



The role of McKinsey's organizational diagnosis model in reducing internal tax risks - Applied research

Zahraa Munadhil Jassim

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies /University of Baghdad

Zahraa.Jassem2202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

CPA Dr. Adel Hamid Sankoor

Federal Financial Audit Bureau

adil_777777@yahoo.com

Abstract

The research aims to define organizational diagnosis as one of the important tools in improving tax performance through the use of one of its most important models represented by the McKinsey S7 model with seven dimensions that include (strategy, organizational structure, employees, leadership, skills, systems, shared values). The role of this model in reducing internal tax risks represented by (tax assessment risks, information systems risks, tax audit risks, administrative risks, tax collection risks, employee risks, and regulatory risks). The research problem was represented in reducing internal tax risks. The research problem emerged with the following question: (Does the McKinsey model for organizational diagnosis play a role in reducing internal tax risks in the General Tax Authority?) The current research aims to shed light on the McKinsey model for organizational diagnosis as an independent variable and internal tax risks as a dependent variable. Therefore, the importance of the research comes from the fact that it sheds light on improving the tax performance of the reality of the Authority's work through the McKinsey model and its importance in providing a decent work environment, based on the importance of the research topic for the economic unit being studied, which is the General Tax Authority. Whereas the descriptive analytical approach was used, based on the reality of the General Tax Authority, the research sample was at the headquarters of the General Tax Authority for the years (2021, 2022, 2023). From the frameworks of discussing the results, the researchers reached a number of results, the most important of which is that the organizational diagnosis through its models, the most important of which is the McKinsey model, is an effective strategic tool for identifying and analyzing the gaps in the tax system of the General Tax Authority by examining the tax operations and procedures, and it identifies the potential errors that expose the Authority to tax risks. The researchers also presented a number of recommendations, the most important of which is the periodic application of the McKinsey model for organizational diagnosis of tax operations in the General Tax Authority, which helps discover errors or loopholes early and corrective action can be taken before it affects the entire tax system.

Keywords: Organizational diagnosis, McKinsey S7 model, Internal tax risks.

دور انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية - بحث تطبيقي
المحاسب القانوني د. عادل حميد صنكور
ديوان الرقابة المالية الاتحادي
زهراء مناضل جاسم
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث التعريف بالتشخيص التنظيمي كونه احد الادوات المهمة في تحسين الاداء الضريبي من خلاله استخدام واحد من اهم نماذجه المتمثل بانموذج ماكنزي S7 ذو الابعاد السبعة التي تشمل كل من (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العاملين، القيادة، المهارات، الانظمة، القيم المشتركة) ودور هذا الانموذج في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية المتمثلة بمخاطر الحصر الضريبي، مخاطر نظم المعلومات، مخاطر الفحص الضريبي، مخاطر الادارية، مخاطر التحصيل الضريبي، مخاطر العاملين، مخاطر الرقابية)، اذ تمثلت مشكلة البحث في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية فبرزت مشكلة البحث بالتساؤل الاتي (هل لانموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي دوراً في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية في الهيئة العامة للضرائب؟) ويهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي كمتغير مستقل والمخاطر الضريبية الداخلية كمتغير تابع، لذا تأتي أهمية البحث بأنه يسليط الضوء لتحسين الاداء الضريبي لواقع عمل الهيئة من خلال نموذج ماكنزي ومدى أهميته في توفير بيئة عمل لائقة وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث للوحدة الاقتصادية المبحوثة وهي الهيئة العامة للضرائب ، حيث اذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على واقع الهيئة العامة للضرائب ، ان عينة البحث كانت في مقر الهيئة العامة للضرائب للسنوات (٢٠٢١ ، ٢٠٢٢ ، ٢٠٢٣) ، ومن أطر مناقشة النتائج توصل الباحثان الى عدد من النتائج أهمها يعد التشخيص التنظيمي من خلال نماذجه ومن اهمها انموذج ماكنزي اداة استراتيجية فعالة لتحديد وتحليل الثغرات في النظام الضريبي للهيئة العامة للضرائب من خلال فحص العمليات والاجراءات الضريبية ، ويحدد الاخطاء المحتملة التي تعرض الهيئة للمخاطر الضريبية ، كذلك قدم الباحثان عدداً من توصيات أهمها تطبيق انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي بشكل دوري لعمليات الضريبة في الهيئة العامة للضرائب تساعد على اكتشاف الاخطاء أو الثغرات في وقت مبكر ويمكن اتخاذ اجراء تصحيحي قبل ان يؤثر على النظام الضريبي بأكمله.

الكلمات المفتاحية: التشخيص التنظيمي، نموذج ماكنزي S7، المخاطر الضريبية الداخلية.

المقدمة: Introduction

تعد المخاطر الضريبية من أبرز التحديات التي تواجه عمل الهيئة العامة للضرائب من خلال تحديدها وفهم المخاطر نتائجها المحتملة، ولكون التشخيص التنظيمي يتضمن فحصاً شاملاً للهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية والانظمة الرقابية بهدف تحديد الثغرات التي قد تساهم في نشوء المخاطر الضريبية لذا فإن التشخيص التنظيمي المتمثل بادواته بنماذجة المختلفة والتي من اهمها انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي يمكن ان يساهم بشكل كبير في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية ومن ثم اتخاذ التدابير المناسبة لتحسين العمليات والاستعداد لمواجهة تلك المخاطر المخاطر ، اضافة الى ذلك تمثلت مشكلة البحث التساؤل الاتي: هل لانموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي دوراً في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية في الهيئة العامة للضرائب؟، واستنادا الى ما جاء في مشكلة البحث تم صياغة الفرضية الاتية: يساهم انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي في تعزيز الحد من مخاطر الضريبة الداخلية، وتأسيساً على ذلك فقد تضمن البحث اربعة مباحث خصص الاول فيه لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فقد تضمن

الجانب النظري من خلال التعريف بالتشخيص التنظيمي ونماذجة وبالخصوص انموذج مكنزي، فضلاً عن التطرق الى مخاطر الضريبية الداخلية، فيما تضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي أخيراً خصص المبحث الرابع لبيان الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول: ١- منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١-١ منهجية البحث

٢-١ مشكلة البحث: تتعرض الهيئة العامة للضرائب بإعتبارها احدى المؤسسات المولده لايرادات الدولة بعد الايرادات النفطية الى العديد من التحديات والصعوبات التي ينجم عنها مخاطر وبالخصوص مخاطر داخلية يتطلب الحد منها وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث للضرائب بالتساؤل الاتي: هل لانموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي دوراً في الحد من المخاطر الضريبية الداخلية في الهيئة العامة للضرائب؟

٣-١ اهمية البحث: تأتي أهمية البحث عن طريق تحسين الاداء الضريبي في فهم كيفية التشخيص التنظيمي واهمية نموذج ماكنزي لتحسين فعالية الانظمة الضريبية وتقليل الاخطاء المحتملة، وكذلك الاسهام في توضيح اهمية التشخيص التنظيمي ونماذجه بالتركيز على انموذج ماكنزي والتعرض لمخاطر الضريبية الداخلية.

٤-١ هدف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

١-٤-١ التعريف بالتشخيص التنظيمي ونماذجة المخاطر الضريبية الداخلية.

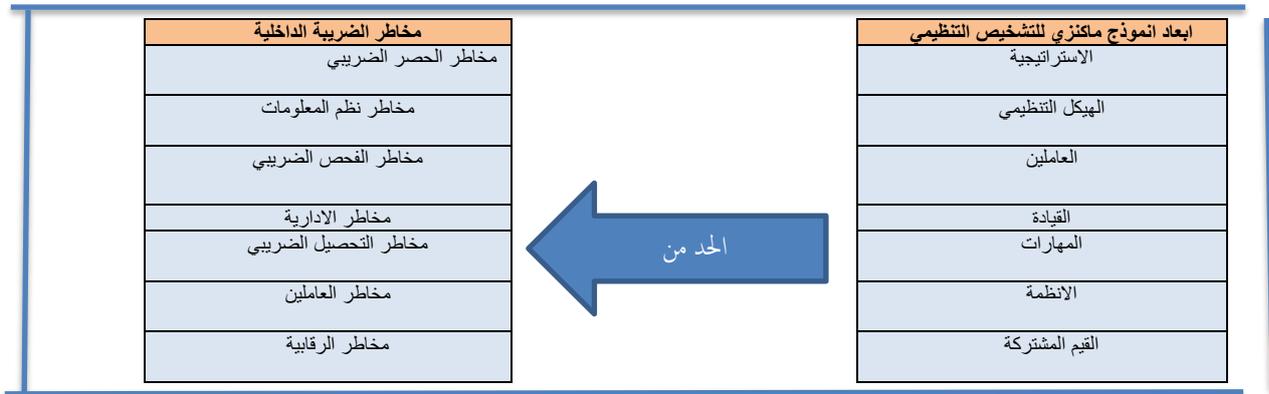
٢-٤-١ تسليط الضوء على انموذج ماكنزي باعتباره يساهم في تعزيز القدرة للحد من المخاطر الضريبية الداخلية.

٥-١ فرضية البحث: يساهم انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي في تعزيز الحد من مخاطر الضريبية الداخلية.

الحدود المكانية والزمانية للبحث: اختيرت الهيئة العامة للضرائب كحدود مكانية باعتبارها المعنية بهذا البحث واختيرت السنوات (٢٠٢١, ٢٠٢٢, ٢٠٢٣) كحدود زمانية.

٦-١ المخطط الفرضي للبحث

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثان

٢- بعض اهم دراسات السابقة:

١-٢ دراسات المتعلقة بالتشخيص التنظيمي:

١- اسم الباحث والسنة	بلدشير وفرج، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E. MORIN & A. SAVOIE أنموذجا
مشكلة	ما هو دور نموذج التشخيص التنظيمي E. MORIN & A. SAVOIE في الكشف عن الاختلالات التنظيمية والتحسين من فعالية المنظمات؟
هدف الدراسة	تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف، فهي تحاول استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي مُنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل التشخيص التنظيمي والتعرف على أهم نماذجه والمتمثل في نموذج E. MORIN & A. SAVOIE.
متغيرات الدراسة	التشخيص التنظيمي، الفعالية التنظيمية
نوع الدراسة	بحث علمي
مجال وبلد تطبيق الدراسة	الجزائر
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي
ابرز نتائج الدراسة	١- ضرورة الاهتمام بالتشخيص التنظيمي على مستوى المنظمات لكونه يسمح بالكشف على مختلف الاختلالات التنظيمية ومعرفة الصحة التنظيمية التي تمر بها المنظمات؛ ٢- التشخيص التنظيمي أصبح ضروري للمنظمات قصد تحسين فعاليتها التنظيمية لذا يتوجب القيام به والوقوف عند نتائجه والسعي للاستفادة منه بأكبر قدر ممكن من مزاياه وبالخصوص نموذج قيد الدراسة هو E. MORIN & A. SAVOIE؛ ٣- يسمح التشخيص التنظيمي بالوصول إلى نتائج واقعية أي إستقراء واقع المنظمة بكل دقة وعمق كونه يرتكز على تحقيق مطالب الفعالية التنظيمية؛
٢- اسم الباحث والسنة	الكعبي، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	تأثير التشخيص التنظيمي في الأداء الاستراتيجي "بحث تحليلي لعينة من كليات جامعة ذي قار"
مشكلة	١. ما مستوى أهمية التشخيص التنظيمي بأبعاده في كليات جامعة ذي قار عينة البحث . ٢. ما مستوى أهمية الأداء الاستراتيجي بأبعاده في كليات جامعة ذي قار عينة الدراسة. ٣. هل توجد علاقة الارتباط بين التشخيص التنظيمي بأبعاده والأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة. ٤. ما هو تأثير التشخيص التنظيمي بأبعاده في الأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة

