



## تأثير أسلوب الادارة على المكشوف في الوعي الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

أ.د. بيداء ستار لفقة

الباحث محمد سعد طاهر

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

DOI: <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i71.14692>

الملخص:

هدف البحث الى تحليل بيان طبيعة تأثير المتغير المستقل (اسلوب الادارة على المكشوف) وأبعاده المتمثلة بـ(مشاركة المعلومات، التدريب والتطوير، التمكين، التحفيز) في المتغير المعتمد (الوعي الضريبي)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأستبانة كأداة رئيسة في الحصول على المعلومات من العينة البالغ عددها (١٢٦) من المسؤولين في المواقع الوظيفية المتمثلة بـ(م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم أول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، معاون مسؤول شعبة) في الهيئة العامة للضرائب في بغداد، فضلاً عن اجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين فيها، وتم تحليل الإجابات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.18) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار f، معامل التحديد  $R^2$ )، ومن أبرز النتائج التي توصل اليها البحث هي: هناك تأثير ايجابي ومعنوي لابعاد أسلوب الادارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي .

الكلمات المفتاحية: الادارة على المكشوف، الوعي الضريبي، مشاركة المعلومات .

### Abstract:

The aim of the research is to analyze the nature of the impact of the independent variable (open management style) and its dimensions represented by (information sharing, training and development,

empowerment, motivation) on the approved variable (tax awareness), and the descriptive analytical approach was adopted using the questionnaire as a main tool in obtaining Information from the sample of (126) officials in the functional positions represented by (M. General Manager, Department Manager, First Department Deputy Manager, Second Department Deputy Manager, Division Officer, Assistant Division Officer) In the General Tax Authority in Baghdad, in addition to conducting personal interviews with its officials, the answers were analyzed based on the statistical program (SPSS V.18) in calculating (weighted mean, standard deviation, coefficient of variation, simple linear regression analysis, f-test, coefficient Determination R<sup>2</sup>), and among the most prominent findings of the research are: There is a positive and moral effect of the open management style dimensions in achieving tax awareness.

**Keywords:** open management, tax awareness, information sharing .

#### المقدمة:

نظراً لأهمية الضرائب بكونها إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية والمالية والسياسية على وفق السياسة الضريبية للنظام الضريبي، والتي لا يمكن أن يتم تحقيقها إلا من خلال إدارة ضريبية ذات كفاءة وفاعلية وسلطة تنفيذية تقع على عاتقها تنفيذ التشريعات الضريبية، وبما أن الإدارة الضريبية على علاقة مباشرة مع المكلفين ينبغي أن تهتم بمصالح المكلفين، لذا أصبح لا بد من توفير وتشكيل ادارات جديدة تعمل على وفق مفاهيم وأساليب حديثة، ويأتي أسلوب



الادارة على المكشوف كأنعكاس للأساليب الحديثة في الادارة والتي تتوافق مع التغييرات والتطورات في بيئة الاعمال, لقدرتها على تلبية احتياجات التحسين والتطوير, اذ تركز فكرته الاساسية على تحويل العاملين في المنظمات الى شركاء حقيقيين والعمل بعقلية الملكية بدلاً من العقلية الوظيفية, بهدف التخلص من الهدر او الفاقد في العمليات قدر الامكان, لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على دراسة مفهوم اسلوب الادارة على المكشوف وابعاده المتمثلة بـ (مشاركة المعلومات، التدريب والتطوير، التمكين، التحفيز) لتعريف المسؤولين في الهيئة العامة للضرائب، بأهميته وتمكينهم استشراف المستقبل والاعداد له، فضلاً عن صياغة وتحليل مجموعة من الاساليب الادارية التي تقود المنظمة نحو تحقيق الوعي الضريبي, وتحقيقاً لما تقدم تكونت هيكلية البحث من اربعة مباحث وهي على النحو الاتي: المبحث الاول جاء بعنوان منهجية البحث وتناول المبحث الثاني التأطير النظري للبحث, واختص المبحث الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات, اما المبحث الرابع والاخير فقد ركز على بيان اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

