

## تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

## The effect of the dimensions of the strategic lens on achieving tax pioneer performance

## Practical research in the General Authority for Taxes

Syfanwr399@gmail.com

جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

سيف أنور ضيدان

bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ. د. بيداء ستار لفتة

## المستخلص :

هدف البحث الى تسليط الضوء على أبعاد العدسة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاداء الريادي الضريبي والمتمثل بالأبعاد (التوجه الاستراتيجي، النمو، المؤشر الريادي، التجديد والتحديث، الكفاءة، الفاعلية)، في الهيئة العامة للضرائب وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (٩١) ممن هم بموقع (معاون مديرعام، رئيس قسم، وكيل قسم أول، وكيل قسم ثاني، مسؤول شعبة، معاون مسئول شعبة)، ولقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لاحتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الاختلاف، اختبار F، معالم التحديد R2، اختبار X2، اختبار T) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها:-

١- يوجد تأثير للعدسة الاستراتيجية في ابعاد الاداء الريادي الضريبي.

٢- توجد فروق معنوية في استجابة العينة حول فقرات الاستبانة في المتغيرات الشخصية ( المستوى الوظيفي، الموقع العلمي، عدد سنوات الخدمة).

**الكلمات المفتاحية:** - العدسة الاستراتيجية، تعبئة الموارد، الاداء الريادي الضريبي، الكفاءة.

**Abstract:**

The aim of the research is to shed light on the dimensions of the strategic lens and its impact on achieving the pioneer tax performance and represented by the dimensions (strategic direction, growth, pilot indicator, renewal and modernization, efficiency and effectiveness) in the General Tax Authority. The questionnaire was adopted as a tool to collect data and information from the adult sample They are (91) who are on the site (Assistant Director General, Head of Division, First Division Deputy, Second Division Deputy, Division Officer, Division Officer Associate) The statistical program (SPSS) has been used to calculate (the mean, the standard deviation, the correlation coefficient, the difference coefficient, the F test, the R2 parameters, the X2 test, the T test), and the research reached a number of conclusions, the most prominent of which were: -

- 1-There is an effect The strategic lens in the dimensions of entrepreneurial tax performance,
- 2 - There are significant differences in the response of the sample about the questionnaire paragraphs in personal variables (career level, scientific location, number of years of service).

**Key words:** - Strategic lens, resource mobilization, tax pioneer performance, efficiency.

**المقدمة:**

يدور في أوساط الاقتصاديين والباحثين المهتمين بأداء المنظمات المعاصرة والية العمل على تحسين ادائها ومواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث فيها، وان التقدم المسارع في مجال الفكر الاداري الذي اصبح يقدم مثل هذه المفاهيم لم ينبع من فراغ، وانما جاء من فلسفة ادارية رغبة في تطور المنظمة وخروجها عن المألوف ويعتبر تطبيق أبعاد العدسة الاستراتيجية على اداء الهيئة العامة للضرائب، كبادرة لتوجيه العمل الضريبي الى اتجاه ريادي قائم على رؤى مستقبلية متطلعة الى مستوى متميز للعمل الضريبي، وقد تم اختيار موضوع البحث لأهمية المؤسسة الضريبية في الاقتصاد وتأثر ابعاد العدسة الاستراتيجية للوصول الى اداء ريادي ضريبي، فضلاً عن مواكبة العمل الضريبي في العراق بالمستوى المطلوب.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم هذه البحث الى اربعة مباحث: تتناول المبحث الاول منهجية البحث، في حين تخصص المبحث الثاني الجانب النظري، وتتاول المبحث الثالث الجانب العملي، اما المبحث الرابع والاخير فكان للاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث The Methodology of Research

### أولاً: مشكلة البحث : Research Problem

يمتاز واقعا اليوم بالتغيير المطرد والمستمر في شتى مجالات الحياة ( الاقتصادية، المهنية، العلمية، المعيشية )، الامر الذي يتطلب منا مجارات الواقع ومواكبته، وبالتالي فنحن مطالبون بمعرفة البيئة التي نبحث فيها ومعرفة كافة جوانب العمل الموجودة لحل المشكلات والعقبات التي تواجهها، ومن اجل الوصول إلى اداء ريادي يجب دراسة العمل الضريبي و الجوانب المتصلة به سواء كانت ( مادية أو بشرية) كافة، عن طريق توجيه أبعاد العدسة الاستراتيجية المتمثلة بـ (اصحاب المصالح وتعبئة موارد وتطوير المعرفة و ادارة الثقافة) كأبعاد استراتيجية للعدسة على اداء الهيئة العامة للضرائب للوصول إلى اداء ريادي في العمل الضريبي، لذلك فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن إن يسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث :

١- هل هناك تأثير لأبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الضريبي الريادي ؟

٢- هل هناك فروق احصائية في اراء المبحوثين حول متغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية ؟

### ثانياً : أهمية البحث : Research Importance

تكمن أهمية البحث في الآتي :

١- انها معالجة موضوعاً مهماً له علاقة اساسية بالأداء الضريبي، عن طريق تسليط الضوء على موضوع أبعاد العدسة الاستراتيجية

٢- سيساهم البحث في رفد المكتبة من خلال زيادة التراكم المعرفي وابرار اسهامات الباحثين في مجال متغيرات البحث (العدسة الاستراتيجية والاداء الضريبي الريادي ) وابعادهما الاساسية .

٣- يعد البحث محاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في المنظمة المبحوثة بأهمية العدسة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء الضريبي الريادي .

### ثالثاً : أهداف البحث : Research Objectives

يسعى البحث لتحقيق الاهداف الآتية :

١- التعرف على مستوى استجابة وإدراك ابعاد العدسة الاستراتيجية والاداء الضريبي الريادي.

