



## تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها في الحصيلة الضريبية

### (بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)

أ.م.د. مها صباح إبراهيم      الباحث / بكر أياد كامل

جامعة بغداد – المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية

### المستخلص

هدف البحث إلى تحديد علاقة التأثير بين المتغير الرئيس المستقل (الإدارة بالأهداف) وأبعاده المتمثلة (تحديد الأهداف، المشاركة، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية والرقابة الذاتية، دعم الإدارة العليا، تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز) والمتغير الرئيس المعتمد (الحصيلة الضريبية)، بالإضافة إلى درجة ترتيب تلك الأبعاد بحسب أولويتها وأهميتها في الحصيلة الضريبية، وقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (102) من العاملين والقيادات الإدارية ممن لديهم مناصب المتمثلة بـ (مدير قسم، وكيل مدير قسم أول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م.مسؤول شعبة) في عدد من أقسام الهيئة العامة للضرائب في بغداد، كما تم الإعتماد في تفسير النتائج على البيانات والتقارير السنوية المنشورة من قبل وزارة المالية والتي تخص الإيرادات المتحققة للسنوات (2017-2021)، إذ تم تحليل الإجابات اعتماداً على البرنامجين الإحصائيين (SPSS V.18) و (AMOS) V.24 عن طريق إستعمال عدد من الإختبارات والأساليب الإحصائية فيها، ومن أبرز ماتوصل إليه البحث من نتائج هو أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بمختلف أبعاده يؤثر في الحصيلة الضريبية بنسبة بلغت (78%)، وهو ما يؤكد صحة فرضية البحث، كما أن من أهم توصياته تبني أسلوب الإدارة بالأهداف بمختلف أبعاده كإسلوب عمل في الهيئة المبحوثة وتوفير بيئة إدارية ومناخ التنظيمي مناسب وملائم يزيد من ممارستها.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف, الحصيلة الضريبية، الضريبة، الأهداف.

### Abstract

The aim of the research is to determine the relationship of influence between the main independent variable (management by objectives) and its dimensions (setting goals, participation, developing a practical plan, periodic review and self-monitoring, support for senior management,



performance evaluation and accounting for achievement) and the main approved variable (tax outcome), in addition to To the degree to which these dimensions are arranged according to their priority and importance in the tax outcome, and the questionnaire was relied upon as a main tool in collecting data and information from the sample of (102) workers and administrative leaders who have positions represented by (section manager, deputy director of the first department, deputy Director of a second department, division official, M. division official) in a number of departments of the General Tax Authority in Baghdad, and the interpretation of the results was based on the data and annual reports published by the Ministry of Finance, which pertain to the revenues generated for the years (2017–2021), The answers were analyzed based on the two statistical programs (SPSS V.18) and (AMOS V.24) by using a number of tests and statistical methods in them. At a rate of (78%), which confirms the validity of the research hypothesis, and one of its most important recommendations is to adopt the management style by objectives in its various dimensions as a method of work in the body in question and to provide an appropriate and appropriate administrative environment and organizational climate that increases its practice.

**Keywords: management by objectives, tax revenue, tax, objectives.**

### المقدمة

إن تحقيق المنظمات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها و فعالية الأساليب المستخدمة فيها إذ أنها ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها إستراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق، وبما أن النظام الإداري في المنظمات الحكومية في العراق ومنها الهيئة العامة للضرائب يتسم بالتعقيد ويأخذ أشكالاً مغايرة في الإدارة تتميز بالروتين والرتابة في الأداء والتركيز على النشاطات بدلاً من التركيز على النتائج لذلك أصبح لزاماً وضرورياً أن تساير الهيئة



المبحوثة ماوصلت إليه النُظم الضريبية في المنطقة من تطور في مختلف جوانب العمل الضريبي من حيث الحصر والحماية والتحصيل مما يستدعي أن تدار الهيئة بفلسفات قيادية وأساليب إدارية حديثة نسبياً ومثيرة للاهتمام تختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه للإدارة (الإدارة بالقوانين واللوائح ، ومن أبرز تلك الأساليب الإدارية هو أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يضمن للإدارة الضريبية في العراق تطوير أدائها الإداري وتحسين دافعية عمل الأفراد مع ضمان مواكبة حركة التقدم ومتطلبات المستقبل ، فهي أسلوب في الإدارة يقوم على أساس المشاركة وتبادل الأفكار بين المدراء والعاملين في تحديد الأهداف والخطط وتنفيذها مع تفعيل عملية المراجعة الدورية والرقابة الذاتية للعاملين لتحسين مستوى أدائهم من خلال تعزيز نقاط القوة والضعف لديهم ومعالجة أوجه الضعف و القصور لديهم ، من هذا المنطلق تولدت فكرة هذا البحث في التعرف على دور تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأبعاده المتمثلة بـ(تحديد الأهداف، المشاركة، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية والرقابة الذاتية، دعم الإدارة العليا، تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز) في الحصيلة الضريبية ، إذ اشتمل البحث على أربعة فرضية رئيسية أُخضعت للاختبارات للتأكد من مدى صحتها، كما تم الاعتماد على الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات، إضافة إلى تحليل بيانات الإيرادات المالية للسنوات (2017-2021)، فضلاً عن جهود الباحث المتواصلة في الحصول على المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع المسؤولين في الهيئة المبحوثة.

وإتماماً لما ذكرُت كونت هيكلية البحث من أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة أما المبحث الثاني فتطرق إلى المصطلحات الرئيسية للبحث والمبحث الثالث تطرق إلى الجانب العملي للبحث ومجموعة من الإستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### أولاً: منهجية البحث

##### 1- مشكلة البحث :

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على المنظمات تطبيقها في ظل المتغيرات التكنولوجية والتحديات البيئية في عصرنا الحالي ، إذ يركز هذا الأسلوب على مشاركة الجميع في وضع الأهداف وخطط العمل والتي سيكون لها آثاراً إيجابية على مستوى فاعلية المنظمات بشكل عام وعلى مستوى الهيئة المبحوثة بشكل خاص، ويتم ذلك



عن طريق تبادل الأفكار والخبرات فيما بين المدراء والعاملين مما سيكون له الأثر الكبير في رفع كفاءتهم الإدارية والقيادية والإرتقاء بهم وبالهيئة ، إذ تواجه الهيئة المبحوثة الكثير من التحديات التي أدت إلى إنخفاض وتذبذب في الحصيلة الضريبية ، والتي يفترض عليها إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة في الهيئة بإعتبار أنها تمثل تمثل العمود الفقري لنجاحها ورفع مستوى ادائها لأنشطتها الضريبية وتحقيق أهدافها وأهمها هو زيادة حجم الحصيلة الضريبية ، وعليه صاغ الباحث مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي وهو ( ما هو تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية) ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

أ- ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية في الهيئة المبحوثة؟

ب- ما مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الهيئة المبحوثة ؟

## 2- أهمية البحث :

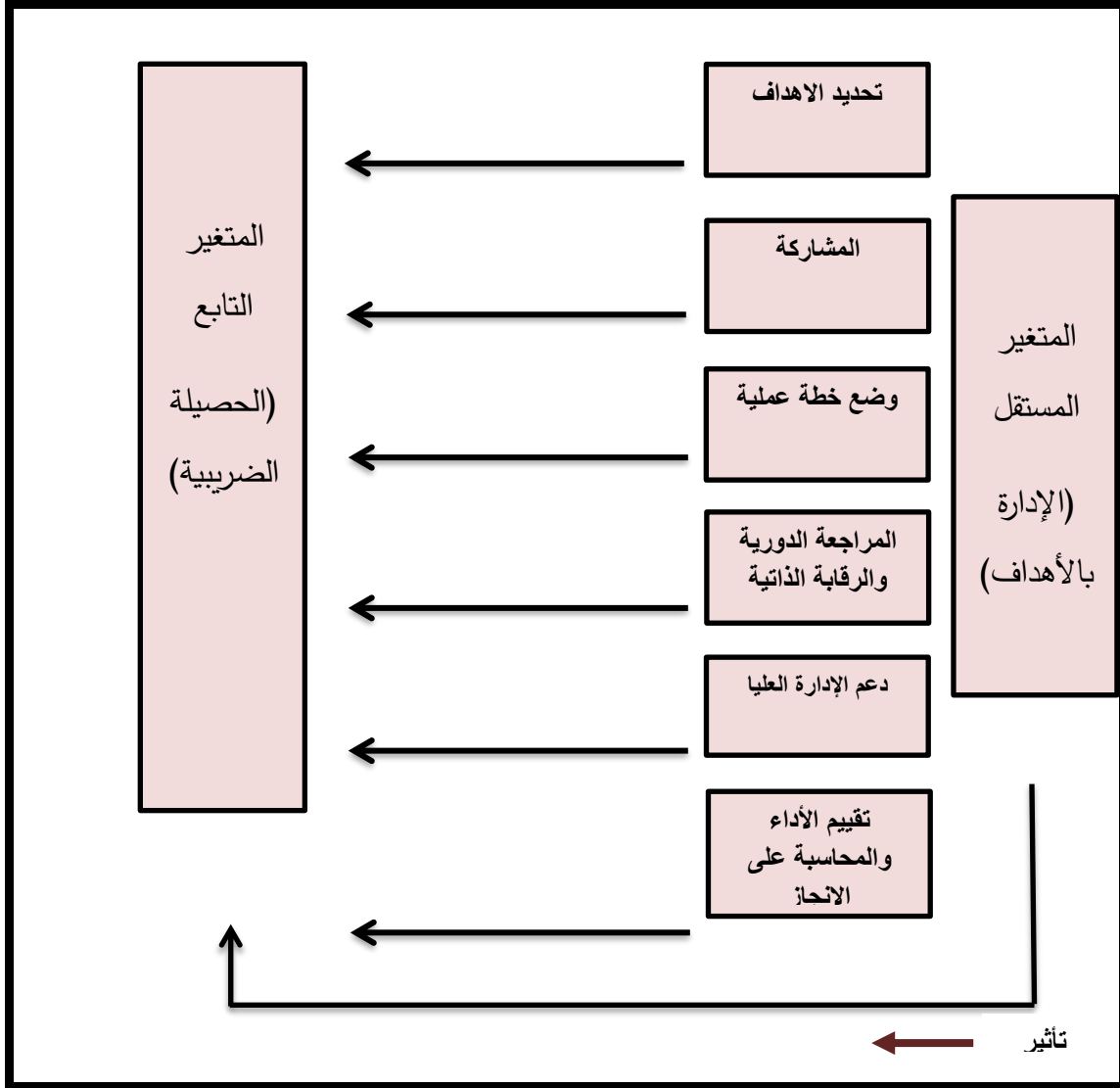
تأتي أهمية من أهمية الهيئة المبحوثة، لما لها من دور كبير في تعزيز إقتصاد البلد وتمويل الموازنة العامة للدولة من الإيرادات الضريبية المستحصلة و تزويد الهيئة المبحوثة بالمفاهيم الخاصة بإسلوب الإدارة بالأهداف وأبعاده بوصفه من الأساليب الإدارية المهمة والتي يمكن أن تفيدها عملياً ودورها في زيادة الحصيلة الضريبية .

## 3- أهداف البحث :

أ- بيان تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية في الهيئة المبحوثة.  
ب - بيان مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الهيئة المبحوثة .  
ج - تحديد أي بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف الأكثر تأثيراً في الحصيلة الضريبية في الهيئة المبحوثة .

