

الوضوح الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز ممارسات الادارة الضريبية / بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب .

Strategic clarity and its impact on enhancing tax administration practices/ applied research in the General Tax Authority.

Zeina Imad Hussein¹

Dr. Baydaa Sattar Lafta²

Received

26/12/2023

Accepted

7/1/2014

Published

31/3/2024

Abstract:

The research aims to demonstrate the impact of strategic clarity in its dimensions represented by clarity (vision, goals, use of resources, procedures, organizational structure, role of employees) and tax management practices represented by (expanding the tax base, using legal authority, employee efficiency, imposing penalties). fines, methods of auditing revenues, applying governance principles). The descriptive analytical approach was adopted, and in light of it, the questionnaire was prepared as a tool for obtaining data from the research sample, which numbered (112) people who were in job positions (general manager, general manager, And a department manager, a first undersecretary, a second undersecretary, and a division official) at the General Tax Authority, where the data was analyzed based on the statistical program (25.SPSS.V) in calculating (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple and multiple linear regression), The research reached a set of results, the most important of which was the presence of a significant effect of strategic clarity in enhancing tax management practices.

Keywords: - Strategic clarity, Tax administration practices, Tax administration.

المستخلص

يهدف البحث الى بيان وتأثير الوضوح الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ وضوح (الرؤية، الاهداف، استعمال الموارد، الاجراءات، الهيكل التنظيمي، دور العاملين) و ممارسات الادارة الضريبية المتمثلة بـ (توسيع الوعاء الضريبي ، استخدام السلطة القانونية، كفاءة العاملين، فرض العقوبات والغرامات، طرائق التدقيق على الايرادات، تطبيق مبادئ الحوكمة)، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوءه اعدت الاستبانة بوصفها اداة الحصول على البيانات من عينة البحث البالغ عددها (112) شخصاً ممن هم في المواقع الوظيفية (مدير عام، م.مدير عام، ومدير قسم، وكيل اول، وكيل ثاني، ومسؤول شعبة)، ي الهيئة العامة للضرائب اذ حلت البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.V.25) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان ف اهمها، وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي في تعزيز ممارسات الادارة الضريبية.

الكلمات المفتاحية: - الوضوح الاستراتيجي، ممارسات الادارة الضريبية، الادارة الضريبية.

1- Postgraduate Student, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Zena.emad1202k@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

2-Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

المقدمة:

يعد تطبيق ممارسات الادارة الضريبية دوراً مهماً وفعالاً لنجاح السياسة الضريبية في الوصول الى افضل النتائج الايجابية لزيادة الحصيلة الضريبية، وان ذلك يستدعي الى ضرورة النظر الجاد الى المفاهيم الادارية والاستراتيجية المعاصرة ومن بينها الوضوح الاستراتيجي لانعكاس اهميتها على المنظمات العامة، والادارة الضريبية بشكل خاص على الاستقرار من حيث امكانية الوصول الى تصور المستقبل ووضع استراتيجيات ضريبية بناءً على اسس واضحة ومحددة مسبقاً لرسم المسار الصحيح نحو تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب والتي تنعكس على تنفيذها للقوانين والتشريعات الضريبية والتحقق من سلامة تطبيقها بعدالة وملائمة وشفافية حفاظاً على حقوق الدولة من جهة، وحقوق المكلفين من جهة اخرى، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على موضوع مهم جداً وهو الوضوح الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز ممارسات الادارة الضريبية، اذ اشتمل البحث على (4) مباحث ركز الاول على منهجية البحث، اما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري للبحث، وخصص المبحث الثالث عرض نتائج البحث ومناقشتها، المبحث الرابع فقد عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:-

تجسدت مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية للباحثة في فترة التدريب في الهيئة المبحوثة ، وإطلاعها على التقارير السنوية الصادرة عنها، أن أيراداتها اتسمت بالتذبذب بالارتفاع والانخفاض وعدم الاستقرار خلال سنوات البحث، وذلك لقلّة اعتمادها على آليات واضحة لممارسات الادارة الضريبية، فضلاً عن محدودية الوضوح في خططها الاستراتيجية، تتمحور مشكلة البحث في

أثارة التساؤل الرئيسي الاتي :-

هل تدرك ادارة الهيئة المبحوثة تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز ممارساتها الضريبية؟

ثانياً : - أهمية البحث:-

1. يمثل البحث جهداً علمياً ومنهجياً متخصصاً لأعضاء الباحثين أضاءة على إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة لهذين المتغيرين المهمين .

2. الاسهام في توفير قاعدة بيانات ومعلومات تزيد من مستوى الوعي والادراك لدى الإدارة العليا في الهيئة المبحوثة بأهمية تطبيق الوضوح الاستراتيجي في تعزيز ممارسات الادارة الضريبية، لزيادة فاعليتها ومواصلة أنشطتها الضريبية خلال إطار زمني مقبول.

3. اهمية القطاع الضريبي ودوره في تحقيق الايرادات التي تسهم في تمويل ميزانية الدولة.

ثالثاً:- أهداف البحث:-

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1. تحديد مستوى اهتمام الهيئة المبحوثة بالوضوح الاستراتيجي وممارسات الادارة الضريبية، ودرجة ترتيب أبعادها.

2. بيان تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز ممارسات الادارة الضريبية.

