مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتوسيع القاعدة الضريبية – دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين
اسم الكاتب: مجدي وائل الكبجي، ساندي جواد الهيموني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9038
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:53 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد B

المجلد 16، العدد 2
ربيع الثاني 1441 هـ / ديسمبر 2019 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

ديسمبر 2019م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 16 العدد 2 (B)
https//:doi.org/10.36394/jhss/16/2B/17

ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتوسيع القاعدة الضريبية- دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

مجدي وائل الكبجي
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة
رام الله - فلسطين

ساندي جواد الهيموني
وزارة المالية والتخطيط
رام الله - فلسطين

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى دوائر ضريبة الدخل، ووسائل توسيع القاعدة الضريبية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تم توزيعها على جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية الحاصلين على صلاحيات مأمور تقدير والبالغ عددهم (135) موظفا، وقد تم استرداد (96) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضريبة الدخل كانت متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين توسيع القاعدة الضريبية والمتمثلة بـ (الحد من التهرب الضريبي، تخفيض وتسهيل الإجراءات، تشجيع الالتزام الطوعي، زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة، زيادة الوعي الضريبي). وقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات من أهمها: وضع آليات لدى دوائر ضريبة الدخل في فلسطين مفصلة وواضحة ومحددة بإطار زمني ومتابعة لتنفيذها لتوسيع القاعدة الضريبية من خلال الحد من التهرب الضريبي وتخفيض وتسهيل الإجراءات وتشجيع الالتزام الطوعي وزيادة الوعي الضريبي.

الكلمات الدالة: ممارسات القيادة الإستراتيجية، توسيع القاعدة الضريبية.

المقدمة:

إن تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية يعتبر من أهم التوجهات الإدارية في العصر الحديث، سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص، وتبرز الحاجة لهذا التوجه نظرا للتحديات والتغيرات المتسارعة في الظروف المحلية والدولية والتي تفرض ضرورة إجراء التحسين والتطوير المستمر في بيئات العمل لكي تتوافق مع المتطلبات الديناميكية لأسواق السلع والخدمات، وحتى يمكنها تحقيق الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية والحد من نقاط الضعف ومواجهة مخاطر وتحديات البيئة المحيطة، ويمكن النظر للقيادة الإستراتيجية في ظل التصنيف الحديث للموارد الاقتصادية باعتبار أنها من الموارد والمدخلات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات (Sameera & Waqar،2011 ; عبده، 2014) نظرا للدور الحيوي للقيادات الإستراتيجية الفعالة في إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة تساهم في تحقيق التغيير الإستراتيجي وزيادة عائداتها والنمو في الأسواق.

وتعد الضرائب المورد المالي الأساسي للحكومات في الاقتصاديات الحديثة، وتشكل ضريبة الدخل القسم الأكبر من الإيرادات الحكومية، وهي بالتالي إحدى أدوات السياسة المالية الهامة التي تؤثر على وتيرة ونمو نشاط القطاع الخاص والاقتصاد الوطني بشكل عام، وفي فلسطين وفي ظل خصوصية حالة الاقتصاد الفلسطيني وخضوعه للظروف السياسية، من هنا نشأت علاقة غير ودية بين الموظفين والمكلفين، ومن هنا فإن مؤسسة الضريبة الحالية والمسؤولة عنها السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني من العديد من المشكلات المتعلقة بعدم وضوح الرؤية الضريبية لدى المواطنين، نظراً لعدم اكتسابهم للثقافة الضريبية في الفترات السابقة (اشتيه، 2008: 23)،(سلامين ودقه ، 2014) ونتيجة لذلك لم تستطع الإدارة الضريبية بناء التواصل الإيجابي مع المكلفين (العكاوي، 2006: 181).

مشكلة الدراسة:

لم تقتصر أثار التغييرات السريعة التي تحدث في البيئة العالمية على بيئة المنظمات الخارجية، بل امتدت اثارها الى بيئتها الداخلية، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة أو إخفاقها مرهون بقيادته الإستراتيجية عبر ممارسات إدارة المنظمة لأبعاد القيادة الإستراتيجي والتي يترتب عليها البحث، عن رؤية وتفكير أشمل ينجم عنه توجها إستراتيجيا يحدد من خلاله توجهات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها.

وتنقسم الموارد التمويلية للسلطة الفلسطينية إلى إيرادات ضريبة وإيرادات غير ضريبية، وتنقسم الإيرادات الضريبية بدورها إلى ضرائب مباشرة وضرائب غير مباشرة. الضرائب المباشرة ممثلة بضريبة الدخل التي لم تتجاوز مساهمتها في الأعوام الخمس الأخيرة (2008 – 2012) حاجز 7 % من إجمالي الإيرادات الضريبية. أما في عام 2013 ارتفعت إلى 8% ولكنها انخفضت 2014 إلى 7%. ويرجع ضعف مساهمة ضريبة الدخل في الإيرادات الضريبية إلى مشكلة التهرب الضريبي. وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في الاجابة عن سؤال الدراسة الرئيس،

ما علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هنالك علاقة بين التوجه الإستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية؟
2. هل هنالك علاقة بين استثمار القدرات الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية؟
3. هل هنالك علاقة بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع القاعدة الضريبية؟
4. هل هنالك علاقة بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وتوسيع القاعدة الضريبية؟
5. هل هنالك علاقة بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وتوسيع القاعدة الضريبية؟
6. هل هنالك علاقة بين التعليم المستمر وتوسيع القاعدة الضريبية؟
7. ما هي أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على الممارسات الإستراتيجية للقيادات الادارية وعلاقتها بتوسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل، وما تشكله من فائدة للعديد من الجهات مثل الإدارة العامة لضريبة الدخل والمكلفين والباحثين. كما تطرح الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها، توصيات لمساعدة الإدارة العامة لضريبة الدخل في كيفيه الاستفادة من أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في توسيع القاعدة الضريبية وذلك من خلال الحد من التهرب الضريبي، وزيادة الوعي الضريبي، والالتزام الطوعي لدى المكلفين، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإيرادات الضريبية وزيادة موارد الخزينة العامة، كما تعتبر من الدراسات القليلة والتي تناولت موضوع الدراسة في البيئة الفلسطينية (حسب علم الباحثين).

الإطار النظري والدراسات السابقة، الفرضيات:

- **مفهوم القيادة الإستراتيجية :** تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (Upperelations) التي طوّرت من طرف (Vera & Crossa) ، 2004 :223وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف وخبرة وقيم وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية. وإن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية Sosik etal، (48: 2005). وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الاستقرار المالي قصير المدى (Wanasika، 2009:11). وقد عرف (النفار، 2015 : 45) القيادة الإستراتيجية بأنها « القيادة القادرة على وضع تصور إستراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير

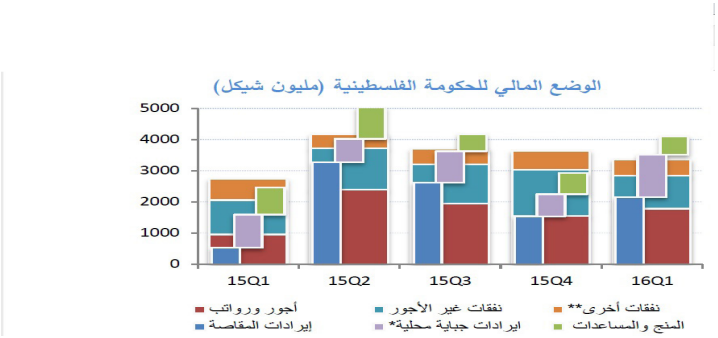
بالكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستويين المحلي والدولي». وعليه فان القيادة الإستراتيجية هي المسئولة عن نجاح المنظمات أو فشلها(يونس، 2012 : 38 - 39)، والقادة الإستراتيجيون هم المسئولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسئولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي، بهدف تطوير المنظمات.

