠,١٨٠	١,٨٣٥	٣,٤٢٩	٣,٤٨٣	-التخلص المشروع من دفع الضريبة.
غير معنوى	٠,١٦٥	١,٨٢٢	٣,٧٨٣	٣,٦٨٨	-تقديم الإقرارات الضريبية بطريقة إحتيالية.
غير معنوى	٠,١٧٤	١,٧٩٢	٣,٤٣٢	٣,٤٨٧	-إمتناع الممول عن القيام بتصرفات معينة .
غير معنوى	٠,١٧٩	١,٨٣٣	٣,٤٤٣	٣,٤٨٧	-تجنب إظهار الثروة الحقيقية للمول .
غير معنوى	٠,١٨٤	١,٨٣٤	٣,٠٠٨	٣,١١٤	-العدم المشروع من المؤسسات المتعاملة .
غير معنوى	٠,١٩٥	١,٨١١	٣,٠٠٨	٣,١٠٧	-عدم إمام الممولين بالتشريعات الضريبية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

غير معنوى	٠,١٨١	١,٨٧٢	٣,٦٥٩	٣,٧٦٥	-القصور فى ثقافة الإلتزام الضريبي .
غير معنوى	٠,١٨٨	١,٧٦٥	٣,١١٣	٣,٠٠٤	-عدم الإلمام بالعقوبات والجزاءات القانونية.
غير معنوى	٠,١٩١	١,٨٨٦	٣,٢٢١	٣,١٧٤	-نقص المعرفة بالإجراءات الفنية الضريبية.
غير معنوى	٠,١٦٧	١,٦٨٩	٣,٥٦٤	٣,٧٦٥	-القصور فى متابعة توقيتات دفع الضريبة.
غير معنوى	٠,١٨٩	١,٦٩٢	٣,٢٨٤	٣,١٣٩	-أنشطة غير شرعية يتم احفاء عواندها .
غير معنوى	٠,١٦٦	١,٨٧٧	٣,٣٩٢	٣,٤٣٢	-أنشطة غير شرعية يتم غسيل أموالها .
غير معنوى	٠,١٩٣	١,٦٢٠	٣,١٠٢	٣,٠٠١	-أنشطة غير مسجلة لا تخضع للرقابة .
غير معنوى	٠,١٩٤	١,٨١٢	٣,٦٢٦	٣,٧٨٣	-إنتشار ظاهرة المنتجات مجهولة المصدر.
غير معنوى	٠,١٧٩	١,٩٠١	٣,٦١١	٣,٦٥٣	-تزايد ظاهرة التضخم السعري للعملات الأجنبية مقابل تآكل قيمة العملة الوطنية .

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص ما يلي :

١- لا توجد فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية حول جميع البنود المتعلقة ببعد التهرب الضريبي للممولين ، حيث تتفق آراء فئتي مجتمع البحث حول الأساليب غير المشروعة التى يستخدمها الممول لعدم دفع الضريبة المكلف بها قانوناً ، وتقديم الممول لإقرارات ضريبية مضللة ، وعدم استيفاء الإقرارات الضريبية بشكل دقيق ومتكامل ، والتحايل فى تحديد حجم العبء الضريبي ، وتخفيض الوعاء الضريبي بشكل غير مشروع ، بالإضافة إلى إثبات وضعية قانونية مخالفة للحقيقة ، واستغلال

- الثغرات التي يخلفها تطبيق التشريع الضريبي ، وعدم إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية وعدم التأكد من صحة البيانات الواردة بها .
- ٢- تتفق آراء فئتي مجتمع البحث حول البنود التي تعكس تجنب دفع الضريبة ، حيث يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية حول التخلص المشروع من دفع الضريبة واستفادة الممولين من التفسيرات المتباينة للتشريعات الضريبية ، وتقديم الممول للإقرارات الضريبية بطريقة إحتيالية تتفق مع ثغرات القوانين والتشريعات الضريبية ، وإمتناع الممول عن القيام بأى تصرفات قد تؤدي إلى دفع الضريبة ، وتجنب إظهار الثروة الحقيقية للمول نتيجة الإستفادة من ثغرات القانون، بالإضافة إلى الدعم القانوني المشروع من المؤسسات المتعاملة مع الممول .
- ٣- يوجد إختلاف غير معنوى بين آراء المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية حول قضية الوعي الضريبي لدى الممولين ، حيث تتفق آرائهم بشأن عدم إلمام الممولين بالقوانين والتشريعات الضريبية ، والقصور فى ثقافة الإلتزام الضريبي لدى الممولين نتيجة لعدم وضوح النظام الضريبي ، وعدم الإلمام بالعقوبات والجزاءات التي يتم توقيعها فى حالة عدم الإلتزام بدفع الضريبة المكلف بها الممول قانوناً ، بالإضافة إلى نقص المعرفة بالإجراءات الفنية المتعلقة بالإقرارات الضريبية وتحديد الوعاء الضريبي ، والقصور فى متابعة التوقيات اللازمة لدفع الضريبة المفروضة على الممول.
- ٤- يشير الجدول السابق بشكل واضح إلى تنامى أنشطة الإقتصاد غير الرسمي ، حيث تتفق آراء فئتي مجتمع البحث حول تزايد الأنشطة غير الشرعية للمنتجين والمستثمرين والتي يتم تعمد إخفاء العوائد المترتبة عليها ، وتزايد حجم الأنشطة غير المشروعة التي يتم غسيل أموالها لكي يتم تطهيرها واكسابها صفة الشرعية ، ووجود أنشطة غير مسجلة لا تخضع لمتابعة

الجهات الرقابية فى الدولة ، بالإضافة إلى إنتشار ظاهرة المنتجات مجهولة المصدر والمهربة من خلال منافذ المناطق الحرة ، وظاهرة التضخم السعرى للعملات الأجنبية فى مقابل تآكل قيمة العملة الوطنية فى ظل تزايد الأنشطة والاستثمارات فى الأسواق غير القانونية .

