

أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية

The impact of Relational Capital on Organizational Performance in the Egyptian Tax Authority.

إعداد

د. احمد السيد كردي
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة الازهر

د. عبير يحي السيد برهومة
مراجع فحص بمركز كبار
ممولي المهن الحرة
بمصلحة الضرائب المصرية

المستخلص:

شهدت مؤسسات القطاع الحكومي في مصر وبشكل خاص مصلحة الضرائب المصرية تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح رأس مال العلاقات واحدًا من أبرز التحديات التي تواجهها، حيث تكمن مشكلة البحث في عدم التركيز الكافي على رأس مال العلاقات، وكيف يمكن لرأس مال العلاقات أن يكون عنصرًا محوريًا في تحقيق أهداف المصلحة وتحسين أدائها التنظيمي. لذا يسعى البحث إلى التعرف على مدى الاهتمام برأس مال العلاقات والأداء التنظيمي، ومدى أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في الموظفين بمصلحة الضرائب المصرية، وبلغت استجابات العينة ٣٥٠ مفردة. وتوصل البحث إلى أن الاهتمام برأس مال العلاقات كان بدرجة متوسطة، وأن فاعلية الأداء التنظيمي بالمصلحة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك ارتباط بين أبعاد رأس مال العلاقات، وأبعاد الأداء التنظيمي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية وأوصى البحث بقياس رضا الممولين بشكل دوري عبر استطلاعات الرأي، والاهتمام ببناء صورة ذهنية إيجابية لدى الممولين.

الكلمات المفتاحية: رأس مال العلاقات، الأداء التنظيمي، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع الممولين، العلاقة مع الحكومة، الأداء المالي، الأداء التكنولوجي، الأداء البشري، الأداء الفني، مصلحة الضرائب المصرية.

Abstract:

Government institutions in Egypt, particularly the Egyptian Tax Authority, have undergone significant transformations in recent years. Relational capital has emerged as one of the prominent challenges facing these institutions. The research problem lies in the insufficient focus on relational capital and how it can be a pivotal element in achieving the goals of the authority and improving its organizational performance. Therefore, this study seeks to understand the extent of attention given to relational capital and its impact on organizational performance within the Egyptian Tax Authority. The research adopts a descriptive-analytical approach and targets employees of the Egyptian Tax Authority, with a sample of 350 respondents. The study findings indicate that the attention to relational capital is of moderate level, and the effectiveness of organizational performance within the authority is also at a moderate level. Furthermore, there is a statistically significant relationship between the dimensions of relational capital and the dimensions of organizational performance. The research highlights the importance of regularly measuring the satisfaction of taxpayers through opinion surveys and emphasizes the need to build a positive mental image among taxpayers.

Keywords: Relationship Capital, Organizational Performance, Employee Relations, Relations with Funders, Government Relations, Financial Performance, Technological Performance, Human Performance, Technical Performance, Egyptian Tax Authority.

أولاً: المقدمة.

تُعَدُّ مصلحة الضرائب المصرية من بين الجهات الحكومية الرئيسية التي تلعب دورًا بارزًا في تحقيق الاستقرار المالي وتمويل الخدمات العامة في جمهورية مصر العربية. في سياق التحديات المالية المتجددة والمتزايدة باستمرار، يصبح تحسين الأداء التنظيمي لهذه المصلحة أمرًا ضروريًا لتحقيق أهداف التنمية والاستدامة الاقتصادية في البلاد. (١)

في هذا السياق، تأخذ مصلحة الضرائب المصرية دورًا مهمًا جدًا في جمع الضرائب وتنظيم المالية العامة للبلاد. وبناءً على طبيعة أعمالها، يشمل نجاحها تفاعلات مع مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية، بما في ذلك الممولين، والحكومة، والموظفين. (٢)

وقد تم إنشاء مصلحة الضرائب المصرية في سنة ١٩٣٩م واعتمدت منذ انشائها على الالتزام الجبري بسداد الضريبة وهو ما أدى إلى وجود علاقات متوترة بين أطراف منظومة العمل الضريبي من عاملين وممولين ومحاسبين ومحاوالات التهرب الضريبي ووجود اقتصاد موازي لا يتم سداد الضرائب المستحقة عليه، وفي سنة ٢٠٠٥م حاولت وزارة المالية ومصلحة الضرائب المصرية تغيير فلسفة العمل الضريبي من خلال إصدار القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥م والذي يعتمد على الالتزام الطوعي للممولين ومحاولة تحسين الصورة الذهنية عن مصلحة الضرائب المصرية. (٣)

وتعمل رسالة تطوير مصلحة الضرائب المصرية على رفع كفاءة الإدارة الضريبية عن طريق تبسيط الإجراءات على الممولين، والعاملين بالمصلحة، وإتاحة أحدث تكنولوجيا رقمية متطورة في الأعمال الضريبية من خلال موظفين أكفاء، وهيكل تنظيمي مرحلي موحد يتناسب مع أهداف التطوير مما يحقق زيادة فعالية التحصيل الضريبي، وتقليل تكلفة التحصيل. والعمل على زيادة الحصيلة عن طريق حصر، ودمج الاقتصاد غير الرسمي، وتوسيع القاعدة الضريبية، وإحكام السيطرة

على التهرب الضريبي الجزئي والكلي، وزيادة فعالية التحصيل عن طريق الوصول إلى العدد الأمثل من المأموريات الذي يؤدي إلى رفع درجات السيطرة، والإحكام على العمل الضريبي، وتعزيز ثقافة الالتزام الطوعي للمجتمع الضريبي.^(٤) ويتعلق الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب بقدرة المصلحة على تحقيق أهدافها المنشودة من جمع الضرائب وإدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية عالية. وتعتمد كفاءة وفاعلية المصلحة في تحقيق أهدافها على عدد من العوامل، مثل التنظيم والتخطيط الفعالين وتوفير الموارد الكافية والمناسبة وتحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.^(٥)

وانطلاقاً مما سبق تبين أن هناك مجالاً جديداً وواسعاً للبحث والاهتمام في مصلحة الضرائب المصرية، وهو دراسة مدى أثر الاهتمام برأس مال العلاقات على الأداء في مصلحة الضرائب المصرية.

ثانياً: مصطلحات البحث.

مفهوم رأس مال العلاقات: يعرف بأنه المعرفة والقيمة الناتجة عن العلاقات الخارجية للمنظمة كالعلاقات مع العملاء ومدى ولائهم للمنظمة، والعلاقات مع الموردين الذين تعتمد المنظمة عليهم، والعلاقات مع المصادر الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة (مثل الحلفاء والشركاء وأطراف الاتفاقيات والحكومة.. إلخ) لذا يركز على العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.^(٦)

وعرف رأس مال العلاقات بأنه مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفاعلية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية، ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة.^(٧) وعليه يمكن تعريف رأس مال العلاقات إجرائياً في مصلحة الضرائب المصرية بأنه يشمل القيمة والموارد التي تنشأ عن التفاعلات والعلاقات بين المصلحة ومختلف الجهات المعنية. هذا يمكن أن يشمل العلاقات مع الموظفين الداخليين

والمسؤولين الحكوميين والممولين والعملاء والجهات الخارجية الأخرى التي تؤثر على أداء المصلحة وتساهم في تحقيق أهدافها.

وفيما يلي المفاهيم الخاصة بأهم أبعاد رأس مال العلاقات والتي تم الاعتماد

عليها في البحث الحالي:

- **العلاقات مع العاملين:** العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء والرضا لدى العاملين. (٨)
- **العلاقات مع الممولين:** تشير إلى التفاعلات والتواصل الذي يحدث بين الجهات الحكومية أو المؤسسات الضريبية والأفراد أو الكيانات التي يجب عليها دفع الضرائب أو الرسوم. هذه العلاقات تشمل جميع الأنشطة والتفاعلات التي تحدث بين الجهة الجبائية والممولين، بدءاً من تقديم المعلومات الضريبية واستشارات الضرائب وصولاً إلى تقديم التصاريح والتقارير الضريبية، وأيضاً إجراءات تصفية الضرائب والاستفسارات والاعتراضات. (٩)
- **العلاقة مع الحكومة:** تشير إلى التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين مصلحة ضرائب أو جهة حكومية معينة والحكومة الرئيسية أو الجهاز الحكومي العام في الدولة. هذه العلاقة تشمل جميع الأنشطة والتفاعلات التي تحدث بين المصلحة والجهاز الحكومي، بما في ذلك التقارير الضريبية والإشراف والتنظيم وتبادل المعلومات والتعاون في مجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بالضرائب والمالية العامة. (١٠)

مفهوم الأداء التنظيمي: أنه ذلك الانعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة

في تحقيق الأهداف الخاصة بأعمالها، بمعنى أنه كلما نجحت المنظمة في تحقيق ما

تتشده من أهداف كلما تم الحكم على أدائها بالنجاح وذلك سواء كانت هذه الأهداف كمية أو وصفية. (١١)

ويُستخدم الأداء التنظيمي لقياس وتقييم كفاءة وفعالية أداء منظمة أو مؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بمهامها وواجباتها بشكل فعال وفعال. يتعلق الأداء التنظيمي بقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية ومعايير الأداء المحددة وتقييم الجودة والكفاءة في تنفيذ العمليات والبرامج والخدمات. (١٢)

وعليه يمكن تعريف **الأداء التنظيمي** بأنه المحصلة النهائية للجهد الذي يبذله جميع أفراد و فرق العمل داخل المنظمة بصورة متناغمة، ومدى مرونة وتوافق نتائج وأهداف المنظمة مع البيئة المحيطة، وكذا نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتأثيرها في العاملين بها والمجتمع.