### المبحث الأول: منهجية البحث:

#### أولاً: مشكلة البحث

تجسدت مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحثين في الزيارات الميدانية للهيئة المبحوثة انها تعاني من صعوبات في كثير من الجوانب منها في مجال اساليب ادائها لانشطتها الضريبية وتهرب المواطنين من دفع الضرائب, ولغرض تقادي تلك الصعوبات كان لابد من اعتمادها لاساليب حديثة ومنها اسلوب الادارة على المكشوف والذي يعد مصدراً مهماً في تحقيق الوعي الضريبي, اذ ان اتباع الهيئة الاساليب الحديثة والتخلي عن المفاهيم والاساليب التقليدية, مما يزيد من قدرتها على الاستثمار الامثل لمواردها من خلال نشر الثقافة والوعي لدى العاملين, وبالتالي سيسهم ذلك في زيادة ايراداتها, ومن هنا برزت مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية :



١- ما درجة استجابة وإدراك أفراد العينة نحو مفهوم أسلوب الإدارة على المكشوف والوعي الضريبي في الهيئة المبحوثة؟

٢- ما طبيعة التأثير لاسلوب الإدارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي؟  
ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في الآتي :

١- الإغناء المعرفي بموضوعي البحث (أسلوب الإدارة على المكشوف والوعي الضريبي)، وذلك لحدائتهما، فضلاً عن إفساح المجال للباحثين والمتخصصين للقيام بالمزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال .

٢- تعريف المسؤولين في الهيئة المبحوثة بأهمية ممارسة أبعاد أسلوب الإدارة على المكشوف في تأدية العمل الضريبي لأنه سيحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات .

٣- يكتسب البحث أهميته من أهمية الهيئة المبحوثة والمتمثلة بـ(الهيئة العامة للضرائب) بوصفها أحد أهم مصادر تمويل الخزينة العامة للدولة، والتي تسعى إلى تنمية اقتصاد البلد .

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- بيان أهمية ترتيب أبعاد أسلوب الإدارة على المكشوف والوعي الضريبي من وجهة نظر العينة المبحوثة.

٢- تحديد طبيعة تأثير أبعاد أسلوب الإدارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يفسر مخطط البحث الفرضي من الشكل (١) تأثير المتغير المستقل (X) أبعاد أسلوب الإدارة على المكشوف في المتغير المعتمد (Y) الوعي الضريبي.

خامساً: فرضية البحث



الفرضية الرئيسية للبحث "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأجمالي أبعاد أسلوب الادارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي". وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية (أربع) فرضيات فرعية وهي :-

- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الوعي الضريبي" .
- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الوعي الضريبي" .
- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين في تحقيق الوعي الضريبي" .
- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز في تحقيق الوعي الضريبي" .

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات من الهيئة المبحوثة بغرض تحقيق اهداف البحث .

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : وتتمثل في الهيئة العامة للضرائب وموقعها الكائن في بغداد .
- ٢- الحدود الزمانية : تمتد مدة اجراء البحث من ( ٢٠٢٠/١/١٥ ) الى ( ٢٠٢١/٦/١٥ ) .
- ٣- الحدود البشرية : وتشمل المسؤولين في الهيئة المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية (م.مدير عام, مدير قسم, وكيل مدير قسم أول, وكيل مدير قسم ثاني, مسؤول شعبة, م. مسؤول شعبة) .

ثامناً: وصف عينة البحث

تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية من المسؤولين في الهيئة العامة للضرائب, وتتمثل بـ ( م.مدير عام, مدير قسم, وكيل مدير قسم اول, وكيل مدير قسم ثاني, مسؤول شعبة, م. مسؤول شعبة ) والبالغ عددها (١٢٦) مبحوثاً, وهم يشكلون نسبة (٩٠.٦٤%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ عدده (١٣٩) شخصاً, ويوضح الجدول (١) وصفاً لعينة البحث .

