

التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي

بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

Functional rotation and its impact on tax performance Applied research in the General Authority for Taxation

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	ا.م.د. سالم عواد هادي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	م. ايمان حسين داود
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد	م. م. رعد زيد علوان

المستخلص

استهدف البحث معرفة أثر التدوير الوظيفي في الأداء الضريبي لموظفي الهيئة العامة للضرائب من خلال استمارة الاستبيان خماسية المقياس والتي أعدت وفقاً للبيانات المطلوبة ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث والبالغ عددهم (٥٦) ، وقد أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وأهمية للتدوير الوظيفي في الأداء الضريبي ، وهذا واضح من نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي الذي ويُعد مؤشراً جيداً لتأثير التدوير الوظيفي في أداء الهيئة عينة البحث .

الكلمات المفتاحية التدوير الوظيفي Career rotation ، الأداء الضريبي tax performance .

Abstract

The research aimed at finding out the effect of functional rotation on the tax performance of the employees of the General Authority for Taxes through the five-meter questionnaire prepared according to the required data. The data obtained from the research sample were analyzed. The results showed a significant effect of recycling In the tax performance, and this is evident from the proportion of his contribution to the interpretation of the total variation, which is a good indicator of the impact of functional rotation in the performance of the body sample research.

المقدمة: Introduction

يعد التدوير الوظيفي احد أساليب الإدارة الحديثة واحدى تقنيات التطوير ، و إتاحة الفرصة للموظف للاطلاع على خبرات وظائف متعددة من خلال نقله من وظيفة الى لأخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء كانت فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة ومن هنا يأتي البحث محاولة للوقوف على أثر التدوير الوظيفي في الأداء الضريبي ، وعبرت مشكلة البحث بتساؤلات عدة منها ما هو التدوير الوظيفي ومدى استعداد الهيئة العامة للضرائب للأخذ به؟ ومن هنا برزت أهمية البحث في هذا الموضوع من خلال دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على أداء نشاط الهيئة العامة للضرائب، تشير دراسة كرمية توفيق بعنوان " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، هدفت الدراسة إلى تحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة ، كما اظهر إمكانية إن يساهم البحث في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة ، وضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم المؤسسة، تقديم التمكين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا ،إبراز واقع تمكين العاملين التي تعد من الموضوعات الإدارية الحديثة ، قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ (219) عامل تم توزيع (21) استبانة والكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة من اجل تمكين المورد البشري عرض آلية جيدة تجمع بين أطروحات المذكرة النظرية في تحسين أداء المؤسسة من جهة وبين دور تمكين المورد البشري في ذلك من

جهة أخرى ،أما دراسة جبر علي جبر أبو صبيحة بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة سنة ٢٠١٠م هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ 22موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة . توصلت الدراسة إلى نتائج منها / التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات واجراءات واضحة ومرنة للتطبيق . اما دراسة Robinson&Weaver، 2009 تبنت هذه الدراسة أسلوب قياس الأداء المبني على المقابلة بين التكلفة الضريبية، و العائد المتوقع، و الحكم على كفاءة و فعالية الأداء؛ من خلال مدى المساهمة في تحقيق الهدف من التحصيل الضريبي بالمقارنة بتكلفة الجباية، و بالتالي فإن هذه الدراسة على عملية التخطيط الضريبي الفعال من جهة تخطيط التكلفة، أو تخطيط التكلفة، أو تخطيط التحصيل المستهدف كأساس لنجاح أسلوب قياس الأداء .

١-١ - مشكلة البحث: Research Problem

في عصر يسوده الرتابة والروتين في الاعمال الفنية والادارية وإن وضع الموظف الحكومي المبدع والمتجدد في اعماله اليومية المكلف بها او من ضمن واجباته الروتينية في مؤسسته والبقاء في وظيفته لمدة طويلة ينتج عنه الضمور الاداري، كذلك وجود نفس الكوادر المخضمة ، ان هذه المعضلة تدل على وجود عملية خفية تدخل فيها حسابات الفساد الاداري من خلال المحسوبية والمصالح المشتركة . لذا تكمن مشكلة البحث:

١٢- هل يؤثر التدوير الوظيفي في أداء موظف الضريبة ؟

٣- مدى قدرة تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول محاور الدراسة؟

تعود لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية تعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل؟

١-٢- أهمية البحث: Research Importance

ومن هنا برزت أهمية البحث في هذا الموضوع من خلال:-

١. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على أداء نشاط الهيئة العامة للضرائب،

٢. أهمية تمكين العاملين داخل المنظمة وأثرها على مستقبلها .

٣. تستند أهميته إلى أهمية جانب الدراسة العلمية واثراء الدراسات (نظرية)

١-٣- هدف البحث: Research Objectives

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١. ما هو مفهوم التدوير الوظيفي وما هو استعداد الهيئة العامة للضرائب للأخذ به؟

٢. الوقوف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الهيئة العامة للضرائب .

٣. البحث في كيفية تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على العاملين والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسينها .

٤. الاطلاع على واقع تمكين العاملين من خلال عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم محل الدراسة

١-٤- فرضية البحث: Research Hypotheses

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي بوصفها متغيراً مستقلاً وبين الأداء الضريبي بوصفه متغيراً تابعاً.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتدوير الوظيفي في الميدان المبحوث بوصفها متغير مستقل في تطوير وتنمية الاداء الضريبي بوصفها متغير معتمد على المستوى الكلي.