رابعاً:- مخطط البحث الفرضي:-

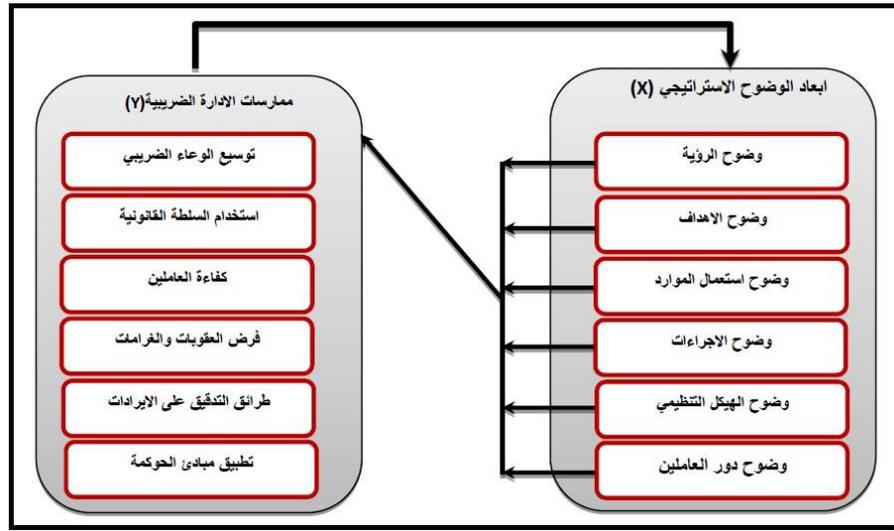
يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما:-

المتغير المستقل (X) الوضوح الاستراتيجي المتمثلة أبعاده بوضوح (الرؤية ، الاهداف ، الاجراءات ، استعمال الموارد، الهيكل

التنظيمي، دور العاملين)، المتغير التابع (Y) ممارسات الادارة الضريبية، المتمثلة ب (توسيع الوعاء الضريبي، استخدام

السلطة القانونية ، كفاءة العاملين ، فرض العقوبات والغرامات ، طرائق التدقيق على الايرادات ، تطبيق مبادئ الحوكمة)،

والشكل (1) يوضح مخطط البحث .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: -- فرضية البحث:--

هناك تأثير للوضوح الاستراتيجي وابعاده المتمثلة بـ وضوح (الرؤية، الاهداف، استعمال الموارد، الاجراءات، الهيكل التنظيمي، دور العاملين) في اجمالي تعزيز ممارسات الادارة الضريبية

سادساً : منهج البحث: -

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو أكثر تحديداً للمشكلة، وتفصيلاً للمعلومات الدقيقة عن الظاهرة لأستخلاص اهم النتائج والتوصيات التي قد تكون مقيدة في هذا المجال.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: تمثلت في مجال التطبيق في الهيئة العامة للضرائب والكائنة في الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد.

2. الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء البحث من (2023/1/15) الى (2023/11/5).

3. الحدود البشرية : وتشمل عددا من المسؤولين في الهيئة المبحوثة وبالمواقع الوظيفية (مدير عام، م.مدير عام، مدير قسم، وكيل اول، وكيل ثاني، مسؤول شعبة).

ثامناً:-- مجتمع وعينة البحث:--

تم اختبار العينة الطبقية العشوائية من المسؤولين في الهيئة المبحوثة وفي المواقع الوظيفية المتمثلة بـ(مدير عام، م.مديرعام، مدير قسم، وكيل اول، وكيل ثاني، مسؤول شعبة) وبالبالغ عددهم (112) مبحوثاً، وهي تمثل نسبة (84%) من المجتمع البالغ عدده (134) شخصاً، والجدول(1) يوضح وصف عينة البحث كما في الجدول (1).

جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة	التكرار		
54.5	61	ذكر	الجنس
45.5	51	أنثى	
6.3	7	25- اقل من 30 سنة	العمر
34.8	39	30 - اقل من 40 سنة	
58.9	66	40 سنة فأكثر	
10.7	12	اعدادية	المؤهل العلمي
13.4	15	دبلوم	
61.6	69	بكالوريوس	
5.4	6	دبلوم عالي	

8.0	9	ماجستير	الدرجة التطبيقية
0.9	1	دكتوراه	
0.9	1	مدير عام	
1.8	2	معاون مدير عام	
11.6	13	مدير قسم	
13.4	15	وكيل اول	
8.9	10	وكيل ثاني	
63.4	71	مسؤول شعبية	درجة سنوات الخبرة
7.1	8	اقل من 10 سنوات	
26.8	30	10 - اقل من 20 سنة	
49.1	55	20 - اقل من 30 سنة	
17.0	19	30 سنة فأكثر	
100.0	112	المجموع	

تاسعا: أداة البحث: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الجانب التطبيقي للبحث، وصممت فقراتها بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع، إذ تضمنت (30) سؤال تتعلق بأبعاد الوضوح الاستراتيجي و (30) سؤال تتعلق بممارسات الادارة الضريبية، فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (60) سؤالاً، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

عاشرا: الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم اعتماد البرنامج الإحصائي (Spss v.25) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار ، اختبار (t) ، اختبار (F)، معامل التفسير المصحح (AR²).

المبحث الثاني :- الجانب النظري للبحث

اولا: تعريف الوضوح الاستراتيجي: - عرف الوضوح الاستراتيجي من بعدة تعاريف منها تعريف (McCarthy,2014:2) هو القدرة على تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بالمنظمة والتكيف معها بسرعة والتواصل الفعال وتنفيذها بشكل صحيح . بينما عرفه (العلي،2022:48) منهج متكامل يُحقق الترابط التنظيمي ويزيد من النجاح في الأداء ويجعل المنظمة متفوقة في بيئة الأعمال عن طريق وضوح الأهداف واستخدام الموارد والأنشطة والاجراءات والادوار وتطوير الإستراتيجيات وطرائق تنفيذها . وكذلك عرفه (Smith&Tomas,2020:9) ميزة للتواصل الاستراتيجي الفعال ، والذي يوفر إرشادات قيمة للعاملين من خلال تحديد الأساليب التي ستتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويساعد في حل النزاعات وتحديد الأولويات التنظيمية. ومن خلال عرض التعاريف السابقة للوضوح الاستراتيجي تضع الباحثتان التعريف الاجرائي الاتي بأنه (منهج شامل ومتكامل لسيادة الفهم المشترك للعاملين في الهيئة بالتركيز على تنسيق الجهود والتواصل الفعال للمساعدة على بناء منظمة ضريبية تعتمد في عملها على الترابط بين جميع مواردها لتحقيق اهدافها الضريبية ويمكن قياسها بالابعاد المتمثلة ب وضوح (الرؤية، الاهداف، استعمال الموارد، الاجراءات، الهيكل التنظيمي، دور العاملين).

