

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة

الدخل في الضفة الغربية

د. شاهر محمد عبيد و د. سائد محمد ربايعه

جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا تغيرت هذه الدرجة بتغير كل من المؤهل العلمي، والتخصص الدقيق، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التي شارك فيها الموظف. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبانة، وُرعت على عينة بلغ حجمها (65) فرداً، أي ما نسبته (57%) من كامل مجتمع الدراسة.

وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة أن درجة توظيف إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في الضفة الغربية بشكل عام قد كانت كبيرة، وترتبت محاور حل المشكلة بحسب قدرة مأموري التقدير على توظيفها كالاتي: تعريف المشكلة، فتحديد البدائل، ومن ثم الشعور بالمشكلة، فاتخاذ القرار، وأخيرا التقييم، كما أظهرت النتائج وجود فروق بحسب متغير المؤهل العلمي على الأداة ككل وذلك لصالح مأموري التقدير من حملة درجتسي البكالوريوس، والماجستير فأعلى، وبحسب متغير التخصص الدقيق على مستوى مجال تحديد البدائل لصالح مأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد، وبحسب متغير سنوات الخبرة على مستوى مجال الشعور بالمشكلة، وذلك لصالح مأموري التقدير الذين تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات، وبحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير على مستوى مجال الشعور بالمشكلة، وذلك لصالح مأموري التقدير ممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات.

Assessors' Problem-Solving and Decision-making Strategy at Income Tax Divisions in the West Bank Region

Abstract: The study is aimed at identifying the degree to which the strategy was employed in problem-solving and decision-making process by the income tax assessors in the West Bank region. It also aimed to find out whether that the degree had changed due to variations in education, major study, experience and number of training courses. to achieve the objective of the study questionnaire been designed,. It was distributed among a sample of (65) assessors, approximately (57%) of the represented population.

The study showed that the degree to which the above strategy was employed was high. The assessors' ability in the problem-solving areas ranked as follows: problem identification, determination alternatives, problem awareness, decision-making and finally evaluation. The study also showed significant differences in the education variable across all the tool of study in favor of bachelor and master degree holders. In the major of economics, the difference shown was in the area of determination of alternatives, while in the area of problem awareness; the difference was in favor of experience

exceeding 10 years. Number of training course. However showed a difference in the area of problem awareness who practiced more than 10 training courses.

المقدمة

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، إذ يعد اتخاذ القرار واحداً من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، ويؤكد هارولد وهينز (Harold & Heinz, 1988: p134) أن اتخاذ القرارات يعد الجزء الرئيس لعملية التخطيط وجوهرها، حيث إن اتخاذ القرار يتمثل في وضع الفرضيات، وتحديد البدائل، وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل.

وعلى وجه الخصوص تعد عملية اتخاذ القرارات في دوائر ضريبية الدخل جوهر وظيفة مأموري التقدير التي تكتسب أهمية كبيرة، لذلك منحت الإدارة الضريبية صلاحيات واسعة لمأموري التقدير في دوائر ضريبية الدخل في اتخاذ القرارات الضريبية خاصة أن مأموري التقدير يتعاملون مع أنماط كثيرة ومتنوعة من المكلفين، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى ظهور بعض المشكلات والصعوبات. (السلامين والدقة، 2007)

كذلك لم تعد عملية اتخاذ القرارات تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية ومنطقية لتسهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات، الأمر الذي يجعل الحلول أكثر معقولية، حيث عرف عليان (2007: ص 68-69) القرار الإداري بأنه عملية الاختيار الأنسب وليس الأمتثل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار لتحقيق الأهداف المنشودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب. في حين عرف الهمشري (2000: ص 251) اتخاذ القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل -الحل- الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، أو هو الحل أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه:

يرى توربان (Turban, 2000) أن هناك خلطاً بين مصطلح اتخاذ القرار (Decision - Making) وحل المشكلة (problem - Solving) وان إحدى طرق التمييز بينهما هو فحص مراحل عملية القرار، وهي: الذكاء، والتصميم، والاختيار، والتنفيذ وتعتبر هذه المراحل كلها حلاً للمشكلة، وإن الخطوة المتمثلة في الاختيار تقابل اتخاذ القرار. (سرور، 2000، 82)

أما ياسين (2006: ص18) فيرى أن هناك عدم وضوح بين مصطلحات صنع القرار، واتخاذ القرار، وحل المشكلة، حيث يشير إلى أن عملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحديد أسبابها، وتعيين متغيراتها، بما في ذلك جمع البيانات من مصادرها، واستعراض الحلول الممكنة، وبناء النماذج، أو تصميم الحلول، والمفاضلة بينها، ومن ثم اختيار البديل الأنسب، وإصدار قرار به وتنفيذه.

أما جريفيين (Griffin, 2003:p260) فقد عرف عملية اتخاذ القرار على أنها إدراك وتعريف طبيعة الظروف المحيطة بالقرار، وتعريف البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأمثل ووضع موضع التطبيق العملي.

كما عرف أبو قحف (2003: ص132) اتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة". كذلك فإن اتخاذ القرار يتأثر بعدة عوامل تناولها العلماء بالبحث نورد منها (الصيرفي: 2006، ص144):

أولاً) عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل في الضغوط الخارجية من البيئة المحيطة، مثل: الظروف الاقتصادية، والسياسية، والمالية، السائدة في المجتمع، والتطورات التكنولوجية، ودرجة المنافسة في السوق.

ثانياً) عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، مثل: العلاقات التنظيمية، والمركزية، ووضوح الأهداف، والموارد المالية والبشرية.

ثالثاً) العوامل الشخصية والنفسية: وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار، مثل: الحالة النفسية لمتخذ القرار، وقدرته العقلية، وذكاءه وغيرها.

رابعاً) عوامل ظروف القرار: حيث يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها.

د. شاهر عبيد و د. سائد ربايعة

خامساً) عوامل أخرى كتأثير عنصر الزمن، والذي يشكل ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ القرارات، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر، والنتائج أقرب إلى الصواب. وأهمية القرار حيث إنه كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بعوامل كثيرة منها عدد العاملين، وكلفة القرار، والوقت اللازم لاتخاذ.