- **ممارسات القيادة الإستراتيجية:** إن القيادة الإستراتيجية الفعالة تتطلب مجموعة من الممارسات التي يجب على القائد الإستراتيجي ممارساتها(Mungonge، 2007)،(عواودة والزيود، 2014)،(أبو حجير، 2014)،Phipps & Burbach) ، (2010، هي كما يلي:

1. **تحديد التوجه الإستراتيجي**: تشير إلى وضع الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله(جاد الرب ، 2012 : 73)،(الزعبي، 2010: 37).
2. **استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:** والتي تشير إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها(عزمي، 2010 : 79).(صالح ، 2015).
3. **تنمية وتطوير رأس المال البشري:** على القائد الإستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (جوهرة ،2014 : 28)Boal & Schcltz ،(2007:412 .
4. **تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:** تعد من أولويات عمل القائد الإستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، والتعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل(جوهرة ، 2014 : 28)،(Sosik & etal، 2005 : 48)،(النفار، 2015 : 56).
5. **تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:** يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها(الفيحان، جلاب، 2006 : 8).
6. **التعلم المستمر:** فقد عرفه (العصيمي، 2006 : 3) بأنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.
7. **خلاصة الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية:** يبين الشكل التالي رقم (1) خلاصة الوضع المالي للحكومة (حجم الإيرادات العامة والمنح مقارنة بحجم النفقات العامة).

الشكل (1) : الوضع المالي للسلطة الفلسطينية 2015 - الربع الأول 2016 (مليون شيكل)

شيكل(1) (سلطة النقد الفلسطينية، 2014 : 9).



يظهر الشكل (1) أن حجم إيرادات الجباية المحلية (الإيرادات الضريبية وغير الضريبية) لم تغط في أغلب الأحيان حجم الإنفاق على بند غير الأجور. كذلك يلاحظ أن المنح والمساعدات الخارجية ساهمت في تخفيض العجز في الربع الرابع 2015، وفي بعض الأحيان أدت إلى تحقيق فوائض مالية لدى الحكومة كما هو الحال خلال الربع الثالث من العام 2015، وكذلك ساهمت في رفع الفائض خلال الربع الأول 2016. أما فيما يخص الإنفاق العام، فمن الواضح ووفقاً للشكل أعلاه، والذي يؤكد وجود خللاً هيكلياً مزمناً في توزيعه، إذ يلاحظ أن معظم الإنفاق يتركز في النفقات الاستهلاكية (الأجور والرواتب، والنفقات التحويلية، واستخدام السلع والخدمات، وغيرها)، بالمقابل لا يزال حجم الإنفاق على المشاريع التطويرية متواضعاً (سلطة النقد الفلسطينية ، 2016 الربع الأول : 9 - 10).

الضرائب في فلسطين: تصنيف الضرائب من حيث الوعاء الضريبي

حيث يقصد بالوعاء الضريبي: بأنه المادة الخاضعة للضريبة، حيث إنه يجب تحديد المادة الخاضعة للضريبة من أجل تصنيف الضرائب حسب وعائها (القرار بقانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (8)، 2011).

ويمكن تصنيف الضرائب حسب الوعاء الضريبي كالآتي: (قباجة، 2011 : 7)،(خلف، 2014: 3)،(السلامين،)2014:

1. **الضرائب المباشرة:** فهي الضرائب التي يتم اقتطاعها بشكل مباشر، وتدفع من قبل المكلف ضريبياً، وتتمثل بضريبة الدخل وضريبة الشركات. وتتميز الضرائب المباشرة بوجود علاقة مباشرة بين الشخص المكلف والجهة الرسمية المكلفة بتحصيل الضرائب، مثل ضريبة الدخل والأملاك.
2. **الضرائب غير المباشرة:** فهي الضرائب التي تفرض على تصرفات المكلفين، أي أنها

(1) **(3.84 =)**

تستحق بناءً على القرارات الشرائية للمكلفين منها (ضريبة القيمة المضافة(ض.ق.م)، ضريبة المشتريات، الضريبة المكملة، الرسوم الجمركية، ضريبة الإنتاج، ضريبة الدخان، ضريبة المشروبات، ضريبة المحروقات)، (أبو عياش،)2013،(عبد ، 2013: 460 - 461).

مفهوم التهرب الضريبي: التشريعات الضريبية المعاصرة لم تقدم تعريفاً للتهرب الضريبي وإنما اقتصرت على تعداد صوره وأشكاله تاركة أمر التعريف للفقهاء، وذلك لأن أي تعريف لا يمكن أن يشمل أساليب التهرب كافةً (قبلان، 2014)، وقد عرف (مراد، 2013) التهرب الضريبي بأنه: محاولة المكلف الذي تتوافر فيه شروط الخضوع للضريبة عدم دفع الضريبة المستحقة عليه أو جزء منها دون أن ينقل عبئها إلى شخص آخر، وفي هذه الحالة لا تحصل الإدارة أية ضريبة ويحدث ذلك غالبا حينما يتعمد المكلف مخالفة نص قانوني بطريقة أو بأخرى.

الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة:

هدفت دراسة (مرداوي، 2016) إلى التعرف على النظام المحاسبي للمهن الطبية في فلسطين، ودراسة النصوص القانونية للقوانين ذات الصلة بالمهن الطبية، والتعرف على ماهية وأشكال التهرب الضريبي لدى أصحاب المهن الطبية في فلسطين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن أسباب التهرب الضريبي في المهن الطبية يعود إلى عدة أمور منها: عدم وجود نظام محاسبي سليم، وحجم الإعفاءات والحوافز التشجيعية الممنوحة لأصحاب المهن الطبية غير كافية، وعدم تطبيق العقوبات الضريبية بشكل عادل ومستمر. وقد توافقت تلك الأسباب مع **دراسة (دروبي ، 2016)** والتي هدفت إلى التعرف على أسباب الاعتراضات الضريبية وسبل معالجتها من وجهة نظر كل من مقدري ضريبة الدخل وكبار المكلفين، وقد أظهرت النتائج وجود أسباب للاعتراضات الضريبية تتعلق بالمجالات الخمس (العوامل المرتبطة بالدوائر الضريبية، العوامل المرتبطة بالمكلفين، العوامل المرتبطة بالمقدرين، العوامل القانونية ،العوامل المحاسبية)، وكان من أبرز تلك الأسباب ضعف التنسيق بين دائرة ضريبة الدخل والدوائر الحكومية الأخرى. كما **هدفت دراسة(Fauziati & et al)،(2016** إلى قياس تأثير المعرفة الضريبة لدى دافعي الضرائب في إندونيسيا على الالتزام الضريبي، حيث تعتبر قضية الالتزام الضريبي هي مشكلة رئيسة تواجه الحكومة في إندونيسيا في عملية توليد الإيرادات الضريبية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للمعرفة الضريبة في الالتزام الضريبي. **كما بينت دراسة (معالي، 2015)** معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية في فلسطين من وجهة نظر موظفي الضرائب، إضافة إلى التعرف على التهرب الضريبي ومسبباته وطرق مكافحته، وقد أظهرت النتائج عدم الالتزام بتقديم الكشوفات الدورية، ودفع الضريبية المطلوبة من قبل المكلفين، والتأخر في البت في القضايا المرفوعة لدى المحاكم الضريبية في فلسطين. **وقد هدفت دراسة (سلمان، 2015)** الى قياس مدى إمكانية نجاح تطبيق إستراتيجية توحيد أحد أهم موارد الخزينة العامة لدولة فلسطين، وهو توحيد ضريبتي الدخل والقيمة المضافة وأثرها على الالتزام الضريبي وحصيلة الخزينة العامة، وقد أظهرت النتائج إن توحيد الضريبتين لم يساهم كثيرا في رفع مستوى الالتزام الضريبي أو في زيادة حصيلة

الخزينة العامة. **وقد هدفت دراسة Wiraporn & etal)،(2014** إلى التعرف على مستويات القيادة الإستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الإستراتيجية وفعالية المدارس في المجلس المحلي بإحدى مدن تايلاند، وقد أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة طردية بين الجوانب المختلفة بالقيادة الإستراتيجية وفعالية المدارس وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها، كما كان مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية في المدارس المختلفة هو مستوى جيد. **كما هدفت دراسة) Nasiopoulos & etal،(2013** إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في اليونان، حيث بينت أن القيادة الإستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم مشترك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تكون أصعب في تنفيذها في المنشآت غير الهادفة للربح، حيث لا توجد مكاسب وكل شيء يقوم على التطوع مما يعيق استخدام مدخل الأساليب الكمية للوقوف على مدى النجاح في إستراتيجية العمل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ركزت الدراسات السابقة على التعرف على أشكال التهرب الضريبي في فلسطين والأسباب الكامنة وراء التهرب الضريبي ومحاور الضعف في الدوائر الضريبية، كذلك ركزت بعض الدراسات على معوقات التحصيل الضريبي لدى الإدارة الضريبية في بعض الدول. الى أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على الجمع بين السبب والمتمثل بممارسات القيادة الإستراتيجية، والنتيجة والتي قد تؤول الى توسيع القاعدة الضريبة في فلسطين، وقد تمت الملاحظة عبر الدراسات السابقة أن كلا المتغيرين السابقين لم يتم الجمع بينها في دراسة واحدة، رغم العلاقة النظرية والأدبية بين التخطيط والقيادة وأسباب التهرب الضريبي، وقد تمت الدراسة الحالية عبر قياس أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى ضريبة الدخل وربطها مع أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية في دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

فرضيات الدراسة: بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة وللإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية، ويتفرع منها:

HO1 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية.