## 4- مخطط البحث الفرضي :

إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة والتي قُدمت لتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، وجب على الباحث تصميم مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقة والتأثير بينهما ، ويظهر المتغير المستقل والمتمثل بالإدارة بالأهداف الذي يتكون من ستة أبعاد ( تحديد الأهداف ، المشاركة ، وضع خطة عملية ، المراجعة الدورية والرقابة الذاتية ، تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز ، دعم الإدارة العليا)، والحصيلة الضريبية بوصفها متغيراً تابعاً وكما موضح في الشكل (1)



**الشكل (1) يُوضح مخطط البحث الفرضي**

### 5- فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تم صياغة فرضية رئيسية هي "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية"، وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاهداف في الحصيلة الضريبية.
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الحصيلة الضريبية .
- ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوضع خطة عملية في الحصيلة الضريبية .
- ث- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمراجعة الدورية والرقابة الذاتية في الحصيلة الضريبية.



ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الحصيلة الضريبية .  
ح- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز في الحصيلة الضريبية.

#### 6- منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ماهو كائن وتفسير وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات .

#### 7- حدود البحث :

أ- الحدود المكانية : تتمثل في الهيئة العامة للضرائب الواقعة ضمن حدود محافظة بغداد الجغرافية.

ب- الحدود الزمانية : تتمثل بمدة إجراء البحث من ( ) إلى ( ) ، فضلاً عن البيانات الخاصة بالإيرادات المتحققة للهيئة المبحوثة ولل سنوات (2017-2021) .

ت- الحدود البشرية : عينة من العاملين والمدراء في مقر الهيئة العامة للضرائب .

#### 8- وصف مجتمع وعينة البحث :

##### أ- مجتمع البحث :

إذ تمثل مجتمع البحث بالهيئة العامة للضرائب التي تُعد من المنظمات العريقة في البلد بما تمتلكه من مكانة عالية حيث تأسست الهيئة بتاريخ 27 / 2 / 1982 إستناداً إلى قانون وزارة المالية المرقم (92) لسنة 1981، وبقيت الهيئة هي احدى تشكيلات وزارة المالية والتي انشأت نتيجة دمج مديرية الدخل العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة الدخل مع مديرية الواردات العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة العقار وقانون ضريبة العرصات وسميت الهيئة العامة للضرائب إذ حلت محل المديريتين أعلاه .

وقد بلغ مجتمع البحث (450) فرداً من العاملين والقيادات الإدارية ممن لديهم مناصب (مدير قسم ، وكيل مدير قسم أول ، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م.مسؤول شعبة) في كل من الأقسام التالية (كبار المكلفين،الشركات،الإستقطاع المباشر،الرقابة الداخلية،القسم المالي،القسم الإداري،الحاسبة الإلكترونية،التخطيط، القسم القانوني).



**ب- عينة البحث :**

تم إختيار العينة العشوائية من مجتمع البحث والمتمثلة بالمسؤولين والعاملين لعدد محدد من الأقسام التي تم ذكرها وبما يتوافق مع أهداف البحث ، إذ تم توزيع الإستبانة على (102) فرداً ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين وجود إستبانتان غير صالحة فتم إستبعادهما ليصبح حجم العينة النهائي (100) فرداً ، وكما موضح بالجدول الآتي :

**جدول (1) وصف عينة البحث**

ت	التفاصيل	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	النوع	نكر	59	59.0
		انثى	41	41.0
	المجموع		100	100.0
2	العمر	25 - أقل من 30 سنة	11	11.0
		30 - أقل من 40 سنة	46	46.0
		40 سنة فأكثر	43	43.0
	المجموع		100.0	100.0
3	المؤهل العلمي	اعدادية	4	4.0
		دبلوم	11	11.0
		بكالوريوس	73	73.0
		دبلوم عالي	3	3.0
		ماجستير	8	8.0
		دكتوراه	1	1.0
	المجموع		100	100.0
4	الموقع الوظيفي	معاون مدير عام	0	0
		مدير قسم	4	4.0
		وكيل مدير قسم اول	3	3.0
		وكيل مدير قسم ثاني	5	5.0
		مسؤول شعبة	17	17.0
		م مسؤول شعبة	12	12.0
		غير ذلك	59	59.0
	المجموع		100	100.0
5	عدد سنوات الخدمة	اقل من 10 سنوات	16	16.0
		10 - اقل من 20 سنة	42	42.0
		20 - اقل من 30 سنة	26	26.0
		30 سنة فأكثر	16	16.0
	المجموع		100	100.0

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (Spss.)



### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بالإعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.18) (AMOS V.24) تم احتساب عدد من المؤشرات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الوزن المئوي ،معامل الانحدار، معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار (F) .

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

#### 1- بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (الإدارة بالأهداف) :

1	( الجابري ، تغريد رشيد ) ، 2012
عنوان الدراسة	درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعات بغداد، اطروحة دكتوراة .
الهدف من الدراسة	التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في كليات جامعات بغداد من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الأقسام لجامعات ( جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية، الجامعة العراقية ، جامعة النهرين) ، الواقعة في محافظة بغداد .
مجتمع وعينة الدراسة	وتكون مجتمع الدراسة من (490) معاون عميد ورئيس قسم موزعين على الجامعات ، وتكونت عينة الدراسة من (392) معاون عميد ورئيس قسم أي بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة الأصلي .
منهج الدراسة والأداة	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة .
أبرز نتائج الدراسة	إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأنظمة التقليدية بما يساعد على نجاح أداء الكليات في التعليم العالي والبحث العلمي ، وأن هناك إمكانية لتقبل أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال النتائج الإيجابية القوية والتي تعكس تقبل عينة الدراسة لإمكانية تطبيق هذا الأسلوب.
2	2012، (Lfedilichukwu)
عنوان الدراسة	"Management by objectives as an instrument for organizational performance – A case study of first bank PLC, Enugu Main Branch" الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة :دراسة حالة للبنك الأول PLC ، الفرع الرئيسي لاينجو " نيجيريا".
الهدف من الدراسة	التعرف على آفاق ومشاكل الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة في البنك الرئيسي فرع أنجو - نيجيريا ، والتعرف على مدل مشاركة كل من



المدراء والموظفين في وضع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.	
وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك نيجيريا الرئيسي فرع -أنجو والبالغ عددهم (102) موظف ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة .	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة .	منهج الدراسة والأداة
أن المؤسسات التي تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف عادة ما تحقق أهدافها المرسومة كذلك أن المشكلة الرئيسية التي تعيق الإدارة بالأهداف كأداة قياس أداء المؤسسة هو عدم اشراك الموظفين والمكافئات غير الملائمة ، أيضاً أن الإدارة بالأهداف تساعد على العمل المشترك بين الموظفين مما يحقق أهداف المؤسسة.	أبرز نتائج الدراسة
(دراسة شبير ) ، 2015	3
واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير.	عنوان الدراسة
التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	الهدف من الدراسة
تم إختيار (400) شخصاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ( الإسلامية ، الأقصى ، فلسطين ، الأزهر ) .	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة.	منهج الدراسة والأداة
أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (73%) ووجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	أبرز نتائج الدراسة
(Evans-Obinna) ، 2016	4
Management by objective:A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century.	عنوان الدراسة
الإدارة بالأهداف: تقنية التخطيط من أعلى إلى أسفل لإدارة فعالة للمدرسة الثانوية النيجيرية في القرن 21 .	الهدف من الدراسة
تحديد مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في نيجيريا .	مجتمع وعينة الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في ثلاث مناطق تعليمية (اموهيا، وأبا، وأهافيا) في ولاية أوبيا ( Abia ) وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم و (20) مدير.	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة .	منهج الدراسة والأداة
توافق المدراء والمعلمين بأن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة	أبرز نتائج الدراسة



<p>لتحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية، أيضاً تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يعزز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، بالإضافة لذلك يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على رفع مستوى الأخلاق والقيم للمؤسسة، وأن تفويض الصلاحيات يساعد على اكتشاف الموظفين المؤهلين للترقية كما يعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة.</p>	
<p style="text-align: center;">( الخطيب ، محمود يحيى ) ، 2018</p>	5
<p>مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع، رسالة ماجستير .</p>	عنوان الدراسة
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع .</p>	الهدف من الدراسة
<p>وتكون مجتمع الدراسة من مدرء ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة البالغ عددهم (135) شخصاً .</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة.</p>	منهج الدراسة والأداة
<p>وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم وبنسبة % 81,6 ، وأنه توجد علاقة وتأثر ذات دلالة احصائية بين أداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية : تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الاهداف، وخطة العمل، والتغذية الراجعة، والمتابعة والتعديل، والتقييم.</p>	أبرز نتائج الدراسة
<p style="text-align: center;">(الجفيرات) ، 2020</p>	6
<p>درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير.</p>	عنوان الدراسة
<p>التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالكفايات الفنية لديهم من وجهة نظر معلمهم.</p>	الهدف من الدراسة
<p>تم إختيار (303) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية لمحافظة مادبا بطريقة عشوائية خلال الفصل الدراسي الثاني (2019-2020) .</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الإستبانة.</p>	منهج الدراسة والأداة
<p>أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف، والكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا جاءت مرتفعة لكل المجالات ، وأظهرت وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بمجالاتها والكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.</p>	أبرز نتائج الدراسة



2- بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (الحصيلة الضريبية) :

2008. (Gebeyehu)	1
<p>“Tax Audit Practice and its Significance in Increasing Revenue in Ethiopia – The Case of Addis Ababa City Administration”.</p> <p>ممارسة التدقيق الضريبي وأهميته في زيادة الإيرادات في اثيوبيا - حالة اديس بابا إدارة المدينة.</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة وتحليل دور وأهمية التدقيق الضريبي في زيادة الإيرادات الضريبية ، ومدى أهمية التدقيق الضريبي في تعزيز قدرات الإدارة الضريبية .</p>	الهدف من الدراسة
<p>موظفو وكالة إيرادات مدينة أديس أبابا بما في ذلك المدن الفرعية البالغ عددهم (1176) موظف.</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة .</p>	منهج الدراسة والأداة
<p>تواجه سلطات الضرائب في إثيوبيا العديد من تحديات ضخمة يمكن تلخيصها (عدم وجود ثقافة ضريبية ، ضعف المساءلة ، نقص الشفافية، ضعف أداء التدقيق الضريبي، عدم وجود تدقيق ميداني وإقتصار التدقيق الضريبي على العمل المكتبي ،تعديلات ضريبية غير مستقرة، عدم توفر المهارات اللازمة لمعظم الموظفين ) ، مما أدى الى زيادة عمليات التهرب الضريبي وإنخفاض الحصيلة الضريبية .</p>	أبرز نتائج الدراسة
(صافي ، هاشم محمد ) ، 2015	2
<p>دور المحاسب القانوني في تعزيز الحصيلة الضريبية ، رسالة ماجستير .</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة العلاقة ما بين المحاسب القانوني و الدوائر المالية من جهة و من جهة ثانية دراسة العلاقة ما بين المحاسب القانوني و المكلفين و الوقوف على الدور الحقيقي للمحاسب القانوني و أثر هذا الدور على الحصيلة الضريبية .</p>	الهدف من الدراسة
<p>عينة عشوائية من المحاسبين القانونيين في محافظة دمشق بعدد (100) محاسب قانوني .</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة .</p>	منهج الدراسة والأداة
<p>يوجد دور للمحاسب القانوني في سورية في تعزيز الحصيلة الضريبة و يتجلى هذا الدور بالحياد من قبل المحاسب القانوني و بذل العناية المهنية اللازمة للكشف و التقليل من التحريفات الجوهرية وبالتالي الوصول للربح المحاسبي الحقيقي.</p>	أبرز نتائج الدراسة
( محمود، مصطفى قيس ) ، 2017	3
<p>أثر الاعتراض في الحصيلة الضريبية ، رسالة دبلوم عالي معادلة للماجستير .</p>	عنوان الدراسة
<p>إلقاء الضوء على الإعتراض بشكل رئيسي كحالة ناتجة عن مرحلة من مراحل التقدير لل تعرف على المشكلات التي تصاحب عملية الاعتراض ومحاولة وضع تصور لحل هذه المشكلات علمياً وعملياً واثراً في الحصيلة الضريبية.</p>	الهدف من الدراسة



وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في الهيئة العامة للضرائب والبالغ عددهم (205) موظف .	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي الإستقرائي باستخدام الإستبانة .	منهج الدراسة والأداة
أن الإعترضات الضريبية تؤثر في حصيللة الإيرادات الضريبية بشكل كبير وتؤثر أيضاً في الإدارة الضريبية مف خلال زيادة العبء على الموظفين ، وعدم التزام المخمنين بالنسب الضريبية المحددة للشرائح لتحديد ارباح المكلف من دخله المتحقق خلال السنة .	أبرز نتائج الدراسة
2017، (SHANG JIANG)	4
An Empirical Study on China's Regional Tax Revenue Performance . دراسة تجريبية حول أداء الإيرادات الضريبية الإقليمية في الصين .	عنوان الدراسة
العثور على المحددات الرئيسية للتنوع في قدرة الإيرادات الضريبية في الصين ، وتقييم أداء الإيرادات الضريبية في الصين على مستوى المقاطعات ومدى تأثير الإيرادات الضريبية بعدة عوامل منها ( العوامل السكانية ، عدم المساواة في الدخل ، العوامل الحكومية والفساد ) .	الهدف من الدراسة
البيانات الضريبية المستخدمة في هذه الدراسة تغطي الفترة بين عامي 1995 و 2013 في ( 31 ) مقاطعة أو مدينة مستقلة أو بلدية تحت سيطرة الحكومة المركزية مباشرة .	مجتمع وعينة الدراسة
يتم تطبيق المنهج الكمي الاقتصادي القياسي .	منهج الدراسة والأداة
قدرة الإيرادات الضريبية بشكل رئيسي تحددها العوامل الاقتصادية والاجتماعية ، إن ضعف الإيرادات الضريبية بسبب وجود إيرادات من مصادر غير ضريبية، ان نسبة الإيرادات الحالية هي مؤشر أفضل لقياس لأداء الضريبي الحقيقي ، وجود تفاوت إقليمي في حصيللة الضرائب بين المقاطعات نتيجة لوجود تفاوت في جهود الإدارات الضريبية للمقاطعات الصينية .	أبرز نتائج الدراسة
(البيلوي ، محمد غركان) ، 2019	5
أثر إلتزام الشركات المساهمة العراقية بتطبيق المعيار المحاسبي الدولي 12 (ضرائب الدخل) على قياس وتحديد الوعاء الضريبي وزيادة الحصيللة الضريبية ، إطروحة دكتوراه	عنوان الدراسة
الوقوف على الآثار المترتبة عن تطبيق معيار المحاسبة الدولي على المستوى الداخلي والخارجي في الشركات المساهمة العراقية وتحقيق أهدافها من خلال إستعراض دوره في تحديد الوعاء الضريبي وزيادة الحصيللة الضريبية .	الهدف من الدراسة
عينة الدراسة تتضمن البيانات المالية لبعض الشركات المساهمة العراقية البالغ عددها (8) شركات وللسنوات من (2015-2018).	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإستنباطي والإستقرائي.	منهج الدراسة والأداة
أن المعيار المحاسبي الدولي رقم (12) (ضرائب الدخل) وتطبيقاته في إجراءات التحاسب الضريبي من أفضل الوسائل الفنية في جعل النظام الضريبي في العراق أكثر مرونة في تحديد الوعاء الضريبي وقياسه والذي من شأنه أن يزيد الحصيللة الضريبية .	أبرز نتائج الدراسة



## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف

للتغلب على المشاكل الإدارية دأب الباحثين والإداريين على ايجاد أساليب ونظم إدارية تتوافق ومتطلبات المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها من خلال منهج إداري متكامل ولعل ابرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف التي تعتمد على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والعاملين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء.

وتشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف، لعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقييم، والمتابعة، والإدارة بالأهداف تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار من المشاركة وتعزيزها، والعمل الجماعي التعاوني القائم على الفهم المشترك من قبل المشاركين (شبير ، 2015: 11) ، فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات إذ تقاس فاعلية نجاح الإدارة بمدى قدرتها على تحقيق ما تم رسمه من خطط وأهداف ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيس لكل موارد المنظمة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصيح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل من خلال الاستفادة المثلى من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية (العمرو، 2013: 109)، يحظى هذا الأسلوب باهتمام وتركيز كبيرين إنطلاقاً من أن نجاح تطبيقه يساهم ويساعد الوحدات الإدارية المتنوعة على السير قدماً بخطوات أكثر سرعة نحو التطور وزيادة الكفاءة الإنتاجية، رغم أن حقيقة السلطة في الوحدات الإدارية المختلفة تتبع من مجلس إدارة هذه الوحدات كما أنها ذات اتجاه واحد في معظم الأحوال إلا أن تنفيذ المهام من



أجل الحصول على النتائج يتطلب المشاركة في هذه السلطات بدرجة متفاوتة بين جميع العاملين (توفيق، 2008: 4).

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف إذ لم يكن هناك تعريفاً محدداً له من قبل الباحثين والكتاب وذلك تبعاً لإختلاف آرائهم الفكرية ووجهات نظرهم بشأنها فعرفها (Drucker, 1986 : 294) أنها (عملية إدارية يتكامل فيها أفراد المؤسسة ويوجهون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وإنجازها وبموجب ذلك تتخذ الإدارة بالأهداف كمنهج للعمل الإداري) ، ويرى (الحريري ، 2012: 26) هي (العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة) ، وعرفها (رضا، 2014 :120) على أنها (هي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف، وزيادة رقابة المرؤوسين على عملية اتخاذ القرار) ، أما (بني سلامة، 2018: 10) فيعرفها (إستراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الإبتكار والتطوير وتحقيق الذات الإنسانية لكل فرد يعمل في المنظمة وتحرير العاملين من معظم القيود والمعوقات والإجراءات التي تقيد إبتكارهم) ، في حين كان تعريف (Okolocha,2020: 1470) لها (هي عملية التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها ووضع جداول زمنية محددة لتحقيق الأهداف النهائية وتقييم الأداء ضمن الجدوال الزمنية المحددة سلفاً ، وهي عملية تعاونية يتم بموجبها تحديد واجبات ومسؤوليات كل مدير ومرؤوس ضمن مبدأ الإلتزام والمشاركة لجميع المستويات الإدارية) .

**ثانياً : المقومات الإدارية والتنظيمية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف في القطاع العام:**  
تساهم المقومات الإدارية والتنظيمية والسلوكية في نجاح نظام الإدارة بالأهداف ، ومن أهم هذه المقومات الواجب توفرها هي (Locke & Latham 2002: 717) (Fri,2007:33) (Euske&McFillen,2009:16) (العمـــــايرة ، 2012 : 175-178) (ارحيميو ، 2015 : 34) (قـدري ، 2015: 482-483): والتي يُظهرها الشكل التالي :



شكل (2) المقومات الادارية والتنظيمية اللازمة لنجاح الادارة بالاهداف

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على ما ذكر من مصادر .

1. **التهيئة المبدئية لأخذ بنظام الإدارة بالأهداف** : من المفترض قبل إحداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، فمن غير السليم إطلاق إدخال الإدارة بالأهداف وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة له.
2. **الإدارة الذاتية اللامركزية**: وهذا يتطلب شرطان أساسيان هما: الرقابة الذاتية، والإدارة الجماعية، أن الرقابة الذاتية تتم من خلال تشجيع الفرد على مراقبة ومحاسبة نفسه بنفسه من خلال مدى انجازه وتحقيقه للأهداف المطلوبة منه والتي تم التوافق عليها مسبقا بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. **النظرة الإدارية المتكاملة**: الإدارة بالأهداف أسلوب إداري مصمم لتوفير التكامل بين الأهداف التنظيمية من خلال اسهام العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. **فهم ومساندة المسؤولين لهذا النوع من أساليب الإدارة (قبول المدراء)**: على الإدارة العليا في المنظمة أن توفر الظروف والإمكانيات المادية والبشرية الكافية ، إذ من المهم وبشكل أساسي أن يتقبل المديرين عقلياً الإدارة بالأهداف كبرنامج جيد أو واعد.



5. **تدريب الكوادر الإدارية :** يعتبر تدريب المديرين والعاملين أمراً مهماً لتحقيق التنفيذ الناجح للإدارة بالأهداف، يجب أن يتلقى المدراء تدريباً مناسباً في فلسفة الإدارة بالأهداف وأن يكونوا في وضع يسمح لهم بدمج التقنية مع الفلسفة الأساسية للمنظمة.
6. **الالتزام التنظيمي :** لا ينبغي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كشعار فقط تستخدمه المنظمات، ولكن يجب أن تستند إلى الدعم النشط والمشاركة والتزام المديرين بتحقيق ما تم الإلتزام به .
7. **تخصيص الوقت والموارد الكافية:** يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف المصمم جيداً من ثلاث إلى خمس سنوات من التشغيل قبل أن يقدم نتائج مثمرة ، وأضافة أنه يجب تخصيص الوقت والموارد المناسبة وتدريب الأشخاص بشكل صحيح على فلسفة هذا الإسلوب الإداري .
8. **توفير أقصى معلومات ممكنة :** يجب أن يكون لدى الرؤساء والمرؤوسين معلومات منتظمة متاحة لهم حول مدى تقدم أداء هدف كل مرؤوس، علاوة على ذلك ينبغي تقديم جلسات تقييم الأداء المنتظمة وتقديم المشورة والتشجيع للمرؤوسين من خلال زيادة الأجور والترقيات يوفرهم حافزاً كافياً لتحقيق ذروة الأداء .
9. **التصميم والتركيز على التغيير:** نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم بل يعني أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق وخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة وإعادة الحيوية والنشاط للمديرين فيها.
10. **الاهتمام بالنتائج :** التركيز على النتائج وردود الافعال هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف، فإذا تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خاطئة فإن كل شيء آخر سينهار.
11. **وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف وبين النظم الإدارية الأخرى :** مثل نظام الموازنة، ونظم تقييم الأداء، والتنمية الإدارية، ونظام الأجور والمكافآت، أن عدم وجود مثل هذا التكامل يجعل نظام الإدارة بالأهداف مصدراً للصراع ومتعارض مع النظم الأخرى .

### **ثالثاً: أبعاد الإدارة بالأهداف :**

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد الإدارة بالأهداف ، إذ يوجد تباين حول نوع وعدد الأبعاد التي تتضمنها ، وهذا يعود للآراء والتوجهات العديدة في تشخيص عدد ونوع تلك الأبعاد التي تتناسب مع بيئة عمل المنظمات المختلفة، إضافة الى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب القيام بالكثير من الجهد والعمل من قبل ادارة المنظمة والعاملين فيها وبمختلف الجوانب، لذلك فقد تم إختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وهي كل من ( تحديد الأهداف ، المشاركة ،وضع خطة عملية ،



المراجعة الدورية والرقابة الذاتية ، تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز ، دعم الإدارة العليا )  
وكما يلي :

### 1- تحديد الأهداف :

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والعمود الفقري لها وذلك لأن الأهداف تحدد الغايات المراد الوصول إليها والبرامج التي يفترض استخدامها لغرض تحقيقها، ويجب اعتماد هذه الأهداف في الواقع على جميع المستويات داخل الإدارة ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف محددة ، لأنها نقطة الانطلاق في التخطيط، وتحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية، وتبرز أهميته كونه يحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، ويحدد الوقت، وأساليب التقييم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف، ونوع الإنجاز، لذلك يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، وأن يكون واقعياً ومتوافقاً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، وأن يتضمن عناصر رئيسة في قياسه، وهي: الزمن، والكم، والكيف، والكلفة (الخضير، 2016: 314).