ضريبة الدخل:

تعد الضريبة من أهم المصادر الرئيسية لإيرادات الدولة، حيث إن الدول تتمتع بسلطة سيادية في توفير الأموال اللازمة بهدف تغطية النفقات العامة، وبهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فالدولة تقدر الإيرادات اللازمة لتغطية هذه النفقات، وتقوم بتحصيل الإيرادات وفق القوانين والتشريعات الخاصة بذلك، عن طريق دوائر ضريبة الدخل في جميع المحافظات. (عبد الناصر وآخرون، 2003: ص1)

وتعرف الضريبة بأنها مبالغ نقدية تدفع إجبارياً من قبل الأفراد إلى حكوماتهم بصورة دورية بهدف تمويل خدماتها، وتنفيذ سياستها الاقتصادية والاجتماعية، كما هي محددة وفقاً للقوانين والأسس والقواعد والمعدلات المقررة لذلك بدون تلقٍ مقابل مباشر. (صبري، 1998: ص7)

أما كيشور وآخرون (Kishore et al, 2012) فقد عرفوا الإدارة الضريبية بأنها نظام تحقيق وتحليل للبيانات التي تستمد إلى مستودع البيانات -قاعدة البيانات المخزنة في المؤسسة- من خلال خطوات تعمل كل منها على تحليل البيانات التاريخية التي تم تخزينها في المستودع، وصولاً إلى النتيجة.

في حين يشير مفهوم مأمور التقدير إلى أي موظف، أو لجنة من الموظفين، مفوض أو مفوضة خطياً من المدير بإجراء أي تقدير أو تدقيق للضريبة بمقتضى القانون. (قانون ضريبة الدخل المعدل، رقم 2004/152، المجلس التشريعي الفلسطيني، 2004، ص2)

كما أشارت المادة (15) من القانون الفلسطيني المعدل لسنة (2004) إلى عدة طرق تقدير لضريبة الدخل نذكر منها:

- 1- يتم تقدير الضريبة بصورة ذاتية من قبل المكلف، من خلال تقديم إقرار من قبل الشخص الطبيعي أو المعنوي مرفقاً بحسابات ختامية.
- 2- اتفاق المكلف والدائرة على قيمة الضريبة المستحقة في حالة اعتراض مأمور التقدير على بعض ما جاء في إقرار المكلف أو في حالة اعتراض المكلف على قيمة التقدير الإداري.
- 3- التقدير من قبل المحكمة المختصة استجابة لطعن المكلف بتقدير مأمور التقدير.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

4- إعادة النظر في التقدير من قبل الوزير أو الموظف المفوض من قبله خطياً.
5- التقدير الإداري من قبل مأمور التقدير ويكون في حالة عدم تقدم المكلف بإقرار ضريبي، أو عدم قبول التقدير الذاتي بصورة كلية وتنص المادة (15)/2 على: " يتم التقدير من قبل مأمور التقدير، ويسمى هذا بالتقدير الإداري، وفي حال عدم تقدم المكلف بإقرار ضريبي، أو عدم قبول التقدير الذاتي بصورة كلية، يقوم مأمور التقدير بإصدار كشف يحدد فيه مبلغ الضريبة المستحق على المكلف تقديراً غائبياً، بالاستناد وبالاعتماد على إحدى الطرق الآتية (السلامين والدقة، 2007: ص92):

أ) طريقة الفطنة والدراية: يعتمد مأمور التقدير بتحديد مبلغ الضريبة على المكلف بالاستناد إلى فطنته ودرايته بأوضاع المكلف وحجم عمله أو بالاعتماد على السنوات الضريبية السابقة.
ب) التقدير على أساس المظاهر الخارجية: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الدخل استناداً إلى بعض المظاهر الخاصة بالمكلف كالمسكن وعدد الموظفين والعاملين لديه أو عدد السيارات العاملة لديه، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تعطي دليلاً قاطعاً على مقدرة المكلف المالية.

ج) التقدير الجزافي : وهو تقدير على أساس تقريبي باعتماد مأمور التقدير على قرائن معينة لتحديد الدخل الخاضع للضريبة، مثل: حجم عدد الآلات ، الطاقة الإنتاجية للآلات ، حجم رأس المال، عدد العمال لدى المكلف، عدد السيارات وغيرها من القرائن ولا يجوز استخدام التقدير الجزافي إلا إذا تعذر على المكلف تقييم إقرار صحيح أو دفاتر منتظمة ولم يكن لدى مأمور التقدير الوسائل الكافية للتقدير الدقيق.

مشكلة الدراسة:

بعد مأمور التقدير حجر الزاوية في حل معظم القضايا الضريبية في دائرة ضريبة الدخل، نتيجة للصلاحيات الواسعة الممنوحة له، حيث تحتاج هذه المهمة لعدة إجراءات ومهارات فنية وسمات شخصية وعقلية للخروج بقرار سليم وتأتي هذه الدراسة للبحث في أحد السمات العقلية المتمثلة في درجة قدرة مأمور التقدير على توظيف حل المشكلة واتخاذ القرار، من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: " ما درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية؟ "

د. شاهر عبيد و د. سائد ربايعة

أهمية الدراسة وميراثها:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة وتبرير إجراءاتها بالنقاط التالية:

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار في المجال الإداري بشكل عام والمجال الضريبي بشكل خاص-ذلك بحسب علم الباحثين- .
- 2- أهمية هذه الاستراتيجية في اختصار الوقت والجهد المبذول في الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات وموظفيها، بصفتها إحدى أهم الطرق العلمية في التفكير.
- 3- تسليط الضوء على أهمية توظيف هذه الاستراتيجية على مستوى دوائر ضريبة الدخل بشكل خاص، والدوائر الحكومية الأخرى بشكل عام، خصوصا في ظل ما تشهده الأراضي الفلسطينية من أحداث ومتغيرات تنعكس آثارها على المؤسسات الفلسطينية برمتها، الأمر الذي يتطلب الإبداع من قبل القائمين عليها بهدف تحقيق أقصى درجة من الإنتاجية، ودفع عملية التنمية إلى الأمام.
- 3- سيتم من خلال هذه الدراسة التعرف إلى درجة القدرة على توظيف هذه الاستراتيجية لدى مأموري التقدير في الضفة الغربية، وتحديد مواطن الضعف ومواطن القوة لديهم في هذا الجانب، وبالتالي رفع توصيات للمسؤولين من شأنها مساعدتهم في رسم الخطط التطويرية لتعزيز جوانب القوة، ومعالجة مواطن الضعف والقصور.
- 4- إثراء المكتبة العربية بدراسة حول هذا الموضوع تشكل تغذية راجعة للباحثين، وحافزا للبحث في كيفية توظيف هذه الاستراتيجية من قبل القائمين على المؤسسات بمختلف أنواعها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. التعرف إلى درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية.
2. معرفة فيما إذا كان هنالك فروق في درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية بحسب كل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص الدقيق، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التي شارك فيها الموظف.

