

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

أ. ساندي جواد الهيموني

ماجستير إدارة أعمال  
مقدر ضريبة دخل  
وزارة المالية والتخطيط  
دولة فلسطين

د. مجدي وائل الكبيجي

أستاذ المحاسبة المشارك - قسم المحاسبة  
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية  
جامعة القدس المفتوحة  
دولة فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي 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) موظف، وقد تم استرداد (96) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) وبين توسيع القاعدة الضريبية والمتمثلة بـ (الحد من التهرب الضريبي، تخفيض وتسهيل الإجراءات، تشجيع الالتزام الطوعي، زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة، زيادة الوعي الضريبي)، وأنه لا توجد علاقة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية.

وقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة أن تلتزم الإدارة العامة لضريبة الدخل بإعداد الخطط الاستراتيجية وعدم ربط ذلك بالتمويل الخارجي،
- العمل على توفير أنظمة معلومات متطورة تساهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية، البيئة الداخلية)،
- العمل على توفير الموارد والإمكانات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يوصي الباحثان أن تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات مفصلة وواضحة ومحددة بإطار زمني، والعمل على متابعة تنفيذها لتوسيع القاعدة الضريبة من خلال الحد من التهرب الضريبي، وتخفيض وتسهيل الإجراءات، وتشجيع الالتزام الطوعي، وزيادة الوعي الضريبي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، توسيع القاعدة الضريبية.

### المقدمة

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي تغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل هو امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديداً لمنظمات الأعمال.

لذلك كان التخطيط الاستراتيجي - الذي يمثل جزءاً مهماً من العملية الإدارية - من أكثر الموضوعات أهمية وبروزاً وتجديداً في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية،

\* تم استلام البحث في يناير 2018، وقبل للنشر في فبراير 2018، وتم نشره في ديسمبر 2022.

ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطة التنفيذية مع رقابة ومتابعة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ابتداءً ومتى وكيف سينفذ.

ولعل أحد أهم أسباب تبني التخطيط الاستراتيجي هي الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تنتهج التخطيط الاستراتيجي تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه (نصيرات والخطيب، 2005: 415؛ أبو حجير، 2014: 53).

وتعد الضرائب المورد المالي الأساسي للحكومات في الاقتصادات الحديثة، وتشكل ضريبة الدخل القسم الأكبر من الإيرادات الحكومية، بحيث تتناسب نسبة ضريبة الدخل من الإيرادات الكلية مع المستوى الاقتصادي ومستوى الدخل في تلك الاقتصادات، وتكون النسبة مرتفعة في الاقتصادات المتقدمة ومتدنية في الاقتصادات النامية، كما تحتل ضريبة الدخل (وهي من الضرائب المباشرة التي لا يمكن نقل عبئها من مكلف إلى آخر) أهمية اقتصادية كبيرة باعتبارها جزءاً من الناتج المحلي الإجمالي، وإحدى مكونات دالة الطلب الكلي، وتعد من أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار، 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، نشأت علاقة غير ودية بين الموظفين والمكلفين، وبسبب ذلك فإن الثقافة الضريبية لم تتشكل في ذهن المواطن الفلسطيني بشكل واضح، نظراً للتراكمات التاريخية في عقل المواطن حول عدم أحقية السلطة الحاكمة في هذه الأموال.

ومن هنا فإن مؤسسة الضريبة الحالية والمسئولة عنها السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني العديد من المشكلات المتعلقة بعدم وضوح الرؤية الضريبية لدى المواطنين، نظراً لعدم اكتسابهم للثقافة الضريبية في الفترات السابقة (اشتيه، 2008: 23). ونتيجة لذلك لم تستطع الإدارة الضريبية بناء تواصل إيجابي مع المكلفين، ولم تستطع التألف مع محيطها إلا في حدود ضيقة، بل إن محيطها لم يتجه لدعمها، أو القبول بها أصلاً، لذلك نجد بعض المكلفين يسعون جاهدين للتهرب من دفعها بكافة الأساليب والطرائق، وفي ذات الوقت فإن العاملين في دوائر ضريبة الدخل يتفهمون أسباب تلك العزلة وجدورها، فالضريبة في الأساس تحصل بدون مقابل مباشر، وذلك هو مناط الاختلاف بين المجتمعات المتحضرة التي فهم فيها المواطن عموماً، والمكلف خصوصاً الأساس القانوني والأخلاقي لجباية الضريبة، وبين المجتمعات التي يشكل النقص في الوعي الضريبي فيها أهم مشكلة للإدارة الضريبية في تدعيم قدرتها على العمل وخلق بيئة مساندة (العاكوي، 2006: 181).

## مشكلة الدراسة:

إن التخطيط الاستراتيجي هو من سمات العصر الحديث، ويجب أن يكون من أهم أولويات جميع مؤسسات المجتمع المدني الذي يريد أن يكون في مقدمة مصاف دول العالم ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وعلمياً، والتخطيط الفعال يساعد المنظمة على عمليات التنبؤ بشكل مدروس ودقيق، كما يهيئ وضع التقديرات والاحتمالات وفق أسس علمية دقيقة وتحديد البرامج والخطة المراد إنجازها والتي تتماشى مع قدرات المنظمة. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف.

كما تنقسم الموارد التمويلية للسلطة الفلسطينية إلى إيرادات ضريبة وإيرادات غير ضريبية، وتنقسم الإيرادات الضريبية بدورها إلى ضرائب مباشرة وضرائب غير مباشرة. الضرائب المباشرة ممثلة بـ ضريبة 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 عادت انخفضت 2014 إلى 7% (عبد الكريم وسعيد وابو هنطش، 2015: 29)، وهي منخفضة مقارنة بدول أخرى كمصر 47% والأردن 22%. ويرجع ضعف مساهمة ضريبة الدخل في الإيرادات الضريبية إلى مشكلة التهرب الضريبي بالإضافة إلى قلة عدد الشرائح وانخفاض النسبة الضريبية المفروضة ونقص الوعي الضريبي لدى المكلفين (قباجة، 2012: 5).

وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، ما علاقة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية؟
- 2- هل هناك علاقة بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية؟

- 3- هل هناك علاقة بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية؟
- 4- هل هناك علاقة بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية؟
- 5- هل هناك علاقة بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية؟
- 6- ما هي أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل؟

### أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة للدراسة إلى ما يلي:

- 1- الإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي على الصعيد النظري وتوفير المعلومات حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وواقعيته التطبيقية.
- 2- تقديم عرضاً نظرياً عن الوضع المالي لدولة فلسطين والنظام الضريبي السائد في فلسطين.
- 3- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في توسيع القاعدة الضريبية.
- 4- التعرف على أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل في فلسطين.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في تقديمها عرضاً نظرياً عن التخطيط الاستراتيجي والوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية والنظام الضريبي السائد في فلسطين.
- 2- تكمن أهمية الدراسة كونها تعتبر من الدراسات القليلة والتي تناولت موضوع الدراسة في البيئة الفلسطينية (حسب علم الباحثان).

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- تنبع أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية لدى ضريبة الدخل، وما تشكله من فائدة للعديد من الجهات مثل الإدارة العامة لضريبة الدخل والمكلفين والباحثين.
- 2- كما تطرح الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها توصيات لمساعدة الإدارة العامة لضريبة الدخل في كيفية الاستفادة من منهج التخطيط الاستراتيجي 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، إذ إن الإيرادات الضريبية تمثل مورداً أساسياً للخزينة العامة لكل دولة، فهي تعطي للسلطة العامة، أو الحكومة الفرصة للقيام بدورها المطلوب في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

في الواقع هناك مفاهيم كثيرة للتخطيط الاستراتيجي، ولكن بشكل عام هو مصطلح مركب من شقين أساسيين هما: «التخطيط» و«الاستراتيجية»، ولذلك فقد اختلفت آراء الكتاب في وضع تعريف جامع وشامل للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تعددت وتباينت هذه المفاهيم، ومن أجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للتخطيط الاستراتيجي، فقد عرف (Wheelen & Hunger, 2000: 10) التخطيط الاستراتيجي بأنه «تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وكذلك تتضمن تعريف لمهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة».

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع

الوحدات الوظيفية (المالية، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، والإنتاج، وغيرها) مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر هذه الاستراتيجيات القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء وظائفها، وكذلك للرقابة على الفرص التي تبرز في بيئة المنظمة (أبو دولة، 2004: 90). كما يعبر التخطيط الاستراتيجي عن جهد منظم يقود إلى قرارات وأعمال دقيقة تقود المنظمة إلى معرفة ماهية عملها وسبب هذا العمل، وهذا يتطلب تخطيطاً على أعلى المستويات وجمع معلومات دقيقة ومفيدة، يتم من خلالها توضيح المهام، واكتشاف بدائل استراتيجية وتطويرها مع ربطها بالنظرة المستقبلية للمنظمة (40: 2011; Dandira, 2011; 16; Bryson, 2004)، ويعرف (الجبوري، 2014: 73) التخطيط الاستراتيجي في مجال المؤسسات العامة على أساس أنه:

- منهجية معاصرة قوامها الملاءمة بين نتائج تحليل الموارد والإمكانات المتاحة للبيئة الداخلية للمؤسسة وبين نتائج تحليل البيئة الخارجية المحيطة بها.
- منهج ديناميكي يتعامل مع منظومة مفتوحة تتألف من (مدخلات - عمليات - مخرجات) وتغذية عكسية وبيئية.
- توجيه مسار عملية صنع القرارات وتوزيع التخصيصات المالية واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة.
- توجه ديمقراطي يتمثل في مشاركة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية تعين المنشأة على التركيز على أغراضها الأساسية، وتوحد التوجهات الفكرية، والأعمال التنفيذية لجميع العاملين في المنشأة للوصول بها إلى الربحية والتميز. وتعتبر الرسالة والقيم هي البوصلة المرشدة إلى الرؤية المستقبلية بينما الأهداف الاستراتيجية تمثل خريطة الطريق الموصلة لهذه الرؤية، وبدون البوصلة وخريطة الطريق نفقد المنشأة وتبحر على غير هدى ولن تتمكن من الوصول إلى غايتها ورؤيتها. وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بما يلي: (أبو بكر، 2000: 52؛ حسين، 2009: 143)

- 1- يؤدي إلى ضرورة تحقيق الأهداف.
- 2- يساعد على تحديد الاتجاه ويزيدها وضوحاً.
- 3- يعمل على ترشيد النفقات.
- 4- يعد الطريق للرقابة الفعالة.
- 5- مطلوب في جميع المستويات الإدارية.
- 6- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.
- 7- يقلل من الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة.
- 8- يجعل المنظمة مستعدة للخطوات القادمة والتنسيق بين الأنشطة.
- 9- يساعد المنظمة على اتخاذ أفضل القرارات.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي

«إن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم لاتخاذ قرارات أساسية والقيام بأعمال تشكل وتوجه هوية منظمة، وما تفعله ودوافع ما تفعله، مع التركيز على المستقبل» (الفيلاي، 2010: 21-22؛ محمد، 2012: 391؛ الدوري، 2005: 210؛ 31؛ Wheelen & Hunger, 2002: 31؛ العزاوي، 2009: 7). وهذا التعريف يوفر عناصر يقوم على أساسها معنى وأسس نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي كالآتي:

- العملية استراتيجية، لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة، سواء أكانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الاستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية. كون العملية استراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظمة من موارد، ووفقاً لهذين العاملين، فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.

- العملية تخطيطية، لكونها تتضمن وضع غايات إرادية؛ بمعنى اختيار مستقبل مرغوب، ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.
- العملية نظامية، لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة والعملية تتمخض عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على اختبار خبرات وفرضيات، وعلى جمع واستخدام معلومات عن الحاضر، وعلى التنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.
- العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية، لأن هناك اختيارات يلزم انتقاؤها كي يمكن الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تتمخض عنها العملية، والخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات، عما يجب عمله، والدافع لما يجب عمله، وكيفية ذلك العمل. ولما كان من المستحيل القيام بعمل كل ما يلزم عمل، فإن التخطيط الاستراتيجي يشير إلى بعض قرارات تنظيمية وأفعال هي أكثر أهمية مما سواها، وغالبية الاستراتيجية تكمن في اتخاذ قرارات صعبة عما هو أكثر أهمية لإنجاز ما يمكن معه نجاح المنظمة.

### متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة عامة إنتاجية أو خدمية أو منظمة أعمال إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيداً للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، (الجبوري، 2014: 89-91؛ عبيدات، 2009: 44؛ جاد الرب، 2013) ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- 1- نظم معلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة.
- 2- مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي.
- 3- قوة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهددة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية.
- 4- الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية لتشجيعهم.
- 5- ثقافة المؤسسة: يجب أن تعمل المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة.
- 6- المرونة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الإمكان.
- 7- كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادراً على تحمل المخاطر ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- 8- اقتناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- 9- موارد مالية: لا بد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء والمختصين في ميدان التخطيط الاستراتيجي وكل ما له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.



### مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يجب التأكيد على أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، إنما هناك العديد من الطرائق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل. يمر هذا التخطيط الاستراتيجي بالمراحل الآتية:

1- التهيئة والإعداد (توفيق، 2004؛ 4: Kassahum, 2009)

وتنطوي هذه المرحلة على التأكد من أن المنظمة مهيأة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.
- وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي.

2- تحليل الوضع الراهن (Bruce & James, 2003:40)

تبدأ ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالخطوة الأولى الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة. وينطوي تحليل الوضع الراهن على تحليل كل من البيئة الخارجية للمنظمة، والبيئة الداخلية لها (أو قدراتها الذاتية)، ويستخدم في هذا التحليل نموذج التحليل الرباعي (SWOT Analysis).

أ- تحليل البيئة الخارجية لتحديد (الفرص والمخاطر) (الجبوري، 2014: 235)

يمثل تحليل البيئة الخارجية خطوة مهمة بالاتجاه الذي يقودنا للوصول إلى معرفة الفرص وتشخيص التهديدات أو القيود الحالية والمحتملة، وتتمثل الفرص في أي مجال من مجالات المؤسسة بما في ذلك مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، والتي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المناظرة وذلك في ضوء المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي تطرأ على البيئة المحلية والإقليمية والدولية، ويجب على المؤسسة اكتشاف الفرص للسعي للاستثمار وتحقيق الميزة التنافسية.

ب- تحليل البيئة الداخلية لتحديد (نقاط القوة ونقاط الضعف)

تمثل دراسة وتحليل البيئة الداخلية خطوة مهمة باتجاه معرفة البدائل والخيارات الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة من جهة وتساهم أيضاً في تشخيص القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعنوية المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى. وتهتم المؤسسات بتحليل عناصرها الداخلية سواء أكانت مادية (المعدات والمواد والأجهزة) أم بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية ومدى توافر القوى العاملة الماهرة) أو مالية (النفقات والتمويل)، وذلك لغرض رئيس يتمثل في بيان وتحديد مجالات القوة وتعزيزه للاستفادة منها والبحث عن وسائل تدعيمها مستقبلاً ثم تحدد مجالات الضعف حتى يمكن التغلب عليها، واحتوائها ببعض مجالات القوة الحالية للمؤسسة كما إن هذا التحليل على درجة كبيرة من الأهمية لأنه يؤكد على ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي للبيئة (مجالات القوة والضعف) والتحليل الخارجي للبيئة (مجالات الفرص والتهديدات المخاطر) (الجبوري، 2014: 197-198).

3- وضع الخطة الاستراتيجية

ويتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

أ- الرؤية Vision

بحيث عرف (Wheelen & Hunger, 2012: 65) الرؤية «بأنها تصف ما ترغب المنظمة أن تصبح في المستقبل». وتعرف الرؤية بأنها التصور للمستقبل الذي تريد المنظمة صنعه أو تبحث عنه، ويكون بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحرافها، وتساهم الرؤية في تعبئة الطاقات وإثارة الحماس، هي محصلة تحليل الخبرات السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية، وتعكس فلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة (الكيسي، 2006: 27).

والرؤية: هي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود في المدة المحددة، والغاية المراد بلوغها، وهي البوصلة الذي تسترشد بها المنظمة، وهي التي توجه مساراتها مستندة إلى واقعها وما يحيط بها من متغيرات وترحل بها إلى مستوى واقع مستقبلي مرغوب فيه (الحوسني، 2009: 230).

#### ب- الرسالة Mission

وقد عرف (Wheelen & Hunger, 2012: 65) الرسالة بأنها تصف الغاية أو السبب من وجود المنظمة. وتعبر عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة، وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة، وتمثل عناصر رسالة المنظمة في: العملاء، والمنتجات، والأسواق، والتكنولوجيا، والربحية، والفلسفة، والمفهوم الذاتي، والصورة العامة، والعاملين (Johnson & Whittington, 2008: 45; Wiraporn & Wallapha, 2014: 982).

#### ج- الأهداف Objectives

تشير الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، أما الغايات فتعني النتائج النهائية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، بمعنى أدق تعني الغايات أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة تحقيقه على المدى البعيد لذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات. (أبو بكر، 2004: 322-334). كما عرف (Wheelen & Hunger, 2012: 65) الأهداف بأنها «النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة».

#### د- الاستراتيجيات

يحدد هذا المكون العناصر الرئيسة والدرجة المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة، أي أنها هي الوسيلة لتحقيق الأهداف ومن ثم الغايات، ويعتمد وضعها على نتائج تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، إذ تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الوضع الراهن (Johnson & Whittington, 2008: 45; Wiraporn & Wallapha, 2014: 984).

وقد أشار Chandler أن الاستراتيجية تعمل على تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيقها «الأغراض والغايات» (المغربي، 1999: 21).

#### 4- تنفيذ الاستراتيجية

تكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا ما ظلت دون تطبيق حبيسة الأدرج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى، ويقصد بذلك وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمنظمة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الاستراتيجية بما يضمن نجاحها (Robinson, 2009: 135).

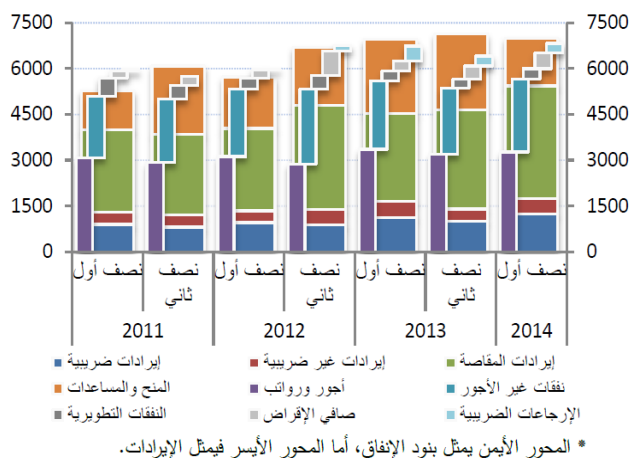
#### 5- المتابعة والتقييم

تعتبر عملية المتابعة التقييم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فلا يعني تنفيذ الاستراتيجية أنها تمت بنجاح، وإنما يتطلب الأمر التأكد من أنه تم إتباع التعليمات الموضوعة في أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، والتحقق من مدى التطابق بينها، وكشف أي انحراف، واتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات (ماهر، 2006: 96).

كما لا يمكن النظر إلى عملية وضع الاستراتيجية أو تنفيذها على أنها مهمة تتم مرة واحدة فقط، فربما لا تعمل الاستراتيجية بصورة جيدة، أو أن بعض الظروف الخارجية أو القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه إجراء بعض التعديلات لإعادة الاستراتيجية إلى مسارها، وقد يكون هناك تغييراً جوهرياً على مستوى بيئة المنظمة الخارجية مما يضطرها إلى إجراء تغيير في استراتيجيتها (Wiraporn & Wallapha, 2014: 985).

## خلاصة الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية

أدت التطورات الحاصلة على جانبي الإنفاق والإيرادات الحكومية إلى تراجع العجز الجاري (الإيرادات العامة بدون المنح - النفقات العامة بدون التطويري) ليبلغ نحو مليار شيكل، مقارنة بعجز بلغ نحو 1.9 مليار شيكل خلال النصف الأول 2013 وبإضافة المنح والمساعدات الخارجية، يتحول هذا العجز إلى فائض بقيمة 174.2 مليون شيكل<sup>2</sup> (سلطة النقد الفلسطينية، 2014:9).



يُظهر الشكل (1) أن حجم الإيرادات العامة بدون المنح والمساعدات لا يغطي حجم الإنفاق على بندي الأجرور وغير الأجرور، حيث بلغ حجم الإنفاق على الأجرور نحو 70.5% من الإيرادات العامة، فيما بلغ حجم الإنفاق على غير الأجرور نحو 50%، أي أن الإنفاق على بندي الأجرور وغير الأجرور يستحوذ على أكثر من 120.5% من الإيرادات العامة (المقاصة والجباية المحلية). كما يستحوذ الإنفاق على هذين البندين (الأجرور وغير الأجرور) على نحو 84% من إجمالي الإيرادات العامة والمنح (سلطة النقد الفلسطينية، 2014:9-10).

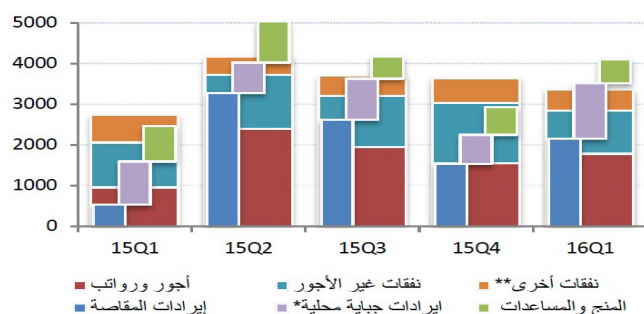
شكل (1): الوضع المالي للسلطة الفلسطينية 2011 النصف الأول 2014 (مليون شيكل)

كما يبين الشكل (1) ضعف وخلل هيكلي في طرفي الوضع المالي للحكومة (الإنفاق والإيرادات). فعلى جانب الإنفاق، هناك خلل واضح في توزيع الإنفاق، إذ

لا زال الإنفاق على المشروعات التطويرية متواضعاً. أما على جانب الإيرادات، فمن الواضح أن الحكومة معتمدة بشكل أساسي على إيرادات المقاصة والمنح والمساعدات الخارجية في تغطية نفقاتها والوفاء بالتزاماتها، وقد عانت في السابق من عدم التزام إسرائيل بتحويل إيرادات المقاصة، فيما تربط بعض الدول المانحة مساعدات الحكومة بالتطورات السياسية، الأمر الذي لا يخدم المصلحة الفلسطينية ولا يساعد الحكومة الفلسطينية على تحقيق استدامة مالية (سلطة النقد الفلسطينية، 2014:10).

ويبين الشكل رقم (2) خلاصة الوضع المالي للحكومة (حجم الإيرادات العامة والمنح مقارنة بحجم النفقات العامة).

حيث يظهر أن إيرادات المقاصة دائماً ما تغطي نفقات الأجرور والرواتب على طول الفترة الزمنية، باستثناء الربع الأول من العام 2015، والذي توقفت فيه إسرائيل عن تحويل هذا الجزء من الإيرادات. كما ساهمت إيرادات المقاصة في تغطية جزء من نفقات غير الأجرور في بعض الأحيان، كما هو الحال في الربع الثاني والثالث من العام 2015، والربع الأول من العام 2016. ويؤكد ذلك على الدور المحوري الذي تؤديه إيرادات المقاصة في تغطية النفقات العامة. كما يشير شكل (2)



الشكل (2): الوضع المالي للسلطة الفلسطينية 2015 الربع الأول 2016 (مليون شيكل)

إلى فائض مالي خلال هذا الربع مقارنة بالربع السابق والربع المناظر.

كذلك يظهر شكل (2) أن حجم إيرادات الجباية المحلية (الإيرادات الضريبية وغير الضريبية) لم تغطي في أغلب الأحيان حجم الإنفاق على بند غير الأجرور. 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،

2 (معدل سعر صرف الدولار الواحد = 3.84 شيكل)



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 المشروعات التطويرية متواضعاً (سلطة النقد الفلسطينية، 2016 الربع الأول: 9-10).

## النظام الضريبي في فلسطين

كانت الضرائب ولا زالت من أهم العلاقات التي تربط بين المواطن والحكومة. وللضرائب أثر كبير على الحياة العامة، وهي المصدر الرئيس لتمويل الأنشطة العامة التي تمس المواطن، وليست فقط مصدر لدخل الحكومة ومصروفاتها المتعددة، وإنما أيضاً تمويل متوفر لتحقيق خدمات عامة للمواطنين، وتقوم الدولة بتسيير ذلك من خلال أجهزتها المختلفة. وذلك ينطبق على الحالة الفلسطينية، مع الأخذ بالاعتبار الخصوصية الفلسطينية.

