

تقييم مدى استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو مفهوم العدسة الاستراتيجية وعلاقته بالاداء الريادي الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

Evaluating the extent of the response of the tax administration leaders towards the concept of the strategic lens and its relationship to tax pioneer performance

Applied Research in the General Authority for taxes

Syfanwr399@gmail.com

جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

سيف أنور ضيدان

bydaastaar@mracpc.uobaghdad.ed

جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ.د.بيداء ستار لفتة

u.iq

المستخلص:

هدف البحث إلى تقييم استجابة القيادات المبحوثة نحو ممارسة مفهوم العدسة الاستراتيجية و المتمثلة ابعادها ب(اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة) وطبيعة علاقتها بالاداء الريادي الضريبي المتمثلة ابعاده ب(التوجه الاستراتيجي، النمو، المؤشرات الريادية، التجديد والتحديث، الكفاءة، الفاعلية) فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من افراد العينة في الهيئة العامة للضرائب والبالغ عددها (٩١) من هم بموقع (م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م. مسؤول شعبة) وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط، اختبارt) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها ان استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو ممارسة العدسة الاستراتيجية بدرجة عالية و توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين العدسة الاستراتيجية وابعاد الاداء الريادي الضريبي.

الكلمات المفتاحية: العدسة الاستراتيجية، الاداء الريادي الضريبي، اصحاب المصالح، الكفاءة.

Abstract :

The aim of the research is to evaluate the response of the researched leaders towards practicing the concept of the lens, which is its dimensions with (stakeholders, resource mobilization, knowledge development, culture management) and the nature of its relationship to tax pioneer performance represented in its dimensions (strategic direction, leadership indicators, growth, renewal and modernization, efficiency, Effectiveness) The questionnaire was approved as a main tool in collecting data and information from the sample members in the General Authority of Taxes, which number (91) Who are on (M. General Manager, Division Director, Deputy Director, Senior Division Director, Deputy Director, Second Division, Division Officer, M. Division Officer) and the two statistical programs (SPSS) were used in calculating (the mean, standard deviation, coefficient of difference, coefficient of difference Correlation, t-test, and the research reached a number of conclusions, the most prominent of which were: The level of response of the tax administration leaders towards the practice of the strategic lens has a high degree, There is a strong, and positive correlation between the strategic lens and the dimensions of tax performance.

Key words: Strategic lens, tax pioneer performance, stakeholders, efficiency.

المقدمة:

لكل شيء مايميزه عن غيره، ولتطبيق إي اسلوب أو طريقة تكون نتائجها متفاوتة بحسب تفاوت منفيها من حيث: خبراتهم، وقدراتهم، واستبصارهم للامور، وأسلوب الإدارة والقيادة. وبالتالي نجد هذا التفاوت يمثل الاسلوب المنطقي في علم الإدارة، وهذا ما حفز الباحثين والكتاب في تناول موضوعات تقييم القيادات الناجحة التي تطمح كل المنظمات إلى تطبيقها، وبناءً على ماتقدم

قام هذا البحث بتسليط الضوء على دراسة تقييم اتجاهات القيادات الضريبية نحو مفهوم العدسة الاستراتيجية، ولعل الخيار المناسب هو التوجه إلى العدسة الاستراتيجية متمثلاً بابعاد (اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة)، وذلك لتحقيق قيادة ريادية ضريبية متميزة تتصف بالديمومة والاستمرار إلى طور التوسع، والقدرة في تحديد الرؤية والرسالة والاهداف الرئيسية وتقييم البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، إذ إن القائد الريادي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل الدوافع، والطموح، النمو، التوجه الاستراتيجي، وتحقيقاً لذلك تكونت هيكلياً البحث من اربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني المفاهيم الاساسية للعدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي، واختص المبحث الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، أما المبحث الرابع والاخير فقد ركز على بيان أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول :- منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات جميعاً باختلاف أنشطتها نحو تحقيق الاهداف التي انشأت من أجلها، ومن بينها المنظمة المبحوثة (الهيئة العامة للضرائب)، إذ ان ممارسة الوسائل الحديثة لتحقيق أعلى العوائد الضريبية، وصولاً منها اداء ريادي، يكون مرهوناً بما تمتلكه قياداتها الإدارية الضريبية من رؤية واضحة بالاعتماد على العدسات الاستراتيجية المناسبة لها، بكونها وسائل حيوية تؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة، من هنا تكمن مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

- ١- ما درجة تقييم استجابة وادراك افراد العينة نحو مفهوم العدسة الاستراتيجية في الهيئة المبحوثة والاداء الريادي الضريبي؟
- ٢- ما طبيعة علاقة الارتباط بين العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي؟

ثانياً: أهمية البحث : تتجسد أهمية البحث في الآتي :

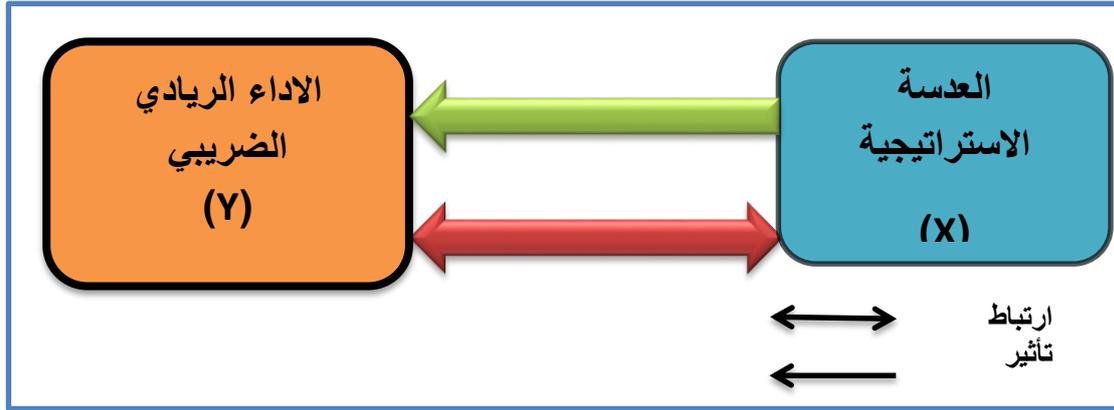
- ١- إثراء الأطر الفكرية لموضوعي ابعاد العدسة الاستراتيجية و الاداء الريادي الضريبي وذلك لحدائة موضوعه ومجال تطبيقه في العمل الضريبي، فضلاً عن افساح المجال للمتخصصين والباحثين للقيام بالمزيد من البحوث في هذا المجال.
- ٢- يعد البحث محاولة متواضعة لتعريف القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الى امتلاك عدسات استراتيجية واضح يأخذ بالحسبان الاهتمام بالعاملين والمكلفين بغية تحقيق اداء ريادي في مجال عملها الضريبي .
- ٣- يكتسب البحث أهميته من أهمية الهيئة المبحوثة والدور الذي تؤديه الضرائب بوصفها احد اهم مصادر تمويل الخزينة العامة للدولة، وان ممارسة ابعاد العدسات الاستراتيجية في مجال عملها الضريبي سيحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية.