### 2- المشاركة :

يؤكد هذا البعد على إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والصراحة في مناقشة المشكلات والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية، ويمكن القول ان الفكرة هنا تقوم على الشراكة بين الإدارة والموظفين في تحديد الأهداف وبيان الوسائل اللازمة لتقييم الأداء والحصول على أفضل النتائج، ويقصد بالمشاركة تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياته إزاءها بوعي وحماس ذاتي (الخفيفي، 2020: 14).

### 3- وضع خطة عملية :

يهتم هذا البعد في تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها في البعد الاول ، إذ يجب على المدراء والعاملين وضع خطة واضحة ومختصرة والاتفاق على الأهداف والغايات التي يجب تحقيقها بدقة ووضوح ، وعلى



الرغم من أنه قد يتم البدء في إعداد الخطط على مستويات إدارية عالية في المنظمة إلا أنه يجب أيضاً توصيلها إلى العاملين في المستويات الإدارية كافة في المنظمة والسماح لهم بإبداء رأيهم في تطويرها منذ البداية وبما ينسجم مع التغيرات التي تحصل في البيئة، ولأن هؤلاء العاملين دائماً ما يملكون معلومات قيمة ومهمة تساهم في عملية تطوير المنظمة ورسم الخطط العملية وتنفيذها فإن مساهمتهم فيها أمراً بالغ الأهمية . (Mulollia:2018:98)

#### 4- المراجعة الدورية والرقابة الذاتية:

المراجعة هي " عملية تضمن تقدم الأعمال في الاتجاه الصحيح " أو هي " التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المعمول بها لتحديد نقاط الضعف أو الخطأ من أجل تقييمها ومنع تكرارها" (Khader:2021:1826).  
وبما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة بين الإدارة والعاملين فعلى الجميع تحمل المسؤولية في ظل نجاح مشترك ، مما يوجب على كل فرد تركيز جهوده لإنجاز الأهداف الموكلة إليه ، وهنا يبرز دور الرقابة الذاتية للعاملين لمراقبة أدائهم بأنفسهم دون الاعتماد على طرف خارجي للتأكد من الإنجاز بدقة ، لأن الفرد هو مكن العمل الرقابي ويجب ان يولد فيه الشعور بأنه رقيب على نفسه قبل أن يكون تحت رقابة جهة خارجية بصورة مستمرة (توفيق ،2008:47).

#### 5- تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز :

ان عملية تقييم الأداء في حقيقتها هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المتحققة والتي تؤدي في النهاية الى إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة ، ومن هنا ندرك أن عملية إصدار الحكم لابد و أن يترتب عليها نتيجة تتعلق و ترتبط بهذا العامل من ترقية أو حاجة إلى تنمية هذا العامل وتطويره مهنيًا ووظيفيًا نتيجة رداءة الانجاز لأمر مختلف، مثل عدم معرفة الموظف بالمهام و الواجبات المطلوبة منه سواء في شكل نتائج متوقعة أو عدم قدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه نتيجة لقلة التدريب أو التعليم أو بسبب عدم توفر الحوافز المشجعة، أو عدم وجود دعم مناسب لتحقيق الأهداف، أو نتيجة للقصور في الإشراف، أو بسبب عدم واقعية الأهداف الموضوعه وغيرها من الأسباب(عياصرة،2008:103).

#### 6- دعم الإدارة العليا:



ويقصد بدعم الإدارة العليا على أنه " حرص الإدارة العليا للمنظمة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة" أو هو " الحاجة الى وجود قيادة تعطي الأولوية لتطبيق أنظمة التخطيط والمشاركة للجميع داخل المنظمة ضمن إستراتيجية شاملة تتضمن إختيار الإسلوب المناسب للتطبيق وتأمين الدعم المالي المطلوب" وبذلك فإن دعم الإدارة العليا يمثل الإنطلاقة وقوة الدفع اللازمة للإدارة بالأهداف بإعتبارها عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل العملية الإدارية بصفة عامة، ونظام الإدارة بالأهداف بصفة خاصة، إذ تعد الإدارة العليا محور العملية في جميع جوانبها وأبعادها، وبدون مساهمتها الفعالة لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق أي نظام أو جني ثماره المتعددة (خشبة وآخرون، 2014: 3).

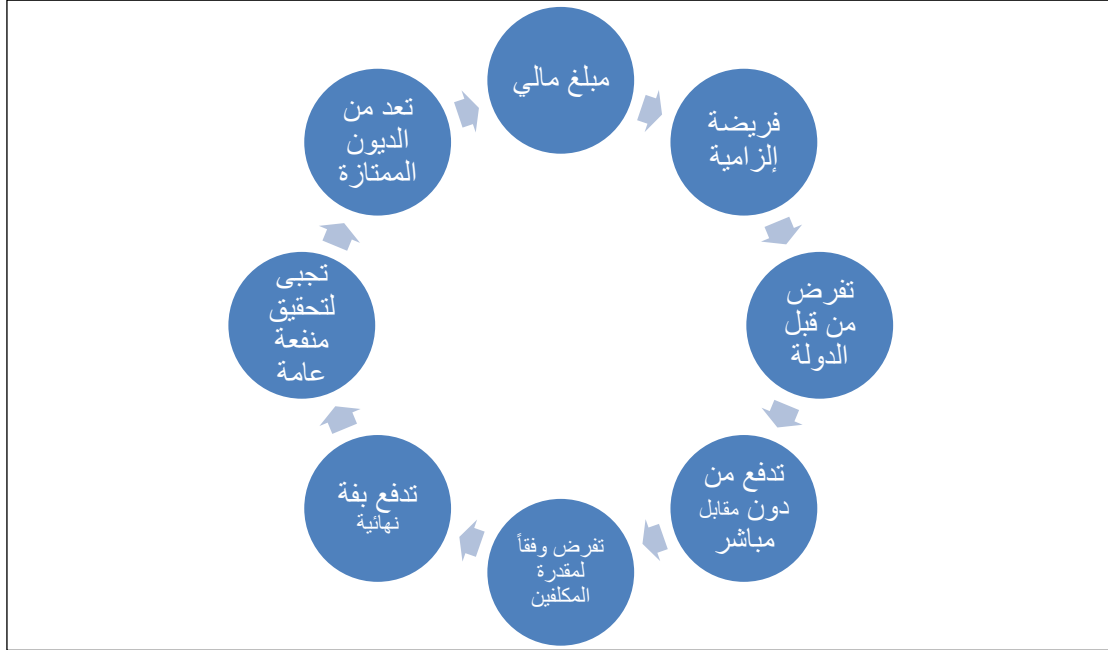
#### رابعاً: مفهوم الحصيلة الضريبية

إحتلت الحصيلة الضريبية مكانة متميزة بين مختلف مصادر الإيرادات العامة للدولة بإعتبارها مورد مالي لاغنى عنه لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة ، ومن هنا نشأت قاعدة (وفرة حصيلة الضرائب) أي إتساع مطرح الضريبة بحيث تشمل جميع الأشخاص الطبيعيين والإعتباريين للوصول إلى دخولهم الحقيقية والتحاسب عنها مع تقليل نفقات الجباية بحيث يكون الإيراد الضريبي مرتفعاً (الخطيب، شامية، 2012: 152)، أيضاً دعم الموازنة العامة لعددها إحدى الأدوات المهمة للسياسة المالية والإقتصادية للدولة ، ومقياس لنجاح أدوات الضريبة المستعملة في أي نظام ضريبي ضريبي إذ أنها نتاجه النهائي الذي يسهم في تغطية النفقات العامة التي تهدف إلى تحقيق التنمية والرفاهية (خضير ، 2018: 5) .

تعرف الحصيلة الضريبية " هي مجموع المبالغ التي تحصل عليها الدولة من خلال فرض الضرائب المختلفة في نظامها الضريبي" (سلطان، 2015: 11) ، كما عرفها (بوزيد، 2015: 147) " هي تحويل قيمة الضريبة من ملكية المكلف بدفعها إلى ملكية الخزينة العمومية بواسطة مجموعة من الإجراءات الإدارية والتقنية المحددة مسبقاً " أما (صبري، 2018: 62) فعرفها " هي المبالغ التي تحصل من قبل الإدارة الضريبية بفرض الضرائب على الاشخاص الطبيعيين، والمعنويين الخاضعين لها قانوناً في أية دولة في مدة زمنية معينة

#### خامساً: خصائص الضريبة :

تتميز الضريبة عن غيرها الإيرادات العامة للدولة بعدد من الخصائص هي :



**الشكل (3) خصائص الضريبة**

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على ما ذكر من مصادر

- 1- **الضريبة مبلغ مالي:** إذ يجب أن يتم دفع الضريبة من قبل دافعي الضرائب القانونيين في صورة نقود، وليس في أي شكل آخر من أشكال السلع والخدمات والتي قد يكون دافع الضريبة مستعداً لتقديمها بمعنى أنها تعارض الدفع العيني (Dris,2017:18) .
- 2- **الضريبة فريضة إلزامية:** يتم فرض الضريبة وجبايتها بشكل جبري وإلزامي فلا يترك للأشخاص حرية دفعها من عدمه، فهي بذلك تختلف عن التبرعات التي تدعو الدولة إليها وتحث المواطنين على دفعها مما يعني أنها ليست منحة أو هبة أو مساعدة اختيارية كما تتميز عن الإيرادات الأخرى كالرسوم والقروض إذ أن الضريبة تفرض بقرار من جانب واحد من السلطة المالية (نور و آخرون، 2008: 13) .
- 3- **الضريبة تفرض من قبل الدولة:** توفر الحكومة وسائل الراحة الأساسية لنمو المجتمع وتطوره مما يمكنها من الإشراف الفعال على الشؤون الإنسانية في مساحة جغرافية معينة، إذ تعد الضريبة فريضة مالية تفرضها الدولة أو من ينوب عنها أو من يمثلها من الأفراد والهيئات العامة، وتقوم الإدارة الضريبة بتنفيذ إرادة السلطة العامة ولا يحق لها إلا جباية وتحصيل الضرائب المسموح بها قانوناً من قبل السلطات المختصة (Emmanuel,2021:102).



- 4- **تدفع الضريبة من دون مقابل مباشر:** لا يعتمد دفع الضرائب من قبل المواطنين على قيام الحكومة بتقديم الخدمة المناسبة أو المباشرة لهم، على إفتراض أن المساهمة في الإيرادات العامة التي يقدمها دافعو الضرائب قد لا تكون مساوية للمزايا التي يتمتع بها المواطنون، وبذلك لا تفرض الحكومة ضريبة على المواطنين نتيجة الخدمات المقدمة إنما تجسيدا لمبدأ سيادة وسلطة الدولة وحققها في فرض الضرائب بغرض تمويل إنفاق تلك الحكومة وكوسيلة لتنفيذ سياستها المالية (Ogundipe,2021:261).
- 5- **تفرض الضريبة وفقاً لمقدرة المكلفين:** عند تحديد الضريبة التي ينبغي على المكلف دفعها للسلطة المالية لا يقاس مايجب عليه دفعه بمدى انتفاعه بالخدمات العامة وإنما بحسب مقدرة التكلفة (المقدرة النسبية على الدفع) تطبيقاً لقاعدة العدالة الضريبية (الريبيدي والحاج ، 2014 :17).
- 6- **تدفع الضريبة بصفة نهائية :** أي أن الضريبة غير قابلة للإسترداد فهي ليست أمانة أو ودیعة یستردها صاحبها فيما بعد مادامت فرضت على المكلف و دفعت بشكل سليم يتفق و أحكام القوانين الضريبية وتعليماتها(خصاونة،2010: 85).
- 7- **تجبي الضريبة لتحقيق منفعة عامة:** لا تفرض الضريبة مقابل نفع خاص تقدمه الدولة للمكلف، إنما لتحقيق منفعة عامة يستفيد منها كل أفراد المجتمع دون استثناء لتمويل نفقات الدولة المختلفة(علام،2012: 14).
- 8- **یعد دين الضريبة من الديون الممتازة:** للضريبة أولوية على غيرها من ديون الممول ولايسبقه في ذلك اي دين آخر سوى المصروفات القضائية(حمدي،2015: 130) .