هدف الدراسة	١.الوقوف على واقع إدراك عينة البحث للتشخيص التنظيمي مفهوماً وتطبيقاً فضلاً عن معرفة واقع إدراك العينة للأداء الاستراتيجي. ٢.معرفة مستوى الأداء الاستراتيجي بأبعاده على مستوى كليات جامعة ذي قار عينة البحث. ٣.الكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي) بأبعاده والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ميدانياً. ٤.معرفة تأثير التشخيص التنظيمي بأبعاده في الأداء الاستراتيجي ميدانياً. ٥.تحديد اي أبعاد التشخيص التنظيمي أكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي ميدانياً.
متغيرات الدراسة	التشخيص التنظيمي، الاداء الاستراتيجي
نوع الدراسة	بحث علمي لنيل شهادة الماجستير
مجال وبلد تطبيق الدراسة	العراق
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي
أبرز نتائج الدراسة	١- حققت مقاييس البحث الحالية المتمثلة بـ(التشخيص التنظيمي، والأداء الاستراتيجي) على مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي وهذا يؤكد دقة البناءات المفاهيمية الخاصة بهذه المقاييس، أضف الى ذلك الانسجام العالي بين مقاييس البحث مع اجابات العينة المبحوثة على مستوى الكليات عينة البحث، وهذا يؤكد قوة المقاييس واتساقها وصدق تمثيلها للمتغيرات بعدد محدد من الابعاد وفقرات القياس. ٢.حاز متغير التشخيص التنظيمي على درجة جيدة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الكليات عينة البحث تعنى بمهارات القادة لديها وكيفية تحسين مستوياتها وصياغة استراتيجياتها العامة والوظيفية على وفق واقعها الميداني وتحديد انظمتها المختلفة التي تحسن من مستوى جودة خدماتها واداءها الاستراتيجي.
٣- اسم الباحث والسنة	Fauzan & Purwanti, 2023
عنوان الدراسة	Penerapan Strategi Model 7S McKinsey (Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya) نموذج استراتيجية بينيرابان 7S ماكينزي
مشكلة	كيفية توافر ظروف الثقافة التنظيمية لتحسين الاداء
هدف الدراسة	تحسين الاداء وتحديد العقبات التي تعترض تنفيذ الاستراتيجية
متغيرات الدراسة	الاستراتيجية، أطار عمل نموذج ماكنزي
نوع الدراسة	بحث علمي
مجال وبلد تطبيق الدراسة	اندونيسيا
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي

أبرز نتائج الدراسة	وجود اختلافات في التقييمات الكمية والنوعية في مجال الموارد البشرية مما يشير الى انه لا تزال هناك عقبات في ادارة الموارد البشرية في تطبيق عمل نموذج ماكنزي
--------------------	---

٢-٢ دراسات المتعلقة بالمخاطر الضريبية الداخلية:

١- اسم الباحث والسنة	مكي، ٢٠٢٢
عنوان الدراسة	تقييم المخاطر الضريبية وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨) / بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب
مشكلة	١- ما مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة الدولية لإدارة المخاطر (٣١٠٠٠:٢٠١٨) المبحوثة؟ ٢- ما مستوى حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لإدارة المخاطر في الهيئة المبحوثة وبنود تطبيق وماهي نقاط القوة والضعف؟ ISO المواصفة الدولية (٣١٠٠٠: ٢٠١٨) ٣- ما الأسباب الرئيسة والثانوية المتعلقة بعدم المطابقة بين واقع التطبيق الفعلي ومتطلبات المواصفة الدولية لادارة المخاطر؟ ٤- ما التقنيات او الأدوات المناسبة والمساعدة في تحديد وعرض المشكلات وتقليص الفجوات بين الواقع الفعلي لإدارة المخاطر الضريبية ومتطلبات المواصفة الدولية، وماهي المخاطر ذات التأثير الأكبر على البيئة الداخلية والخارجية للهيئة المبحوثة؟
هدف الدراسة	١- بيان مستويات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨) في الهيئة المبحوثة. ٢- تحديد حجم الفجوة الجزئي والكلي لتجسيروها بعرض وتحديد نقاط القوة والضعف. ٣- تحديد الأسباب الرئيسة والثانوية لتشخيص حالات عدم المطابقة والتوثيق الفعلي مع متطلبات المواصفة. ٤- تحديد التقنيات والأدوات المناسبة للمساعدة في تحليل الفجوات وتحديد وتقييم المخاطر وبمايضمن للهيئة المبحوثة من اكتساب معرفة واقعية بمستوى المخاطر التي تتعرض لها سواء كانت داخلية او خارجية.
متغيرات الدراسة	المخاطر الضريبية، المواصفة الدولية (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨)
نوع الدراسة	دراسة ماجستير
مجال وبلد تطبيق الدراسة	العراق
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي
أبرز نتائج الدراسة	١- تدني مستوى نضج ادارة المخاطر في معظم المستويات الإدارية، أدى الى ضعف عملية التطوير وإدخال إجراءات التحسين في مكونات إطار عمل إدارة المخاطر. ٢- ضعف أنظمة التواصل والتشاور المتبعة مع العاملين والجهات الخارجية، اذ تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعرفة والخبرة المهنية لمديري الأقسام في الإدارة التنفيذية.

٣- أدراك إدارة الهيئة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير على اهدافها الا انها لا تقوم بتحليلها وتقييمها على نحو استباقي لدرء التهديدات التي تعرقل تحقيق الاهداف.	
جزر، ٢٠١٧	٢- اسم الباحث والسنة
حوكمة الادارة الضريبية أداة لتدنية المخاطر الضريبية	عنوان الدراسة
١- هل سبب سياسة الامتثال الضريبي الطوعي مخاطر ضريبية لمصلحة الضرائب ودافعي الضريبة؟ وهل المحاسبة الابداعية وأساليبها يترتب عليها مخاطر ضريبية ذات تأثير على الامتثال الضريبي الطوعي؟ ٢- هل البيئة المصرية تحتاج إلى إعادة النظر في آلية التحاسب الضريبي بما يتناسب مع ثقافة وسلوك بيئة التطبيق لاطراف التحاسب الضريبي سواء مصلحة الضرائب أو دافعي الضريبة؟ وهل تحتاج لتقديم إطار مقترح للتحاسب الضريبي لتدنية مخاطر الامتثال الضريبي الطوعي من منظور المحاسبة الابداعية؟	مشكلة
يستمد هذا البحث أهميته من خلال التأصيل العلمي " المخاطر الضريبية" باعتبارها أحد المقومات التي يمكن أثرها على كل من الادارة الضريبية الممولين. بالاضافة إلى توضيح أثر تطبيق حوكمة الادارة الضريبية على المخاطر الضريبية.	هدف الدراسة
الادارة الضريبية، المخاطر الضريبية	متغيرات الدراسة
بحث علمي	نوع الدراسة
مصر	مجال وبلد تطبيق الدراسة
المنهج الوصفي والتحليلي	منهج الدراسة
١- تطبيق الحوكمة الضريبية يعمل على رفع كفاءة النظام الضريبي من خلال الالتزام بالقوانين التي تحدد مهام المسؤولين بالادارة الضريبية، ويعالج المخاطر الاقتصادية والادارية والاجتماعية والسياسية التي تتعرض لها مصلحة الضرائب، وتحسين أداء ٢- تطبيق حوكمة الادارة الضريبية يمكن من تضييق فرص التلاعب بالقوانين والتشريعات، ويحد من فرص التهرب الضريبي ويحقق الالتزام الطوعي لممولين ٣- تطبيق حوكمة الإدارة الضريبية يزيد ثقة الممولين في النظام الضريبي ويحقق زيادة الافصاح والشفافية في البيانات المحاسبية المقدمة في الاقرار الضريبي.	ابرز نتائج الدراسة
Eberhartinger & Zieser, 2021	٣- اسم الباحث والسنة
The Effects of Cooperative Compliance on Firms' Tax Risk, Tax Risk Management and Compliance Costs أثر الامتثال التعاوني على المخاطر الضريبية للشركات وإدارة المخاطر الضريبية وتكاليف الامتثال.	عنوان الدراسة
هل الامتثال التعاوني المبني على الثقة في التدقيق الضريبي هو أداة فعالة لتقليل المخاطر الضريبية؟	مشكلة

هدف الدراسة	تحليل اسباب وعواقب المشاركة في برامج الامتثال التعاوني القائم على ثقة (CC) عمليات التدقيق الضريبية والمصمم من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
متغيرات الدراسة	المخاطر الضريبية، ادارة المخاطر الضريبية
نوع الدراسة	بحث علمي
مجال وبلد تطبيق الدراسة	النمسا
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي
أبرز نتائج الدراسة	ان الشركات في (HM) قللت من المخاطر الضريبية لان الاتفاق المسبق بين الإدارة الضريبية والشركة بشأن المعالجة الضريبية المناسبة لحالات وظروف معينة، تجنب الخلاف والنقاضي.

٣- مجالات الافادة من الدراسات السابقة: ويمكن تحديد مجال الاستفادة كالاتي:

- ١-٣ تم الاطلاع على بعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحثة التعرف عليها مسبقاً.
- ٢-٣ تسهم في صياغة منهجية البحث وتغطي الجزء الحاصل في الدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بين التشخيص التنظيمي والمخاطر الضريبية الداخلية.
- ٣-٣ تسهم في بناء الجوانب النظرية للبحث.
- ٤-٣ الامام بالوسائل المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات واختيار المناسب للبحث.
- ٥-٣ يمثل البحث استكمالاً لجهود معرفية بمتغيرات المبحوثة ورفد المكتبات المعرفية بصورة خاصة في المجال الدراسات الضريبية وتقديم الحلول للمشاكل التي تعاني منها الهيئة العامة للضرائب.
- ٦-٣ معرفة على اهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها البحوث السابقة، التي تساعد في وضع الاستنتاجات والتوصيات التي تعزز البحث.

٤- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة: ويمكن من خلال النظر الى الدراسات السابقة تحديد ماتم تميز البحث الحالي:

- ١-٤ اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الاعتماد على التحليل الوضع الحالي للهيئة العامة للضرائب وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين في الهيئة، حيث اذ اغلب الدراسات قد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.
- ٢-٤ ولم يبحث مجال التطبيق سابقا وهو القطاع الضريبي في العراق لدراسة التشخيص التنظيمي ودورها في تقليل المخاطر الضريبية الداخلية، كون الدراسات السابقة جميعها طبقت في قطاعات مختلفة، كالقطاعات الصناعي والتعليمي والسياحي.

المبحث الثاني: الجانب النظري - نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي

١-٢ التشخيص التنظيمي

- ١-١-٢ مفهوم التشخيص التنظيمي-: يرجع أصل كلمة التشخيص **Diagnostic** قديما إلى الكلمة اليونانية دياغوستيكوس **Diagnosis**، حيث اشتقت منها، والتي تعنى القدرة على التمييز (**Aptitude au Discernement**) ويعد التشخيص التنظيمي أداة إدارية لدعم تحسين التطور وتعزيزه والتغيير التنظيمي من أجل الاستدامة، ونظر إليه البعض على أنه استراتيجية تستخدم لتطوير الأداء التنظيمي من خلال تقييم الوضع الحالي للوحدة الاقتصادية من أجل تحديد التدخلات الأنسب للتطوير،

وهو عملية يتم من خلالها توليد معلومات صالحة ومفيدة حول الأنظمة التنظيمية .وتشخيص الوحدة الاقتصادية يعني تقييم صحة الوحدة الاقتصادية ، بما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية ، باعتبارها إحدى مؤشرات الصحة التنظيمية (عتريس، ٢٠١٩: ٤٢٨).