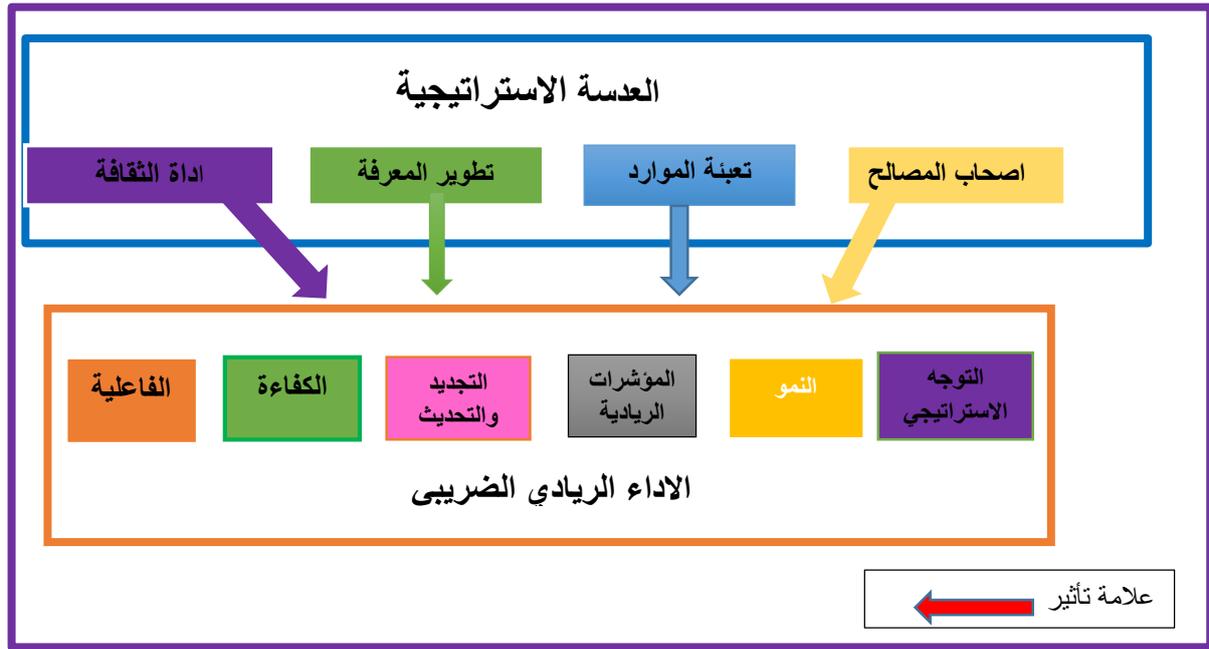
٢- بيان تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الضريبي الريادي .

٣- التحري عن الفروق المعنوية لاستجابات العينة حول فقرات الاستبانة وفق المتغيرات الشخصية .

### رابعاً : مخطط البحث الفرضي :

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين رئيسيين ،المتغير الاول هو العدسة الاستراتيجية وهو متغير مستقل والمتغير

الثاني هو الاداء الضريبي الريادي وهو متغير معتمد، وكما موضح في الشكل ادناه .



الشكل ( ١ ) مخطط البحث الفرضي

## خامساً : فرضيات البحث : hypotheses

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اجمالي ابعاد العدسة الاستراتيجية واجمالي الاداء الريادي الضريبي .
- وتفرعت من هذه الفرضية ( ست ) فرضيات فرعية وهي :-
- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاصحاب المصالح في اجمالي الاداء الريادي الضريبي .
- ب- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتعبئة الموارد في اجمالي الاداء الريادي الضريبي .
- ت- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتطوير المعرفة في اجمالي الاداء الريادي الضريبي .
- ث- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لادارة الثقافة في اجمالي الاداء الريادي الضريبي
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد فروقات ذات دلالة معنوية في استجابة العينة لفقرات الاستبانة مجمعة بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ ( المستوى العلمي، الموقع الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة) .

## سادساً : منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لمتغيراته بوصفه من المناهج الشاملة والتي تهتم بتفسير علاقات التأثير بين المتغيرات لتقدير أهميتها النسبية، ومن ثم استخلاص النتائج باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرزها.

## سابعاً : حدود البحث limitations

- ١- الحدود المكانية : وتتمثل في الهيئة العامة للضرائب وموقعها الكائن في بغداد.
- ٢- الحدود الزمانية : تتمثل بالمدة من ١٣/١٠/٢٠١٩ لغاية ١٠/٦/٢٠٢٠.
- ٣- الحدود البشرية : وتتمثل في المسؤولين في الهيئة المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية (م.مديرعام، مديرقسم، وكيل مدير قسم، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م.مسؤول شعبة) .

**ثامناً : موقع إجراء البحث**

تم تطبيق البحث في الهيئة العامة للضرائب التي تعد من المنظمات المهمة في البلد بما تحضى به من مكانة عالية حيث تم تأسيس الهيئة العامة بتاريخ ١٩٨٢/٢/٢٧ استناداً إلى قانون وزارة المالية المرقم ٩٢ لسنة ١٩٨١، وهي تعتبر احد تشكيلات وزارة المالية.

**تاسعاً : وصف عينة البحث**

اعتمدت العينة العمدية من القيادات العليا والوسطى في الهيئة العامة للضرائب ، والبالغ عددهم (٩١) مبحوثاً ، وهم يشكلون نسبة (٨٦,٩١%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ عدده (١٠٧) شخصاً، ويوضح الجدول (١) وصفاً لعينة البحث.

**الجدول (١) وصف عينة البحث**

النسبة المئوية	العدد	الفئات	التفاصيل
2.2	2	دكتوراه	المؤهل العلمي
4.4	4	ماجستير	
8.8	8	دبلوم عالي	
71.4	65	بكالوريوس	
8.8	8	دبلوم	
4.4	4	اعدادية	
1.1	1	معاون مدير عام	الموقع الوظيفي
9.9	9	رئيس قسم	
14.3	13	وكيل رئيس قسم اول	
9.9	9	وكيل رئيس قسم ثاني	
46.2	42	مسؤول شعبية	
18.6	17	معاون مسؤول شعبية	عدد سنوات الخدمة
11.0	10	اقل من ١٠ سنوات	
52.7	48	١٠-١٩ سنة	
29.7	27	٢٠-٢٩ سنة	
6.6	6	٣٠ سنة فأكثر	

أظهرت نتائج الجدول (١) السابق ما يأتي :-

١- 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، واما النسبة القليلة المتبقية والبالغة (٢,٢%) فتمثلت القيادات من الحاصلين على شهادة الدكتوراه ، إذ يلاحظ عن طريق النتائج بروز لحملة شهادة البكالوريوس من تلك القيادات بشكل كبير .

٢- فيما يخص الموقع الوظيفي للقيادات المستهدفة في البحث أظهرت نتائج الجدول إن ما يقارب نصف افراد العينة (٤٦,٢%) من تلك القيادات مسؤولي شعب، واما النسبة المتبقية والبالغة (١٠,١٥%) فقد مثلت معاوني المير العام .

٣- 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) ، وأما النسبة المتبقية فتمثلت افراد العينة من القيادات والتي كانت مدة خدمتهم (٣٠ سنة فأكثر) قد بلغت (٦,٦%) .

**عاشراً : وسائل جمع البيانات والمعلومات**

اعتمد البحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات وهي:-

**١. الجانب النظري**

من اجل اغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على ما متوافر من المراجع العلمية المحلية والعربية والأجنبية والمتمثلة بـ(الكتب، والمجلات، والبحوث، والتقارير، والرسائل والاطاريح العلمية) الموجودة في المكتبات ببغداد وبعض المحافظات، فضلاً عن المصادر المتوفرة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث.