ثالثاً: اهداف البحث :يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

- ١- بيان درجة تقييم ممارسة مفهوم العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي من وجهة نظر العينة المبحوثة.
- ٢- تحديد درجة ترتيب أولوية ابعاد العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي في الهيئة المبحوثة.
- ٣- تحديد العلاقة الارتباطية بين العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يفسر مخطط البحث الفرضي من الشكل (١) العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (X) العدسة الاستراتيجية (اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة) و المتغير المعتمد (y) الاداء الريادي الضريبي وابعاده المتمثلة ب(التوجه الاستراتيجي، النمو، المؤشرات الريادي، التجديد والتحديث، الكفاءة، الفاعلية) .



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية و اجمالي الاداء الريادي الضريبي . وتفرعت من هذه الفرضية (ست) فرضيات فرعية وهي :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد التوجه الاستراتيجي
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد النمو .
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد المؤشرات الريادية.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العسة الاستراتيجية وبعد التجديد والتحديث .
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العسة الاستراتيجية وبعد الكفاءة .
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العسة الاستراتيجية وبعد الفاعلية.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية :توجد فروقات ذات دلالة معنوية في استجابة العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة ب(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) .

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة وصفاً كمياً ونوعياً عبر جمع المعلومات الظاهرة وبيان ودراستها وتحليلها للوصول إلى نتائجها بشكل افضل.

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : وتتمثل في الهيئة العامة للضرائب وموقعها الكائن في بغداد.
- ٢- الحدود الزمانية : تمتد مدة إجراء البحث من (٢٠١٩ / ١١ / ٢٠) إلى (٢٠٢٠ / ٧ / ٢٦) .
- ٣- الحدود البشرية : وتشمل المسؤولين في الهيئة المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية (م.مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م. مسؤول شعبة) .

ثامناً: موقع اجراء البحث

تم تطبيق البحث في الهيئة العامة للضرائب التي تعد من المنظمات العريقة في البلد بما تمتلكه من مكانه عالية حيث تأسست الهيئة بتاريخ ٢٧ / ٢ / ١٩٨٢ استناداً إلى قانون وزارة المالية المرقم ٩٢ لسنة ١٩٨١، فهي احدي تشكيلات وزارة المالية، ويمثل الهدف الرئيسي لها هو تحقيق الإيرادات التي تساهم في تمويل ميزانية الدولة، فضلاً عن السعي لإيجاد مصادر دخل جديدة، وتحقيق التوازن الاقتصادي في ضوء تطبيق مبدأ عدالة ضريبية لكافة المكلفين وتحقيق المساواة في التكاليف الضريبية.

تاسعاً: وصف عينة البحث

اعتمدت العينة العمدية من القيادات العليا والوسطى في الهيئة العامة للضرائب ، والبالغ عددهم (٩٣) مبحوثاً ، وهم يشكلون نسبة (٨٦,٩١%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ عدده (١٠٧) شخصاً. ولدى إخضاع الاستبيانات إلى مرحلة التدقيق تبين بأن هناك (٢) من الاستبيانات لا تصلحان للدخول إلى مرحلة التحليل الإحصائي فاستبعدنا، وبذلك يكون حجم عينة البحث ضمن مرحلة التحليل الإحصائي (٩١) مبحوثاً، ويوضح الجدول (١) وصفاً لعينة البحث.

الجدول (١) وصف عينة البحث

ت	التفاصيل	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	56	61.5
		انثى	35	38.5
٢	العمر	٢٥-٢٩ سنة	5	5.5
		٣٠-٣٩ سنة	39	42.9
		٤٠ سنة فأكثر	47	51.6
٣	المؤهل العلمي	دكتوراه	2	2.2
		ماجستير	4	4.4
		دبلوم عالي	8	8.8
		بكالوريوس	65	71.4
		دبلوم	8	8.8
٤	الموقع الوظيفي	اعدادية	4	4.4
		معاون مديرعام	1	1.1
		مدير قسم	9	9.9
		وكيل مدير قسم اول	13	14.3
		وكيل مدير قسم ثاني	9	9.9
٥	عدد سنوات الخدمة	مسؤول شعبة	42	46.2
		معاون مسؤول شعبة	17	18.6
		اقل من ١٠ سنوات	10	11.0
		١٠-١٩ سنة	48	52.7
		٢٠-٢٩ سنة	27	29.7
		٣٠ سنة فأكثر	6	6.6

أظهرت نتائج الجدول (١) السابق ما يأتي :-

١. ان ما يقارب ثلثي القيادات العليا والوسطى المستهدفة في البحث (٦١,٥%) من الذكور، بينما مثل ما تبقى من القيادات (٣٨,٥%) الاناث وهذا مؤشر على تنوع القيادات بين كلا الجنسين وبالتالي مشاركة المرأة للرجل في العمل القيادي الضريبي.
٢. تصدرت الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر) ترتيب توزيع الفئات العمرية، إذ شكلت اكثر بقليل من نصف المبحوثين وبنسبة بلغت (٥١,٦%)، بينما بلغت الفئة اقل من ٢٥ سنة بنسبة متبقية بلغت (٥,٥%).
٣. فيما يخص المؤهل العلمي كانت الغالبية العظمى من القيادات العليا والوسطى العاملة في الهيئة العامة للضرائب وبنسبة قاربت ثلاثة ارباع المبحوثين (٧١,٤%) حاصلون على شهادة البكالوريوس، اما النسبة القليلة المتبقية والبالغة (٢,٢%) فمثلت القيادات من الحاصلين على شهادة الدكتوراه.
٤. فيما يخص الموقع الوظيفي للقيادات المستهدفة في البحث أظهرت نتائج الجدول إن ما يقارب نصف افراد العينة (٤٦,٢%) من تلك القيادات مسؤولي شعب، وان (١٨,٦%) من تلك القيادات مسؤولي وحدات، اما وكلاء رؤساء الاقسام بالدرجة الاولى فكانت نسبتهم (١٤,٣%)، في حين كانت نسبة رؤساء الاقسام قد بلغت (٩,٩%) من اجمالي العينة، وبلغت نسبة وكلاء رؤساء اقسام بدرجة ثانية (٩,٩%) ايضا، اما النسبة المتبقية والبالغة (١٠,١٥%) فقد مثلت معاوني المير العام ، وتعكس هذه النتائج مدى التنوع في القيادات المستهدفة في البحث لأجل استطلاع آرائها في كل المحاور ضمن البحث.
٥. أما بصدد عدد سنوات الخدمة، فتبين أن اكثر بقليل من نصف تلك القيادات وهي بنسبة (٥٢,٧%) يمتلكون خدمة تراوحت مدتها بين (١٠-١٩ سنة) ، وان نسبة (٢٩,٧%) من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم ما بين (٢٠-٢٩) سنة، في حين كانت مدة خدمة (١١%) من افراد العينة قد كانت (١٠ سنوات او اقل) من اجمالي العينة، أما النسبة المتبقية فمثلت افراد العينة

من القيادات والتي كانت مدة خدمتهم (٣٠ سنة فأكثر) قد بلغت (٦٠.٦%)، وتعكس هذه النتائج تنوع الخبرات ضمن عمل العينة المبحوثة وتطابقاً مع ما جاء في فقرة العمر من حيث التقدم في اعمار عينة البحث.