الجدول (١) وصف عينة البحث

ت	التفاصيل	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	المؤهل العلمي	اعدادية	16	12.7
		دبلوم	25	19.8
		بكالوريوس	77	61.1
		دبلوم عالي	4	3.2
		ماجستير	3	2.4
		دكتوراه	1	0.8
٢	الموقع الوظيفي	مدير قسم	16	12.7
		وكيل مدير قسم اول	16	12.7
		وكيل مدير قسم ثاني	10	7.9
		مسؤول شعبة	38	30.2
		م. مسؤول شعبة	46	36.5
٣	عدد سنوات الخدمة	اقل من ١٠ سنوات	19	15.1
		١٠ - اقل من ٢٠ سنة	46	36.5
		٢٠ - اقل من ٣٠ سنة	44	34.9
		٣٠ سنة فأكثر	17	13.5
		المجموع	126	100

أظهرت نتائج الجدول (١) السابق ما يأتي :-

١- فيما يخص المؤهل العلمي كانت الغالبية العظمى من المبحوثين وبنسبة (٦١.١%) حاصلين على شهادة البكالوريوس، وقل نسبة والبالغة (٠.٨%) فمثلت العينة من الحاصلين على شهادة الدكتوراه، إذ يلاحظ عن طريق النتائج بروز لحملة شهادة البكالوريوس من تلك القيادات بشكل كبير، فضلا عن تنوع في التحصيل او المؤهل العلمي للمبحوثين.



٢- فيما يخص الموقع الوظيفي للعينة المبحوثة، فقد أظهرت نتائج الجدول أنَّ أكثر بقليل من ثلث افراد العينة (٣٦.٥٪) هم من معاوني مسؤولي شعب، اما اقل نسبة فهي (٧.٩٪) والتي مثلت وكيل مدير قسم ثاني، وتعكس هذه النتائج مدى التنوع في القيادات المستهدفة في البحث لأجل استطلاع آرائها في كل المحاور ضمن البحث .

٣- أما بصدد عدد سنوات الخدمة، فتبين أنَّ أكثر بقليل من ثلث تلك العينة وهي بنسبة (٣٦.٥٪) يمتلكون خدمة تراوحت مدتها بين (١٠-٢٠ سنة) ، وان اقل نسبة تمثلت بافراد العينة من القيادات والتي كانت مدة خدمتهم (٣٠ سنة فأكثر) والتي بلغت (١٣.٥٪)، وتعكس هذه النتائج تنوع الخبرات ضمن عمل العينة المبحوثة .

تاسعاً: اداة البحث

اعتمد البحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة كأداة رئيسة وصممت فقراتها بالإفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتم تكيفها بما ينسجم وهدف البحث، إذ تضمنت محورين رئيسين هما: الأول معلومات تعريفية عن المبحوثين وهي (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، أما الثاني فانه ركز على متغيرات البحث الرئيسة وهي :-

أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف: والذي تضمن (٢٠) سؤالاً، والمتغير الثاني الوعي الضريبي: الذي تضمن (١٢) سؤالاً، وبهذا تكونت الاستبانة من (٣٢) سؤالاً، صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وبأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي .

عاشراً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها

لأختبار صدق محتوى الاستبانة، تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية من خلال تقسيم اسئلة الاستبانة الى قسمين هما القسم الأعلى والقسم الأدنى، إذ تم أخذ (٢٧٪) من الطرف العلوي، وكذلك اخذ (٢٧٪) من بيانات الطرف الأدنى وتمت المقارنة بين متوسطي الطرفين عن طريق اختبار الفرق بين متوسطي العينة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي، إن هناك فرقاً دالاً معنوياً بين متوسطي الطرفين الأعلى



والأدنى، لكون قيمة T المحسوبة والبالغة (١٠.٢٢٩) 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 قيمته (٨٨٪) وهي نسبة جيدة تؤكد اعتماد تلك النتائج في هذا البحث والدراسات المستقبلية اللاحقة .

حادي عشر: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من البرنامج الاحصائي الجاهز (Spss) في احتساب (النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي البسيط، معامل الاختلاف، اختبار F، معامل التحديد  $R^2$ ).

**المبحث الثاني: المفاهيم الاساسية التأطير النظري للبحث:**

أولاً: تعريف اسلوب الادارة على المكشوف: يعرض الجدول (٢) تعريف اسلوب الادارة على المكشوف من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين، وعلى النحو الآتي :-

الجدول (٢) تعريف اسلوب الادارة على المكشوف من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Gorge, 1998: 7	المنهج الذي يتبنى اشراك العاملين في الاطلاع على ارقام المنظمة وبياناتها المالية، وما يقوم كل قسم بتحقيقه على حدة، ليعرف كل منهم مقدار اسهامه فيما وصلت اليه المنظمة لتدعيم المركز التنافسي ليعود بالنفع على المنظمة.
2	Oko & Agbaeze, 2013 :19	توافر المعلومات لعامة العاملين والمستفيدين حول السياسات والانظمة والتعليمات والقوانين والقرارات.
٣	حسين, ٢٠٢٠ : ٥٨٧	وسيلة لتشغيل المنظمة التي تركز على بناء افضل الاعمال عن طريق تعلم جميع الموظفين اهداف الشركة والكيفية التي يمكن ان تحدث فرقاً سواء على المستوى الفردي او كجزء من فريق العمل.