١-٥-١- مجال وبيانات البحث

١-٥-١- الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة ٢٠١٨.

١-٥-٢- الحدود المكانية: الهيئة العامة للضرائب.

١-٦-١- منهجية الدراسة: Methodology of Study

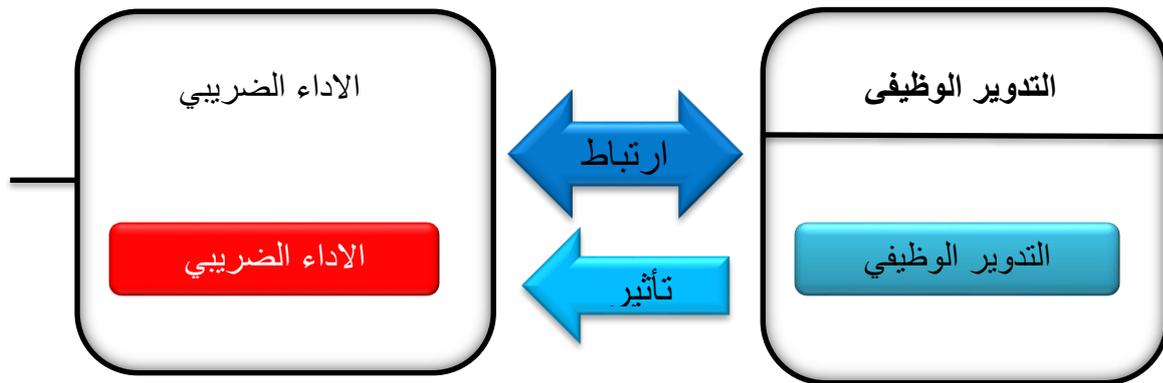
أعتمد البحث على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها ؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها ، واستعمال المنهج الوصفي ؛ لوصف واقع المتغيرات المدروسة ، أما المنهج التحليلي ، فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبنى التوصيات.

١-٧- أدوات التحليل :

تم توزيع الاستبانة التي مثلت الأداة الرئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث ، للمدة من (٢٠١٨/٥/١٥) إلى (٢٠١٨/٦/١٢) وقد قسمت الاستبانة على جزئين رئيسيين أولهما تمثلت بالمعلومات العامة لخصائص عينة البحث ، وثانيهما تكونت من (٢٠) فقرة أنقسمت على محورين هما : المحور الأول تكون من (١٠) فقرة تتعلق بقياس التدوير الوظيفي ، والمحور الثاني تكون من (١٠) فقرة خاصة بقياس نشاط الأداء الضريبي .

١-٨-١- أنموذج البحث :

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة ، وتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي للدراسة يعكس علاقات الارتباط ، والتأثير المباشر بين متغيرات الدراسة (التدوير الوظيفي وأثرها في الاداء الضريبي) ، وكما موضح بالشكل (١) .



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث



٩-١ :- مجتمع وعينة البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها فإن الباحث اختاره العينة (قصدية العشوائية) من مجتمع الدراسة في الهيئة العامة للضرائب ، والمتمثلة بحملة بالأقسام الآتية (الحاسبة ، المعلومات ، الاحصاء ، الإداري) ، وكذلك بسبب التباين الحاصل في مجتمع الدراسة ، وايضا من أجل دقة النتائج والوثوق بها وباعتبار أن هذه الاقسام هي اقرب الى موضوع الدراسة ، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات الهيئة (٧٠) فرداً ، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان ، D.Morgan) العالمي ؛ لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ولغاية (٠,٠١) ، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (٥٩) فرداً أي بنسبة (٧٤ %) من إجمالي مجتمع الدراسة ، كما موضح في الجدول رقم (١) .

الجدول (١) جدول تحديد عينة الدراسة

TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN POPULATION

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	١٠٠	٨٠	٢٨٠	١٦٢	٨٠٠	٢٦٠	٢٨٠٠	٣٣٨
١٥	١٤	١١٠	٨٦	٢٩٠	١٦٥	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠	٣٤١
٢٠	١٩	١٢٠	٩٢	٣٠٠	١٦٩	٩٠٠	٢٦٩	٣٥٠٠	٢٤٦
٢٥	٢٤	١٣٠	٩٧	٣٢٠	١٧٥	٩٥٠	٢٧٤	٤٠٠٠	٣٥١
٣٠	٢٨	١٤٠	١٠٣	٣٤٠	١٨١	١٠٠٠	٢٧٨	٤٥٠٠	٣٥١
٣٥	٣٢	١٥٠	١٠٨	٣٦٠	١٨٦	١١٠٠	٢٨٥	٥٠٠٠	٣٥٧
٤٠	٣٦	١٦٠	١١٣	٣٨٠	١٨١	١٢٠٠	٢٩١	٦٠٠٠	٣٦١
٤٥	٤٠	١٨٠	١١٨	٤٠٠	١٩٦	١٣٠٠	٢٩٧	٧٠٠٠	٣٦٤
٥٠	٤٤	١٩٠	١٢٣	٤٢٠	٢٠١	١٤٠٠	٣٠٢	٨٠٠٠	٣٦٧
٥٥	٤٨	٢٠٠	١٢٧	٤٤٠	٢٠٥	١٥٠٠	٣٠٦	٩٠٠٠	٣٦٨
٦٠	٥٢	٢١٠	١٣٢	٤٦٠	٢١٠	١٦٠٠	٣١٠	١٠٠٠٠	٣٧٠
٦٥	٥٦	٢٢٠	١٣٦	٤٨٠	٢١٤	١٧٠٠	٣١٣	١٥٠٠٠	٣٧٥
٧٠	٥٩	٢٣٠	١٤٠	٥٠٠	٢١٧	١٨٠٠	٣١٧	٢٠٠٠٠	٣٧٧
٧٥	٦٣	٢٤٠	١٤٤	٥٥٠	٢٢٥	١٩٠٠	٣٢٠	٣٠٠٠٠	٣٧٩
٨٠	٦٦	٢٥٠	١٤٨	٦٠٠	٢٣٤	٢٠٠٠	٣٢٢	٤٠٠٠٠	٣٨٠
٨٥	٧٠	٢٦٠	١٥٢	٦٥٠	٢٤٢	٢٢٠٠	٣٢٧	٥٠٠٠٠	٣٨١
٩٠	٧٣	٢٧٠	١٥٥	٧٠٠	٢٤٨	٢٤٠٠	٣٣١	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٩٥	٧٦	٢٧٠	١٥٩	٧٥٠	٢٥٦	٢٦٠٠	٣٣٥	١٠٠٠٠٠	٣٨٤