عاشراً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة اذ تعد أداة رئيسة للبحث وصممت فقراتها بالإفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتم تكييفها بما ينسجم وهدف البحث، فقد تم وضع (٥) أسئلة لكل بعد من ابعاد العدسة الاستراتيجية حتى أصبح إجمالي الأسئلة (٢٠) سؤالاً، في حين تضمن الاداء الريادي الضريبي على ستة ابعاد وتم صياغة (٥) أسئلة لكل بعد من هذه الابعاد أي بمجموع (٣٠) سؤالاً، وهكذا تكونت الاستبانة من (٥٠) سؤالاً، صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، واتفق، ومحايد، ولا اتفق، ولا اتفق بشدة)، وبأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

حادي عشر: اختبار صدق الاستبانة وثباتها

ولأجل اختبار صدق محتوى الاستبانة من خلال المقارنة بين متوسطي الطرفين عن طريق اختبار الفرق بين متوسطي العينة لكون قيمة T المحسوبة وبالبالغة (١٢,٣٠٦) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١.٩٦٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن المقياس صادق، أي انه قادر على التمييز بين الإجابات ذات القيم الكبيرة والإجابات ذات القيم الصغيرة.

أما قياس ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل (ألفا - كرونباخ) والتي بلغت قيمة (٩٤%) وهي نسبة ممتازة تؤكد اعتماد نتائج الاستبانة بدرجة عالية.

اثني عشر: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من البرنامج الاحصائي الجاهز (Spss) في احتساب (النسب المئوية، تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط، معامل الاختلاف).

المبحث الثاني: المفاهيم الاساسية للعدسة الاستراتيجية و الاداء الريادي الضريبي

اولاً: مفهوم العدسة الاستراتيجية والتعريف: يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المهمة والحديثة النشأة في الاداب الاداري بشكل عام و ادبيات الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، اذ اكتسب أهمية كبيرة في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التحديات الكثيرة التي واجهت منظمات الاعمال نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة والمستمرة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الاعمال فيها، وازدادت الإدارة بعملياتها ووسائلها التقليدية عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة تلك التحديات، الامر الذي حتم عليها البحث عن اساليب ادارية غير تقليدية وتطبيق كل ما يتاح لها من اساليب استراتيجية حديثة تمكنها من مواجهة التغيرات السريعة وما يصاحبها من فرص وتحديات، فكان من بينها العدسة الاستراتيجية بوصفها تمثل إحدى الافكار المعاصرة التي يستخدمها المديرين في المنظمات للمساعدة في رؤية المعلومات من زوايا ومنظورات متعددة وابعاد متنوعة بغية تشخيص المشكلات قبل وقوعها، لزيادة المقدرة الاستراتيجية للمنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية (العبادي والذبحاوي، 2017: 236)، فضلاً عن الدقة في تقييم المواقف، مع تقديم روى وتصورات مختلفة معتمدة على وجهات نظر متعددة تركز على بناء الاستراتيجية التي تؤدي إلى بدائل وحلول مختلفة للمشكلات التي تسهم في تحقيق النجاح والتفوق. (Johnson et al,2008 :19)

ويمكن تعريف العدسة الاستراتيجية بأنها: (مجموعة من طرائق مختلفة للنظر في قضايا تطوير الاستراتيجية لمنظمة ما بشكل مختلف من أجل توليد رؤى إضافية، يثير قضايا جديدة وحلولاً جديدة للمشكلات الاستراتيجية. Johnson et al,2005:32)

ثانياً: أهداف العدسة الاستراتيجية: يمكن إن تحقق العدسة الاستراتيجية للمنظمات مجموعة من الاهداف وهي على النحو الاتي :
(Johnson et al,2008:212) (Dawans&Alter, 2009:15) (Padurean, 2010:14).

١. تحقيق النتائج المخطط لها مسبقاً وبمستويات متميزة وعالية من الاداء .
 ٢. دعم عمليات التطور التنظيمي المتواصل والنهوض بواقع المنظمات من خلال العمل على تحسين وتطوير الاستراتيجية المعمول بها داخل المنظمة من اجل تقديم الخدمات الى المجتمع بشكل عام .
 ٣. تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة بغية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
 ٤. توفير مقياس يعمل على تجهيز و قياس المهام الاساسية للافراد العاملين والمدبرين بالاعتماد على اساليب ادارية حديثة، لمواجهة الظروف غير المتوقعة والتغيرات المستقبلية لضمان المنظمة وتطورها .
- ثالثاً : ابعاد العدسة الاستراتيجية: حدد كل من (Dawans & Alter, 2009) ابعاد العدسة الاستراتيجية بالاتي:-

١- اصحاب المصالح:

تعددت تعريف اصحاب المصالح فقد عرفها (القطب، 2002:25) بأنهم " مجموعة الافراد والجماعات والمنظمات التي تؤثر وتتأثر بالافعال التي تتخذها المنظمة " . اذ يتضح من التعريف السابق طابع التأثير والتأثر للعلاقة التي تربط المنظمة بهذه الاطراف، اذ إن كل من لديه القدرة على التأثير والتأثر بقراراتها بعد طرفاً من الاطراف ذات المصلحة، مما يؤكد ذلك طبيعة العلاقة معتبراً إن هذه الاطراف لها القوة على التأثير بالمنظمة وبقراراتها وضمن اهمية هذه الاطراف من ادبيات الإدارة الاستراتيجية وعليه فأن دواعي الاهتمام بأصحاب المصالح جاء نتيجة المنافسة والتغيرات المستمرة بالبيئة الحاضرة، اذ لم يعد مالك المنظمة هو الذي يقوم با دارتها فقط، بل اصبح لاصحاب المصالح جزءاً مهماً في قرارات المنظمة. (Freeman,1984:14). فضلاً عن إن اهتمام المنظمات باصحاب المصالح تبرر لزيادة التأثيرات المحيطة بالمنظمة في ظل تداخل الثقافات العالمية من جهة ومعالجة مشكلات المجتمع المحلي من جهة اخرى، لذلك كان لتلك الاطراف مطالب اتجاه مما تقدمه المنظمة من نشاط أو ما تعرف به من خلال مضمون رسالتها، مما جعل علاقة التفاعل بينهم وبين رسالة المنظمة قائماً، من هنا ظهر الاهتمام بمتطلبات هذه الفئات لاسباب اكثر تفصيلاً وهي كما يأتي : (العامري، ٢٠١٠: ١١٢) (الغالي، 2007:80) (العنزي، 2007:3) أ- مساهمة اصحاب المصالح في خلق ميزة تنافسية من خلال ادراك المنظمة إن سمعتها على تطوير علاقتها مع العاملين والزبائن والمجهزين يعد امراً غاية الاهمية لتحقيق الابداع .