وفى ضوء التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات عدم صحة الفرض الثانى والذى ينص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

٣- إستخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإبتكارية و معالجة الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، كما استخدم الباحث تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد أثر المتغيرات العديدة لإدارة الموارد البشرية الإبتكارية فى معالجة الفجوة الضريبية ، **وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الثالث ، والذى ينص على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإبتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .**

أ- إختبار الفرض الفرعى رقم (١) :

ينص هذا الفرض على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الإبتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الإبتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وفقاً لآراء المديرين والعاملين :

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

جدول رقم (١٣)

مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية
ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

العاملون		المديرون		فئتي مجتمع البحث أبعاد دعم الإدارة العليا
إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	
طردية قوية	٠,٨٧٦	طردية قوية	٠,٨٤١	-تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية .
طردية قوية	٠,٨٧٢	طردية قوية	٠,٨٦٤	-التنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية للموارد البشرية.
طردية قوية	٠,٨٦٦	طردية متوسطة	٠,٥٧٢	-تسجيل براءات الاختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية .
طردية قوية	٠,٨٧٤	طردية قوية	٠,٨٥٢	-توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية الابتكارية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية .
طردية قوية	٠,٨٧٩	طردية قوية	٠,٦٠١	-التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل بين الإدارة العليا والموارد البشرية الابتكارية .
دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١		دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١		الدلالة الإحصائية

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين جميع أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وذلك من وجهة نظر فئتي مجتمع البحث باستثناء البعد الخاص بتسجيل براءات الاختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية ، حيث كانت علاقة الارتباط طردية متوسطة بالنسبة لهذا البعد وفقاً لآراء فئة المديرين .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...
د/ هانى محمد السعيد محبده

وفي ضوء تحليل مصفوفة معاملات الارتباط يمكن استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد مدى وجود تأثير معنوى لأبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية على معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية كما هو موضح من الجدول رقم (١٤) على النحو التالى :

جدول رقم (١٤)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٥,٣٥٧	٠,٢٧٦	-تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية .
٠,٠٠٠	٦,٤٧٢	٠,٣٨٧	-التنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية للموارد البشرية.
٠,٠٠٠	٦,٤٩٧	٠,٢٧٩	-تسجيل براءات الاختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية .
٠,٠٠٠	٥,٦٠١	٠,٢٧٢	-توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية الابتكارية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية .
٠,٠٠٠	٦,٥٨٢	٠,٣٨٩	-التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل مع الموارد البشرية الابتكارية
٠,٠٧٤			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
٧٨,٥٤٨			F
(٠,٠٠٠) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أن هناك علاقة تأثير معنوى موجبة لأبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

بمصلحة الضرائب المصرية ، حيث كانت قيم Beta موجبة ، كما كانت F موجبة ودالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ويشير معامل التحديد المعدل (Adj. R²) إلى أن أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية تفسر ٠,٠٧٤ من التحسن في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .
وفى ضوء تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وفى إطار النتائج المستخلصة من مصفوفة معاملات الارتباط يمكن للباحث القول بإثبات صحة **الفرض الفرعى الأول المنبثق من الفرض الرئيسى الثالث والذى ينص على** : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

ب- إختبار الفرض الفرعى رقم (٢) :

ينص هذا الفرض على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١٥) معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وفقاً لأراء المديرين والعاملين :

جدول رقم (١٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

العاملون		المديرون		فنتى مجتمع البحث
إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	
طردية قوية	٠,٨٧٧	طردية قوية	٠,٨١١	أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية ودعم الثقة لديها فى اتخاذ قرارات غير روتينية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

إتاحة الفرصة للموارد البشرية الابتكارية فى المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى بالمصلحة .	٠,٨٦٧	طردية قوية	٠,٨٣٤	طردية قوية
مشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية بالمصلحة	٠,٧٨٤	طردية قوية	٠,٨٤٩	طردية قوية
السماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .	٠,٧٩٣	طردية قوية	٠,٨٥٥	طردية قوية
تشجيع الإتصال غير الرسمى بين الإدارة والموارد البشرية الابتكارية .	٠,٧٤٧	طردية قوية	٠,٨٤٩	طردية قوية
الدالة الإحصائية	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	٠,٠١	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك إتفاق بين فئتى مجتمع البحث على وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين جميع أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

وللتعرف على مدى وجود تأثير معنوى لأبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية يمكن استخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح من الجدول رقم (١٦) على النحو التالى :

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

جدول رقم (١٦)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تمكين الموارد البشرية الإبتكارية
ومعالجة الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٥٤٣	٠,٣٤٨	-تفويض السلطة للموارد البشرية الإبتكارية ودعم الثقة لديها في اتخاذ قرارات غير روتينية .
٠,٠٠٠	٥,٧٤٣	٠,٣٦٤	-إتاحة الفرصة للموارد البشرية الإبتكارية في المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمي بالمصلحة .
٠,٠٠٠	٥,٧٥٦	٠,٣٩١	-مشاركة الموارد البشرية الإبتكارية في معالجة المشكلات غير التقليدية بالمصلحة
٠,٠٠٠	٦,٣٢١	٠,٢٩٨	-السماح للموارد البشرية الإبتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .
٠,٠٠٠	٦,٣٢٩	٠,٣١٨	-تشجيع الإتصال غير الرسمي بين الإدارة والموارد البشرية الإبتكارية .
٠,٠٦٢			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
٨٩,٦٧٢			F
(٠,٠٠٠) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوى موجب لأبعاد تمكين الموارد البشرية الإبتكارية في معالجة الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، ويشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) إلى أن أبعاد تمكين الموارد البشرية الإبتكارية تساهم في معالجة الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية بنسبة ٠,٠٦٢ وهى نسبة أقل من نسبة التأثير الذى تحدثه أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الإبتكارية في معالجة الفجوة الضريبية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

ومما سبق يستنتج الباحث وجود إتفاق بين النتائج المستخلصة من تحليل مصفوفة معاملات الارتباط ونتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وبالتالي يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعى الثانى المنبثق من الفرض الرئيسى الثالث والذى ينص على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

ج- إختبار الفرض الفرعى رقم (٣) :

ينص هذا الفرض على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١٧) معاملات الارتباط بين أبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

جدول رقم (١٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

العاملون		المديرون		فنتى مجتمع البحث أبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية
إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	
طردية قوية	٠,٧٩٨	طردية قوية	٠,٨٦٥	- تركيز إدارة المصلحة على تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .
طردية قوية	٠,٧٩٦	طردية قوية	٠,٨٨٣	-توفير بيئة تدريبية بالمصلحة تسمح للموارد البشرية الابتكارية بالتعلم عن بعد

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

التركيز على تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى لدى الموارد البشرية الابتكارية .	٠,٨١١	طردية قوية	٠,٨٠٦	طردية قوية
- توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .	٠,٧٩٤	طردية قوية	٠,٨١١	طردية قوية
- تقديم التدريب التقنى على الجودة والذى يسمح بالتنمية الذاتية .	٠,٨٤٣	طردية قوية	٠,٨٢٤	طردية قوية
الدالة الإحصائية	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك إتفاق بين المديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية على وجود علاقة إرتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين جميع أبعاد تدريب وتنمية البشرية الابتكارية من جهة ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب من جهة أخرى .