HO2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.

HO3: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع القاعدة الضريبية.

HO4: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وتوسيع القاعدة الضريبية.

HO5: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة وتوسيع القاعدة الضريبية.

HO6: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم المستمر وتوسيع القاعدة الضريبية.

منهجية الدراسة:

- **مجتمع وعينة واجراءات الدراسة:**

يتألف المجتمع الإحصائي للدراسة من جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، الحاصلين على صلاحيات مأمور تقدير والبالغ عددهم(135 مقدرا) حتى شهر كانون أول للعام 2016، وقد تكونت العينة من 135 من موظفي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية (نتائج المسح الشامل)، وقد تم استرداد (96) استبانة وزعت على مجتمع الدراسة بنسبة استجابة 71% ومقبولة للتحليل من أصل(135) استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والجدول التالي رقم (1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	%83.3
	أنثى	16	%16.7
المسمى الوظيفي	مدير	8	%8.3
	نائب مدير	8	%8.3
	رئيس قسم	20	%20.8
	مقدر	60	%62.5
المؤهل العلمي	توجيهي أو أقل	2	%2.1
	دبلوم	12	%12.5
	بكالوريوس	72	%75.0
	ماجستير	10	%10.4

التخصص العلمي	محاسبة	74	%77.1
	علوم مالية	3	%3.1
	إدارة أعمال	13	%13.5
	اقتصاد	2	%2.1
	أخرى	4	%4.2
سنوات الخبرة	من 1 - 10 سنوات	26	%27.1
	من 11 - 20 سنة	41	%42.7
	من 21 سنة فما فوق	29	%30.2
المكتب	أبو ديس	4	%4.2
	رام الله	14	%14.6
	نابلس	2	%2.1
	جنوب الخليل	4	%4.2
	الخليل	15	%15.6
	بيت لحم	10	%10.4
	قلقيلية	14	%14.6
	أريحا	4	%4.2
	طولكرم	13	%13.5
	مكتب كبار المكلفين	16	%16.7
المجموع الكلي لكل مجموعة		96	%100

يوضح الجدول(1) إن النسبة الأعلى من المبحوثين من موظفين ضريبة الدخل هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (83.3%)، وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي للمبحوثين، فكانت النسبة الأعلى لمسمى مقدر حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، وكذلك يتضح من المعطيات الواردة في الجدول أن (75%) من المبحوثين المؤهل العلمي لهم بكالوريوس وإن (77.1%) التخصص العلمي لهم محاسبة، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة للمبحوثين فكان (42.7%) من المبحوثين تتراوح سنوات الخبرة لديهم (11 - 20 سنة)، وإن (16.7%) من المبحوثين من مكتب كبار المكلفين، وهذا يتناسب مع محاور موضوع الدراسة ويعزز من إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، ويجعل إجاباتهم

أكثر دقة عن مدى علاقة التخطيط الإستراتيجي في ضريبة الدخل بتوسيع القاعدة الضريبية.

- **أساليب جمع البيانات:**

اعتمد الباحثان في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تطوير استبانة خاصة لهذه الدراسة وذلك بالاستناد إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام وهي كما يأتي:

القسم الأول: هدف إلى جمع البيانات الديمغرافية عن الأشخاص الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة.

القسم الثاني: هدف إلى قياس مدى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

القسم الثالث: هدف إلى التعرف على ما هي أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية.

وللتأكد من مصداقية (Validity) وملاءمة الاستبانة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، فقد تم عرضها على بعض الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المحاسبة والذين أبدوا بعض الملاحظات القيمة فيما يتعلق بطريقة عرض الأسئلة ووضوحها وترتيبها، والذي تسنى للباحث تحقيق صدق المحكمين. **ولقياس ثبات أداة الدراسة (Reliability)** تم استخدام معامل (Cronbach Coefficient Alpha)والذي يقيس نسبة تباين الإجابات، ويستخدم للتعرف على قوة هذا التماسك، وقد بلغت قيمة ألفا على أسئلة الاستبانة 85.9% وهذا يعد مؤشرا جيدا. كما تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي (3) في تحليل نتائج الاستبانة. وتم اعتماده معياراً للحكم على درجة الموافقة عبر إعطاء الوزن النسبي لمتوسط إجابات الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة عندما يكون سلم الإجابات في الاستبانة خماسيا.

- **تحليل نتائج الدراسة:**

السؤال الأول : ما هي أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعليم المستمر) لدى ضريبة الدخل ودورها في توسيع القاعدة الضريبية؟

وقد تمت الإجابة عن السؤال من خلال ستة جداول تناقش ممارسات القيادة الإستراتيجية، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول وتفسير النتائج.

المحور الأول : تحديد التوجه الإستراتيجي

الجدول (2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بتحديد التوجه الإستراتيجي:

الرقم	تحديد التوجه الإستراتيجي	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
1	يتم تطوير رؤية إستراتيجية لضريبة الدخل تجسد توجهها ومستقبلها المتوقع .	3.31	متوسطة
2	يوجد خطة إستراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة الهادفة إلى توسيع القاعدة الضريبية.	3.25	متوسطة
6	تمتلك ضريبة الدخل الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة .	3.10	متوسطة
7	هناك استمرارية للمحاورة الإستراتيجية للتعامل مع المتغيرات الخارجية في محيط ضريبة الدخل.	2.98	منخفضة
5	تعمل ضريبة الدخل على تكريس الجزء الأكبر من اهتماماها لتعزيز وبناء الثقة بين الموظفين لديها.	2.83	متوسطة
4	تمتلك ضريبة الدخل تصورات واضحة للتعامل مع المخاطر والتهديدات الخارجية.	2.81	متوسطة
3	تقوم ضريبة الدخل بعرض رؤيتها وتصوراتها للمستقبل على موظفين لديها وإقناعهم بها .	2.79	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.01	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) ودرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت بأنه يتم تطوير رؤية إستراتيجية لضريبة الدخل تجسد توجهها ومستقبلها المتوقع. وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي مقداره (2.79) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بقيام ضريبة الدخل بعرض رؤيتها وتصوراتها للمستقبل على موظفين لديها وإقناعهم بها. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتحديد التوجه الإستراتيجي كانت متوسطة بحيث بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.01)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن تحديد التوجه الإستراتيجي يساهم في بناء تصور إستراتيجي ملائم لضريبة الدخل وذلك حسب التحليل البيئي، ويعمل على تصميم خطة إستراتيجية متكاملة لتحقيق رؤية ضريبة الدخل والهادفة إلى توسيع القاعدة الضريبية.

المحور الثاني : استثمار القدرات الإستراتيجية

الجدول (3) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة باستثمار القدرات الإستراتيجية:

الرقم	استثمار القدرات الإستراتيجية	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
8	لدى ضريبة الدخل عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة ...) تستثمر في توسيع القاعدة الضريبية.	3.48	مرتفعة
13	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال ضريبة الدخل واستثمارها في توسيع القاعدة الضريبية.	3.24	متوسطة
12	يوجد لدى ضريبة الدخل أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	3.15	متوسطة
9	تعمل ضريبة الدخل على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة لزيادة كفاءة الجهاز الإداري.	3.09	متوسطة
10	لدى ضريبة الدخل اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالجهاز الضريبي.	2.81	متوسطة
11	تولي الإدارة لدى ضريبة الدخل أهمية للأعمال الإبداعية والإبتكارية لدى الموظفين.	2.75	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.09	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت أن لدى ضريبة الدخل عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة) تستثمر في توسيع القاعدة الضريبية. وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي مقداره (2.75) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بتولي الإدارة لدى ضريبة الدخل أهمية للأعمال الإبداعية والإبتكارية لدى الموظفين. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لاستثمار القدرات الإستراتيجية كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.09)، بحيث يرى موظفين ضريبة الدخل إن استثمار القدرات الإستراتيجية لضريبة الدخل يساهم في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمكلفين، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الثقة بالجهاز الضريبي وتوسيع القاعدة الضريبية.