ثانيا: عناصر الوضوح الاستراتيجي :- يؤدي الوضوح الاستراتيجي دوراً أساسياً في أداء المديرين لمهامهم ، فضلاً عن كونه يؤثر في التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة ويمكن توضيح عناصر الوضوح الاستراتيجي وعلى النحو الاتي:-

(Kinley & Ben-Hur,2019:113-114)

1.الاتجاه : مدى الفهم المشترك لدى فريق الإدارة والعاملين لما هو مهم، إذ يتم هنا تحديد موقع المنظمة في البيئة للمدى الطويل من خلال التركيز على كيفية تخصيص الموارد ، ويعد ذلك مسار تختاره المنظمة بغية تحقيق أهدافها. (Oditá & Bello, 2015:64)

2. المسألة : مدى شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه ما يفعلونه، إذ انها توضح السلوكيات التي تعمل على الالتزام بالانشطة والقوانين التي تشكل قاعدة رئيسة لتحقيق اهداف المنظمة، فهي محور أساسي تكفل الأداء السليم وتفعيل دور الرقابة والمحافظة على فاعلية العاملين عن طريق الزامهم بأداء ما متوقع منهم، وتحمل نتائج الفشل (الجبوري،2019:17).

3. الغرض : ويقصد به السبب الأساس لوجود المنظمة ، إذا انه يركز على مدى فهم الإدارة والعاملين لكيفية مساهمة ما يفعلونه بأنه مهم ، فضلاً عن انه يميز نشاط المنظمة عن غيرها أي يمكن معرفة درجة التزام المديرين ، وفيما إذا كانت قراراتهم تدعم وتحقق غرض المنظمة.(Gelinas & james ,1999:5).

4. القيم: مجموعة من المعايير والمعتقدات والافتراضات التي تشكل سلوك العاملين داخل المنظمة، وتعد حجر الأساس للثقافة التنظيمية . (Ngiangia, 2018:28).

ثالثاً: ابعاد الوضوح الاستراتيجي:-

1. وضوح الرؤية: تعد الرؤية من منظور منظمي انها الصورة المرسومة في الذهن والفكر والتي تطمح المنظمة بالوصول اليها مستقبلاً (Abd Ali &Lafta, 2021: 4152). كما عرفها كل من (الغالي وادريس، 2008: 208) بأنها: توجهات المنظمة المعتمدة على التفكير والتخطيط القائم على الفهم والادراك لواقع المنظمة والاحداث التي تدور حولها.

2. وضوح الاهداف : تمثل الاهداف نقطة الانطلاق والتوجه لاي عمل ، إذ ان لكل منظمة اهدافها الخاصة بها وتعمل على تحقيقها، فهي تعد من الركائز الاساسية لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية ، فضلاً عن كونها مصدراً داخلياً للدافع والالتزام ووسيلة لقياس الاداء، فقد تكون هذه الاهداف استراتيجية تتعلق بمستقبل المنظمة ، او تكون تكتيكية تتعلق بنتائج الاقسام والوحدات في المنظمة (Stawskietal , 2007:15) و (Farnsworteh et. Al.,2019:1).

3. وضوح استعمال الموارد: تمثل الموارد مصدراً مهماً من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في زيادة ايراداتها ، فضلاً عن كونها عنصراً اساسياً لاستمرار المنظمات وديمومتها ، كما ان الوضوح باستعمالها سيسهم بأستثمارها بشكل كفوء وتحقيق التوازن بين احتياجاتها لجميع المستويات التنظيمية (4 : Dunham&Puente,2008) (ضيدان ولفته، 2020:6) وان امتلاك طرائق لادارتها بغية تقديم الخدمات ودعم العمليات على المدى الطويل (khattak&Ullah,2021:1625).

وعرف (Fahy,2000:99) وضوح استعمال الموارد بأنه بمثابة القوى الدافعة والمحفزة في عمل المنظمة والركيزة الاساسية لتحقيق فاعلية الاداء التنظيمي.

4. وضوح الاجراءات: تعمل المنظمات على تقسيم العمل للحصول على وضوح الاجراءات ومتابعتها بين الادارات ومراعاة تقديمها بالسرعة ، فضلاً عن اعداد دليل واضح لتقادي التأخير فيها (الشمري ، 2017 : 66) ، لان الاجراءات الواضحة خطوة اولى وضرورية لتحقيق اهداف المنظمة المطلوبة لرفع مستوى ادائها التنظيمي (Hill& Jones,2008:145). كما عرفها (Scherling,2016:192) بأنها وصف للقواعد التي تحدد التصرفات التي ينبغي القيام بها في حالات محددة ،وعادة ما تكون مدونة ومعروفة لدى العاملين

5. وضوح الهيكل التنظيمي: يعد وضوح الهيكل التنظيمي بمثابة البنية الاساسية للعمل داخل المنظمة، وعرف بأنه إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة والعمليات ومجموعات العمل التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية . (Dissanayake 2006 :106) (Takahashi &) .

كما عرفه (Daft,2010:215) بأنه نظام يوضح ما تتضمنه المنظمة من علاقات رسمية، ويحدد عدد المستويات في الهرم التنظيمي، ونطاق الأشراف للمديرين والمسؤولين .