وفيما يلي المفاهيم الخاصة بأهم أبعاد الأداء التنظيمي والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي:

- **الأداء المالي:** هو جانب الأداء الذي يتعلق بالقدرة على تحقيق الأهداف المالية وتحقيق الأرباح للمؤسسة أو الشركة. ويعكس الأداء المالي مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة للموارد المالية والاستفادة الأمثل منها لتحقيق الأهداف المحددة. (١٣)
- **الأداء التكنولوجي:** هو جزء من الأداء التنظيمي ويتعلق بمدى فاعلية وكفاءة استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المحددة. ويشمل الأداء التكنولوجي استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية في تحسين الإنتاجية والجودة والتكاليف والتسويق وتحسين خدمات العملاء. (١٤)
- **الأداء الفني:** هو جزء يتعلق بمستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام والوظائف الفنية المطلوبة من الموظفين والعاملين في المؤسسة. (١٥)
- **الأداء البشري:** يشير إلى مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنظمة. ويتمثل الأداء البشري في القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من

خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرار وإدارة الموارد البشرية. (١٦)

ثالثاً: الدراسات السابقة.

هدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣) إلى قياس مدى فاعلية رأس مال العلاقات مع (العاملين - الممولين - الحكومة) في مصلحة الضرائب المصرية. وقياس مدى فاعلية تحسين الأداء (المالي - التكنولوجي - الفني - البشري) في المصلحة. وتحديد أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء بالمصلحة وتحقيق أهدافها. وتحديد مدى وجود اختلافات بين اتجاهات عينة الدراسة حول رأس مال العلاقات وتحسين الأداء بالمصلحة. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية رأس مال العلاقات كانت بدرجة متوسطة وأن تحسين الأداء بالمصلحة كان بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء، وأن هناك أثر لرأس مال العلاقات على تحسين الأداء في مصلحة الضرائب المصرية، وتبين وجود فروق بين اتجاهات عينة الدراسة حول رأس مال العلاقات وتحسين الأداء باختلاف المستوى الوظيفي. وتبين عدم وجود فروق بين اتجاهات عينة الدراسة حول رأس مال العلاقات وتحسين الأداء باختلاف النوع والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة. (١٧)

وقامت دراسة (Chatterji, & Kiran, 2023) بغرض استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري للجامعات وأدائها، وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على مجموعة البيانات التي تضم ٥٩٠ مشاركاً، وأظهر النموذج المقترح أن رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقات له تأثير كبير على أداء الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقات لهم تأثير كبير على أداء الجامعة. (١٨)

وهدفنا دراسة (O'Connor, et al, 2023) إلى التعرف على الدور الوسيط للابتكار الأخضر اللامع في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والأداء البيئي. بناءً على دراسة استقصائية شملت ١٠٥ شركة إيرانية عامة مدرجة، تشير

النتائج إلى أن عناصر رأس المال الفكري الأخضر لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء البيئي. بدلاً من ذلك، فإنها تؤثر على الأداء البيئي فقط من خلال قناة الابتكار الأخضر اللافت للنظر كمتغير وسيط. هذه هي الدراسة الأولى التي تُدرج في نفس الوقت نظرية تنسيق الموارد في رأس المال الفكري الأخضر وأدب البراعة. تقدم نتائج الدراسة رؤى جديدة حول مسألة كيفية تحقيق المؤسسات أقصى استفادة من تنسيق أصولها وقدراتها الخضراء المتنوعة، بما في ذلك رأس المال الفكري الأخضر والابتكار الأخضر الرائع.^(١٩)

وهدفت دراسة (Qavami, 2023) إلى التعرف على تقييم تأثير ضريبة القيمة المضافة على أداء المؤسسات في صناعتي الخدمات والتصنيع في محافظات خراسان في إيران. أما النتيجة الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة فهي أن ضريبة القيمة المضافة لها تأثير سلبي على أداء المؤسسات في الصناعتين المدروستين، حيث تؤثر سلباً على المبيعات والأرباح والإنتاجية، وتزيد من التكاليف وتخفيض من كفاءة الاستخدام الإجمالية للموارد.^(٢٠)

وهدفت دراسة (Abd-Elrahman, et al., 2022) إلى معرفة تأثير جودة الخدمة كوسيط في العلاقة بين رأس المال العلاقات والأداء التنظيمي داخل قطاع الاتصالات المحمولة في مصر. وأظهرت النتائج أن "علاقات العملاء والموردين" و "القدرة التسويقية" للشركة تؤثر إيجابياً على كل من الأداء التنظيمي وجودة الخدمة، وأن "معرفة العملاء" تؤثر إيجابياً على جودة الخدمة فقط، بينما لا تتصل "التحالفات الاستراتيجية والتراخيص والاتفاقيات" بجودة الخدمة أو الأداء التنظيمي. وعلاوة على ذلك، تم العثور على أن جودة الخدمة تؤثر بشكل كامل كوسيط في تأثير رأس المال العلاقات على الأداء التنظيمي.^(٢١)

وهدفت دراسة (أبو عيش, ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع رأس مال العلاقات، والوقوف على مدى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد مدى أثر رأس مال العلاقات على تحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن مدى وجود اختلافات

بين آراء مفردات الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة زهراء المعادي للاستثمار والتعمير. تبين أن الاهتمام برأس مال العلاقات كان بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لرأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بشركة زهراء المعادي للاستثمار والتعمير. (٢٢)

وهدفت دراسة (Fernandez-Olmos, et al, 2021) إلى التركيز على رأس مال العلاقات الاجتماعي في المصانع العائلية. ومعرفة مدى تأثير رأس مال العلاقات الاجتماعي بالطبيعة العائلية للشركة وهل هو في نفس الوقت أحد السوابق الرئيسية لأداء المصانع الإسبانية. باستخدام عينة من ١١٠ من المصانع العائلية، تم تنفيذ نهج بارون وكيني للتحقيق في العلاقات بين رأس مال العلاقات الاجتماعي وأداء المصنع العائلي. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستوى أعلى من رأس المال الاجتماعي علاقات، وأن العلاقة الإيجابية بين رأس مال العلاقات الاجتماعي والأداء يتم الحفاظ عليها في عينة شركة عائلية وأن الجيل المسيطر يؤثر بالتتابع على الأداء من خلال تأثيره على رأس مال العلاقات الاجتماعي. (٢٣)

وهدفت دراسة (بيصار, وآخرون, ٢٠٢٠) إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية في ضوء المتطلبات البيئية والقيام بإجراءات لتحسين وضع المصلحة مما يساهم في تعزيز الإيرادات (الحصيلة) على المدى البعيد. وتم جمع البيانات الخاصة بالأداء المالي متمثلة في الحصيلة الضريبية وبيانات الأداء البشري متمثلة في مكافآت التدريب وتكاليف البرامج التدريبية وبيانات الأداء التسويقي متمثلة في نفقات النشر والإعلان وبيانات الأداء الفني متمثلة في تكاليف البحوث والتطوير. تم استخدام المنهج الاستقرائي. وقد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي الحصيلة وكل من الأداء التسويقي والفني والبشري، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين إجمالي الحصيلة والأداء البشري. (٢٤)

وهدفت دراسة (AlQershi, et al., 2020) إلى استكشاف المشاكل التحكومية لرأس مال العلاقات على العلاقات بين الأطراف وإدارة علاقات العملاء