أسئلة الدراسة:

ستجيب هذه الدراسة على جميع الأسئلة التالية:

- 1) ما درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

(2) هل هناك فروق في درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص الدقيق، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التي شارك فيها الموظف.

فرضيات الدراسة

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير المؤهل العلمي.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير التخصص الدقيق.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير سنوات الخبرة.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها الموظف.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الأخذ بعين الاعتبار محددات رئيسية، أهمها:

(1) الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة وجمع بياناتها في النصف الأخير من العام 2011.
(2) الحدود البشرية: أجريت على جميع مأموري التقدير العاملين في دوائر ضريبة الدخل في جميع محافظات الضفة الغربية.

(3) الحدود المكانية: جميع دوائر ضريبة الدخل في محافظات الضفة الغربية.

الدراسات السابقة:

أجرى سلامة وآخرون (2011) دراسة بهدف التعرف إلى المؤثرات المختلفة التي تواجه مقدر ضريبة الدخل والمبيعات، وقياس أثر هذه المؤثرات على قرار مقدري ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة اشتملت على ثلاثة مؤثرات رئيسية، هي: المؤثر الإداري، والشخصي، والمالي. حيث طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (70) مقدراً ضريبياً، مثلت (5%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

أثرا لكل من المؤثرات الإدارية، والمؤثرات الشخصية، والمالية على قرار مقدري الضريبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على متغير المؤثرات الإدارية (3.80)، ولمتغير المؤثرات الشخصية (3.61)، ولمتغير المؤثرات المالية (3.11)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة وقدرة مقدري ضريبة الدخل والمبيعات.

كذلك أجرى سيتروين (Citroen, 2011) دراسة بعنوان دور المعلومات في استراتيجية اتخاذ القرار، حيث هدفت التعرف إلى كيفية الحصول على المعلومة، وتحليلها، والحكم فيها، ومن ثم تطبيقها من قبل التنفيذيين في المؤسسات الصناعية، التي تحتاج لاتخاذ قرارات استراتيجية، إذ اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين في (13) شركة في هولندا وألمانيا حول مراحل اتخاذ القرار التي تم اتباعها عند اتخاذ (32) قرار يتعلق بمؤسساتهم. وجدت الدراسة بأن المديرين الذين يتبعون النهج العقلاني (الرشدانية) في اتخاذ القرار، يقومون بجمع واستخدام معلومات وفيرة في عملية صنع القرار الذي يمر بعدة مراحل متميزة في الوقت المناسب، والمناسب، حيث أكدت الدراسة بأن المعلومات المتوفرة تلعب دورا حاسما في الحد من عدم اليقين، كما تم في جميع المناقشات التي جرت، بالجانب المتعلق بنوعية المعلومات المستخدمة من قبل المديرين كانت موثوقة. وأنه من الممكن الحصول على أدلة ظرفية لتغيير عملية اتخاذ القرار الناجمة عن التطورات في البحث واقتفاء المعلومات الجديدة، وطريقة التحليل المتبعة، مثل طرق استخدام الإنترنت الذي أصبح ممارسة شائعة في هذه الأيام، حيث أكدت الدراسة أنه كلما زادت المعلومات المتوفرة ذات الصلة، بشأن القضايا التي تؤثر على الخيارات والبدائل كلما كان ذلك أفضل للرقابة وأكثر عقلانية، مما يسهل بالتالي عملية صنع القرار.

في حين هدفت دراسة عبد الغفور (2008) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، وأثرها على التحصيل والجبائية، وخلصت الدراسة إلى رفض مأمور التقدير أية ضغوط اجتماعية تفرض عليه، وإنصاف المكلف من خلال منحه جميع التنزيلات التي نص عليها القانون، كما بينت تدني إدراك مأمور التقدير لواقع وظروف عمل المكلف، وعدم وضوح بعض النصوص في القانون الضريبي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة بين المكلف والإدارة الضريبية حتى يشعر المكلف بالعدالة الضريبية.

كذلك هدفت دراسة العلكاوي (2006) إلى التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في قرارات مقدري ضريبة الدخل وتقييمها من أجل التهرب الضريبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت النتائج إلى أن جميع المتغيرات المدروسة المتمثلة في الإدارة الضريبية، المكلفين، والتشريعات الضريبية، والمفوض عن المكلف، والمقدر نفسه، تزيد من التهرب

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

الضريبي، وأن لكل منها أثراً على مقدري ضريبة الدخل في مساهمتهم للحد من التهرب الضريبي وأوصت الدراسة في إعادة النظر في واجبات مقدري ضريبة الدخل وضرورة التعديل المستمر لقانون ضريبة الدخل.

في حين سعت دراسة أبو نعيمة (2006) إلى التعرف إلى أهمية القرار الذي يتخذه مأمور التقدير في مرحلة الاعتراض، وانعكاسه على التحصيلات الضريبية، ومحاولة الوصول إلى التحصيلات الضريبية المخطط لها في الموازنة العامة. وبينت الدراسة مدى تأثير قرار مأمور التقدير ووعيه في تسريع إنهاء الملفات المعترض عليها دون إجحاف بالمكلف، والمحافظة على حق الدولة في أن واحد، كما بينت أهمية المتغيرات الأخرى المؤثرة في إنهاء الاعتراض فكان لدور المكلف ورغبته في إنهاء الملف دور كبير، وكذلك كان لخبرة لجان التدقيق الدور الفاعل في الإسراع بالتحصيلات الضريبية، إضافة إلى الحوافز التشجيعية المقدمة من قبل الدائرة الضريبية.