**٢. الجانب التطبيقي**

اعتمد الجانب التطبيقي للبحث على الاستبانة، إذ تعد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث وصممت فقراتها بالإفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتم تكييفها بما ينسجم وهدف البحث، إذ تضمنت محورين رئيسين هما: المحور الأول ويتضمن معلومات تعريفية عن المبحوثين وهي (العمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

أما المحور الثاني فإنه ركز على متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها، وهي :-

أ : العدسة الاستراتيجية والذي تضمن اربعة أبعاد هي (اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة)، ووضعت (٥) أسئلة لكل بعد حتى أصبح إجمالي الأسئلة (٢٠) سؤالاً.

ب : الاداء الريادي الضريبي الذي تضمن ستة ابعاد هي (التوجه الاستراتيجي، النمو، المؤشرات الريادية، التجديد والتحديث، الكفاءة، الفاعلية)، 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 أتفق بشدة)، وبأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

**حادي عشر: اختبار صدق الاستبانة وثباتها**

ولأجل اختبار صدق محتوى الاستبانة، احتسب هذا المعيار وفق طريقة التجزئة النصفية من خلال ايجاد مجموع أسئلتها وترتيبها تصاعدياً وقسمت على قسمين هما القسم الأعلى والقسم الأدنى، إذ أخذ (٢٧%) من الطرف العلوي، وكذلك أخذ (٢٧%) من بيانات الطرف الأدنى وتمت المقارنة بين متوسطي الطرفين عن طريق اختبار الفرق بين متوسطي العينة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي، إن هناك فرقاً معنوياً بين متوسطي الطرفين الأعلى والأدنى، لكون قيمة T المحسوبة والبالغة (١٢,٣٠٦) وهي أكبر 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.

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

**اثنا عشر : الاساليب الاحصائية المستخدمة**

تم الاستفادة من البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS-V-18) في احتساب(النسب المئوية،تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري،معامل الاختلاف) .

**المبحث الثاني:- التأطير النظري لابعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي الضريبي**

**أولاً : تعريف العدسة الاستراتيجية**

لقد عرفت العدسة الاستراتيجية في الادبيات المتخصصة بعدة تعارف كما مبين في الجدول(٢) الاتي :

## جدول ( ٢ ) تعريف العدسة الاستراتيجية من قبل الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Johnson , Gerry ,et al 2008:19	هي احد الطرائق التي نحاول من خلالها مساعدة المدراء على رؤية الاستراتيجية بمنظورات مختلفة .
٢	Padurean & Loredana,2010:15	هي إحدى الطرائق الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهي مجموعة من الزوايا التي يمكن من خلالها عرض الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة.
٣	David&Zoogah ,2015:35	هي الانظمة والخطوات المتبعة في تحسين اداء المدراء في الوحة الاقتصادية .
٤	Lucilaine & Victor ,2017:20	هي التحليل الشامل والمتكامل لكافة اعمال المنظمة والعمل على تنسيق اعمالها .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

## ثانياً: اهمية العدسة الاستراتيجية

تتبنى اهمية العدسة الاستراتيجية من كونها احد الماخذ المعاصرة لدراسة الادارة الاستراتيجية. إذ تستخدم ابعاد هذعه العدسات لفهم كيفية عمل المنظمات، ويضيف كل من (العبادي والذبحاوي،2017: 234)،/(Loredana ,2010:14) & Padurean الى ان اهمية العدسة الاستراتيجية يمكن ايجازها بالاتي:-

- ١- التركيز على مجموعة من النشاطات والمتغيرات والعمل على اعطاء منظور الاولوية لنشاط معين .
- ٢- توفر المناخ الملائم الذي يعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على الابداع من خلال تحديد اهم الممارسات التي تعمل بها القيادات والعاملين لتشكيل هيكلية متجانسة ومتناسكة من الافكار والاراء والعارف لتوجه منظمات الاعمال نحو تحسين ادائها.
- ٣- تسهم العدسة الاستراتيجية في اكتساب رؤى مهمة في مجال ادارة التغيير الاستراتيجي للمنظمات وزيادة القدرة على استثمار الطاقات والقدرات المتاحة والاستفادة منها .

## ثالثاً : خصائص العدسة الاستراتيجية : Strategic lens characteristics

هناك العديد من السمات والخصائص التي تتميز بها تلك العدسة الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة ويمكن توضيح الخصائص على النحو الاتي :-

- ١- أسلوب المشاركة : تتطلب ممارسة العدسة الاستراتيجية إلى اشراك الشرائح والفئات منها الداخلية كالموظفين والمساهمين ومنها الخارجية كالعملاء والموردين وان تاخذ بالحسبان تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة، إذ إن استشارتهم تعد حافزاً لتحسيسهم بانتمائهم للمنظمة .(العبادي و الذبحاوي ،2017:243)
- ٢- الشمولية : بما إن العدسة الاستراتيجية مرتبطة برؤية أو التطلعات المستقبلية للمنظمة ، ومراقبة ادائها بشكل شامل فانها تحفز المنظمات على وضع اطاراً كلياً وشاملاً لجميع الجوانب والممارسات إذ تطمح المنظمات إلى تصور اطاراً كلياً وشاملاً لها بحيث يمكن الالمام بجميع الجوانب والممارسات والسلوكيات الصادرة عن ادائها. ( Johnson et al ,2008)
- ٣- موجهة للخارج: تعد المنظمات عبارة عن نظام مفتوح تواجد داخل بيئة خارجية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من اجل تحقيق الهدف الاساسي الذي تريد تحقيقه هذه المنظمة .(Meyer,2016:277)
- ٤- المرنة : إن تطبيق نوع معين من العدسات الاستراتيجية ليست عملية ثابتة، بل انها عملية تتصف بلمرونة والتغير المستمر للظروف المحيطة، إذ ان لهذه الخاصية اهمية كبيرة بالنسبة لمفهوم العدسة الاستراتيجية وذلك للتقليل من الاخطاء المحتملة. (بو زيدي،2005:13)
- ٥- تخصيص الموارد :تعمل العدسة الاستراتيجية على تخصيص موارد المنظمة حسب تطلع المنظمة والاهداف المراد تحقيقها بمنظور مستقبلي من خلال تقييم وجدولة موارد المنظمة بطريقة مدروسة . (Dawans & Alter،٢٠٠٩ :١١)

٦- **الوضوح والاقناع** : تتسم العدسة الاستراتيجية بخاصية الوضوح والاقناع ليتم تطبيق الافكار التي تهدف لها والتي تتلائم مع افكار المنظمة لتحقيق النجاح والتقدم الذي نتطلع له. (الخفاجي ، 2015:63)