ثانياً: اهداف اسلوب الادارة على المكشوف

يمكن ان يحقق اسلوب الادارة على المكشوف للمنظمات مجموعة من الاهداف وهي على النحو الآتي :  
(Carpenter,2004: 22) (شاكر, ٢٠٠٧: ١٢٦) (أصرف, ٢٠١٣: ١٨٦) (العمامي, ٢٠١٤: ١٨٦)  
(محمد, ٢٠١٩: ٣٧) .

١. تحفيز القدرات العقلية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات المالية للمنظمة .
  ٢. تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق والهدف المشترك بين المستويات الادارية المختلفة .
  ٣. زيادة المعرفة والوعي في الارقام للعاملين مما يوفر معنى اكبر لما يقومون به من اعمال ومهام .
- ثالثاً: ابعاد اسلوب الادارة على المكشوف
- حدد كل من (Aggarwal & Simkins,2001) (Al-shaar,2016) ابعاد اسلوب الادارة على المكشوف بالآتي :-

#### ١- مشاركة المعلومات

يعد افساح المجال امام العاملين للمشاركة في صنع القرار مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم, الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم, كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل, فهي تشكل حافزاً معنوياً ايجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين (حرز الله, ٢٠٠٧: ٣٥) .

#### ٢- التدريب والتطوير

فقد عرف بأنه نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وادائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الاداء لديهم أفضل مما هو عليه (الطعمة, ٢٠١٩: ٣٣). اذ ان التركيز على ادارة وتطوير العاملين يضمن الالتزام برؤية المنظمة ورسالتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية فالموارد البشرية تعد مصدر من مصادر الثروة في أي منظمة (حسن و لفته, ٢٠١٩: ٨) .

#### ٣- التمكين

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في المجال الاداري والتي برزت بشكل ملحوظ في نهاية التسعينيات وقد اطلق الباحثون مجموعة من المصطلحات للتعبير عن مفهوم التمكين منها مشاركة الموظف، الديمقراطية الصناعية، مكان العمل الديمقراطي، صوت الموظف، ادارة تشاركية، (Brione&Nicholson,2012:17). وعليه عرف كل من (Brown&Harve,2016:214). التمكين بأنه استراتيجية تهدف الى تحرير طاقات كامنة لدى الأفراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاحها معتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية الموارد وأهدافها البعيدة .

٤- التحفيز

تعد الحوافز من الامور الهامة لكل من الافراد والمديرين والمنظمات حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فأنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز (غانية وعبد النور، ٢٠١٩: ٣)، ويقصد بالتحفيز بأنه : الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة (علاقي، ٢٠٠٧: ٤٧٦)

رابعاً- تعريف الوعي الضريبي:- عُرف الوعي الضريبي بتعاريف متعددة من قبل الباحثين والمتخصصين، وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وتجاربهم وبعرض الجدول (٣) بعضاً من هذه التعاريف وعلى النحو الآتي :-

الجدول (٣) تعاريف الوعي الضريبي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	(نوي، ٢٠٠٤: ٤)	شعور المواطن بواجبه نحو وطنه وما يقتضيه ذلك من تضحيات مادية تعين الدولة على مواجهة ما يلقي عليها من أعباء .
٢	(Helhel,2014:49)	الرغبة الكاملة لدى الافراد وقدرتهم لمسؤولياتهم الادارية والمالية تجاه المنظمة والدولة .
٣	(احمد وحسام، ٢٠١٨: ٤٣٣)	الادراك الكامل من قبل المكلفين لمسؤولياتهم المالية ازاء المجتمع والدولة، وكلما نضج شعور أولئك المكلفين بواجباتهم نحو المجتمع، كانت ثقتهم كبيرة بالحكومة، وأقبلوا على