ب- كثرة الطلبات والحاجات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصالح إذا تجد المنظمات نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزاماتها جميعها .

ت- إن اصحاب المصالح بما فيهم عاملين ومجتمع تخدمه منظمة الاعمال الذين يمثلون مورداً حيوياً لها، اذ إن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها.

٢- تعبئة الموارد:

تمثل الموارد مصدراً مهماً من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في زيادة ايراداتها وان الاهتمام بادارة الموارد وقياسها اصبحت من المواضيع المهمة التي يتناولها الباحثون والمتخصصون في اواخر التسعينات، فضلاً عن إن الموارد هي جوهر الميزة التنافسية لان قدرة المنظمات على الدفاع عن موقفها التنافسية والمحافظة على رسميتها يعتمد بشكل اساسي على ما لديها من موارد (Conner,1991:121)، لهذا تهتم المنظمات بجمع وتعبئة الموارد اللازمة لها من اجل الايفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع والاطراف التي تتعامل معها كافة.

ويمكن تعرف تعبئة الموارد بأنها: (عملية ادارة الموارد والتي تتضمن تحديد الأشخاص الذين يشاركون نفس القيم التي تمتلكها المنظمة، واتخاذ خطوات لادارة تلك العلاقة). (David & Scott,2015:9)

٣- تطوير المعرفة:

عرف (طالب والجنابي، ٢٠٠٩: ٥٥) تطوير المعرفة على انها: (اداة ضرورية وملحة للمنظمات لضمان بقائها واستمرارها في التقدم والنجاح)، اضى هذا التعريف طابع الاستمرارية والبقاء من خلال سعي المنظمات إلى استحداث قسم خاص بالبحث والتطوير من اجل توليد معرفة جديدة وتحسين مستمر لها.

وقد عرفها (الخرجي و البارودي، ٢٠١١: ٣٣) بانها (الفهم والاهتمامات والاطلاعات التي يجري امتلاكها من خلال التعلم والخبرة) ، وعرفها ايضاً (محمد، ٢٠١٤: ٧٧) بأنها(مجموعة من المعتقدات والاحكام والمفاهيم والافكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولته المتكررة في فهم الاشياء والظواهر المحيطة به وتفسيرها).

لهذا تبرز أهمية تطوير المعرفة من خلال الاتي :-

- أ- تمثل المعرفة العنصر المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والتكنولوجيا للمنظمة .
- ب- الزيادة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين راس المال المعرفي.
- ت- الاهتمام في اعداد العاملين في مجالات المعرفة والتطوير .
- ث- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال اعتماد انواع جديدة للتنسيق والتصميم.
- ج- توجه قيادات المنظمات نحو المعرفة لادارة منظماتهم بشكل أكثر كفاءة .

٤- ادارة الثقافة:

تزايد الاهتمام بادارة الثقافة في السنوات الاخيرة و في مجالات متعددة من الدراسات وفي حقل المال والاعمال فقد عرف (العطية، ٢٠٠٣: ٣٢٦) ادارة الثقافة على أنها(نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الافراد، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى).

وعرفت ايضاً على أنها (نموذج من الافتراضات الأساسية تُخترع وتُكتشف وتُطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، ولها مصداقية معتبرة وتعلم الأعضاء الجدد لتكون أساساً معبر من الوعي والإدراك والتفكير). (الفرحان ، ٢٠٠٣: ١٦)، وعرفها ايضاً(عبيسات، 2005: 15) على أنها (مجموعة من القيم والعادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحكم المجموعة، فضلاً عن التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم لتحقيق ما يطمحون له فيها) .

ويمكن من التعاريف السابقة نوضح عناصر ثقافة المنظمة اذ انها تمثل مجموعة من المكونات التي تشكل الثقافة للمنظمة ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- أ- **المعتقدات** :هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. (المدهون، الجزائروي، 1995: 300)
- ب- **القيم** : عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين المختلفة. (شريف، 2012: 7)
- ت- **الأعراف** :هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.(العميان، 2005: 313)
- ث- **التوقعات** : ويقصد بها هي (ما يتوقعه العاملون من المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من العاملين فيها) . (العوفي، 2005: 14)

رابعاً : مفهوم الاداء الريادي الضريبي والتعريف

إن المنتع للادبيات المتخصصة يرى إن مفهوم الاداء الريادي يعد ظاهرة قديمة مرت بمراحل تطور اسهمت فيها مجموعة من المدراس والنظريات التي تجمع بين علوم المعرفة المختلفة الممثلة بعلم (الإدارة، الاقتصاد، الاجتماع، النفسي، التاريخي، الانساني) من تكوين الاطار المفاهيمي لنشأته (Robert,2001:10) ، اذ ساهمت اداء العديد من الباحثين المعاصرين في هذا

المجال ضمن هذه الدراسة من تطور مفهوم الأداء الريادي، فقد اشار (Dracker) إلى إن الريادي هو ذلك الشخص الذي يعظم الفرص ويدير نفسه بنفسه، بينما يرى (Knight) بان الريادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمخاطر والتعامل مع ظروف عدم التأكد، بينما اشار (Mintzberg) إلى الأداء الريادي على انه الحاجة إلى الانجاز، والابداع والابتكار وخلق الثروة. (Hisrich&Peters,2005:7) في حين قدم (Robert) عام (١٩٨٥) مفهوماً شاملاً للاداء الريادي والذي لاقى قبولاً كبيراً من قبل الباحثين وهو انه ايجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال انشاء مشاريع تأخذ بنظر الاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية، وتقدير اهمية الوقت بغية الحصول على مكافآت مالية وتحقق الاشباع الشخصي الذاتي .

ويمكن تعريف الاداء الريادي والضريبي بأنها:(هي عملية صياغة استراتيجية مساعدة وابداع في مجال تنفيذها واستخدام تكنولوجيا حديثة وبناء ديناميكي مميز وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة) (داود، ٢٠١٦: ١٦)

خامساً: اهداف الاداء الريادي الضريبي

يمكن إن يحقق الاداء الريادي في المنظمات الضريبية الاهداف الأتية: (Tapinos, 2005:375)

- ١- يقدم للادارة العليا في المنظمة الضريبية صورة واضحة لاجراءات مراجعة تقييمية شاملة.
- ٢- يساعد في تحقيق الإدارة الضريبية لاهدافها المالية من خلال وضع خطة مستقبلية للمنظمة الضريبية والتأكيد على قيمتها وغاياتها في زيادة الحصيلة الضريبية لتغطية نفقاتها العامة (الجارية والاستثمارية).
- ٣- تحقيق النجاح للادارة الضريبية في تطوير وتحسين مستوى عملياتها من خلال الموازنة بين عنصري الكفاءة والفاعلية.
- ٤- تكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية من خلال التأكيد على مستوى التنسيق بين العمليات والسياسات الضريبية بغية تحقيق النظرة الشمولية للعمل الضريبي وتوجيه العاملين في الإدارة الضريبية نحو الاتجاه الصحيح .
- ٥- ضمان معرفة الإدارة الضريبية متى يمكنها إن تتدخل إذا ال العمل إلى التدهور.
- ٦- معرفة وضع العاملين المشاركين في تنفيذ العمل الضريبي.