#### رابعاً: أبعاد العدسة الاستراتيجية

حظي نموذج (Dawan & Altr) على دعماً لاعتماده من قبل العديد من الباحثين في بحوث ودراسات سابقة خلال السنوات الماضية، مما أعطى ذلك الأهمية والميزة على غيره من التصنيفات الأخرى، لهذا تم اعتماده في هذا البحث، وفيما يأتي توضيحاً لأبعاد العدسة الاستراتيجية بوصفها من الأبعاد التي تتوافق مع بيئة عمل المنظمة المبحوثة:

#### ١- اصحاب المصالح:

وقد تنوعت التعاريف المتعلقة باصحاب المصالح في الادبيات المتخصصة من قبل الباحثين، لقد عرف (Dawans & Alter, 2009:9) اصحاب المصالح بأنها) العنصر الرئيسي والمهم والفعال في المنظمة والذي لديهم دوراً مهماً في معالجة المشكلة الاجتماعية، وتتمثل ب(المجتمع، الزبائن، الجهات المانحة، الموظفين ، مجلس الإدارة، البيئة العامة، إلخ....).

وقد عرفها ( الخفاجي و الغالبي، 2009:56) بأنهم مجموعة من القوى ( افراداً ، منظمات محلية او دولية) التي تمتلك المصالح، والمطالب والحصص في المنظمة والاسهام باشكل مختلفة في خدمتها .

ويرى (العززي، 2007:13) إن للتصنيفات المختلفة لاصحاب المصالح والتصور الشامل لهذه المجاميع فقد قسم اصحاب المصالح من منظرين وهما كالآتي :

أ- اصحاب المصالح الاساسيين : وهم اولئك الذين يهتمون بشكل مباشر بشروات المنظمة ومن ضمنهم حملة الاسم والمستثمرين والعاملين والزبائن والمجهزين وكافة المتعاملين مع المنظمة بصورة مباشرة .  
ب-اصحاب المصالح الثانويين : هم اولئك الذين يمتلكون تأثيراً غير مباشراً على المنظمة إي إن ادائهم يؤثر بشكل اقل بنشاطات المنظمة من امثلتهم المنافسين والإعلام والحكومة والجمعيات وغيرهم من اصحاب التأثير غير المباشر .

#### ٢- تعبئة الموارد:

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 & Zoogah, 2015:9)

لدى فان التحدي امام المنظمات اليوم هو كيفية الحصول وحشد تلك الموارد وتهيئتها من اجل العمل على استدامة عملياتها باستمرار ويتم ذلك من خلال القيام باجراء التحليل المفصل للفرص وتحديد استشراف لاولويات تعبئة تلك الموارد لضمان جاهزيتها في تنفيذ انشطتها سواء اكانت الانتاجية أم الخدمية، اذ يشير ( أبو النصر، 2009:68) إلى إن خصائص تعبئة الموارد للمنظمات هي :-

أ-تحقيق الاستقلالية والاكتفاء الذاتي في تغطية احتياجات المنظمة كافة.

ب-وسيلة فعالة لتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

ج- استمرارية عمليات المنظمة وتنمية المجتمع .

د- بناء الثقة والتفاعل مع المجتمع .

#### ٣- تطوير المعرفة:

يعد تطوير المعرفة من المفاهيم المهمة، اذ اصبح يشكل ثروة حقيقية لكل العاملين في المنظمة فهي تعتبر من الادوات الحيوية والفاعلة التي من خلالها تمكن كل افراد المنظمة بالقيام بمهامهم بشكل متكامل في تحقيق اهدافها بكفاءة (الخطيب و زيغان، 2009:7) فقد عرف (Dawans & Alter, 2009:9) تطوير المعرفة بأنها (مزيج من العمليات والمنهجيات و النظم و التقنيات و الإجراءات و المعلومات )

تعمل المنظمات على تطوير المعرفة من خلال توظيف ملاكات جديدة أو تشكيل اتحادات جديدة، ويمكن القول بأن عملية التطوير تظهر بشكل كبير وملحوظ في المنظمات المتغيرة بطبيعتها والمتجددة باستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني، ويعكس الاهتمام بعملية تطوير المعرفة وتوليدها من خلال عدة أمور وكما مبين ادناه: (Martin,2006:105-107) أ- تطوير المعرفة من خلال استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموظفين من اصحاب الكفاءات والخبرات في المنظمة .

ب- يتم تطوير المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة من قبل العاملين في المنظمة، ويعني إن يتعاون العاملين في تبادل الخبرات والمهارات .

ج- إيجاد ملاكات عمل تسهم في تدعيم عملية تطوير المعرفة، من خلال تسهيل تبادل الافكار والمعلومات ومناقشتها بين افراد المنظمة .

#### ٤- ادارة الثقافة:

حضيت ادارة الثقافة في العقود الاخيرة باهتمام فكري كبير ومتميز، وهذا مانلمسه من خلال الدراسة بهذا المجال ومجالات متنوعة وتحديداً في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، إذ تبلور مفهوم الثقافة بعدة محاور ومصطلحات منها الابتكار والخبرة والاكتشاف وغيرها، وما قد وصل اليه الباحثون في هذا المجال، اذ عرفها ( حريم، 2004:326) بأنها (مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها جميع أفراد المنظمة).

وفي سياق ما تقدم يمكن توضيح تركيز العدسة الاستراتيجية على بعد ادارة الثقافة بوصفه بعداً مهماً يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة من خلال ما تحققه من اهمية للمنظمات والتي يمكن تحديدها على النحو الاتي: (عيدان، 2009: 8-9)

أ- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها يولد القيم والمعايير التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.

ب- خلق الالتزام بروية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.

ج- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والولاء والالتزام ( الشلوي، ٢٠٠٥: ٣٥)

د- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.

#### خامساً : تعريف الاداء الريادي الضريبي

لقد وردت عدة تعاريف للأداء الريادي في الأدبيات المتخصصة وسوف نعرض بعض منها كما مبين في الجدول (٣)

الآتي:

الجدول (٣) يوضح بعض التعاريف

ت	اسم الباحث	التعريف
١	حسين، ٢٠٠٧: ١٦٥	بأنه الأداء الريادي بأنه الاداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.
٢	المعاضدي، ٢٠١٠: ١٢	لأنه التي تحققها النتائج المنظمة، او التي تسعى الى تحقيقها بعد الاستخدام الكفء للموارد المتاحة وتوظيفها في انشطتها المختلفة الموجهة نحو السوق، او الزبائن بما يضمن اهت تحقيق الابداع والتفرد عن غيرها.
٣	Callaghan&Venter, 2011:3	على انه تركيبة تتمثل بالعائدات، والرضا في إطار التميز والتفرد والمخاطرة.
٤	المشهداني، ٢٠١٥: ٢٠٤	انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الاهمية في قيادة الاسواق.