" N " is population size Note

" s " is sample size

وتم توزيع (٥٩) استمارة استبيان على العينة ، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة ، والتي تم الاجابة عليها قد بلغ (٥٦) استمارة استبيان . والجدول (٢) يوضح عينة البحث ، وعدد الاستمارات الموزعة ، والمستلمة ، ونسبة استردادها .

جدول (٢) وصف لعينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
الهيئة العامة للضرائب	٥٩	٥٦	٩٥ %

وقد صيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (١ - ٥) ، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة ، وكما موضح في الجدول (٣) .

الجدول (٣) مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الإجابة	الفئة
لا اتفق بشدة	١ - ١,٧٩
لا اتفق	١,٨ - ٢,٥٩
محايد	٢,٦ - ٣,٣٩
اتفق	٣,٤ - ٤,١٩
اتفق بشدة	٤,٢ - ٥

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة ، كما موضح في الجدول (٤) الآتي :

الجدول (٤) ترتيب إجابات الاستمارة

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر : (ملحم ، ٢٠١٠ : ٦١) .

التوزيع الطبيعي Normal distribution

وهو الاداة الاحصائية الذي يمكن عن طريقه تحليل بيانات المتغيرات ، وهذا التوزيع من التوزيعات الاحتمالية المستمرة أو المتصلة ، ويعتبر من أهم التوزيعات الاحتمالية على الاطلاق ، ويمكن أن يأخذ هذا التوزيع جميع القيم بما فيها القيم ذات الكسور ، ويعد التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات النظرية لان كثير من الظواهر الطبيعية تتبع هذا التوزيع ، كما ان متوسط العينة لأي مجتمع من المجتمعات يتبع التوزيع الطبيعي مهما كان المجتمع المأخوذ منه العينة ، ومهما كان نوع التوزيع سواء كان توزيع ذو حدين او اي توزيع اخر ، بمعنى اخر فان التوزيع الخاص بمتوسط العينات الممكن الحصول عليها من اي مجتمع من المجتمعات بطريقة تكافؤ الفرص يقترب من التوزيع الطبيعي ، والتوزيع الطبيعي هو اكثر التوزيعات الاحتمالية اهمية واستخداما في مختلف المجالات الاقتصادية والادارية والصحية والتربوية وغيرها . (رشيد ، والمشهداني ، ٢٠١٦ : ٢٠٣ - ٢٠٤) ، ولقد تم توزيع بيانات المتغيرات التابعة هذا البحث توزيعا طبيعيا لكل من المتغيرات (الاداء الضريبي Y) ، فاذا كانت معنوية البيانات أكبر من (٥%) يعني التوزيع طبيعي واذا كان أقل فالتوزيع غير طبيعي ، وللاختبار بيانات المتغيرات التابعة ، فيما اذا كان يخضع للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار (Kolmogorov- Smirnov Test ($Z K - S$) ، اختبار كولموجوروف - سمرنوف ، حيث ظهرت قيمة إحصاءه ($Z = 1.168$) ، وبمعنوية (0.130) ، وهي اكبر من (٥%) ، وهذا يعني ان البيانات التابعة تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما موضح في الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الثاني: الاداء الضريبي
N		56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6333
	Std. Deviation	.68366
Most Extreme Differences	Absolute	.156
	Positive	.096
	Negative	-.156-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.168
Asymp. Sig. (2-tailed)		.130

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

قياس الصدق والثبات

أولاً - اختبار الصدق :

استعمل الباحث طريقتين لصدق الاستبانة :-

- ١- صدق المحكمين بعد أن عرضت الاستبانة على محكمين عدة من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة الحالي .
 - ٢- أن اختبار الصدق ينطبق على الأسئلة الاختبارية ، فصدق كل سؤال يتوقف على مدى قياسه للمهارة التي يسعى الاختبار الى قياسها ويرتبط صدق كل اختبار بصدق كل فقرة ، أو سؤال من أسئلة الاختبار .
- ثانياً : اختبار الثبات : أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة لذا فأن هذا يتطلب اختبار للثبات ، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة (Cronbacg Alfe) كرونباخ ألفا في حالة الاختبار الذي تكون الدرجات

فيه على تقدير (ليست واحد و صفر) ، بل يمكن ان تأخذ قيما مختلفة (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ...) ، كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت ، كما أسلفا للإجابة على الفقرات . وتستخدم هذه المعادلة أيضاً في الاختبارات من نوع الأسئلة الموضوعية أو المقالية (الجادري ، و ابو حلو ، ٢٠٠٩ : ١٧١) . والجدول (٦) يوضح اختبار الثبات للمتغيرات .