سادساً: ابعاد الاداء الريادي الضريبي

يمكن توضيح ابعاد الاداء الريادي الضريبي بالاتي:-

١- التوجه الاستراتيجي:

يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من المفاهيم الاستراتيجية التي برزت حديثاً وشهدت تطوراً كبيراً خلال السنوات الاخيرة (الصميدعي، 2011:194)، وقد أشار (Rothaermel,2013:32) بأن رؤية المنظمة تعبر عن طموح أو تصور مستقبلي تسترشد به في اداء اعمالها بأسلوب معين في تحقيق تطلعاتها المستقبلية.

وقد حدد (الشعبي، ٢٠١٤: ٩٠) مجموع من الخصائص يجب توفرها لاكتمال الرؤية الناجحة وهي(المرونة، الانسجام، الوضوح، التماسك، قوة الاتصال)، واطارة (بنى حمدان وآخرون، ٢٠٠٧: ١٣١) للرؤية الاستراتيجية هي صورة عن المستقبل المرغوب في تحقيقه، ويمكن ادراك هذه الرؤية من خلال العلاقة بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة، في حين يرى (أبو رذن، ٢٠٠٥: ١٢) إن الرؤية الاستراتيجية هي(تحديد الرؤى والافكار المستقبلية للمنظمة، التي تعبر عن خلاصة التحليل البيئية والفرص المتاحة للمنظمة على النحو الآتي:

أ- يساعد في دعم الأفكار والمعرفة بوصفها قوة استراتيجية وميزة تنافسية في تقديم المنتجات الجديدة، تقييم معايير الأداء التنظيمي.

ب- يعد من اهم العوامل التي لها تاثير في أداء المنظمة وكيفية التفكير وعمل الادارة.

ت- يركز على نقاط القوة في المنظمة بشكل واسع، ويتم جمع المعلومات من خلال حاجات ورغبات الفئات المستهدفة ويساعدها على مواجهة المنافسين .

٢- النمو:

يعتبر النمو من الابعاد المعبرة عن قدرات المنظمة وإمكانياتها في تطوير هذه القدرات باستخدام واقعها ومستقبلها (العامري، 2010:120)، إذ يعد النمو ظاهرة من الظواهر الطبيعية الاساسية ومن العمليات المعقدة للمنظمة، وهو احد الاجراءات والاساليب المرغوبة بسبب ما يخلقه من حافز لاغتنام الفرص وقدرات لمواجهة التحديات وإمكانية المنظمة على الاستمرار في النشاط (الركابي، 1999:138).

إن لبعد النمو فوائد ومزايا كثيرة ومهمة بالنسبة للمنظمة، إذ بين (عبدالحميد، ٢٠٠٦: ٤٧٢) أبرز الفوائد للنمو الاقتصادي

كما يلي:

أ- يساهم النمو في تحسين مستوى المعيشة للسكان وبالتالي زيادة المستوى التعليمي والصحي لهم.

ب- الاثر الكبير لنمو في زيادة التطوير والمعرفة للمنظمة من خلال الامكانيات المتاحة لها.

ث- إن زيادة الدخل القومي يسمح بزيادة موارد الدولة من خلال الإدارة الناجحة لمنظماتها وتعزيز قدراتها بجميع المستويات.

٣- المؤشرات الريادية:

تمثل المؤشرات الريادية الأجواء أو المناخ الذي يشجع على توليد الإبداع والابتكارات، وهناك عدد من المكونات الخاصة بالمؤشرات الريادية والتي تتضمن (إمكانيات التنظيم للقيام بالتجربة، القيام بالمخاطرة، مشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة الريادية، ورفض السلوك الدفاعي، والقدرة على تشكيل فريق عمل، والاعتراف الرسمي بالنجاح) (البروشكي، 2013: 63)، فقد عرفها (Hitt, 2011:2) بانها واحدة من الافكار الجديدة والمبتكرة والابداعية التي تسهم في تشجيع التسامح عن بعض الاخطاء أو الفشل والترويج للتعلم والتحفيز المنظمة على الاستمرار بالابداع باتجاه الفرص.

أن بناء المؤشر أو المقياس هو مهمة صعبة مع الكثير من الاحتمالات الممكنة للحساب وذلك لعدة أسباب والتي يمكن

توضيحها بالآتي :- (Acs at el, 2013: 39) (أبو بكر، ٢٠١٤: ٥٦)

أ- يجب أن تكون هناك مؤشرات تشير إلى الخلافات المتعلقة بالجودة، فضلاً عن الجوانب الكمية.

ب- اغلب التعاريف تؤكد على الطابع المتعدد الأوجه من المشاريع بما في ذلك الابتكار ، المخاطرة ، والتعرف على الفرص والنمو المرتفع .

ت- صعوبة الإطلاع وعدم المساوات في الأطلاع على البيانات والحصول على المعلومات.

ث- فشل المؤشرات لدمج المنظمات "الأثار المختلفة " .

٤- التجديد والتحديث:

يشير (العنزي ، 2016: 382) إلى إن المنظمات قد تصل إلى الانحدار أو التدهور مع مرور الوقت، في حين هناك

منظمات اخرى تطمح للتجديد والتحديث لانها تصبح قلقة بخصوص بقائها و وجودها، فقد عرف (الذهبي، ٢٠٠١: ٤٠٧) التجديد بأنه (الفكرة التي يتوصل اليها مختلف وبيتح عملياً حل لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا، إذ اصبح التجديد ضرورة حتمية لضمان التكيف والبقاء والفاعلية، حيث اشار منظرو الادارة المعروفون (Arggris) و(Barnard) الى أن المنظمة الفاعلة بشكل حقيقي هي المنظمة التي فيها كل من الافراد والتنظيم ينمو ويتطور (Mckendall, 1993)، وبدون اعتماد التجديد منهجاً فإن المنظمة ستجد نفسها في الاتجاه الثاني والذي هو (التبدد) وكل ما تعنيه الكلمة من (الفشل، الوهن، الموت) (الكبيسي، 2014: 86)، فالتجدد والابتكار هو عملية الانحراف عم الممارسات القائمة أو المعروفة (Rogers, 1983:11).