وأداء الشركات الصناعية اليمنية الصغيرة والمتوسطة وعددهم ٢٨٤ شركة. أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير ملحوظ لثلاث أبعاد من إدارة علاقات العملاء على الأداء. وتم فحص تأثيرات التحكم لرأس مال العلاقات على هذه العلاقة وتبين أنها كانت ملحوظة فقط لبعدي إدارة علاقات العملاء المستندة إلى التكنولوجيا وتنظيم إدارة علاقات العملاء. ولم يكن للتركيز الرئيسي على العملاء وإدارة المعرفة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء أي تأثير. (٢٥)

وقامت دراسة (Cabriló, et al, 2020) بغرض استكشاف الدور الوسيط لممارسات تقنية المعلومات في زيادة القدرة التنظيمية لتوليد أداء الابتكار من رأس مال العلاقات (الداخلي والخارجي) ورأس المال الائتماني. وأظهرت النتائج أن العلاقات الداخلية والثقة المضمنة في علاقات الشركات تلعب دورا مهما في أداء الابتكار للشركات التايوانية، وكشفت عن نهج أكثر انغلاقا للابتكار. كما أكدت النتائج الدور المهم لتقدم تكنولوجيا المعلومات في تضخيم تأثير العلاقات الداخلية والخارجية وتكوين الثقة على أداء الابتكار. مع توضيح العديد من التكوينات التي تؤدي إلى أداء ابتكار فائق. (٢٦)

وهدفنا دراسة (رزق، وآخرون, ٢٠١٩) إلى تحديد أثر الإفصاح عن رأس مال العلاقات على القيمة السوقية للشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية من خلال تناول المنظور المحاسبي لرؤوس الأموال المتعددة، ودور الإفصاح عن رأس مال العلاقات في تعزيز قيمة المنشأة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الإفصاح عن رأس مال العلاقات يؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للشركات، كما أن مفهوم قيمة الشركة يجب أن يعكس المبلغ المعادل لها ككل، أي لا يقتصر على الأصول المملوكة لها فقط ولكن يشمل أيضا البيئة الداخلية للشركة بما فيها من علاقات داخلية بين الأفراد والعاملين وكذلك البيئة الخارجية لها بما تشمله من علاقات مع الموردين والوكلاء والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح. (٢٧)

وهدفت دراسة: (محمد، ٢٠١٨)، إلى قياس العلاقة بين رأس مال العلاقات كأحد أبعاد رأس المال الفكري، والأداء المجتمعي بهيئة قناة السويس، حيث تم فحص ودراسة مقومات بناء وتنمية رأس المال الفكري (المحافظة، صناعة، استقطاب، وتنشيط رأس المال الفكري) وتأثرها على كفاءة وفعالية رأس مال العلاقات والأداء المجتمعي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لمقومات بناء وتنمية رأس المال الفكري مجتمعة على كفاءة رأس مال العلاقات والأداء المجتمعي، ويوجد تأثير معنوي لرأس مال العلاقات على الأداء المجتمعي، وذلك من وجهة نظر (الإدارة العليا، والعاملين) بهيئة قناة السويس.^(٢٨)

وهدفت دراسة (Yu, & Huo, 2018) إلى دراسة آثار رأس المال العلاقات على تكامل جودة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي من منظور شامل لسلسلة التوريد بأكملها. وأشارت النتائج إلى أنه باستثناء رأس المال العلاقات الداخلي الذي لا يكون له تأثير كبير على تكامل جودة العمل، فإن المورد، ورأس المال العلاقات الداخلي والعمل له تأثيرات إيجابية على المورد، والتكامل الداخلي وجودة العملاء، مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء التشغيلي. تظهر النتائج أيضا أن رأس المال العلاقات الداخلي له تأثيرات إيجابية على رأس المال العلاقي للموردين والعملاء، وأن تكامل الجودة الداخلية له تأثيرات إيجابية على تكامل جودة الموردين والعملاء.^(٢٩)

وهدفت دراسة (رحاب، ٢٠١٧) إلى معرفة مدى الوعي لدى كافة العاملين بالمصارف التجارية الليبية بأهمية رأس المال العلاقات الأمر الذي من الممكن أن ينعكس على قدرة هذه المصارف على تحقيق أهدافها بشكل عام وأهداف أصحاب المصالح بشكل خاص، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال العلاقات على تحقيق أهداف أصحاب المصالح في المصارف التجارية الليبية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لرأس المال العلاقات (العلاقة مع العاملين - العلاقة مع العملاء - العلاقة مع الحكومة) على تحقيق أهداف أصحاب المصالح في المصارف التجارية الليبية.^(٣٠)

واستهدفت دراسة (Asiaei. & Jusoh. 2015) استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في المؤسسات العامة الإيرانية المدرجة ببورصة الأوراق المالية. واعتمدت منهجية الدراسة على تحليل بيانات تم جمعها بواسطة قوائم استقصاء لعدد من المدراء الماليين في عدد (١٢٨) شركة عامة مدرجة في بورصة طهران، من أجل التوصل إلى تصور شامل ومتعدد الأبعاد لرأس المال الفكري يساعد في معالجة عدم الكفاءة في استغلال رأس المال الفكري. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تطوير رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، في حين أن الثقة في المنظمة هي المحدد الرئيس لجميع عناصر رأس المال الفكري: (البشري، الهيكلي، العلاقات، ورأس المال الاجتماعي). كما أن الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات من المحتمل أن يحقق تحسنا في الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة الإيرانية المدرجة ببورصة طهران. (٣١)

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع رأس مال العلاقات، وموضوع الأداء التنظيمي في المنظمات والقطاعات المختلفة. وقد أكدت معظم الدراسات على ضرورة الاهتمام بدراسة هذه الموضوعات، واعتبرتها من العوامل الهامة المؤثرة على أداء وفاعلية المنظمات والموظفين بها.

هناك بعض الدراسات التي تناولت رأس مال العلاقات في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى، أهمها: . ودور رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في دراسة (أبو عيش، ٢٠٢١) وتأثر رأس مال العلاقات الاجتماعي بالطبيعة العائلية للشركة في دراسة (Fernandez-Olmos, et al, 2021) والعلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في دراسة (Asiaei. & Jusoh. 2015).

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس مال العلاقات والأداء: دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣)، حيث تناولت أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء بمصلحة الضرائب المصرية، ودراسة (O'Connor, et al, 2023) التي تناولت الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والأداء البيئي، ودراسة (Chatterji, & Kiran, 2023)، التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري للجامعات وأدائها، ودراسة (AIQershi, et al., 2020) لتي قامت لاستكشاف المشاكل التحكيمية لرأس مال العلاقات على العلاقات بين الأطراف وإدارة علاقات العملاء وأداء الشركات، ودراسة: (محمد، ٢٠١٨) التي تناولت العلاقة بين رأس مال العلاقات كأحد أبعاد رأس المال الفكري، والأداء المجتمعي بهيئة قناة السويس. وفيما يلي أهم أبعاد رأس مال العلاقات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

جدول رقم (١): أهم أبعاد رأس مال العلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة.

العلاقة مع العاملين	العلاقة مع العملاء	العلاقة مع المساهمين	العلاقة مع الموردين	العلاقة مع الوكلاء	العلاقة مع الحكومة	الدراسات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣)
√	√	√	√		√	دراسة (Cabrillo, et al, 2021).
√	√	√	√	√		دراسة: (رزق، وآخرون، ٢٠١٩).
√	√	√	√			دراسة (Yu, & Huo, 2018).
√	√	√	√		√	دراسة: (رحاب، ٢٠١٧).
٤	٥	١	٣	١	٢	الإجمالي

وهناك بعض الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى، أهمها: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية في ضوء المتطلبات البيئية في دراسة (بيصار، وآخرون، ٢٠٢٠) والتعرف على تقييم تأثير الضريبة القيمة المضافة على أداء المؤسسات في صناعتي الخدمات والتصنيع في دراسة (Qavami, 2023).

يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة في القصور في تناول العلاقة بين رأس مال العلاقات وتحقيق الأداء التنظيمي. لذا، فإن الدراسة الحالية، تعالج هذا القصور من خلال تناول أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية.

رابعاً: مشكلة البحث.