الجدول (٦)

اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
١ التدوير الوظيفي	٠,٨٧٨
٢ الاداء الضريبي	٠,٩٥٨
٣ الاجمالي	٠,٩٥٥

الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات :

اعتمد الباحث في تحليل البيانات ، ومعالجتها على عدد من الأدوات الأساليب الإحصائية ، وكالاتي

١- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

- أ- التوزيع التكراري (Frequency Distribution) ، والنسبة المئوية (Percentages) : تستخدم ؛ لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث .
- ب- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ، ومعرفة مستوى المتغيرات ؛ لأغراض التحليل .

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

- ت- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : يستخدم ؛ لمعرفة التجانس ، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير .

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

ث- معامل الاختلاف (C.V) (Coefficient of Variation)

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} \times 100$$

الاهمية النسبية = الوسط الحسابي / القيمة العليا للمقياس $100 \times$

٢- الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics

- أ- معامل الثبات (كرونباخ ألفا / Cronbacg Alfe) : تستخدم ؛ لاختبار صدق فقرات الاستبانة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : يستعمل ؛ لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من حيث قوتها واتجاهها .

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad -1 \leq r \leq +1$$

١- الانحدار الخطي البسيط (Simple Leaner Regression) : يستخدم ؛ لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة

في المتغيرات التابعة

الحد الثابت

$$b_o = \bar{y} - b_1 \bar{x}$$

الميل الحدي

$$b_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} - 2$$

. (رشيد ، والمشهداني ، ٢٠١٦ : ٢٣ - ٤٥ - ٥٩ - ٩٠ - ١٥٦ - ٢١٧) .

٣- حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss - Ver - 19) : يستخدم ؛ لاستخراج النتائج .

٢ - المراجعة النظرية Theoretical Review

٢-١- مفهوم التدوير الوظيفي

يعرف التدوير الوظيفي بأنه ذلك "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (فلاتة، ٢٠١١: ١٩) وهو نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسته مهام وظيفية معينة وبعد مدة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة أخرى أو عمل جديد . (الخالدي، ٢٠١١: ١٢٩)

٢-٢- خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي:

تحدث كل من (MacLeo. & Kennedy). (2006)؛ زكي، ٢٠١٠: ١٦٥) عن مراحل وخطوات تنفيذ البرنامج:

ولاً: - الإجراءات الأولية

1. عقد اجتماع للموظفين لتحديد الهدف المرجوة من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي. وكذلك مناقشة العلاقة بينهما .
2. مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة .
3. استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة .
4. تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة .
5. خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد-القدامى).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة لمؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

1. معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي .
2. أخذ مشاورة المؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث .
3. خلق التعاون بين المؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح .

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

1. تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي .

٢. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه .
٣. عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي. وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي. يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي. إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير. إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير .

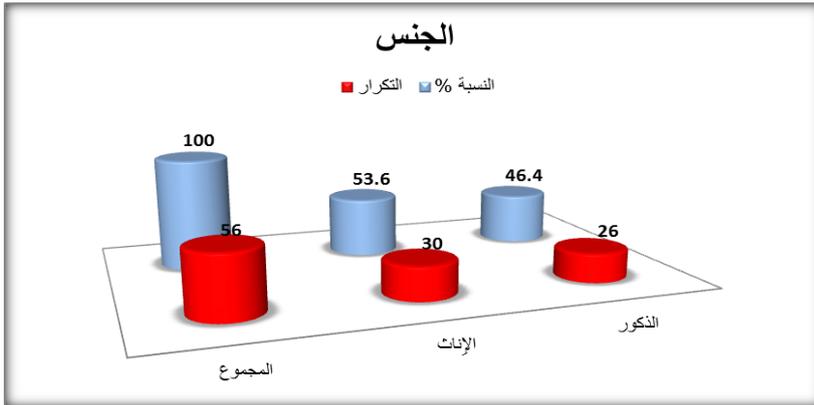
٢-٣ مفهوم الأداء الضريبي

يشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود لإنجاز الأعمال، كما يجب أن تنجز، و الذي يتصف قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها، أو فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء في التسير يقترن بمصطلحين هامين هما الكفاءة و الفعالية.(عباس ،فاطمة الزهراء، ٢٠١١:٣٢)
عرف (2004, pp 567 Maja Klum) الأداء الضريبي هو تأدية الأداة الضريبية للمهام و الواجبات المسندة إليها طريقة كفؤة و فعالة من أجل ضمان وجود نظام ضريبي عادل ، و فعال، و اقتصادي ويرى (Muzainah 2012, p 3) (Mansor, الأداء الضريبي هو تطبيق الإدارة الضريبية للوائح و القوانين المستمدة من النظام الضريبي، و يكون الأداء الضريبي فعالاً إذا كانت السياسة الضريبية، و اللوائح و القوانين المطبقة لديها القدرة على رفع الإيرادات الضريبية؛ أي زيادة التحصيل الضريبي، و بالتالي تمويل الخزينة العمومية .