#### سادساً: العوامل المؤثرة في الحصيلة الضريبية :

ترتبط الحصيلة الضريبية وتتأثر بالعديد من العوامل التي تحدد مسارها وهي :

- 1- **التهرب الضريبي :** ويقصد به " ترتيب شؤون دافع الضرائب بطريقة تجعل مسؤوليته الضريبية مخفضه أو إنعدام إلتزامه بدفع الضريبة على الإطلاق اي هي ظاهرة يحاول الممول عدم دفع الضريبة كلياً أو جزئياً "، فهي أفعال غير قانونية تتضمن إستخدام الغش والإحتيال ويتم اللجوء إليها عمداً من قبل دافع الضرائب ليبرئ نفسه من العبء الضريبي مما يسبب الضرر في إمكانية تنفيذ البرامج الحكومية المختلفة نتيجة إنخفاض الأموال التي يتم تحصيلها عن طريق الضرائب وهذا ما يطلق عليه التهرب غير المشروع كما لو امتنع المكلف عن تقديم الاقرار الضريبي أو أن



يتخلص من جزء من الضريبة عندما يقدم إقراراً لا يتفق وحقيقة المركز المالي او بالإمتناع عن دفع الضريبة للخرينة بعد تقديرها (Chrichan de la Rey,2020:6).

**2-توسيع قاعدة المكلفين:** تختلف أعداد المكلفين الخاضعين للضريبة من دولة إلى أخرى بحسب التشريع الضريبي لتلك الدول وإختلافه فيما بينها، ففي دولة ما تعفى بعض مصادر الدخل مثل الدخل الزراعي في حين تقوم دولة أخرى بإخضاع هذا المصدر إلى الضريبة ، ويرى صندوق النقد الدولي أنّ على الدول المنضوية تحته لابد عليها ان توسع نطاق الضريبة لتشمل الدخل المتحقق من القطاع الزراعي والخدمي والصناعي وغيرها من القطاعات الأخرى، ولأنّ بعض الدول ولاسيما النامية التي تمتاز باتساع نشاط القطاع الزراعي الذي يمثل أهم دخل لتلك الدول إلا أن الضريبة لا تمس هذا القطاع لأسباب تتعلق بدعم القطاع الزراعي وهذا ما نلاحظه في كثير من الدول العربية مثل مصر والسودان والعراق وغيرها من الدول، فمثلاً إن الضرائب لا تفرض على القطاع الزراعي في العراق على أساس تشجيعه ، على الرغم من ان فرض الضريبة على هذا القطاع يعني زيادة الإيرادات الضريبية لما يمثله هذا القطاع من نسبة كبيرة في الهيكل الاقتصادي للدول النامية (حمد، 2019: 51).

**3-درجة الوعي الضريبي :** ويمكن تعريف الوعي الضريبي على أنه " إستعداد دافعي الضرائب للوفاء بالتزاماتهم الضريبية والاعتراف بها وقياسها ودفعها والوفاء بها على أساس طوعي على النحو المحدد ووفقاً للقوانين واللوائح" ، فهو أحد العوامل التي غالباً ما تكون مطلوبة لتعزيز السلوك الطوعي من خلال دراية المكلف بواجباته وأهمية الدور الضريبي للتطور والنمو المجتمعي عن طريق بناء موقف ينطوي على وجهات النظر والمعتقدات والمنطق والمعرفة التي تؤثر في نزعة الفرد للتصرف مما يساعد المكلف في معرفة قيمة دفع الضريبة والامتثال لأحكام الضرائب، فإذا ما أصبح المجتمع أكثر وعياً وطاعة للقوانين الضريبية فإنه سيؤثر على زيادة عائدات حصيلة الضرائب المحلية، ويتم ذلك من خلال قيام السلطات المالية بنشر المعرفة وتفعيل التنشئة الإجتماعية الضريبية عبر مجموعة من الوسائل والطرق مثل الكتيبات أو الإعلانات أو المدونات ووسائل الاعلام المرئية والمسموعة عن طريق



التتقيف الضريبي لتوضح كيفية دفع الضريبة واهميتها ، من جهة أخرى إذا كان دافع الضرائب يعرف فقط قوانين الضرائب ولا يفهمها ولا يتبعها ، فهذا يعني أنه لا يزال يتمتع بمستوى منخفض من الوعي الضريبي (Novita Adam,2021:10).

**4-السعر الضريبي :** يعد أحد العوامل ذات التأثير في زيادة الحصيلة الضريبية اي ان العلاقة طردية بينهما فكلما إزداد السعر الضريبي أدى الى إرتفاع الحصيلة الضريبية مع بقاء العوامل المؤثرة في السعر الضريبي ثابتة ومنها : الوضع الاقتصادي للدولة (انكماش، ازدهار، تضخم) ونوع المادة الخاضعة للضريبة ، وامكانية سداد العبء الضريبي ( الكرخي ، 2012 : 75 ).

**5-الهيكل الاقتصادي للدولة :** تؤثر طبيعة هيكل الاقتصادي للدولة في المقدرة التكليفية العامة، ففي الدول الزراعية تقل المقدرة التكليفية عنها في الدول الصناعية نتيجة لإخفاض النسبي في مستوى الدخل للدول ذات النشاط الزراعي، وأزدياد حجم الاستهلاك الذاتي نتيجة ضآلة حجم الدائرة الاقتصادية، وقلة رؤوس الأموال وإمتياز الدخل الزراعي بإعفاء شبه كامل مما يؤدي إلى إنخفاض الطاقة الضريبية ومن ثم الحصيلة الضريبية(الكرخي, 2012: 78) .

**6-كفاءة الإدارة الضريبية :** كلما كانت الادارة الضريبية قوية وفعالة وكفوءة كلما قلت فرص التهرب من دفع الضريبة ويتم ذلك من خلال خلق إدارة قادرة على الوصول والتوغل في البيئة الضريبية بكفاءة عالية، وعلى عكس ذلك قد تشوه الادارة الضريبية أفضل الأعمال والقوانين التشريعية الضريبية لذلك فإن إصلاح نظام القانون الضريبي ينبغي ان لا يتجاوز الجهاز الإداري، لأن نجاح التشريع مكفول بنجاح من يطبقه، وعليه يتطلب الأمر السعي دائماً لزيادة كفاءة وقدرة موظفي السلطة المالية كأن يكون المخمن الضريبي متخصصاً في تخمين إيرادات فئة معينة من المكلفين كالأطباء والصيادلة فقط حتى يتمكن من الوقوف على ثنايا هذه المهنة والإيرادات والدخول التي يمكن أن يحققها هؤلاء ومتابعة شؤونهم الضريبية بدقة من خلال سلطات الفحص والرقابة التي منحت للإدارة الضريبية (صبار، 2009: 333-334).



7- استخدام تكنولوجيا المعلومات : قدمت تكنولوجيا المعلومات خدمات كبيرة للجهاز الضريبي فلا يمكن إخفاء أهميتها ومدى قيامها بمهام عديدة بسهولة ودقة وكفاءة عالية، إذ يتم الإعتماد على أجهزة الحاسوب وملحقاته في تلافي عيوب الإدارة الفنية بعجزها عن اللحاق بالتوسع الكبير في النشاط الاقتصادي وتزايد أعداد المكلفين (ابراهيم، 2006: 144).

8- الحالة المعاشية لموظفي السلطة الضريبية : يتطلب هذا الأمر تخصيص المقابل المادي الذي يكفيه لإشباع مختلف متطلبات ومستلزمات الحياة الضرورية، ويمكن بذلك تجنب وقوعه في الإنحراف والفساد المالي الذي يضر بالخزينة العامة ويؤثر بإنخفاض الحصيلة الضريبية في حال قبول موظف الإدارة الضريبية المغريات المادية المقدمة إليه من قبل المكلفين بغرض تمرير نواياهم السيئة لغرض التهرب من دفع الضريبة (الكرطاني، 2016: 64) .

### المبحث الثالث

#### الجانب العلمي

أولاً: : واقع الإيرادات العامة في العراق :

يضم جانب الإيرادات في الموازنة العامة عدد من مصادر الإيرادات والتي توجي بأنها تركز على تشكيلة من هذه المصادر، إلا أن الواقع يُشير إلى هيمنة أحد المصادر على حساب تدني إسهام بقية المصادر الإيرادية بشكل واضح ، ولهذا السبب يعاني الإقتصاد العراقي من عدم الفاعلية في التصدي للتقلبات الإقتصادية الدورية والنتيجة من مشاكل عديدة يأتي في مقدمتها الإعتماد شبه المطلق على الإيرادات النفطية وإنخفاض المصادر الأخرى ، وبذلك فإن الإقتصاد العراقي يميل الى كونه أحادي الجانب نظراً لما يتميز به من خصائص الإقتصاد الريعي مما جعله عرضة للصدمات خصوصاً تلك المتمثلة بإنخفاض الطلب العالمي على صادرات النفط الخام او إنخفاض أسعاره، مما يؤكد إن إدارة المالية العامة في العراق تعاني منذ أمد بعيد من مشاكل عدة في جانبها الايرادي الأمر الذي أفضى إلى عدم فاعليتها التصحيحية والتمويلية الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في المسار العام لها بأسرع وقت ممكن وتبني



إستراتيجيات مالية فاعلة على المديين القصير والطويل وتوسيع تشكيلة الإيرادات العامة سواء من خلال تنمية مصادر إيراداتها التقليدية او من خلال ايجاد مصادر إيرادية جديدة .

ويوضح الجدول (2) الإيرادات المتحققة للسنوات (2017-2021) وكالاتي :

(المبالغ بالملايين)

الإيرادات متنوعة أخرى	الإيرادات ضريبية	الإيرادات نفطية	الإيرادات إجمالية	السنة
5,970	6,279	65,155	77,422	2017
5,264	5,686	95,619	106,569	2018
4,336	4,014	99,216	107,566	2019
4,033	4,718	54,448	63,199	2020
9,205	4,535	95,270	109,010	2021

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات وزارة المالية دائرة المحاسبة

وسيتم قياس نسبة المساهمة (النسبة المئوية) التي هي عبارة جزء من الكل يتم التعبير عنه كرقم يقع بين (0-100)، لكل نوع من أنواع تلك الإيرادات بالمقارنة مع الإيرادات الإجمالية عن طريق المعادلة التالية :

$$100 \times \frac{\text{الإيراد الجزئي}}{\text{الإيراد الكلي}}$$

والجدول الآتي يبين نسبة مساهمة الإيرادات النفطية والضريبية والأخرى والمتنوعة الى الإيرادات الإجمالية .