شهدت مؤسسات القطاع الحكومي في مصر وبشكل خاص مصلحة الضرائب المصرية تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح رأس مال العلاقات واحداً من أبرز التحديات التي تواجهها. ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وتم جمع بيانات من عدد من الموظفين في بعض إدارات المصلحة بلغ عددهم (٣٠) مفردة، وكانت النتائج الدراسة الاستطلاعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): نتائج الاستجابات في الدراسة الاستطلاعية.

م	العبارات	موافق		محايد		معارض	
		تكرارا	%	تكرارا	%	تكرارا	%
١	إدارة المصلحة تولي اهتمامها بالعلاقات الودية مع العاملين.	١٦	٥٣.٣	٦	٢٠.٠	٨	٢٦.٦
٢	تسعى المصلحة لإقامة علاقات طيبة مع الممولين.	١٢	٤٠.٠	٧	٢٣.٣	١١	٣٦.٦
٣	يدرك العاملون بالمصلحة أبعاد رأس مال العلاقات وكيفية استثماره.	١٠	٣٣.٤	٨	٢٦.٦	١٢	٤٠.٠
٤	تحرص المصلحة على حصول الممولين على المعلومات الدقيقة والمفصلة في أي وقت.	١١	٣٦.٦	١٢	٤٠.٠	٧	٢٣.٣
	متوسط رأس مال العلاقات	١٢	٤٠.٠	٨	٢٦.٦	١٠	٣٣.٤
١	تهتم المصلحة بتنمية العاملين وزيادة مهاراتهم لتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء.	١٢	٤٠.٠	١١	٣٦.٦	٧	٢٣.٣
٢	تهتم المصلحة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.	١٥	٥٠.٠	٩	٣٠.٠	٦	٢٠.٠
٣	إعادة النظر بصفة دورية في معايير تقييم الأداء على ضوء أي مستجدات في ظروف ومناخ العمل.	٩	٣٠.٠	١٥	٥٠.٠	٦	٢٠.٠
٤	تقديم معلومات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون لإتاحة الفرصة لهم في تحسين الأداء.	٩	٣٠.٠	١٢	٤٠.٠	٣	١٠.٠
	متوسط الأداء التنظيمي	١٤.٥	٤٧.٥	١١	٣٦.٦	٥.٥	١٧.٦

بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لرأس مال العلاقات أن إدارة المصلحة تولي اهتمامها بالعلاقات الودية مع العاملين، كما تسعى لإقامة علاقات طيبة مع الممولين. وقد استنتج الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى افتقاد بعض المديرين والعاملين في المصلحة إلى إدراك وفهم أبعاد رأس مال العلاقات

وكيفية استثماره. وبالنسبة للأداء التنظيمي تبين أنه تهتم المصلحة بتنمية العاملين وزيادة مهاراتهم لتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء، وتهتم المصلحة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه. إلا أن هناك بعض القصور في إعادة النظر بصفة دورية في معايير تقييم الأداء على ضوء أي مستجدات في ظروف ومناخ العمل، وقصور في تقديم معلومات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون لإتاحة الفرصة لهم في تحسين الأداء.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في أن رأس مال العلاقات ليس محل اهتمام بالشكل المناسب في تأثيره على تحسين الأداء بمصلحة الضرائب المصرية، لذا لا بد من التصدي لهذه المشكلة. ومن ثم تطلب الأمر ضرورة البحث عن الوسائل التي تمكن المصلحة من مواجهة تلك المشكلة، وتحسين أدائها، ولعل أحد أهم الوسائل التي يمكن استخدامها هو التركيز على علاقاتها مع العاملين والممولين والحكومة، ومن حيث مدي مساهمة رأس مال العلاقات بأبعاده في تحقيق أهداف المصلحة، وتطوير أدائها. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى فاعلية رأس مال العلاقات بمصلحة الضرائب المصرية؟
- ٢- ما مدى فاعلية الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية؟
- ٣- ما أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية؟

خامساً: أهداف البحث.

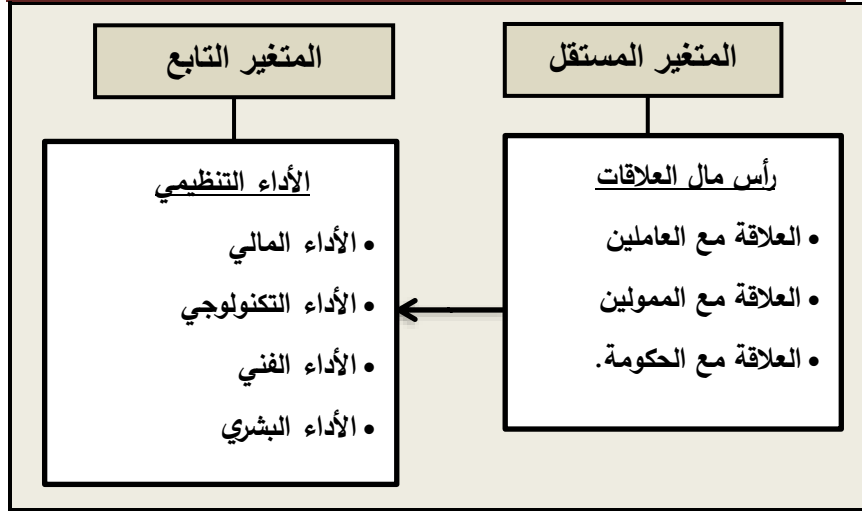
- ١- قياس مدى فاعلية رأس مال العلاقات مع (العاملين- الممولين- الحكومة) في مصلحة الضرائب المصرية.
- ٢- قياس مدى فاعلية الأداء (المالي- التكنولوجي- الفني- البشري) في مصلحة الضرائب المصرية.
- ٣- تحديد مدى أثر أبعاد رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية.

سادسا: أهمية البحث.

- ١- تتمثل أهمية البحث من حيث المجال التطبيقي، حيث أن الضرائب هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد المصري، وهي تمثل ما يقرب من ٨٠٪ من إيرادات الدولة للموازنة العامة وتقوم من خلالها بتغطية نفقاتها.
- ٢- تكمن أهمية البحث في تناول موضوع إداري أصبح يمس جوهر أعمال مصلحة الضرائب المصرية في مصر، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، بما يدعم تحسين الأداء كإحدى الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها. ومن المتوقع أن تساعد النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها الدراسة بتزويد المسؤولين والمختصين علي تحسين الأداء بمصلحة الضرائب المصرية بمنظور جديد، لتجديد الرؤى والأهداف التي تتناسب مع المتغيرات البيئية والاجتماعية. ويمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة على استخلاص العديد من المؤشرات المفيدة في رسم وإعادة تصميم السياسات الإدارية المستخدمة، وتساعد في علاج المشكلات الواقعية والفعالية التي تتطلب إيجاد حلول محددة وممكنة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء متميز.

سابعا: فروض البحث.

- الفرض الرئيسي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية". ويتفرع منه الفروض التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء المالي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء التكنولوجي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء الفني.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء البشري.
- يوضح الشكل التالي الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي، كما يلي:



شكل رقم (١): الإطار العام لمتغيرات البحث.

ثامنا: منهج البحث.

تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع رأس مال العلاقات كمتغير مستقل وأثره على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة. وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

١- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة، من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع رأس مال العلاقات والأداء التنظيمي.

٢- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانيا من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض من خلال عمل استقصاء إلكتروني مع بعض الموظفين بالمصلحة بشأن الحصول على هذه البيانات.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمصلحة الضرائب المصرية، وعددهم الإجمالي بلغ ١٤١٥٧ فرد في التخصصات المختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (٣٢)

$$n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$$

حيث أن: **n**: حجم العينة المطلوبة. **N**: حجم مجتمع الدراسة.

P = نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرت ٥٠٪. **D**: نسبة الخطأ المعياري ± 0.05 . **Z²**: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦.

ويتطبيق المعادلة السابقة تم التوصل إلى حجم عينة الدراسة والتي تبلغ (٣٧٤) مفردة. وتم توزيع عينة الدراسة على أعداد الموظفين في الوظائف الإدارية في المصلحة وفقا لطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، كما يلي:
جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة على أعداد الموظفين بمصلحة الضرائب.

القطاع	المجتمع والعينة	المجتمع	العينة	الاستجابة
- مدير عام	1173	31	7	
- مدير ادارة	417	11	23	
- رئيس قسم	2612	69	63	
- موظف	6435	170	137	
- محاسب	1136	30	120	
الاجمالي	14157	374	350	

عاشرا: أداة الدراسة:

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث العلمية المتخصصة في الموضوع. وتتضمن قائمة الاستقصاء المحورين التاليين:
جدول رقم (٤): بيان بأهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في إعداد قائمة الاستقصاء.