٤- التحليل الاختباري التطبيقي Empirical Analysis and Test

٤-١- نتائج التحليل Empirical Analysis

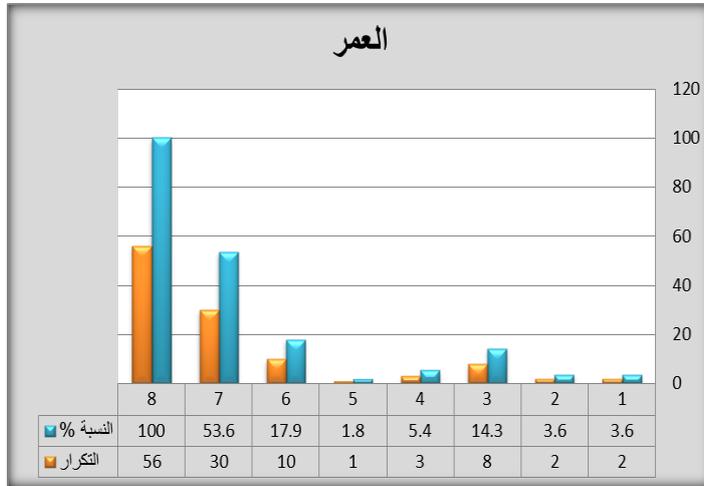
٤ - ١ - الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة : من خلال إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) فإنها أظهرت تميزها بالسمات الآتية :
١- الجنس : يوضح الجدول (١) ، والشكل (١) أن عدد الذكور بلغ (٢٦) فرداً أي بنسبة (٤٦,٤ %) من مجموع عينة الدراسة البالغة (٥٦) ، أما نسبة الإناث ، فبلغ عدد أفرادها (٣٠) أي بنسبة (٥٣,٦ %) من مجموع عينة الدراسة . مما يقدم مؤشراً أن المنظمة تولي اهتماماً كبيراً على الجنسين في انجاز أعمالها .



الجدول (١)		
تكرارات ، ونسب متغير الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	26	46.4
الإناث	30	53.6
المجموع	56	100.0

٢- العمر : يوضح الجدول (٢) ، والشكل (٢) أن الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بلغ عدد أفرادها (٣٠) أي بنسبة (٥٣,٦ %) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة (٥٦) ، وهي أعلى نسبة ، وتليها الفئة العمرية بين (٤٥ - اقل من ٥٠ سنة) (١٠) فرداً أي بنسبة (١٧,٩ %) ، وتليها الفئة العمرية بين (٣٠ - اقل من ٣٥ سنة) (٨) إذ حققت (١٤,٣%) ، وتليها الفئة العمرية بين (٣٥ - اقل من ٤٠ سنة) (٥) إذ بلغ عدد أفرادها (٣) أي بنسبة (٥,٤) ، وتليها الفئة العمرية بين (٢٥ سنة ، و ٢٥ - اقل من ٣٠ سنة) (٥) إذ بلغ عدد

افراد كل منهما (٢) أي بنسبة (٣,٦) وأخيراً شكلت الفئة بين (٤٠ - اقل من ٤٥ سنة) (١) فرداً أي بنسبة (١,٨ %) ، مما يفسر لنا امتلاك المنظمة ملاكات متنوعة ، وغير محددة بمرحلة ، أو بفئة عمرية معينة ، وهذا مما يعطي قوة للدراسة من حيث اخذ آراء أغلب الفئات العمرية في المنظمة .



الجدول (٢) تكرارات ، ونسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
دون ٢٥ سنة	2	3.6
٢٥ - اقل من ٣٠ سنة	2	3.6
٣٠ - اقل من ٣٥ سنة	8	14.3
٣٥ - اقل من ٤٠ سنة	3	5.4
٤٠ - اقل من ٤٥ سنة	1	1.8
٤٥ - اقل من ٥٠ سنة	10	17.9
٥٠ سنة فأكثر	30	53.6
المجموع	56	100.0

٣- **التحصيل الدراسي** : يوضح الجدول (٣) ، والشكل (٣) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس ، إذ بلغ عددهم (٣٥) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة (٥٦) أي بنسبة (٦٢,٥%) وهي أعلى نسبة ، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم (٩) فرداً ، أي بنسبة (١٦,١ %) ، وتليها عدد الحاصلين على شهادة الإعدادية ، إذ بلغ عددهم (٨) فرداً ، أي بنسبة (١٤,٣ %) ، وأخيراً بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير أو ما يعادلها (٤) فرداً ، أي بنسبة (٧,١ %) من مجموع عينة الدراسة ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بثقافة جيدة ، ويمتلكون القدرة العلمية الكافية الإجابة على تساؤلات الاستبانة مما يجعل الإجابات أكثر دقة وموضوعية .