وقد وردت العديد من التعريفات لتشخيص التنظيمي من اهمها الآتي:

جدول (١) تعريف التشخيص التنظيمي من وجهة نظر الباحثين

التعريف	المصدر	
اداة وقائية كبيرة فهو يبين نقاط الضعف في الوحدة الاقتصادية من ناحية اخرى فهو يسمح بالنظر في اساليب تحسين ظروف ادارتها ويكون اداه ادارية تسمح وتعمل على فهم الماضي والحاضر ومن ثم التدخل للمستقبل	Gouraya et al., 2020 : 118	١
وسيلة فعالة في تصحيح مسارها واختيار أفضل الطرق لتحسين ادائها الاستراتيجي وبقاءها من خلال اكتشاف مواطن الخلل والقصور ووضع الاستراتيجية المناسبة والمعالجة لتنفيذها من قبل كوادر كفوءة وذات خبرات في العمل التنظيمي	الكعبي، ٢٠٢١: ٣٦	٢
مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الاختلالات وتحديد أسبابها ومن ثم ترجمتها في الوقت المناسب، قصد استباق الأحداث ومساعدة الوحدة الاقتصادية في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.	بلبشير وفرج، ٢٠٢١: ١٥٨	٣
اجراءات فحص للوحدة الاقتصادية وذلك عن طريق الدراسة المعلومات التفصيلية لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الاسباب والنتائج مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للوحدة الاقتصادية وكذا الفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة ومن ثم إذا كانت الوحدة الاقتصادية في حالة سيئة أقترح اجراءات تسمح باستمرارية وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.	عبدالله، ٢٠٢٣: ٤٢	٤
مدخل لتحليل وتقييم الموارد البشرية الادارية في الجامعات من خلال الابعاد السبعة (الموارد البشرية، القيم، المهارات، الاسلوب، الاستراتيجية، النظم، الهيكل) وتأكد من تناغم هذه الابعاد وقدره الموارد البشرية على تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية.	حسين، ٢٠٢٣: ٥٧	٥

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

في ضوء ما تقدم من عرض للتعريف بحسب وجهات نظر الباحثين والمتخصصين يمكن للباحثان وضع تعريف للتشخيص التنظيمي على أنه: عملية يتم اجراؤها لقيام بالكشف عن المشاكل التي تعاني منها الوحدة الاقتصادية للمساهم في تحديد المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها والتحديات التي تحيط بها وللتأكد من صحة الوضع الراهن للوحدة الاقتصادية ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة التي تحقق اهداف الوحدة باعتبارها اساس للتغيير نحو الافضل.

٢-١-٢ خصائص التشخيص التنظيمي:- يمكن تلخيص خصائص بالآتي (Gouraya et al., 2020: 118):

١-٢-١-٢ ربط العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المعقدة وبالتالي الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في الادارة والتغيير .

٢-٢-١-٢ عملية منتظمة يشارك فيها مختلف الجهات الفاعلة واصحاب المصلحة.

٣-٢-١-٢ العملية الانسانية تتأثر بالمتغيرات الذاتية للفرد مثل الاراء القيمية والافكار والتصورات المشتركة بين الافراد العاملين داخل الوحدة الاقتصادية.

٤-٢-١-٢ تمثل الخطوة الاولى في عملية البناء وتعزيز القدرة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي الملتمزم بالوحدة الاقتصادية.

٣-١-٢ انواع التشخيص التنظيمي:

يمكن تقسيم التشخيص التنظيمي لعدة انواع كالآتي: (Boukoulou et al., 2013: 89)

١-٣-١-٢ التشخيص الوظيفي: وهو يقصد به العمل على فحص الوظيفة او وظائف معينة في الوحدة الاقتصادية (تقنية، تجارية، ادارية... الخ) بهدف الوصول على الاختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية.

- ٢-٣-١-٢ **التشخيص الاستراتيجي:** وهو مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على التأقلم مع محيطها والمنافسة، أي تقدير نشاط الوحدة الاقتصادية ومكانتها التنافسية ونقاطها القوة والضعف حيث يقوم هذا التشخيص بوضع استراتيجية مستقبلية للوحدة الاقتصادية. (نورالهدى وامنة: ٢٠٢١: ٣٧).
- ٣-٣-١-٢ **التشخيص الشامل:** وهو التشخيص العام ويشمل الفحص الكلي للوحدة الاقتصادية عن طريق نظرتها الاستراتيجية وتحليل مختلف الوظائف وتوازن الوحدة الاقتصادية وتقدير هويتها (وردة وابتسام, ٢٠١٦: ٤).
- ٤-٣-١-٢ **التشخيص السريع:** وهو التشخيص الذي تستخدمه الوحدة الاقتصادية في حالة احساسها بوجود مضايقات على الامد القصير، حيث تقوم بجمع البيانات الازمة وتحليل النتائج ثم اتخاذ الاجراءات العاجلة.
- ٥-٣-١-٢ **التشخيص التكنولوجي:** كون طبيعة نظام الوحدة الاقتصادية مفتوح فأن عليها ان تبحث وتتعرف على التكنولوجيات المحيطة بها وان تكتشف الابتكارات الواعدة لها وتتسارع في التقدم التكنولوجي وتشجيع الوحدة الاقتصادية على تخصيص مبالغ مهمة للبحث في هذا المجال لتجديد وتطوير بصورة مستمرة (زهرة, ٢٠١٤: ٣١)
- ٦-٣-١-٢ **التشخيص الهوية:** وهو التشخيص الذي يعتمد على ابراز عناصر الوحدة الاقتصادية مثل التنظيم والاتصال داخل الوحدة الاقتصادية.
- ٧-٣-١-٢ **التشخيص المالي والمحاسبي:** وتعد من الوظائف الاساسية في الوحدة الاقتصادية حيث يتم التشخيص باستخدام مجموعة من التقنيات المالية لتحقيق التوازن وتنظيم سيولة.

ويرى الباحثان بأنه تلك الانواع لكونه متداخله ويعزز كل منها الاخر وذات علاقة متبادلة فيما بينها ويمد أحدهما الاخر بالمعلومات للوصول الى التشخيص التنظيمي السليم.

٤-١-٢ نماذج التشخيص التنظيمي:

جدول (٢) نماذج التشخيص التنظيمي

التسلسل	اسم النموذج	التعريف
١	إنموذج تحليل القوى ١٩٥١	يطلق عليه اسم "تحليل مجال القوة" يعد هذا النموذج سهل الفهم وسهل التصور، فهو يحدد كل من القوى الدافعة والقوى المقيدة أو الكابحة داخل الوحدة الاقتصادية، وطور هذا النموذج من قبل عالم الاجتماع كيرت لوين سنة ١٩٥١م (Falletta, 2005: 5)
٢	إنموذج ليفيت ١٩٦٥	يصف ليفيت المتغيرات داخل نموذجة بانها ديناميكية ومترابطة، النموذج بسيط للغاية بحيث لا يمكن تقديم اي بيانات سببية مباشرة فيما يتعلق بالمتغيرات الاربعة على غرار نموذج تحليل القوى قد يؤدي الى تغير تعويضي في المتغيرات اخرى (Falletta, 2005: 8)
٣	إنموذج الصناديق السته ١٩٧٨	يركز الأنموذج Weisbord على القضايا الداخلية داخل الوحدة الاقتصادية في المقام الأول ويقوم على ممارسة التشخيص التنظيمي التي تنبع من منطق الإنموذج، وعلاوة على ذلك يغفل عنه الكثير ان الترابط بين صناديق هذا الإنموذج يتناول بشكل عرضي فقط تأثير البيئة الخارجية في الإنموذج. (عتريس, ٢٠١٩: ٤١٤)

٤	إنموذج ماكينزي ١٩٨٢ (بلبشورفج, ٢٠٢١:١٦٠)	ويعد واحدا من أكثر النماذج المعتمدة للقيام بالتشخيص التنظيمي للوحدات الاقتصادية ويمثل أداة لتحليل التصميم التنظيمي للوحدة الاقتصادية من خلال تحليل مختلف أبعاده
٥	إنموذج التراصف والتطابق ١٩٩٥	وهو الإنموذج الأكثر شمولية، فهو يوضح من خلاله ويحدد المدخلات والمخرجات، ويشبه إلى حد بعيد إنموذج ليفيت Leavitt Model، فإنه يعترف أيضا بالنظم الرسمية وغير الرسمية لإنموذج الصناديق الستة (Noolan, 2004:91)
٦	إنموذج التشخيص التنظيمي المستدام ٢٠١٤	تم اقتراح هذا النموذج من قبل الباحثان (Saeed & Wang) في عام ٢٠١٤ م وأطلق عليه بالنموذج التشخيص التنظيمي المستدام تعني الاشخاص المشاركين في الاداء التنظيمي والمهارات المرتبطة بهم السلوكيات والعمليات الانظمة المختلفة (Saeed & Wang, 2014:427)
٧	نموذج E. MORIN & A. SAVOIE ١٩٨٣	يركز هذا النموذج على تمثيل مجرد وبأسلوب وبطريقة ملخصة وبسيطة لميزات واقعية، يعد كإطار مفاهيمي لفهم الوحدات الاقتصادية بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيما بينها (بلبشورفج, ٢٠٢١:٨٢٥)

٥-١-٢ أبعاد انموذج مكانزي للتشخيص التنظيمي: ان جميع ابعاد هذا الانموذج تبدأ بالحرف(S) ان هذا النموذج يرتبط مع البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية فقط ولم يذكر ارتباطه مع البيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية والآتي توضيح ابعاد هذا الانموذج (عبدالله, ٢٠٢٣:١٠٣):

١-٥-١-٢ الاستراتيجية strategy : عرف الابن ألفريد دوبونت تشاندلر الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد" ، اذ تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى أن تكون على دراية بوضعها الحالي واستشراف مستقبلها تحقيق اهدافها لذا يجب عند وضع الاستراتيجية الوحدة الاقتصادية التخطيط المستهدف للانشطة والعمليات ووضع الخطط سريعة الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية وبناء الاستراتيجية على اساس الرؤية الواضحة والرسالة التي تهدف الى تحقيق غاياتها مع مراعاة تنفيذها لتطوير العمل وزيادة القدرة التنافسية(العشماوي والشعراوي, ٢٠٢٢:٧٦١).

٢-٥-١-٢ الهيكل التنظيمي structure: ان الهيكل التنظيمي كمفهوم يمثل نقطة البداية الذي يحدد شكل الوحدة الاقتصادية ويتضمن عدة مستويات مختلفة والادارة ومركز اتخاذ القرارات وغيرها ويساعدها في فهم وتحليل الاجراءات والعمليات ويتم من خلاله (توزيع المهام والمسؤوليات على الاقسام والافراد، تحديد المسؤوليات بشكل رسمي داخل الوحدة الاقتصادية، وضع الاساس لتجميع النشاطات والافراد، يحدد اليات التنسيق وتكامل الجهود لانجاز الاهداف). (ابوغنيم وفرج, ٢٠١٧:١٨٧)

٣-٥-١-٢ الافراد/العاملين Staff: ونقصد به الموارد البشرية العاملة والكفاءات الذين يشكلون دوراً أساسياً في عملية ادارة الاستراتيجية بما يمتلكون من خبرات ومهارات قادرة على أنجاز الاستراتيجية الموضوعة للوحدة الاقتصادية، لذا أصبح امر مهماً دفع الوحدات الاقتصادية بذل الجهد لشغل الوظائف والاستفادة منهم من خلال دراسة الفروقات

الواضحة بين العاملين من ناحية التفكير وكيفية وسرعة التعلم وحل المشاكل وإدارة الوقت وغيرها (حوشان, ٢٠١٨: ٧٢).

٤-٥-١-٢ أسلوب الإدارة/القيادة **style Management** : ويقصد به الأسلوب القيادي والإداري المؤثر في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية من خلال اتخاذ القرار وتحفيز العمال، تعد القيادة أداة فعالة وناجحة كونها تبدأ من الأسرة وصولاً إلى قمة الهرم التنظيمي في الدولة ومن الظاهر المؤثرة في المجتمع ، فان من مهام القائد هي التوجيه يقوم بتوجيه الجماعة لتحقيق الخطط المرسومة المستقبلية ورفع مستوى معنويات العاملين نحو العمل ، وتشخص واقع المنظمة وتعكس بيئة الوحدة الاقتصادية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الكعبي, ٢٠٢١: ٤٤) .

٥-٥-١-٢ **المهارات Skills** : وهي مجموعة من الكفاءات والمهارات التي لهم قابلية يستطيعون من خلالها تحويل المعرفة إلى أهداف واقعية محققة، وتقسّم المهارات إلى ثلاثة أقسام رئيسية ضرورية توفرها في الأفراد العاملين للوحدة الاقتصادية وتمثل الآتي (حوشان, ٢٠١٨: ٧١):

- المهارات الإنسانية التي تتعلق بمقدرة الفرد على التعامل مع باقي الأفراد لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.
 - المهارات الفكرية المرتبطة بتمكن الفرد من رؤية الوحدة الاقتصادية كوحدة متكاملة لفهم الأمور التي تحدث وتتسأ.
 - المهارات الفنية المتعلقة بمبدأ المعرفة ومدى انقار الفرد للعمل الذي يؤديه أو الذي سيؤديه.
- كما أشار (داود , ٢٠١٨: ٢٣) إلى أن المهارات وقدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل الوحدة الاقتصادية تمثل الكفاءات والإمكانات والقدرات التي تستطيع تحويل المعلومات والمعرفة إلى واقع علمي تتميز به الوحدة الاقتصادية دون غيرها كما أن التطور الإداري يهدف إلى تحسين خدمات الوحدة الاقتصادية باستمرار وهذا لا يحصل إلا بتأهيل وتنمية وتطوير القدرات ومهارات بشكل مستمر للكوادر البشرية.