ولتحديد مدى وجود تأثير معنوى لأبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية يمكن الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح من الجدول رقم (١٨) على النحو التالى :

جدول رقم (١٨)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

المعاملات والقيم			
Sig T	T Value	Beta	المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٦٢١	٠,٣٦٢	- تركيز إدارة المصلحة على تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٠,٣٨٨	٥,٦٩١	٠,٠٠٠	-توفير بيئة تدريبية بالمصلحة تسمح للموارد البشرية الابتكارية بالتعلم عن بعد
٠,٣٨٧	٥,٧٩٧	٠,٠٠٠	-التركيز على تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى لدى الموارد البشرية الابتكارية .
٠,٢٨٦	٦,٥٤١	٠,٠٠٠	- توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .
٠,٣٦٩	٦,٤٤٨	٠,٠٠٠	- تقديم التدريب التقنى على الجودة والذي يسمح بالتنمية الذاتية .
٠,٠٦٨			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
٩٤,٥٣٨			F
(٠,٠٠٠) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١			Sig. F

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوى موجب لأبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، ويشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) إلى أن أبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية تساهم فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية بنسبة ٠,٠٦٨ وهى نسبة متقاربة مع نسبة تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الضريبية بالمصلحة .

ومن التحليل السابق لمصفوفة معاملات الارتباط ونتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعى الثالث المنبثق من الفرض الرئيسى الثالث والذي ينص على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محمد

د-إختبار الفرض الفرعى رقم (٤) :

ينص هذا الفرض على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وفيما يلى يوضح الجدول رقم (١٩) معاملات الارتباط بين أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

جدول رقم (١٩)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

العاملون		المديرون		فئتي مجتمع البحث أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات
إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	إتجاه وقوة العلاقة	معامل الارتباط	
طردية قوية	٠,٨٦٤	طردية قوية	٠,٨٩٧	-إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية
طردية قوية	٠,٨٤١	طردية قوية	٠,٨٥٦	- إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين بالمصلحة بحيث تكون قائمة على التوسع فى جذب واختيار الموارد البشرية الابتكارية ذات المهارات التقنية العالية .
طردية قوية	٠,٨٦٦	طردية قوية	٠,٨٢٣	-إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى للموارد البشرية الابتكارية .
طردية قوية	٠,٨٧١	طردية قوية	٠,٩٢١	-إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة بما يسمح بتوفير الحافز المناسب للموارد البشرية الابتكارية .
طردية قوية	٠,٨٦٢	طردية قوية	٠,٧٨٤	-إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية لتوفير التأمين المناسب للموارد البشرية الابتكارية
دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١		دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١		الدلالة الإحصائية

المصدر : من إعداد الباحث .

ومن الجدول السابق يستخلص الباحث أن هناك ارتباط طردى قوى بين أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وقد كانت علاقة الارتباط بين إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات ومعالجة الفجوة الضريبية أعلى في قوتها الإيجابية من المتغيرات الأخرى الممثلة لإدارة الموارد البشرية الابتكارية .

وفي إطار تحليل مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية يمكن تحديد علاقة التأثير بين المتغيرين باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح من الجدول رقم (٢٠) على النحو التالي :

جدول رقم (٢٠)

تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية

Sig T	T Value	Beta	المعاملات والقيم
			المتغيرات المفسرة
٠,٠٠٠	٦,٦٤٨	٠,٣٩٤	-إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية
٠,٠٠٠	٥,٦٥٧	٠,٣٧٦	- إعادة هيكلة نظم الاستقطاب والتعيين بالمصلحة بحيث تكون قائمة على التوسع في جذب واختيار الموارد البشرية الابتكارية ذات المهارات التقنية العالية .
٠,٠٠٠	٥,٧١٩	٠,٣٩٢	-إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالانخراط الوظيفي للموارد البشرية الابتكارية .
٠,٠٠٠	٦,٩٣٢	٠,٣٦٧	-إعادة تصميم نظم التعويض في المصلحة بما يسمح بتوفير الحافز المناسب للموارد البشرية الابتكارية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

٠,٠٠٠	٦,٥٧٩	٠,٣٧٧	-إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية لتوفير التأمين المناسب للموارد البشرية الابتكارية .
٠,٠٨٩			معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$
١٠٦,٤١٧			F
(٠,٠٠٠) دالة عند مستوى معنوية			Sig. F
٠,٠١			

المصدر : من إعداد الباحث .

ويستخلص الباحث من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، ويشير معامل التحديد المعدل (R^2 Adj.) إلى أن أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية تساهم فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية بنسبة ٠,٠٨٩ وهى أعلى نسبة ضمن أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى درجة تأثيرها فى معالجة الفجوة الضريبية بالمصلحة .

ومن التحليل السابق يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الفرعى الرابع المنبثق من الفرض الرئيسى الثالث والذى ينص على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

وفى إطار إثبات صحة الفروض الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرض الرئيسى الثالث ، يمكن للباحث القول بإثبات صحة الفرض الرئيسى الثالث للبحث والذى ينص على : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

فى إطار التحليلات الإحصائية وفى ضوء اختبارمدى صحة الفروض التى قام عليها البحث يمكن مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى :

- ١- تتفق النتائج التى توصل إليها الباحث من إجراء الدراسة الإستطلاعية مع النتائج التى تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الميدانية ، سواء فيما يتعلق بأسباب الفجوة الضريبية أو ما يتعلق بتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية .
- ٢- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق معنوية بين آراء المديرين والعاملين حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية بإستثناء أربعة أبعاد إتفق عليها فنتى مجتمع البحث وكانت الفروق بشأنها غير معنوية ، وتمثل هذه الأبعاد فى : تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية ، توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد ، التدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية ، والسماح للموارد البشرية الابتكارية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .
- ٣- تبرز نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق غير معنوية بين آراء فنتى مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، وهو الأمر الذى ترتب عليه عدم إثبات صحة الفرض الثانى للبحث .
- ٤- تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، بإستثناء بعد واحد فقط وهو تسجيل براءات الإختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية وقد كانت علاقته بمعالجة الفجوة الضريبية علاقة طردية متوسطة .
- ٥- توصل الباحث من إجراء الدراسة الميدانية إلى نتيجة هامة توضح درجة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، حيث أشار معامل التحديد المعدل إلى أن نسبة تأثير أبعاد دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية كانت ٠,٠٧٤ ، أما نسبة تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية الابتكارية فكانت ٠,٠٦٢ ، أما أبعاد تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية فكانت نسبة

تأثيرها ٠,٠٦٨ ، وقد كانت أبعاد إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية هي الأعلى تأثيراً في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية وذلك بنسبة ٠,٠٨٩ .

٦- تتفق النتائج التي تم التوصل إليها من استخدام معامل ارتباط سبيرمان مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أشارت نتائج مصفوفة معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين معظم أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية و معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، كذلك أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثير موجبة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية في معالجة الفجوة الضريبية .

تاسعاً : النتائج والتوصيات :

في إطار النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية في المناطق الضريبية موضع الدراسة بمصلحة الضرائب المصرية ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث والتوصيات المقترحة علي النحو التالي :

النتائج العامة للبحث :

١- تم إثبات صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئى ، حيث تم إثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول معظم أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية ، أما الفرض الثانى للدراسة فقد ثبت عدم صحته ، حيث أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، أما بالنسبة للفرض الثالث فقد ثبت صحته بشكل كامل من خلال إثبات صحة جميع الفروض الفرعية المنبثقة منه ، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة

- معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الابتكارية ومعالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية.
- ٢- تشير نتائج الدراسة إلى وجود فجوة ضريبية بمصلحة الضرائب المصرية ، حيث توجد فروق بين الحصيلة الضريبية المحققة والحصيلة الضريبية المستهدفة ، وأنه على الرغم من الزيادة السنوية فى الحصيلة الضريبية فى مصر ، إلا أن نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلى الإجمالى ما زالت أقل من المتوسط العالمى ، مما يعكس إنخفاض دور الحصيلة الضريبية فى تغطية النفقات العامة للدولة .
- ٣- إن الأسباب الرئيسة للفجوة الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية تتمثل فى : التهرب الضريبى للممولين باستخدام طرق غير مشروعة ، وتجنب دفع الضريبة من جانب الممولين نتيجة الإستفادة من الثغرات فى القوانين والتشريعات الضريبية ، ونقص الوعى الضريبى لدى الممولين ، بالإضافة إلى تنامى أنشطة الإقتصاد غير الرسمى أو ما يسمى بالإقتصاد الخفى .
- ٤- يوجد قصور فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا للموارد البشرية الإبتكارية ، حيث ينخفض الدعم المالى للمشروعات الإبتكارية للموارد البشرية ، مع عدم التنفيذ الميدانى للأفكار الإبتكارية على أرض الواقع ، والقصور فى توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى ، مع عدم تطبيق سياسة الباب المفتوح فى التعامل مع الموارد البشرية الإبتكارية .
- ٥- هناك إنخفاض فى درجة تمكين الموارد البشرية الإبتكارية بمصلحة الضرائب المصرية ، حيث تنخفض مستويات تفويض السلطة ، مع إنخفاض درجة مشاركة الموارد البشرية الإبتكارية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ٦- أثبتت نتائج الدراسة وجود قصور فى تدريب وتنمية الموارد البشرية الإبتكارية بمصلحة الضرائب المصرية ، حيث يوجد قصور فى تنمية المهارات الذهنية والتصوير الكلى لدى العمالة الإبتكارية ، بالإضافة إلى عدم توافر بيئة تدريبية لمحاكاة المجتمع الضريبى .

٧- على الرغم من ضرورة الحاجة إلى إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية ، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت أنه يوجد قصور فى إعادة تصميم وتحليل الوظائف وفى إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين بالمصلحة ، بالإضافة إلى عدم إعادة هيكلة الوظائف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة .

التوصيات :

فى ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن للباحث عرض توصياته على النحو التالى :

١- إن نقطة البداية فى علاج الفجوة الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية تنطلق من إصلاح النظام الضريبي ، والنقطة الأهم فى الإصلاح تركز على تفعيل دور هيئة الموارد السيادية بالدولة لتحقيق الإستقلال المالى والإدارى للعاملين فى المصلحة ، ثم إحداث تعديلات فى القوانين والتشريعات الضريبية بما يمنع استغلال الممولين للثغرات القانونية لتجنب دفع الضرائب المفروضة قانوناً .

٢- يجب على المسؤولين عن الإدارة الضريبية احكام الرقابة على الإقرارات الضريبية والتأكد من دقة تحديد الوعاء الضريبي للممولين ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء بنك معلومات ضريبية يستمد بياناته من عدة مصادر وليس الممول كمصدر وحيد ، حيث يجب أن يتم إعداد الإقرارات الضريبية وتحديد الوعاء الضريبي فى ضوء البيانات التى يقدمها الممول والبيانات التى توفرها مصلحة الضرائب من الجهات الرقابية ، وبيانات طرف ثالث يتمثل فى أصحاب المنافع المتعاملين مع الممول ، هذا إلى جانب البيانات المتعلقة بسرية الحسابات البنكية والتى يجب الكشف عنها إذا تطلبت المصلحة العامة للدولة ذلك .