الجدول (٣) تكرارات ، ونسب متغير التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة %
اعدادية	8	14.3
دبلوم	9	16.1
بكالوريوس	35	62.5
ماجستير أو ما يعادلها	4	7.1
المجموع	56	100.0

٤- **التخصص العلمي** : يوضح الجدول (٤) ، والشكل (٤) أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من الاختصاصات المختلفة الأخرى ، إذ بلغ عددهم (٣٦) فرداً من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة (٥٦) أي بنسبة (٦٤,٣ %) ، في حين بلغ عدد أفراد اختصاص ادارة اعمال (٨) أي بنسبة (١٤,٣%) ، واخيرا بلغ عدد افراد اختصاص محاسبة ، و علوم مالية ومصرفية لكل منهما (٦) فرداً ، أي بنسبة (١٠,٧) ، من مجموع عينة الدراسة ، وهذا

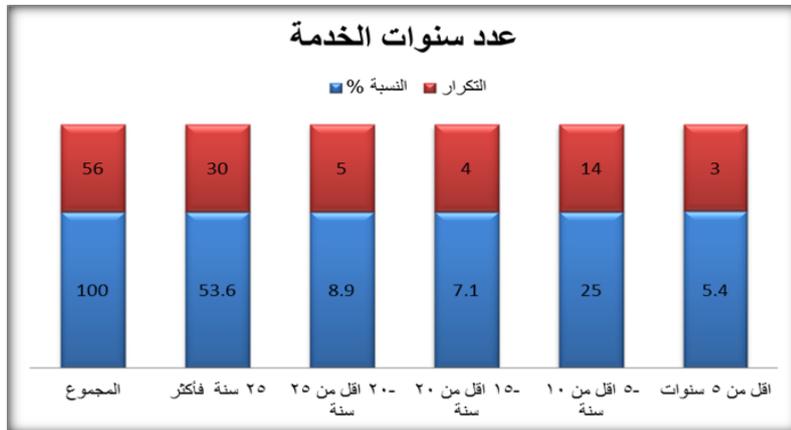
يدل على أن أفراد العينة هم من الاختصاصات المطلوبة للإجابة عن اسئلة الاستبانة ، ويمتلكون القدرة العلمية الكافية مما يجعل الإجابات أكثر دقة وموضوعية .



الجدول (٤) تكرارات ، ونسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
محاسبة	6	10.7
ادارة اعمال	8	14.3
علوم مالية ومصرفية	6	10.7
أخرى	36	64.3
المجموع	56	100.0

٥- عدد سنوات الخدمة : يوضح الجدول (٥) ، والشكل (٥) أن مدة الخدمة (٢٥ سنة فأكثر) حققت أعلى نسبة فقد بلغ عدد أفرادها (٣٠) فرداً أي بنسبة (٥٣,٦ %) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة (٥٦) ، في حين حققت مدة الخدمة (٢٦ سنة فأكثر) (١٨) فرداً أي بنسبة (٢٨,١ %) ، وتليها مدة الخدمة من (٥ - أقل من ١٠ سنوات) إذ حققت (١٤) فرداً أي بنسبة (٢٥,٠ %) ، وتليها مدة الخدمة من (٢٠ - أقل من ٢٥ سنة) إذ بلغت (٥) فرداً أي بنسبة (٨,٩) ، وتليها مدة الخدمة من (١٥ - أقل من ٢٠ سنة) إذ بلغت (٤) فرداً أي بنسبة (٧,١) ، وأخيراً مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) إذ بلغ عدد أفرادها م (٣) فرداً ، أي بنسبة (٥,٤ %) من مجموع العينة ، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري ، والتكامل المهاري بين كل المستويات ، وهذا يخلق قوة للدراسة ولاسيما في إجابة العينة على فقرات الاستبانة ، من حيث الفهم والاستيعاب .



الجدول (٥) تكرارات ، ونسب متغير عدد سنوات الخدمة

الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	3	5.4
٥-١٠ سنوات	4	7.1
١٠-١٥ سنوات	8	14.3
١٥-٢٠ سنوات	4	7.1
٢٠-٢٥ سنوات	14	25.0
٢٥ سنة فأكثر	30	53.6
المجموع	56	100.0

مناقشة وتحليل فقرات الدراسة

سيتم من خلال هذ المبحث عرض ، وتحليل نتائج الدراسة (التدوير الوظيفي وأثره في الاداء الضريبي) ، وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات ، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات وترتيب الفقرات البحث ، والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة البحث ، على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات الدراسة ، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى وزن الإجابة محصوراً بين (١ - ٥) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات ، وتكون الفئات على النحو الآتي :-

الفئة الأولى من ١ - ١,٧٩ تمثل الإجابة (لا اتفق بشدة)

الفئة الثانية من ١,٨ - ٢,٥٩ تمثل الإجابة (لا اتفق)
الفئة الثالثة من ٢,٦ - ٣,٣٩ تمثل الإجابة (محايد)
الفئة الرابعة من ٣,٤ - ٤,١٩ تمثل الإجابة (اتفق)
الفئة الخامسة من ٤,٢ - ٥ تمثل الإجابة (اتفق بشدة)

١-التدوير الوظيفي : قيس هذا المحور من خلال عشرة اسئلة (١ - ١٠) ، وكما موضح من خلال جدول رقم (١) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس ، والذي ينص (يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٢٤) ، والتي تشير الى خيار (اتفق بشدة) ، وبانسجام جيد جدا في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (٠,٧٠) ، (١٦,٦١) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (٨٤,٧٤) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، أما السؤال الثالث الذي ينص (التدوير الوظيفي يرفع من مستوى خبرات ومهارات العاملين في الهيئة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣,٤٩) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وبانسجام جيد في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (٠,٨٩) ، (٢٥,٥٠) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (٦٩,٩٠) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وحققت الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) ، في هذا المحور نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (اتفق بشدة ، اتفق) وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور التدوير الوظيفي يساوي (٣,٦٩) ، والتي تشير الى خيار (أتفق) ، وهي قيمة ايجابية ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التدوير الوظيفي تؤثر بشكل ايجابي في الاداء الضريبي في الهيئة العامة للضرائب .