٦-٥-١-٢ **الأنظمة Systems**: تساعد المعلومات والوحدات الاقتصادية لدعم وتمكين من إنجاز أعمالها وتعد المصدر الرئيس والأساسي لعمل أي وحدة اقتصادية لتحسين أداءها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، لذا فإن النظام يمثل بانه يمر بكافة العمليات من مدخلات النظام ثم العمليات وصولاً إلى المخرجات ثم التغذية العكسية يتفاعل بعلاقات تبادلية تؤثر وتتأثر به، وقسم النظام إلى أربع مكونات لا يخلو منها أي من الأنظمة سواء كانت المغلقة أو المفتوحة كبيرة كانت أو صغيرة (الكعبي, ٢٠٢١: ٥٠).

٧-٥-١-٢ **القيم المشتركة shared values** : وهي ثقافة الوحدة الاقتصادية والتفاعل الاجتماعي القائم على المعتقدات والقيم وتفهم المشترك لأهداف الوحدة الاقتصادية، أن القيم المشتركة عدت جوهر نموذج ماكنزي أنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد سلوك الموظف وتصرف الوحدة الاقتصادية لذا فإنها تعد أساس الوحدة الاقتصادية، وغالباً ما نجد الوحدات الاقتصادية ذات القيم الضعيفة لانه الموظفين يتبعون أهدافهم الشخصية التي تتعارض مع أهداف الوحدة الاقتصادية لذا فيجب على قادة الوحدة الاقتصادية أن يركزوا على نشر القيم المشتركة بين الموظفين التي تبين مدى شفافية وصدق ولاءهم لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية . (العشماوي والشعراوي, ٢٠٢٢: ٧٦٥)

ويتضح للباحثان مما تقدم أن الأبعاد السبعة التي يتكون منها نموذج ماكنزي مترابطة ومتكاملة وتتناسق فيما بينها إذ يعد كل بعد مكمل للبعد الآخر وتعكس بيئة الوحدة الاقتصادية الداخلية لذا فعلى الإدارة حسن اختيار العاملين وتدريب وتطوير مستمر لهم وربط استراتيجية مع الهيكل التنظيمي تتناسب مع الموارد وتلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٢-٢ المخاطر الضريبية الداخلية: الخطر في اللغة العربية يعني الاشراف على الاهلاك وخطر بنفسه أي اوردها على الخطر ومصطلح الخطر يسمى أحيانا danger، (risqué) (العنزي والدليمي، ٢٠١٥: ٥٧٠) ويشير مصطلح "المخاطر بأنه مفهوم يستعمله المدراء ورؤساء الاقسام للتعبير عن قلقهم تجاه الآثار السلبية المتوقع حدوثها عند ممارسة بعض الانشطة التنظيمية والوظيفية في الوحدة الاقتصادية والتي يصابها درجة من اللاتأكد مما يؤثر في تحقيق الاهداف المخططة" (الوردي، ٢٠٢٠: ٢٨).
تم تناول عدة تعاريف من قبل الباحثين والمختصين في مجال ابحاثهم ودراساتهم للمخاطر الضريبية من وجهة نظرهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ونذكر بعض من هذه التعاريف كما موضح في الجدول (٢):

جدول (٣) تعاريف المخاطر الضريبية من وجهة نظر الباحثين

ت	المصدر	التعريف
١	Artemenko et al, 2017:455	هي مخاطر مالية تشير الى احتمال حدوث خسائر مالية غير متوقعة من خلال ادخال انواع ضريبية جديدة تغييرات في القواعد واللوائح الضريبية.
٢	Mangoting et al, 2021:571	هي حالات عدم اليقين المتعلقة بالضرائب والمتأصلة في معاملات الوحدة الاقتصادية سواء كانت تتعلق بالقرارات التشغيلية أو المالية أو السمعة.
٣	أبو فارة، ٢٠٢٣: ١٨	هي المخاطر التي تعترض أعمال وأداء الهيئة العامة الضرائب إلى عدم التأكد، وتبين الفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق اهدافها، وتتمثل المخاطر بـ (المخاطر الادارية، المخاطر التشريعية، مخاطر عدم الالتزام الضريبي، ومخاطر الفحص والمراجعة).
٤	مكي، ٢٠٢٣: ٣٤	هي مجموعة من التحديات والمعوقات التي تمنع أو تحد من مقدرة الإدارة الضريبية على تحقيق أهدافها، وتكون على نوعين المخاطر الضريبية المتعلقة بالبيئة الداخلية والمخاطر الضريبية المتعلقة بالبيئة الخارجية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

١-٢-٢ أنواع المخاطر الضريبية الداخلية Types of internal tax risks

ويمكن بيان اهم المخاطر الضريبية الداخلية بالآتي:

٢-٢-١-١ مخاطر الحصر الضريبي: يقصد بالحصر الضريبي "بأنه عملية منظمه تهدف بموجبها التعرف على اسماء ومهن المكلفين (أفراد - شركات) الخاضعين للضريبة وكذلك معرفتهم نشاطهم الاقتصادي أذ تتولى شعبة الحصر في الهيئات الضريبية القيام بألية أحصاء المجتمع الضريبي وايضا المكلفين المسجلين سابقا والجدد" (شكور، ٢٠٢٣: ٤٨٧)، من خلال عملية الحصر الضريبي يتم التوصل إلى حقائق المركز المالي والاقتصادي للمكلف والوصول إلى الدخل الخاضع للضريبة بشكل علمي.

٢-٢-١-٢ مخاطر نظم المعلومات: المخاطر التي تتعلق بمشاكل تدفق المعلومات وفقدانها ومشاكل التواصل داخل اقسام الهيئة العامة للضرائب ويتضمن ايضا المواقف عندما تكون قاعدة البيانات قديمة وغير محدثة (Ermoshin, 2018:25).

٢-٢-١-٣ مخاطر الفحص الضريبي: يقصد بها احتمال أعداد تقرير فحص دون التعرف على اخطاء او الغش او كلاهما، او ادراج مخاطر متعمدة او غير متعمدة بقوائم الدخل او عدم صحة بنود القوائم المالية والاقرار الضريبي او عدم التزام الممول بتطبيق احكام القانون الضريبي وعدم التزام القوائم المالية بالمعايير المحاسبية المقبولة لأغراض الضريبه، مما تعوق عمل الهيئة الضريبية عن تحديد قيمة الضريبة المستحقة على المكلف (جزز، ٢٠١٧: ١٣٣)

٤-١-٢-٢ المخاطر الادارية: وهي المخاطر المرتبطة بالادارة الضريبية كتعقيد الاجراءات الادارية الخاصة بتقدير الضريبة وتحصيلها وعدم توفر العناصر الادارية والفنية القادرة على تحمل المسؤوليات في تطبيق احكام القانون الضريبي (أبو فارة ٢٠٢٣: ٣٩) .

٥-١-٢-٢ مخاطر التحصيل الضريبي: وهي نوع من انواع المخاطر التي تحصل بعد تحصيل الضريبة من المكلف وتكمن في عد القدرة على التحقق من اثبات صدق المكلف من المستندات الثبوتية في حالة عدم اعتماد الدفاتر والسجلات المحاسبية ومما يؤدي الى فقدان موارد مالي الى الحصيلة الضريبية لصعوبة اثبات الهيئة عكس ماقدمة المكلف بأقراره الضريبي. (موسى, ٢٠٢٠: ١٢)

٦-١-٢-٢ مخاطر العاملين في الضريبة: عدم الاستفادة القصوى من امكانيات وقدرات ومهارات وافكار العاملين لتحقيق البرامج اداء والاهداف الهيئة، وتتمثل بنقص الخبرات والمهارات وضعف التدريب وسوء التخطيط الاداري ومخاطر معدلات الاداء وتحمل العاملين للضغوط العمل وكيفية الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات تحقيق اهداف الهيئة (سمره وهاشم , ٢٠١٦: ٣٨٠).

٧-١-٢-٢ المخاطر الرقابية: يقصد بها عدم التزام العاملين بالقوانين والتعليمات التشريعية والفساد المالي والاداري وضعف الرؤية المستقبلية للهيئة العامة للضرائب وايضا عدم توفر نظام للرقابة الداخلية او عدم فاعلية وكفاءة بالمنشأة محل الفحص مما يترتب عليه احداث ومعوقات تحول دون القيام الفاحص الضريبي باداء عمله باعداد تقرير الفحص وكذلك ان عدم وجود نظم الرقابة الداخلية او عدم كفاءة تؤدي الى احتمال عدم كشف او منع الاخطاء المادية مما يتطلب الفاحص الضريبي كشوفات تحليلية للعمليات حتى يتمكن من اكتشاف الاخطاء والغش في القوائم المالية وتحديد الوعاء الخاضع للضريبة. (جزز, ٢٠١٧: ١٣٥).

٢-٢-٢ العلاقة بين التشخيص التنظيمي والمخاطر الضريبية الداخلية:

من عوامل النجاح الكبير في الوحدات الاقتصادية قدرتها على اجراء التشخيص السليم وانعكاسه على تقليل المخاطر الضريبية الداخلية والذي يقوم بتكييف احداث تغيير وتطوير مهم الذي يساهم بشكل كبير وايجابي على رفع الامكانيات وتطوير القدرات للوحدات الاقتصادية حيث يجري تشخيص الوحدة الاقتصادية لبيان مدى تطورها وتقدمها ومدى الحاجة للتغيير والمواطن الضعف التي ينبغي العمل على اصلاحها او التعديل وتغيير الجوهر فيها (الكعبي, ٢٠٢١: ٧٣) , ، تتأثر الهيئة العامة للضرائب بمجموعة من المخاطر الضريبية الداخلية باعتبارها احدى الوحدات الاقتصادية الحكومية وهناك مجموعة من الانشطة التي يجب ان تقوم بها الهيئة العامة للضرائب لأدارة وتقييم المخاطر الضريبية التي تواجهها من اهمها: (جزز , ٢٠١٧: ١٤٧)

١-٢-٢-٢ التأكيد من وجود منهج واضح موثوق يتم الاعتماد عليه لتحديد المخاطر وتحليلها وفقاً لمرحل العمل الضريبي في الهيئة العامة للضرائب.

٢-٢-٢-٢ تحديد مستوى رغبة الهيئة العامة للضرائب في مواجهة المخاطر.

٣-٢-٢-٢ تصنيف وحصر المخاطر التي تعوق عمل الهيئة العامة للضرائب.

٤-٢-٢-٢ تقييم المخاطر من حيث أثر واحتمال وقوع الخطر.

٥-٢-٢-٢ ربط ادارة المخاطر الضريبية بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للضرائب.