٣- يوصى الباحث إدارة النظام الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية بتوجيه العاملين بالمصلحة نحو تطبيق مجموعة من الإجراءات الفنية التى تزيد من

- الإلتزام والوعى الضريبي وتؤدي إلى تقليل معدلات التهرب الضريبي وتجنب دفع الضريبة كما يتضح فيما يلي :
- أ- خصم الضرائب من المنبع وقبل وصول الدخل إلى الممولين .
 - ب- تقسيط الضريبة لتشجيع الإلتزام الضريبي من جانب المسجلين .
 - ج- تفعيل الجزاءات على المخالفين للتشريعات الضريبية ، مع تنفيذ عقوبات تصاعدية قد تصل إلى إغلاق النشاط وإيقاف الإستثمار فى المشروعات .
 - د- الإعتماد على تبليغ الغير عن حالات التهرب الضريبي ، ودفع حوافز للمبلغين.
 - هـ- تخفيض السلطة التقديرية للضريبة المفروضة على الممولين ، وتجنب المغالاة فى تحديد سعر الضريبة لضمان تحقيق العدالة الضريبية .
 - و- صياغة نظام للإعفاءات الضريبية بضوابط محددة بحيث يتم ربطة بالتضخم ويراعى العدالة الضريبية .
 - ز- إعداد أدلة ضريبية تتسم بالدقة والوضوح والتكامل لتنمية الوعى الضريبي لدى الممولين ، ولضمان تطبيق القوانين و التشريعات الضريبية بشكل موحد من جانب الإدارة الضريبية والمسجلين .
 - ح- إعادة النظر فى الربط الذاتى للضريبة والذى يركز على تقدير قيمة الوعاء الضريبي بمعرفة الممول ، حيث يجب أن يتم إجراء الربط الذاتى فى ظل التأييد المستندى وفحص العينة وبضوابط ضريبية وقانونية محددة .
 - ط- تعزيز الإلتزام الطوعى من خلال إدارة خدمة الممولين وتعظيم الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات ، مما يقلل من معدلات التهرب الضريبي .
- ٤- يوصى الباحث الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية بضرورة تقديم الدعم المادى والمعنوى المتزايد للموارد البشرية الإبتكارية ، حيث أنه يجب تخصيص صناديق مالية مستقلة لدعم المشروعات الإبتكارية للعاملين ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية والتجهيزات المادية اللازمة لإنشاء بيئة التعلم الذاتى بالمصلحة ، بالإضافة إلى ضرورة التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح كمدخل معنوى تحفيزى للعمالة الإبتكارية .

- ٥- يجب على الإدارة العليا في مصلحة الضرائب المصرية التوسع في مشاركة الموارد البشرية الابتكارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للتغيير والتطوير التنظيمي بالمصلحة ، مع مشاركة الموارد البشرية الابتكارية في معالجة المشكلات غير التقليدية ، كما يوصى الباحث جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية بالتوسع في تفويض السلطة للعماله الابتكارية لأنها هي القادرة على تحقيق قيمة مضافة للمصلحة في الأجل الطويل .
- ٦- ضرورة إنشاء مراكز تدريبية متخصصة في القاهرة والإدارات المركزية بالمحافظات وذلك لمعالجة القصور في تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية ، ويوصى الباحث في هذا المجال بإنشاء مراكز تدريبية متخصصة للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية على المستويات التشريعية والإدارية والفنية ، مع التركيز على تقديم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارت الذهنية التي تعكس التصور الكلى للأنشطة والعمليات بالمصلحة .
- ٧- يوصى الباحث الإدارة العليا للمصلحة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية على وجه خاص بضرورة إعادة هيكلة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بمصلحة الضرائب المصرية ، ويوصى الباحث في هذا المجال بإعادة هيكلة نظم الإستقطاب والإختيار والتعيين بحيث تقوم على جذب وتعيين الموارد البشرية الابتكارية ، مع إعادة تصميم وتحليل الوظائف بطريقة تدعم الأدوار الابتكارية للموارد البشرية وتزيد من الإثراء الوظيفي للعاملين بالمصلحة .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

- ١- البيان المالي التمهيدي لمشروع الموازنة العامة لجمهورية مصر العربية للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨ ص ١٧.
- ٢- التقرير المالي الشهري ، وزارة المالية ، جمهورية مصر العربية ، مجلد(١٣) عدد ، (٣) ، يناير ٢٠١٨ ، ص ٢٨ .
- ٣- التقرير المالي الشهري ، وزارة المالية ، جمهورية مصر العربية ، مجلد(١٤) عدد ، (٢) ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ٣ .
- ٤- تقرير الأداء الإقتصادي والمالي لوزارة المالية بجمهورية مصر العربية خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨ ، ص ١٢.
- ٥- عمرو محمد يوسف ، مساهمة السياسات والتشريعات الضريبية في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث بعنوان : دور الدولة في تحقيق التنمية المستدامة في مصر في ظل التحديات السياسية والاقتصادية الراهنة ، جامعة الاسكندرية ، ٩ مايو ٢٠١٧ ، ص ٤٦ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Adom and Elbahnasawy, (2014), Saving Investment Gap and Economic Growth in Developing Countries: Simulated Evidence from Selected Countries in Africa, British Journal of Economics, Management & Trade, Vol .4 , No.10 , pp. 1585-1598 .
- 2- Ali Javed , muhammad Anas, muhammad Abbas, Atif ijaz Khan , (2017), Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: the Mediating Role Of Innovative Work Behavior , Journal of Human Resource Management , Vol. XX, No. 1 , pp. 31-41.
- 3- Almaz Sandybayev, Roudaina Houjeir ,(2018) , Innovation as a Source of Competitive Advantage in Human Resource Management: Case of Travel Agencies in the UAE, International

- Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH) , Vol. 4, Issue 2, PP. 48-55.
- 4- Ashok som ,(2008),Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India , The International Journal of Human Resource Management , Vol.19 , No. 7 , pp.1-124.
 - 5- Bilevičienė T., Bilevičiūtė, E., Paražinskaitė, G, (2015), Innovative Trends in Human Resources Management, Economics and Sociology, Vol. 8 ,No .4 , pp. 94-109.
 - 6- Bird, R. M., & Zolt, E. M, (2008) , Technology and taxation in developing countries: from hand to mouse, National Tax Journal, pp.791- 821.
 - 7- Blanchard, O,(2018) , On the future of macroeconomic models, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 34, Issue 1-2, pp. 43-54.
 - 8- Boxall P F, (2013), Building highly-performing work systems: analyzing HR systems and their contribution to organisational performance, in (eds) Paauwe J, Guest D E, Wright P M, HRM and Performance, Chichester, Wiley, pp. 47-59.
 - 9- Burma Z,(2014), Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 ,No. 2, p.88.
 - 10- Chanongkorn Kuntonbutr, Natnarong Jaturat, Tsutomu Konosu , Phenpimon Wilairatana, (2017) , The Innovation Oriented and Human Resource Development Policy Affecting Markets and Products Development through Organization Innovation Support , International Journal of Applied Engineering Research ISSN 0973-4562 ,Vol. 12, N0. 24 , pp. 15039-15049.
 - 11- Chang, S., Gong, Y., Way, S.A. and Jia, L, (2013), Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market