المحور	الأبعاد	المصدر	العبارات
الأول: رأس مال العلاقات	العلاقة مع العاملين	دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣) دراسة: (أبو عيش، ٢٠٢١).	تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ١ إلى ٦
	العلاقة مع الممولين	دراسة (Yu, & Huo, 2018). دراسة: (رحاب، ٢٠١٧).	تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ٧ إلى ١٢
	العلاقة مع الحكومة		تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ١٣ إلى ١٨
الثاني: الأداء التنظيمي	الأداء المالي	دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣) دراسة: (بيصار، وآخرون، ٢٠٢٠).	تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ١ إلى ٦
	الأداء التكنولوجي		تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ٧ إلى ١٢
	الأداء الفني		تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ١٣ إلى ١٨
	الأداء البشري		تم التعبير عن هذا البعد بالأسئلة من ١٩ إلى ٢٤

حادي عشر: صدق وثبات أداة البحث.

جدول رقم (٥): معامل الارتباط بين كل بعد من الدرجة الكلية للمتغيرات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الارتباط	المجال
*0.000	0.904	١- العلاقات مع العاملين.
*0.000	0.936	٢- العلاقات مع الممولين.
*0.000	0.918	٣- العلاقة مع الحكومة.
*0.000	0.973	رأس مال العلاقات
*0.000	0.834	١- الأداء المالي.
*0.000	0.877	٢- الأداء التكنولوجي.
*0.000	0.856	٣- الأداء الفني.
*0.000	.٠819	٤- الأداء البشري.
*0.000	0.970	الأداء التنظيمي

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات قائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وقد تحقق الباحث من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات قائمة الاستقصاء

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.936	0.877	6	العلاقات مع العاملين.
0.947	0.897	6	العلاقات مع الممولين.
0.948	0.899	6	العلاقات مع الحكومة.
0.975	0.951	18	رأس مال العلاقات.
0.938	0.880	6	الأداء المالي.
0.938	0.879	6	الأداء التكنولوجي.
0.936	0.877	6	الأداء الفني.
0.967	0.933	6	الأداء البشري
0.974	0.948	24	تحسين الأداء.
0.986	0.972	42	المتغيران معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (١٤/٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين جيدة ومرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٩٣٣-٠.٨٨٠) بينما بلغت لجميع فقرات قائمة الاستقصاء (٠.٩٧٢). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٩٣٨-٠.٩٦٧) بينما بلغت لجميع فقرات قائمة الاستقصاء (٠.٩٨٦) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تعتبر جميع مجالات قائمة الاستقصاء صادقه لما وضعت لقياسه، ويمكن الاعتماد عليها في قياس علاقة رأس مال العلاقات والأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية.

ثاني عشر: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كما يلي:

جدول رقم (٧): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Z)	المجال
0.603	0.556	١ - العلاقات مع العاملين.
0.601	0.507	٢ - العلاقات مع الممولين.
0.588	0.454	٣ - العلاقة مع الحكومة.
0.860	0.241	رأس مال العلاقات
0.577	0.434	١ - الأداء المالي.
0.560	0.455	٢ - الأداء التكنولوجي.
0.321	0.591	٣ - الأداء الفني.
0.599	0.572	٤ - الأداء البشري.
0.618	0.593	الأداء التنظيمي

ويتبين من النتائج الموضحة في الجدول التالي أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.005$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الهدف منها في اختبار فروض الدراسة.

ثالث عشر: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة. ١- الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس مال العلاقات.

جدول رقم (٨): المؤشرات الكلية لقياس مدى توافر أبعاد رأس مال العلاقات.

م	العناصر:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب
١	يحرص المسؤولون بالمصلحة على العلاقات الودية مع العاملين.	3.72	0.802	74.4%	1
٢	يهتم المسؤولون بتخصيص وقتا كافيا للاتصالات الشخصية مع العاملين.	3.35	0.607	67.0%	3
٣	يستمتع المسؤولون للعاملين ويعملون على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.	3.42	0.749	68.4%	2
٤	يقدر المسؤولون الأفكار المقدمة من العاملين ويتم التعامل معها بجدية واهتمام.	3.03	0.616	60.6%	4
٥	يهتم المسؤولون بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.	2.91	0.644	58.2%	5
٦	يتم مساندة العاملين لتحقيق خططهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية.	2.76	0.921	55.2%	6
	العلاقات مع العاملين	3.19	0.723	64.6%	الثاني
٧	تهتم المصلحة بإقامة علاقات طيبة مع الممولين.	3.21	0.925	64.2%	2
٨	يحرص العاملون على فهم احتياجات الممولين وسرعة الاستجابة لطلباتهم.	3.24	0.744	64.8%	1
٩	تعمل المصلحة على الاهتمام ببناء صورة ذهنية إيجابية لدى الممولين.	2.97	0.829	59.4%	6
١٠	تحرص المصلحة على حصول الممولين على المعلومات الدقيقة والمفصلة في أي وقت.	3.15	0.709	63.0%	3
١١	يتم متابعة شكاوى الممولين مع العمل الفوري على حلها.	3.11	0.636	62.2%	4

أثر رأس مال العلاقات علي الأداء التنظيمي.. د/أحمد كردي & د/عبير برهومة تاريخ قبول النشر ١٢/١٠/٢٠٢٣

م	العناصر:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب
١٢	توفير خدمة التواصل مع الممولين للرد على الشكاوى إلكترونياً.	3.07	0.881	61.4%	5
العلاقات مع الممولين					
١٣	تسهم المصلحة بفعالية في تحقيق أهداف الحكومة المتعلقة بالإيرادات الضريبية	4.01	0.513	80.2%	2
١٤	تنظم المصلحة فعاليات لتوطيد العلاقة مع الحكومة.	2.88	0.618	57.6%	6
١٥	تفصح المصلحة عن جميع أعمالها للوزارات ذات العلاقة بكل شفافية.	3.90	0.907	78.0%	3
١٦	يتم العمل على مشاركة الحكومة في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصلحة.	3.24	0.723	64.8%	5
١٧	يتم الاهتمام بالشفافية في تقديم المعلومات عن نتائج أعمال المصلحة للحكومة.	4.03	0.952	80.6%	1
١٨	يتم الربط الرقمي بين مصلحة الجمارك وضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة.	3.25	0.748	65.0%	4
العلاقة مع الحكومة					
		3.55	0.7٥٦	72.8%	الأول
الإجمالي					
		3.29	0.7٧٣	65.73%	

يتضح من الجدول السابق يتضح أن أكثر الأبعاد توافراً الخاصة برأس مال العلاقات هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول (العلاقات مع الحكومة) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٥٥) وفي الترتيب الثاني جاء (العلاقة مع العاملين) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.١٩)، وفي الترتيب الثالث (العلاقات مع الممولين) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.١٢). وبناء على ما سبق، فإن هناك توافراً بدرجة متوسطة لأبعاد رأس مال العلاقات في مصلحة الضرائب المصرية، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣.٢٩)، وبنسبة اتفاق بلغت (٦٥.٧٣%).

٢. الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء التنظيمي.

جدول رقم (٩): المؤشرات الكلية لقياس مدى توافر أبعاد الأداء التنظيمي.