٦-٢-٢-٢ تحديد وتنفيذ الاجراءات لمواجهة المخاطر بالهيئة العامة للضرائب.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث - تحليل ابعاد نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي وفقاً لمخاطر الضريبة الداخلية

١-٣ تحليل ابعاد التشخيص التنظيمي:

١-٣-١ الاستراتيجية: أن اعداد وتهيئة الاستراتيجية تتطلب التجديد والتطور وتحديث الوسائل التقليدية ولكي يتم تشخيص الاستراتيجية من خلال زيادة الإيرادات تعد اهم الاستراتيجيات الهئية العامة للضرائب لأنها تعد أحد موارد الموازنة العامة للدولة كونها تشكل المورد الثاني بعد الإيرادات النفطية التي تحول الموازنة العامة للدولة وسيتم تحليل إيرادات الهيئة العامة للضرائب استناداً الى انواعها خلال سنوات عينه البحث وكالاتي:

جدول (٣) مقارنة الإيراد الضريبي الفعلي مع المخطط لسنوات عينة البحث

المبالغ /دينار						مصادر الدخل
٢٠٢٣		٢٠٢٢		٢٠٢١		
الفعلي	المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي	المخطط	
٨٦٥٤٩٥٣ ٢٥٣٩٦	٨٩٦٤٩٤.....	٦٣٥٩٠٢.....	-	٨٤٣٨٨٤٥٥٤٣٢٩	٧٢٠٣٠٠٨٠٩٧٥٠	الضرائب على الشركات (القطاع الخاص المقر مع المحافظات)
-	-	٣٦٢١٣٧.....	-	٣٣٩٧٣٧٥٤٧٨٦٥	٦٢٧٨٣٠٨٣٢١٩٦	ضريبة المبيعات على الهاتف النقال
٦٦٧٤١٣٤ ٧٠٥٤٥	١٢٣٢٥.....	٧٤٢٤٤٧.....	-	٨٩٥٤٣٥٠٦٧٤٨٦	٧.....	الضرائب على الشركات النفطية
٢٣٣٩٦٠٠ ...	٦٤٤٩٠٨٦١٦١٩	٥٠٨٩٧.....	-	٤٥٥٥٣٧٣٠٥٠٠	٥٩٥٣٠٠٢٦١١٠	ضريبة المبيعات على شبكات الانترنت
٢٠٦٢٥٨٠ ٣٠٧٨	٩٦٠٤٢٥٥٢٤٣	٨٢٢٥٥٧.....	-	٩٤٨٨٧٣٠٥١٨	٨٩٩٠٦٧٤٥٦٦	الضريبة على رواتب القطاع العام(ذاتي-مختلط)
٢٤٤٨٣٨٣ ٦٤٥٦١	٤٢١٧٤٠١٨٥٨٩	٢٨٨٠٦٦.....	٠	٢٨٩٨٣٠٧٤٤٨١٨	٥٠٤١٦٣١٦٤	الضريبة على رواتب منتسبي دوائر الدولة الرسمية (التمويل المركزي)
٥٣١٦٨٥٥ ٣٧١٧٥	٥٥٥.....	٥٠٦٥٩٤.....	-	٥٧٤٨١٧٣٤٧٨٦٠	٤٢٩٦٩٦.....	الضريبة على رواتب منتسبي القطاع الخاص (مقر وفروع الهيئة)
-	-	-	-	٦٢٩٥٦٣٠٠٠	٥.....	ضريبة طابع المشروبات الكحولية
١٩٦٧٨٠٤ ...	٤٤٧٢٠٨٦٠٠٠	٢٠٢٨.....	-	١٦٧٣٣١٩٢٢١	٢٩١٢٥١٣٣٦٩	ضريبة المبيعات (فنادق ومطاعم الدرجة الاولى والممتازة)
١٤٦٩٩١٢ ٥٦٣٠٠	٦١٢٧٦٩٨٥٨٤٨٩	١٤٦٧٢٦.....	-	١٤٣٣٦٦٩٢١٠٤٩	٣٥٧٨١٢١٨٧٨٤٩	ضريبة الدخل المهن والاعمال التجارية

٣٦٧٢٣٥٨ ٥١٢٤٧	٨٢٢٩٥٢٣٢٠٣٦	٤٠٣٤١١٠٠٠٠٠٠	--	٣٣١٠١٣٩٠٠٣٨٢	٢٠٩٤٧٦٨١٢١٥٢	الضريبة على نقل ملكية العقار
١١٠٠٥٥٢ ٧٤٨٧٥	٢٩١٥٣٧٢٠٦١٨	٩٥٥٠١٠٠٠٠٠٠	-	٨٩٨٧٥٧١٥٢٦٦	٨٤٦٨٢١١٥٥٥٠	ضريبة العقار (بدل الاجار)
١٧٧٠٠٦٢ ١٣٧٨	٣٢٧١٢٥٢٣٦٢	١٤٣٧٢٠٠٠٠٠٠	-	١٠٠٩٤٦٤٦٩٠٥	٣١٤٧١٠٥٧٩٠	ضريبة العرصات
٥٥١٧١٨٢ ٢٨٦	٢٤٠٣١٩٧٥٧٠	٤٨٩٢٠٠٠٠٠٠٠	-	٤٥٦٨١٧٥٨٤٠	١٦٦٠٠٠٠٠٠٠	اجور خدمة لمنح كتب عدم الممانعة
٢٩٨١٨٩٩ ٠٩٠٨٤١	٣٥٣٤٦٢٨٤٨٢٥٢٦	٣٢٨٠٨٧١٠٠٠٠٠٠	-	٣٥٧٩٩٦٩٩٦٥٠٣٩	٣٧٠٦٥٤٣٢٤٠٤٩٦	المجموع الكلي

المصدر: اعداد الباحثان

فمن خلال الجدول سيتم بيان نسبة مساهمة وتحليل اليراد الضريبي وكالاتي:

جدول (٤) نسبة نمو اليرادات الضريبية

السنة	اليراد الضريبي للسنة الحالية / دينار (١)	اليراد الضريبي للسنة السابقة / دينار (٢)	نمو اليراد الضريبي / دينار ٣=٢-١	نسبة نمو اليراد الضريبي % ٤=٣ ÷ ١
٢٠٢١	٣٥٧٩٩٦٩٩٦٥٠٣٩	٣٤٢٥٥٥١٠٠٠٠٠٠	١٥٤٤١٨٩٦٥٠٣٩	٢٣.١٨
٢٠٢٢	٣٢٨٠٨٧١٠٠٠٠٠٠	٣٥٧٩٩٦٩٩٦٥٠٣٩	(٢٩٩٠٩٨٩٦٥٠٣٩)	(١١.٠)
٢٠٢٣	٢٩٨١٨٩٩٠٩٠٨٤١	٣٢٨٠٨٧١٠٠٠٠٠٠	(٢٩٨٩٧١٩٠٩١٥٩)	(١٠.٠٧)

يبين الجدول نسبة نمو كل نوع ايراد من اليراد الاجمالي بشكل تقريبي بالاعتماد على المعادلة الاتية في نمو اليرادات الضريبية:

$$\text{نسبة نمو كل ايراد الى اليرادات الاجمالية} = \left(\frac{\text{اليراد للسنة الحالية} - \text{ايراد السنة السابقة}}{\text{ايراد السنة السابقة}} \right) \times ١٠٠\%$$

يمكن القول ان هناك انخفاض في نمو اليرادات خلال سنوات عينة البحث بعد ان كانت هناك نمو بنسبة (٢٣.١٨%) لسنة ٢٠٢١ عن سنة ٢٠٢٢ ثم انخفضت للسنة ٢٠٢٣ مما يعكس ان هدف زيادة اليرادات الذي يعد أحد اهم الاهداف الاستراتيجية للهيئة لم يتم تحقيقه يتطلب بذل الجهود لتعزيز ذلك اليراد.

٣-١-١-١ الهيكل التنظيمي: ان الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للضرائب ثابت لم يتغير خلال (٢٠١٩, ٢٠٢٠, ٢٠٢١), اما في سنة ٢٠٢٢ قامت الهيئة بالتعديلات التنظيمية بسيطة باضافة حيث اذ تم اعادة تشكيل قسم التدقيق والفحص الضريبي ودمج قسم المعلومات الفنية مع قسم الحاسبة الالكترونية وفتح فرعين جديدة في المحافظات (شط العرب, الرطبة), وهذا مؤشر جيد في الهيئة العامة للضرائب كون الثبات في الهيكل التنظيمي ينتج تدفق المعلومات بسهولة ويسر فضلاً وضوح السلطات والمسؤوليات بين الاقسام وشعب الهيئة نجد ان الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب متداخل بين مهام قسمي للتدقيق هما قسم التدقيق والفحص الضريبي وقسم الرقابة والتدقيق الداخلي لكونها يقومون بتدقيق وتحقيق حسابات المكلفين (افراد-شركات) عند التمسك بحساباتهم او عند اجراء الكبس عليهم , وعلى الرغم من انه تم اعادة فتح القسم التدقيق والفحص الضريبي بموجب الامر الوزاري الصادر من وزارة المالية /الدائرة الادارية / الموارد البشرية رقم (٣٤٠) في ٢٢/١/٢٠٢٣ الذي تم حله القسم سابقا بالامر الوزاري الصادر من وزارة المالية/ الدائرة الادارية / الموارد البشرية رقم (٢٨٤٦) في ٣١/١٢/٢٠٢٠, اذ يوجد تداخل في المهام بين القسمين المذكورين اذ يقوم قسم التدقيق والفحص الضريبي يقوم بالتدقيق بناءً على اخبار او كبس وعندما يرفض المكلفين التقدير الاداري ويشمل ذلك قسم الرقابة والتدقيق الداخلي الذي يقوم بالتدقيق (دوري او لجنة تحقيق

او اخبار عن طريق الايميل او ن طريق مخبرين , ايضا عندما يرفض المكلف الاحتساب الضريبي فيتم تزويد الهيئة بالبيانات المالية وسجلات المالية خاصة بالمكلف(سجل الاستاذ،سجل اليومية،تحليل الايرادات،الميزانية العامة،المصروفاتالخدمية والسلعية) الامر الذي يؤدي الى تداخل في هذين القسمين ومايرافقه من زيادة الاعمال على كلا القسمين وزيادة التكاليف والوقت فضلاً عن الاختلاف في تفسيرالاعمال لكل قسم نتيجةاجتهادات افرادقسمين.

ومن خلال ماتم تقديمه حول الهيكل التنظيمي لوحظ كثرة تقسيماته الا انه يتصف بالوضوح والثبات وملبي لحاجة الهيئة العامة للضرائب كما ان هذا لايمنع ان تقوم الهيئة بمتابعة بشكل مستمر لتطوير وتعديل الهيكل التنظيمي ومن هذه التعديلات فمثلا قسم كبار المكلفين يعمل على اساس نشاط المكلف وليس على اساس الدخل المكلف اذ توجد شخصيات واسماء معروفة لاتوجد ضمن مسجل الشركات رغم ان من ايراداتها تفوق الشركات المسجلة كشركة الاتصالات والنقطية.

٣-١-٢ العاملين: المؤهلات العلمية الخاصة بالعاملين من جهة الاقسام المهمة التابعة للهيئة:

جدول (٥) المؤهلات العلمية للعاملين في الهيئة العامة للضرائب حسب اقسام الهيئة

القسم	التحصيل العلمي	عدد الموظفين	رأي الباحثة
كبار المكلفين	ماجستير مالية، ادارة الاعمال. حاسبات، أداب	٧	ان قسم كبار المكلفين من الاقسام المهمة في الهيئة العامة للضرائب ونجد ان اعداد الموظفين الموزعين على القسم النسبة الاعلى من خريجين بكالوريوس تعادل نسبة ٥٧٪ من اجمالي عدد العاملين في القسم ومن ثم ماجستير بنسبة ١٨٪ هذا مؤشر جيد اذ ان القسم اصحاب شهادات الا انه يتطلب زيادة اعداد العاملين كونه ضخامة العمل الضريبي فيه.
	دبلوم عالي/ضرائب	١	
	بكالوريوس محاسبة، قانون، حسابات، مالية ومصرفية، رياضيات	٢٢	
	دبلوم تخطيط الاستراتيجي	٦	
	ابتدائية	١	
	يقرأ ويكتب	١	
	مجموع الموظفين	٣٨	
	الشركات	دكتوراه ادارة الاعمال	
ماجستير ادارة واقتصاد		٨	
دبلوم عالي/ضرائب		١	
بكالوريوس محاسبة، ادارة، قانون		٣٨	
دبلوم		١٢	
اعدادية		١٢	
ابتدائية		١	
يقرأ ويكتب		١	
مجموع الموظفين		٧٤	
قسم الرقابة والتدقيق الداخلي	ماجستير اقتصاد، علوم مالية	١٠	ان اعداد العاملين في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي جيد مقارنة مع مهام التي يقوم بها القسم، الان اغلب العاملين في قسم الرقابة والتدقيق هم ليس من اختصاص المحاسبة، التدقيق انما من اقسام اخرى.
	دبلوم عالي /ضرائب	٤	
	بكالوريوس اقتصاد، محاسبة، علوم مالية	٣٠	
	دبلوم فني، ادارة اعمال، حاسوب، ادارة مخازن	٩	
	اعدادية	٧	
	مجموع الموظفين	٦٠	
قسم التدقيق والفحص الضريبي	ماجستير حاسبات	١	قلة كادر العاملين في قسم التدقيق والفحص الضريبي مقارنة بأهمية القسم من ناحية الضريبية فهذا يؤشر الى عدم القيام بالفحص بشكل
	دبلوم عالي	١	

القسم القانوني	٤	بكالوريوس (محاسبة، اقتصاد، ادارة اعمال)
	٦	مجموع الموظفين
ان اعداد العاملين في القسم القانوني جيد ومناسب مع العمل كما ان العاملين في القسم من تخصص القانون وهذا مؤشر جيد.	٤	ماجستير قانون
	٢٠	بكالوريوس قانون
	٣	اعدادية
	٢٧	مجموع الموظفين

من خلال الجدول اعلاه تبين ان التخصصات العلمية بالنسبة للموظفين في الاقسام المهمة تقريبا ٨٠٪ هم من اختصاص بكالوريوس و ١٠٪ من اختصاص ماجستير و ١٠٪ باقي تخصصات، على الرغم من تم تعيين خلال سنة ٢٠٢١ و ٢٠٢٣ الا انه نلاحظ قلة الكوادر الضريبية في قسمي التدقيق والفحص الضريبي وقسم الرقابة والتدقيق الداخلي ولضخامة عمل التدقيقي بحاجة الى كوادر لتغطي كافة الاعمال التدقيقية والتحقيقية.