وعرف (Kalay&Lynn,2016:126) وضوح الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الدائم لأدوار العمل والاليات الادارية لتمكين المنظمة من الاداء، والتنسيق والتحكم في انشطتها التجارية وتدفق الموارد.

6. **وضوح دور العاملين:** يعد وضوح دور العاملين بعداً أساسياً من ابعاد الوضوح الاستراتيجي ، لأن المنظمة لا تستطيع القيام بعملها دون العاملين وعرف دور العاملين بأنه عبارة عن مجموعة من الانشطة والسلوكيات التي تتوقعها المنظمة من شخص يشغل منصباً معيناً (Hassan,2013:717) ، اما (Akhtar & Rehman ,2017:301) بأنه : المدى الذي يتم فيه توفير المعلومات المطلوبة حول كيفية قيام العاملين بأداء وظائفهم .

رابعا : تعريف ممارسات الادارة الضريبية : عرف كل من (باجسيرو عبد الكافي، 2015 : 113) الادارة الضريبية بأنها: أداة تنفيذية للنظام الضريبي، فهي الجهاز الفني والإداري المسؤول عن تنفيذ التشريع الضريبي وذلك من خلال فرض الضرائب وجبايتها. اما (Lipniewicz, 2017:29) فقد عرفها بأنها مجال من مجالات الإجراءات الإدارية للدولة على كافة مستويات الهيكل الإداري المتخذة بموجب قانون الضرائب. (محمد وأحمد ، 2023:100)

اما تعريف ممارسات الادارة الضريبية فقد عرفت (CSDUN,2013:3) بأنها:- تلك الركائز الرئيسة والضرورية لعمل الادارة الضريبية لتنفيذ الانظمة والعقوبات الضريبية لتحقيق الفاعلية والكفاءة. اما التعريف الاجرائي للباحثان لممارسات الادارة الضريبية بأنها :- (مجموعة من الانشطة الادارية والقانونية والفنية التي تمارسها الادارة الضريبية لغرض تمكينها من اداء مهام عملها الضريبي للوصول الى افضل مستوى للنتائج المطلوبة في تحقيقها للايرادات الضريبية وتتمثل تلك الممارسات بـ (توسيع الوعاء الضريبي ، استخدام السلطة القانونية ، كفاءة العاملين ، فرض العقوبات والغرامات ، طرائق التدقيق على الايرادات ، تطبيق مبادئ الحوكمة).

خامسا: اهداف الإدارة الضريبية:- حدد (Estevao , 2020 :2) اهداف الادارة الضريبية بالآتي :

1. تعزيز الشفافية وأمن البيانات والثقة من خلال تقديم الإقرارات ، والدفع ، وتسوية المنازعات ، لجعل العمليات واضحة .
 2. تقليل عبء الامتثال من خلال المعالجة المبسطة والمباشرة والتقييم ، وبالتالي تقليل الوقت .
 3. تعزيز كفاءة الإدارة الضريبية من خلال تطبيق التكنولوجيا لإجراء عمليات صنع القرار وتسريعها وتبسيطها ، بأعتماد انظمة الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي .
- استخدام بيانات المكلفين لإجراء التحليلات المختلفة كتتبع الدفع واستخدام التحويلات النقدية ، ومراقبة استهلاك السلع من أجل الصحة ، ومدى استجابة المكلفين لذلك.

سادسا: ممارسات الادارة الضريبية

1. **توسيع الوعاء الضريبي:** يعد الوعاء الضريبي ركناً أساسياً من اركان التنظيم الفني للضريبة لما له من اهمية كبيرة (taher &Lafta, 2021:1822) لذا يعرف الوعاء الضريبي هو الموضوع أو المادة التي تفرض عليها الضريبة ووعاء الضريبة في العصر الحديث هو الثروة التي تخضع للضريبة والتي تقاس بها (العلي ، 2011 :132).
اما تعريف توسيع الوعاء الضريبي فيقصد به وصول الضريبة الى أكبر عدد ممكن من المكلفين من خلال التعرف على انواع جديدة من الدخول او السلع الاستهلاكية التي يمكن ان تتعرف عليها الضريبة(عثمان والشماوي،2007،538)
ويعرف الوعاء الضريبي ايضاً بأنه : المادة أو المال أو الشخص الخاضع للضريبة مع ضرورة توافر العنصر الزمني له ، وذلك حسب الانظمة المحددة وعلى هذا الأساس يمكن ان تفرض الضريبة على الدخل أو على رأس المال أو الاثنيين معاً ، أو على الافراد بغض النظر عن دخولهم او ثرواتهم . (عبد الله والخفاجي ,2023:125) .
2. **استخدام السلطة القانونية:-** سمحت القوانين والتشريعات الضريبية العديد من السلطات لادارة الهيئة الضريبية لتتمكن من ممارسة مهامها في ادارة الملفات للمكلفين وتحديد الوعاء الضريبي ، وفرض الضريبة وجبايتها او تحصيلها بعد الفحص والتدقيق ليتم توريدها للخزينة العامة في اوقاتها المحددة (عبد الغفور ، 2008 : 32) (خريط ، 2018 : 43) ، اذ عرفت تلك السلطات بأنها : تلك الحقوق التي منحها المشرع العراقي لادارة الضريبة للقيام بواجباتها في التأكد من صحة الاقرارات الضريبية ومراقبة العناصر الخاضعة للضريبة بغية الوصول الى الدخل الحقيقي للمكلف (كاظم ، 2019 : 135) .