- responsiveness and firm innovativeness , Journal of Management, Vol. 39 , No. 7, pp. 1924-1951.
- 12- Chen, C.J. and Huang, J.W, (2009), Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research, Vol. 62 , No. 1, pp. 104-114.
- 13- Chen, Y., Jiang, Y.J., Tang, G. and Cooke, F.L, (2018), High commitment work systems and Middle managers’ innovative behavior in the Chinese context: the moderating role of work life conflicts and work climate, Human Resource Management, Vol. 57 ,No. 5, pp. 1317-1334.
- 14- Chung-Jen Chen a, Jing-Wen Huang , (2009) , Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity , Journal of Business Research,Vol. 62, pp. 104–114.
- 15- Crossan, M.M., Apaydin, M.,(2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature, Journal of Management Studies, Vol .47 ,No.6, pp.1154-1191.
- 16- Delery J E and Roumpi D, (2017) , Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, Human Resource Management Journal ,Vol. 27, No. 1 , pp 1–21.
- 17- De - Petra, - Nieves Lidia, (2010), Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union, International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, Issue 10.
- 18- De Winne, S. and Sels, L, (2010), Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at

- an innovation strategy, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21 ,No. 11, pp. 1863-1883.
- 19- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. and Lopez-Cabrales, A, (2017), HRM practices and innovation performance: a panel-data approach, International Journal of Manpower, Vol. 38 ,No. 3, pp. 354-372.
- 20- Dundon, T & Rafferty, A, (2018), The (potential) demise of HRM?, Human Resource Management Journal, DOI: 10.1111/1748-8583.12195
- 21- Elizabeth Branham ,(2009) , Closing the Tax Gap: Encouraging Voluntary Compliance through Mass-Media Publication of High-Profile Tax Issues, hastings law journal , Vol.60 , Issues 6 . pp.1507- 1534.
- 22- Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T. and O'Regan, P, (2015), How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?, Employee Relations, Vol. 37 , No. 2, pp. 209-231.
- 23- Gemmell N., Hasseldine J. (2012), The Tax Gap: A Methodological Review. "Advances in Taxation, Vol. 20, pp. 203-231.
- 24- Gonul Kaya Ozbeg , Murat Esen, Dilek Esen ,(2013) ,The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability, Social and Behavioral Sciences, Vol. 99 , pp. 784 – 793.
- 25- Gocer, Akin, and Alatas , (2016) , The Effects of Saving-Investment Gap on Economic Growth in Developing Countries: A Clustering and Panel Data Analysis, Journal Theoretical and Applied Economics, Vol. XXII, No. 2(607), pp. 157-172.

- 26- Guest D E, (2017), Human resource management and employee wellbeing: towards a new analytical framework , Human Resource Management Journal, Vol .22 , No. 1 , pp. 22-38.
- 27- Guest D E and Bos-Nehles A, (2013), HRM and performance: the role of effective implementation', in Paauwe J, Guest D E, Wright P M (eds.), HRM and Performance, Chichester, Wiley, pp. 79- 96.
- 28- Hamilton, S, (2015), Regulatory compliance, case selection and coverage — calculating compliance gaps, E-Journal of Tax Research , Vol. 13, No. 2, pp. 616-673.
- 29- Harremi M, (2014), A Simple Analysis of the Tax Gap Balkan Region. Mediterranean, Journal of Social Sciences”, Vol. 5, No. 19, p. 365.
- 30- Herndon, T; Ash, M; Pollin, R, (2014) , Does high public debt consistently stifle economic growth? A critique of Reinhart and Rogoff, Cambridge Journal of Economics, Vol. 38, Issue 2 .
- 31- Heru Iswahyudi ,(2017), Tax reform and Noncompliance in Indonesia ,Journal of Indonesian Economy and Business , Vol. 32, No. 2, pp. 87 – 103 .
- 32- James Alm ,(2014) , Estimating the “Tax Gap” at the State Level: The Case of Georgia's Personal Income Tax , Public Budgeting & Finance , Vol. 34 ,No.4, pp.1-28.
- 33- Jiang, J., Wang, S. and Zhao, S, (2012), Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23 , No. 19, pp. 4025-4047.
- 34- Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., (2005), Innovation and Human Resource Management Fit : An Empirical Study, International Journal of Manpower, Vol. 26 ,No. 4, pp. 364-398.

- 35- Johns, A. and Slemrod, J (2010) , The Distribution of Income Tax Noncompliance, National Tax Journal ,Vol . 63 ,No.3 ,pp. 397–418.
- 36- Katou, A., & Budhwar, P. (2006) , Human resource management systems and organizational performance: A test of mediating model in the Greek manufacturing context. International Journal of Human Resource Management, Vol .17, No7, 1223–1253.
- 37- Kleven H.J ,(2014) , How Can Scandinavians Tax So Much? ,Journal of Economic Perspectives ,Vol. 28, No. 4, pp. 79-80.
- 38- Konrad Raczkowski , Bogdan Mróz , (2017) , Tax gap in the global economy , Journal of Money Laundering Control Vol.21, No. 4 ,pp.545-554 .
- 39- Neil Warren ,(2018) , Estimating tax gap is everything to an informed response to the digital era , E-Journal of Tax Research Vol. 16, No. 3, pp. 536-577.
- 40- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J. and Huang, J.C. (2017), Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: the moderating role of firm ownership, Academy of Management Journal, Vol. 60 , No. 3, pp. 1164-1188.
- 41- Liu. Y& Combs. J & Ketchen. D,(2010), The value of human resource management for organizational performance, Kelley school of business, Indiana university, PP. 503–511.
- 42- López Cotarelo. J, (2018), Line managers and HRM: a managerial discretion perspective, Human Resource Management Journal, Vol.28, No 2 , pp. 255-71.
- 43- Messersmith, J.G. and Guthrie, J.P, (2010), High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance, Human Resource Management, Vol. 49 ,No. 2, pp. 241-264.