المحور الثالث: تنمية وتطوير رأس المال البشري

الجدول(4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بتنمية وتطوير رأس المال البشري:

الرقم	تنمية وتطوير رأس المال البشري	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
15	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة للموظفين لتنمية مهاراتهم.	3.73	مرتفعة
14	تساعد ضريبة الدخل موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر للمساهمة في توفير خدمة مميزة للمكلفين.	3.54	مرتفعة
17	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	3.22	متوسطة
18	يتم الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال تكوين فريق العمل.	3.01	متوسطة
19	تهتم ضريبة الدخل بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين يساهمون في زيادة الوعي الضريبي وتشجيع الالتزام الطوعي لدى المكلفين.	2.79	متوسطة
16	يتم مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي وبالتالي يشكل دافعا لبذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها.	2.77	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي مقداره (3.73)ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأن الإدارة العامة لضريبة الدخل تولي اهتماما كبيرا بتنظيم دورات تدريبية متنوعة للموظفين لتنمية مهاراتهم المختلفة. وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) ودرجة موافقة متوسطة، والمرتبطة بقيام الإدارة العامة لضريبة الدخل بمكافئة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي وبالتالي يشكل دافعا لبذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتنمية وتطوير رأس المال البشري كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.18)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن تنمية وتطوير رأس المال البشري لدى ضريبة الدخل من خلال الجذب والحفاظ على أفضل الموظفين والعمل بشكل مستمر

على تطوير مهاراتهم وقدراتهم يساهم في توسيع القاعدة الضريبية الضريبية.

المحور الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

الجدول(5) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:

الرقم	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
21	يوجد لدى ضريبة الدخل دليل يوضح معايير السلوك المهني الأخلاقي الذي يلتزم به الموظفون.	3.56	مرتفعة
23	يمثل المدير قدوة للموظفين من خلال ممارساته الأخلاقية والعمل بإخلاص لاستغلال كافة الموارد المتاحة.	3.30	متوسطة
20	تسعى ضريبة الدخل إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية المتبعة.	3.19	متوسطة
24	يتم محاسبة الموظفين المتجاوزين للسلوك المهني الأخلاقي في العمل بشكل رادع بموجب القانون.	3.16	متوسطة
22	تقوم ضريبة الدخل بمكافأة الملتزمين بالسلوك المهني الأخلاقي في العمل مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها.	2.75	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.19	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يوجد لدى ضريبة الدخل دليل يوضح معايير السلوك المهني الأخلاقي الذي يلتزم به الموظفون، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي مقداره (2.75) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بقيام ضريبة الدخل بمكافئة الملتزمين بالسلوك المهني الأخلاقي في العمل مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية كانت متوسطة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.19) مع انحراف معياري مقداره (0.73) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

المحور الخامس : تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

الجدول(6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:

الرقم	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
28	يمارس المدير نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.34	متوسطة
29	يتم إجراء مراجعة إستراتيجية سنوية لقياس حجم توسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل.	3.21	متوسطة
27	يوجد توجه لتصحيح الأداء بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة للتأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.16	متوسطة
25	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.	3.11	متوسطة
26	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي للتأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.08	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) ودرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت بأن المدير يمارس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)ودرجة موافقة متوسطة، والمرتبطة بوجود نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي للتأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.18) مع انحراف معياري مقداره (0.81) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات المبحوثين.

المحور السادس: التعليم المستمر

الجدول (7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالتعليم المستمر:

الرقم	التعليم المستمر	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
30	تعمل ضريبة الدخل على الاستفادة من أخطاء تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعدم تكرارها في المستقبل.	3.13	متوسطة
35	يمتلك القادة لدى ضريبة الدخل إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.	3.03	متوسطة
33	تميل ضريبة الدخل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	2.95	متوسطة
32	تهتم ضريبة الدخل بالدراسات والبحوث التطويرية المتعلقة بموضوع توسيع القاعدة الضريبية.	2.95	متوسطة
34	تقوم ضريبة الدخل بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية.	2.89	متوسطة
31	تستفيد ضريبة الدخل من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	2.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.96	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) ودرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت بأن الإدارة العامة لضريبة الدخل تعمل على الاستفادة من أخطاء تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعدم تكرارها في المستقبل. وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة باستفادة ضريبة الدخل من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية للتعليم المستمر كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (2.96)، حيث يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تعمل على الاستفادة واستثمار خبرات وتجارب ضريبة الدخل والموظفين العاملين لديها للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ويمكن أن نلخص النتائج السابقة لعناصر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجدول(8) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر ممارسات القيادة الإستراتيجية:

الرقم	عناصر ممارسات القيادة الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معيار الحكم على درجة الموافقة
1	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	3.19	0.73	متوسطة
2	تنمية وتطوير رأس المال البشري	3.18	0.73	متوسطة
3	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	3.18	0.81	متوسطة
4	استثمار القدرات الإستراتيجية	3.09	0.81	متوسطة
5	تحديد التوجه الإستراتيجي	3.01	0.83	متوسطة
6	التعليم المستمر	2.96	0.87	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	0.66	متوسطة

الجدول (8) يبين بأن أهم عناصر ممارسات القيادة الإستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) ويليه (تنمية وتطوير رأس المال البشري) ثم (تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، ثم (استثمار القدرات الإستراتيجية)، ثم (تحديد التوجه الإستراتيجي) ،وأخيرا (التعليم المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (2.96). ويتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لممارسات القيادة الإستراتيجية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.1) ويعزو الباحثان ذلك الى: حداثة استخدام القيادة الإستراتيجية في ضريبة الدخل، ووجود غموض لدى الموظفين حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية، ممارسات القيادة الإستراتيجية، وكذلك عدم تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الإدارة العامة لضريبة الدخل.

السؤال الرابع : ما هي أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ومناقشة وسائل توسيع الضريبية، وفيما يلي عرض للنتائج:

المحور الأول: الحد من التهرب الضريبي

الجدول (9) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالحد من التهرب الضريبي:

الرقم	الحد من التهرب الضريبي	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة

40	هناك صلاحيات كافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين للوصول إلى المعلومات التي بحوزة المكلفين وغيرهم من الأطراف (حق الاطلاع).	3.59	مرتفعة
36	يتم زيادة كفاءة ونزاهة الإدارة الضريبية في تنفيذ النظام الضريبي.	3.52	مرتفعة
43	يتم تنظيم دورات متخصصة في وسائل كشف التهرب الضريبي.	3.35	متوسطة
47	يتم العمل على ترسيخ مبدأ العدالة الضريبية (نسب الضريبة، الإعفاءات) وذلك لزيادة الثقة بين المكلفين وضريبة الدخل.	3.26	متوسطة
42	يتم إصدار تقارير شهرية ودورية عن عدد المكلفين المسجلين.	3.20	متوسطة
44	يتم مراجعة قانون ضريبة الدخل وعمل التعديلات اللازمة عليه بحيث لا يتضمن ثغرات تترك مجالاً للتهرب.	3.09	متوسطة
48	يتم العمل على زيادة الشفافية في إنفاق المالي العام، وذلك من خلال تحسن الخدمات العامة، مثل: الخدمات الصحية، والتعليم.	3.08	متوسطة
37	يتم اعتماد منهجية وبرنامج مكثف لمتابعة المكلفين غير المسجلين.	3.07	متوسطة
38	يتم التنسيق والتعاون مع الوزارات والمؤسسات والنقابات والغرف التجارية للحصول على بيانات عن المكلفين المتخلفين عن التسجيل والعمل على تسجيلهم على نظام الحاسوب الضريبي.	3.01	متوسطة
39	يتم تطبيق نظام العقوبات والغرامات المالية على المتخلفين عن التسجيل.	3.01	متوسطة
45	يتم مراقبة ومتابعة المحاسبين ومدققي الحسابات وحثهم على العمل بمهنية عالية وعدم التلاعب في حسابات المكلفين.	2.90	متوسطة

41	يتم التنسيق بين القائمين بالتخطيط الإستراتيجي ومنفذين الخطط الإستراتيجية لوضع حلول إستراتيجية لازمة للحد من التهرب الضريبي.	2.86	متوسطة
46	يوجد آليات لإحكام الرقابة على البرامج المحاسبية المستخدمة من قبل المكلفين.	2.69	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.13	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (40) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت أن هناك صلاحيات كافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين للوصول إلى المعلومات التي بحوزة المكلفين وغيرهم من الأطراف. حيث أعطى قانون ضريبة الدخل مأمور التقدير(حق الاطلاع) على سجلات المكلفين ليتمكن من الوصول إلى المعلومات التي تمكنه من تقدير الدخل الخاضع للضريبة. ويتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية للحد من التهرب الضريبي كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة المجتمعة (3.13)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبية للمكلفين وذلك بالعمل على الحد من التهرب الضريبي من خلال منح مأمورين التقدير الصلاحيات الكافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين، وزيادة كفاءة ونزاهة الإدارة الضريبية ومحاربة الفساد بكافة أشكاله، لزيادة الثقة بين المكلفين والجهاز الضريبي والذي بدوره يؤدي إلى توسيع القاعدة الضريبية.