٣-١-١-٣ القيادة: من خلال التغيرات الحاصلة في الدرجات الوظيفية الحساسة ومن اهمها المدير العام للهيئة لوحظ كثرة التغيرات في فترات متقاربة والذي يعكس عدم امكانية تطبيق نهج الادارة العليا فضلاً سوء الاختيار في هذه المناصب وحالة من تأثير على اعمال الهيئة ككل وكما مبين في الجدول أدناه:

جدول (٦) المدراء العاملين

السنة	الشهادة	سنوات العمل بها في الهيئة
٢٠١٩	بكالوريوس ادارة واقتصاد	٦ سنوات
٢٠٢٠	بكالوريوس قانون	٨ أشهر
٢٠٢١	بكالوريوس اقتصاد	٢ شهر
٢٠٢١	ماجستير محاسبة	٦ أشهر
٢٠٢٢	بكالوريوس ادارة واقتصاد	٩ اشهر
٢٠٢٣	ماجستير ادارة اعمال	سنة و ١٠ أشهر
٢٠٢٤	بكالوريوس قانون	من شهر ١١ ولغاية تاريخه

ومن خلال ماتقدمه في الجدول اعلاه تبين كثرة التغيير في المدراء العاملين خلال سنوات عينة البحث بسبب احداث سرقة القرن وتكليفهم لفترة قصيرة خاصة وكذلك بالنسبة لمدراء الاقسام ومدراء الفروع يتم تدوير بين الفروع لاغراض العمل الضريبي او لاسباب تقاعد وحسب توجيهات المدير العام لاجراء التغيرات.

٣-١-١-٤ المهارات: تم عرض مجموعه من الاسئلة على المحكمين مختصين والوقوف آراء بعض العاملين في الهيئة العامة للضرائب بشأن المهارات الانسانية وكانت اجابتهم تشكل نسبة (٧٠٪) نسبة الاعلى من الاراء ان العاملين الحاليين في الهيئة العامة للضرائب يمتلكون المهارات عالية يتمكنون من مواجهه المخاطر في ظروف الطارئة ونسبة (٣٠٪) تشكل نسبة الاقل تسعى الادارة جاهدة على تطوير اداء العاملين الا انها لاتسمح الهيئة بمشاركة في اتخاذ القرارات الا في حالات نادرة مما يؤدي الى عدم تطابق الخبرات مع رؤية ورسالة الهيئة بشكل كافي مما، اما المهارات الفكرية فقد كانت بعض آراء العاملين تشكل نسبة (٥٦.٥٪) تشجع الادارة على تطوير المهارة الحالية للعاملين وكسب مهارة جديدة الا ان بنسبة (٤٣.٥٪) في اغلب الاحيان لاتفتح المجال لمحاولة ابرازها للمهارة والخبرة كما لا يتم تشجيعهم لعاملين من ذوي المهارة والخبرة من خلال المكافآت والحوافز اذ لا يتم ربط الانجاز مع المكافآت و نلاحظ ان الهيئة العامة للضرائب تحتاج الى زيادة المهارات الفكرية، اما المهارات الفنية فقد كانت بعض آراء العاملين تشكل نسبة (٥٦٪) على الرغم من تنوع التخصصات والمهارات لدى العاملين في الهيئة واصحاب شهادات

عليا لانه الادارة لا تهتم بدعم المهارات التكنولوجية للعاملين ونسبة (٤٤٪) تشكل هذه النسبة عدم وجود معيار لتقييم اداء العاملين وانما هو تقيين لغرض العلاوات والترفيعات فقط كما يقوم بعض العاملين في الهيئة العامة للضرائب بتقديم بحوث من اجل نيل شهادة الماجستير والدكتوراه ووقف لاغراض الحصول على كتب الشكر او اقتراحات معمول بها في الهيئة ولم تضاف شئ للهيئة ونادراً ما توجد مقترحات تفيد الهيئة.

٣-١-١-٥ **الانظمة:** تستعمل الهيئة العامة للضرائب التكنولوجيا لتفعيل نظام الاتصالات فيها لتسير انشطتها من خلال شبكة التي تسهل تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام والفروع الهيئة ولا زالت تستخدم النظام اليدوي بشكل موزاي للنظام الالكتروني الذي يستخدم غالبا لغرض الاستعلام مع افتقارها للربط الالكتروني مع الجهات الساندة لتزويدها بالمعلومات للسيطرة على التهرب الضريبي اي لا يوجد نظام الالكتروني متبع وتسعى الهيئة الى مواكبة التطور التكنولوجي من خلال رقمنة الانظمة والبعض منها كما موضح في الاتي:

جدول (٧) الانظمة الالكترونية التي تستخدم في الهيئة

ت	اسم النظام الالكتروني	وظيفة البرنامج	الاية عمل البرنامج الالكتروني	المسؤول البرنامج الالكتروني	المسؤول عن ادامة وتطوير النظام ومعالجة مشاكل النظام
١	نظام الرقم الضريبي وطباعة الهوية الضريبية	يعمل على منح الرقم الضريبي واصدار الهوية الضريبية للمكلفين والشركات العاملة	- تقديم استمارة في الفرع المعني من قبل المكلف - التحقق من موقف المكلف ضريبيا - ادخال معلومات الاستمارة في النظام العامل في فرع - ارسال البيانات دوريا الى قسم الحاسبة بوسط مغناطيسي - معالج البيانات من قبل قسم الحاسبة وفق البرنامج الالكتروني ومنح الرقم الضريبي - طباعة الهوية الضريبية	قسم الحاسبة وجميع الفروع الضريبية وقسم الشركات	البرنامج من تنفيذ مدير قسم الحاسبة تطوير البرنامج من قبل مدير قسم الحاسبة الصيانة ومتابعة التشغيل من مسؤولية المبرمجين في قسم الحاسبة
٢	نظام مكلفي الدخل	قاعدة بيانات خاصة بالمكلفين وتحديثاتها والتحاسب الضريبي ويوفر معلومات عن المسجلين في الفروع الضريبية	- تنظم استمارات شهرية معتمد من الفروع الضريبية (تسجيل، تحديث، تحاسب، شطب، وغيرها من الإجراءات) - ترسل الى قسم الحاسبة شعبة السيطرة دوريا كل شهر - تسلم الى شعبة تهيئة المعلومات لغرض تنفيذها على النظام وفق الصلاحيات الممنوحة للموظفين العاملين	قسم الحاسبة وجميع الفروع والاقسام المعنية	البرنامج من تنفيذ مدير قسم الحاسبة تطوير البرنامج من قبل مدير قسم الحاسبة الصيانة ومتابعة التشغيل من مسؤولية المبرمجين في قسم الحاسبة
٣	نظام التصاريح الكمركية	يوفر قاعدة بيانات التصاريح الكمركية	برنامج استعلام فقط عن تصاريح الاستيراد للمكلفين حيث يتم بناءا على البيانات الواردة سنويا من الهيئة العامة للكمرك و يتم تحويلها وتوظيفها ضمن قواعد البيانات العاملة لدينا والاستفادة منها للتحاسب ضريبي	قسم الحاسبة وجميع الأقسام والفروع المعنية بالتحاسب وتدقيق	برنامج استعلام فقط من تنفيذ مدير قسم الحاسبة ومتابعة المبرمجين في القسم
٤	نظام المقتبسات	يوفر قاعدة بيانات خاصة بالمشترقيات الخاصة بدوائر الدولة من الأسواق المحلية إضافة الى	- يتم ستلام البريد الوارد من جميع الجهات الحكومية - تدقيق المعلومات وفق نموذج رقم (٢) وإعادة البيانات الغير مكتملة الى نفس الجهة - ادخال البيانات في قاعدة بيانات المقتبسات الضريبية باعتماد الرقم الضريبي	قسم الحاسبة وجميع الأقسام والفروع المعنية بالتحاسب والتدقيق والرقابة	البرنامج من تنفيذ مدير قسم الحاسبة تطوير البرنامج من قبل مدير قسم الحاسبة



الصيانة ومتابعة التشغيل من مسؤولية شعبة المقتنسات ومبرمجين في قسم		- ترسل البيانات ضمن قرص التغذية الى الفروع والاقسام المعنية بالتحاسب والتدقيق والرقابة	التعاقدات مع دوائر الدولة ومبالغها		
---	--	--	------------------------------------	--	--

من خلال ماتقدم يمكن بيان الاتي:

- ان النظام الالكتروني عبارة عن شبكة بيانات داخلية بين مركز الهيئة والفروع التابعة لها وغير مرتبطه لايوجد ربط الالكتروني بين الجهات ذات العلاقة بعمل الهيئة منها على سبيل المثال سجل الشركات، هيئة الكمارك، المنافذ الحدودية، البنوك والذي يعد من شأنه ان يوفر قاعدة بيانات محدثه عن كل مكلف.
- الانظمة تعمل بشكل جيد ولكن قديمة من سنة ٢٠٠٤ على الرغم من التحديث المستمر الان لغة دعم البرمجيات قديمة.
- يوجد كلمة سر للبرامج (fox pro) فحول بيسك لكل موظف مسؤول عن برنامج لدية كلمة سر خاص برنامجه فقط.
- المسؤول عن اعطاء الصلاحيات لأستخدام البرامج هو مدير شعبة الحاسبة الالكترونية
- لاتوجد صلاحيات للتعاقد الخاصة بتوفير برامج الالكترونية مع الشركات لابقوافقة من وزارة المالية.
- تكلفة الانظمة الحديثة وبرمجتها مرتفعة جدا.
- ويتم فحص عن طريق المبرمج نفسه يقوم بتجربتها وفحصها من قبل القسم المعني.
- ان الموقع الرسمي للهيئة قديم لا يتم تطويره حسب التكنولوجيا الحديثة حيث اقترح عمل به ليتم تحديد مواعيد مراجعة المكلفين وتقديم حساباتهم لغرض التحاسب الضريبي.

٦-١-١-٣ القيم المشتركة: تتمثل بالقيم والعادات والسلوكيات لكيفية تنظيم العمل والطموحات التي يشارك بها الافراد العاملين في الهيئة ورقابة الادارة العليا على سلوكيات العاملين لديها لذا هذه الثقافة الهيئة لاتؤثر فقط على سلوكيات العاملين لديها واسلوب التعامل وانما تنعكس هذه الثقافة على الهيكل التنظيمي ومصدر دعم وقوه للتغييرات الاستراتيجية ونجاحها او تكون مصدر ضعف امام تحقيق الاستراتيجية المطلوبة وفشلها، وكما لها تأثير في اسلوب الادارة في عملية اتخاذ القرارات لذا فأن الهيئة العامة للضرائب تسعى جاهده نحو تطوير ثقافة التنظيمية جديدة وطموحة لذا تم عرضه على مجموعه من الاسئلة على المحكمين وكانت بعض آراء العاملين في الهيئة العامة للضرائب بشأن القيم المشتركة تشكل نسبة (٦٨.٣%) نسبة الاعلى من الآراء يعبر نحو مدى سعي العاملين لألتزامهم بالقواعد العمل والولاء الوظيفي واخلاقيات المهنة الانه نسبة (٣١.٧%) هناك موقوفات ومنها عدم نشر الاخلاقيات بشكل رسمي بين العاملين ولايوجد هناك ربط ما يتم انجازه والمكافآت التي تعكس على سلوك بعض العاملين والعلاقات بين العاملين والادارة الهيئة العامة للضرائب فلا يمكن تحقيق النجاح الهيئة من دون دعم الادارة للعاملين لديها.