المصدر: اعدا الباحث بالاعتماد على المصادر .

**سادساً: أهمية الأداء الريادي الضريبي :**

تتجلى أهمية الأداء الريادي الضريبي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على نقاط القوة والضعف وتقويم الأداء على وفق معايير الاداء العالي الموضوعه، ويمكن توضيح اهمية الاداء الريادي في المنظمات الضريبية وعلى النحو الاتي:

- ١- يسهم الاداء الريادي في تمكين الإدارة الضريبية من الوصول إلى المكانة التي تصبو إليها من خلال تحقيق مجمل اهدافها الاستراتيجية بوصفه يمثل بمثابة آلية تغير وتطوير وتجديد ( العدواني و محمد، ٢٠١٢: ١٨٥ )
  - ٢- يمكن الإدارة الضريبية من الاستخدام الرشيد لمواردها المتاحة من خلال تطوير طرائق واساليب جديدة وابتكار وتصميم نظم وبرامج حديثة لانجاز المعلومات الضريبية في الاوقات المحددة ممايعزز ثقة المكلفين بنزاهة وعدالة الاجراءات الضريبية.
- (Lawrence & Leca,2011:504)

- ٣- تبرز اهمية الاداء الريادي بوصفه الاداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الاهداف.
- ٤- يعد الاداء الريادي للمنظمة الضريبية سمة واستراتيجية لنمو حجم ايراداتها الضريبية من خلال تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والابداع .

**سابعاً: مستلزمات الأداء الريادي :-**

يمكن ان نحدد اهم مستلزمات هذا النوع من الاداء بنوعين من المستلزمات هما:

- ١- المستلزمات الخاصة: حيث تتحضر ضمن هذا النوع من المستلزمات الاداء بـ ( المستلزمات المادية كالاصول الثابتة والمتداولة، والمستلزمات البشرية كالعاملين والكوادر الوظيفية، والمستلزمات المعرفية كالراس المالها الفكري والتشريعات والانظمة والتعليمات) ( المعاضيدي واخرون، ٢٠٠١: ٣٨-٤٦ )
- ٢- المستلزمات العامة: ويمكن حصرها بما يسمى بمتغيرات المناخ التنظيمي المختلفة ذات الاهمية في التأثير على اداء المنظمات المختلفة، بدءاً من انماط القيادة وانتهاءً بما يرتبط بالنواحي ذات الاهمية في الحد من النزاعات وتعظيم ولاء العاملين ومهاراتهم نحو الامور ذات الاهمية .

**ثامناً: ابعاد الاداء الريادي الضريبي**

- ١- **التوجه الاستراتيجي:** ويرى (شنيتر، 2016:291) إن التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم بواسطته ترجمة خططها إلى واقع علمي من اجل تحقيق مستويات عالية من الاداء بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لهم .فقد عرفه (Brady&Aidan,2017:4) بأنها الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها داخلياً التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية .

لقد اشار كل من (الدهدار، ٢٠٠٦: ٥٨) و(حسن، ٢٠١٢: ٩) و(جندب، ٢٠١٣: ١٥) الى ان أهمية التوجه الاستراتيجي تتجلى في:

- أ-الأداء المالي المتميز وتطوير وتحسين الأداء الكلي عن طريق جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- ب-يساعد على تنمية عادات التفكير في المستقبل الى اين تتجه المنظمة عن طريق تحديد توجهاتها المستقبلية.
- ج-توحيد وتآلف جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة للمنظمة.
- د-يعد التوجه الاستراتيجي مصدراً بارزاً في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية.

- ٢- **النمو :** يرى (مقري، يحيياوي، 2015:79) إن استراتيجية النمو تعتبر أكثر الإستراتيجيات العامة اعتماداً من قبل المنظمات فالنمو شيء محبوب إلى النفس، وهو دليل ومؤشر على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في عمليات المنظمة وانشطتها وفي الاستفادة من منحنى الخبرة المتولدة لها ويمكن للمنظمة أن تنمو داخلياً أو خارجياً، يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها محلياً أو دولياً، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج والتحالف الإستراتيجي وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو للأسباب التالية :

أ- كلما اتسعت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارة والفروع .

ب- يساهم النمو في إيجاد فرص لجلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر للمنظمات النامية، كلما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة .

٣- المؤشر الريادي: فقد قام (Hayton et al,2002:33) إن مفهوم المؤشرات الريادية له علاقة قوية بالمجتمع والافراد، إذ إن إي من مكونات المنظمة يجب إن يتصف بالريادة في العمل لتحقيق ما ترمي اليه المنظمة من اهداف، لهذا فأن مؤشر ريادة الأعمال هو توفير رؤية مفصلة ودقيقة وذات افق اعمق على طابع المشاريع ويتضمن بيانات منظمة يعطي صناع القرار، أداة تساعدهم على فهم تنظيم المشاريع ونقاط القوة والضعف في المنظمة . (Acs&Szerb,2012: 2) ، وتتقسم التأثيرات المنظمة في المؤشرات الفرعية ( المواقف الريادية، القدرات، التدابير المنظمة، التطلعات ) والتي تشمل حجم السوق، ومستوى التعليم، استخدام الانترنت، ودعم ريادة الأعمال كمهنة جيدة، والقدرة على إستيعاب التكنولوجيا، ومدى التحسين في الموارد البشرية من خلال التدريب وهيمنة رجال الأعمال الأقوياء في السوق المحلية ..

كما أن لمؤشر الريادي ركائز عديدة وتتمثل في:- (Acs at el,2016: 19-22)

أ- تصور الفرصة : تلتقط هذه الركيزة مستويات " تصور الفرصة " عن طريق النظر في حجم السوق المحلية للبلد ومستواها من التحضر .

ب- مهارات البدء أو بدء التشغيل : أن إطلاق مشروع ناجح يتطلب من رجل الأعمال المحتمل أن تكون لديه مهارات البدء المطلوبة أو الضرورية.

ج- عدم الخوف من الفشل من الصفات الريادية الشخصية : حيث أن الخوف من الفشل هو واحد من أكثر العقبات أهمية لإتخاذ قرار البداية في أي عمل.

د- الشبكات : تجمع الشبكات المعرفة الشخصية لرواد الأعمال مع قدرتهم على استخدام الانترنت للأغراض التجارية والعملية.