المحور الثاني : تخفيض وتسهيل الإجراءات

الجدول(10) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بتخفيض وتسهيل الإجراءات:

الرقم	تخفيض وتسهيل الإجراءات	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
51	يتم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف لربط كافة الأنشطة المتعلقة به في مختلف المؤسسات.	3.48	مرتفعة
49	يتم توحيد إجراءات التقدير وجباية الضرائب من خلال تبني إجراءات متكاملة وموحدة ليتم إلغاء الازدواجية فيما بينها وإتباعها في كافة الدوائر.	3.24	متوسطة

53	يتم العمل على إيجاد نظام خدمات الكتروني من خلال الانترنت وتقليص المعاملات الورقية واستبدالها بالمعاملات الالكترونية .	3.24	متوسطة
52	يتم توفير لوحات إرشادية لكافة المعاملات في الدائرة وذلك من أجل توفير الوقت والجهد على المكلف من خلال تخفيض عدد مرات مراجعته للدوائر الضريبية.	3.11	متوسطة
50	يتم الارتقاء بمستوى خدمات الجمهور عبر موظف خدمات الجمهور وإعطاء الأولوية لراحة متلقي الخدمة (المكلف).	3.03	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.22	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (10)أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (51) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يتم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف لربط كافة الأنشطة المتعلقة به في (وزارة المالية ووزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد). كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتخفيض وتسهيل الإجراءات كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.22)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبية من خلال العمل على تخفيض وتسهيل الإجراءات المتبعة ومن أهمها اعتماد رقم ضريبي موحد، والعمل على توحيد إجراءات الجباية والتحصيل لإلغاء الازدواجية في العمل.

المحور الثالث: تشجيع الالتزام الطوعي

الجدول (11) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بتشجيع الالتزام الطوعي:

الرقم	تشجيع الالتزام الطوعي	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
54	يتم استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلف.	3.68	مرتفعة
60	يتم السعي إلى رفع كفاءة العاملين في مجال التقدير والتدقيق والتحصيل.	3.47	مرتفعة
56	يتم بناء الثقة في معالجة الملفات الضريبة والذي يشجع المكلفين على تقديم الإقرارات الضريبية، بحيث تتضمن بيانات صحيحة وصادقة عن أنشطتهم.	3.41	مرتفعة

55	يوجد آليات لتحفيز المكلفين من أجل رفع معدلات التزام المكلفين بتقديم الإقرارات الضريبية طواعية.	3.18	متوسطة
59	يتم السعي إلى تطوير كفاءة الجهاز الإداري فيما يتعلق بالتقدير والتحصيل والجباية مما يساعد على حفظ حقوق المكلفين.	3.17	متوسطة
58	يتم اعتماد التقدير الذاتي في كافة إجراءات الضرائب.	2.79	متوسطة
57	يوجد آليات لإشراك المكلفين المسجلين في صنع القرارات والخطط الإستراتيجية لدى دوائر الضريبة.	2.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.21	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول(11) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (54) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يتم استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلف. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لتشجيع الالتزام الطوعي كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.21)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبية من خلال العمل على تشجيع الالتزام الطوعي لدى المكلفين بكافة الوسائل المتاحة ومن أهمها استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية، الأمر الذي يحفز المكلفين على الالتزام الطوعي.

المحور الرابع: زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة

الجدول(12) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بزيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة:

الرقم	زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
69	إن توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل من شأنه تعزيز التعاون بين الدائرتين في تحصيل الدين الضريبي.	3.64	مرتفعة
65	يتم تحصيل الضريبة عند المنبع (أي تحت يد الغير).	3.51	مرتفعة

62	يتم مراجعة إجراءات التحصيل من خلال وضع آليات واضحة لمعالجة الديون المتراكمة والسماح بالتقسيط للمكلفين المتعثرين.	3.31	متوسطة
66	توجد آليات لمتابعة تسديد وتوريد الضرائب المستحقة على المكلفين في الموعد المحدد.	3.19	متوسطة
68	يتم العمل على تفعيل دور قسم الجباية في متابعة تسديد الملفات المقدرة باتفاق والملفات المقدرة بعدم اتفاق ومتابعة تسديد الشيكات الراجعة.	3.18	متوسطة
61	يتم تطوير ومراجعة آليات جباية الإيرادات للقطاعات الاقتصادية غير الملتزمة.	3.07	متوسطة
63	يتم تطوير آليات دفع محدد وواضحة عبر الانترنت والبنوك.	3.06	متوسطة
67	يتم العمل على تفعيل دور المحاكم الضريبية وعدم التأخر في البت في القضايا المرفوعة لديها.	2.94	متوسطة
64	يتم العمل على خلق أجواء مريحة لعمل الموظف وبالتالي بذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها.	2.89	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.20	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (69) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأن توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل من شأنه تعزيز التعاون بين الدائرتين في تحصيل الدين الضريبي. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لزيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.2)، أي يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى على توسيع القاعدة الضريبية من خلال زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة عبر توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل، وتحصيل الضريبة من المنبع، وتفعيل دور قسم الجباية ودور المحاكم الضريبية.

المحور الخامس: زيادة الوعي الضريبي

الجدول(13) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بزيادة الوعي الضريبي:

الرقم	زيادة الوعي الضريبي	الوسط الحسابي	معيار الحكم على درجة الموافقة
70	يتم تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات وإتاحتها للمكلفين مجاناً	3.53	مرتفعة
71	يتم تحديث الموقع الالكتروني للدائرة وإدامته وتوفير المعلومات والنشرات والإعلانات عليه أول بأول.	3.06	متوسطة
73	يتم وضع خطط لتوسيع نطاق توزيع النشرات الضريبية لتشمل المحافظات وقطاعات المكلفين المختلفة.	3.04	متوسطة
74	يوجد لدى ضريبة الدخل آليات لنشر الوعي الضريبي في المجتمع بكافة الوسائل المتاحة.	2.96	متوسطة
72	يتم اعتماد منهجية لعمل زيارات إرشادية للمسجلين الجدد لتثقيفهم ضريبياً لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.	2.91	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول (13)أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (70) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث أظهرت بأنه يتم تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات وإتاحتها للمكلفين مجاناً. كما يتضح من الجدول بأن الدرجة الكلية لزيادة الوعي الضريبي كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.1)، أن يرى موظفو ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبة من خلال زيادة الوعي الضريبي عبر تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات للمكلفين لنشر الوعي الضريبي.