٢-٣ تحليل المخاطر الضريبية الداخلية وعلاقتها مع التشخيص التنظيمي:

١-٢-٣ مخاطر الحصر الضريبي: يبدأ عمل الهيئة العامة للضرائب اولا من خلال عملية حصر المجتمع الضريبي وتكون لديها قاعدة ضريبية من البيانات التي تخص مكلفين ليتم بعد ذلك عملية الفحص الضريبي ثم التحصيل اذا تعذر عملية التحصيل يتم الحجز على المكلف لذا فإنه من مخاطر الحصر الضريبي التي تتعرض لها الهيئة هي من اكثر العمليات السائدة هي المسح الميداني

حيث يشكل في كل فرع عدد من لجان المسح الشامل مهمتها القيام بالحوالات التفتيشية للمناطق التجارية المختلفة بما يكفل توفير اسماء المكلفين اصحاب المحلات التجارية ليتم بعدها تقديرها ضريبياً واتخاذ الاجراءات القانونية بحق المتخلفين عن المراجعة للتسديد الضرائب التي بذمتهم وتختلف اعداد اللجان حسب تقديرات ادارة الفرع وتتولى عادة دوريات من النجدة تابعة الى قيادة الشرطة مرافقة تلك اللجان لتوفير الحماية المطلوبة كون الفرق تتعرض للضرب والتهديد لحماية سلامة الموظف الضريبي من الاعتداءات بالإضافة الى عدم تعاون المكلفين في الادلاء بالمعلومات الصحيحة اثناء المسح كون ان الهدف من المسح الشامل :

- تحديث البيانات المكلفين المسجلين في الهيئة وتسجيل المكلفين الجدد.

- الاسهام في زيادة الحصيلة الضريبية والحد من حالات التهرب الضريبي.

- الوصول الى الايرادات الحقيقية للمكلفين من أخضاعهم لقانون ضريبية الدخل.

اذ ترتبط الاستراتيجية والانظمة ضمن نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي مع مخاطر الحصر الضريبي, حيث اذ عملية الحصر الضريبي تكون من الطرق التقليدية اليدوية القديمة وهذه احدى المخاطر الحصر الضريبي بالإضافة الى افتقار الهيئة العامة للضرائب القيام بعمليات المسح الميداني لعدة اسباب منها بسبب الوضع الامني البلاد وعدم تعاون المكلفين مع الموظف الضريبي, كما ان لا يوجد لدى الهيئة احصائية تبين اعداد الزيارات الميدانية السنوية سواء بغداد او محافظات وايضا تحمل الموظف الضريبي كافة تكاليف وكذلك انخفاض التحصيل الضريبي الايراد خلال سنوات عينة البحث بسبب انخفاض اعداد الشركات المتحاسبة ضريبياً و انخفاض اعداد المتحاسبين ضريبياً من اجمالي وهذا يوضح سبب من اسباب انخفاض الايراد الضريبي كما موضح في الجدولين الاتيين:

جدول (٨) اعداد الشركات المتحاسبة ضريبياً

النشاط	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
عدد الشركات المسجلة جديدة	٢٠٨٧	٢١٣٣	٣٤
عدد الشركات المتحاسبة	٤١٥٥	٤٨٤٠	٤٤٠٦
عدد الشركات الاجمالي	٤٩١٣٤	٥١٤١٨	٣٠١٨٢
نسبة الشركات المتحاسبة من الاجمالي	%٨	%٩	%١٤

جدول (٩) اعداد المكلفين المتحاسبين ضريبياً

	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
عدد المسجلين جدد	٧٢٦٠٦	٥٩٩٠	٦٤٩١٠
عدد المكلفين المتحاسبين	٣٦٠٩٠٨	٣٧٣٠٩١	٣٨٧١٧٩
عدد المكلفين الاجمالي	١٧٢٧٨٣٢	٢٠٢٤١١٠	٢٢٣٣٠٤٥
نسبة عدد المتحاسبين من الاجمالي	%٢٠	%١٨	%١٧

٣-٢-٢ مخاطر نظم المعلومات: هناك العديد من المخاطر المرتبطة مع نظم المعلومات ومنها التلاعب بالبيانات وسرقتها لذا فإن قامت الهيئة العامة للضرائب بتحديد لكل موظف مسؤول عن برامج معين لدية كلمات سر خاصة به لا يستطيع موظف اخر الدخول للبرنامج او التلاعب به كما ان كل موظف لا يستطيع الدخول الى فقرات اخرى ضمن نفس البرنامج ليست من صلاحيته انما محدد بفقره معينه, لم يتم تطوير الجانب الضريبي من خلال الاستفادة من تجارب الدول الاخرى في مجال الضريبي عدم وجود اهتمام لسعي نحو معايشة الحداثة في تطوير النظام الضريبي في العراق:

جدول (١٠) تجارب الدول المجاورة

السنة	تجارب الدول	الملاحظات
-------	-------------	-----------

٢٠٢١	تونس	لم يتم الحصول على الموافقة على الرغم من كون بيتنها تكون أقرب الى بيئة العراق
٢٠٢٢	الاردن	لا تصلح لتطبيقها في العراق
٢٠٢٣	مصر	تم الرفض من الجانب المصري

اذ ترتبط مخاطر نظم المعلومات مع الانظمة في نموذج ماكزني للتشخيص التنظيمي وكون ان نظام الالكتروني الذي تتعامل به الهيئة العامة للضرائب هو عبارة عن انظمة بسيطة جدا وقديمة مما نجد ان مخاطر النظام التقليدي اليدوي المتبع في الهيئة وعدم تحويل الى نظم المعلومات الالكتروني الحديث والمتطور كما في الدول العالم مما يشكل خطر وتؤثر على عرقلة سير العمل بشكل أسرع فيما إذا تم استخدام النظام الالكتروني في التعاملات الضريبية.

٣-٢-٣ مخاطر الفحص الضريبي: ان الفاحص الضريبي يعتمد على خبرته ومهارته في فحص الضريبي لابداء رأيه في حالة استيفاء كافة اوليات المعاملة حيث اذ يقوم الفاحص الضريبي بالفحص (مكتبي و ميداني) في حالة تمسك المكلف بحساباته او من خلال وضع اليد (الكبس) من خلال اخبار على شركة معينة مما يتعرض الفاحص الضريبي الى ضغوط عديدة , حساب الأمانات متعلق باستيفاء مبلغ مقدما من المكلفين (افراد - شركات) بشكل مباشر لضمان حقوق الخزينة العامة المتمثلة بالإيرادات الضريبية (حساب امانات تحصيل الضرائب) وتنفيذاً لنص قانوني ومن ثم يتم إبداء المبلغ المستلم في الحساب الجاري للهيئة العامة للضرائب ويقسم مصادر تحصيل الامانات الضريبية, حيث ان مخاطر الفحص الضريبي مرتبطة مع مهارات ضمن نموذج ماكزني للتشخيص التنظيمي التي يمتلكها العاملين في كيفية فحص البيانات واكتشاف حالات التلاعب والغش في القوائم المالية كون تلعب المهارة والخبرة العامل الاساسي كما لاحظنا في المبحث السابق ان اعداد العاملين في قسم التدقيق والفحص الضريبي قليل جدا بالمقارنة مع ضغط وضخامة العمل مما يشكل خطر من مخاطر الفحص الضريبي.

٣-٢-٤ مخاطر الادارية: يتعرض العاملين في الهيئة العامة للضرائب للكثير من الضغوط العمل بسبب ضخامة العمل الضريبي مقارنة مع الاعداد العاملة في الهيئة وايضا ضغط من جانب الادارة العليا في العمل مما يؤدي الى زيادة في حالات تقديم التقاعد لذا والجدول الاتي يوضح مقارنة بين عدد العاملين في كل قسم مع ضخامة العمل الضريبي:

جدول (١١) ملائمة او عدم ملائمة اعداد العاملين في كل قسم مع العمل الضريبي

الاقسام الضريبية	عدد العاملين فيها	ملائم ام غير ملائمة مع حجم العمل الضريبي
ارباح نقل ملكية العقار	٨	غير ملائم
الاحصاء والابحاث	٨	ملائم
ادارة الموارد البشرية والخدمات	٨٨	ملائم
الاستقطاع المباشر	٢٥	ملائم
الاعلام والاتصال الحكومي	٨	ملائم
الاعمال التجارية والمهن	٢٤	ملائم
التخطيط والمتابعة	٦	غير ملائم
الحاسبة الالكترونية	٦٢	ملائم
الشركات	٧٥	ملائم
الرقابة والتدقيق الداخلي	٦٠	غير ملائم
العقار والعروضات	٢٠	ملائم
القانوني	٢٧	ملائم
المالي	٦١	ملائم
التدقيق والفحص الضريبي	٦	غير ملائم
كبار المكلفين	٣٨	ملائم

ان مخاطر الادارية تتعلق بأسلوب القيادة والافراد -العاملين ضمن نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي تبين ان من المخاطر التي تقوم بها الادارة هو عدم الاهتمام بالعاملين في الضريبية وسوء التخطيط الاداري من ناحية زخم العمل مقارنة مع الاعداد العاملين وكذلك بيئة العمل لايتسع للاعداد المكلفين المراجعين ومعظم اثار الهيئة قديم لم يتم تجديده من عدة سنوات وكما ان نظام يدوي تقليدي مما يؤدي الى امكانية ضياع اوراق المعاملات او الخلط بينها.

٣-٢-٥ مخاطر التحصيل الضريبي: ان من مخاطر التحصيل الضريبي تكون عندما يقدم المكلف كافة المستندات الثبوتية والسجلات المحاسبية الا ان صعوبة اثبات عكس ماقدمة المكلف يؤدي الى احتمال ضياع مبالغ على الحصيلة الضريبية , كما ان قرار اسقاط الديون رقم ١١٧٤١٥ في ٢٠٢١/٤/١٩ يتضمن تمديد العمل بقانون العفو في العقوبات الضريبية رقم (٩) لسنة ٢٠١٩ , وحيث اذ تتعلق مخاطرالتحصيل الضريبي مع القيم المشتركة والمهارات ضمن نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي كون ان العاملين في الضريبية يجب ان يتمتعون بمهارات عالية في اكتشاف التلاعب وحالات الغش في البيانات المقدمة من قبل المكلفين وان يكون من ذوي قيم وأخلاق عالية , فعندما يقوم الموظف الضريبي عن التغاضي عن اي معلومة تؤدي الى اثبات تلاعب المكلف وعدم ابلاغه عنها تؤدي تقليل مبلغ الضريبية.

٣-٢-٦ مخاطر العاملين في الضريبية: ان العاملين في الهيئة العامة للضرائب يتحملون مخاطر عديدة ومنها عدم الاستفادة من الخبرات التي يمتلكها العاملين وكثرة تعرضهم للعقوبات مقارنة مع الدعم المادي والمعنوي من قبل الادارة الضريبية ادت الى عدم رغبتهم في السعي الى تطوير مهاراتهم ,ويرتبط العاملين والمهارات ضمن نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي مع مخاطرالعاملين ان العاملين في الهيئة العامة للضرائب يتحملون مخاطر عديدة ومنها عدم الاستفادة من الخبرات التي يمتلكها العاملين وكثرة تعرضهم للعقوبات مقارنة مع الدعم المادي والمعنوي من قبل الادارة الضريبية ادت الى عدم رغبتهم في السعي الى تطوير مهاراتهم,كما ان الجدول الاتي يوضح اعمار وسنوات الخبرة للعاملين في الهيئة العامة للضرائب والتحصيل العلمي

جدول (١٢) خبرات موظفي الهيئة العامة للضرائب

سنوات الخبرة	العدد	نسبة سنوات الخبرة الى الاجمالي
من سنة الى خمس سنوات	٥٨	١٠٪
من خمس سنوات الى عشر سنوات	١٦٥	٣٠٪
من عشرة الى خمس عشر سنة	١٧٢	٣١٪
من خمس عشر الى عشرون سنة	١٢٩	٢٣٪
عشرون فأكثر	٣٨	٦٪
المجموع	٥٤٩	١٠٠٪

ويمكن بيان الاتي ان العاملين القداماء في مقر الهيئة العامة للضرائب الذين يمتلكون خبرة بالعمل الضريبي أكثر تشكل النسبة الاقل ٦٪ مقارنة باقي الاعداد العاملين الذين خبرتهم من خمس الى خمسة عشر سنة اما نسبة ١٠٪ الخاصة بالعاملين الذين لايمتلكون خبرة وظيفية وان يكن من شهادة الماجستير فأنتهم غير ملمون بالعمل الضريبي اذ ان من مخاطر العاملين في الهيئة هو نقص الخبرات لديهم.