خامساً: أهمية الوعي الضريبي :-

حدد الباحثون (احمد, ٢٠١٣: ١٣٢) (جمام, ٢٠١٤: ٤٨) (خوشناو و يابة, ٢٠١٨: ١٤٦) ان للوعي الضريبي أهمية كبيرة في رفع مستويات التحصيل الضريبي وعلى النحو الآتي :-

أ- أهمية الوعي بالنسبة للإدارة الضريبية :

❖ يساعد الإدارة الضريبية في وضع الخطط وتعديلها ومتابعتها ووضع الاقتراحات وتعديلها.  
❖ تؤثر سياسة الإدارة الضريبية بشكل كبير في مستوى العلاقة بينها وبين المكلف والإدارة الضريبية, فضلاً عن مستوى التحصيل والجبائية المرجوة عليه يجب على المشرع الضريبي أن يعمل على وضع تشريعات ضريبية ملائمة لواقع وظروف المكلف .

ب- أهمية الوعي الضريبي بالنسبة للمكلف :

❖ يعمل الوعي الضريبي على ازالة اسباب التوتر وخلق الثقة المتبادلة بين المكلف والإدارة الضريبية .  
❖ تغير عقلية الرأي العام بحيث لا يرى جمهور المكلفين إدارة الضرائب خصماً وإنما ضرورة لكل مجتمع متحضر .

ويرى كل من (عبد, ٢٠١٣: ٤٦٥-٤٦٦) (صبري, ٢٠١٦: ٣٨٦) (علي وكرار, ٢٠١٩: ٧٤) بأن هنالك عدة عوامل تؤدي الى ضعف الوعي الضريبي وهي كالآتي :-

أ-إن التشريع الضريبي في كثير من الدول لا تتوافر فيه الشروط التي تبعث على احترام اي قانون وتضفي عليه الهيبة, لأنه يتمتع بخصائص تتنافى مع القيم التي تعطي القانون الاحترام والطاعة والعمومية وعدم وجود عدالة ضريبية بين المكلفين والتوسع في تفسير الاستثناءات دون نص قانوني, مما ينتج عن ذلك ردود فعل نفسية لدى المكلف تتناسب عكسا مع الوعي الضريبي والاخلاق المالية .

ب- اختلاف المستويات الثقافية والاجتماعية للمواطنين بشتى طبقات وشرائح المجتمع بحيث يصعب صياغة أسلوب معين لتوافر المعلومات للأفراد كافة .

ت- عدم ثقة المكلف بالضريبة بسياسة الانفاق العام وشعوره بأنه لايتلقى خدمات جيدة مقابل دفعه للضريبة, فعندما يلاحظ هناك سوء في أوجه الانفاق الحكومي, بشكل رشيد او وفقاً للمصلحة العامة فهنا يزداد الدافع لديه للتهرب الضريبي .

ث- تعقد الاجراءات وعدم عدالة التقديرات في بعض الحالات يزيد من النظرة السلبية للمواطن تجاه الضريبة .

ج- تسود فكرة في المجتمع مفادها ان الدولة النفطية ينبغي ان لاتفرض الضرائب, وذلك لوفرة الموارد النفطية, دون النظر من الناحية الاخرى وهي ان النفط مصدر ناضب لايمكن الركون اليه فقط, اذ انه يعرض الاقتصاد الوطني الى مخاطر شديدة والازمة المالية الاخيرة دليلاً ملموساً على ذلك, فالنفط قد شكل عائقاً أمام الوعي الضريبي بل وساهم في تدهور هذا الوعي .

### المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات:

أولاً : تحليل نتائج البحث :-

١- أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف

بغية التعرف على استجابة المبحوثين نحو أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف اظهرت نتائج التحليل الاحصائي كما في الجدول (٤) الاتي :

الجدول (٤) ترتيب الأهمية لأبعاد الادارة على المكشوف تبعا لمعامل الاختلاف

أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
مشاركة المعلومات	3.69	0.383	10.37	١
التدريب و التطوير	3.48	0.438	12.58	٣
التمكين	3.51	0.425	12.10	٢

التحفيز	3.39	0.532	15.69	٤
الإجمالي	3.52	0.339		

يتضح من نتائج الجدول (٤) ان اجمالي الوسط الحسابي لمتغير اسلوب الادارة على المكشوف بلغ (٣.٥٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) على مساحة المقياس, مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة جيدة ابداءها المبحوثين تجاه ابعاد هذا المتغير كافة, كما ان قيمة اجمالي الانحراف المعياري له (٠.٣٣٩) والتي تشير الى تشتت قليل في آراء افراد العينة, مما يوضح مدى اتفاق عينة البحث عن متغير اسلوب الادارة على المكشوف .