ويمكن أن نلخص النتائج السابقة لعناصر توسيع القاعدة الضريبية في الجدول (14) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر توسيع القاعدة الضريبية:

الرقم	عناصر توسيع القاعدة الضريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معيار الحكم على درجة الموافقة
1	تخفيض وتسهيل الإجراءات	3.22	0.88	متوسطة
2	تشجيع الالتزام الطوعي	3.21	0.71	متوسطة
3	زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة	3.20	0.80	متوسطة

4	الحد من التهرب الضريبي	3.13	0.80	متوسطة
5	زيادة الوعي الضريبي	3.10	0.87	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	0.70	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (14) بأن الدرجة الكلية لتوسيع القاعدة الضريبية كانت متوسطة، حيث تسعى الإدارة العامة لضريبة الدخل على توسيع القاعدة الضريبية لدافعي الضرائب بشتى الوسائل المتاحة لديها ولذلك لا بد من إتباع منهجية منتظمة ومكثفة في سبيل تسجيل أكبر عدد من المكلفين غير المسجلين، ووضع نظام إيرادات آلي مرن ومتطور يمكن ربطه بجميع الدوائر والوزارات ذات العلاقة بالمكلف ومصادر دخله وتطبيق النصوص القانونية والعقوبات الرادعة على المتهربين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.17). وكان أهم هذه العناصر (تخفيض وتسهيل الإجراءات) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) يليه (تشجيع الالتزام الطوعي)، يليه (زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة)، ثم (الحد من التهرب الضريبي)، وأخيرا (زيادة الوعي الضريبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.1).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية عند مستوى الدلالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم تحليل الارتباطات لمتغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغير توسيع القاعدة الضريبية، وقد تم قياس تلك العلاقات من خلال اختبار Correlation Matrix، وقد أظهرت النتائج كما يأتي:

جدول (15) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية							
		تحديد التوجه الإستراتيجي	استثمار القدرات الإستراتيجية	تنمية وتطوير رأس المال البشري	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	التعليم المستمر
تحديد التوجه الإستراتيجي	معامل بيرسون						
	مستوى الدلالة						
	العدد						
استثمار القدرات الإستراتيجية	معامل بيرسون	.658**					
	مستوى الدلالة	.000					
	العدد	96					
تنمية وتطوير رأس المال البشري	معامل بيرسون	.627**	.577**				
	مستوى الدلالة	.000	.000				
	العدد	96	96				
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	معامل بيرسون	.621**	.645**	.642**			
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000			
	العدد	96	96	96			
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	معامل بيرسون	.611**	.370**	.612**	.593**		
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000		
	العدد	96	96	96	96		
التعليم المستمر	معامل بيرسون	.800**	.595**	.607**	.686**	.752**	
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	
	العدد	96	96	96	96	96	
توسيع القاعدة الضريبية	معامل بيرسون	.632	.602	.545	.602	.656	.719
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	96	96	96	96	96	96

ويتضح من خلال الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائيا بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية، وقد أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية بين متغيرات التخطيط الإستراتيجي ممثلة (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعليم المستمر) والمتغير التابع توسيع القاعدة الضريبية.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير(Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي

بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity) ورغم وجود علاقات خطية بين المتغيرات، تلك المشكلة تعني بأن مقدر طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية سوف يفشل لعدم تحقق واحدة من الفرضيات الأساسية لطريقة (OLS) وبالتالي سوف لا نحصل على مقدر يمتاز بخاصية(BLUE - Best Linear Unbiased Estimator)، ولأجل معالجة المشكلة والحصول على مقدرات تمتاز بخاصية(BLUE)، لابد من استخدام طريقة أسلوب (Ridge Regression).

جدول (16) نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير(-Ridge Regres sion)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار F(ف)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.09	0.03	7.34	0.01	48.17	3.12
استثمار القدرات الإستراتيجية	0.13	0.04	11.17	0.00	35.10	2.24
تنمية وتطوير رأس المال البشري	0.09	0.03	9.90	0.00	43.34	1.94
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	0.11	0.03	11.27	0.00	48.85	2.54
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.16	0.03	31.49	0.00	42.53	2.61
التعليم المستمر	0.16	0.03	29.26	0.00	54.24	4.24
معامل التحديد(R^2)=0.587 قيمة (F_ANOVA)= 18.988، 0sig.=0.00						

المتغير التابع: توسيع القاعدة الضريبية

من جداول نتائج تحليل الانحدار السابقة يلاحظ بان معاملات تضخم التباين قبل المعالجة جميعها أكبر من قيمة 10 مما يدل على وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار، ومن نتائج مصفوفة معاملات الارتباط أعلاه، يتضح وجود ارتباطات دالة

إحصائيا بين المتغيرات المستقلة مما يدل أيضا على وجود مشكلة الترابط الخطي والتي تم معالجتها بطريقة الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression). ويلاحظ من نتائج الجدول (16) بأن قيمة ف(F_ANOVA) دالة إحصائيا(مستوى الدلالة أقل من 0.05)وأن معاملات تضخم التباين أصبحت ملائمة بعد التجسير(معاملات تضخم التباين الملائمة أقل من 10)،مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة، وأن معامل التحديد(R^2)=0.587 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في متغير (توسيع القاعدة الضريبة) بنسبة 58.7%. ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية (عند مستوى الدلالة=0.01>0.05، وقيمة معامل Beta المعيارية = 0.09). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تحديد التوجه الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (15).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية. من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة بين استثمار القدرات الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية (عند مستوى الدلالة=0.00>0.05، وقيمة معاملBeta المعيارية = 0.13). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين استثمار القدرات الإستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة استثمار القدرات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (15).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع القاعدة الضريبية. من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة=0.00>0.05، قيمة معاملBeta المعيارية = 0.09). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تنمية وتطوير رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول(15).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وتوسيع القاعدة الضريبية. من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية

السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وتوسيع القاعدة الضريبية (عند مستوى الدلالة=0.00<0.05، وقيمة معاملBeta المعيارية= 0.11). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول(15).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وتوسيع القاعدة الضريبية. من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وتوسيع القاعدة الضريبية (عند مستوى الدلالة=0.00<0.05، وقيمة معاملBeta المعيارية = 0.16). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول(15).

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم المستمر وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم المستمر وتوسيع القاعدة الضريبية (عند مستوى الدلالة=0.00<0.05، وقيمة معاملBeta المعيارية = 0.16). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين التعليم المستمر وتوسيع القاعدة الضريبية، حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة التعليم المستمر يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (15).

كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار السابق بأن أكثر متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيرا على توسيع القاعدة الضريبية هو التعليم المستمر(0.16) وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة(0.16) يليها استثمار القدرات الإستراتيجية(0.13) ثم تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية(0.11) وأخيراً تحديد التوجه الإستراتيجي(0.09) وتنمية وتطوير رأس المال البشري(0.09).

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (صالح ، 2015) وWiraporn & et al ( )، 2014) في أن ممارسة القيادة الإستراتيجية كانت متوسطة. واتفقت مع دراسة (Phipps & Burbach،2010) أن تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية سيساهم في رفع الأداء التنظيمي. واتفقت مع دراسة (Wiraporn & et al)، 2014 .

النتائج:

في ضوء الإطار النظري وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. إن درجة تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضريبة الدخل كانت متوسطة، كما تبين بأن أهم عناصر ممارسات القيادة الإستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية) يليه (تنمية وتطوير رأس المال البشري) ثم (تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) ثم (استثمار القدرات الإستراتيجية) ثم (تحديد التوجه الإستراتيجي) وأخيرا (التعليم المستمر).
2. إن أكثر متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيراً في توسيع القاعدة الضريبية هو التعليم المستمر وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يليها استثمار القدرات الإستراتيجية، ثم تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وأخيراً تحديد التوجه الإستراتيجي وتنمية وتطوير رأس المال البشري.
3. قد أظهرت نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بأن هناك علاقة طردية بين متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة ب(تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعليم المستمر) وبين توسيع القاعدة الضريبية.
4. إن الدرجة الكلية لتوسيع القاعدة الضريبية كانت متوسطة، وتبين بأن أهم هذه العناصر (تخفيض وتسهيل الإجراءات) يليه (تشجيع الالتزام الطوعي) يليه (زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة) ثم (الحد من التهرب الضريبي) وأخيرا (زيادة الوعي الضريبي).

التوصيات:

1. وضع آليات لدى دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، مفصلة وواضحة ومحددة بإطار زمني ومتابعة لتنفيذها لتوسيع القاعدة الضريبية من خلال الحد من التهرب الضريبي وتخفيض وتسهيل الإجراءات وتشجيع الالتزام الطوعي وزيادة الوعي الضريبي.
2. لا بد من اتباع منهجية منتظمة ومكثفة، في سبيل تسجيل أكبر عدد من المكلفين غير المسجلين، ووضع نظام إيرادات آلي مرن ومتطور يمكن ربطه بجميع الدوائر والوزارات ذات العلاقة بالمكلف ومصادر دخله وتطبيق النصوص القانونية والعقوبات الرادعة على المتهربين.
3. فيما يخص تحديد التوجه الإستراتيجي، يتطلب تأهيل القيادة لوضع تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية التي تحد من توسيع القاعدة الضريبية مع امتلاك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
4. تنمية رأس المال البشري يجب على الإدارة العامة لضريبة الدخل الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتنوعة للموظفين لتنمية مهاراتهم المختلفة في كيفية التعامل مع الجمهور والتقدير وتحصيل الضريبية.