كما أجرى شبيطة (2006) دراسة هدفت إلى معالجة موضوع التوازنات بشمولية وتفصيل تمكن الإدارة والمكلف من الإحاطة بالموضوع من مختلف نواحيه، فيعزز المكلف مركزه في المحافظة على حقوقه والدفاع عن نفسه، وتتمكن الإدارة من ممارسة سلطتها دون تعسف أو ظلم، مما يخفف حالات الاعتراض من جهة ويمكنها من حسم الأمر بسرعة في حالة حدوثه، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صوراً شديدة الافتقار للتوازن بين سلطات الإدارة وضمانات المكلفين، كما توصلت الدراسة إلى أن قناعة مأمور التقدير الذاتية ثغرة إدارية؛ ذلك أن مأموري تقدير ضريبة الدخل بشر يصيبون ويخطئون، وأوصت الدراسة بضرورة حل مشكلة انعدام توافر النصوص القانونية بهذا الخصوص.

في حين قام إبراهيم (2003) بدراسة بعنوان موضوعية قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين، بهدف بيان مدى تأثير الموضوعية على قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين، وبيان مدى تأثير الأطراف ذات العلاقة بالقرار على درجة موضوعيته، واعتمدت الدراسة أسلوب الدراسة التحليلية، حيث توصلت إلى أنه يجب على مأمور التقدير عند اتخاذ القرار الضريبي توخي الدقة، والموضوعية، وأن يكون القرار سليماً ومستوفياً للشروط اللازمة لتحقيق الموضوعية.

أما باروايز (Barwise, 2002) فقد قام بدراسة بعنوان كم يعمل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا في مسألة اتخاذ القرار، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى أثر خصائص الرئيس التنفيذي: كعدد سنوات الخدمة في نفس المنصب، والمستوى التعليمي، وخصائص فريق الإدارة

العليا على استراتيجية اتخاذ القرار، إذ أجرت الدراسة فحصا تجريبيا على عينة مكونة من (70) قرار استراتيجي في مؤسسات صناعية تعمل في اليونان، باستخدام مزيج من الأدوات كالمقابلات والاستبانات والبيانات المؤرشفة، وقد أشارت النتائج إلى أن صفات الرئيس التنفيذي وصفات فريق الإدارة العليا، أثرت في استراتيجية اتخاذ القرار، وفي أبعادها المختلفة.

كذلك أجرى عفانة (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قرار مقدر ضريبة الدخل عند مسك حسابات أصولية في الأردن، كما هدفت التعرف على العوامل التي تؤثر على مقدر الضريبة عند مسك المكلف لحسابات أصولية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلومات المتوفرة عن نشاط المكلف هي أكثر العوامل تأثيرا على قرار المقدر، يليها تأثير المقدر بقرارات السنوات السابقة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة المعلومات في دائرة ضريبة الدخل، وتوفير الجو المناسب للمقدر لكي يمارس عملة بكفاءة.

في حين أجرى روبرت (Roberts, 1998) دراسة بعنوان حكم محاسبي الضرائب/اتخاذ القرار، حيث هدفت إلى فحص بعض العوامل التي تؤثر على محاسبي الضرائب والتي من بينها العوامل النفسية والمعرفية، والعوامل البيئية الاقتصادية، حيث أشارت نتائج التحليل الامبريقي إلى أن العوامل المهمة في حكم/اتخاذ القرار لدى محاسبي الضريبة تشمل: العوامل الشخصية والنفسية والمعرفية، مثل: المعرفة، الخبرة، التعليم الرسمي، المنصب الوظيفي، العمر، والقدرة على حل المشكلة، وحيلهم الدفاعية، وأما العوامل البيئية الاقتصادية المؤثرة فهي: المبلغ الضريبي، ومخاطر وغرامات التدقيق، وأفضلية مخاطر الزبائن، والحفاظ على العلاقات مع الزبائن.

كذلك أجرى أبو عباس (1994) دراسة هدفت إلى التعرف على مجموعة العوامل المؤثرة على قرار مقدر ضريبة الدخل في الأردن في حالة عدم مسك حسابات، هي: (الإدارة ومحتويات الملف الضريبي وقسم التدقيق وديوان المحاسبة ووضع المكلف والمفوض عنه والعوامل الخاصة بالمقدر). وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل المؤثرة في موضوعية قرار مقدر ضريبة الدخل من وجهة نظر المقدر والمفوض كانت العوامل الخاصة بالمكلف وأما العوامل الأكثر تأثيرا من وجهة نظر المكلف؛ هي العوامل الخاصة بالمقدر. وقد أوصت الدراسة بضرورة إلزام كافة المكلفين بمسك حسابات أصولية ومنظمة حتى تتصف قرارات المقدر بالموضوعية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسات عدة قضايا تتعلق بضريبة الدخل، مثل: العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية ودرجة موضوعية قرارات مأموري التقدير، ولكن جل هذه الدراسات ركزت على دراسة العوامل المؤثرة على مقدري ضريبة الدخل والمبيعات بشكل عام، إذ سلطت الضوء على

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

تأثير عدة عوامل، مثل: الإدارة الضريبية، والتشريعات الضريبية، ومحتويات الملف الضريبي، ووضع المكلف والمفوض عنه، ونشاطه، والعوامل الخاصة بالمقدر نفسه، حيث يمكن إجمال هذه العوامل المؤثرة بثلاثة أمور رئيسية، هي: المؤثر الإداري، والشخصي، والمالي، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في توجيه إجراءات هذه الدراسة، وتحديد متغيراتها، وبناء وتطوير أداتها، وتأتي هذه الدراسة مكملة لهذه الدراسات السابقة، ولكنها امتازت بالبحث في الجزئية المتعلقة بالعوامل الشخصية المؤثرة على قرار مأمور التقدير المتمثلة في درجة قدرته على توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار في عمله، في ضوء ندرة الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وعينتها:

بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة حيث إن عدد جميع أفرادها هو (115) مأمور تقدير، يتوزعون على جميع محافظات الضفة الغربية، فقد حاول الباحثان الوصول إلى جميع أفراد المجتمع وإخضاعهم للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً بعد أخذ الموافقة على ذلك من دائرة ضريبة الدخل في رام الله، وقد تم استعادة (69) استبانته، وجد أن (65) استبانته منها صالحة للتحليل اعتبرت عينة الدراسة، أي ما نسبته (57%) من حجم المجتمع الأصلي، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	8	12.3
	بكالوريوس	45	69.2
	ماجستير فأعلى	12	18.5
التخصص الدقيق	محاسبة	45	69.2
	علوم مالية	11	16.9
	اقتصاد	9	13.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	12.3
	من 5-10 سنوات	19	29.2

58.5	38	أكثر من 10 سنوات	عدد الدورات التدريبية
60.0	39	أقل من 5 دورات	
27.7	18	من 5-10 دورات	
12.3	8	أكثر من 10 دورات	

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء أداة الدراسة بعد اطلاعهم على الإطار النظري المتعلق بخطوات استراتيجية حل المشكلة، وعدد من الأدوات السابقة، التي هدفت إلى تقصي درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة، حيث تم بناء استبانة الدراسة بصورتها الأولية، وقد ضمت (53) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: الشعور بالمشكلة، وتعريف المشكلة، تحليل المشكلة، وتحديد البدائل، واتخاذ القرار، والتقييم، وقد أعطيت الاستبانة للفقرات خمسة مستويات بحسب تدرج "ليكرت" الخماسي.

صدق الأداة وثباتها :

تم عرض أداة الدراسة على لجنة من المحكمين - انظر ملحق رقم (1) لإبداء رأيهم في مدى ملائمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، وصحة صياغتها، ووضوح مدلولها، وبناء على ذلك تم حذف فقرات، وتعديل صياغة أخرى بحيث أصبحت الأداة تضم (44) فقرة، وزعت على خمسة مجالات، ذلك بعد أن أشار غالبية المحكمين إلى حذف مجال تحليل المشكلة وهذه المجالات، هي: الشعور بالمشكلة، وتعريف المشكلة، وتحديد البدائل، واتخاذ القرار، والتقييم، بعد ذلك وزعت على عينة تجريبية مكونة من (13) مأمور تقدير، وحسب معامل ثبات الأداة الكلية (كرونباخ-ألفا)، حيث بلغت قيمته (0.88)، واستقرت الأداة على (44) فقرة موزعة على خمس مجالات.

متغيرات الدراسة:

أولاً المتغيرات المستقلة، وتشمل: المؤهل العلمي، والتخصص الدقيق، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير. ثانياً المتغيرات التابعة: متغير تابع وحيد يتمثل في درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، إذ إن هذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها، وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

المعالجة الإحصائية ومفتاح تصحيح الأداة:

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، قام الباحثان بتفريغ استجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، وقد عولجت باستخدام برمجية الـ (spss)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، كما تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) بهدف فحص فرضيات الدراسة، وقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وفق التدرج الآتي:

درجة التوظيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
رمز الإدخال	1	2	3	4	5

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

يهدف تسهيل عرض النتائج وتبيان توزيع الدرجات بحسب سلم ليكرت الخماسي فقد تم اعتماد التوزيع التالي:

الدرجة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.20 - 5

أولاً النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والرئيس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في الضفة الغربية".

للإجابة على السؤال السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة وذلك على مستوى أداة الدراسة كاملة (الدرجة الكلية للقدرة على توظيف حل المشكلة)، وعلى كل مجال من مجالاتها، حيث حصلت الأداة الكلية على متوسط حسابي قدره (3.89)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.370)، مما يشير إلى أن درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير قد كانت كبيرة، وقد يعود سبب امتلاك مأموري التقدير لهذه القدرة بدرجة كبيرة نتيجة الخبرة الواسعة والصلاحيات الكبيرة الممنوحة لهم من قبل السلطة، هذا إضافة إلى أن غالبيتهم مؤهلون علمياً لاتخاذ القرارات الضريبية.

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بدرجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير على مستوى المجالات الفرعية فقد تبين أن درجة توظيف مأموري التقدير لهذه الاستراتيجية بحسب المجالات الفرعية -الخطوات- قد ترتبت كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع

القرار لدى مأموري التقدير على كل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا

الدرجات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
كبيرة جدا	0.509	4.19	تعريف المشكلة	1.
كبيرة	0.449	3.87	تحديد البدائل	2.
كبيرة	0.483	3.82	الشعور بالمشكلة	3.
كبيرة	0.419	3.79	اتخاذ القرار	4.
كبيرة	0.473	3.75	التقييم	5.

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في مجال تعريف المشكلة قد حصلت على المرتبة الأولى، وكانت درجة توظيفهم وقيامهم بتعريف المشكلة وتحديد بدقتها كبيرة جدا، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي بلغ (4.19)، وقد يكون السبب في ذلك أن مجال تعريف المشكلة لا يحتاج إلى جهد عقلي كبير مقارنة بالمجالات الأخرى، وإنما يلزمه أعمال، مثل: جمع المعلومات عن المشكلة قيد البحث، والتعرف عليها، ووصفها بعبارات محددة وتفحص عناصرها، وصولا إلى البدء في التعامل معها، وكل ذلك يمكن أن يقوم به مأمور التقدير من خلال الرجوع إلى ملف المكلف في الدائرة.

بينما تبين أن درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار في مجال تحديد البدائل قد جاءت في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبدرجة تقدير كبيرة، في حين حصل مجال الشعور بالمشكلة على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضا، كذلك حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وبدرجة تقدير كبيرة كذلك، أما مجال التقييم للمشكلة فقد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يكون سبب توظيف مأموري التقدير لاستراتيجية حل المشكلة على هذه المجالات بدرجة كبيرة وبتفاوت قليل، إلى أن غالبيتهم مؤهلون

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

علمياً، وحاصلون على درجات علمية في تخصصات تتناسب وطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، إضافة إلى إمكانية توظيف خبراتهم الشخصية السابقة مما يسهل عملية اتباع هذه الخطوات، ويمكن تبرير حصول مجال التقييم على المرتبة الأخيرة إلى أن مهارة التقييم للقرار تعد مهمة تتطلب مهارات عقلية عليا أكثر من المهارات الأخرى.