- 44- Nolan, C.T. ,Garavan, T.N, (2016), Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature , International Journal of Management Reviews, Vol. 18, No. 1, pp. 85-107.
- 45- Oskooee, Hegerty, and Wilmeth (2017) , The Saving-Investment Gap and Income Inequality: Evidence from 16 Countries, Journal of Developing Areas: Vol. 46, No. 2.
- 46- Pomeranz, D, (2015), No taxation without information: Deterrence and selfenforcement in the value added tax, The American Economic Review, Vol. 105 No.8(8), pp.2539-2569.
- 47- Raed A.S. Abu Teir1 & Ren-Qian Zhang ,(2016) ,The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine , Journal of Human Resources Management and Labor Studies, ,Vol. 4, No. 1, pp. 65-83.
- 48- Riza Aryantoa, Avanti Fontanab, Adi Zakaria Afiffc ,(2015) , Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry , Social and Behavioral Sciences , Vol.211,pp. 874 – 879 .
- 49- Sandybayev, A., Houjeir, R., Reczey, I, (2018), Exploring trends in tourism motivation, a case of tourists visiting the United Arab Emirates, Noble International Journal of Social Sciences Research, Vol. 3 ,No.1 pp.1-8.
- 50- Simon James and Alison Edwards ,(2008) Developing Tax Policy in a Complex and Changing World , Economic analysis & Policy, Vol. 38 NO. 1 .pp.126-154.
- 51- Slemrod, J and Johns, A,(2010) , The distribution of income tax noncompliance, National Tax Journal , Vol. 63 , No.3, pp. 397– 418.
- 52- Solberg Soilen, K., Tontini, G. (2013), Knowledge Management Systems and Human Resource Management Policies for

- Innovation Benchmarking: a Study of ST Ericsson, International Journal of Innovation Science, 5(3), pp. 159-171.
- 53- Sung, S.Y. and Choi, J.N, (2018), Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation, Human Resource Management, Vol. 57, No. 6, pp. 1429-1442.
- 54- Tan. Ch & Nasurdin. A,(2011), Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 9, Issue 2. pp155-167.
- 55- Villios S, (2012) , Measuring the Tax Gap of Business Taxpayers in Australia ,Revenue Law Journal , Vol. 21, Iss. 1, pp. 2-21.
- 56- Wren-Lewis, S,(2018), Ending the microfoundations hegemony. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 34, pp. 55-69.
- 57- Yogesh Gaikwad , Nilesh Berad , (2015),Changing Role of HR in managing Global Recession ,Global journal of Commerce and management perspective , Vol.4, No .4 , pp.1-4 .
- 58- Zucman, Gabriel (2013) , The Missing Wealth of Nations: Are Europe and the US net Debtors or net Creditors?, Quarterly Journal of Economics, Vol.128 , No 3, pp 1321–1364.
- 59- Zhou, Y., Hong, Y. and Liu, J, (2013), Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance, Human Resource Management, Vol. 52, No. 2, pp. 263-288.

(ملحق البحث-الإستقصاء الموجه للمديرين والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية)

أولاً : الإستقصاء الموجه للمديرين :

السؤال الأول : فيما يلي مجموعة من الأبعاد والمقاييس التى تعكس إدارة الموارد البشرية الابتكارية بمصلحة الضرائب المصرية ، والمطلوب وضع علامة (√) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد أو مقياس منها ، علماً بأن أعلى درجة موافقة تحصل على وزن نسبي (٥) ، ثم (٤) لدرجة الموافقة التى تليها وهكذا ...

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	درجة الموافقة الأبعاد والمقاييس
					-تقديم الدعم المالى من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية .
					-التنفيذ الميدانى للأفكار الابتكارية للموارد البشرية بمصلحة الضرائب المصرية .
					-تسجيل براءات الإختراع لتوفير الحماية القانونية لابتكارات الموارد البشرية .
					-توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية لاكتساب الخبرة.
					-التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل مع الموارد البشرية الابتكارية .
					-تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية .
					-المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى بمصلحة الضرائب المصرية .
					-مشاركة الموارد البشرية الابتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية .
					-السماح للموارد البشرية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

					-تشجيع الإتصال غير الرسمي بالموارد البشرية الابتكارية .
					-تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .
					-توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد .
					-تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى .
					-توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي لأفكار الموارد البشرية الابتكارية .
					-التدريب التقتى الذى يسمح بالتنمية الذاتية .
					-إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية .
					-إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين .
					-إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى .
					-إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة .
					-إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية .

السؤال الثانى : فيما يلى مجموعة من الأبعاد والمقاييس التى تعكس الفجوة الإقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، والمطلوب وضع علامة (√) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد أو مقياس منها ، علماً بأن أعلى درجة موافقة تحصل على وزن نسبي (٥) ، ثم (٤) لدرجة الموافقة التى تليها وهكذا ...

درجة الموافقة					الأبعاد والمقاييس
غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					-الأساليب غير المشروعة التى يستخدمها الممول لعدم دفع الضريبة المكلف بها قانوناً .
					-تقديم الممول إقرارات ضريبية مضللة .
					-التحايل فى تحديد حجم العبء الضريبى .
					-إثبات وضعية قانونية مخالفة للحقيقة .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

					-عدم إحكام الرقابة على الإقرارات الضريبية .
					-التخلص المشروع من دفع الضريبة.
					-تقديم الإقرارات الضريبية بطريقة إحتيالية.
					-إمتناع الممول عن القيام بتصرفات معينة .
					-تجنب إظهار الثروة الحقيقية للمول .
					-الدعم المشروع من المؤسسات المتعاملة .
					-عدم إمام الممولين بالتشريعات الضريبية .
					-القصور في ثقافة الإلتزام الضريبي .
					-عدم الإلمام بالعقوبات والجزاء القانونية.
					-نقص المعرفة بالإجراءات الفنية الضريبية.
					-القصور في متابعة توقيتات دفع الضريبة.
					-أنشطة غير شرعية يتم احفاء عواندها .
					-أنشطة غير شرعية يتم غسل أموالها .
					-أنشطة غير مسجلة لا تخضع للرقابة .
					-إنتشار ظاهرة المنتجات مجهولة المصدر.
					-تزايد ظاهرة التضخم السعري للعملات الأجنبية مقابل تآكل قيمة العملة الوطنية .

السؤال الثالث : فيما يلي مجموعة من المتغيرات الضريبية التي يمكن أن تساهم في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، والمطلوب وضع علامة (√) أمام درجة موافقة سيادتكم والتي تعكس درجة تأثير كل متغير منها .