5. العمل على تعزيز مفهوم الممارسات الأخلاقية واعتبارها جزءاً أصيلا من الثقافة التنظيمية الخاصة بضريبة الدخل إذ أن لها دوراً هاماً في ترسيخ العلاقات الإيجابية الداخلية والخارجية وبناء جسور الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أبو حجير، طارق.(2014).« القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية »، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
2. أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي. (2005).« تقييم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية»، المجلة العربية للإدارة، 25 ، ع1 .
3. أبو عياش، يوسف.(2013). « سلطات الإدارة الضريبية في جرائم الضريبة على الدخل »، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
4. اشتيه، عدوان. (2008).« مسببات النزاع في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (17) لسنة 2004 »، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
5. جاد الرب، سيد . (2012).« القيادة الإستراتيجية» ، القاهرة : دار الفكر العربي.
6. جرادات، منذر.(2013).« اثر التقدير الذاتي على تحصيلات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من وجهة نظر مدققي ضريبة الدخل في الأردن»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8 ، العدد 22 ، الفصل الأول .
7. جوهرة ، أقطي .(2014).« أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية » ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
8. خلف، جهاد .(2014).« ضريبة الدخل بموجب قرار بقانون رقم8 لسنة 2011» دراسة تحليلية نقدية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
9. دروبي، أحمد. (2016).« الاعتراضات الضريبية أسبابها وسبل معالجتها من وجهة نظر كل من مقدري ضريبة الدخل وكبار المكلفين» ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
10. الزعبي، خالد .(2010). « أثر العوامل الأخلاقية والنفسية والاجتماعية في مستوى الإذعان الضريبي من وجهة نظر مقدري ضريبة الدخل في الأردن »، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 3.
11. الزعبي، موسى.(2010).« دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية السورية »، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
12. سلطة النقد الفلسطينية.(2013، 2014، 2015 ،2016).« تطورات مالية الحكومة »، رام الله ، فلسطين.
13. السلامين، ياسر، والدقة، عبد الرحمن .(2014).« المحاسبة الضريبية وتطبيقاتها في فلسطين»، ط4 ، فلسطين: المكتبة الأكاديمية.
14. سلمان، إياد .(2015).« إستراتيجية توحيد ضريبتي الدخل والقيمة المضافة في فلسطين وأثر ذلك على الالتزام الضريبي وحصيلة الخزينة العامة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
15. صالح، ماهر.(2015).«القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة »، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
16. عبد الكريم، نصر ، وآخرون .(2015) .« دراسة تقييمية لقانون ضريبة الدخل لعام 2011 وتعديلاته من منظور العدالة الاقتصادية والاجتماعية» ، ط1 ، منشورات مفتاح .
17. عبد، سهاد كشكول .(2013). «التهرب الضريبي وأثره على التنمية الاقتصادية في العراق»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 24 ، الفصل الثالث.
18. عبده، هاني، 2014، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحيحة بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 5، عدد 3، ص 37 - 97 ، مصر.

19. عزمي، عبد العزيز .(2010).« القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر لعربية دراسة ميدانية » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مصر .
20. العصيمي، عواطف .(2006).« التعليم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية»، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
21. العكاوي، طلال .(2006).« تقييم العوامل المؤثرة في قرارات مقدري ضريبة الدخل لمواجهة التهرب الضريبي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مقدري ضريبة الدخل»، مجلة البصائر، المجلد 10 ، العدد 1.
22. عواودة، وليد، والزيود، حسين.(2015)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجي في أداء العاملين بجامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مجلد 21، عدد 1، ص 313 - 358 ، الأردن.
23. الفيحان ، ايثار، وجلاب، احسان .(2006).« ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية»، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 59 .
24. القرار بقانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (8) ، 2011 .
25. قباجة، أحمد .(2012).« الاستدامة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية: التجربة التاريخية والآفاق المستقبلية»، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله ، فلسطين.
26. قباجة، احمد .(2011).« النظام الضريبي الفلسطيني» ، مركز بيسان للبحوث والإنماء ، رام الله ، فلسطين.
27. قبلان، خالد .(2014). «أثر السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحد من التهرب الضريبي»، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية، الأردن.
28. مراد، ناصر .(2013). «أسباب التهرب الضريبي وأثاره على الاقتصاد الوطني» ، مجلة دراسات اقتصادية ،العدد 14.
29. مرداوي، رياض .(2016).« التهرب الضريبي في المهن الطبية في فلسطين »، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
30. معالي، سامح .(2015). « معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية في فلسطين من وجهة نظر موظفي الضرائب »، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
31. النفار، حسام .(2015).« ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة»، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
32. يونس، طارق .(2012).« الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية »، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. وزارة المالية http://www.pmof.ps/index.php?pagess=monreportx

Translated Arabic References: **ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية:**

1. Bu Hajir, Tariq. (2014), Al-Qiyada Al-Istratijia Wadawruha fi Idarat Al-Makhatir Walazamat: Dirasa Tatbiqiya Ala Al-Mo'assasat Al-Hukoumiya Al-Falstiniya, risalat docyorat, Jami'at Qanat Asswis, Misr.
2. Abu Dawla, Jamal and Salehia, Louay. (2005), Taqyeem Mumarast Attakhtit Al-Ilstratiji fi Idarat Al-Mawarid Al-Basharia: Dirasa Muqarana Baina Munadhamat Al-Qita'ain Al-Amm Walkhass Al-Urduniya walkhas, *Almajalla Al-Arabiya Lil Idara*, 25 , adad 1.
3. Abu Ayyash, Youssef (2013), Sulutat Al-Idara Addharibiya fi Jara'im Al-Dhariba ala Addakhl, risalat majistir, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
4. Isthia, 'Udwan. (2008), Musbbibat Anniza' fi Qanoun Dharibat Addakhl Al-Filstini, raqm 17 lisnat 2004, risalat majistir, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
5. jad alrubi, syd .) 2012 <<.) alqiadat a'ilustiratijiatu<< , alqahrt : dar alfikr alearabi.
6. Jarradat, Mundhir (2013), Athar Attaqdir Aththati ala Tahsilat Dharibat Addakhl Walmabi'at min Wijhat Nadhar Mudqqiqy Dharibat Addakhl Fi Al-Urdun, *Majallat*

Dirasat Muhasabiya wa Maliyya, almujallad 8, adad 22 , al-fasl al-awwal.
7. Jawhara, Qutty (2014), Athar Al-Qiyada Al-Itstratijiya ala Attasharuk fi Al-Ma'rifa: Dirast Halat Majmu'at Fanadiq Jazairiya, risalat doctorat, Jami'at Muhammad Khaydr, Aljaza'ir .
8. Khalaf, Jihad. (2014), Dharibat Addakhl Bimujb Qarar Biqanoun Raqm 8 lisanat 2011: dirasa Tahliliya Naqdiya, risalat majistir, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
9. Droubi, Ahmed. (2016), Al-I'tiradhat Al-Dharibiya Asbabuha Wasubul Mualajatiha min Wijhat Nadhar Kollin Min Muqaddirin Dharibat Addakht Wa Kibar Al-Mukallafin, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
10. Al-Zoubi, Khaled. (2010), Athar Al-Awamil Al-Akhlaqiya Wannafsiya Walijtima'iya fi Mustawa Al-Ith'an Al-Dharibi Min Wijhat Nadhar Muqaddiry Dharibat Addakht fil Urdun, *Al-Majalla Al-Urduniya fi Idarat Al-'Ummal*, almujallad 6, aladad 3 .
11. Al-Zoubi, Moussa. (2010). Dawr Al-Qiyada Al-Istratijiya fi Tatwir Al-Mmunadhamat Al-Amniya Walmadaniya fil Jumhuria Assouriya, risalat doctorat ghair manshura, Jami'at Al-Amir Nayef Al-Arabiya Lilouloum Al-Amniya, Al-Mamlaka Al-Arabiya Assaoudiya.
12. Sultat Annaqd Alfilastinia. (2013 ,2014 ,2015, 2016), Tatawwurat Maliat Alhukuma, Ramalla, Filastin.
13. Al-Salamin, Yasser, Al-Daqqa, Abdul Rahman. (2014), *Almuhasaba Al-Dharibiya wa Tatbiqatuha fi Filastin*, tab'a 4, Filastin : Al-Maktaba Al-Akadimiya.
14. Salman, Iad. (2015). Istratijiyat Tawhid Dharibatai Aldkhl Walqima Almudhafa fi Filastin Wa'athr Thalika ala Al-Iltizam Al-Dharibi Wahasilat Alkhazina Al-Amma, risalat majistir ghair manshura, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
15. Saleh, Maher (2015), Al-Qiyada Al-Istratijia Wa Alaqatuha Bissulouk Al-Ibda'i lada Al-Mudaraa Biwizarat Assahha, risalat majistir rasaalat majsatir, Jami'at Al-Aqsa, Ghazza.
16. Abdel-Karim, Nasr, Wa Akharun (2015), Dirasa Taqyimiya Liqanun Dharibat Addakhl Li'am 2011 Wata'dilatuhu min Mandhour Al-Adala Al-Iqtisadiya Wal-Ijtima'iya, tab'a 1, Manshurat Miftah.
17. Abd, Suhad Kashkool. (2013), Attaharrub Al-Dhariby Wa Atharuhu Ala Attanmiya Al-Iqtisadiya Fi Al-Iraq, *Majallat Dirasat Muhasabiya Wa Maliya*, almujallad Aththamin, alada 24, alfasal aththalith.
18. Abdo, Hani, 2014, Athar Mumarasat Al-Qiyada Al-Istratijiya Ala Tahsin Muwatanat Aada' Alkhadamat Assihhiya Bil Mustashfayat Al-Hukumiya : Dirasa Maydaniya Bittatbiq ala Al- Mustashfayat Attabi'a Liwizarat Assahha Bi Muhafadhat Bour Said, *Al-Majalla Al-Ilmiya Liddirasat Attijariya Wal-Bi'iyya*, Mujallad 5, adad 3, s 37 - 97 , Misr.
19. Azmy, Abdel Aziz. (2010), Al-Qiyada Al-Istratijiya Wadawruha fi Tanmiat Al-Qudra Attanafusiya Li Munadhamat Al-Ummal Adduwaliya Bi Joumhouriat Misr Al-Arabiya : Dirasa Maydaniya, risalat doctorat ghair manshura, Misr .
20. Al'asimy, Awatif (2006), Atta'lim Attandhimi Wadawruhu fi 'Amaliyat Attaghyir Al-Istratiji fi Jami'a Assaoudiya, risalat majistir, Al-Mamlaka Al-Arabiya Assaoudiya.
21. Al-Akkawi, Talal. (2006), Taqyim Al-Awamil Al-Mu'athira fi Qararat Muqaddiry