٥- الكفاءة: تشير الكفاءة بصورة عامة الى النسب بين المخرجات والمدخلات وعلى سبيل المثال يقال ان الادارة كفاءة اذا قامت

باننتاج أكثر او افضل باستخدام موارد أقل من العمل والمواد و زمن الالات خلال فترة زمنية قصيرة (ابو زيد، خليفة، ١٩٨٧ : ٣٧٢)، إذ ان نجاح عملية تقويم كفاءة الاداء في تحقيق اهدافها تتطلب وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمراقبة ومتابعة التنفيذ الفعلي للاهداف المحددة و تسجيل النتائج التي يحصل عليها فقد يعطي وزنا للرقابة اعلى من النوعية كما لا بد ان يكون هنالك توافق بين المعايير المستخدمة و اي هدف من اهداف المشروع (العيسوي، ٢٠٠٥ : ٢٥٣) إذ تشير الكفاءة الى مدى قدرة

المنظمة في جعل كلفة المنتج اقل ما يمكن (مزهودة، ٢٠٠١: ٨٧) عندها تصبح المنظمة ذات كفاءة عالية بأستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات (الشيخلي، ٢٠١٣: ٤٣) (الركابي، ٢٠٠٤: ٥٦) ويمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. (حميد، ٢٠١٩ : ٧٦)

٦- **الفاعلية:** إذ تعد الفاعلية هي العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف والتطلعات من خلال الاستخدام المتوازن للموارد المتوفرة بالمنظمة سواء الداخلية او الخارجية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي و تحقيق النمو (Simons, 2000:122)، وافاد (Gibson, 2003:15) إن مصطلح الفاعلية يشق من مصطلح التأثير ويتم استخدامه في علاقة السبب والنتيجة، وأشار إلى ثلاثة مستويات للفاعلية وهي (فاعلية الافراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة)، اذ يرى (حميد، ٢٠١٩: ٧٨) إن الفاعلية هي مجموعة المؤشرات المهمة والضرورية في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها المنسجمة مع البيئة التي تعمل فيها. وقد عرف (الوافي، ٢٠١٢: ١٤٢) الفاعلية بأنها (لقدرة على تحقيق أهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ، بمعنى درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها). (عبودي، ٢٠٠٦: ٢٨)، اذ عرفها برنارد (١٩٩٣) الفاعلية (بأنها تحقيق الهدف المحدد مدد انجازه، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقا.

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

أولاً : تحليل نتائج البحث لمتغير العدسة الاستراتيجية

لغرض تقييم استجابة القيادات الضريبية نحو ممارسة مفهوم العدسة، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٢)

الاتي :

الجدول (٢) ترتيب الأهمية لأبعاد العدسة الاستراتيجية تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد العدسة الاستراتيجية
١	13.71	0.506	3.69	اصحاب المصالح
٤	23.20	0.796	3.43	تعبئة الموارد
٢	14.69	0.576	3.92	تطوير المعرفة
٣	15.63	0.591	3.78	ادارة الثقافة
		0.522	3.70	الإجمالي

١- حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣,٧٠) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) على مساحة القياس، مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة مرتفعة أباها المبحوثون تجاه أبعاد متغير العدسة الاستراتيجية، كما إن قيمة إجمالي الانحراف المعياري له هي (٠,٥٢٢) وتشير الى تشتت قليل في اراء افراد العينة مما يوضح مدى اتفاق عينة البحث عن متغير العدسة الاستراتيجية.

٢- حقق بُعد اصحاب المصالح أهمية بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (١٣,٧١)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٥٠٦).

٣- جاء ممارسة بعد تطوير المعرفة بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (١٤,٦٩)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٥٦٩).

٤- جاء ممارسة بعد ادارة الثقافة بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (١٥,٦٣)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٥٩١).

٥- حل بعد تعبئة الموارد بالمرتبة الرابعة والاخيرة بمعامل اختلاف بلغ (٢٣,٢٠)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وبأنحراف معياري (٠,٧٩٦) بحسب إدراك وتصور العينة في الهيئة العامة للضرائب قيد البحث من حيث الأهمية، علماً إن هناك

تقارياً كبيراً بين معدل التشنتت لكل أبعاد العدسة الاستراتيجية، وهذا يدل على ضرورة اهتمام القيادات العليا والوسطى في الهيئة العامة للضرائب بشكل كبير ببعدي تطوير المعرفة وتعبئة الموارد بشكل اكبر مستقبلاً.

ثانياً: تحليل نتائج البحث لمتغير الاداء الريادي الضريبي

لغرض تقييم مستوى اجابات العينة المبحوثة عن ابعاد الاداء الريادي الضريبي كافة، يمكن عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية اظهر الجدول (٣) الآتي :-

الجدول (٣) ترتيب الأهمية لأبعاد محور الاداء الريادي الضريبي تبعا لمعامل الاختلاف

أبعاد محور تعزيز الاداء الريادي الضريبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
التوجه الاستراتيجي	3.71	0.647	17.44	٤
النمو	3.63	0.578	15.92	٢
المؤشرات الريادية	3.62	0.744	20.55	٦
التجديد والتحديث	3.74	0.652	17.43	٣
الكفاءة	3.67	0.545	14.85	١
الفاعلية	3.71	0.676	18.22	٥
الإجمالي	3.68	0.572		

١- إجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (٣.٦٨) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة أبدتها العينة في الهيئة العامة للضرائب تجاه كل أبعاد متغير الاداء الريادي الضريبي، وبلغت قيمة إجمالي الانحراف المعياري له (٠.٥٧٢)، والتي تشير إلى قلة التشنتت في الإجابات، وهذا يعود إلى درجات الإجماع ولاسيما نحو الاتفاق وتجانس آراء العينة المبحوثة.

٢- وقد حقق بعد الكفاءة المرتبة الأولى لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للبعد الأخر والتي بلغت (١٤.٨٥)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٥٤٥).

٣- جاء بعد النمو بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (15.92)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٥٧٨).

٤- حل بعد التجديد والتحديث بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (١٧,٤٣)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٦٥٢).

٥- حصل بعد التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الرابعة بمعامل اختلاف قدره (١٧,٤٤)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٧١) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٦٤٧).

٦- وحل بعد الفاعلية المرتبة الخامسة بمعامل اختلاف بلغ (١٨,٢٢)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٧١) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٦٧٦).

٧- جاء بعد المؤشرات الريادية بالمرتبة السادسة والاخيرة بمعامل اختلاف قدره (٢٠,٥٥)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وبأنحراف معياري بلغ (٠,٧٤٤).