الجدول رقم (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للتدوير

الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تتوفر لدى ادارة الهيئة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير	3.76	0.81	21.57	74.85
2	يتم التدوير بتخطيط مسبق في الهيئة	4.10	0.91	22.10	82.06
3	التدوير الوظيفي يرفع من مستوى خبرات ومهارات العاملين في الهيئة	3.49	0.89	25.50	69.90
4	يعمل التدوير على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	3.90	0.76	21.30	76.95
5	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الاداري والحد من سوء السلطة	3.75	0.79	20.66	78.80
6	يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب	٤,٢٤	٠,٧٠	١٦,٦١	٨٤,٧٤
7	التدوير أحد أساليب التحفيز المتبعة في الهيئة	3.74	0.86	22.91	74.85
8	يمنح التدوير الوظيفي للعاملين الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي	٣,٥٤	0.77	23.40	70.82
9	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	3.69	0.89	24.22	73.81
10	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	3.61	0.94	26.10	72.16
	التدوير الوظيفي	3.69	0.55	14.97	73.81

٢- **الإداء الضريبي** : قيس هذا المحور من خلال عشرة أسئلة (١١ - ٢٠) ، وكما موضح من خلال جدول رقم (٢) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الحادي عشر ، والذي ينص (**التدوير الوظيفي يؤثر ايجابيا في اداء الادارة**) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٥٦) ، والتي تشير الى خيار (**اتفق بشدة**) ، وبانسجام جيد جدا في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (٠,٥٥) ، (١٣,٢٤) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد جدا من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (٨٨,٥٣) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، أما السؤال الثالث عش الذير ينص (**يؤدي التدوير الى تسهيل وتبسيط الاجراءات في الهيئة**) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣,٥١) ، والتي تشير الى خيار (**اتفق**) ، وبانسجام جيد في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (١,٠٠) ، (٢٨,٥٧) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (٧٠,١٠) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وحققت الفقرات (١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) ، في هذا المحور نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (**اتفق بشدة ، اتفق**) ، وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور الاداء الضريبي يساوي (٤,١٨) ، والتي تشير الى خيار (**اتفق**) ، وهي قيمة ايجابية ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على فقرات الاداء الضريبي في الهيئة العامة للضرائب .

الجدول رقم (٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للإداء الضريبي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١١	التدوير الوظيفي يؤثر ايجابيا في اداء الادارة	٤,٥٦	٠,٥٥	١٣,٢٤	٨٨,٥٣
١٢	خلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز	3.75	0.79	20.66	78.80
١٣	يؤدي التدوير الى تسهيل وتبسيط الاجراءات في الهيئة	3.51	1.00	28.57	70.10
١٤	أدى التدوير الى تفرغ الموظف لتقديم الخدمة للمكلفين	٣,٦٠	0.94	٢٧,٣٦	٧١,٤٥
١٥	أكسبني التدوير المهارات الكافية التي من خلالها يمكن اقناع المكلفين	3.58	0.89	24.82	71.55
١٦	ساهم التدوير بمشاركة بأفكار وحلول لل صعوبات والازمات التي تواجه الهيئة	3.61	0.94	26.10	72.16
١٧	التدوير يحسن القدرة على الابداع في العمل نتيجة لاكتساب معارف وتجارب متنوعة	4.10	0.91	22.10	82.06
١٨	يدعم التدوير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين الاداء	3.87	0.84	21.65	77.32
١٩	التدوير جعلني أكثر انتاجية	3.90	0.76	21.30	76.95
٢٠	تحسين وتنمية روح الفريق بين العاملين في العمل	3.63	0.96	26.48	72.58
	الإداء الضريبي	٤,١٨	٠,٦٩	١٧,٢٦	٨٢,٢٣

تحليل علاقات الارتباط والتأثير

١- تحليل علاقة الارتباط بين التدوير الوظيفي مع الاداء الضريبي

يسعى هذا المبحث الى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات ، ومعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها : هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية للتدوير الوظيفي مع الاداء الضريبي ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson Correlation Coefficient) الذي يعد من الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كمييين على مستوى العينة المبحوثة ، ويتضح من خلال الجدول رقم (١) ، والشكل رقم (١) ، الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية موجبة (**طردية**) ، بين التدوير الوظيفي ،

والاداء الضريبي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.786^{**}) ، عند مستوى دلالة ($0,01$) ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية للتدوير الوظيفي في الاداء الضريبي . كما هو موضح في الشكل رقم (1) والجدول رقم (1) .

الجدول رقم (1) علاقة الارتباط بين التدوير الوظيفي مع الاداء الضريبي

العلاقات المعنوية		التدوير الوظيفي	التدوير الوظيفي X	
النسبة	العدد		الاداء الضريبي Y	
%100	1	0,786**	معامل الارتباط	الارتباط المعنوية القرار
		0.000	مستوى المعنوية	
		داله	القرار	

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05).