## تصنيف الضرائب من حيث الوعاء الضريبي

ويقصد 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).

ويقصد أيضاً بوعاء الضريبة: الموضوع أو المادة التي تفرض عليها الضريبة، والوعاء قد يكون شخصاً أو مالا) كشخص المكلف أو رأسماله أو دخله أو السلع سواء أكانت المستوردة من الخارج أو المنتجة في الداخل (. واختيار وعاء الضريبة يتمتع بأهمية بالغة في سياسة الدولة الضريبية (إسماعيل، 2001: 62).

ويمكن تصنيف الضرائب حسب الوعاء الضريبي كالاتي: (قباجة، 2011: 7؛ خلف، 2014: 3؛ السلامين، 2014: 62)

- 1- الضرائب المباشرة: وهي الضرائب التي يتم اقتطاعها بشكل مباشر، وتدفع من قبل المكلف ضريبياً وتتمثل بـضريبة 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: وهي الضرائب التي تفرض على تصرفات المكلفين، أي أنها 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).

## مفهوم التهرب الضريبي

التشريعات الضريبية المعاصر لم تقدم تعريفاً للتهرب الضريبي وإنما اقتصر على تعداد صورته وأشكاله تاركة أمر التعريف للفقهاء، وذلك لأن أي تعريف لا يمكن أن يشمل أساليب التهرب كافة، وقد عرف (الصعيدي، 2007: 72) التهرب الضريبي بأنه «محاولة الشخص عدم دفع الضريبة المستحقة عليه كلياً أو جزئياً بإتباع طرق وأساليب مخالفة للقانون وتحمل طابع الغش ونحوه».

كما عُرف 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 غالباً حينما يتعمد المكلف مخالفة نص قانوني بطريقة أو بأخرى» (الكفراوي، 2001: 229). كما عرفه (هويدي، 2003: 290-291) بأنه «الإفلات من دفع الضريبة كلها أو بعضها من خلال مخالفة المكلف لأحكام القانون عمداً، ويُعتبر المكلف مخالفاً لأحكام القانون سواء أكان ذلك عند حصر المادة الخاضعة للضريبة عن طريق إخفائها أو إخفاء المستندات المتعلقة بها، أو أنه لا يقدم إقراراً ضريبياً معتمداً على الإهمال الذي قد توصف به دائرة الضريبة، أو أنه قد يقوم بتقدير الأموال بأقل من قيمتها الحقيقية عند دفعه للرسوم الجمركية ويقدم فواتير مزورة».

## صور وأنواع التهرب الضريبي:

### أنواع التهرب الضريبي

#### 1- التهرب المشروع (تجنب الضريبة):

يُقصد به أن يتخلص المكلف القانوني من دفع الضريبة دون مخالفة أحكام التشريع الضريبي القائم، فالتجنب إما أن يكون بامتناع الفرد عن القيام بالتصرف المنشئ للضريبة، كأن يمتنع عن الاستيراد ويكتفي بالبيضاء المحلية ليتجنب دفع ضريبة الواردات، أو أن يكون باستغلال ثغرات في القانون للتخلص من الضريبة، كأن تقوم الشركة المساهمة بتوزيع جزء من أرباحها على شكل أسهم مجانية توزع على المساهمين. فإذا كان المشرع القانوني أغفل هذه النقطة في النصوص القانونية فقد أعطى الفرصة لتجنب الضريبة، كذلك في حالة عدم فرض الضريبة على الهبات، فإن قيام الشخص بتوزيع ثروته في حياته تجعله يتخلص من ضريبة التركات وبشكل قانوني، وتعتبر هذه تصرفات مشروعة لا يعاقب عليها القانون (الدحل، 2004: 45؛ أبو عياش، 2013: 17).

#### 2- التهرب غير المشروع:

هو قيام بعض المكلفين بإتباع بعض أساليب الغش والخداع مخالفين بذلك أحكام التشريع الضريبي بهدف تخفيض القيمة الحقيقية لبعض عناصر أوعية الضرائب أو المغالاة في إظهار الأعباء واجبة الخصم من هذه الأوعية، ولذلك يطلق على التهرب غير المشروع اصطلاح « الغش الضريبي » (مرداوي، 2016: 24؛ البطريق ودرار وعثمان، 1978: 157).

### صور التهرب الضريبي: (عبد، 2013: 460-461)

- 1- إخفاء الفرد المعلومات عن السلطة المالية، وعدم الإدلاء بمصادر دخله الحقيقية، والاكتفاء بالمحاسبة عن المصادر المسجلة فقط.
- 2- فتح الفرد لأكثر من إضارة ضريبية في أكثر من فرع، وذلك كي يجزئ مصادر دخله والاستفادة من الثغرات القانونية لكل مصدر على حدة.
- 3- لجوء البعض إلى تزويد الدوائر الرسمية بوصولات تجهيز وهمية، حتى يتعذر على السلطة المالية المتابعة.
- 4- تنازل الفرد عن مصادر دخله من غير الرجوع إلى الإجراءات القانونية الأصولية مثل عقد التنازل (الهبنة).
- 5- توزيع الفرد مصادر دخله على أقاربه ومعارفه للاستفادة من الثغرات أو السمحات القانونية.
- 6- قيام البعض بالتهرب من تقديم التقارير الخاصة بمصادر دخلهم والإفلات من المسح الميداني من قبل اللجان الضريبية.
- 7- عدم إخبار بعض المكلفين ضريبياً عن الزيادات التي تحصل في الإيرادات السنوية لهم ومحاولة إخفاء الحجم الحقيقي لما تحتويه محلات المكلفين من مواد سعياً وراء التقليل من الأرباح السنوية.
- 8- إمكانية الحصول على بعض براءات الذمة المزورة لتمرير المعاملات، سواء بالتنسيق أو شراءها من خارج الدوائر دون الاضطرار لدفع الضرائب المستحقة على المكلف.
- 9- سهولة امتهان الكثير من المهن، دون اشتراط الحصول على موافقة الهيئة العامة للضرائب أو التسجيل لديها.

### أسباب التهرب الضريبي

إن أسباب التهرب الضريبي كثيرة ومتعددة ولا يمكن حصرها، وذلك لأنها تختلف باختلاف التشريعات المالية، والأوضاع الاقتصادية والسياسية، ومستوى الوعي العام، وكفاءة الأجهزة وفعالية الإجراءات (جرادات، 2013)، ومن هذه الأسباب ما يلي:

- 1- أسباب متعلقة بالمكلف، غالباً ما تعود أسباب التهرب الضريبي إلى المكلف في حد ذاته، والتي تندرج في إطار اعتبارات نفسية وأخلاقية ومالية، منها:
  - ضعف المستوى الخلفي.
  - الوضعية المالية السيئة للمكلف.
  - ضعف الوعي الضريبي.

- 2- أسباب متعلقة بالنظام الضريبي، توجد عدة عوامل تؤثر على التهرب ونطاقه والتي ترتبط بطبيعة التنظيم الفني الضريبي ومدى استقرار التشريع الضريبي، والتي نجلها في العناصر التالية: (مرسي، سيد، 1999:95؛ مراد، 2013:11).
- ثقل عبء الضريبة.
  - عدم استقرار التشريع الضريبي.
  - تعقد النظام الضريبي.
  - ضعف الرقابة الضريبية.
  - ضعف العقاب المفروض على المتهرب.
- 3- أسباب تشريعية، تتركز هذه الأسباب في قصور التشريع الضريبي، وضعف بنيته، بالإضافة إلى وجود بعض الثغرات القانونية، مما يثير المشكلات للإدارة الضريبية، ويزيد من احتمالات التهرب الضريبي.

### الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة:

دراسة (دروبي، 2016)، وهدفت إلى التعرف على أسباب الاعتراضات الضريبية وسبل معالجتها من وجهة نظر كل من مقدري ضريبة الدخل وكبار المكلفين، وقد تم الاستعانة ببعض المقابلات الشخصية مع المختصين العاملين في مجال الضريبة بالإضافة إلى موظفي دائرة كبار المكلفين وكبار المكلفين أنفسهم، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وقام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات من عينه الدراسة المكونة من (98) من مقدري دائرة ضريبة الدخل و(311) من كبار المكلفين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أسباب للاعتراضات الضريبية تتعلق بالمجالات الخمس (العوامل المرتبطة بالدوائر الضريبية، العوامل المرتبطة بالمكلفين، العوامل المرتبطة بالمقدين، العوامل القانونية، العوامل المحاسبية) على معظم الفقرات، وكان من أبرز تلك الأسباب ضعف التنسيق بين دائرة ضريبة الدخل والدوائر الحكومية الأخرى، وضعف كفاءة بعض المقدرين في تحليل البيانات، وعدم التزام المكلف بموعد المتابعة مع المقدر.

دراسة (Fauziati et al., 2016)، وهدفت إلى قياس تأثير المعرفة الضريبة لدى دافعي الضرائب في إندونيسيا على الالتزام الضريبي، حيث تعتبر قضية الالتزام الضريبي هي مشكلة رئيسة تواجه الحكومة في Kota Padang, Indonesia في عملية توليد الإيرادات الضريبية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت 300 نسخة تم استرداد 237 نسخة قابلة للتحليل بنسبة 79، كما استخدم Simple Liner Regression Models لتحليل العلاقة بين تأثير المعرفة الضريبة على الالتزام الضريبي.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للمعرفة الضريبة على الالتزام الضريبي، وقد أوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود لتحسين المعرفة الضريبة لدى دافعي الضرائب وذلك لتحسين الالتزام الضريبي، وبالتالي تحسين توليد الإيرادات الحكومية.

دراسة (معالي، 2015)، والتي بينت معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية في فلسطين من وجهة نظر موظفي الضرائب، وأهم إجراءات تحصيل الدين الضريبي الإدارية والقضائية، إضافة إلى التعرف على التهرب الضريبي ومسبباته وطرق مكافحته والجزاءات الضريبية التي تكفل استيفاء الدين الضريبي، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، استهدفت عينة من موظفي ضريبة الدخل وموظفي ضريبة القيمة المضافة، حيث بلغ حجم المجتمع الكلي (160 موظف)، وعدد أفراد العينة (120 موظف)، وقد أظهرت النتائج عدم الالتزام بتقديم الكشوفات الدورية، ودفع الضريبة المطلوبة من قبل المكلفين، ونقص المعلومات المتعلقة بدخل المكلف في الإقرار الضريبي وعدم شمولها، وجهل المكلفين بالقوانين الضريبية، طول فترة إجراءات تحويل الشيكات المرتجعة إلى القضاء، وفترة تنفيذ الحكم القضائي المتعلقة بتحصيل الشيكات، والتأخر في البت في القضايا المرفوعة لدى المحاكم الضريبية في فلسطين.

دراسة (سلمان، 2015)، وهدفت إلى قياس مدى إمكانية نجاح تطبيق استراتيجية توحيد أحد أهم موارد الخزينة العامة لدولة فلسطين، وهو توحيد ضريبيتي الدخل والقيمة المضافة وأثرها على الالتزام الضريبي وحصيلة الخزينة العامة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من المكلفين المسجلين لدى دائرة كبار المكلفين في الضفة الغربية بلغ حجمها (169) مكلف، وقد أظهرت النتائج بعد أن قامت وزارة المالية الفلسطينية بالتطبيق الفعلي لاستراتيجية توحيد الضريبتين منذ ثلاث سنوات تقريباً، إن توحيد الضريبتين لم يساهم كثيراً في رفع مستوى الالتزام الضريبي أو في زيادة حصيلة الخزينة العامة، ولم يساهم في تخفيض وتسهيل إجراءات التعامل مع المكلفين.

دراسة (قبلان، 2014)، والتي بينت أثر السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحد من التهرب الضريبي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدقي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في مديريات متوسطة دافعي الضرائب في الأردن والبالغ عددهم (250) مدقق، وقد تم اخذ عينة فعلية بنسبة (37.2%).