ثانياً) النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير المؤهل العلمي. (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات مأموري التقدير بحسب المؤهل العلمي (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وذلك على مستوى كل مجال من المجالات الخمسة وعلى الأداة الكلية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات مأموري التقدير بحسب متغير المؤهل العلمي على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة الكلية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.007	5.385	0.205	62	12.703	1.103	2	2.207	1. الشعور بالمشكلة
*0.001	7.713	0.215	62	13.313	1.656	2	3.313	2. تعريف المشكلة
0.310	1.193	0.201	62	12.433	0.239	2	0.478	3. تحديد البدائل
*0.047	3.215	0.164	62	10.175	0.528	2	1.055	4. اتخاذ القرار
*0.000	9.795	0.175	62	10.859	1.716	2	3.431	5. التقييم
*0.002	7.074	0.115	62	7.148	0.816	2	1.631	6. الدرجة الكلية

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي لمأمور التقدير، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل من مجال الشعور بالمشكلة، ومجال تعريف المشكلة، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي ولكل مجال من المجالات المذكورة (0.002 ، 0.007 ، 0.001 ، 0.047 ، 0.000) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى المجال الكلي لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار، وكل مجال من هذه المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة روبرت (Roberts, 1998)، حيث وجد بأن هناك أثر للعوامل الشخصية لمحاسبي الضرائب على أدائهم وبالتحديد هناك أثر للمؤهل العلمي.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق، بحسب متغير المؤهل العلمي لمأمور التقدير، وذلك على مستوى مجال تحديد البدائل، حيث كانت قيمة الدلالة لهذا المجال (0.310)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال.

وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي لمأمور التقدير (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) على الأداة الكلية، وتحديد وجهتها فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

لمأمور التقدير على الأداة الكلية

ماجستير فأعلى المتوسط (4.017)	بكالوريوس المتوسط (3.924)	دبلوم فأقل المتوسط (3.473)	المؤهل العلمي
- 0.5433*	- 0.4504*	-----	دبلوم فأقل المتوسط (3.473)
- 0.0930	-----		بكالوريوس المتوسط (3.924)
-----			ماجستير فأعلى المتوسط (4.017)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي لمأمور التقدير على الأداة الكلية قد كانت بين مأموري التقدير من حملة الدرجة العلمية دبلوم فأقل في جهة، وكل من مأموري التقدير من حملة درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير فأعلى في جهة أخرى، وذلك لصالح مأموري التقدير من حملة درجتي البكالوريوس والماجستير فأعلى، حيث بلغ متوسط إجابات مأموري التقدير من حملة درجة الدبلوم (3.473)، مقابل متوسط

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

(3.924) لحملة درجة البكالوريوس، ومتوسط (4.017) لحملة درجة الماجستير فأعلى، حيث يمكن القول إنه كلما ارتفعت الدرجة العلمية التي يحملها مأمور التقدير كلما ارتفعت درجة قدرته على توظيف استراتيجية حل المشكلة في عمله، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه بارويز (Barwise, 2002)، حيث توصل إلى أن المستوى التعليمي يؤثر على قدرة الإدارات العليا ومدى قدرتهم على توظيف استراتيجية اتخاذ القرار.

ثالثاً) النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير التخصص الدقيق. (محاسبة، مالية، اقتصاد)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) ، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات مأموري التقدير بحسب المؤهل متغير التخصص الدقيق لمأمور التقدير، وذلك على مستوى كل مجال من المجالات الخمسة وعلى الأداة الكلية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات

مأموري التقدير بحسب متغير التخصص الدقيق على كل مجال

من مجالات الأداة وعلى الأداة الكلية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات حرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.467	0.772	0.235	62	14.547	0.188	2	0.362	1. الشعور بالمشكلة
0.413	0.898	0.261	62	16.158	0.234	2	0.468	2. تعريف المشكلة
*0.046	3.233	0.189	62	11.962	0.610	2	1.219	3. تحديد البدائل
0.209	1.605	0.172	62	10.677	0.276	2	0.553	4. اتخاذ القرار
0.094	2.460	0.214	62	13.240	0.525	2	1.051	5. التقييم
0.130	2.111	0.133	62	8.220	0.280	2	0.560	6. القدرة على حل المشكلة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وذلك بحسب متغير التخصص الدقيق لمأمور التقدير، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى كل من مجال الشعور بالمشكلة، ومجال تعريف المشكلة، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات المذكورة (0.130 ، 0.467 ، 0.413 ، 0.209 ، 0.094) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى المجال الكلي لاستراتيجية حل المشكلة، وكل مجال من هذه المجالات.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، بحسب متغير التخصص الدقيق لمأمور التقدير، وذلك على مستوى مجال تحديد البدائل، حيث كانت قيمة الدلالة لهذا المجال (0.046)، وهي أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال، والأخذ بوجود الفروق، وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير التخصص الدقيق لمأمور التقدير على مجال تحديد البدائل، وتحديد وجهتها فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير التخصص

الدقيق لمأمور التقدير على مجال تحديد البدائل

اقتصاد المتوسط (4.161)	مالية المتوسط (3.667)	محاسبية المتوسط (3.859)	التخصص الدقيق
0.3012 -	0.1926	-----	محاسبية المتوسط (3.859)
*0.4938 -	-----		مالية المتوسط (3.667)
-----			اقتصاد المتوسط (4.161)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير التخصص الدقيق لمأمور التقدير على مستوى مجال تحديد البدائل قد كانت بين مأموري التقدير من حملة

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

تخصص المالية، ومأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد، وذلك لصالح مأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (4.161)، مقابل متوسط (3.667) لحملة تخصص المالية.

في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات مأموري التقدير من حملة تخصص المحاسبة، وإجابات كل من مأموري التقدير من حملة تخصص المالية، ومأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد.