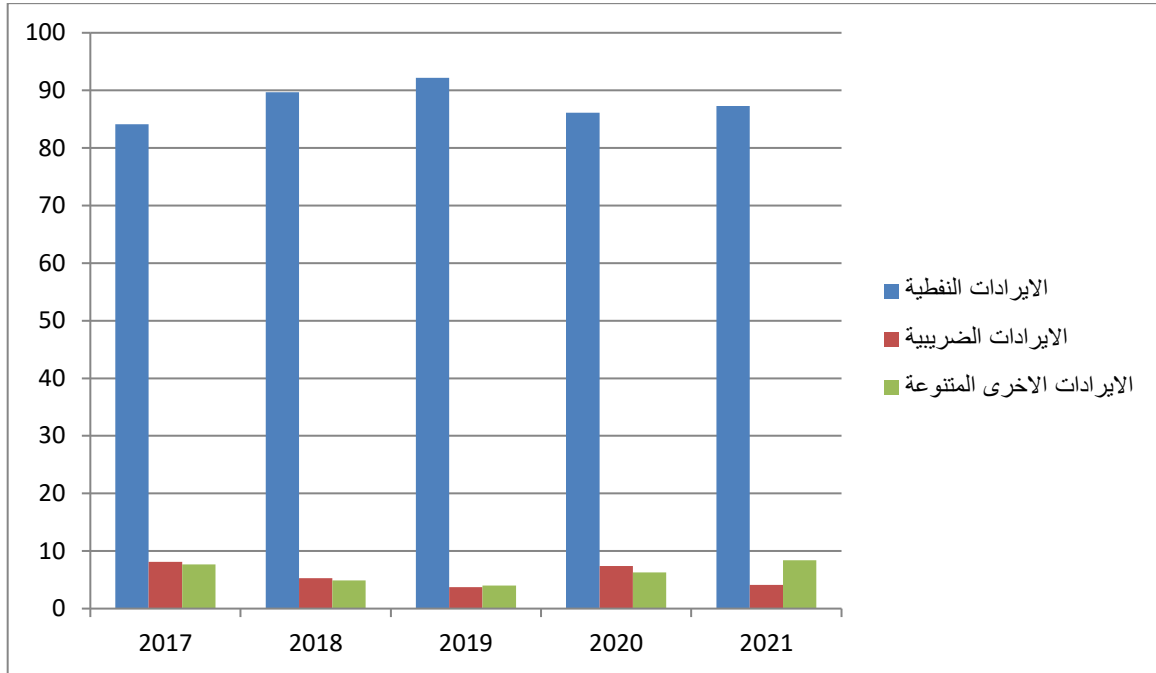
**جدول (3)**

نسبة المساهمة للإيرادات

السنوات	الإيرادات الإجمالية	الإيرادات النفطية	نسبة المساهمة	الإيرادات الضريبية	نسبة المساهمة	الإيرادات الأخرى والمتنوعة	نسبة المساهمة
2017	77,422	65,155	% 84,1	6,279	% 8,1	5,970	% 7,7
2018	106,569	95,619	% 89,7	5,686	% 5,3	5,264	% 4,9
2019	107,566	99,216	% 92,2	4,014	% 3,7	4,336	% 4
2020	63,199	54,448	% 86,1	4,718	% 7,4	4,033	% 6,3
2021	109,010	95,270	% 87,3	4,535	% 4,1	9,205	% 8,4

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على البيانات من وزارة المالية

يتضح من الجدول (3) أن الإيرادات النفطية هي الأعلى مساهمة من الإيرادات الضريبية والإيرادات الأخرى نسبة إلى الإيرادات الإجمالية وبصورة واضحة جداً ولجميع السنوات إذ بلغت أعلى نسبة مساهمة في سنة (2019) بنسبة بلغت (92,2%) أما أدنى نسبة فكانت في سنة (2017) إذ بلغت (84,1%) ، أما فيما يخص إيرادات الحصيلة الضريبية فقد شكلت نسب متدنية جداً في جميع السنوات المشار إليها (2017-2021) فكانت أعلى نسبة مساهمة لها في الإيرادات الإجمالية خلال سنة (2017) بنسبة (8,1%) في حين بلغت أدنى مساهمة لها في سنة (2019) بنسبة (3,7%) ، كما أن الإيرادات الأخرى والمتنوعة كانت متدنية أيضاً كحال الإيرادات الضريبية فبلغت أعلى نسبة مساهمة وصلت إليها في سنة (2021) بنسبة (8,4%) أما أقل نسبة مساهمة فكانت (4%) في سنة (2019)، ورغم إنخفاض مساهمة الإيرادات الأخرى والمتنوعة فقد كانت مساهمتها في الإيرادات العامة أعلى من الإيرادات الضريبية في كل من سنة (2019) وسنة (2021) ، ويوضح الشكل (4) نسبة المساهمة لأنواع الإيرادات المذكورة مقارنة بالإيرادات الكلية .



شكل (4)

نسب المساهمة لأنواع الإيرادات بالمقارنة مع الإيرادات الإجمالية  
المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات وزارة المالية دائرة المحاسبة

### ثانياً : إختبار مقاييس البحث :

يعرض هذا المبحث الإختبارات الخاصة لأداة البحث الرئيسية ( الإستهانة) وكما يلي :

#### 1- : إختبارات صدق الاستبانة : وتتضمن :

أ . **الصدق الظاهري** : تم عرض الإستهانة على عدد من السادة المحكمين وذوي الإختصاص ، والبالغ عددهم (15) محكماً، والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، وقد تم إجراء التعديلات وفقاً لأرائهم وملاحظاتهم وبما يتناسب مع أهداف البحث .

#### ب. **صدق المحتوى** :

إذ تم إعتماد طريقة المقارنة الطرفية لمجموع أسئلة الإستهانة وترتيبها تصاعدياً، وقسمت إلى قسمين وتم أخذ (27%) من الطرف الأعلى والأدنى لإختبار الفرق بين متوسطي الطرفين، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.748) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (52)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.675) ، مما يدل أن هناك فرقاً



دالاً معنوياً بين متوسطي الطرفين الأعلى والأدنى، وهذا يشير إلى أن المقياس صادق، أي انه قادر على التمييز بين الإجابات.

### 3. الصدق البنائي التوكيدي :

ويهدف إلى التعرف على صدق البناء لمقياس المتغيرات الرئيسة والأبعاد الخاصة بالبحث ويتم ذلك عن طريق إعتقاد التحليل العاملي التوكيدي التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis) ويرمز له اختصاراً (CFA) ، وكالآتي :

#### (أ). الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الإدارة بالأهداف :

تم اجراء الصدق العاملي التوكيدي لمتغير الإدارة بالأهداف باستخدام البرنامج الجاهز (AMOS v.24) واستحصلت النتائج كما في الجدول (11) والذي يوضح مؤشرات مطابقة الانموذج المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإدارة بالأهداف.

جدول (4) يوضح مؤشرات المطابقة لنموذج الإدارة بالأهداف

المؤشر	المدى الامثل	القيمة
قيمة مربع كاي	ان تكون معنوية	1945.321
درجة الحرية	اي قيمة	931
نسبة مربع كاي الى درجة الحرية	لا تتجاوز (5) جيدة	0.209
CFI مؤشر المطابقة المقارن	يتراوح بين (0.9 - 1)	0.91
TLI مؤشر توكر - لويس	يتراوح بين (0.9 - 1)	0.94
RMSEA الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	يتراوح بين (0 - 0.08)	0.03

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الرنامجين (SPSS v.18) و (AMOS v.24)

Sarce :Everitt, Brian S,(2010), " Multivariable Modeling and Multivariariate Analysis for The Behavioral Sciences", CRC press, Taylor& Francis,6000, Broken,Sound Barkway NW, Suite 300,Boce RATON,USA,211.

من ملاحظة الجدول ( ) أعلاه يتضح أن متغير الإدارة بالأهداف قد حقق المعايير المطلوبة جميعها وبالتالي يمكن اجراء التحليل العاملي وفقاً لطريقة الامكان الأعظم.

#### (ب). الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الحصيلة الضريبية :

لأجل إعتقاد مقياس متغير الحصيلة الضريبية تم احتساب المؤشرات التي ذكرت سلفاً وكما يلي:



جدول (5) مؤشرات المطابقة لنموذج الحصيلة الضريبية

المؤشر	المدى الامثل	القيمة
قيمة مربع كاي	ان تكون معنوية	466.242
درجة الحرية	اي قيمة	209
نسبة مربع كاي الى درجة الحرية	لا تتجاوز (5) جيدة	2.23
CFI مؤشر المطابقة المقارن	يتراوح بين (0.9 - 1)	0.91
TLI مؤشر توكر - لويس	يتراوح بين (0.9 - 1)	0.91
RMSEA الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	يتراوح بين (0 - 0.08)	0.04

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج Spss V.18

من ملاحظة الجدول أعلاه يتضح ان متغير الحصيلة الضريبية قد حقق المعايير المطلوبة جميعها وبالتالي يمكن إجراء التحليل العملي وفقاً لطريقة الامكان الاعظم .

**ثالثاً : اختبار فرضيات البحث :**

يهدف هذا المبحث الى اختبار وتحليل علاقة التأثير فيما بين المتغير المستقل (الادارة بالأهداف) وابعادها والمتغير التابع (الحصيلة الضريبية)، وذلك عبر استخدام عدد من الأدوات الاحصائية وعبر البرنامج الاحصائي (SPSS) وكما يلي :

1- اختبار **الفرضية الرئيسية** للبحث والتي تنص ( **يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية** ) ، فقد تم قياسها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta_i X_i$$

إذ تستعمل هذه المعادلة لبيان كيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، وتم الاستعانة باختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحسوبة، فضلاً عن استعمال معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار التباين الذي تفسره أبعاد الادارة بالأهداف والمتمثلة ب (تحديد الأهداف، المشاركة، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية والرقابة الذاتية، دعم الادارة العليا، تقييم الاداء والمحاسبة على الانجاز) في الحصيلة الضريبية ، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وكما موضح في الجدول (4):



**جدول (6) قيم معاملات التأثير بين أبعاد الإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية**

المعاملات					المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار Beta	الحد الثابت A	أبعاد الإدارة بالأهداف X	Y
دال معنوياً	0.69	223.73	0.83	0.14	تحديد الأهداف	الحصيلة الضريبية
دال معنوياً	0.70	231.12	0.84	0.45	المشاركة	
دال معنوياً	0.56	124.50	0.75	0.61	وضع خطة عملية	
دال معنوياً	0.76	313.09	0.87	0.25	المراجعة الدورية والرقابة الذاتية	
دال معنوياً	0.63	168.96	0.80	0.42	دعم الإدارة العليا	
دال معنوياً	0.68	212.31	0.83	0.49	تقييم الأداء والمحاسبة على الانجاز	
دال معنوياً	<b>0.78</b>	<b>356.28</b>	<b>0.89</b>	<b>0.04</b>	<b>أجمالي الإدارة بالأهداف</b>	
<p>قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.98) ومستوى معنوية (0.05) = 3.93            قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.98) ومستوى معنوية (0.01) = 6.90</p>						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (29) وجود تأثير إجمالي المتغير المستقل ( الإدارة بالأهداف ) في المتغير التابع (الحصيلة الضريبية) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (356.28) وهي أكبر من الجدولية البالغة (3.93) و (6.90) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01) على التوالي ، كما استطاع المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) ان يفسر ما نسبته (78%) اي اكثر بقليل من ثلثي إجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم المتغير التابع (الحصيلة الضريبية) في الهيئة المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (22%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير الإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية كالتالي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.04 + (0.89) \text{ الإدارة بالأهداف}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.89)، بأن زيادة الاهتمام نحو ممارسة الإدارة بالأهداف في الهيئة العامة للضرائب بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضاً في الحصيلة الضريبية بمقدار (89%)، بذلك نستنتج **قبول الفرضية الرئيسية الثانية** والتي تنص على انه **( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف في الحصيلة الضريبية).**

2- اختبار فرضيات التأثير الفرعية :



أ. اختبار **الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف في الحصيلة الضريبية) ، إذ يتضح من الجدول (29) إن وجود تأثير لبعد تحديد الأهداف في الحصيلة الضريبية ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (223.73) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و (6.90) ولكلا مستوي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي ، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (69%) اي اكثر بقليل من ثلثي إجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم الحصيلة الضريبية في الهيئة المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد تحديد الأهداف في متغير الحصيلة الضريبية كالاتي :

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.14 + (0.83) \text{ تحديد الأهداف}$$

إذ تُشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.83)، على أن زيادة في بعد تحديد الأهداف بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في متغير الحصيلة الضريبية بمقدار (83%)، وبهذا يتم قبول **الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف في الحصيلة الضريبية).