وتوصل الباحث إلى أنه يجب توعية المكلفين بأن الضرائب واجب وطني تهدف إلى تنمية مورد مالي يرفد الموازنة العامة ويساهم في قيام الدولة بواجباتها، وضرورة تفعيل وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالاستيراد على اسم الغير والتنسيق مع دائرة الجمارك الأردنية بمتابعة حاملي بطاقة الاستيراد، وتوعية حاملي هذه البطاقات بما يترتب عليهم من التزامات نتيجة الاستيراد لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

دراسة (الحسون، وآخرون، 2013)، وهدفت إلى قياس أثر الوعي الضريبي في تحقيق التنمية الاقتصادية، والتطورات التي حدثت للضرائب في الدول العربية، وخاصة في العراق، وكذلك التعرف على مستوى الوعي الضريبي لدى المكلف الخاضع للضريبة في العراق وأهمية هذا الوعي في تحقيق التنمية الاقتصادية، وما هي العوامل التي تؤثر فيه، وقد استندت هذه الدراسة على فرضية رئيسة مفادها توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الوعي الضريبي وزيادة الحصيلة الضريبية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لمعرفة آراء المكلفين المختارين كعينة للبحث.

وقد أظهرت النتائج ضعف الوعي الضريبي المجتمعي في العراق، وهذا يفسر استخدام المكلف شتى الطرائق لتجنب دفع الضريبة والتهرب منها، كما أثبتت النتائج أنه كلما كان المكلف ذا معرفة بالقواعد والمبادئ والأهمية الضريبية، فإنه يكون على استعداد تام من أجل دفع الضريبة بدون تردد.

دراسة (Nasiopoulos & Dimitrios, 2013)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في اليونان، حيث بينت أن القيادة الاستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم مشترك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغيير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية 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 استراتيجية العمل، وإن المنظمات غير الهادفة للربح تحتاج إلى أخذ المشكلات الأخرى في الاعتبار وهي التعامل مع فئات سوقية مختلفة مما يتطلب مستويات خدمة مختلفة للوصول لهذه القطاعات بفعالية، كما بينت الدراسة أن هذه المنظمات تتطلب استراتيجيات متنوعة لجميع القطاعات والقنوات السوقية.

دراسة (Mansor & Tayib, 2012)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة الضريبة، وكيفية ربط التخطيط الاستراتيجي مع عمليات اتخاذ القرارات المهمة الأخرى في الإدارة الضريبة لدى الدول النامية. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال إجراء عدد من المقابلات مع موظفي الضرائب والجمارك في ماليزيا Royal Malaysian Customs (RMC)، وهي المؤسسة التي تدير الضرائب غير المباشرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي المطبقة في RMC مماثلة لتلك المطبقة في الهيئات الضريبية الدولية. ومع ذلك، فإن بعض العناصر في عملية التخطيط الاستراتيجي تتعارض مع الممارسات الدولية والتحسينات المطلوبة، مثل مشاركة أصحاب المصالح (Stakeholders) في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعملية تقييم التخطيط الاستراتيجي وقضايا المتعلقة بالموارد المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأنشطة قياس الأداء، التي تنعكس على المشكلات التي تواجه RMC في تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويُعد عدم وجود الموارد وعدم وجود التزام من موظفي الضرائب من أهم القضايا التي تواجه تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

دراسة (Phipps & Burbach, 2010)، التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، حيث أشارت إلى أن مجال القيادة الاستراتيجية وتأثير استخدامها من قبل المستويات الإدارية العليا على الأداء التنظيمي غير مطبق بشكل كبير في المنظمات الغير ربحية وهي بذلك مجالاً هاماً وفرصاً للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية تساهم في رفع الأداء التنظيمي من خلال تفسير التذبذب في الأداء التنظيمي والاستفادة من قدرات التعلم التنظيمي، والقدرة على التغيير، وتطوير جودة القرارات الإدارية والابتكار التنظيمي.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلى واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسات، ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية وممارستها، وكذلك التعرف على مفهوم التهرب الضريبي وأسبابه وأهم سبل الحد منه، وبعضها ركز على دراسة قرار بقانون ضريبة الدخل رقم 11 لسنة 2011، وكذلك قامت بعض الدراسات بتقييم الإدارة الضريبية العاملة في فلسطين.

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، من خلال أهميتها وبتكيزها المباشر على دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبة لدى ضريبة الدخل، حيث إن دراسة هذه العلاقة يساعد في تشخيص الفجوات القائمة وجسرها وبالتالي تحسين فعالية الأداء في ضريبة الدخل، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به ضريبة الدخل، ولطبيعة الأهداف غير الربحية التي تقدمها تجاه الوطن والمواطن، لما لهذا الموضوع أهمية كبرى للمحافظة على أحد مصادر تمويل الخزينة العامة للدولة، كما تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة-حسب رأي الباحثان-والتي انصبت على استقراء الميدان في الجهاز الضريبي 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 التخطيط الاستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويتفرع منها:

- H01: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية.
- H02: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية.
- H03: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية.
- H04: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.
- H05: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.

## منهجية الدراسة:

### مجتمع وعينة وإجراءات الدراسة:

يتألف المجتمع الإحصائي للدراسة من جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، الحاصلين على صلاحيات مأمور تقدير والبالغ عددهم (135 مقدر) حتى شهر تموز 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:

يوضح الجدول (1) إن النسبة الأعلى من المبحوثين من موظفين ضريبة الدخل هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (83.3%)، وفيما يتعلق بالمسعى الوظيفي للمبحوثين فكانت النسبة الأعلى لمسعى مقدر حيث بلغت نسبتهم (62.5%)،



جدول (1)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	80	83.3%
أنثى	16	16.7%
المسمى		
مدير	8	8.3%
نائب مدير	8	8.3%
الوظيفي		
رئيس قسم	20	20.8%
مقدر	60	62.5%
المؤهل		
توجيهي أو أقل	2	2.1%
دبلوم	12	12.5%
العلمي		
بكالوريوس	72	75.0%
ماجستير	10	10.4%
التخصص		
محاسبة	74	77.1%
علوم مالية	3	3.1%
إدارة أعمال	13	13.5%
العلمي		
اقتصاد	2	2.1%
أخرى	4	4.2%
سنوات		
من 1-10 سنوات	26	27.1%
من 11-20 سنة	41	42.7%
الخبرة		
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%

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 الاستراتيجي 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 (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، 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 (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في العمل في ضريبة الدخل) وذلك للتأكد من توفر المعرفة اللازمة لدى المجيبين بمحتويات الاستبانة وقدرتهم على إجابة أسئلتها.

القسم الثاني: هدف إلى قياس مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل والذي تم قياسه عبر الأسئلة من رقم (1-43) موزعة على المحاور الخمسة التالية:

- المحور الأول: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).
- المحور الثالث: الرؤية والرسالة.

- المحور الرابع: الأهداف الاستراتيجية.
- المحور الخامس: الخطة الاستراتيجية.

القسم الثالث: هدف إلى التعرف على ما هي أهم وسائل توسيع القاعدة الضريبية والتي تم قياسها عبر الأسئلة من رقم (44-82) موزعة على المحاور الخمسة التالية:

- المحور الأول: الحد من التهرب الضريبي.
- المحور الثاني: تخفيض وتسهيل الإجراءات.
- المحور الثالث: تشجيع الالتزام الطوعي.
- المحور الرابع: زيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة.
- المحور الخامس: زيادة الوعي الضريبي.

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 وترتيبها، بالإضافة إلى التركيز على وضوح الكلمات والمعاني المقصودة منها، والذي تسنى للباحث تحقيق صدق المحكمين.

ولقياس ثبات أداة الدراسة (Reliability)، أي مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Coefficient Alpha) والذي يقيس نسبة تباين الإجابات، ويستخدم للتعرف على قوة هذا التماسك، ويعطي

الجدول رقم (2)  
مقياس الحكم على  
درجة الموافقة عندما  
يكون سلم الإجابات في  
الاستبيان خماسياً

المعايير		
1	1.80-1	ضعيف
2	2.60 – 1.81	مقبول
3	3.40-2.61	متوسط
4	4.20-3.41	جيد
5	5-4.21	عالي

هذا المعامل متوسط الارتباط الداخلي (Internal Consistency) بين الأسئلة التي يقيسها ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1) وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح، كلما تأكد للباحث قوة التماسك الداخلي للمقياس وإمكانية الاعتماد عليه والعكس صحيح، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً للمعامل هي (60%) فأكثر كي يكون التماسك الداخلي للمقياس جيداً وحتى يمكن تعميم النتائج، وقد بلغت قيمة ألفا عن أسئلة الاستبانة 95% وهذا يعد مؤشراً جيداً.

كما تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي (3) في تحليل نتائج الاستبانة. وتم اعتماد معياراً للحكم على درجة الموافقة عبر إعطاء الوزن النسبي لمتوسط إجابات الأفراد المجيبين عن أسئلة الاستبيان عندما يكون سلم الإجابات في الاستبيان خماسياً، والممثل في الجدول رقم (2).

### ولقياس اختبار التوزيع الطبيعي *Test Distribution Normal*:

تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test, K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 (Sig. > 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### أساليب تحليل البيانات:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان علاقة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل بتوسيع القاعدة الضريبية في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، ليتسنى وصف إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة. كما تم استخدام الإحصاء التحليلي والممثل باختبار الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)، ومصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) لاختبار فرضيات الدراسة.

### تحليل نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) لدى ضريبة الدخل ودوره في توسيع القاعدة الضريبية؟

وقد تمت الإجابة على السؤال من خلال خمسة جداول تناقش كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول وتفسير النتائج.

### المحور الأول: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)

الجدول (4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومقياس الحكم على درجة الموافقة لإجابات الباحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت نحو الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (0.99) ودرجة

**الجدول رقم (4)**  
**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة**  
**بتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)**

رقم	تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
7	لدى ضريبة الدخل المرنة لمقابلة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والتكيف معها.	3.27	0.99	متوسطة
6	تحدد ضريبة الدخل بدقة أنواع وطبيعة المكلفين وجميع احتياجات الأطراف المستفيدة من خدماتها.	3.26	1.02	متوسطة
3	يتم الاطلاع على تجارب متميزة للمؤسسات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.	2.99	1.01	متوسطة
1	تقوم ضريبة الدخل بتحليل البيئة الخارجية، للتعرف على التهديدات والفرص التي تواجه ضريبة الدخل.	2.89	1.11	متوسطة
4	يتم التعاون بين ضريبة الدخل وجميع مؤسسات المجتمع المحلي وذلك من أجل محو أمية المكلفين الضريبية ونشر التوعية الضريبية بكافة الوسائل المتاحة.	2.82	1.09	متوسطة
2	تتوفر قاعدة بيانات لدى ضريبة الدخل حول البيانات المختلفة (الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية) للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	2.77	0.99	متوسطة
5	يتم التعاون بين ضريبة الدخل وجميع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تبادل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	2.76	1.10	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.97</b>	<b>0.75</b>	<b>متوسطة</b>

موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن ضريبة الدخل لديها المرونة لمقابلة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والتكيف معها، وهذا يعبر عن مدى اهتمام ضريبة الدخل لاكتشاف بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص واستغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات (المخاطر) المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهداف ضريبة الدخل في آن واحد.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (1.1) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بالتعاون بين ضريبة الدخل وجميع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تبادل المعلومات اللازمة

للتخطيط الاستراتيجي، حيث تبين غياب التنسيق بين الإدارات الضريبية التابعة لوزارة المالية (ضريبة الدخل، ضريبة القيمة المضافة، الجمارك والمكوس، الأملاك). وكذلك مختلف الوزارات والمؤسسات في مجال تبادل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يترتب على ضريبة الدخل التواصل مع الإدارة العليا في وزارة المالية لتعزيز التعاون بين الإدارات الضريبة التابعة لها والمؤسسات المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي من أجل تصميم خطة استراتيجية بناءً على معلومات حقيقية وصحيحة تمكنها من تحليل بيئتها الخارجية التي تؤثر إيجاباً وسلباً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن شأن ذلك أن يساهم في تعزيز التعاون ومستوى القبول والتفهم لغايات ضريبة الدخل وأهدافها المنشودة.

كما يتضح من الجدول (4) بأن الدرجة الكلية لتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لدى ضريبة الدخل كانت متوسطة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أن تحليل البيئة الخارجية لضريبة الدخل يمكنها من التعرف على الظروف المحيطة بها والتنبيه للفرص والتهديدات التي تؤثر عليها مستقبلاً، ويكون لديها المرونة للتكيف معها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (2.97)، وانحراف معياري مقداره (0.75) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات الباحثين.

**المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)**

يبين الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات الباحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف):

نلاحظ من خلال الجدول (5) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت نحو الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين والذي يمكن الموظفين من

الجدول (5)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بتحليل  
البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

الرقم	تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
12	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين.	3.51	0.99	مرتفعة
13	أماكن العمل في ضريبة الدخل مناسبة لتقديم خدمة متميزة للمكلفين وكسب ثقتهم واحترامهم.	3.35	1.01	مرتفعة
9	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا والموظفين في ضريبة الدخل.	3.24	0.94	متوسطة
8	تقوم ضريبة الدخل بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة فيها.	3.22	1.00	متوسطة
10	تعتمد ضريبة الدخل على معلومات وإحصائيات دقيقة عن واقعها الداخلي.	3.01	0.92	متوسطة
11	يعكس الهيكل التنظيمي لضريبة الدخل الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد لإزالة ازدواجية في الاختصاصات وتحقيق العدالة بين الموظفين.	2.97	0.99	متوسطة
14	تتوافر لضريبة الدخل جميع الإمكانيات المادية اللازمة من أجل تنفيذ استراتيجياتها.	2.57	1.12	منخفضة
15	لدى ضريبة الدخل اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالجهاز الضريبي.	2.53	1.12	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.05	0.66	متوسطة

تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب منهم تنفيذها والذي بدوره يؤدي إلى منع الازدواجية في العمل وتسهيل الإجراءات المتبعة وتقديم خدمة أفضل للمكلفين.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (1.12) وبدرجة موافقة منخفضة، والمتعلقة باهتمام ضريبة الدخل بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالجهاز الضريبي، حيث يعتبر العنصر البشري رأس مال أي مؤسسة، وبالتالي لا بد من الاستثمار في هذا العنصر من أجل الارتقاء بالمؤسسة ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وبالتالي يجب على الإدارة العامة في ضريبة الدخل الاهتمام بالكادر الوظيفي لديها والذي يتوقف عليها نجاح النظام الضريبي في تحقيق أهدافه في ظل التحديات الداخلية والخارجية ولضمان الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، يجب العمل على تطوير الموظفين

وتدريبهم ورفع مستوى قدراتهم وبناء الشخصية القادرة على العمل في ظل أصعب الظروف.

كما يتضح من خلال الجدول (5) بأن الدرجة الكلية لتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) كانت متوسطة، أي يرى الموظفين لدى ضريبة الدخل ان تحليل البيئة الداخلية يساهم في تمكين ضريبة الدخل في إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لديها لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف لديها، واستغلالها بالشكل المثالي من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.05) وانحراف معياري مقداره (0.66) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات للباحثين.

### المحور الثالث: الرؤية والرسالة

الجدول (6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات الباحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالرؤية والرسالة:

نلاحظ من خلال الجدول (6) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت نحو الفقرة رقم (19) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.91) ودرجة موافق مرتفعة والتي أظهرت أن الرؤية الاستراتيجية لضريبة الدخل تهدف إلى إيجاد نظام ضريبي كفؤ وفعال من أجل كسب ثقة المكلفين في الإدارة الضريبية وتشجيع الالتزام الطوعي. حيث تعبر رؤية ضريبة الدخل عن المشهد المستقبلي الذي تريد تحقيقه (إلى أين نحن ذاهبون؟).

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.04) ودرجة موافقة متوسطة، والمرتبطة بامتلاك ضريبة الدخل رؤية استراتيجية واضحة ومكتوبة تحدد ما تريد أن تصل إليه.

**الجدول (6)**

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بالرؤية والرسالة

الرقم	الرؤية والرسالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
19	الرؤية الاستراتيجية لضريبة الدخل تهدف إلى إيجاد نظام ضريبي كفو وفعال من أجل كسب ثقة المكلفين في الإدارة الضريبية وتشجيع الالتزام الطوعي.	3.58	0.91	مرتفعة
25	رسالة ضريبة الدخل تدعم بناء الثقة في معالجة الملفات الضريبية والذي من شأنه التشجيع على الالتزام الطوعي للمكلفين.	3.50	0.96	مرتفعة
22	الرؤية الاستراتيجية ورسالة ضريبة الدخل تهدف إلى نشر الوعي الضريبي وتعزيز فلسفة التقدير الذاتي.	3.49	0.91	مرتفعة
26	تهدف رسالة ضريبة الدخل إلى نشر الوعي الضريبي وتعزيز فلسفة التقدير الذاتي.	3.48	0.96	مرتفعة
20	الرؤية الاستراتيجية لضريبة الدخل تعمل على رفع جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.	3.45	0.92	مرتفعة
27	تهدف رسالة ضريبة الدخل إلى الإشراف والمتابعة الدائمة للمكلفين من أجل تسدّد الضرائب لزيادة الجباية والتحصّل.	3.45	0.97	مرتفعة
23	رسالة ضريبة الدخل تهدف إلى إيجاد إدارة ضريبة متطورة تعمل على إحكام الرقابة على المجتمع الضريبي.	3.43	0.99	مرتفعة
18	الرؤية الاستراتيجية لضريبة الدخل تعمل على دعم الموارد السيادية للدولة.	3.42	0.88	مرتفعة
24	رسالة ضريبة الدخل تهدف إلى تبسيط وتسهيل إجراءات تعامل الإدارة الضريبية مع المكلفين.	3.42	0.94	مرتفعة
17	رسالة ضريبة الدخل محددة ومكتوبة ومتاحة للجميع.	3.41	0.91	مرتفعة
21	الرؤية الاستراتيجية لضريبة الدخل تهدف إلى تقديم الخدمة المثلى للمكلفين بعدالة وشفافية	3.39	1.01	متوسطة
16	تمتلك ضريبة الدخل رؤية استراتيجية واضحة ومكتوبة تحدد ما تريد أن تصل إليه.	3.25	1.04	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.44</b>	<b>0.77</b>	<b>مرتفعة</b>

كما يتضح من خلال الجدول (6) بأن الدرجة الكلية للرؤية والرسالة كانت مرتفعة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أنها تمتلك رؤية ورسالة، وهي مكتوبة، ومحددة، وواضحة، وتعبّر عن الغايات المراد بلوغها، وتعكس فلسفة الإدارة العليا لضريبة الدخل وأولوياتها، وهذا بديهي لأنه إذا لم يكون هناك رؤية ورسالة لضريبة الدخل، فلا داعي ولا مسوغ لوجودها. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.77) مما يدل على ارتفاع التشبث في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات للمبحوثين.

**المحور الرابع: الأهداف الاستراتيجية**

الجدول (7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية.

نلاحظ من خلال الجدول (7) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت نحو

الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.91) ودرجة موافقة مرتفعة والتي أظهرت أن من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل زيادة الحصيلة الضريبية للخزينة من خلال تحقيق المستهدف والمربوط من الحصيلة الضريبة. وهذا يفسر أن الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل تسعى إلى تحقيق النتائج المطلوبة لترجمة رؤية ورسالة ضريبة الدخل إلى واقع عملي، حيث تسعى ضريبة الدخل لزيادة الحصيلة الضريبية للخزينة العامة لتمكين الدولة من تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الاستقرار والتوازن للاقتصاد الوطني في كافة قطاعاته وتحقيق الرفاهية للشعب الفلسطيني.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.06) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بأن ضريبة الدخل تراعي عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية المتاحة، حيث يجب على ضريبة الدخل عند تحليل بيئتها الداخلية، تحدد إمكاناتها الداخلية المتاحة لديها وأن تراعي عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها المتاحة اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق ما هو مرسوم لها.

كما يتضح من خلال الجدول (7) بأن الدرجة الكلية للأهداف الاستراتيجية كانت مرتفعة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أن الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل تؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة ضريبة الدخل وهي زيادة الحصيلة الضريبية ورفع معدلات الالتزام الطوعي لدى المكلفين وتبسيط وتسهيل الإجراءات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.5) مع انحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على توسط التشبث في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات للمبحوثين.



**المحور الخامس: الخطة الاستراتيجية**

الجدول (8) يبين الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية معيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالخطة الاستراتيجية:

نلاحظ من خلال الجدول (8)

مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (41) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.93) ودرجة موافقة متوسطة والتي أظهرت بأن الخطة الاستراتيجية تحتوي على سياسات وموازنات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط ضريبة الدخل (موارد بشرية، موارد مالية). حتى تتمكن من التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في ضريبة الدخل نحو تحقيق أفضل أداء ممكن وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**الجدول (7)**  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

الرقم	الأهداف الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
31	من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل زيادة الحصيلة الضريبية للخرينة من خلال تحقيق المستهدف والمربوط من الحصيلة الضريبة.	3.81	0.91	مرتفعة
34	من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل رفع معدلات التزام المكلفين بتقديم الإقرار الضريبي طواعية.	3.67	0.97	مرتفعة
33	من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل تبسيط وتسهيل إجراءات تعامل المكلفين مع الإدارة الضريبية.	3.64	0.84	مرتفعة
32	من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين لتشجيعهم على الالتزام الطوعي.	3.53	0.97	مرتفعة
35	من الأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل تحقيق الترابط والتناسق والتكامل بين الإدارات المختلفة	3.48	0.97	مرتفعة
29	تأخذ ضريبة الدخل بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.33	0.99	متوسطة
28	أهداف ضريبة الدخل واقعية وقابلة للقياس ولها وقت محدد.	3.32	1.00	متوسطة
30	تساعي ضريبة الدخل عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية المتاحة.	3.21	1.06	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.50</b>	<b>0.71</b>	<b>مرتفعة</b>

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (38) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (1) ودرجة موافقة منخفضة والمتعلقة بمشاركة كل الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي كل حسب عمله. والذي قد يعزى إلى

**الجدول (8)**

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية

الرقم	الخطة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
41	تحتوي الخطة الاستراتيجية على سياسات وموازنات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط ضريبة الدخل (موارد بشرية، موارد مالية).	3.25	0.93	متوسطة
37	يتم تصميم خطة الاستراتيجية لضريبة الدخل متوافقة مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامج قابلة للتنفيذ.	3.11	0.96	متوسطة
42	تطبق ضريبة الدخل معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.	3.03	0.93	متوسطة
43	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.	3.03	0.96	متوسطة
36	تضع ضريبة الدخل بدائل استراتيجية مناسبة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.	2.89	0.95	متوسطة
40	يتم مراعاة الموارد المادية المتاحة في عند تصميم الخطة الاستراتيجية.	2.77	1.04	متوسطة
39	تشارك ضريبة الدخل المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها الاستراتيجية.	2.58	0.96	منخفضة
38	يشارك كل الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي كل حسب عمله.	2.57	1.00	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.90</b>	<b>0.76</b>	<b>متوسطة</b>

الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي كل حسب عمله. والذي قد يعزى إلى أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تقوم بوضع الخطة الاستراتيجية ولا يشارك الموظفين في المديرية في وضعها وتصل الخطط جاهزة للتنفيذ. يتطلب التخطيط الاستراتيجي توافر قاعدة للمشاركة الواسعة من مدراء دوائر ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية لإبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها لغرض اتخاذ قرارات جماعية بما يعزز مفهوم العمل الجماعي المشترك ويرسخ مبدأ المسؤولية التضامنية كل من موقعه الوظيفي والإداري.

كما يتضح من جدول (8) بأن الدرجة الكلية للخطة الاستراتيجية كانت متوسطة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أن الخطة الاستراتيجية لضريبة الدخل تحدد كيفية تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتحتوي على

الجدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التخطيط الاستراتيجي

الرقم	عناصر التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس الحكم على درجة الموافقة
1	الأهداف الاستراتيجية	3.50	0.71	مرتفعة
2	الرؤية والرسالة	3.44	0.77	مرتفعة
3	تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)	3.05	0.66	متوسطة
4	تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	2.97	0.75	متوسطة
5	الخطة الاستراتيجية	2.90	0.76	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	0.61	متوسطة

سياسات وموازنات والبرامج اللازمة لتحقيقها. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (2.9) مع انحراف معياري مقداره (0.76)، مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات للمبحوثين.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة لعناصر التخطيط الاستراتيجي في الجدول (9) الذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من خلال الجدول (9) بأن أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي هو (الأهداف الاستراتيجية)

بمتوسط حسابي مقداره (3.5) يليه (الرؤية والرسالة) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) ثم (تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) ثم (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وأخيراً (الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.9).

كما يبين الجدول (9) بأن الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.17) مع انحراف معياري مقداره (0.61) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ويعزو الباحثان الدرجة المتوسطة لممارسة التخطيط الاستراتيجية إلى العديد من العوامل: منها حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل، رغم بدء تطبيقه في ضريبة الدخل منذ فترة ليست بسيطة، وربما يعود إلى الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا لضريبة الدخل وأن دور دوائر ضريبة الدخل المنتشرة في جميع مدن الضفة الغربية يقتصر على التنفيذ والقيام بالمهام اليومية الموكلة إليها.