رابعا) النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير سنوات الخبرة. (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات مأموري التقدير بحسب سنوات الخبرة لمأمور التقدير، وذلك على مستوى كل مجال من المجالات الخمسة وعلى الأداة الكلية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات

مأموري التقدير بحسب متغير سنوات الخبرة على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.049	3.000	0.219	62	13.594	0.658	2	1.315	1. الشعور بالمشكلة
0.993	0.007	0.268	62	16.622	0.002	2	0.004	2. تعريف المشكلة
0.165	1.858	0.196	62	12.181	0.365	2	0.730	3. تحديد البدائل
0.724	0.325	0.179	62	11.113	0.058	2	0.116	4. اتخاذ القرار
0.688	0.376	0.228	62	14.120	0.086	2	0.171	5. التقييم
0.982	0.018	0.142	62	8.774	0.003	2	0.005	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة لمأمور التقدير، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى كل من مجال تعريف المشكلة، ومجال تحديد البدائل، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات المذكورة (0.982 ، 0.993 ، 0.165 ، 0.724 ، 0.688)، وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى المجال الكلي لاستراتيجية حل المشكلة، وكل مجال من هذه المجالات.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، بحسب متغير سنوات الخبرة لمأمور التقدير، وذلك على مستوى مجال الشعور بالمشكلة، حيث بلغت قيمة الدلالة لهذا المجال (0.049)، وهي أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال، والأخذ بوجود الفروق، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بارويز (Barwise, 2002)، حيث توصل إلى أن عدد سنوات الخدمة تؤثر على قدرة الإدارات العليا ومدى قدرتهم على توظيف استراتيجية اتخاذ القرار. وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة لمأمور التقدير على مجال الشعور بالمشكلة، وتحديد وجهة هذه الفروق فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

لمأمور التقدير على مجال الشعور بالمشكلة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات المتوسط (3.469)	من 5-10 سنوات المتوسط (3.776)	أكثر من 10 سنوات المتوسط (3.908)
أقل من 5 سنوات المتوسط (3.469)	-----	0.3076 -	*0.4391 -
من 5-10 سنوات المتوسط (3.776)		-----	0.1316 -
أكثر من 10 سنوات المتوسط (3.908)			-----

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة لمأمور التقدير على مستوى مجال الشعور بالمشكلة قد كانت فقط بين مأموري التقدير ممن نقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات، ومأموري التقدير ممن تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات، وذلك لصالح مأموري التقدير الذين تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.908)، مقابل متوسط (3.469) لمأموري التقدير الذين نقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، بمعنى أن مأموري التقدير الذين تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات، يستطيعون الشعور بالمشكلة والإحساس بوجودها واكتشافها بدرجة أكبر من نظرائهم الذين نقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات وبفرق دال إحصائياً، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة روبرت (Roberts, 1998)، حيث وجد بأن هناك أثراً إيجابياً لمستوى خبرة محاسبي الضرائب على أدائهم.

في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات مأموري التقدير ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين خمس إلى عشرة سنوات، وإجابات كل من نظائهم الذين نقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، والذين تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات.

خامساً) النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات مأموري التقدير فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها الموظف. (أقل من 5 دورات، من 5-10 دورات، أكثر من 10 دورات)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات مأموري التقدير بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير، وذلك على مستوى كل مجال من المجالات الخمسة وعلى الأداة الكلية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات
مأموري التقدير بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير على مجالات الأداة
وعلى الأداة الكلية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.012	4.743	0.209	62	12.931	0.989	2	1.979	1. الشعور بالمشكلة
0.090	2.509	0.248	62	15.381	0.623	2	1.245	2. تعريف المشكلة
0.707	0.348	0.206	62	12.768	0.072	2	0.143	3. تحديد البدائل
0.191	1.701	0.172	62	10.646	0.292	2	0.584	4. اتخاذ القرار
0.656	0.424	0.227	62	14.098	0.096	2	0.193	5. التقييم
0.217	1.567	0.135	62	8.357	0.211	2	0.422	6. مستوى القدرة على حل المشكلة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وذلك بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل من مجال تعريف المشكلة، ومجال تحديد البدائل، ومجال اتخاذ القرار، ومجال التقييم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمجال الكلي، ولكل مجال من المجالات المذكورة (0.217 ، 0.090 ، 0.707 ، 0.191 ، 0.656)، وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية على مستوى المجال الكلي لاستراتيجية حل المشكلة، وكل مجال من هذه المجالات.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

المشكلة، بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير، وذلك على مستوى مجال الشعور بالمشكلة، حيث بلغت قيمة الدلالة لهذا المجال (0.057)، وهي أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى هذا المجال، والأخذ بوجود الفروق، وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير على مجال الشعور بالمشكلة، وتحديد وجهة هذه الفروق فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير عدد

الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير على مجال الشعور بالمشكلة

عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات المتوسط (3.696)	من 5-10 دورات المتوسط (3.896)	أكثر من 10 دورات المتوسط (4.219)
أقل من 5 دورات المتوسط (3.696)	-----	0.2003 -	*0.5232 -
من 5-10 دورات المتوسط (3.896)		-----	0.3229 -
أكثر من 10 دورات المتوسط (4.219)			-----

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير على مستوى مجال الشعور بالمشكلة قد كانت فقط بين مأموري التقدير ممن يقل عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن خمس دورات، ومأموري التقدير ممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات، وذلك لصالح مأموري التقدير ممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (4.219)، مقابل متوسط (3.696) لمأموري التقدير ممن يقل عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن خمس دورات، بمعنى أن مأموري التقدير الذين يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات يستطيعون الشعور بالمشكلة والإحساس بوجودها واكتشافها بدرجة أكبر من نظرائهم ممن يقل عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن خمس دورات وبفرق دال إحصائياً.

في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات مأموري التقدير ممن يتراوح عدد الدورات التي شاركوا بحضورها ما بين خمس إلى عشرة دورات، وإجابات كل من نظائرتهم الذين ممن يقل عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن خمس دورات، وممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات.