Dharibat Addakhl Limuwajahat Attaharrub Al-Dharibi fi Al-Mamlaka Al-Urduniya Al-Hashimiya min Wijhat Nadhar Muqaddiry Dharibat Addakhl, *Majallat Al-Bsa'ir*, almujallad 10, aladad 1.

22. Awawda, Walid, and Al-Zayyid, Hussein. (2015), Athar Mumarasat Al-qiyada Al-Istratijiya fi Ada' Al-Amilin Bijami'at El Albayt, *Majallat Al-Manara Lilbuhuth Waddirasat*, mujallad 21, adad 1, 313 - 358 , Al-Urdun.
23. Al-Faihan, Ethar, and Jaleb, Ihsan. (2006), Mumarasat Al-Qiyada Al-Istratijiya Wa Alaqatuha Bikhidmat Azzubun: Dirasa Tahliliya ala Ayyina min Mudara Al-Masarif Al-Ahliya, *Majallat Al-Idara Wal-Iqtisad* , aladad 59.
24. Al-Qarar Biqanun Dharibat Addakhl Al-Filastini raqm (8) 2011.
25. Qubajah, Ahmed. (2012). Al-Istidama Al-Maliya Lissulta Al-Wataniya Al-Filastiniya : Attajriba Attarikhiya Walafaq Al-Mustqbaliya, Ma'had Abhath Assiyasat Al-Iqtisadiya Al-Filastini, Mas, Ramallah, Filastin.
26. ___ , Annidham Al-Dharibi Al-Filastini, Markaz Baysan Lilbuhouth Wal-Inima', Ramallah, Filastin.
27. Qablan, Khalid (2014), Athar Assiyasat Al-Muhasabiya Waliljra'at Al-Muttaba'a fi Da'irat Dharibat addakhl Walmabi'at Ala Alhadd Mina Attaharrub Al-Dharibi, risalat majistir ghair manshura, Jami'at Amman Al-Arabiya, Al-Urdun.
28. Murad, Nasser. (2013), Asbab Attaharrub Al-Dharibi wa Atharuhu ala Al-Iqtisad Al-Watani, *Majallat Dirasat Iqtisadiya*, aladad 14.
29. Merdawi, Riyadh. (2016), Attaharrub Aldharibi fi Almihan Attibiya fi Filastin, risalat majistir, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
30. Ma'ali, Samah (2015), Mu'awwiqat Attahsil lada Al-Idara Al-Dharibiya fi Filastin min Wijhat Nadhar Muwadhifi Al-Dhara'ib, risalat majistir ghair manshura, Jami'at Annajah Al-Wataniya, Nabuls.
31. Al-Nafar, Hussam (2015), Mumarasat Al-Qiyada Al-Istratijiya Wadawruha fi Tatbiq Al-Jawda Al-Shamila, risalat doctorat, Jami'at Qanat Asswis, Misr.
32. Yunus, Tariq. (2012), Al-Fikr Al-Istratiji Lilqada: Durous Mustwhat mina Attajarib Al-Alamiya Wal Arabiya, Al-Qahira: Al-Munadhama Al-Arabiya Littanmia Al-Idariya.
33. http//www.pmof.ps/index.php. monreportx=pagess?wazarat almaliat

المراجع الأجنبية:

Boal، K & Schulty، P (2007) ،" Storytelling ، Time ، and Evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive system " ،The leadership quarterly ، Vol.18.

Fauziati ، P. etal (2016) . " The impact of Tax Knowledge on Tax Compliance –Case study in Kota Padage ، Indonesia " ، Journal of advanced research in Business and Management Studies ، ISSN (Online) : 2462-1935 l Vol.2 ، No.1. www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV2_N1_P22_30.pdf

Mungonge ، G (2007)، "a case study of strategic eldership in the creation & development of a privately owned newspaper in Zambia" ، master of business administration.

Nasiopoulos ،K&etal (2013)،" Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations" Procedia -Social and Behavioral Sciences، 73.

Phipps، K.A. and Burbach، M.E. (2010) Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. Journal of Behavioral and Applied Management، 11، 137-154.

Sameera. Z &Waqar.A، (2011)، Impact of Strategic Leadership on Organizational Commitment in Telecommunication Sector of Pakistan، Journal of Business Strategies، Vol. 30، pp 5-16.

Sosik، J & etal (2005) ، " Making all the right connections : the strategic leadership of top executive in high – tech organization " ، organizational dynamics ، Vol.34 ، No.1.

Vera، D & Crossan ، M (2004)،" Strategic leadership and organizational learning " ، Academy of management review ، Vol.29، No.2.

Wanasika، J (2009)،" Strategic Leadership and relation for economizing – strategizing principles " ، PHD ، New Maxico State university ، USA .

Wiraporn، D & Wallapha، A (2014)،" Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness"، Prcedia – Social and Behavioral Sciences.

Strategic Leadership Practices and their Relationship to Expanding the Tax Base: A Field Study on Income Tax Departments in Palestine

Majdi Wael Alkababji

Faculty of Administrative and Economic Sciences - Al-Quds Open University

Ramallah - Palestine

Sandy Jawad Alhimony

Ministry of Finance & Planning

Ramallah - Palestine

Abstract:

The purpose of this study is to identify the relationship between strategic leadership practices and broadening the tax base, through measuring the most important strategic leadership practices in income tax departments, and the means of expanding the tax base. In order to achieve the objectives of the study, the researchers have designed a questionnaire that was distributed to 135 income tax officials in the West Bank who have already obtained the permission of tax estimator. Out of the 135 questionnaires, 96 were valid for statistical analysis. The results showed that the degree of implementation of strategic leadership practices in the field of income tax is medium. The results also showed that there is a direct correlation between the dimensions of strategic leadership practices and broadening the tax base proxy by: reducing tax evasion, reducing and simplifying the procedures, encouraging voluntary compliance, increasing the receipt of custom to the public treasury, and increasing tax awareness. The researchers have presented a set of recommendations including: establishing mechanisms in the income tax departments that are detailed as well as specifying a clear framework schedule and monitoring its implementation to expand the tax base by: reducing tax evasion, reducing and simplifying the procedures, and encouraging voluntary compliance as well as tax awareness.

Keywords: Strategic Leadership Practices, Expand Income Tax Basis.