وعلى هذا الأساس فإن الأرضية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لم تكن متوافرة في دوائر ضريبة الدخل بالشكل الملائم، ومن الأمثلة على ذلك ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة الجماعية للموظفين في التخطيط ومشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في التخطيط.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية لتطبيقه، ويجب على وزارة المالية تخصيص جزء من الموازنة للتخطيط الاستراتيجي وعدم ربط التخطيط الاستراتيجي بالمساعدات الخارجية، وبالنسبة للإمكانات البشرية، يجب على الإدارة العامة لضريبة الدخل توفير الكادر الوظيفي ذو الكفاءة والخبرة العالية والاهتمام بالتدريب المتواصل في جميع أعمال فحص وربط وتحصيل الضريبة، وتخطيط وتصميم برامج تدريبية لتحسين لغة الحوار والتخاطب بين العاملين بالإدارة الضريبية والمتعاملين معها.

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

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتهي له، وستتم الإجابة على السؤال من خلال خمسة جداول تناقش وسائل توسيع الضريبة، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الرابع وتفسير النتائج.

#### المحور الأول: الحد من التهرب الضريبي

الجدول (10) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومقياس الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالحد من التهرب الضريبي:

نلاحظ من خلال الجدول (10) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (48) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (1.04) ودرجة موافقة

### الجدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بالحد من التهرب الضريبي

الرقم	الحد من التهرب الضريبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
48	هناك صلاحيات كافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين للوصول إلى المعلومات التي بحوزة المكلفين وغيرهم من الأطراف (حق الاطلاع).	3.59	1.04	مرتفعة
44	يتم زيادة كفاءة ونزاهة الإدارة الضريبية في تنفيذ النظام الضريبي.	3.52	1.01	مرتفعة
51	يتم تنظيم دورات متخصصة في وسائل كشف التهرب الضريبي.	3.35	1.10	متوسطة
55	يتم العمل على ترسيخ مبدأ العدالة الضريبية (نسب الضريبة، الإعفاءات) وذلك لزيادة الثقة بين المكلفين وضريبة الدخل.	3.26	1.14	متوسطة
50	يتم إصدار تقارير شهرية ودورية عن عدد المكلفين المسجلين.	3.20	1.05	متوسطة
52	يتم مراجعة قانون ضريبة الدخل وعمل التعديلات اللازمة عليه بحيث لا يتضمن ثغرات تترك مجالاً للتهرب.	3.09	1.12	متوسطة
56	يتم العمل على زيادة الشفافية في إنفاق المال العام، وذلك من خلال تحسين الخدمات العامة، مثل: الخدمات الصحية، والتعليم.	3.08	1.09	متوسطة
45	يتم اعتماد منهجية وبرنامج مكثف لمتابعة المكلفين غير المسجلين.	3.07	1.09	متوسطة
46	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	1.09	متوسطة
47	يتم تطبيق نظام العقوبات والغرامات المالية على المتخلفين عن التسجيل.	3.01	1.23	متوسطة
53	يتم مراقبة ومتابعة المحاسبين ومدقي الحسابات وحثهم على العمل بمهنية عالية وعدم التلاعب في حسابات المكلفين.	2.90	1.29	متوسطة
49	يتم التنسيق بين القائمين بالتخطيط الاستراتيجي ومنفذين الخطط الاستراتيجية لوضع حلول استراتيجية لازمة للحد من التهرب الضريبي.	2.86	1.13	متوسطة
54	يوجد آليات لإحكام الرقابة على البرامج المحاسبية المستخدمة من قبل المكلفين.	2.69	1.19	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.13</b>	<b>0.80</b>	<b>متوسطة</b>

مرتفعة، والتي أظهرت أن هناك صلاحيات كافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين للوصول إلى المعلومات التي بحوزة المكلفين وغيرهم من الأطراف (حق الاطلاع). حيث أعطى قانون ضريبة الدخل مأمور التقدير (حق الاطلاع) على سجلات المكلفين ليتمكن من الوصول إلى المعلومات التي تمكنه من تقدير الدخل الخاضع للضريبة بشكل صحيح ودقيق، وبالتالي يتم الحد من التهرب الضريبي وزيادة الحصيلة للخزينة العامة.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (115) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (1.19) ودرجة موافقة متوسطة، وبالمتعلقة بوجود آليات لإحكام الرقابة على البرامج المحاسبية المستخدمة من قبل المكلفين. ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي لعمليات المحاسبة حيث انتشرت برامج المحاسبة الجاهزة لدى المكلفين إلا أن الإدارة العامة لضريبة الدخل لم تضع آليات لإحكام الرقابة على البرامج المحاسبية للحد من التهرب الضريبي.

يتضح من خلال الجدول (10) بأن الدرجة الكلية للحد من التهرب الضريبي كانت متوسطة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبية للمكلفين، وذلك بالعمل على الحد من التهرب الضريبي من خلال كافة الوسائل المتاحة، وكان أهمها حسب آراء المبحوثين منح مأمورين التقدير صلاحيات كافية لمراجعة ملفات وسجلات المكلفين، وزيادة كفاءة ونزاهة الإدارة الضريبية ومحاربة الفساد بكافة أشكاله، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة في وسائل كشف التهرب الضريبي، وترسيخ مبدأ العدالة الضريبية لزيادة الثقة بين المكلفين والجهاز الضريبي والذي بدوره يؤدي إلى توسيع القاعدة الضريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة المجتمعة (3.13) مع انحراف معياري مقداره (0.8) مما يدل على ارتفاع التثقت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات المبحوثين.

### المحور الثاني: تخفيض وتسهيل الإجراءات

الجدول (11) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بتخفيض وتسهيل الإجراءات:

نلاحظ من خلال الجدول (11) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (59) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (1.06) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يتم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف لربط جميع الأنشطة المتعلقة به في مختلف المؤسسات. حيث تم اعتماد رقم الهوية الصادرة من وزارة الداخلية ليشكل الرقم الموحد المعتمد للمكلف، لربط جميع الأنشطة

الجدول (11)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة  
بتخفيض وتسهيل الإجراءات

الرقم	تخفيض وتسهيل الإجراءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
59	يتم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف لربط جميع الأنشطة المتعلقة به في مختلف المؤسسات.	3.48	1.06	مرتفعة
57	يتم توحيد إجراءات التقدير وجباية الضرائب من خلال تبني إجراءات متكاملة وموحدة ولتتم إلغاء الازدواجية فيما بينها واتباعها في كافة الدوائر.	3.24	1.06	متوسطة
61	يتم العمل على إيجاد نظام خدمات إلكتروني من خلال الإنترنت وتقليص المعاملات الورقية واستبدالها بالمعاملات الإلكترونية.	3.24	1.15	متوسطة
60	يتم توفير لوحات إرشادية لجميع المعاملات في الدائرة وذلك من أجل توفير الوقت والجهد على المكلف من خلال تخفيض عدد مرات مراجعته للدوائر الضريبية.	3.11	1.09	متوسطة
58	يتم الارتقاء بمستوى خدمات الجمهور عبر موظف خدمات الجمهور وإعطاء الأولوية لراحة متلقي الخدمة (المكلف)، حيث لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة العامة لضريبة الدخل بتوفير موظف خاص بخدمات	3.03	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.22	0.88	متوسطة

المتعلقة به في (وزارة المالية ووزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد) ويجري العمل على الربط مع جميع الوزارات، وذلك لتوفير المعلومات دقيقة وشاملة ومتكاملة تمنع الازدواجية في التسجيل والتهرب الضريبي وتسهيل عملية تقديم الخدمة والرقابة من قبل المؤسسات الحكومية ذات العلاقة.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (58) بمتوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري مقداره (1.07) ودرجة موافقة متوسطة. والمتعلقة بالارتقاء بمستوى خدمات الجمهور عبر موظف خدمات الجمهور وإعطاء الأولوية لراحة متلقي الخدمة (المكلف)، حيث لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة العامة لضريبة الدخل بتوفير موظف خاص بخدمات

الجمهور في الدوائر الضريبية بحيث يمكن للمكلفين الاستفسار والاستعلام منه عن جميع المعلومات المتعلقة بضريبة الدخل وكيفية الحصول على الخدمات من الدائرة بصورة سلسة وواضحة.

كما يتضح من خلال الجدول (11) بأن الدرجة الكلية لتخفيض وتسهيل الإجراءات كانت متوسطة، أي يرى موظفين 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، العمل على توحيد إجراءات الجباية والتحصيل لإلغاء الازدواجية في العمل، وكذلك العمل على تعزيز التكنولوجيا في جميع مجالات العمل والارتقاء بمستوى خدمات الجمهور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.88)، مما يدل على ارتفاع التشبث في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات المبحوثين.

### المحور الثالث: تشجيع الالتزام الطوعي

الجدول (12) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بتشجيع الالتزام الطوعي:

نلاحظ من خلال الجدول (12) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (123) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.92) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأنه يتم استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلف. حيث تسعى الإدارة العامة لضريبة الدخل لتشجيع الالتزام الطوعي لدى المكلفين من خلال استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة الضريبية والمكلفين وبشتى الوسائل المتاحة.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (126) بمتوسط حسابي مقداره (2.78) وانحراف معياري مقداره (1.04) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة بوجود آليات لإشراك المكلفين المسجلين في صنع القرارات والخطط الاستراتيجية لدى دوائر الضريبة. حيث لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة العامة لضريبة الدخل بإشراك المكلفين المسجلين في صنع القرارات والخطط الاستراتيجية، والذي يُعتبر من الأسباب التي تشجع على الالتزام الطوعي للمكلفين وتعتبر محفز للمكلفين غير ملتزمين على الالتزام لئلا يتمكنوا من المشاركة في صنع القرارات والخطط الاستراتيجية لدى ضريبة الدخل.

إن تعزيز المشاركة المجتمعية من شأنه زيادة الثقة في الإدارة الضريبية وتشجيع المكلفين على إبداء مزيد من التعاون والدقة في إعداد القرارات الضريبية. إضافة إلى الحد من ظاهرة التهرب الضريبي.



**الجدول (12)**  
**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بتشجيع الالتزام الطوعي**

الرقم	تشجيع الالتزام الطوعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
123	يتم استخدام منهجية الحوار لبناء الثقة بين الإدارة الضريبية والمكلف.	3.68	0.92	مرتفعة
129	يتم السعي إلى رفع كفاءة العاملين في مجال التقدير والتدقيق والتحصيل.	3.47	0.95	مرتفعة
125	يتم بناء الثقة في معالجة الملفات الضريبية والذي يشجع المكلفين على تقديم الإقرارات الضريبية، بحيث تتضمن بيانات صحيحة وصادقة عن أنشطتهم.	3.41	0.95	مرتفعة
124	يوجد آليات لتحفيز المكلفين من أجل رفع معدلات التزام المكلفين بتقديم الإقرارات الضريبية طوعية.	3.18	1.02	متوسطة
128	يتم السعي إلى تطوير كفاءة الجهاز الإداري فيما يتعلق بالتقدير والتحصيل والجباية مما يساعد على حفظ حقوق المكلفين.	3.17	1.02	متوسطة
127	يتم اعتماد التقدير الذاتي في كافة إجراءات الضرائب.	2.79	1.08	متوسطة
126	يوجد آليات لإشراك المكلفين المسجلين في صنع القرارات والخطط الاستراتيجية لدى دوائر الضريبة.	2.78	1.04	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.21</b>	<b>0.71</b>	<b>متوسطة</b>

**الجدول (13)**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بزيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة**

الرقم	زيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معياري الحكم على درجة الموافقة
138	إن توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل من شأنه تعزيز التعاون بين الدائرتين في تحصيل الدين الضريبي.	3.64	1.17	مرتفعة
134	يتم تحصيل الضريبة عند المنع (أي تحت يد الغير).	3.51	1.03	مرتفعة
131	يتم مراجعة إجراءات التحصيل من خلال وضع آليات واضحة لمعالجة الديون المتراكمة والسماح بالتقسيم للمكلفين المتعثرين.	3.31	1.09	متوسطة
135	توجد آليات لمتابعة تسديد وتوريد الضرائب المستحقة على المكلفين في الموعد المحدد.	3.19	1.06	متوسطة
137	يتم العمل على تفعيل دور قسم الجباية في متابعة تسديد الملفات المقدرة باتفاق والملفات المقدرة بعدم اتفاق ومتابعة تسديد الشيكات الراجعة.	3.18	1.26	متوسطة
130	يتم تطوير ومراجعة آليات جباية الإيرادات للقطاعات الاقتصادية غير الملتزمة.	3.07	1.14	متوسطة
132	يتم تطوير آليات دفع محدد وواضحة عبر الإنترنت والبنوك.	3.06	1.05	متوسطة
136	يتم العمل على تفعيل دور المحاكم الضريبية وعدم التأخر في البت في القضايا المرفوعة لديها.	2.94	1.24	متوسطة
133	يتم العمل على خلق أجواء مريحة لعمل الموظف وبالتالي بذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها.	2.89	1.12	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.20</b>	<b>0.80</b>	<b>متوسطة</b>

كما يتضح من خلال الجدول (12) بأن الدرجة الكلية لتشجيع الالتزام الطوعي كانت متوسطة، أي يرى موظفين 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، السعي إلى رفع كفاءة العاملين في مجال التقدير والتدقيق والتحصيل، بناء الثقة في معالجة ملفات المكلفين، وضع محفزات للمكلفين لتشجيعهم على الالتزام الطوعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.21) مع انحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات المبحوثين.