ب. اختبار **الفرضية الفرعية الثانية** والتي تنص ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة في الحصيلة الضريبية) ، تُبين نتائج الجدول (29) الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد المشاركة في متغير الحصيلة الضريبية، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة بلغت (231.12) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و (6.90) على التوالي ولكلا مستوي المعنوية، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (70%) اي اكثر بقليل من ثلثي إجمالي التغيرات في قيم المتغير المعتمد (الحصيلة الضريبية) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (30%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد المشاركة في متغير الحصيلة الضريبية كالاتي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.45 + (0.84) \text{ المشاركة}$$

إذ تعني قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.84)، أن زيادة في بُعد المشاركة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير الحصيلة الضريبية بنسبة (84%)، وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول **الفرضية الفرعية الثانية** والتي تنص ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة في الحصيلة الضريبية) .



ج . اختبار **الفرضية الفرعية الثالثة** تنص ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لوضع خطة عملية في الحصيلة الضريبية) ، اظهرت نتائج الجدول (29) وجود تأثير لُبعد وضع خطة عملية في متغير الحصيلة الضريبية ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والت (124.50) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و(6.90) ولكلا مستويي المعنوية (05،0) و(0.01) على التوالي ، وتعطي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) انطباعاً عن تفسير بُعد وضع خطة عملية ما نسبته (56%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم متغير الحصيلة الضريبية وهي **اقل** نسبة مفسرة استطاع احد ابعاد الادارة بالأهداف تفسيرها مقارنة بالأبعاد الاخرى، أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد وضع خطة عملية في متغير الحصيلة الضريبية كالآتي :

$$\text{الحصيلة الضريبية} = (0.61) + (0.75) \text{ وضع خطة عملية}$$

إذ تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.75) إلى أن زيادة في بُعد وضع خطة عملية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في متغير الحصيلة الضريبية بمقدار (75%)، وبذلك نستنتج قبول **الفرضية الفرعية الثالثة** والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لوضع خطة عملية في الحصيلة الضريبية).

د . اختبار **الفرضية الفرعية الرابعة** تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمراجعة الدورية والرقابة الذاتية في الحصيلة الضريبية) ، يتضح من نتائج الجدول (29) وجود تأثير لُبعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية في متغير الحصيلة الضريبية، لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (313.09) اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و(6.90) ولكلا مستويي المعنوية (05،0) و (0.01) على التوالي، وتعطي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تفسير بُعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية ما نسبته (76%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم متغير الحصيلة الضريبية وهي **اكبر** نسبة استطاع احد ابعاد الادارة بالأهداف تفسيرها في قيم الحصيلة الضريبية، أما النسبة المتبقية والبالغة (24%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية في متغير الحصيلة الضريبية كالآتي :

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.25 + (0.87) \text{ المراجعة الدورية والرقابة الذاتية}$$



اذ تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.87) إلى أن زيادة في بعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير الحصيلة الضريبية بمقدار (87%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمراجعة الدورية والرقابة الذاتية في الحصيلة الضريبية).

هـ. اختبار **الفرضية الفرعية الخامسة** تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لدعم الإدارة العليا في الحصيلة الضريبية) ، أظهرت نتائج الجدول (29) وجوداً لتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد دعم الادارة العليا في متغير الحصيلة الضريبية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (168.96) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و(6.90) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، واستطاع بُعد دعم الادارة العليا أن يفسر ما نسبته (63%) اي ما يقارب ثلثي إجمالي التغيرات في قيم متغير الحصيلة الضريبية وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (37%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد دعم الادارة العليا في متغير الحصيلة الضريبية كالآتي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.42 + (0.80) \text{ دعم الادارة العليا}$$

إذ تعني قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.80)، أن زيادة في بُعد دعم الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير الحصيلة الضريبية بنسبة (80%)، وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لدعم الإدارة العليا في الحصيلة الضريبية).

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز في الحصيلة الضريبية) ، تُشير نتائج الجدول (29) الى وجود تأثير لبعد تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز في متغير الحصيلة الضريبية، لكون قيمة (F) المحسوبة بلغت (212.31) وهي اكبر من الجدولية البالغة (3.93) و(6.90) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01) على التوالي ، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) لُبعد تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز ما نسبته (68%) وهي اكبر بقليل من ثلثي إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم متغير الحصيلة الضريبية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (32%) فتعزى إلى متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج

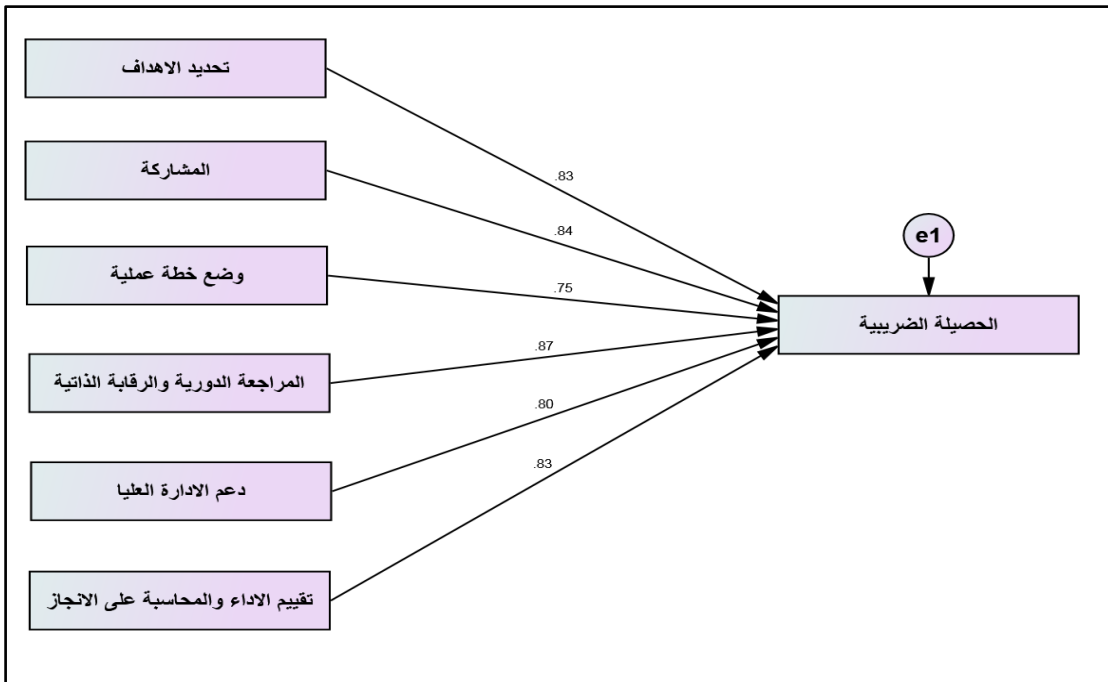


البحث، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز في متغير الحصيلة الضريبية كالآتي:

$$\text{الحصيلة الضريبية} = 0.49 + (0.83) \text{ تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز}$$

إذ تُشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.83)، أن أي زيادة في بُعد تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير الحصيلة الضريبية بنسبة (83%)، وبناءً على ما تقدم يتم **قبول الفرضية الفرعية السادسة** والتي تنص **(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز في الحصيلة الضريبية)**.

إجمالاً ونظراً لتحقيق قبول ست فرضيات فرعية من اصل ست فرضيات (اي قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية) ، والشكل (5) يُبين علاقة التأثير بين أبعاد الإدارة بالأهداف والحصيلة الضريبية .



الشكل (5) علاقة التأثير بين أبعاد الإدارة بالأهداف والحصيلة الضريبية



### المبحث الرابع

#### الإستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الإستنتاجات :

بالإستناد إلى ماورد في الجانب النظري والعملية من نتائج متعلقة بمتغيري البحث والفرضيات الرئيسية والفرعية تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية :

1- تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي باتت ضرورة على المنظمات أن تكيف وضعها ونظامها الإداري وفقها ، حيث تعتمد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج، وزيادة الفعالية الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وتقديم خدماتها على أتم وجه ، كما تؤكد على دمج أهداف المؤسسة ومع أهداف الأفراد العاملين فيها.

2- أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالأهداف مجتمعة في الحصيلة الضريبية بلغت نسبتها (78%) ، وهذا يعطي مؤشراً إلى أن زيادة الحصيلة الضريبية مرهوناً بمدى تطبيق الهيئة لأبعاد الإدارة بالأهداف .

3- حاز بُعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية بالحصصة الأكبر من حيث نسبة التأثير في الحصيلة الضريبية ، وهذا يُوضح أن أكبر نسبة من التغييرات التي تطرأ في الحصيلة الضريبية تعود إلى الإلتباع أو الممارسة الدقيقة لبُعد المراجعة الدورية والرقابة الذاتية في الهيئة ، أما بُعد وضع خطة عملية فقد حظي بأقل نسبة تأثير في الحصيلة الضريبية .

4- حصل متغير الإدارة بالأهداف بإهتمام نسبي متوسط لمختلف أبعاده ، إذ إن ترتيب أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المبحوثين في الهيئة بحسب درجة أولويتها وأهميتها بصورة تنازلية هي (تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا ، وضع خطة عملية ، المراجعة الدورية والرقابة الذاتية ، المشاركة ، تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز ) .

5- إن اتفاق المبحوثين بشأن فقرات متغير الحصيلة الضريبية كانت بدرجة متوسطة متأثراً ذلك من خلال التأييد الغير مرتفع لمرتكزات مهمة للحصيلة الضريبية تخص الخدمات الضريبية والتخمين والجباية والتحاسب والحصص الضريبي .



6- شكلت إيرادات الحصيلة الضريبية نسب متدنية جداً مقارنة بالإيرادات الإجمالية في جميع السنوات المبحوثة (2017-2021) فكانت أعلى نسبة مساهمة لها في الإيرادات الإجمالية خلال سنة (2017) بنسبة (8,1%) في حين بلغت أدنى مساهمة لها في سنة (2019) بنسبة (3,7%).

7- إفتقار الهيئة إلى آلية شفافة لتقييم الأداء ومتابعة الإنجاز مثل وجود بطاقة متابعة تسجل عليها البيانات بشكل شهري لتقادي تأخر العاملين في إتمام المهام المكلفين بها، وبالتالي فإن الإدارة الضريبية قد تلجأ في كثير من الأحيان إلى طرق تقييم لا تكون مرتبطة بشكل مباشر مع تحقيق الأهداف والنتائج وإنما متأثره بالعنصر البشري والعلاقات الإجتماعية داخل الهيئة

8- لاتضع الإدارة الضريبية أهدافاً واضحة ومحددة وواقعية قابلة للتنفيذ للمرحلة المستقبلية بصورة كافية مع عدم تبني أهداف مبتكرة تنمي من الإيرادات الضريبية للهيئة ، مما يعكس الحاجة إلى صياغة أهداف واضحة وسهلة ومتجددة يستوعبها جميع العاملين بعيداً على المبالغة والعشوائية وفي إطار محددات تساعد على تحقيقها.

9- إنخفاض مشاركة العاملين في تصميم خطط عمل واضحة قابلة للتنفيذ في الأقسام والفروع الضريبية والتي تعزى الى إحتكار بعض القيادات الإدارية في الهيئة برسم الخطط التنفيذية دون غيرهم، الأمر الذي يضعف دافعية بقية العاملين نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي قد لا تكون ملائمة للواقع دائماً .

10- الضعف النسبي من قبل الإدارة العليا في مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم وفق المعايير المتفق عليها، وفي التحري عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على الإمكانيات والقدرات المطلوبة، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام دون تحيز في الأقسام والفروع الضريبية .