لذا يتوجب على الهيئة العامة للضرائب الاهتمام اكثر بجميع الابعاد خصوصا بعدي الفاعلية والمؤشرات الريادية أكثر مستقبلاً على الرغم من إن كلا البعدين جيدان الى حد ما في الوقت الحالي.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١- اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية

و اجمالي الاداء الريادي الضريبي "

اظهرت نتائج الجدول (٤) إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي العدسة الاستراتيجية ومتغير الاداء الريادي الضريبي بلغت (٠.٧٨٠) وهي قيمة موجبة تعكس وجود علاقة قوية طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠,٠١)

نظرا لكون قيمة (T) المحتسبة لها وبالبالغة (١١,٧٥٩) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (١,٩٨٦) و (٢,٦٣١) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١)، وتفسير هذه النتيجة يشير إلى أن الاهتمام بالعدسة الاستراتيجية وتميمتها بمجملها في الهيئة العامة للضرائب سيؤدي إلى الارتقاء بالاداء الريادي الضريبي وتعزيزه في تلك الهيئة، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية واجمالي الاداء الريادي الضريبي " يعرض الجدول (٤) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة على النحو الاتي :-

الجدول (٤) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين أبعاد الاداء الريادي الضريبي ومتغير العدسة الاستراتيجية

X	Y	معامل ارتباط سبيرمان (r)	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة
العدسة الاستراتيجية	أبعاد الاداء الريادي الضريبي			
	التوجه الاستراتيجي	٠,٧٤١	١٠,٤١٠	دال معنويا
	النمو	٠,٧٧٦	١١,٦٠٧	دال معنويا
	المؤشرات الريادية	٠,٧٤٦	١٠,٥٦٨	دال معنويا
	التجديد والتحديث	٠,٥٤٣	٦,١٠٠	دال معنويا
	الكفاءة	٠,٥٦١	٦,٣٩٣	دال معنويا
	الفاعلية	٠,٦٠٨	٧,٢٢٥	دال معنويا
	أجمالي الاداء الريادي الضريبي	٠,٧٨٠	١١,٧٥٩	دال معنويا

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨٩) = ١,٩٨٦

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ودرجة حرية (٨٩) = ٢,٦٣١

(*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

(* *) تأثير معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢- اختبار فرضيات علاقات الارتباط الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد التوجه الاستراتيجي "

أظهرت نتائج الجدول (٤) إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد التوجه الاستراتيجي قد بلغت (٠,٧٤١) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة لها وبالبالغة (١٠,٤١٠) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (١,٩٨٦) و (٢,٦٣١) عند ذات مستويي المعنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) على التوالي، وتفسير هذه النتيجة، انه كلما كان هناك تطور في العدسة الاستراتيجية بالمجمل في الهيئة المبحوثة فإنها تساعد في الارتقاء بالتوجه الاستراتيجي للهيئة العامة للضرائب، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث .

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد النمو "

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد النمو (٠,٧٧٦) وكانت الابرز من بين كافة ابعاد الاداء الريادي الضريبي، وهي قوية وذات قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) لكون قيمة (T) المحسوبة وبالبالغة (١١,٦٠٧) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٩٨٦) و (٢,٦٣١) على التوالي، وتعكس هذه النتيجة تصوراً نحو تقدم وتطور العدسة الاستراتيجية من خلال ازدياد النمو ، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد المؤشرات الريادية "

كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد المؤشرات الريادية قد بلغت (٠,٧٤٦) ومثلت علاقة قوية بقيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة وبالبالغة

(١٠,٥٦٨) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (١,٩٨٦) و(٢,٦٣١) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، وبذلك نستنتج بأن الاهتمام اكثر بتطوير المؤشرات الريادية سيعمل على الارتقاء بالعدسة الاستراتيجية بشكل عام في الهيئة العامة للضرائب قيد البحث، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد التجديد والتحديث "

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد التجديد والتحديث (٠,٥٤٣) ومثلت علاقة متوسطة القوة وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و(٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة وبالباغة (٦,١٠٠) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (١,٩٨٦) و(٢,٦٣١) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، وبذلك نستنتج بأن توافر التجديد والتحديث في الهيئة العامة للضرائب من شأنه ان يرتقي بالعدسة الاستراتيجية فيها، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث.

ج-الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد الكفاءة "

كما بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد الكفاءة (٠,٥٦١) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه متوسطة القوة دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و(٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة وبالباغة (٦,٣٩٣) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (١,٩٨٦) و(٢,٦٣١) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، وبذلك نخلص الى ان تطور العدسة الاستراتيجية في الهيئة العامة للضرائب هو نتاج لتزايد كفاءة قياداتها ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث.

ح- الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية وبعد الفاعلية "

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغير العدسة الاستراتيجية وبعد الفاعلية (٠,٦٠٨) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه قوية نوعاً ما ودالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و(٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة وبالباغة (٧,٢٢٥) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالباغة (١,٩٨٦) و(٢,٦٣١) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، وبذلك تتطور العدسة الاستراتيجية في الهيئة العامة للضرائب كلما كانت هناك فاعلية كبيرة لدى موظفيها، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- بينت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاق من قبل العينة المبحوثة وبدرجة عالية جداً حول فقرات كل من المتغيرين (العدسة الاستراتيجية و الاداء الريادي الضريبي).
- ٢- اظهرت نتائج التقييم الى ان مستوى ممارسة القيادات المبحوثة لبعد اصحاب المصالح جاء بالمرتبة الأولى ثم جاء بعده تطوير المعرفة بالمرتبة الثانية، أما بالمرتبة الثالثة فكان بعد ادارة الثقافة، في حين جاء بعد تعبئة الموارد بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة.
- ٣- تصدر بعد الكفاءة في المرتبة الاولى من ابعاد الاداء الريادي الضريبي، يليه بعد النمو بالمرتبة الثانية، ثم جاء بعد التجديد والتحديث بالمرتبة الثالثة، وحصل بعد التوجه الاستراتيجي على المرتبة الرابعة، وجاء بعد الفاعلية بالمرتبة الخامسة، وبعد المؤشر الريادي المرتبة السادسة والاخيرة.
- ٤- وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين اجمالي العدسة الاستراتيجية و الاداء الريادي الضريبي، وكانت اقوى العلاقات الارتباطية هي بين العدسة الاستراتيجية وبعد التوجه الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