ملخص لأهم النتائج:

أولاً: إن درجة توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية قد كانت بدرجة كبيرة، أما القدرة على توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لديهم بحسب المجالات الفرعية لاستراتيجية حل المشكلة فقد كان مجال تعريف المشكلة في المرتبة الأولى تلاه تحديد البدائل، ومن ثم مجال الشعور بالمشكلة، فمجال اتخاذ القرار، أما مجال التقييم فقد حصل على المرتبة الأخيرة.

ثانياً: هناك فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وصنع القرار، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية، باستثناء مجال تحديد البدائل، حيث كانت الفروق فيه لصالح مأموري التقدير من حملة درجتي البكالوريوس، والماجستير فأعلى، باعتبار ذلك مؤشراً على أنه كلما ارتفعت الدرجة العلمية التي يحملها مأمور التقدير، كلما ارتفعت درجة قدرته على توظيف استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار في عمله.

ثالثاً: لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وصنع القرار، وذلك بحسب متغير التخصص الدقيق، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية، باستثناء مجال تحديد البدائل، حيث وجد أن هناك فروقا على مستوى هذا المجال وكانت بين مأموري التقدير من حملة تخصص المالية، ومأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد فقط، وذلك لصالح مأموري التقدير من حملة تخصص الاقتصاد.

رابعاً: لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وصنع القرار، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية باستثناء مجال الشعور بالمشكلة، حيث وجدت فروق على مستوى هذا المجال وكانت بين مأموري التقدير ممن نقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات، ومأموري التقدير ممن تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات، وذلك لصالح مأموري التقدير الذين تزيد سنوات خبرتهم عن عشرة سنوات.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

خامساً: هناك فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بدرجة توظيفهم لاستراتيجية حل المشكلة، وصنع القرار، وذلك بحسب متغير عدد الدورات التي شارك فيها مأمور التقدير، على مستوى الأداة الكلية، وعلى مستوى كل مجال من المجالات الفرعية باستثناء مجال الشعور بالمشكلة، حيث كانت الفروق فيه بين مأموري التقدير ممن يقل عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن خمس دورات، ومأموري التقدير ممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات، وذلك لصالح مأموري التقدير ممن يزيد عدد الدورات التي شاركوا بحضورها عن عشرة دورات.

التوصيات :

1. العمل على عقد المزيد من الدورات التدريبية للموظفين، تتعلق بكيفية توظيف طرق التفكير في حل القضايا الضريبية وبالتحديد استراتيجية حل المشكلة.
2. العمل على تعيين مأموري تقدير من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، ورفع الدرجات العلمية للموظفين من حملة الدبلوم من خلال إلحاقهم بإحدى الجامعات الفلسطينية.
3. العمل على بناء جسور من العلاقات المبنية على الثقة والارتياح والاحترام ما بين المكلف والدائرة الضريبية .
4. العمل على إنشاء بنك للمعلومات يربط كافة الدوائر المالية والضريبية بعضها ببعض بحيث تمكنهم من اخذ أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المكلف.
5. العمل على تطوير قسم لجمع المعلومات الضريبية اللازمة وإمداد الدائرة الضريبية بها مع الحفاظ على السرية التامة لعمله.

المراجع

1. أبو نبعه؛ فادي عبد الحميد،(2006): مدى تأثير قرار مأمور التقدير في مرحلة الاعتراض على التحصيلات الضريبية في دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
2. أبو عباس؛ بسام، (1994): العوامل المؤثرة في مقدر ضريبة الدخل في حالة عدم وجود حسابات أصولية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
3. أبو قحف؛ عبد السلام،(2003): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
4. إبراهيم؛ أحمد، (2003): موضوعية قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

د. شاهر عبيد و د. سائد ربايعة

5. السلامين؛ ياسر والدقة؛ عبد الرحمن، (2007): المحاسبة الضريبية وتطبيقاتها في فلسطين، مطبعة رابطة الجامعيين، الخليل، فلسطين.
6. الصحن؛ محمد، والسيد إسماعيل، وسلطان إبراهيم، (2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. الصيرفي؛ محمد، (2006): القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
8. همشري، عمر، (2000): الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مؤسسة الرؤى العصرية، عمان.
9. نور؛ عبد الناصر وآخرون، (2003): الضرائب ومحاسبتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
10. سعد؛ ياسين، (2006): نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
11. سلامة؛ وآخرون، (2011): العوامل المؤثرة على قرار مقدري دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
12. عبد الغفور؛ حسام، (2008): العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، نابلس.
13. عليان؛ ربحي مصطفى، (2007): أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
14. عفانة؛ عدي حسين إبراهيم، (2002): العوامل المؤثرة على قرار مقدر ضريبة الدخل عند مسك حسابات أصولية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
15. صبري؛ نضال، (1998): محاسبة ضريبة الدخل، جامعة القدس المفتوحة، القدس.
16. شبيطة؛ هاني محمد، (2006): حدود التوازن بين سلطات الإدارة الضريبية و ضمانات المكلفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، نابلس.
17. توربان؛ إيفرام، (2000): نظم دعم الإدارة نظم القرارات نظم الخبرة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض.

المراجع الأجنبية

- 1- Charles L. Citroen. (2011): The role of information in strategic decision-making. International Journal of Information Management, Volume 31, Issue 6. Pages: 493–501.
- 2- Harold, K. & Heinz, W.(1988): Management. McGraw-Hill, Inc. New York, p134.

استراتيجية حل المشكلة وصنع القرار لدى مأموري التقدير في دوائر ضريبة الدخل

- 3- Kishore, G. & others. (2012): Decision Making and Reduction Techniques for Tax Revenue using Data Warehouse. International Journal of Engineering Trends and Technology- Volume3Issue1. p24.
- 4- Michael L Roberts. (1998): Tax accountants' judgment/decision-making research: A review and synthesis. The Journal of the American Taxation Association; Spring; Vol. 20, No. 1; ABI/INFORM Global. Pg:78-121.
- 5- Papadakis, Barwise. (2002): How much do CEOs and top managers matter in strategic decision making?. British journal of management vol.13,issue1. pp83-95.
- 6- Ricky W. Griffin. (2002): Management, 7th edition. Houghton Mifflin Company, p260.