#### ثانياً : التوصيات :

سيتم ذكر مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد الهيئة المبحوثة في زيادة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وإرتفاع الحصيلة الضريبية فيها وكما في الآتي :



- 1- تبني أسلوب الإدارة بالأهداف بمختلف أبعادها كأسلوب عمل في الهيئة المبحوثة وتوفير بيئة إدارية ومناخ التنظيمي مناسب وملئم يزيد من ممارستها ويضمن جني الثمار الإيجابية لها وفق منهاج عمل منظم.
- 2- أهمية إيجاد قنوات اتصال وتواصل مفتوحة ومستمرة بين الإدارة العليا للسلطة الضريبية والعاملين في الهيئة لتقديم المقترحات والمبادرات والأفكار التي تنمي من كفاءة العمل الضريبي.
- 3- العمل على تفعيل نظام للحوافز في الهيئة وتوفير التخصيصات المالية الكافية لها ، مع تشجيع ومكافأة المنجزين لأهدافهم وفق المعايير المتفق عليها.
- 4- أن تعمل الإدارة الضريبية على تقييم أداء العاملين فيها من خلال مدى إنجازهم للأهداف المطلوبة منهم، عبر أساليب حديثة ومناسبة لتقويم الأداء، بحيث تستند هذه الأساليب على معايير ثابتة تشمل الشكر والترقيات والعقوبات المادية والمعنوية.
- 5- تبني أهداف ضريبية واضحة ومحددة ودقيقة وقابلة للتنفيذ يستوعبها جميع العاملين وتساعدهم على إنجاز أعمالهم على الوجه المطلوب بعيداً على المبالغة والعشوائية وفي إطار محددات تساعد على تحقيقها.
- 6- تعزيز وزيادة مشاركة المرؤوسين وإعطائهم المزيد من الثقة من قبل الإدارة الضريبية في فيما يتعلق بصنع القرار وتحديد الأهداف ورسم خطط العمل وإطلاعهم عليها قبل اعتمادها، وذلك من خلال إشراكهم ومساهماتهم في وضع بنود هذه الأهداف والخطط الضريبية وتحديد الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذها.
- 7- إجراء عمليات الحصر أو المسح الضريبي بصورة مستمرة لما في ذلك من أهمية في توسيع القاعدة الضريبية وإخضاع أكبر قدر من المكلفين للتحاسب الضريبي إذ تعتبر من أهم الوسائل التي يتم عن طريقها مكافحة التهرب الضريبي وتحقيق أكبر حصيلة ضريبية ممكنة
- 8- إعادة النظر بالقوانين والتشريعات الضريبية النافذة لتتناسب مع التطورات والمستجدات الاقتصادية في البيئة العراقية لتصبح أكثر وضوحاً وشفافية وعدالة على ان تكون متضمنة على فقرات ونصوص تُفعل وتزيد من العقوبات الرادعة والكافية لمكافحة التهرب الضريبي وتعالج وتنظم عمليات الشراء والتجارة الإلكترونية بأحكام ضريبية ملائمة .



9- العمل على تبني وسائل الدفع الالكتروني الحديثة الممكنة التطبيق في جباية الضريبة وتحصيلها والتخلي عن التحاسب الضريبي بالطرق التقليدية مما يوفر الكثير من الوقت والجهد ويبسط من إجراءات التحصيل، كأن يتم قبول سداد مبلغ الضريبة عن طريق بطاقات الدفع المصرفية على سبيل المثال .

10- الإهتمام بنشر ثقافة الوعي الضريبي وتبصير المكلفين بدور الضريبة وأهميتها في تحقيق أهداف مالية وإقتصادية وإجتماعية تهم جميع أفراد المجتمع ، ويتم ذلك عن طريق إستحداث برامج إذاعية وتلفزيونية وتفعيل إستخدام مواقع التواصل الاجتماعي مع عقد المؤتمرات والحلقات النقاشية والتعليمية تفعيل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

**المصادر :**

**المصادر العربية :**

**أولاً: الكتب**

1. توفيق، عبد الرحمن) 2008 ( : "الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف"، الطبعة الأولى ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، مصر .
2. الحريري، محمد سرور ( . 2012. ) . الإدارة الحديثة " الاسس العلمية والتطبيقية . عمان، الأردن :دار البداية ناشرون وموزعون.
3. حمدي ،سمير صلاح الدين، المالية العامة، منشورات زين الحقوقية، الطبعة الأولى،بيروت ، لبنان ، 2015.
4. خصاونة ، جهاد سعيد ، علم المالية العامة والتشريع الضريبي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 .
5. خضير ، عوض فاضل اسماعيل، ايرادات الدولة الضريبية منظور مقارن عراقي - عربي، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية،بغداد،العراق ،2018.نعم
6. الخطيب، خالد شحاذة و شامية، أحمد زهير، (2012). "اسس المالية العامة"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
7. الريدي، محمد علي والحاج ،محمد سعيد ، المحاسبة الضريبية ، ط 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي ،صنعاء، اليمن، 2014 .
8. رضا،هاشم حمدي.(2014). الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ،دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
9. علام، احمد عبد السميع. (2012). "المالية العامة المفاهيم والتحليل الاقتصادي والتطبيق"، الطبعة الاولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر .



10. العميرة، محمد حسن (2012) مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن.
11. العمرو، إبراهيم هيم علي(2013). الإدارة والإدارة التربوية ،الطبعة الأولى ،دار البداية، عمان، الأردن.
12. قدري ،محمد.(2015).إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، الطبعة الثانية ، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر .
13. نور، عبد الناصر وعدس، نائل حسن والشريف، عليان، الضرائب ومحاسبتها، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
14. عياصره ،معن محمود.(2008).القيادة والرقابة والإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### د- البحوث والدوريات:

15. إبراهيم، هناء إسماعيل.(2006). دور الإدارة الضريبية في مكافحة ظاهرة التهرب الضريبي، بحوث مؤتمر الإصلاح الضريبي(132- 151)، وزارة المالية ، الدائرة الاقتصادية. ، بغداد، العراق.
16. حمد ، ناهض نجم ،(2019)، الحوكمة ودورها في زيادة الحصيلة الضريبية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،المجلد ( 14 ) العدد، (49) .
17. خشبة ،ناجي و عجوة،أحمد و محجوب إبراهيم.(2014). مدى توافر دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP ) ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،جامعة المنصورة، تخصص إدارة الأعمال ،مصر،المجلد(38)، العدد(1):1-21 .
18. الخضير، رنا بنت عبدالرحمن محمد.(2016).واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث،الأردن،المجلد(5)،العدد(4):337-386.
19. الخفيفي، مبروكة عبدالله.(2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية: دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،الجزائر،المجلد(2)، العدد(2):7-32.
20. سلطان،حسام حميد،(2015)،نظام الرقابة الداخلية في الهيئة العامة للضرائب ودوره في زيادة الحصيلة الضريبية ،مجلة دراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،المجلد( 10 ) ، العدد ( 31 ) ، العراق .



21. صبار، معتز علي، (2009)، التهرب الضريبي في العراق وطرق معالجته، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، جامعة القادسية، العدد (2)، المجلد (2)، العراق .

#### هـ- الرسائل و الاطاريح :

22. ارحيمو ،عائشة سليم.(2015).متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب، رسالة ماجستير، جامعة دمشق،كلية التربية . نعم
23. بني سلامة، دعاء وصفي.(2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير ،الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا،الأردن.
24. بوزيد، سفيان ،(2015)،عوائد التحصيل الضريبي ومساهمتها في الميزانية العامة للدولة - دراسة حالة ،اطروحة دكتوراة ، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
25. الديلاوي، محمد غركان هانس خليل. (2019). "اثر التزام الشركات المساهمة العراقية بتطبيق المعيار المحاسبي الدولي 12 (ضرائب الدخل) على قياس وتحديد الوعاء الضريبي وزيادة الحصيلة الضريبية"، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،نعم
26. الجابري، تغريد رشيد .(2012). درجة تطبيق الادارة بالاهداف وعلاقتها بمستوى اداء عمداء كليات جامعات بغداد،اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية ابن رشد -الإدارة التربوية ، العراق .
27. الجفيرات،بثينة يعقوب.(2020).درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج،الأردن .
28. الخطيب، محمود يحيى.(2018). مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ، ماجستير إدارة أعمال ،فلسطين .
29. شبير،محمد توفيق.(2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،كلية التجارة،غزة .
30. صافي ، هاشم محمد (2015). دور المحاسب القانوني في تعزيز الحصيلة الضريبية ، رسالة ماجستير ،جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد ، قسم المحاسبة ، سوريا .
31. صبري، زينه فاضل ، (2018) ، اثر استخدام الاجراءات التحليلية في تعزيز ثقة ومصداقية القوائم المالية المقدمه للإدارة الضريبية، بحث مقدم للحصول على الدبلوم العالي المعادل للماجستير ،تخصص الضرائب ،جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.



32. الكرخي، حسام حميد سلطان،(2012)، نظام الرقابة الداخلية في الهيئة العامة للضرائب ودوره في زيادة الحصيلة الضريبية، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في تخصص الضرائب، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.
33. الكرطاني ، خلدون سلمان ، (2016) ، التزام مراقب الحسابات بقواعد السلوك المهني وأثره على الحصيلة الضريبية(بحث تطبيقي في عينة من الشركات المسجلة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب)، دبلوم عالي معادل للماجستير ، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، تخصص ضرائب ،جامعة بغداد ، العراق .
34. محمود،مصطفى قيس ، (2017) ، اثر الاعتراض في الحصيلة الضريبية، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في تخصص الضرائب ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد.

### ثانياً : المصادر الاجنبية

#### A- Books

1. Drucker, Peter,(1986), The Practice of Management, New York: Harper and Brothers, Prevod: Praksa rukovodjenja, Zagreb, Panorama.

#### B- Thesis's & Studies:-

2. Dris, Tarik, Management des risques fiscaux des entreprises exerçant dans un environnement fiscal Algérien lié au cadre déclaratif, Mémoire Magister en sciences économiques, Option management des entreprises, Université Mouloud, Tizi ousou, Algeria,2017.
3. MESFIN GEBEYEHU,(2008), TAX AUDIT PRACTICE AND ITS SIGNIFICANCE IN INCREASING REVENUE IN ETHIOPIA THE CASE OF ADDIS ABABA CITY ADMINISTRATION, ADDIS ABABA UNIVERSITY, FACULTY OF BUSINESS & ECONOMICS, DEPARTMENT OF ACCOUNTING.
4. SHANG JIANG,(2017), An Empirical Study on China's Regional Tax Revenue Performance, A thesis submitted to the University of Gloucestershire, Degree of Doctor of Philosophy in Economics.
5. Ifedilichukwu, U., (2012), "Management by Objectives as an Instrument for Organizational Performance–A Case Study of First Bank PLC, Enugu Main Branch", Unpublished MBA dissertation, University of Nigeria, Nigeria.



**C– Periodicals& Journals:**

6. Onoja Eneche Emmanuel,(2021), Tax Revenue and Nigeria Economic Growth, European Journal of Economics and Business Studies, Department of Accounting, Faculty of Management Sciences, Kogi State, University Anyigba, Volume 7, Issue 2
7. Samson Ogundipe,(2021), Effect Of Tax Revenue On Foreign Debt In Nigeria, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 11, Issue 10, ISSN 2250–3153.
8. Novita Adam,(2021), Can Tax Knowledge, Tax Awareness and Socialization Increase Taxpayer Compliance, Jurnal Economic Resources, Gorontalo Province, Indonesia, 3(2), 9 – 15.
9. Euske, K. and McFillen, J. (2009) Satisfaction and performance implication of employee performance for and control over measures used in performance evaluation. Ohio State Work Paper Series, 79–13. Columbus: College of Administrative Science, the Ohio State University.
10. Enis Mulollia,(2018), Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, Future Business Journal, University of Prishtina.
11. Abdzaid Khader,(2021), The effect of management by objectives on improving job performance: (An exploratory study of a sample of Iraqi international airports), REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION, Mustansiriyah University, Tourism College /Iraq.
12. Evans–Obinna, R. (2016, 4). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. International Journal Of Education, Learning and Development, 3(12), pp. 70 – 81.