م	العناصر:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب
١	معدل الزيادة في الإيرادات لمصلحة الضرائب المصرية يعكس جودة إدارتها المالية.	3.00	0.802	60.00%	6
٢	المعدل الضريبي الفعال الذي يتم تحقيقه يدل على الكفاءة في تحصيل الضرائب.	3.68	0.607	73.60%	2
٣	نسبة التسوية الضريبية تعكس قدرة المصلحة على تسوية المنازعات الضريبية بفعالية.	3.08	0.749	61.60%	5
٤	تدبير المصلحة الديون والالتزامات المالية بشكل فعال	3.15	٠.٦١٥	63.00%	4
٥	استخدام المصلحة للاحتياطات المالية يظهر توجيهها ماليًا حكيمًا.	3.37	٠.٧٥٩	67.40%	3
٦	معدل تحصيل الضرائب يعكس فعالية جهود المصلحة في تحصيل الضرائب المستحقة.	4.11	٠.٥٣٦	82.20%	1
الأداء المالي					
٧	يتم تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الضريبية.	3.09	0.925	61.8%	2
٨	يتم التحديث المستمر للبنية التكنولوجية بالمصلحة.	2.84	0.744	56.8%	5
٩	يتم إتاحة برامج تدريب شاملة لتمكين الكوادر الموجودة من استخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة.	2.94	0.829	58.8%	4
١٠	يتم إتاحة خدمات السداد الإلكتروني باستخدام المحافظ الإلكترونية.	2.95	0.709	59.0%	3
١١	منظومة الإيصال الإلكتروني تساعد مصلحة الضرائب من متابعة جميع التعاملات التجارية للسلع والخدمات بين الممولين.	2.81	0.636	56.2%	6
١٢	يتم التكامل الإلكتروني مع أجهزة البيع لدى التجار ومقدمي الخدمات عبر تركيب أجهزة مراقبة حركة المبيعات.	3.23	0.711	64.6%	1
الأداء التكنولوجي					
		2.97	0.759	59.4%	الثالث

م	العناصر:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب
١٣	تولي المصلحة اهتماما كبيرا بالبحث والتطوير بغرض مساعدتها في الابتكار والتجديد.	3.01	0.618	60.2%	6
١٤	توجد أساليب للربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام في المصلحة.	3.22	0.907	64.4%	3
١٥	يتم العمل على معالجة المشاكل المرتبطة بأداء العمليات الداخلية فور ظهورها.	3.08	0.723	61.6%	4
١٦	تشجع الإدارة بالمصلحة جميع الأفكار للتحسين والتطوير وتقوم بتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.	3.07	0.952	61.4%	5
١٧	تجري المصلحة تعديلات على بعض اللوائح والإجراءات للتوافق مع حاجات ومتطلبات الممولين.	3.38	0.748	67.6%	1
١٨	يتم تبسيط الإجراءات لتفادي أي صعوبات أو مشاكل تواجه الممولين.	3.28	0.807	65.6%	2
الأداء الفني					
١٩	يتم الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات العاملين لتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء.	2.79	0.745	55.8%	5
٢٠	يتم تصميم برامج تدريب للموظفين لتطوير المهارات المطلوبة لاكتساب وتعميق العلاقات مع العملاء.	2.86	0.701	57.2%	2
٢١	يتم تشجيع العاملين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم الشخصية في أداء العمل.	2.81	0.927	56.2%	4
٢٢	تشجع المصلحة العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل المصلحة وخارجها.	2.83	0.813	56.6%	3
٢٣	تهتم المصلحة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.	2.74	0.911	54.8%	6
٢٤	يتم توفير نظام فعال لتقييم أداء العاملين يعتمد على معايير موضوعية.	2.86	0.904	57.2%	1
الأداء البشري					
الأداء التنظيمي					
		3.09	0.747	61.75%	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأبعاد توافرا الخاصة بالأداء التنظيمي هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (الأداء المالي) باستجابة تشير إلى الموافقة

وبوسط حسابي قدره (٣.٤٠) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٧.٩٧٪)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (الأداء الفني) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.١٧) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٣.٤٪)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (الأداء التكنولوجي) باستجابة تشير إلى المحايدة وبموسط قدره (٢.٩٧) وبنسبة اتفاق بلغت (٥٩.٤٪)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (الأداء البشري) باستجابة تشير إلى المحايدة وبوسط قدره (٢.٨١) وبنسبة اتفاق بلغت (٥٦.٢٪). وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣.٠٩)، أي بنسبة اتفاق بلغت (٦١.٧٥٪).

رابع عشر: اختبار صحة فروض الدراسة.

ينص الفرض الرئيسي على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية. ويوضح الجدول التالي معاملات الانحدار والارتباط الخطى لعلاقة التأثير لأبعاد رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي، كما يلي:

جدول رقم (١٠): معاملات الانحدار لتأثير رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.879	0.519	(Constant)
0.000	12.212	0.403	العلاقات مع الحكومة.
0.000	4.492	0.182	العلاقات مع الممولين.
0.000	5.690	0.315	العلاقات مع العاملين.
القيمة الاحتمالية = sig = 0.000		قيمة F = 466.547	
معامل التحديد المعدل = 0.787		معامل الارتباط = 0.887	

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- قيمة اختبار $F=466.547$ أكبر من القيمة الحرجة ٢.٠٠٢ بدرجات حرية (٣-٣٤٦) وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠١ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
 - أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٨٨٧).
 - تبين أن جميع أبعاد رأس مال العلاقات مؤثرة بشكل جوهري على المتغير التابع "تحسين الأداء" وهي على الترتيب: العلاقات مع الحكومة، العلاقات مع الممولين، العلاقات مع العاملين.
 - أن معامل التحديد المعدل = ٠.٧٨٧، وهذا يعني أن ٧٨.٧٪ من التغير في تحسين الأداء (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٢١.٣٪ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء.
- يتضح من الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويمكن قبول الفرض بصفة عامة، حيث أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات والأداء التنظيمي. وعليه، يمكن اختبار الفروض الفرعية، كما يلي:
- ١- اختبار الفرض الفرعي الأول.
- الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء المالي بمصلحة الضرائب المصرية".

جدول رقم (١١): تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس مال العلاقات على الأداء المالي.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.216	1.326	0.124
العلاقات مع الممولين.	0.547	9.887	0.000
العلاقات مع الحكومة.	0.371	5.335	0.000
العلاقات مع العاملين.	0.116	0.731	0.056
قيمة $F=237.555$		القيمة الاحتمالية $0.000=sig$	
معامل الارتباط=0.631		معامل التحديد المعدل = 0.399	

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$.

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:
- أن قيمة اختبار $F=240.501$ أكبر من القيمة الحرجة ٢.٠٠٢ بدرجات حرية (٣-٣٤٦)، وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠١ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
 - أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات وقدرات القادة لتحقيق الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٣١).
 - أن أبعاد رأس مال العلاقات المؤثرة على الأداء المالي هي على الترتيب: العلاقات مع الممولين، والحكومة وبعد العلاقات مع العاملين، ليس له أي تأثير.
 - أن معامل التحديد المعدل = ٠.٣٩٩، وهذا يعني أن ٣٩.٩٪ من التغير في الأداء المالي (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٦٠.١٪ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المالي.
 - ومما سبق من نتائج للفرض الفرعي الأول، فإنه يمكن قبول الفرض، حيث أن العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات والأداء المالي بمصلحة الضرائب المصرية.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني.

الذي ينص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء التكنولوجي بمصلحة الضرائب المصرية".

جدول رقم (١٢): تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس مال العلاقات على الأداء التكنولوجي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.356	2.393	0.000
العلاقات مع الحكومة.	0.352	7.103	0.000
العلاقات مع العاملين.	0.273	4.226	0.000
العلاقات مع الممولين.	0.241	3.510	0.000
قيمة $F=191.910$		القيمة الاحتمالية sig = 0.000	
معامل الارتباط = 0.785		معامل التحديد المعدل = 0.616	

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$.

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:
- أن قيمة اختبار $F=191.910$ أكبر من القيمة الحرجة ٢.٠٠٢ بدرجات حرية (٣-٣٤٦) وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠١ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
 - أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات والأداء التكنولوجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٧٨٥).
 - أن جميع أبعاد رأس مال العلاقات مؤثرة بشكل جوهري على الأداء التكنولوجي وهي على الترتيب: العلاقات مع الحكومة، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع الممولين.
 - أن معامل التحديد المعدل = ٠.٦١٦، وهذا يعني أن ٦١.٦٪ من التغير في الأداء التكنولوجي (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٣٨.٤٪ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء التكنولوجي.
 - ومما سبق من نتائج للفرض الفرعي الثاني، فإنه يمكن قبول الفرض، حيث أن: العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء التكنولوجي بمصلحة الضرائب المصرية.

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء الفني بمصلحة الضرائب المصرية".

جدول رقم (١٣): تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس مال العلاقات على الأداء الفني.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.682	4.983	0.000
العلاقات مع الحكومة.	0.345	5.705	0.000
العلاقات مع العاملين.	0.292	4.381	0.000
العلاقات مع الممولين.	0.173	2.196	0.029
قيمة F=129.309		القيمة الاحتمالية = sig	0.000
معامل الارتباط=0.734		معامل التحديد المعدل =	0.539

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار $F=129.309$ أكبر من القيمة الحرجة ٢.٠٠٢ بدرجات حرية (٣.٣٤٦) وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠١ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
- أن هناك ارتباط طردي بين رأس مال العلاقات والأداء الفني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٧٣٤) .
- أن أبعاد رأس مال العلاقات مؤثرة بشكل جوهري على الأداء الفني وهي على الترتيب: العلاقات مع الحكومة، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع الممولين.
- أن معامل التحديد المعدل $= ٠.٥٣٩$ ، وهذا يعني أن ٥٣.٩% من التغير في الأداء الفني (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٤٦.١% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الفني.
- ومما سبق، فإنه يمكن قبول الفرض حيث أن: العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء الفني بمصلحة الضرائب المصرية.