3. كفاءة العاملين :- بعد نجاح الادارة الضريبية يستلزم أن تتوفر لديها مؤهلات علمية ذات المعرفة التامة بالقوانين والتعليمات الى جانب الخبرة العملية في مجال إدارة الضرائب، فضلاً عن التمتع بالكفاءة الأخلاقية (Dheidan&lafta,2020:8) ، ويعد تقييم أداء العاملين من الامور المهمة في رفع كفاءة العاملين ، بوصفه أداة تسهم في اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم، كما يعمل في رصد عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله ولا يغفل عن أهمية التقييم في الحكم على مدى فاعلية عملية التعيين والاختبار وعملية التنمية والتطوير وأساليب التحفيز (القرع ، 2013:48) ، (الغزوي ، 2017 : 303) .

4. فرض العقوبات والغرامات: تعد العقوبات والغرامات من الممارسات المهمة والضرورية للادارة الضريبية وان هيكل العقوبات وشدها ومدى تغطيتها هي مسائل مهمة قد يتم إهمالها في العديد من البلدان ، فقد ينبغي أن تكون العقوبات المفروضة على عدم الامتثال مرتبطة عكسيا بسهولة الامتثال، مع الأخذ في الاعتبار توافر المعلومات مثل توافر النماذج، المساعدة المقدمة للمكلفين في تقديم الطلبات ، وويطلق على العقوبة على انها الجزاء الذي قرره الشرع لمصلحة الناس على عصيان شرعه (الشاذلي،2021، 13:)، اما بالنسبة للغرامة فقد عرفت في المادة(91) كم قانون العقوبات العراقي النافذ بأنها الزام المحكوم عليه بان يدفع الى الخزينة العامة ا مبلغ المعين في الحكم، لذا فهي واحدة من أنجح الوسائل التي يلجأ إليها المشرع الضريبي لحماية التشريعات الضريبية، نظراً لفعاليتها وقيمتها العقابية العالية. (ركاب وحسن ، 2016 : 187).

5. طرائق التدقيق على الإيرادات:- وقد عرف (Bird,2014:280) التدقيق على الإيرادات بأنه :- الفحص الضريبي أو أعمال تقوم بها الإدارة الضريبية من أجل التحقق من خضوع الإيرادات للوعاء الضريبي وفقاً لأحكام وتشريعات القانون الضريبي، وليس هناك أي تهرب ضريبي، وان حقل الإيرادات العامة في الموازنة يعتمد على الضرائب لكونها مكوناً مهماً من مكونات المالية للدولة، وحق من حقوقها، فهي أداة من أدوات التنمية الاقتصادية، وقد اشار (محمود،2016:20-21) الى ان هناك عدد من طرائق التدقيق الضريبي وهي (الفحص المتقاطع، فحص التقارير المالية، فحص نسبة الربح، الفحص الدفترى، الفحص الداخلي، فحص المقاييس).

6. تطبيق مبادئ الحوكمة:- يعد موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة والمهمة في معالجة الفساد المالي والاداري بشكل عام، والفساد الضريبي بشكل خاص ، اذ برز دورها بعد ظهور الازمات المالية ، وقضايا الفساد المالي والاداري والمعوقات الاقتصادية في ظل العولمة، وذلك ليسهم في الحد من الفساد الضريبي ، والعمل على ضمان سير العمل بشكل سليم. (المومني والعبيني 2018 : 191) (الغزي والشاوي ، 2021 : 37)، وقد عرفها أيضاً(ميداني، 2021 : 7) بأنها :- هي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي بموجبها تقوم إدارة المنظمات بالرقابة الفاعلة عليها ، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المنظمة، وأصحاب المصالح ، وتساعد القائمين على تحديد توجه وأداء المنظمة.

المبحث الثالث : عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الوضوح الاستراتيجي :-

يوضح الجدول (2) ملخص ابعاد متغير الوضوح الاستراتيجي وعلى النحو الآتي :-

جدول (2) ملخص ابعاد متغير الوضوح الاستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	ابعاد متغير الوضوح الاستراتيجي	ت
6	36.4	0.929	2.552	وضوح الرؤية	1
2	28.22	0.763	2.704	وضوح الاهداف	2
4	31.78	0.825	2.596	وضوح استعمال الموارد	3
5	32.34	0.927	2.866	وضوح الاجراءات	4
3	30.5	0.831	2.725	وضوح الهيكل التنظيمي	5
1	22.15	0.619	2.795	وضوح دور العاملين	6
	23.32	0.631	2.706	متغير الوضوح الاستراتيجي	

ويتضح من نتائج الجدول (2) الاتي :-

1. حقق متغير الوضوح الاستراتيجي اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ قيمته (2.706) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.631) ومعامل اختلاف بلغ (23.32)، مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على اهمية متغير الوضوح الاستراتيجي ، وتشير النتائج بصورة عامة الى ان إدارة الهيئة تؤمن بأن الوضوح الاستراتيجي يسهم في تحقيق التركيز والتناغم في العمل، اذ يتم من خلاله توجيه الجهود وتخصيص الموارد بشكل متنسق مع الأهداف الاستراتيجية المحددة.
2. اما على مستوى الابعاد ، فقد اظهرت النتائج ان بعد (وضوح دور العاملين) قد جاء بالترتيب (الاول) بمعامل اختلاف بلغ (22.15)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.795)، و بانحراف معياري بلغ (0.619)، ثم يليه بالترتيب (الثاني) بعد (وضوح الاهداف)، فقد حصل على معامل الاختلاف بلغ (28.22) وبوسط حساب مرجح بلغ (2.704) و بانحراف معياري بلغ (0.763)، وجاء بعد (وضوح الهيكل التنظيمي) بالترتيب (الثالث)، اذ بلغ معامل الاختلاف له (30.5)، وبوسط حسابي مرجح (2.725) و بانحراف معياري بلغ (0.831)، وجاء بعد (وضوح استعمال الموارد) بالترتيب (الرابع)، اذ بلغ معامل الاختلاف له (31.78)، وبوسط حسابي مرجح (2.596) و بانحراف معياري بلغ (0.825) ، ثم جاء بعد (وضوح الاجراءات) بالترتيب (الخامس)، بمعامل الاختلاف له (32.34)، وبوسط حسابي مرجح (2.866) و بانحراف معياري بلغ (0.927)، وجاء بعد (وضوح الرؤية) بالترتيب (السادس والآخر)، بمعامل الاختلاف له (36.4)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.552) وبمستوى (منخفض) و بانحراف معياري بلغ (0.929)، وتشير تلك النتائج، ان على ادارة الهيئة الاهتمام اكثر بتوضيح رؤيتها وفهم المسار الذي ترغب في اتباعه وتحقيقه للمساعدة في تعزيز الفهم المشترك بين العاملين والتعاون والتوجه نحو الاهداف المشتركة.
- ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير ممارسات الادارة الضريبية:- يوضح الجدول (3) ملخص ابعاد متغير الممارسات الادارة الضريبية وعلى النحو الاتي :-