هـ -الدعم الثقافي : أن هذا الركن مقياس مزدوج عن كيفية رؤية الآخرين لرجال الأعمال من حيث إختيار الحالة والمهنة .

٤- التجديد والتحديث: يعد التجديد ضرورة حتمية لضمان التكيف وبقاء المنظمات في مواقعها الريادية، حيث أشار منطري الادارة امثال(Arggirs) و(Barnard) إلى أن المنظمة الفاعلة بشكل حقيقي هي التي يكون كل الافراد والتنظيم ينمو ويتطور(Mckendall,1993)، فالمنظمات تتغير دائماً و لكن وثيرة التغيير قد تكون بطيئة جداً، فالمنافسة المحلية او العالمية تهدد البقاء وعلى المنظمات ان تجد وسائل و طرائق جديد من اجل ديمومتها وبقائها (الرويشدي، 2015: 114)، أما التحديث فهو ترميم وبناء على ما هو موجود من دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالتحديث الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة أوخلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة .(البحيري ، 2011: 31)

ويرى(الشكر، ٢٠٠٩: ٧٣) تحديث والابتكار بأياها "الطريقة التي بواسطتها تستطيع الميظمات أن توجد تغييرات من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها الميظمة، وأياها تؤكد على أهمية إدارة الموارد بشكل كامل ومتجدد .

٥- الكفاءة: ويعرف (المجالي ، 2012 : 28) الكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الهدر في الموارد المتوفرة و المتاحة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة

ويعرفها (أطفي، 2009: 64) هي تطبيق المعرفة (SAVOIR) والمعرفة الفعلية (SAVOIR -FAIR) لتحقيق نشاط علمي . والكفاءة على مستويات (أشكال) المستوى الضعيف والمستوى شبه القوي (المتوسط ) والمستوى القوي، كما أن للكفاءة أبعاد وهي على النحو التالي :- (عرايبي ، 2011: 5) (باتول ، ٢٠١٣: ٢٩-٣٠)

أ- المعرفة *Savoir ou connaissance*: - تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . وتتجسد في (المعارف المهنية المكتسبة عن طريق الخبرة او طبيعة ودرجة تعقد المهام المنجزة والأهداف المسطرة)

ب- المهارة *Savoir Faire*: - المقدرة على التنفيذ وانجاز العمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقاً. والتي تتضمن (المهارات المتعددة ، نوعية العمل)

ج- الإستعداد *Savoir etre*: - قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. ويقصد به (مدة إنجاز العمل ،روح المبادرة والمسؤولية ،المساهمة في فعالية الفريق،المواظبة)

٦- **الفاعلية**: تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث أستغلال الموارد المتاحة والمتوفرة ( حميد، ٢٠١٥ : ٧٨ ) إن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية، لكون تلك وخاصة المنظمات تتعامل مع بيئة متغيرة ، وتسعى ألى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة ( الشبخلي، 2013: 46).

على الرغم من اهمية مفهوم الفاعلية بالنسبة للمنظمات، اذ ان الماحظ على هذا الموضوع هو ضعف الاهتمام من قبل الباحثين في مجال المنظمة، خصوصاً ان نشأة الفاعلية على يد (بارنارد) من زمن طويل، والذي اشار الى اهمية البحث والدراسة لمفهوم الفاعلية والتركيز عليها هو (Hersey et al ,1996:144) ، ومن ثم العديد من الباحثين الذين قامو بالبحث في هذا المجال ، اذ اتجهوا نحو تعريف الفاعلية من جانب قدرتها على تحقيق اهداف المنظمة النهائية ذات قيمة .

من خلال دراسة مفهوم الفاعلية من قبل الباحثين والمتخصصين ومنهم اسهمام ( ليكرت) عام ١٩٦٧ ، اذ تم التوصل عبرتحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في استمرار وبقاء الفاعلية عبر الزمن.محددأ اياهة بثلاثة متغيرات، وهي كالاتي : (Hersey et al ,1996;149)

أ-المتغيرات المسببة : وهي تلك العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عملية التطوير والابتكار داخل المنظمة، وهي تمثل العوامل الداخلية الخاضعة لسيطرة المنظمة، والتي تتمثل بظروف العمل العامة، مثل استراتيجيات القيادة ، المهارات، السلوكيات وهيكل المنظمة ... وغيرها من المتغيرات.

ب\_المتغيرات المتداخلة: وتمثل هذه العوامل الظروف الداخلية الحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الالتزام بالاهداف والتحفيز وطبيعة الاتصالات داخل المنظمة واسلوب حل المشكلات فيها.

ج-المتغيرات النهائية: وتشمل المتغيرات المعتمدة في انجاز المنظمة لاهدافها، وتعتمد على فاعلية المديرين ومدى قدرتهم في ادارة المواقع والامكانيات داخل المنظمة والتي يمكن قياسها من خلال مخرجاتهم من المنظمة .

### المبحث الثالث - التأثير التطبيقي

#### اولاً: تحليل نتائج البحث لمتغيري العدسة الاستراتيجية و الاداء الريادي الضريبي

من خلال اجابات عينة البحث عن فقرات الاستبانة كافة المتعلقة بالعدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي، أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٤) الاتي:

١- فقد بلغ أجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٧٠) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) على مساحة القياس، مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة مرتفعة أبدأها المبحوثون تجاه كافة 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 اشراك اصحاب المصالح أهمية بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (١٣,٧١)، كما حل بعد تطوير المعرفة بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ

تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

(١٤,٦٩)، ومن ثم جاء بعد ادارة الثقافة بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (١٥,٦٣)، في حين حل بعد تعبئة الموارد رابعا واخيرا بمعامل اختلاف بلغ (٢٣,٢٠)، بحسب إدراك وتصور العينة في الهيئة العامة للضرائب قيد البحث من حيث الأهمية، علما إن هناك تقارباً كبيراً بين معدل التشتت 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 مستقبلا .