ولغرض بيان أي بعد من أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف أكثر أهمية من غيرها استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد حقق بُعد مشاركة المعلومات أهمية بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (١٠.٣٧)، كما حل بعد التمكين بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (١٢.١٠)، ومن ثم جاء بعد التدريب والتطوير بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (١٢.٥٨)، في حين حل بعد التحفيز رابعا واخيرا بمعامل اختلاف بلغ (١٥.٦٩)، بحسب إدراك وتصور العينة في الهيئة العامة للضرائب قيد البحث من حيث الأهمية، علما إن هناك تقارباً كبيراً بين معدل التشتت لكل أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف، وهذا يدل على ضرورة اهتمام المسؤولين في الهيئة العامة للضرائب بشكل كبير ببعد التحفيز بشكل اكبر مستقبلا.

## ٢- تحليل نتائج البحث لمتغير الوعي الضريبي

بغية التعرف على استجابة العينة المبحوثة نحو متغير الوعي الضريبي اظهرت نتائج التحليل الاحصائي كما في الجدول (٥) الاتي :

الجدول (٥) قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الوعي الضريبي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الضريبي	3.56	0.447

يتضح من نتائج الجدول (٥) ان قيمة الوسط الحسابي للوعي الضريبي البالغة (٣.٥٦) تشير الى استجابة جيدة الشدة، وبأنحراف معياري بلغ (٠.٤٤٧)، اذ يجد الباحثون ان زيادة الوعي الضريبي تتم من خلال نشر تقارير واضحة عن الانشطة الضريبية وتوفير النشرات والمعلومات أولاً بأول، فضلاً عن تحديث وتوفير الادلة والأرشادات واتاحتها للمكفين .

ثانياً :- اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الرئيسة

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة للبحث والتي مفادها: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاجمالي أسلوب الادارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي " . ويشير الجدول (٦) الى نتائج تأثير أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف في الوعي الضريبي .

الجدول (٦) يبين نتائج تأثير أبعاد اسلوب الادارة على المكشوف في الوعي الضريبي

المتغيرات	Y	X	قيمة معامل الانحدار (b)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعاملات		مستوى المعنوية
					قيمة المحسوبة F	قيمة الجدولية F	
الوعي الضريبي	مشاركة المعلومات		٠.٣٤	٠.٢٤	٦٨.٢٩	٣.٩١	١.٠٥
	التدريب والتطوير		٠.٢٣	٠.١٦	٦١.٠٦	٦.٨٤	١.٠١



		١١٠.١٠	٠.٢٨	٠.٣٩	التمكين	
		٥٠.٣٣	٠.٣٣	٠.٤٥	التحفيز	
		١٩٠.٣٣	٠.٥٧	٠.٤٨	اجمالي ابعاد اسلوب الادارة على المكشوف	

أظهرت نتائج الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لمتغير اجمالي اسلوب الادارة على المكشوف في متغير الوعي الضريبي، كما ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٩٠.٣٣) هي أكبر من نظيرتها الجدولية عند كل من مستويي (٠.٠١-٠.٠٥) والبالغة (٦.٨٤-٣.٩١) على التوالي، كما فسر المتغير المستقل اجمالي اسلوب الادارة على المكشوف ما نسبته (٥٧٪) اي أكثر من نصف اجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (الوعي الضريبي) وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاجمالي اسلوب الادارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي".

## ٢- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الوعي الضريبي"، أظهرت نتائج الجدول وجود تأثير معنوي لبعد مشاركة المعلومات في تحقيق الوعي الضريبي، وان قيمة F المحسوبة والبالغة (٦٨.٢٩) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية كل من (٠.٠١-٠.٠٥) والبالغة (٦.٨٤-٣.٩١) على التوالي، وان قيمة معامل التحديد (٠.٢٤) اي ان نسبة التغيرات الحاصلة في الوعي الضريبي هي (٢٤٪) تحدثها مشاركة المعلومات أما النسبة المتبقية والبالغة (٧٦٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج، وهذه النتيجة تشير الى قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث.