**المحور الرابع: زيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة**

الجدول (13) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعياري الحكم على درجة الموافقة لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بزيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة:

نلاحظ من خلال الجدول (13) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (138) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (1.17) ودرجة موافقة مرتفعة، والتي أظهرت بأن توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل من شأنه تعزيز التعاون بين الدائرتين في تحصيل الدين الضريبي. وذلك يعود لعدة أسباب منها أن التوحيد يؤدي إلى اكتشاف الفروق الضريبية التي قد تكون موجودة في ملفات المكلفين، وإلى ظهور الكثير من



البيانات والمعلومات التي لم يكن المكلف بإظهارها في كشوفاته وقراراته المقدمة، وتسديد بعض المستحقات الضريبية في بعض الملفات. والتي تؤثر بشكل كبير على المبالغ المحصلة للخزينة العامة.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (133) بمتوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (1.12) ودرجة موافقة متوسطة، والمرتبطة بقيام الإدارة العامة لضريبة الدخل على خلق أجواء مريحة لعمل الموظف وبالتالي بذل المزيد من الجهد في ربط الضريبة وتحصيلها. يواجه الموظفون صعوبات في ممارسة عملهم بسبب ضعف الإمكانيات المادية والتجهيزات اللوجستية ومحدودية الموارد البشرية مما يدفعهم إلى عدم بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف المحددة.

كما يتضح من خلال الجدول (13) بأن الدرجة الكلية لزيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة كانت متوسطة، أي يرى موظفين ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى على توسيع القاعدة الضريبية من خلال زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة بكافة الوسائل المتاحة ومن أهمها العمل على توحيد ض.ق.م وضريبة الدخل، تحصيل الضريبة من المنبع، والعمل على متابعة تسديد وتوريد الضريبة المستحقة في الوقت المحدد، تفعيل دور قسم الجباية ودور المحاكم الضريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.2) مع انحراف معياري مقداره (0.8) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات.

### المحور الخامس: زيادة الوعي الضريبي

الجدول (14) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعيار الحكم على درجة الموافقة لإجابات الباحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بزيادة الوعي الضريبي:

نلاحظ من خلال الجدول (14) مدى أهمية كل فقرة من الفقرات تبعاً لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن أعلى درجة موافقة كلية كانت الفقرة رقم (139) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.02) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث أظهرت بأنه يتم تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات وإتاحتها للمكلفين مجاناً. حتى يتم نشر وتنمية الوعي الضريبي لدى المكلفين ويتمكن المكلفين من معرفة حقوقهم وواجباتهم وكيفية حصولهم على الخدمات من دوائر ضريبة الدخل بيسر وسهولة.

وأقلها درجة موافقة كانت نحو الفقرة رقم (141) بمتوسط حسابي مقداره (2.91) وانحراف معياري مقداره (1.12) ودرجة موافقة متوسطة، والمتعلقة باعتماد منهجية لعمل زيارات إرشادية للمسجلين الجدد لتثقيفهم ضريبياً لمعرفة حقوقهم وواجباتهم. لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة العامة لضريبة الدخل بتوفير فريق للتوعية الضريبة في الدوائر الضريبة والذي يعتبر من الأساليب الأساسية لنشر الوعي الضريبي لدى المكلفين الجدد والمكلفين القدامى.

كما يتضح من خلال الجدول (14) بأن الدرجة الكلية لزيادة الوعي الضريبي كانت متوسطة، أن يرى موظفين ضريبة الدخل أن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى توسيع القاعدة الضريبة من خلال زيادة الوعي الضريبي بكافة

الوسائل المتاحة وأهمها تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات للمكلفين، توفير المعلومات والنشرات على الموقع الإلكتروني لضريبة الدخل بشكل مستمر، توزيع النشرات على جميع المحافظات وجميع قطاعات المكلفين، واستغلال كافة وسائل الإعلامية المرئية والمسموعة والإلكترونية لنشر الوعي الضريبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3.1) مع انحراف معياري مقداره (0.87) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات الباحثين.

الجدول (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بزيادة الوعي الضريبي

الرقم	زيادة الوعي الضريبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معيار الحكم على درجة الموافقة
139	يتم تحديث وتوفير الأدلة والإرشادات وإتاحتها للمكلفين مجاناً	3.53	1.02	مرتفعة
140	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للدائرة وإدامته وتوفير المعلومات والنشرات والإعلانات عليه أول بأول.	3.06	1.17	متوسطة
142	يتم وضع خطط لتوسيع نطاق توزيع النشرات الضريبية لتشمل المحافظات وقطاعات المكلفين المختلفة.	3.04	1.12	متوسطة
143	يوجد لدى ضريبة الدخل آليات لنشر الوعي الضريبي في المجتمع بكافة الوسائل المتاحة.	2.96	1.11	متوسطة
141	يتم اعتماد منهجية لعمل زيارات إرشادية للمسجلين الجدد لتثقيفهم ضريبياً لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.	2.91	1.12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	0.87	متوسطة

الجدول (15)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية  
لعناصر توسيع القاعدة الضريبية

الرقم	عناصر توسيع القاعدة الضريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس 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 للخرينة 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

النصوص القانونية والعقوبات الرادعة على المتهربين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.17) مع انحراف معياري مقداره (0.7) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

وكان أهم هذه العناصر (تخفيض وتسهيل الإجراءات) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) يليه (تشجيع الالتزام الطوعي)

جدول (16)  
مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي

الخطة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	الرؤية والرسالة	تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)	تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
معامل بيرسون	معامل بيرسون	معامل بيرسون	معامل بيرسون	معامل بيرسون
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			0.688**	0.688**
			0.000	0.000
			96	96
		0.616**	0.596**	0.596**
		0.000	0.000	0.000
		96	96	96
				0.627**
		0.669**	0.540**	0.627**
		0.000	0.000	0.000
		96	96	96
				0.650**
		0.617**	0.571**	0.572**
		0.000	0.000	0.000
		96	96	96
				0.511
		0.544	0.575	0.459
		0.000	0.000	0.000
		96	96	96

ويمكن أن نلخص النتائج السابقة لعناصر توسيع القاعدة الضريبية في الجدول (15) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر توسيع القاعدة الضريبية:

يتضح من خلال الجدول (15) 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 بالملكف ومصادر دخله وتطبيق

بمتوسط حسابي مقداره (3.21) يليه (زيادة الجباية والتحصيل للخرينة العامة) بمتوسط حسابي مقداره (3.2)، ثم (الحد من التهرب الضريبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وأخيرا (زيادة الوعي الضريبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.1).

#### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية عند مستوى الدلالة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم تحليل الارتباطات المتغيرات التخطيط الاستراتيجي (متغيرات المستقلة) ممثلة (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف)، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع توسيع القاعدة الضريبية، وقد تم قياس تلك العلاقات من خلال اختبار Correlation Matrix، وقد أظهرت النتائج كما بالجدول رقم (16).

ويتضح من خلال الجدول رقم (16) وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية، وقد أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ممثلة (تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف)، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع توسيع القاعدة الضريبية.

من 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). 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 (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة الداخلة في تحليل الانحدار، ومن نتائج مصفوفة الارتباط أعلاه، يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، مما يدل أيضاً على وجود مشكلة الترابط الخطي والتي تم معالجتها بطريقة الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression).

### جدول (17)

نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
تحليل البيئة لخارجية (الفرص والتهديدات)	0.12	0.04	10.73	0.00	42.78	2.68
تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)	0.09	0.03	6.51	0.01	45.45	2.30
الرؤية والرسالة	0.07	0.05	2.44	0.12	46.42	2.24
الأهداف الاستراتيجية	0.14	0.04	15.73	0.00	50.47	2.36
الخطة الاستراتيجية	0.12	0.04	10.45	0.00	32.94	1.99
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )=0.360, قيمة (F-ANOVA) =9.286, 0.00=Sig.						

المتغير التابع: توسيع القاعدة الضريبية

ويلاحظ من نتائج الجدول (17) بأن قيمة ف (F-ANOVA) حيث إن مستوى دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) باستثناء الرؤية والرسالة حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية (0.12) 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<sup>2</sup>)=0.360 وهو القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (تحليل

البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (توسيع القاعدة الضريبية) بنسبة 36% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة =  $0.00 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta المعيارية = 0.12). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (16).

– الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة =  $0.01 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta المعيارية = 0.09). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة تحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى، وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (16).

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة =  $0.12 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta المعيارية = 0.07). وهذا لا يتفق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (16). من وجود علاقة طردية بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك بسبب معالجة مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

— الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة =  $0.00 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta المعيارية = 0.14). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة الأهداف الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى. وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (17).

— الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية (مستوى الدلالة =  $0.00 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta المعيارية = 0.12). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة توسيع القاعدة الضريبية عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى. وهذا يتوافق مع نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (16).

كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار السابق بأن أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على توسيع القاعدة الضريبية هو الأهداف الاستراتيجية (0.14) يليه تحليل البيئة الخارجية (0.12) والخطة الاستراتيجية (0.12) وأخيراً تحليل البيئة الداخلية (0.09).

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Mansor & Tayib, 2012) يتطلب نظام تخطيط الاستراتيجي الفعال أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مرتبطة مع العمليات الإدارية الأخرى في المنظمة، وعدم مشاركة أصحاب المصالح (Stakeholders) في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود الموارد وعدم وجود التزام من موظفي الضرائب.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (معالي، 2015) من أسباب ضعف التحصيل لدى ضريبة الدخل عدم الالتزام بتقديم الكشوفات الدورية ودفع الضريبة المطلوبة من قبل المكلفين ونقص المعلومات المتعلقة بدخل المكلف في الإقرار الضريبي وعدم شمولها، وجهل المكلفين بالقوانين وعدم فعالية الجهاز التنفيذي في تحصيل الأموال الأميرية، وأن توعية المكلفين بالتزيلات والخصومات الواردة في قانون ضريبة الدخل تعمل على تسهيل إجراءات التحصيل الضريبي.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سلمان، 2015) أن تطبيق استراتيجية توحيد ضريبي الدخل والقيمة المضافة يساهم في الحد من التهرب الضريبي وتخفيض وتسهيل الإجراءات وزيادة الحصيلة والجباية. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (قبلان، 2014) يجب توعية المكلفين بأن الضرائب واجب وطني تهدف إلى تنمية مورد مالي يرفد الموازنة العامة ويساهم في قيام الدولة بواجباتها. ويجب تأهيل وتدريب موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وزيادة كفاءتهم من خلال البرامج التدريبية اللازمة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

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

1- إن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل، قد أتت بمتوسط (3.17) وانحراف معيار (0.61)، وهذا يدل على درجة ممارسة متوسطة للتخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل، وكما تبين بأن أهم عناصر التخطيط

الاستراتيجي هو (الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) يليه (الرؤية والرسالة) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) ثم (تحليل البيئة الداخلية) (نقاط القوة ونقاط الضعف) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) ثم (تحليل البيئة الخارجية) (الفرص والتهديدات) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وأخيراً (الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.9).