#### الجدول ( ٤ ) 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

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

##### ١- اختبار فرضية علاقة التأثير:-

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنبثق عنها ست فرضيات فرعية، يتم قياس تأثير محور العدسة الاستراتيجية في ابعاد الاداء الريادي الضريبي عبر احتساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وهي :- ("يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي الضريبي ")

##### جدول ( ٥ ) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في الاداء الريادي الضريبي.

المعاملات				المتغيرات		
الدالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	معطى الانحدار Beta	الحد الثابت A	Y أبعاد الاداء الريادي الضريبي	X
دال معنويا	٠,٦٤	١٥٨,٦٦	٠,٨٠	٠,٠٤	التوجه الاستراتيجي	العدسة الاستراتيجية
دال معنويا	٠,٦٩	١٩٦,٢٩	٠,٨٣	٠,٢٣	النمو	
دال معنويا	٠,٦٤	١٥٦,٥٤	٠,٨٠	-٠,٥٩	المؤشرات الريادية	
دال معنويا	٠,٤٤	٧٨,٣١	٠,٦٦	٠,٦٧	التجديد والتحديث	
دال معنويا	٠,٥٠	٨٩,٤٣	٠,٧١	٠,٩٣	الكفاءة	
دال معنويا	٠,٤٧	٧٩,٣٠	٠,٦٨	٠,٤٣	الفاعلية	
دال معنويا	٠,٧٠	٢٠٧,٣٢	٠,٨٤	٠,٢٩	أجمالي الاداء الريادي الضريبي	

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١.٨٩) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,١٩

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١.٨٩) ومستوى معنوية (٠,٠١) = ٨,٢٨

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٣١) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لإجمالي متغير (العدسة الاستراتيجية) في إجمالي متغير (الاداء الريادي الضريبي)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٠٧,٣٢) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (٥,١٩) و (٨,٢٨) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١)، كما فسر المتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) ما نسبته (٧٠%) أي نصف إجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (الاداء الريادي الضريبي) في الهيئة العامة للضرائب قيد البحث، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما

النسبة (٣٠%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير العدسة الاستراتيجية في متغير تعزيز الاداء الريادي الضريبي كما يأتي:

$$\text{الاداء الريادي الضريبي} = 0,29 + (0,84) \text{ العدسة الاستراتيجية}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه وبالقيمة (٠,٨٤)، بأن زيادة في العدسة الاستراتيجية للمديرية قيد البحث بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في الاداء الريادي الضريبي بمقدار (٨٤%)، بذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية في الاداء الريادي الضريبي).

## ٢- تحليل الفروق في الاستجابات

لأجل اختبار الفرضية الثانية للبحث والتي تنص (توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابة العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية: العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) سيتم استخدام اختبار مربع كاي ( $X^2$ ) للكشف فيما لو ظهرت هناك فروقات دالة معنوية بين المتغيرات الشخصية في العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي معاً في الهيئة العامة للضرائب وفيما يأتي الجدول (٦) الذي يوضح الفروق في استجابة العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية:

جدول ( ٦ ) تحليل الفروق في استجابة العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	قيمة مربع كاي ( $X^2$ ) المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية ( $X^2$ )	درجة الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة
المؤهل العلمي	206.824	12.832	5	٠,٠٥	دال معنويا
		١٦,٧٤٩		٠,٠١	
الموقع الوظيفي	66.253	١٤,٤٤٩	6	٠,٠٥	دال معنويا
		١٨,٥٤٧		٠,٠١	
عدد سنوات الخدمة	48.297	٩,٣٤٨	3	٠,٠٥	دال معنويا
		١٢,٨٣٨		٠,٠١	

يتضح من الجدول ( ٦ ) اعلاه الآتي:

أ- **المؤهل العلمي:** وجود فروقات معنوية لمتغير المؤهل العلمي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحتسبة وبالقيمة (٢٠٦,٨٢٤) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالقيمة (١٢,٨٣٢) و (١٦,٧٤٩) لكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي وهذا يشير الى فوارق بينة في المستوى الثقافي والعلمي للعينة، اذ ان اغلب افرادها من الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع تنوع الشهادات الاخرى، مما جعل وجود فروقات في الاستجابة فيما بينهم لفقرات الاستبانة.

ب- **الموقع الوظيفي:** وجود فروقات دالة معنوية لمتغير الموقع الوظيفي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحتسبة وبالقيمة (٦٦,٢٥٣) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالقيمة (١٤,٤٤٩) و (١٨,٥٤٧) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، وهذا يعني ان افراد العينة بمستويات ادارية متنوعة مما يجعل وجود فوارق في التفكير من حيث الموقع الوظيفي لعينة البحث تجاه العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي معاً على حد سواء.

ج- **عدد سنوات الخدمة:** وجود فروقات دالة معنوية لمتغير عدد سنوات الخدمة لمجمل الاستبانة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة مربع كاي المحتسبة وبالقيمة (٤٨,٢٩٧) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالقيمة (٩,٣٤٨) و (١٢,٨٣٨) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، وهذا يتفق مع ما جاء في الفقرة (٢) من تنوع اعمار افراد العينة مما يسبب فروقات في رؤية افراد العينة من حيث سنوات الخدمة لمتغيري البحث على حد سواء.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابة العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات :**

- ١- أظهرت النتائج التي توصل إليها البحث والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية في الاداء الريادي الضريبي .
- ٢- أوضحت نتائج البحث وجود اتفاق وبدرجة عالية جداً من قبل العينة المبحوثة حول فقرات المتغيرات العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي.
- ٣- اظهر تحليل المتوسطات تأييداً من قبل المبحوثين بدرجة مرتفعة في شدتها ازاء محور العدسة الاستراتيجية وجاء هذا التأييد المرتفع نتيجة للابعاد العدسة الاستراتيجية، اذ كان بعد اصحاب المصالح الابرز ثم تلاه تطوير المعرفة من بين ابعاد العدسة الاستراتيجية.

**ثانياً: التوصيات :**

- ١- ابراز دور العدسة الاستراتيجية واضح من قبل الادارة العليا في الهيئة ونشره على كافة المستويات الادارية والتنظيمية وتحمل هذهالعدسة بين طياته امكانية تحقيق الاداء الريادي الضريبي .
- ٢- إشراك جميع مديري الأقسام ومسؤولي الشعب وأصحاب الخبرة في رسم رؤي مستقبلية للعدسة الاستراتيجية للهيئة.
- ٣- ضرورة اجراء مقارنات مرجعية بين الهيئة العامة للضرائب ودوائر الضريبة العالمية بهدف معرفة أهم التطورات العالمية في مجال العمل الضريبي ومعرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الاداء الريادي الضريبي ، فضلاً عن معرفة الإستراتيجية المتبعة في تلك الدوائر والإستفادة منها.