الشكل رقم (1)
 علاقة الارتباط بين التدوير الوظيفي مع الاداء الضريبي

2. اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي و تحليل النتائج

وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (*Simple Regression Analysis*)

فرضية التأثير البسيط الرئيسية *Simple Regression Analysis*

وسيجري الكشف عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل بـ (التدوير الوظيفي) على المتغير التابع والمتمثل بـ (الاداء الضريبي) وتحليلها ، باعتماد معامل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) كونه أسلوباً إحصائياً يستخدم للإفادة منه في تحديد اتجاهات التأثير (السلبية، والايجابية) ومقدارها، وهو أداة احصائية تساهم في اختبار التأثير في النموذج الاحصائي وذلك لتقدير حجم التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، بحيث ينتج معادلة احصائية توضح العلاقة بين المتغيرات ويمكن استخدام هذه المعادلة في معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات وتقدير متغير باستخدام المتغيرات الأخرى، إذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل التدوير الوظيفي الذي جرى ترميزه بالرمز (X) في المتغير التابع الاداء الضريبي (Y) ، وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما، وكانت معادلة الانحدار هي الآتية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وقد اتخذت مستويات التحليل المستوى الإجمالي ؛ لمعرفة معنوية التأثير المتغير التوضيحي في متغير الاستجابة ، أما عن قبول ، أو رفض فرضية التأثير ، فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (0,05) و(0,01) وعلى النحو الآتي :

يتضح من الجدول رقم (1) ، والشكل رقم (1) ، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (87,023) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7,13) عند مستوى دلالة (0,01) ، وبمعنوية (0,000) ، وبدرجة حرية (1,54) ،

وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (التدوير الوظيفي) في المتغير التابع (الاداء الضريبي)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0,617)، وهذا يعني أن (التدوير الوظيفي) تفسر ما نسبته (61,7%) من التباين الحاصل في (الاداء الضريبي)، وأن (38,3%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتدوير الوظيفي في الاداء الضريبي).

ومن خلال الجدول (1) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ($a=0.179$) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0,479) وهي اقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة الحرية (54) والبالغة (1,67)، أما قيمة الميل الحدي ($b=0.943$) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (9.329) اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (54) والبالغة (2.40).

الاداء الضريبي								المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي b	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	التدوير الوظيفي	
يوجد تأثير	0,000	87,023	0,617	9,329	0,943	0,479	0,179		

الجدول رقم (1) يوضح تأثير التدوير الوظيفي في الاداء الضريبي

- * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1, 54) = (4.02)
- ** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 ودرجتي حرية (1, 54) = (7.13)
- * قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)
- ** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

الشكل رقم (1)

يوضح تأثير التدوير الوظيفي في الاداء الضريبي



5- الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

5-1 الاستنتاجات Conclusions

1- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية احصائية (طردية) بين التدوير الوظيفي والاداء الضريبي .

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتدوير الوظيفي في الاداء الضريبي ، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بعد التدوير الوظيفي في رفع مستوى الاداء الضريبي .

٢-٥- التوصيات Recommendations

- ١- توعية العاملين ، ان من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة،
- ٢- ومحاوية الرأي الذي يعتبر إن التدوير اسوء عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي .
- ٣- الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الأداء الضريبي للموظفين .
- ٤- الاهتمام بالتدريب للموظفين كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة قدرات الموظفين.
- ٥- اشعار العاملين ان من اسباب ممارسة التدوير الوظيفي هو تحسين ادائهم وأداء الادارة على حد سواء وليس نتيجة لسوء ادائهم الوظيفي.
- ٦- الاهتمام بالتدوير الوظيفي الايجابية من قبل ادارة الهيئة والعاملين .
- ٧- اعتماد أساليب حديثة متطورة تقنيا في عملية التدوير الوظيفي .

٦-المراجع

٦-١ المصادر العربية

- 1- أبو صبيحة، جبر علي جبر دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، ٤١٠٢ .
- ٢- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب ، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الاعمال، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ٢٠١١ .
- ٣- زكي، ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية. ٢٠١٠.
- ٤- فلاته، عبد العزيز. التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية . رسالة ماجستير، ٢٠١١ .
- ٥- كرمية توفيق " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان " ٢٠١٠
- ٦- ملحم ، محمود ابراهيم سعيد ، (٢٠١٠) ، " دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين : بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين " ، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ٧- الجادري ، عدنان حسين ، و أبو حلو ، يعقوب عبد الله ، (٢٠٠٩) ، " الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والانسانية " ، الطبعة الأولى ، اثناء للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .
- ٨- رشيد ، ظافر حسين ، والمشهداني ، كمال علوان خلف ، (٢٠١٦) ، " الإحصاء للتخصصات الإدارية والمحاسبية " ، الطبعة الأولى ، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر ، بغداد - العراق .

٦-٢-المصادر الأجنبية

- ١-MacLeod, D. & Kennedy, E., (2006). Job Rotation System Report to XYZ.
- 2-Maja Klum, Performance Measurement for tax Administration: The case of slovenia, international Review of Administrative sciences, 2004.
- 3-Muzainah Mansor, Performance Management For A Tax Administration Integrating Organisational Diagnosis To Achieve Systemic Congruence, Malaysia, 2012.
- 4 -Krejcie , Robert V . , Morgan , Daryle W . , " Determining Sample Size for Research Activities " , Educational and Psychological Measurement , 1970 .