- 2- أن أكثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على توسيع القاعدة الضريبية هو الأهداف الاستراتيجية يليه تحليل البيئة الخارجية والخطة الاستراتيجية وأخيراً تحليل البيئة الداخلية.
- 3- وقد أظهرت نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وتوسيع القاعدة الضريبية ما يلي:
  - يوجد علاقة طردية بين تحليل البيئة الخارجية وتوسيع القاعدة الضريبية.
  - يوجد علاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وتوسيع القاعدة الضريبية.
  - لا توجد علاقة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية.
  - توجد علاقة طردية بين الأهداف الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.
  - توجد علاقة طردية بين الخطة الاستراتيجية وتوسيع القاعدة الضريبية.
- 4- إن الدرجة الكلية لتوسيع القاعدة الضريبية كانت متوسطة، وتبين بأن أهم هذه العناصر (تخفيض وتسهيل الإجراءات) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) يليه (تشجيع الالتزام الطوعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) يليه (زيادة الجباية والتحصيل للخزينة العامة) بمتوسط حسابي مقداره (3.2)، ثم (الحد من التهرب الضريبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.13)، وأخيراً (زيادة الوعي الضريبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.1).

#### التوصيات:

- 1- ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة دوائر ضريبة الدخل وذلك لتسهيل تبنيها عند الحاجة للعمل بها.
- 2- ضرورة أن تلتزم الإدارة العامة لضريبة الدخل بإعداد الخطط الاستراتيجية، وعدم ربط ذلك بالتمويل الخارجي.
- 3- العمل على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي، يمثل دوائر ضريبة الدخل والمكلفين وممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي، وعدم اقتصر التخطيط على المستويات العليا في الوزارة.
- 4- العمل على توفير أنظمة معلومات متطورة تساهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة بالداخلية) لضريبة الدخل.
- 5- العمل على توفير الموارد والإمكانات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 6- يجب إعلان رؤية ورسالة وأهداف ضريبة الدخل، وتعليقها في مكان بارز في الدوائر ضريبة الدخل حتى يتمكن كل الموظفين والمكلفين من رؤيتها، وتكون حافز لهم على تحقيقها.
- 7- يجب العمل على إيجاد خطة رسمية مكتوبة تهدف إلى تحقيق رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية لضريبة الدخل يعلمها جميع العاملين وأن تكون واضحة المعالم.
- 8- إعطاء أولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات من أجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسار هذه الخطط.
- 9- الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الاستراتيجية من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد ومعاقبة الأداء السيء، وعدم الاقتصار على وضع خطط استراتيجية ممتازة.
- 10- أن تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات مفصلة وواضحة ومحددة بإطار زمني ومتابعة تنفيذها لتوسيع القاعدة الضريبية من خلال الحد من التهرب الضريبي وتخفيض وتسهيل الإجراءات وتشجيع الالتزام الطوعي وزيادة الوعي الضريبي.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (2000). «دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية»، مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى. (2004). «المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية»، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- أبو حجير، طارق. (2014). «القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية»، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- أبو دولة، جمال؛ ولؤي صالحية. (2005). «تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية»، *المجلة العربية للإدارة*، مج 25، ع 1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- أبو عياش، يوسف. (2013). «سلطات الإدارة الضريبية في جرائم الضريبة على الدخل»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- اسماعيل، خليل. (2001). *المحاسبة الضريبية*. القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر.
- أشتيه، عدوان. (2008). «مسببات النزاع في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (17) لسنة 2004»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- البطريق، يونس؛ حامد دراز؛ سعيد عثمان. (1978). *مبادئ المالية العامة*. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
- البطريق، يونس. (1977). *المالية العامة*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاد الرب، سيد. (2013). *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الجبوري، حسين. (2014). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جرادات، منذر. (2013). «أثر التقدير الذاتي على تحصيلات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من وجهة نظر مدققي ضريبة الدخل في الأردن»، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، مج 8، ع 22، الفصل الأول.
- الحسون، معين وآخرون. (2013). «أثر الوعي الضريبي في تحقيق التنمية الاقتصادية»، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 15، ع 2.
- حسين، محمد. (2009). «أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع 74.
- الحوسني، محمد. (2009). «درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان»، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مج 36.
- خلف، جهاد. (2014). «ضريبة الدخل بموجب قرار بقانون رقم 8 لسنة 2011: دراسة تحليلية نقدية»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الدحلة، سمر. (2004). «النظم الضريبية بين الفكر المالي المعاصر والفكر المالي الإسلامي: دراسة تحليلية مقارنة»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- دروي، أحمد. (2016). «الاعتراضات الضريبية أسبابها وسبل معالجتها من وجهة نظر كل من مقدري ضريبة الدخل وكبار المكلفين»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الدوري، زكريا. (2005). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2016). «تطورات مالية الحكومة، الربع الرابع 2015»، رام الله، فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2016). «تطورات مالية الحكومة، الربع الأول 2016»، رام الله، فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2015). «استدامة المالية العامة للعام 2014»، رام الله، فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2014). «الوضع المالي للحكومة الفلسطينية خلال النصف الأول 2014»، رام الله، فلسطين.

- سلطة النقد الفلسطينية. (2013). «تقرير استدامة المالية العامة للعام 2013»، رام الله، فلسطين.
- السلامين، ياسر؛ وعبد الرحمن الدقة. (2014). *المحاسبة الضريبية وتطبيقاتها في فلسطين*. ط4. فلسطين: المكتبة الأكاديمية.
- سلمان، إياد. (2015). «استراتيجية توحيد ضريبي الدخل والقيمة المضافة في فلسطين وأثر ذلك على الالتزام الضريبي وحصيلة الخزينة العامة»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الصعيدي، عبد الله. (2007). *علم المالية العامة: النفقات العامة – الإيرادات العامة – الموازنة العامة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد الكريم، نصر؛ سعيد نادر؛ إبراهيم أبو هنطش. (2015). *دراسة تقييمية لقانون ضريبة الدخل لعام 2011 وتعديلاته من منظور العدالة الاقتصادية والاجتماعية*. منشورات مفتاح.
- عبد، سهاد كشكول. (2013). «التهرب الضريبي وأثره على التنمية الاقتصادية في العراق»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 8، ع 24، فصل 3.
- عبيدات، تربي. (2009). «التخطيط الاستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحلته المختلفة»، [www.arabma.org](http://www.arabma.org)
- العزاوي، نجم؛ وملك الناظر. (2009). «التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة»، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- 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، مج 10، ع 1.
- الفيحاني، عصام. (2010). *التخطيط الاستراتيجي للدول*. السعودية، جامعة الملك عبد العزيز: مركز الدراسات الاستراتيجية.
- القرار بقانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (8)، 2011.
- قباجة، أحمد. (2012). *الاستدامة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية: التجربة التاريخية والآفاق المستقبلية*. رام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- قباجة، أحمد. (2011). *النظام الضريبي الفلسطيني*. رام الله، فلسطين: مركز بيسان للبحوث والإنماء.
- قبلان، خالد. (2014). «أثر السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحد من التهرب الضريبي»، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الكبسي، عامر. (2006). *التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكفراوي، عوف. (2001). «التهرب الضريبي وأثاره: دراسة مقارنة بالنظام المالي الإسلامي»، مجلة الاقتصاد الإسلامي، ع 243، مج 21.
- ماهر، أحمد. (2006). *التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، صفاء. (2012). «مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة»، مجلة أروك للعلوم الإنسانية، مج 5، ع 2.
- مراد، ناصر. (2013). «أسباب التهرب الضريبي وأثاره على الاقتصاد الوطني»، مجلة دراسات اقتصادية، ع 14.
- مرداوي، رياض. (2016). *التهرب الضريبي في المهن الطبية في فلسطين»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.*
- مرسي، محمد؛ ولطفي سيد. (1999). «الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين وتطبيقاتها العملية»، القاهرة: مكتب لطفي.
- معالي، سامح. (2015). «معوقات التحصيل لدى الإدارة الضريبية في فلسطين من وجهة نظر موظفي الضرائب»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- منشورات وزارة المالية الفلسطينية: استراتيجية منظومة الإيرادات 2014-2016.
- منشورات وزارة المالية الفلسطينية: دليل المكلف في ضريبة الدخل.
- المغربي، عبد الحميد. (1999). *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*. مصر: مجموعة النيل العربية.

- نصيرات، فريد؛ وصالح الخطيب. (2005). «التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية»، *مجلة دراسات والعلوم الإدارية*، مج 32، ع 2.
- هويدي، عبد الجليل. (2003). *المالية العامة*. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- وزارة المالية، <http://www.pmf.ps/index.php?page=monreportx>

### ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bruce, Walters and Jiang James. (2003). "Strategic Information and Strategic Decision Making: The EIS/CEO Interface in Smaller Manufacturing Companies", *Journal of Information & Management* 40.
- Bryson, John. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed., Jossey-Bass, USA.
- Crossan, Mary; Henry Lane and Roderick White. (1999). "An Organizational Learning Framework: From In-tuition to Institution", *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, pp. 522-537. <http://www.jstor.org/stable/259140>
- Dandira, Martin. (2011). "Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation", *Business Strategy Series*, Vol. 1, No. 12, Issue: 1, pp. 30-34, <https://doi.org/10.1108/17515631111100386>.
- Fauziati, Popi; Arie Minovia; Resti Muslim and Rasidah Nasrah. (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, I, Vol. 2, No. 1. [www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV2\\_N1\\_P22\\_30.pdf](http://www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV2_N1_P22_30.pdf)
- Hitt, Michael. (2000). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. 4<sup>th</sup> ed., South-Westren College Publishing.
- Johnson, Gerry; Kevan Scholes and Richard Whittington. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> ed., England.
- Kassahum, Seyoum. (2009). "Dynamic Comprehension Strategic Planning", U. S. *Journal of leadership & Management*, Vol. 9, No. 1.
- Phipps, Kelly and Mark Burbach. (2010). "Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", *Journal of Behavioral and Applied Management*. Glendale, Jan., Vol. 11, No. 8.
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. (2012). "Strategic Planning in Public Organization: The Case of a Tax Administration in a Developing Country", *Business Management Dynamics*, Vo1. 1, No. 8, Available online [www.bmdynamics.com](http://www.bmdynamics.com), pp. 20-33.
- Nasiopoulos, K. Sakas and Vlachos Damianos. (2013). "Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, PP. 276- 284.
- Robinson, Richard. (2009). "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, P. 128-137. Available at SSRN: Date posted: November 17, <http://ssrn.com/abstract=1505890>
- Wheelen, Thomas and David Hunger. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, Prentce-Hall.
- Wheelen, Thomas and David Hunger. (2012), *Strategic Management and Business Policy*, Pearson, 13<sup>th</sup> ed.
- Wheelen, Thomas and David Hunger. (2000). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice- Hall.
- Wiraporn, Deeboonmee and Ariratana Wallapha. (2014). "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", *Prcedia – Social and Behavioral Sciences*, 112, pp. 982-985.

## **Strategic Planning Related to Expand Income Tax Basis of the Income Tax Department: A Field Study on the Income Tax Departments in Palestine**

**Dr. Majdi Wael Alkababji**

Associate Professor of Accounting, Department of Accounting,  
Faculty of Administrative and Economic Sciences  
Al-Quds Open University, Palestine.

**Ms. Sandy Jawad Alhimony**

Master of Business Administration (MBA)  
Income Tax Assessor  
Ministry of Finance & Planning, Palestine.

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the relationship between strategic planning and broadening the tax base, through measuring the practice of strategic planning in the income tax departments, and the means of broadening the tax base. In order to achieve the objectives of the study the researchers have designed a questionnaire that was distributed to all income tax officials in the West Bank, who have already obtained the permission of tax estimator who are (135) officials, (96) valid statistical analysis were recovered.

The results showed that the degree of strategic planning in income tax is medium. And that there is a direct correlation between (analysis of the external environment, internal environment analysis, strategic objectives, strategic plan) and broadening the tax base proxy by (reducing tax evasion, reduce and simplify the procedures, encourage voluntary compliance, increased the receipt of custom to the public treasury, tax awareness), And also, that there is no statistical relationship between vision and mission and broadening the tax base.

The researchers have presented a set of recommendations including: General management should adhere to income tax preparing strategic plans and without linking it to external funding, and providing advanced information systems that contribute to the formation of a database established for the strategic planning process (external environment, internal environment), to provide potentials and resources that are essential to the implementation of the strategic planning in addition to paying attention to aspects of implementation and control over strategic plans, the strategic plan should include detailed mechanisms and specific also a clear framework Schedule and monitor their implementation to expand the tax base by reducing tax evasion, reduce and simplify the procedures, encourage voluntary compliance, tax awareness.

**Keywords:** Strategic Planning, Expand Income Tax Basis.