**المصادر****أولاً: المصادر العربية**

- ١- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٩)، " تنمية الموارد البشرية " ، ط١، الرابط العاملة ، للنشر والتوزيع.
- ٢- أظي، رباب (٢٠٠٩) ، " التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والإقتصادية " - بائته (B.E.E.T.B) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر -باته ،الجزائر .
- ٣- البحيري، سامي محمود احمد (٢٠١١) ، " مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الاداء) " ، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن- المملكة المتحدة.
- ٤- الخطيب، احمد ، زيان، خالد ،(2009) ، " ادارة المعرفة ونظم المعلومات " ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان .
- ٥- الخفاجي، نعمة، (٢٠١٥) . " العدسة الاستراتيجية "، الطبعة الثانية، اليازوري للطباعة والنشر، عمان .
- ٦- الخفاجي، نعمة عباس، والغالب، طاهر محسن،(٢٠٠٩) ، " نظرية المنظمة ، مدخل التصميم "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- الدهدار، مروان حمودة،(٢٠٠٦)، " العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية بحث ميدانية على جامعات قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الإسلامية،غزة-فلسطين،.
- ٨- الرويشدي، حسام علي محبيس(٢٠١٥)، " ريادة المنظمات العامة عى ضوء التوافقين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي " ، بحث تحليلي في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٩- الشكر، بطرس، و لطيف ، لؤي (٢٠٠٨)، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، العدد (٧١) .٧٣-٧٢ .
- ١٠- الشلوي، حمد بن فرحان. (٢٠٠٥) ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي... دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية- كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ١١- الشخلي، أسيل أمين إبراهيم (٢٠١٣) ، " أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي " ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

- ١٢- العبادي، هاشم فوزي ، الذبحاوي، سناء عبدالكريم ، (٢٠١٧) " العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية " ، دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلة الرابع عشر ، العدد ٣ ، ٢٣٤-٢٧١ .
- ١٣- العدوانى، عبد الستار محمد علي، ومحمد، أثمار عبد الرزاق (٢٠١٢)، " حاضنات الاعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الاداء الريادي " ، دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٨)، العدد (٦٩) .
- ١٤- العنزى، سعد، (٢٠٠٧)، " محاولة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال، مجلة، العلوم الاقتصادية والإدارية " ، المجلد ١٣ ، العدد ٤٨ ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٥- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، محمد، (٢٠٠٧)، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٦- المجالي، محمد كايد محمد ، (٢٠١٢)، " أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن " ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٧- المشهاني، احمد عبدالقادر (٢٠١٥)، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادة الاداء الاستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الاستراتيجية بحث ميداني في هيئة السياحة " ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٨- المعاضدي، عادل طالب والعدواني، عبدالستار محمد علي والراوي، باسل محمد، (٢٠٠١)، " تقانات المعلومات وتطبيقاتها " ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- ١٩- المعاضدي، معن وعدالله، (٢٠١٠)، " دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي : دراسة لآراء القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- ٢٠- باتول، بشيري فايزة بوترة (٢٠١٣)، " دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال " ، قسطنطيني رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قسنطينة.
- ٢١- بو زيدي، دارين، (٢٠٠٥)، " مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وفرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة، ١٣ .
- ٢٢- جندب، عبد الوهاب احمد علي (٢٠١٣)، " اثر التوجهات الاستراتيجية الأبداعية والأستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي " ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان\_الأردن .
- ٢٣- حريم، حسين، (2004) ، " السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٤- حسن، علاء احمد، (٢٠١٢)، " مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء وبنينوى للصناعات الدوائية " ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد الثامن ، العدد ٢٤ .
- ٢٥- حسين، سعد مهدي، (٢٠٠٧)، " أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة " ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ٢٦- حميد، شهباء حازم (٢٠١٥)، " إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الاداء الاستراتيجي " ، بحث في شركة الزوراء العامة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٧- شنيتر، عبد الرحمن طاهر، (٢٠١٦)، " قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي " ، بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ١٥٥ .
- ٢٨- عيدان، وحيد، ( 2009 ) " أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة " ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ٢٩- عرابيبي ، الحاج مداح (٢٠١١) ، " البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة " ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ،جامعة حسيبة بن بو علي بالسلف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ،للفترة من ١٣-١٤ ديسمبر.
- ٣٠- مقري، زكية، نعيمة يحيوي، (٢٠١٥) ، " التسويق الاستراتيجي "مداخل حديثة" ، دار الريبة لنشر والتوزيع، عمان، ط ١ ،ص ٧٩.

## ثانياً: المصاد الاجنبية

1. Acs,Zoltan J,&Szerb, Laszlo (2012), Global Entrepreneurship & Development Index, Imperial college ,Business School, London.
2. Acs,Zoltan J,&Szerb,Laszlo & Autio,Erkko (2016), Global Entrepreneurship ,Index ,powered by Gedi ,Global Entrepreneurship
3. Brady , Malcolm & Aidan, Walsh , (2017) , " Setting strategic direction: a top down or bottom up process " , Paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5.

4. Callaghan, C & Venter, R, (2011)," **An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner** ", Southern African Business Review,Vol. 15,No1.
5. David B. Zoogah.( 2015) "**Strategic Management Research in Emerging Economies: A Lens Model Perspective**" In West Meets East: Toward Methodological Exchange. Published online: 08 Mar; 35-72.
6. Dawans By Vincent & Alter Kim (2009) ,"**The Four Lenses, Strategic Framework ,Toward an Integrated ,Social Enterprise Methodology**" ,Virtue Ventures LLC A Building the Field Initiative Version 1.2 - May.
7. 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
8. Hayton,J.,George,G.,Zahra,S.(2002)," **National culture and entrepreneurship a review of behavioral research**", ET&P Journal, Baylor university, p 33-52.
9. Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth,& Johnson, Dewey,(1996), "**Management of Organizational Behavior** " , 7 th ed , Prentice Hall, Upper Saddle River.
10. Johnson , G.,Scholes,K., &Whitting ton, R.(2008) ,"**Exploring CORPORATE STRATEGY .&The ed**" .,frentico Hall ,Financial TIMES .
11. Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). **Institutional work: refocusing institutional studies of organizations**. Journal of Management Inquiry, 20(1), ٥٠٣-505.
12. Lucilaine Maria Pascuci, Victor Meyer Júnior, João Marcelo Crubellate,(2017) "**Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens** " , BAR, Rio de Janeiro, .v. 14, n. 20, art. 2, e160092.
13. Martin, Löwstedt, (2006)," **Strategy of Quarterly Lens:, Department of Civil and Environmental Engineering, Chalmers University of Technology**" , Gothenburg, and higher education ,pp. 105 .
14. Meyer, V., Jr., Pascuci, L., & Mamédio, D. F. (2016)."**Managerialism in complex systems: Experiences of strategic planning in non-profit hospitals**". In R. Pinheiro,L. Geschwind, F. Ramirez, & K. Vrangbaek (Eds.), "Towards a comparative institutionalism: Forms"\_, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education (pp. 271-295).
15. 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.
16. Victor Meyer Júnior & Lucilaine Maria Pascuci, (٢٠١٧)"**Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens** ," BAR, Rio de Janeiro.v. 14, n. 20, art. 2, e160092.