ب- الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الوعي الواعي الضريبي", اذ تبين ان هناك تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير في تحقيق الوعي الضريبي, وان قيمة F المحسوبة والبالغة (٦١.٠٦) هي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية كل من (٠.٠٠١-٠.٠٠٥) والبالغة (٣.٩١-٦.٨٤) على التوالي كما ان قيمة معامل التحديد (٠.١٦) اي ان نسبة التغيرات الحاصلة في متغير الوعي الضريبي والبالغة (١٦٪) تعزى لمتغير التدريب والتطوير أما النسبة المتبقية فأنها تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج, وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين في تحقيق الوعي الضريبي", وان قيمة F المحسوبة والبالغة (١١٠.١٠) وهي أكبر من الجدولية عنج مستوى معنوية (٠.٠٠١-٠.٠٠٥) والبالغة (٣.٩١-٦.٨٤) على التوالي, كما ان قيمة معامل التحديد (٠.٢٨) والتي تشير الى ان نسبة التغيرات الحاصلة في تحقيق الوعي الضريبي والبالغة (٢٨٪) تعزى لمتغير التمكين أما النسبة المتبقية فأنها تعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج, وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز في تحقيق الوعي الضريبي", ولكون قيمة F المحسوبة البالغة (٥٠.٣٣) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١-٠.٠٠٥) والبالغة (٣.٩١-٦.٨٤) على التوالي, كما ان قيمة معامل التحديد (٠.٣٣) والتي توضح ان نسبة التغيرات الحاصلة في متغير الوعي الضريبي البالغة (٣٣٪) سببها بعد التحفيز أما النسبة المتبقية فأنها تعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج, وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة للبحث

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:**

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- اظهرت نتائج مستوى ادراك المبحوثين لأهمية اسلوب الادارة على المكشوف في زيادة الوعي الضريبي وبدرجة جيدة.
- ٢- حصل بعد مشاركة المعلومات الترتيب الأول ثم يليه بعد التمكن بالمرتبة الثانية, ثم بعد التدريب والتطوير بالمرتبة الثالثة وأخيراً بعد التحفيز بالمرتبة الرابعة .
- ٣- وجود تأثير معنوي لاسلوب الادارة على المكشوف في تحقيق الوعي الضريبي, وهذا يعطي مؤشراً الى مدى التأثير الايجابي الذي تحدثه ابعاد اسلوب الادارة على المكشوف مجتمعة في زيادة الوعي الضريبي  
ثانياً: التوصيات:
- ١- يوصي البحث بالتركيز على اسلوب الإدارة على المكشوف، مما يجعل الادارة العليا تملك اساليب واضحة في اتخاذ القرارات الصائبة في كافة العمليات المتعلقة بحصر المكلفين ورفع مستوى الوعي الضريبي.
- ٢- اتاحة الفرص للطاقات الشابة لشغل المناصب القيادية وبالمؤهل العلمي المناسب، باعتباره من اساليب الإدارة الناجحة والمتكاملة لحل الازمات التي تعاني منها الهيئة أو تطويرهم من خلال زجهم في الجامعات لاكمال الدراسات العليا.
- ٣- تسليط الضوء على نشر المعرفة بآلية التحاسب الضريبي من خلال الكتيبات الارشادية والضوابط السنوية التي تعدها الهيئة ووسائل التواصل الاجتماعي مما له تاثير كبير على زيادة الوعي الضريبي.

#### المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد، حسن محمد. (٢٠١٣). "التاثير الاعلامي في الظواهر الاجتماعية بين الاسباب والايجاب"، شبكة المشكاة الاعلامية .