أولاً : تأثير متغيرات دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية
					-تقديم الدعم المالي من جانب الإدارة العليا للمشروعات الابتكارية للموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الموجة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

					-التنفيذ الميدانى للأفكار الإبتكارية للموارد البشرية .
					-تسجيل براءات الإختراع لتوفير الحماية القانونية للابتكارات
					-توفير متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى للموارد البشرية ، وإرسالها إلى بيئات التعلم الدولية لاكتساب الخبرة.
					-التوسع فى تطبيق سياسة الباب المفتوح عند التعامل مع الموارد البشرية الإبتكارية .

ثانياً : تأثير متغيرات تمكين الموارد البشرية الإبتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات تمكين الموارد البشرية الإبتكارية
					-تفويض السلطة للموارد البشرية الإبتكارية .
					-المشاركة فى اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمى بمصلحة الضرائب المصرية .
					-مشاركة الموارد البشرية الإبتكارية فى معالجة المشكلات غير التقليدية .
					-السماح للموارد البشرية بتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً .
					تشجيع الإتصال غير الرسمى بالموارد البشرية الإبتكارية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة العجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...
د/ هانى محمد السعيد محمد

ثالثاً : تأثير متغيرات تدريب وتنمية الموارد البشرية الإبتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات تدريب وتنمية الموارد البشرية الإبتكارية
					-تقديم برامج تدريب غير تقليدية فى ضوء المقاييس التدريبية العالمية .
					-توفير بيئة تدريبية للتعلم عن بعد .
					-تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى .
					-توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بالتطبيق التجريبي .
					-التدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية .

رابعاً : تأثير متغيرات إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الإبتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الإبتكارية
					-إعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الإبتكارية للموارد البشرية .
					-إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين .
					-إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى .
					-إعادة تصميم نظم التعويض فى المصلحة .
					-إعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

ثانياً : الإستقصاء الموجه للعاملين :

يوجد تطابق فى السؤالين الأول والثانى بقانمتى الإستقصاء الموجهتين للمديرين والعاملين فى مصلحة الضرائب المصرية ، نظراً لأنه تم إعدادهما لاختبار معنوية الفروق بين آراء فئتي مجتمع البحث حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الابتكارية وأبعاد الفجوة الاقتصادية للأداء بالمصلحة ، أما السؤال الثالث فى قائمة العاملين فقد تضمن نفس المتغيرات موضع الدراسة والتحليل ، ولكن تم صياغته بأسلوب يتناسب مع فئة العاملين على النحو التالى :

السؤال الثالث : فيما يلى مجموعة من المتغيرات الضريبية التى يمكن أن تساهم فى معالجة الفجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ، والمطلوب وضع علامة (√) أمام درجة موافقة سيادتكم والتى تعكس درجة تأثير كل متغير منها .

أولاً : تأثير متغيرات دعم الإدارة العليا

للموارد البشرية الابتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الابتكارية
					-تقدم الإدارة العليا الدعم المالى للمشروعات الابتكارية .
					يتم تنفيذ الأفكار الابتكارية للموارد البشرية بشكل ميدانى .
					- يتم توفير الحماية القانونية للابتكارات من خلال تسجيل براءات الإختراع
					-تتوافر متطلبات إنشاء بيئة التعلم الذاتى ويتم ارسال العاملين لبيئات التعلم الدولية لاكتساب الخبرة.
					-يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كمدخل لدعم الموارد البشرية الابتكارية .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة العجوة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانئ محمد السعيد محبده

ثانياً : تأثير متغيرات تمكين الموارد البشرية الابتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات تمكين الموارد البشرية الابتكارية
					-يتم تفويض السلطة للموارد البشرية الابتكارية بالمصلحة .
					-تشارك الموارد البشرية الابتكارية في اتخاذ قرارات التغيير والتطوير التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية .
					-تشارك الموارد البشرية الابتكارية في معالجة المشكلات غير التقليدية .
					-يتم تكوين فرق عمل من الموارد البشرية الابتكارية يتم إدارتها ذاتيا بدون قيود تنظيمية من جانب المديرين .
					-تشجيع عمليات الإتصال غير الرسمي بدون قيود تنظيمية .

ثالثاً : تأثير متغيرات تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	متغيرات تدريب وتنمية الموارد البشرية الابتكارية
					-تحصل الموارد البشرية الابتكارية على برامج تدريب غير تقليدية في ضوء المقاييس التدريبية العالمية ، بما يسمح بالإستفادة من التجارب الدولية في مجال التدريب .
					-توفر المصلحة للموارد البشرية الابتكارية بيئة تدريبية للتعلم عن بعد ، مما يساعد على الإستفادة من البرامج التدريبية ودون تعطيل العمل .

إدارة الموارد البشرية الابتكارية ودورها في معالجة الجودة الاقتصادية للأداء بمصلحة الضرائب المصرية ...

د/ هانى محمد السعيد محبده

					-تركز البرامج التدريبية فى مصلحة الضرائب على تنمية المهارات الذهنية والتصور الكلى للعاملين ، الأمر الذى يساهم فى بناء قيادات جديدة مستقبلية ذات رؤية شاملة .
					-تركز إدارة المصلحة على توفير بيئة تدريبية للمحاكاة تسمح بتطبيق أفكار الموارد البشرية فى بيئة مماثلة للواقع العملى .
					-تركز إدارة المصلحة على توفير التدريب التقنى الذى يسمح بالتنمية الذاتية للموارد البشرية الابتكارية .

رابعاً : تأثير متغيرات إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية :

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير محدد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالموارد البشرية الابتكارية
					تقوم إدارة المصلحة بإعادة تصميم وتحليل الوظائف بما يسمح بإبراز القدرات الابتكارية للموارد البشرية .
					تركز إدارة مصلحة الضرائب على إعادة هيكلة نظم الإستقطاب والتعيين لى يتم التوسع فى جذب وتعيين الموارد البشرية الابتكارية .
					يتم التركيز فى مصلحة الضرائب على إعادة هيكلة الوظائف بما يسمح بالاثراء الوظيفى ، وتقديم أدوار ابتكارية إلى جانب المهام الرسمية التقليدية .
					تقوم إدارة المصلحة بإعادة تصميم نظم التعويض لإعطاء الموارد البشرية الابتكارية المقابل المادى الذى يتناسب مع قدراتها الابتكارية .
					تقوم إدارة مصلحة الضرائب بإعادة تصميم نظم الصحة والسلامة المهنية للحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية الابتكارية بأقصى درجة ممكنة .