٤- اختبار الفرض الفرعي الرابع.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الأداء البشري بمصلحة الضرائب المصرية".

جدول رقم (١٤): تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس مال العلاقات على الأداء البشري.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.621	4.310	0.000
العلاقات مع الحكومة.	0.442	6.778	0.000
العلاقات مع الممولين.	0.196	2.326	0.000
العلاقات مع العاملين.	0.144	1.905	0.056
قيمة F=114.131		القيمة الاحتمالية sig=0.000	
معامل الارتباط=0.663		معامل التحديد المعدل =0.652	

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:
- أن قيمة اختبار $F=114.131$ أكبر من القيمة الحرجة ٢.٠٢ بدرجات حرية (٣-٣٤٦) وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٠١)، مما يعني ملاءمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
- أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات والأداء البشري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٦٣).
- معامل التحديد المعدل = ٠.٦٥٢، وهذا يعني أن ٦٥.٢٪ من التغير في الأداء الفني (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٣٤.٨٪ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الفني.
- أن بعدين من أبعاد رأس مال العلاقات مؤثران بشكل جوهري على الأداء البشري وهما على الترتيب: العلاقات مع الحكومة، العلاقات مع الممولين، بينما العلاقات مع العاملين لم تظهر أي تأثير جوهري على الأداء الفني.
- ومما سبق من نتائج للفرض الفرعي الرابع، يمكن قبول الفرض، حيث أن:

- العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء البشري بمصلحة الضرائب المصرية.

خامس عشر: النتائج والتوصيات

توصل الباحث إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، والتي تتلخص فيما يلي:
بالنسبة لأبعاد رأس مال العلاقات: توصل البحث إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل مفردات العينة على رأس مال العلاقات بشكل عام بمصلحة الضرائب المصرية، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير. وتعود هذه النتيجة إلى حرص المسؤولين بالمصلحة على العلاقات الودية مع العاملين، وأنه يتم الاهتمام بالشفافية في تقديم المعلومات عن نتائج أعمال المصلحة للحكومة. وأن العاملون يحرصون على فهم احتياجات الممولين وسرعة الاستجابة لطلباتهم.

بالنسبة للأداء التنظيمي: توصل البحث إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل مفردات العينة على تحسين الأداء بشكل عام بمصلحة الضرائب المصرية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير. وتعود هذه النتيجة إلى أنه يوجد كفاءة في تحصيل الضرائب، وأنه يوجد تكامل إلكتروني مع أجهزة البيع لدى التجار ومقدمي الخدمات، وأنه يتم تبسيط الإجراءات لتفادي أي صعوبات أو مشاكل تواجه الممولين، وأنه يتم توفير نظام فعال لتقييم أداء العاملين يعتمد على معايير موضوعية..

بالنسبة لأثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي: توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط طردي قوي بين رأس مال العلاقات وتحسين الأداء، وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي وتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية له، حيث أن: هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات والأداء التنظيمي، وبين أبعاد رأس مال العلاقات والأداء التنظيمي.

بالنسبة لتوافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الحالية: فقد جاءت

نتائج هذه الدراسة فقد جاء موافقة لنتائج دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٣) حيث توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على تحسين الأداء في مصلحة الضرائب المصرية، وموافقة لنتائج دراسة (Chatterji, & Kiran, 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير كبير لرأس المال العلاقات على الأداء، وموافقة لنتائج دراسة (Asiaei. & Jusoh. 2015) التي توصلت إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الشركات، ومخالفة لنتائج دراسة (O'Connor, et al, 2023) التي توصلت إلى أن عناصر رأس المال الفكري الأخضر لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء البيئي، وموافقة لنتائج دراسة (أبو عيش، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، وبالنسبة لدراسة (بيصار، وآخرون، ٢٠٢٠)، فقد جاند الدراسة الحالية موافقة لها في نتيجة وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي الحصيلة وكل من الأداء التسويقي والفني والبشري، بينما جاءت مخالفة لها في النتيجة التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين إجمالي الحصيلة والأداء البشري.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن للباحث، تقديم التوصيات التالية:

١ - التوصيات المرتبطة برأس مال العلاقات:

جدول رقم (١٥):

التوصيات والمقترحات المرتبطة برأس مال العلاقات بمصلحة الضرائب المصرية.

المعوقات	المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية	النتيجة
قلة الوقت والموارد مقاومة التغيير عدم وضوح الإجراءات توترات بين الأقسام قلة التحفيز والمكافآت	بصفة مستمرة	الموارد البشرية المؤهلة	الإدارة العليا للمصلحة وقطاع البحوث وقطاع الموارد البشرية	- الاهتمام بالأفكار والاقتراحات المقدمة من العاملين والتعامل معها بجدية.	توصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع العاملين كانت بدرجة متوسطة
قلة الثقة نقص التدريب ضعف الهيكلية الإدارية صعوبة تحفيز وتقدير الجهود				- الاهتمام بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.	
تضارب الأهداف قلة الموارد ضغط العمل ووقت العمل عدم التفرغ				- الاهتمام بمساندة العاملين لتحقيق خططهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية.	
قلة المشاركة تكلفة وقت الاستبيان تكلفة تحليل البيانات التغييرات في الرأي سرية البيانات عدم تمثيل كافة الممولين	بصفة مستمرة	الموارد المالية، والموارد البشرية المؤهلة	الإدارة العليا للمصلحة وقطاع البحوث وقطاع الموارد البشرية	- قياس رضا الممولين بشكل دوري عبر استطلاعات الرأي.	توصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع الممولين كانت بدرجة متوسطة
تكلفة الدراسة الزمن والجهد تغييرات سريعة في السوق				- دراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات	

المعوقات	المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية	النتيجة
صعوبة الوصول إلى البيانات تعقيد البيئة التنافسية				الممولين المتنوعة والمتغيرة.	
ضغط العمل قلة الموارد عدم الوعي قيود التكنولوجيا صعوبة الاتصال والتواصل				- حرص العاملون على فهم احتياجات الممولين وسرعة الاستجابة لطلباتهم.	
تكلفة الإعلام والتسويق طول زمن بناء العلامة مقاومة التغيير الاتصال الفعال التقييم والقياس				- الاهتمام ببناء صورة ذهنية إيجابية لدى الممولين.	
تكلفة التنظيم الوقت والجهد الكبيرين التواصل والتنسيق مع الحكومة صعوبة تقييم النتائج				- تنظيم فعاليات لتوطيد العلاقة مع الحكومة.	أن العلاقات مع الحكومة كانت بدرجة متوسطة
المعلومات السرية التعقيد الإداري حماية الخصوصية صعوبة معالجة البيانات مقاومة التغيير	بصفة مستمرة	الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة	الإدارة العليا للمصلحة وإدارة العلاقات العامة وقطاع الموارد البشرية	- إفصاح المصلحة عن جميع أعمالها للوزارات ذات العلاقة بكل شفافية.	
جمود القوانين واللوائح المصالح المتنازعة بين المصلحة والحكومة طول زمن المفاوضات واتخاذ القرار التعقيد التغيير الثقافي				- العمل على مشاركة الحكومة في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصلحة.	

٢- التوصيات المرتبطة بتحسين الأداء :

يمكن تقديم التوصيات الآتية المرتبطة بدعم وتعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف المرتبطة بالاهتمام بتحسين الأداء بالمصلحة، كما يلي:

جدول رقم (١٦):

التوصيات والمقترحات المرتبطة بتحسين الأداء بمصلحة الضرائب المصرية.