٣-٢-٧ مخاطر الرقابية: تكمن المخاطر الرقابية في الهيئة العامة للضرائب في الاقسام الرقابية قسم التدقيق والفحص الضريبي وقسم الرقابة والتدقيق الداخلي حيث اذ ان مخاطرالرقابية ترتبط مع الهيكل التنظيمي ضمن نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي وكون ان التشخيص التنظيمي لايتوقف عند مجرد تحديد وتقييم الوضع الحالي للهيئة وانما وضع

مسارات جديدة لتحسين اداء الهيئة العامة للضرائب ولتحقيق اهدافها لذا فأن ازدواجه بين الهيكل كون ان القسمين يؤديان اعمال الفحص والتدقيق وتم ملاحظة الاتي:

- عدم وجود الية عمل محدده للقيام بالاعمال الرقابية صادرة من الهيئة العامة للضرائب.
- لا يتم اعداد تقرير رقابي سنوي او نصف سنوي للهيئة توضح فيه أبرز الملاحظات وماتم التوصل الية وعرضه للادارة العليا ليتم حل هذه الملاحظات.
- عدم وجود حافز مادي للموظف الرقابي الذي يقوم باكتشاف حالات التلاعب ويتمكن من خلالها بأسترجاع مبالغ للهيئة العامة للضرائب.
- عدم القيام بالزيارات الميدانية التفتيشية بشكل مفاجئ على المكلفين بسبب الوضع البلد وتكون مكلفه جدا
- غياب الوعي الضريبي لدى المكلفين بالتدقيق والاجهزة الرقابية وبأهمية قسم التدقيق والفحص الضريبي وقسم الرقابة والتدقيق الداخلي للاكتشاف الاخطاء واعادة تقويم.

مما سبق ومن خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والعملية يتبين وجود دورا لانموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي للحد من مخاطر الضريبة الداخلية وبذلك يمكن اثبات فرضية البحث التي مفادها (يساهم انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي في تعزيز الحد من مخاطر الضريبة الداخلية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات:

- ١- يعد التشخيص التنظيمي من خلال نماذجه ومن اهمها انموذج ماكنزي اداة استراتيجية فعالة لتحديد وتحليل الثغرات في النظام الضريبي للهيئة العامة للضرائب من خلال فحص العمليات والاجراءات الضريبية، ويحدد الاخطاء المحتملة التي تعرض الهيئة للمخاطر الضريبية.
- ٢- التشخيص التنظيمي يحسن التعاون بين الاقسام ويعزز التنسيق بينها من ناحية المحاسبية والضريبية والقانونية.. الخ مما يساهم في تحسين فعالية الاجراءات الضريبية والحد من المخاطر الضريبية المتعلقة بالمخاطر.
- ٣- ان أحد الاسباب الرئيسية لوجود المخاطر الضريبية هو نقص الوعي والتدريب لدى العاملين في الهيئة، حيث يمكن ان يساهم التشخيص في تحديد النقص وبالتالي توفير البرامج التدريبية.
- ٤- عدم تخصيص منصب مستقل لادارة المخاطر وارتباطه بالمدير العام ويكون مسؤولا عن تنفيذ اجراءات وسياسات ادارة المخاطر الضريبية.
- ٥- عدم وضوح الهيكل التنظيمي واجبات ومسؤوليات الرئيسية لشعبة ادارة المخاطر في قسم كبار المكلفين.

٤-٢ التوصيات: اعتماداً على ماتم التوصل اليه من خلال البحث كالاتي:

- ١- تطبيق انموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي بشكل دوري لعمليات الضريبة في الهيئة العامة للضرائب تساعد على اكتشاف الاخطاء أو الثغرات في وقت مبكر ويمكن اتخاذ اجراء تصحيحي قبل ان يؤثر على النظام الضريبي بأكمله.
- ٢- تفعيل دور ادارة المخاطر في الهيئة العامة للضرائب في ظل زيادة المخاطر لتمكينا من فهم وتحديد المشاكل والمعوقات وقياس ومعالجة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها وتقليلها الى ادنى حد ممكن

- ٣- تطوير برامج تدريبية منتظمة للعاملين وخاصة لأولئك الذين يتعاملون مع القضايا الضريبية لرفع مستوى الوعي بالقوانين الضريبية والالتزامات القانونية المرتبطة بها.
- ٤- توفير المورد البشري يتم تدريبهم بشكل خاص وتوفير نظم لإدارة المعلومات لاستحداث ادارة المخاطر الضريبية.
- ٥- توضيح مهام ومسؤوليات ادارة المخاطر واعطاها الصلاحيات والمسؤوليات من خلال تفعيل دور شعبة ادارة المخاطر وربطها مع أنشطة الهيئة ككل وليس في قسم كبار المكلفين فقط.

References

- ١- ابوغنيم، ازار نعمة وفرج، زهراء جعفر . (٢٠١٧). "اعتماد استراتيجية اعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢ (١٤)، (٢١٣-١٨٢)، العراق.
- ٢- أبوفارة، أمل عزمي ابراهيم. (٢٠٢٣). "إثر المخاطر الضريبية لضريبة الدخل على توسيع القاعدة الضريبية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- ٣- بلشير، فؤادية وفرج، شعبان. (٢٠٢١). "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: أنموذجا E. MORIN & A. SAVOIE"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ١ (٩)، (٨١٩ - ٨٣٨)، الجزائر.
- ٤- جرز، هاني التابعي محمد. (٢٠١٧). "حوكمة الإدارة الضريبية أداة لتدنية المخاطر الضريبية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢ (١٨)، (١٥٢-١٢٤).
- ٥- حسين، عبد الكريم محمد احمد. (٢٠٢٣). "تطوير جدارات الموارد البشرية الادارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكنزي للتشخيص التنظيمي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧ (٨)، (٤٥ - ١٧٩) مصر.
- ٦- حوشان، نصرة ناصح. (٢٠١٨). "استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة"، مجلة البصرة، جامعة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، ٣٤ (٣٧)، (٩٨-٥٣)، العراق.
- ٧- داود، أفنان وسيم. (٢٠١٨). "تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٨- زهرة، سامر. (٢٠١٤). "دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة/دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، جامعة محمد خضير - بسكرة / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٩- سمرة، ياسر وهاشم، محمد. (٢٠١٦). "إطار مقترح لاستخدام لجان المراجعة في الإشراف على إدارة المخاطر في مصلحة الضرائب المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، ٢ (٢٠)، (٤٢٧-٣٥٩).
- ١٠- شكور، محمد مبارك. (٢٠٢٣). "أثر توظيف معلومات التحاسب لضريبة العقار في الحصر الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢ (١٩)، (٤٧٥ - ٤٩٤)، العراق.
- ١١- عبدالله، قلووش. (٢٠٢٣). "تشخيص المؤسسي"، جامعة جبالتي ليايس - سيدي بلعباس/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ١٢- عتريس، محمد عيد. (٢٠١٩). "التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في ضوء نموذج ويسبورج للصناديق الست six-box model دراسة ميدانية في محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١ (١٠٦)، (٤١١-٥١١)، مصر.
- ١٣- العشماوي، محمود سعيد محمد والشعراوي، محمد علي حسن. (٢٠٢٢). "رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي S7"، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، ٢ (١١)، (٧٣٢-٨٢٨)، مصر.
- ١٤- العنزي، سعد علي والدليمي، عراك عبود. (٢٠١٥). "تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، ٧ (١٣)، (٥٨٣-٥٦٩)، العراق.
- ١٥- الكعبي، عباس جبار محبيس. (٢٠٢١). "تأثير التشخيص التنظيمي في الاداء الاستراتيجي ا بحث تحليلي لعينة من كليات جامعة ذي قار"، جامعة بغداد اكلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ١٦- مكي، فرح نعيم. (٢٠٢٣). "تقييم المخاطر الضريبية وفقاً لمتطلبات المواصفة بحث تطبيقي في الهيئة ISO/ الدولية (٢٠١٨:٣١٠٠٠) العامة للضرائب"، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ماجستير في الضرائب، العراق.



- ١٧- موسى، عمرو عادل عبد الفتاح. (٢٠٢٠). "أثر تطبيق حوكمة الإدارة الضريبية على إدارة المخاطر وانعكاسها على عوامل التهرب الضريبي"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر .
- ١٨- نور الهدى، مجدوب وأمنة، لونيصة. (٢٠٢١). "تشخيص الوضعية المالية لشركة تأمين دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي «CRMA» قالمة للفترة (٢٠١٥-٢٠١٧)، جامعة 8 ماي 5491 - قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ا قسم علوم التسيير، الجزائر .
- ١٩- وردة، بن عيسى وايتسام، غزلي. (٢٠١٦). "التشخيص الاستراتيجي وقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة: مؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD ووحدة Shymeca"، جامعة جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
- ٢٠- الوردى، هشام. (٢٠٢٠). "مراحل إدارة المخاطر وتأثيرها في جودة الخدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة في مديرية مجاري صلاح الدين، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال، العراق .
- 21- Artemenko, D.A., Aguzarova, L.A., Aguzarova, F.S.& Porollo, E.V. (2017). " Causes of Tax Risks and Ways to Reduce Them", European Research Studies Journal,20(3), (453-459), European.
- 22- Boukoulou, H.G.F., Mialoundama, D., Bachet, J., Sebag, J.P., Durand, Th. Viremouneix, R., Makélé, L. (2013). "Contribution De L'approche Process us À LA Reduction DE LA NON-Conformities: Diagnostic Organizational De LA Direction Des Cultures De Saris Au Congo". Revue Congolese de Gestation ,18, (87-105).
- 23- Eberhartinger, E., & Zieser, M. (2021). "The Effects of Cooperative Compliance on Firms' Tax Risk, Tax Risk Management and Compliance Costs", Schmalenbach Journal of Business Research (73),125–178.
- 24- Ermoshin, V. (2018). " Identification and elimination of risks in Supply Chain management automobile industry", Bachelor's Thesis, School of Technology, Communication and Transport Degree Program in Logistics Engineering, JAMK University Applied Sciences.
- 25- Falletta, S. V. (2005). "Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis, Leadersphere", Inc. All Rights Reserved, (1-43).
- 26- Fauzan.A. & Purwanti.W.(2023). " Penerapan Strategi Model 7S McKinsey Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya", Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya, (63-75), Jakarta – Indonesia.
- 27- Gouraya, b., Zineb, b. & Madjid, h. (2020). "Organizational Diagnosis Role in the Development of Naftal 's Strategy: E. morin & A. savoie Mode", International Annual Refereed Journal of Applied Research in Economics, Commercial and Management Sciences, (115-129), Algeria.
- 28- Mangoting, Y., Yuliana.o.y., Effendy, J., Hariono, L., & Lians, V.M. (2021). "The Effect of Tax Risk on Tax Avoidance", Journal Keuangan dan Perbankan, 25 (3), (570 – 584), Indonesia.
- 29- Noolan, J. A. C. (2004). " Diagnostic Models: An Introduction, NEA/NTL Od Certificate Program", Diagnosing Organizations with Impact, Kaye Craft & Arty Trost.
- 30- Saeed, B. B. & Wang, W. (2014). "Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model", by Modern Economy, Authors and Scientific Research Publishing Inc,5, (424-431), China.