جدول (3) ملخص ابعاد متغير ممارسات الادارة الضريبية

ت	متغير ممارسات الادارة الضريبية	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	توسيع الوعاء الضريبي	2.855	0.976	34.19	4
2	استخدام السلطة القانونية	2.657	0.932	35.08	6
3	كفاءة العاملين	2.884	0.868	30.1	1
4	فرض العقوبات والغرامات	2.87	0.956	33.31	2
5	طرائق التدقيق على الإيرادات	2.852	0.969	33.98	3
6	تطبيق مبادئ الحوكمة	2.507	0.867	34.58	5
	متغير ممارسات الادارة الضريبية	2.771	0.825	29.77	

ويتضح من نتائج الجدول (3) الاتي:-

- 1- حقق متغير ممارسات الادارة الضريبية اجمالاً وسطاً حسابياً مرجح بلغ (2.771) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.825)، ومعامل اختلاف بلغ (29.77)، اذ تشير النتائج الى ان المحور الأساسي والهام للضرائب يتمثل في تمويل الخزنة العامة ورفدها بالأموال اللازمة ، لتغطية نفقات الدولة والتزاماتها ، كما ان لفرض الضريبة هو تمويل نفقات الدولة كما هي معتمدة في الموازنات العامة وإثراء الخزينة العامة وبالتالي تتولى الإدارات الضريبية ، تنفيذ السياسات الضريبية المقررة في القوانين والتشريعات الضريبية.

- 2- اما على مستوى الابعاد فقد جاءت (كفاءة العاملين) بالترتيب (الاول) بمعامل اختلاف بلغ (30.1) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.884) ، وبأنحراف معياري بلغ (0.868)، ثم يليه بالترتيب (الثاني) فرض العقوبات والغرامات ، فقد بلغ معامل الاختلاف لها (33.31) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.87) وبأنحراف معياري بلغ (0.969)، وجاءت ممارسة طرائق التدقيق على الإيرادات بالترتيب (الثالث) ، بمعامل اختلاف بلغ (33.98) ، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.852) ، وبأنحراف معياري بلغ

(0.969)، اما بالترتيب (الرابع) فقد جاءت ممارسة (توسيع الوعاء الضريبي) ، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (34.19) ، بوسط حسابي مرجح بلغ (2.855) ، وبانحراف معياري بلغ (0.976)، اما ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة، فقد جاءت بالترتيب (الخامس)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (34.58) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.507) وبانحراف معياري بلغ (0.867)، اما استخدام السلطة القانونية فقد جاءت بالترتيب (السادس والاخير)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (35.08) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.657) وبانحراف معياري بلغ (0.932).

ثالثاً: اختبار فرضية البحث :- سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للوضوح الاستراتيجي وابعاده المتمثلة بوضوح (الرؤية، الاهداف، استعمال الموارد، الاجراءات، الهيكل التنظيمي، دور العاملين)، في اجمالي تعزيز ممارسات الادارة الضريبية). ويوضح الجدول (4) تحليل تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الممارسات الادارة الضريبية.

جدول (4) تحليل تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في ممارسات الادارة الضريبية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ابعاد متغير التماسك الاستراتيجي						المؤشر	
		وضوح الهيكل التنظيمي	وضوح الاجراءات	وضوح الاجراءات	وضوح استعمال الموارد	وضوح الاهداف	وضوح الرؤية		
ممارسات الادارة الضريبية	0.043	1.401	1.121	1.121	1.030	.9620	1.465	(α)	
	1.040	.5030	.5760	.5760	.6710	.6690	.5120	(β)	
	0.612	.2570	.4190	.4190	.4500	.3830	.3320	(R^2)	
	0.609	.2500	.4140	.4140	.4450	.3780	.3260	(AR^2)	
	173.760	38.007	79.332	79.332	89.993	68.421	54.743	(F)	
	13.182	6.165	8.907	8.907	9.486	8.272	7.399	(t)	
	1.246	0.583	0.842	0.842	0.896	0.782	0.699	حجم الاثر	
	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	قوة الاثر	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	000.0	0.000	P	
				3.94					(F) الجدولية
				1.984					(t) الجدولية
				112					حجم المجتمع
									قبول الفرضية البديلة للبحث