المعوقات	المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية	النتيجة
قلة المراقبة توزيع الموارد المالية الضغوط المالية	بصفة مستمرة	الموارد المالية والبشرية	الإدارة العليا وللمصلحة وقطاع الشؤون المالية والإدارية، وقطاع الموارد البشرية	- توفير آلية للتأكد من استخدام الموارد المالية بكفاءة بدون إشراف	توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي كان بدرجة متوسطة
قيود الميزانية المنافسة على الموارد الضغط المالي الخارجي التحديات السياسية				- تخصيص موارد مالية كافية في ضوء أهداف الخطة العامة للمصلحة لتطوير وتحسين الأداء	
مقاومة التغيير صعوبة الحفاظ على جودة الخدمات زيادة الفاقد ضغوط الوقت				- العمل على خفض التكاليف المالية عبر تطبيق سياسات واجراءات فعالة	

المعوقات	المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية	النتيجة
تكلفة التحديث التوافق مع التكنولوجيا التدريب والتكيف أمان المعلومات استدامة التمويل	بصفة مستمرة	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية المدربة والمؤهلة	الإدارة العليا للمصلحة وقطاع التكنولوجيا وقطاع التدريب	- التدعيم المستمر والتحديث للبنية التكنولوجية للمصلحة سعياً لاستيعاب هذا التطور المتلاحق والمتمامي	توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء التكنولوجي كان بدرجة متوسطة
تكلفة البحث والتطوير التكلفة الزمنية صعوبة التحفيز توفير التكنولوجيا والمعرفة	بصفة مستمرة	الموارد المالية والموارد البشرية والمؤهلة	الإدارة العليا للمصلحة وقطاع البحوث	- اهتمام المصلحة بالبحث والتطوير بغرض مساعدها في الابتكار والتجديد - تشجيع المصلحة لأفكار التحسين والتطوير وتوفير المناخ الملائم لتطبيقها	توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الفني كان بدرجة متوسطة
مقاومة التغيير التكلفة الزمنية التكاليف المالية					
الموارد المالية التصميم الفعال للمكاتب الثقافة التنظيمية التوجيه والإشراف متطلبات الصحة والسلامة التكلفة الوقت اختيار البرامج الصحية قلة الموارد تقييم الأثر	بصفة مستمرة	الموارد البشرية والمؤهلة والمدرية	الإدارة العليا للمصلحة وقطاع الموارد البشرية	- توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لأداء المهام على أفضل وجه - الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات العاملين لتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء	توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء البشري كان بدرجة متوسطة

المعوقات	المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية	النتيجة
الخجل أو الخوف من التقدير ضغوط العمل الثقافة التنظيمية تقديم الفرص تقييم الأداء				- تشجيع العاملين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم الشخصية في أداء العمل	

المراجع

- (١) حازم، حسانين محمد، عمر، سعاد صالح، ومحمد، أرويلة إبراهيم، ومحمد، محمد سيد. (٢٠٢٢). تطور الحصيلة الضريبية وعلاقتها بالنمو الاقتصادي في مصر: دراسة تحليلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ١-٣٣.
- (٢) محمد، نهى سعيد سليمان. (٢٠١٧). دور إدارة الأزمات في تنمية مكونات رأس المال الفكري: نموذج مقترح دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ٨، (ملحق العدد الثالث)، ص ٨٠٧-٨٦٢.
- (٣) عبد الرحمن، علاء محمد جاد الكريم، (٢٠٢٣)، استخدام رأس مال العلاقات في تحسين أداء مصلحة الضرائب المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، مصر، ص ٤.
- (٤) الموقع الرسمي لوزارة المالية المصرية، (٢٠٢٠)، "مشروعات تطوير الضرائب، الرابط على الإنترنت: <https://mof.gov.eg/ar/posts/projects>

- (5) Hassan, M. K., & El-Said, H. A. (2019). Factors affecting organizational performance: An empirical study on Egyptian Tax Authority. **International Journal of Public Sector Performance Management**, Vol. 5, No. (3), pp. 251–270. doi: 10.1504/IJPSPM.2019.10021868.
- (٦) المطيري، عبدالله محمد نخيلان الشقيحي، (٢٠١١)، "علاقة رأس مال العلاقات بجودة الخدمات التعليمية: بالتطبيق على كلية الهندسة والبتروك جامعة الكويت"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٤)، مصر، ص ١٣١-١٥٢.
- (7)Liu, Chih-Hsing, & Jiang, Jing-Feng, (2020), " Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. 43, pp. 139–148.
- (٨) أبو عيش، كريم أحمد محمد إبراهيم، (٢٠٢١)، " دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للاستثمار والتعمير"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.
- (٩) السيد، أحمد السيد مصطفى. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في إدارة العلاقات مع العملاء: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، ص ٢٤.
- (١٠) عبد الرحمن، علاء محمد جاد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.
- (11) Conțu, E. G. (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, 14(1), 398–406.

- (12) Kumar, A., Singh, R.K., & Modgil, S. (2023). Influence of data-driven supply chain quality management on organizational performance: evidence from retail industry. **The TQM Journal**, 35(1), 24-50.
- (13) Fatihudin, D., & Mochklas, M. (2018), How Measuring Financial Performance. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, 9(6), 553-557.
- (14) Conțu, E. G, OP Cit. 398-406.
- (١٥) الخميس، محمد سعيد، (٢٠١٦)، الأداء الفني وأثره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة في بعض المؤسسات الحكومية في محافظة عدن، **مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٦، العدد (١)، ص ٣٠-٤٧.
- (١٦) محمد، عبدالله، (٢٠٢١)، أثر الأداء البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة تحليلية في الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة جامعة الزرقاء للأبحاث والدراسات**، ٢٥(٢)، ٢٩-٤٧. doi: 10.12816/0065482.
- (١٧) عبد الرحمن، علاء محمد جاد الكريم، مرجع سبق ذكره.
- (18) Chatterji, N., & Kiran, R. (2023). The influence of human, organizational, and relational capital of universities on their performance: a developing economy perspective. **Journal of Intellectual Capital**, 24(3), 799-829.
- (19) O'Connor, Neale G, Barani, Omid, Joshi, Mahesh. (2023), "Green intellectual capital and ambidextrous green innovation: The impact on environmental performance", **Business Strategy and the Environment**, Vol. (32), No. (1), pp. 369-386.

- (20) Qavami, Hadi. (2023), "Evaluating the Effect of Value Added Tax on the Performance of Enterprises Case Study: Manufacturing and Service Industries in the Khorasan Provinces", **Journal of Business and Economic Policy**, Vol. (9), No. (4), pp. 1-18.
- (21) Abd-Elrahman, A.-E.H. and Ahmed Kamal, J.M. (2022), "Relational capital, service quality and organizational performance in the Egyptian telecommunication sector", **International Journal of Emerging Markets**, Vol. (17) No. (1), pp. 299-324.
- (٢٢) أبو عيش، كريم أحمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره.
- (23) Fernandez-Olmos, M., Diaz-Vial, I. & Malorgio, G. (2021), "Empirical approach to the sequential Relationships between generation, Relational Capital and Performance in Family in Spain", **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 33, No. 1, pp. 118-133.
- (٢٤) بيصار، منال محمد صالح، عبدالعزيز، أحمد محمد، فانوس، نادر ألبير، (٢٠٢٠)، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مصلحة الضرائب المصرية في ضوء المتطلبات البيئية: دراسة قياسية"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد (٤٠)، العدد (٣)، مصر، ص ١٠٤١-١٠٦٤.*
- (25) AlQershi, N., Mohd Mokhtar, S. S., & Abas, Z. B. (2020). Innovative CRM and Performance of SMEs: The Moderating Role of Relational Capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 155. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040155>.

- (26) Cabrilo, S., Dahms, S., Burgos Mutuc, E., & Marlin, J. (2020). The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies. **Journal of Intellectual Capital**, 21(5), 753-779.
- (٢٧) رزق، سماح عاطف السيد، وعبدالصمد، وفاء محمد، والغنام، صابر حسن، (٢٠١٩)، "أثر الإفصاح عن رأس مال العلاقات على القيمة السوقية للشركة"، **مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٤)، مصر، ص ٧١-٩٢.**
- (٢٨) محمد، عيد درويش، (٢٠١٨)، "العلاقة بين رأس مال العلاقات والأداء المجتمعي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بهيئة قناة السويس" رساله دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ص ٣.
- (29) Yu, Y., & Huo, B. (2018). Effects of relational capital on supply chain quality integration (SCQI) and operational performance. **Supply Chain Management**, 23(3), 188-206.
- (٣٠) رحاب، فوزي عبد القادر محمد، (٢٠١٧)، " أثر رأس المال العلاقات على تحقيق أهداف أصحاب المصالح دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد (٨)، العدد (١)، مصر، ص ٣٢١-٣٥٢.**
- (31) Assiaei, K. & Jusoh, R., (2015), "A Multidimensional View of Intellectual Capital: the impact on Organizational Performance", **Management Decision**, Vol. 53, No. 3, pp. 668-697.
- (32) Daniel, J. N. (2012). **Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices**. SAGE Publications.