- ٢- أحمد، صالح حسن وحسام، حميد سلطان. (٢٠١٨). "الاعلان وانعكاساته على زيادة الوعي الضريبي"، مجلة ديالى، كلية الادارة والاقتصاد، العدد (١٠): ١٢٨-١٤٠ .
- ٣- أصرف، حامد جودت حامد، (٢٠١٣)، "نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وانماط القيادة والتكيف مع التغيير"، اطروحة دكتوراه، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر .
- ٤- الطعمة، محمد حامد ضاييف، (٢٠١٩)، "امكانية تطبيق نموذج الادارة على المكشوف-دراسة حالة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات"، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة .
- ٥- جمام، محمود، (٢٠١٤)، "النظام الضريبي وآثاره على التنمية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- ٦- حرز الله، أشرف رياض، (٢٠٠٧)، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم اصول الدين، الجامعة الاسلامية، غزة .
- ٧- حسن، هبة فائق ولفقة، بيداء ستار. (٢٠١٩). "ممارسة قيادات الادارة الضريبية لابعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي/بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا.
- ٨- حسين، رازو عبد الخالق. (٢٠٢٠). " دور الادارة على المكشوف في تقليل الاخطاء الادارية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، مجلة زانست العلمية، المجلد (٥)، العدد (٢): ٥٨٩-٥٩٨ .
- ٩- خوشناو، صباح صابر محمد و يابة، كمال أنور، (٢٠١٨)، تحليل وقياس اثر التشريع والوعي الضريبي على الثقة بين المكلف والادارة الضريبية في المديرية العامة للضرائب في اقليم كوردستان، دراسة ميدانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق .
- ١٠- شاكر، شفيق كايد عبد الله، (٢٠٠٧)، الادارة المعاصرة وجامعة المستقبل : رؤية استراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (١٤) .
- ١١- صبري، جمال طارق محمد. (٢٠١٦). "ظاهرة التهرب من ضريبة الدخل في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد (٤٨): ٣٨٢-٣٩٨ .
- ١٢- عبد، سهام كشكول. (٢٠١٣). "التهرب الضريبي واثره على التنمية الاقتصادية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٨)، العدد (٢٤): ٤٦١-٤٨٣ .

- ١٣- علاقي، مدني عبد القادر . (٢٠٠٧). "إدارة الموارد البشرية"، دار الخوارزم للنشر والتوزيع، جدة.
- ١٤- علي، غانم شاكر وكرار، حاتم عطية. (٢٠١٩). "اثر الوعي الضريبي في زيادة العوائد الضريبية (دراسة حالة في الهيئة العامة للضرائب فرع الديوانية)", مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (٩)، العدد (٣): ٨٨-٧١ .
- ١٥- العمامي، غالية عبد السلام محمود، (٢٠١٤)، "أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر .
- ١٦- غانية، زناتي و عبد النور، مداني، (٢٠١٩)، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة : المؤسسات الصناعية باتيمتال عين الدفلي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية للتسيير، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر .
- ١٧- محمد، محمود شكر، (٢٠١٩)، الادارة على المكشوف ودورها في تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في المجمع الصناعي في ديارى، مجلة المنصور، العدد (٣١)، ٤٨-٣٠
- ١٨- نوي، نجاه. (٢٠٠٤). "فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر للفترة من ١٩٩٩-٢٠٠٣"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aggarwal, Raj & Simkins, Betty J. ,(2001)," Open Book Management–Optimizing Human Capital, Business Horizons, Volume(5) :5-14 .
- 2- Al- Sha'ar, Hamzeh,(2016), "The Impact of Open Book Management on Achieving Differentiation in the Business Organization", International Journal of Human Resource Studies, Volume(6), Issue(2) .
- 3- Brione, Patrick & Nicholson, Chris,(2012), Employee empowerment towards greater workplace democracy .
- 4- Brown, D. R. and Harvery, D (2016), An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.

- 5- carpenter, R., (2004), How to manage Radical Innovation, California, management Review , Volume(942), Issue(4) .
- 6- Gorge, Gendron, (1998), The Number On Open Book Management USA, Academic Search Premier Grimmer & Jars Pob, Volume(20), Issue(8) .
- 7- Helhel, Ahmed, (2014), Factors Affecting Tax Attitudes and Tax Compliance, European Journal of Business and Management, vol(6), No(22) .
- 8- Oko,Ndu & Agbaeze,E.K, (2013), " The Open-Book Management System: Study of Selected Firms in Nigerian", Nigeria Senior Lecturer in Management University of Nigeria, Enugu Campus, Nigeria Volume (2), Issue (2) .