يتضح من نتائج الجدول (4) الاتي :-

- ان قيمة (F) المحسوبة لاجمالي الوضوح الاستراتيجي بلغت (173.760) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وكما سجلت قيم (AR^2) والبالغة (0.609)، وهذا يشير الى ان التغييرات التي بدتها الوضوح الاستراتيجي في ممارسات الادارة الضريبية بنسبة (60.9%) والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية بالانموذج، وقد بلغ حجم الاثر (1.241) وهو بدرجة تأثير قوية جداً، اذ يتضح قيمة (β) البالغة (1.040).
- اما على مستوى الابعاد فتوضح قيمة (F) المحسوبة لابعاد الوضوح الاستراتيجي البالغة (89.993 ، 68.421 ، 54.743 ، 38.007 ، 79.332) على التوالي ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94)، كما سجلت قيم (AR^2) والبالغة (0.326 ، 0.378 ، 0.445 ، 0.414 ، 0.250 ، 0.376) وهذا يشير الى ان هنالك تبايناً في تفسير ابعاد الوضوح الاستراتيجي لمتغير ممارسات الادارة الضريبية ، اذ يتبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (وضوح استعمال الموارد)، اذ فسرت ما نسبة (44.5%) من التغييرات التي تطرأ على متغير ممارسات الادارة الضريبية ، و ان اقل نسبة تفسيرية كانت عند

بعد (وضوح الهيكل التنظيمي) ، إذ فسرت ما نسبة (25%) من التغييرات التي تطرأ على متغير ممارسات الادارة الضريبي.، وقد حققت قيمة (t) المحسوبة لمعلمة الانحدار (β) لابعاد الوضوح الاستراتيجي في ممارسات الادارة الضريبية البالغة (7,399 ، 8,272 ، 9,486 ، 8,907 ، 6,165 ، 8,247) على التوالي . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0,05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لابعاد الوضوح الاستراتيجي. ويتضح ايضاً ان قيمة (β) للابعاد كافة والبالغة (0,512 ، 0,669 ، 0,671 ، 0,576 ، 0,503 ، 0,949) على التوالي ، إذ تشير الى ان هناك تبايناً في القوة التأثيرية لابعاد الوضوح الاستراتيجي في متغير ممارسات الادارة الضريبية ، إذ يتبين ان اعلى قوة تأثيرية كانت عند بعد (وضوح دور العاملين)، و ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير ممارسات الادارة الضريبية بنسبة (94,9%) كما يتضح ان اقل قوة تأثيرية كانت عند بعد (وضوح الهيكل التنظيمي)، إذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في متغير ممارسات الادارة الضريبية بنسبة (50,3%). وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول فرضية البحث التي مفادها يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للوضوح الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بوضوح (الرؤية، الاهداف، استعمال الموارد، الاجراءات، الهيكل التنظيمي، دور العاملين)، في اجمالي تعزيز ممارسات الادارة الضريبية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك تقبل ايجابي من العينة المبحوثة لابعاد الوضوح الاستراتيجي، مما يسهم ذلك في تعزيز ممارسات الادارة الضريبة ،وهذا ما يدل على اهمية الوضوح الاستراتيجي في العمل الضريبي .
2. جاء ترتيب ابعاد الوضوح الاستراتيجي تنازلياً (وضوح دور العاملين، وضوح الاهداف، وضوح استعمال الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الاجراءات، وضوح الرؤية).
3. تشير نتائج البحث على اهمية التركيز على بعد الوضوح دور العاملين لاهميته في تسهيل انجاز الانشطة الضريبية .
4. جاء ترتيب ممارسات الادارة الضريبية تنازلياً (كفاءة العاملين، فرض العقوبات والغرامات، طرائق التدقيق على الايرادات، توسيع الوعاء الضريبي، تطبيق مبادئ الحوكمة، استخدام السلطة القانونية).
5. تعاني الادارة الضريبية من ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة، لاسيما في الكشف عن ادائها المالي والتشغيلي ونشره في وقته المناسب .
6. ضعف التنسيق في التعامل بين ادارة الهيئة والجهات الساندة لها المتمثلة بـ (النقابات المهنية، ابنك المركزي، الضمان الاجتماعي .
7. المشاركة في البرامج التدريبية المتعلقة بالعمل الضريبي حيث ان أغلب البرامج التدريبية يقتصر هدفها على ترقية وظيفية وليس بهدف تطوير واقع العمل الضريبي.

ثانياً: التوصيات

1. يوصي البحث بزيادة الاهتمام ادارة الهيئة المبحوثة بتبني الوضوح الاستراتيجي لبناء خططها المستقبلية بغية زيادة تعزيز الممارسات الضريبية.
2. تعزيز ممارسات الادارة الضريبية من خلال التركيز على وضوح دور العاملين في تسهيل انجازات الانشطة الضريبية .
3. على الادارة الضريبية أعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بنقاط الضعف لدى العاملين لتنمية وتطوير مهارات العاملين لمواكبة تطورات العمل الضريبي، كونهم مؤتمنين على خزنة الدولة.
4. تطبيق مبادئ الحوكمة والكشف عن الاداء المالي والتشغيلي ونشره في الوقت المناسب.

5. يوصي البحث بالتنسيق بين ادارة الهيئة والجهات الساندة لها مما ينعكس ذلك على زيادة الحصيلة الضريبية من خلال حصر التهرب الضريبي.

References:

1. Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). "Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks". REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(4), 4146-4159.
2. Abdel Ghafour, Hossam Ahmed, 2008, Compatibility between all tax administration and its impact on collection and acceptance, Master's thesis, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Palestine.
3. Abdullah, Ali Hadi & Al-Khafaj, Ali Abbas Karim. 2023. The role of the tax examiner's procedures in increasing or decreasing tax revenue Applied research in the General Authority for Taxes Dr, VOL.18, ISS.6, 117-135.
4. Al-Ali, Adel Falih, 2011. Public Finance and Taxation, Second Edition, Part One, Ithra Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
5. Al-Ali, Saif Saad Ali. 2022. The role of strategic clarity in achieving organizational eloquence, an analytical study of the opinions of a sample of teaching staff in a number of private universities and colleges in Iraq.
6. Al-Azzawi, Najm Abdullah and Jawad, Abbas Hussein. 2017. Strategic Strategy in Human Resources Management, 1st edition, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
7. Al-Ghalabi, Taher Mohsen and Idris, Wael Muhammad. (2008). "Strategic Management: Systematic Food", 1st edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
8. Al-Ghazi, Ahmed Kazem and Al-Shawi, Elham Jaafar. 2021. The Impact of Tax Evasion on Tax Evasion, Evasion Periodical Magazine from the College of Administration and Economics/Basra, Volume (15), Issue (30), 33-58.
9. Al-Jubouri, Ali Aboudi Nehme (2019). An applied study in the General Hospital, a conference in Babylon departments.
10. Al-Shammari, Ansam Hassoun Harbi 2017, The impact of tourism power and strategic clarity in enhancing future foresight, unpublished master's thesis, field study at the Ministry of Planning, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq.
11. Bagsir, Ali Taha Ali and Abdul Kafi, Ashraf Salem, 2015, The contribution of applying the governance system to raising the efficiency of the government administrative system and collecting revenues, "a case study on the archives of tax administrations in Libya," Sirte University Scientific Journal (Humanities), Volume 5, Issue 1 pp. (101-129).
12. BIRD, RICHARD ,2014, Administrative Dimensions of Tax Reform, ANNALS OF ECONOMICS AND FINANCE, vol. 15, issue 2, 269-304.
13. Daft, Richard, (2010), Organization Theory and Design, 10th EDITION, Printed in the United States of America.
14. Dheidan, saif anwer & lafta, Baydaa statar. (2020). Evaluating the extent of the response of the tax administration leaders towards the concept of the strategic lens and its relationship to tax pioneer performance Applied Research in the General Authority for taxes Journal of Accounting and Financial studies, 15(52) 1-16.
15. Dissanayake, K., & Takahashi, M. (2006). "The Construction of Organizational Structure: Connections with Autopoietic Systems Theory". Contemporary Management Research, 2(2), 105-116.
16. Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´A. (2008). "Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd". All Rights Reserved. Vol. 41, P.509 529.
17. Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. Journal of European industrial training, 24(2/3/4), 94-104.
18. Farnsworth, Derek Clark, Jennifer L & Cothran, Henry & Wysocki, Allen. (2019). a series of the Food and Resource, <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/FE/FE57700>
19. Gelinias, M. V., & James, R. G. (1999). Organizational purpose: Foundation for the future. OD Practitioner, 31(2), 10-22.
20. Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. Public Administration Review, 73, 716-725.
21. Hill, Charles W.L & Jones, Gareth R. (2008). "Strategic Management an Integrated Approach", 8th ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York.
22. Kalay, F., & Lynn, G. S. (2016). The impact of organizational structure on management innovation: empirical research in Turkey. Journal of Business Economics and Finance, 5(1), 125-137.

23. Kazem, Muntaha Jawad, 2019, The remainder between tax obligations and constitutional rights in Iraqi law, Journal of Law and Legal Research, No. 19, pp. (122-156).
24. Kharabat Raya, 2018, Contribute to the ethical and social psychological influences on the level of compliance among registrants from the point of view of income estimators in Palestine, An-Najah National University, Nablus.
25. Khattak, M. S., & Ullah, R. (2021). The role of entrepreneurial orientation in tangible and intangible resource acquisition and new venture growth. *Managerial and Decision Economics*, 42(6), 1619-1637.
26. Kinley, N., Ben-Hur, S., Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2020). *Leadership OS: The Operating System You Need to Succeed*, Springer Nature Switzerland AG.
27. LIPNIEWICZ, RAFAŁ, ,2017, TAX ADMINISTRATION AND RISK MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE *, *Information Systems in Management* (2017) Vol. 6 (1) 26–37.
28. Maidani, Muhammad Atef, 2021, The role of tax governance as an intermediary variable between information systems and reducing tax evasion at the Income Tax Department in the West Bank, Master's thesis in National Administration and Policy, Al-Quds Open University, Palestine.
29. McCarthy, Kevin. (2014). *What The Concept Of Strategic Clarity In Companions And Strategies*.
30. Mohammed, Abbas qasem & Ahmed, Nidal, Raouf. 2023. Achieving the rule of tax justice the application of the standard IFRS 15 Applied research in the General Authority for Taxes – Companies, VOL.18 ISS.64, 96-116.
31. Ngiangia, Leah Waithira. (2018). *THE PERCEIVED INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF TOURISM GOVERNMENT AGENCIES IN KENYA*, Business Administration JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOGY.
32. Orita, A. O., & Bello, A. (2015). Strategic Intent and Organizational Performance A Study of Banks in Asaba, Delta State Nigeria, *Information and Knowledge Management*, 5(4), 60-72.
33. Othman, Saeed Abdel Aziz and Al-Shamawi, Shukri Rajab. (2007). "Tax Economics", University Publishing House, Alexandria, Egypt.
34. Qaza, Ola. 2013. The extent of the efficiency and suitability of the human resources of the Department of Income in Palestine, Master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
35. Rakab, Imad Fadel and Hassan, Zainab Abdel Kazem. 2016. The illegal proportionality between criminalization and punishment In *Iraqi Income Law (Comparative Study)*, University of Basra, College of Law, 181-208.
36. Salam Nawaf, Al-Moumani, Al-Abini, and Muhannad Muhammad. *Taxes and tax revenues*.
37. Scherling, M,. (2016). *Practical Risk Management for the CIO*. Florida, USA: Auerbach Publications.
38. Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2020) "Performance Effects Of Strategic Alignment And Clarity". Available At SSRN 3628594.
39. Stawski, R. S., Hershey, D. A., & Jacobs-Lawson, J. M. (2007). "Goal Clarity and Financial Planning Activities As Determinants Of Retirement Savings Contributions". *The International Journal of Aging And Human Development*, 64(1), 13-32.
40. Taher, M. S., & Lafta, B. S. (2021). The use of open management practices and impact on expanding the tax base Applied research at the General Commission for Taxes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 1822-1831.