- ١- يتوجب على القيادات الضريبية الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال ممارسة العدسة الاستراتيجية ومحاولة الافادة منها للوصول للريادة بمستوى ادائها.
- ٢- يوصي البحث إلى اهتمام الإدارة الضريبية بإبعاد الاداء الريادي الضريبي ولاسيما بعد تعبئة الموارد، مما يجعل الادارة العليا تملك تصورا واضحا في ادارة موارد الهيئة في كافة العمليات المتعلقة بها بالشكل المناسب.
- ٣- السعي لإدخال تقنيات وبرامج متطورة في مجال الخدمات الضريبية لما لها من دور في النهوض بالاداء الضريبي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠١٤)، "منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال . ٥١-٦٣.
- ٢- ابو رذن، ايمان بشير محمد، (٢٠٠٥)، " التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغير / دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، ١٠-١٢.
- ٣- ابو زيد، خليفة، كمال، (١٩٨٧)، " دراسات في المحاسبة الادارية"، الدار الجامعية للطباعة، ٣٧٢.
- ٤- البروشكي، هيفي حمدي سعيد، (٢٠١٣)، " تأثير عدد من معوقات الريادة المنظمة في تطبيق أنموذج الإدارة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المنظمات الإنشائية الصغيرة في مدينة دهوك"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، ٦١-٦٧.
- ٥- الخزرجي، ثريا عبد الرحيم، البارودي، شيرين بدري (2011)، " اقتصاد المعرفة - الاسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، - دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة عمان، ٣١-٣٣.
- ٦- الركابي، نزار، (١٩٩٩)، "الإدارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، ١٣٨.
- ٧- الركابي، كاظم نزالر، (٢٠٠٤)، " الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٥٥-٥٦.
- ٨- الذهبي، جاسم محمد، (٢٠٠١)، "التطوير الإداري، مداخل ونظريات -عمليات وإستراتيجيات"، دار الكتب والوثائق، العراق، بغداد، ٤٠٥-٤٠٧.
- ٩- الشعبي، محمد الصغير قاسم، (٢٠١٤)، " تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية/ دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركة الادوية الاردنية"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور، ٨٧-٩١.
- ١٠- الشيلخي، أسيل أمين إبراهيم (٢٠١٣)، " أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٤٣.
- ١١- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (٢٠١١)، "التسويق الاستراتيجي"، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ١٩٢-١٩٤.
- ١٢- العامري، فراس، (٢٠١٠)، "الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ١١٢.
- ١٣- العبادي، هاشم فوزي، الذبحاوي، سناء عبدالكريم، (٢٠١٧)، " العدسة الاستراتيجية ودورها في تركز المنظمات في القمة الاستراتيجية / دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلة الرابع عشر، العدد ٣، ٢٣٤-٢٧١.
- ١٤- العطية، ماجد (2003)، "سلوك المنظمة...سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٣٢٥-٢٢٦.
- ١٥- العميان، محمود سلمان (2005)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، ٣١٣.
- ١٦- العنزي، سعد علي (٢٠١٦)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، بغداد، ١، ٢٨٢.
- ١٧- العنزي، سعد، (2007)، "محاولة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٧٩-٨٠.
- ١٨- العوفي، محمد بن غالب، (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي... دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ١٢-١٥.
- ١٩- العيساوي، كاظم جاسم، (٢٠٠٥)، " الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات" الاردن/٢٥١-٢٧٣.
- ٢٠- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، محمد، (2007)، " الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٨٠.

- ٢١- الفرخان، أمل حمد، (٢٠٠٣)، " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني- دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ١٣-١٧.
- ٢٢- القطب، محي الدين يحيى توفيق (٢٠٠٢)، " الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٥.
- ٢٣- الكبيسي، سندس محسن (٢٠١٤)، " قرارات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات"، جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٨٦.
- ٢٤- الدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي، (1995)، " تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور"، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ٣٠٠-٣٠٣.
- ٢٥- الوافي، الطيب، (٢٠١٢)، " الريادة في الأداء البيئي / شركة نوكيا أمونجا"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة الباحث، العدد (١١). ١٤١-١٤٨.
- ٢٦- بنى حمدان، خالد محمد طلال ، ادريس، وائل محمد، (2007)، " الاستراتيجية منهج معاصر"، دار البازوري للطبع و النشر، ١٣٠-١٣٢.
- ٢٧- حميد، خلدون حسين، (٢٠١٩)، " توظيف العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والرشافة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين واسيا" ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٧٦.
- ٢٨- داود، فضيلة سلمان (٢٠١٦)، " الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٠، المجلد ٢٢. ٢١٨-٢٣٩.
- ٢٩- شريفي، مسعودة وحاجي، كريمة (2012)، " المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصر .. رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة" ، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر، ٦-٩.
- ٣٠- طالب، علاء فرخان، الجنابي، اميرة، (2009)، " ادارة المعرفة- ادارة المعرفة الزبون"- دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ٥٤-٥٦.
- ٣١- عبد الحميد، عبد المطلب، (٢٠٠٦)، " النظرية الاقتصادية" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٤٧٢.
- ٣٢- عبودي، زيد منير، (٢٠٠٦)، " التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر ودار المشرق الثقافي، عمان، الاردن، ٢٨.
- ٣٣- عبيسات، حيدر، (2005)، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء"، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن، ١٣-١٥.
- ٣٤- محمد، احمد علي، (2014)، " اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٧٧.
- ٣٥- مزهودة، عبد الملوك، (٢٠٠١)، " الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم" ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد (١). ٨٧-١٠٠.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Acs,Zoltan J,& Szerb,Laszlo&Autio,Erkko (2013), "Global Entrepreneurship & Development Index, Imperial college" ,London,Business School.
- 2- Conner, K.R., (1991), "A historical Comparison of Resource- Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial- Organization Economics: do we have anew Theory of the Firm", Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- 3- David, W. and Scott, A. D, (2015), "Training Manual on Resource Mobilization Training Manual on Resource Mobilization and Grant" , Published By Allavida, 55 Bondway London Sw8 Isj.
- 4- Dawans,By Vincent&Alter ,Kim,Virtue,(2009), "The Four Lenses, Strategic Framework" ,Toward an Integrated Social Enterprise Methodology , Ventures LLC A Building the Field Initiative Version 1.2.
- 5- Freeman, Edward ,(1984), "Strategic Management" : A Stakeholder Approach, Bitman , Boston,.
- 6- Gibson, J, Ivancevich, J.m, Donnelly, J .H,and -Konopask,R,(2003), "Organization: Behavior Structure Process, McGraw Hill Company", Inc., New York .
- 7- Hisrich, Robert & Peters, Michael P, (2005), "Entrepreynrship", 6th ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.
- 8- Hitt, M., and Hoskisson, R., (2011), "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4th ed., South College pub., United Kingdom.
- 9- Johnson, G.,Scholes,K., &Whitting ton, R.(2008), "Exploring CORPORATE STRATEGY .&The ed" .,frentico Hall ,Financial TIMES p,17-19.
- 10- Johnson,Gerry & Scholes,Kevan & Whittington,Richard,(2005), "Exploring Corporate Strategy Text and Cases",Seventh edition published,Pearson Education Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy,p,31-33.

- 11- Padurean, Loredana, (2010), "**looking at destination governance through three lenses**", BEST EN June, Vienna Austria, University of Lugano, Center for Action Research in Tourism,14.
- 12- Robert , P. (2001) "**A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation**" , Academy of Management Journal , Vol. 26 , No. 1 .Rothaermel, Frank T ,(2013)" Strategic Management " , Concepts and Cases, p.p 22- 41.
- 13- Rogers, Everett M., Diffusion of Innovations (1983), "**Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**", Available at SSRN: University of Illinois at Urbana-<https://ssrn.com/abstract/p.10-15>.
- 14- Rothaermel.Frank T ,(2013),"**Strategic Management**" McGraw-Hill Irwin" - United States of America.p26-39.
- 15- Simon, Robert,(2000),"**Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy**" Prentice-Hall,Inc.
- 16- Tapinos, E., Dyson, R.G. and Meadows, M. (2005), "**The impact of performance measurement in strategic planning**", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 5/6, pp. 370-384.