



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE : 2791-092X

Arcif : 0.375

The Impact of Chameleon Leadership Behaviors on Financial Inclusion "An Applied Study at the General Tax Authority"

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الشمول المالي : دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب

م.د. مديحة علي فليح

Ass. Prof. Madiha Ali Fleih
gtxtt.1239@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.م. د فيصل سرحان عبود العزاوي

Dr Faisal Sarhan Abbood Alazawi
faisal@uodiyala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى

Abstract

The study aimed to identify the impact of chameleon leadership behavior on financial inclusion by achieving the General Tax Authority's ambition to consolidate tax work within tax justice in order to increase its revenues and reduce tax evasion. The study also sought to establish chameleon leadership behavior based on precise scientific and technical foundations, because the loss of trust between taxpayers (the study population) and the tax administration, departments and branches of the General Tax Authority (the study sample), leads to some taxpayers to refrain from submitting credible tax accounts. The study sample was chosen intentionally by the researchers, and they adopted two methods in their study methodology: the inductive method: in collecting information related to the theoretical aspect, and the analytical method in the practical aspect. From the above, the study problem can be formulated as follows: "To what extent does the adoption of chameleon leadership behaviors to manage the General Tax Authority in Iraq affect financial inclusion?" Based on the study problem, the study hypothesis is about: The impact of chameleon leadership behaviors on financial inclusion. To complement the scientific study plan and prove its hypothesis, the study concluded with the conclusions it showed, the most important of which is the application of chameleon leadership behavior as an indicator that distinguishes the General Tax Authority in financial inclusion and tax collection to achieve its goals, in addition to the trend towards maintaining current taxpayers and registering new taxpayers. It, also, reached the most important recommendations through the theoretical and applied side to reduce

tax evasion, which is the utmost necessity for the General Tax Authority to benefit from the goals and dimensions of chameleon leadership in an environment characterized by organizational change.

Keywords: Chameleon leadership behaviors, financial inclusion, General Tax Authority.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الشمول المالي من خلال تحقيق طموح الهيئة العامة للضرائب لرصانة العمل الضريبي في العدالة الضريبية من أجل زيادة حصيلتها والحد من التهرب الضريبي، وأن إقامة سلوك القيادة الحرياء يعتمد على أسس علمية وفنية دقيقة، لأن فقدان الثقة بين المكلفين (مجتمع الدراسة) والإدارة الضريبية أقسام وفروع الهيئة العامة للضرائب (عينة الدراسة) تدفع بعض المكلفين إلى الابتعاد عن تقديم حسابات ذات مصداقية للضريبة، إذ تم اختيار عينة الدراسة من قبل الباحثان بطريقة قصدية واعتماداً في منهج الدراسة أسلوبين: الأسلوب الاستقرائي: في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري والأسلوب التحليلي في الجانب العملي. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بما يأتي: "ما مدى تأثير اعتماد سلوكيات القيادة الحرياء لإدارة الهيئة العامة للضرائب في العراق على الشمول المالي؟"، واعتماداً على مشكلة الدراسة جاءت فرضية الدراسة: تأثير سلوكيات القيادة الحرياء على الشمول المالي؟، وتكملة لخطة الدراسة العلمية وإثباتاً لفرضيتها اختتمت الدراسة ما بينته من استنتاجات أهمها تطبيق سلوك القيادة الحرياء مؤشراً أنفردت و تميزت به الهيئة العامة للضرائب في الشمول المالي وتحصيل الضرائب لتحقيق أهدافها، فضلاً عن التوجه نحو الحفاظ على المكلفين الحاليين وتسجيل مكلفين جدد، كما توصلت لأهم التوصيات من خلال الجانب النظري والتطبيقي للحد من التهرب الضريبي هو ضرورة القصوى في استفادة الهيئة العامة للضرائب من أهداف وأبعاد القيادة الحرياء في بيئة تتسم بالتغير التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: سلوكيات القيادة الحرياء، الشمول المالي، الهيئة العامة للضرائب.

مقدمة

تواجه سلوكيات القيادة الحرياء لإدارة الهيئة العامة للضرائب بعض المشاكل والتحديات سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للهيئة، ووجود هذه المشاكل والتحديات يحول دون تحقيق الشمول المالي لمصادر الدخل، وعدم قدرة الهيئة العامة للضرائب على تطبيق سلوكيات القيادة الحرياء هو عدم القدرة على فرض الضرائب على مصادر الدخل المختلفة، ولذلك أشار الباحثان في هذه الدراسة إلى أهمية سلوكيات القيادة الحرياء، حيث يتمتع هذا النوع من السلوك بالعديد من المزايا التي تجعل الهيئة العامة للضرائب أكثر قدرة على التكيف والمرونة مع البيئة الخارجية وأكثر قدرة على التعامل العقلاني مع العاملين في البيئة الداخلية، مما يمكن الهيئة العامة للضرائب من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تناولت الدراسة أربعة مباحث: جاءت منهجية الدراسة في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في سلوكيات القيادة الحرياء والشمول المالي، أما المبحث الثالث فقد تناول تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيتها، كما توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بها في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث: قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية كمحاولة لكشف السلبيات والمشكلات التي تواجه سلوكيات القيادة الحرياء لدى إدارة الهيئة العامة للضرائب، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي: ما مدى تأثير تبني إدارة الهيئة العامة للضرائب في العراق سلوكيات القيادة الحرياء على الشمول المالي؟.

ثانياً : أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- 1، توضيح القيادة الحربية والشمول المالي.
- 2، تسليط الضوء على القيادة الحربية والشمول المالي في تحقيق أهداف الهيئة العامة للضرائب في ظل تعدد مصادر الدخل.
- 3، تحديد أبعاد كل من القيادة الحربية والشمول المالي التي تميز الهيئة العامة للضرائب في تحقيق أهدافها.

ثالثاً : أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة مما تم عرضه من مشكلة ، إذ أن موضوع الدراسة له أهمية كبيرة لدى المختصين في المجال المالي، حيث تحتل القيادة الحربية مساحة كبيرة في عمل المؤسسات، خاصة تلك التي تتميز بوجود اضطرابات بيئية (مالية وفنية) خاصة بها، والتي تشكل تأثيراً واضحاً على طبيعة الأنشطة التي تقدمها من أجل الوصول إلى الشمول المالي.

رابعاً : فرضية الدراسة: تمت صياغة فرضية الدراسة استناداً إلى ما سبق من مشكلة وأهمية وأهداف للدراسة: أن سلوكيات القيادة الحربية لها تأثير على الشمول المالي.

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة:

1، **مجتمع الدراسة:** المكلفين لدى الهيئة العامة للضرائب.

2، **عينة الدراسة:** أقسام وفروع الهيئة العامة للضرائب.

سادساً : منهج الدراسة: تم اعتماد أسلوبين (الإستقرائي، والتحليلي) في الدراسة:

1، الأسلوب الاستقرائي: تم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر العربية والأجنبية المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة من كتب وأبحاث ودوريات بالإضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه الجامعية والمصادر المتوفرة على المواقع الإلكترونية العالمية، بهدف تغطية كافة جوانب الدراسة قدر الإمكان.

2، **الاسلوب التحليلي:** قد تم استخدامه في الجانب العملي حيث اعتمد الباحثان في هذا الجانب على التقارير السنوية المتمثلة بالبيانات المالية للهيئة العامة للضرائب والتي غطت مدة الدراسة (2019-2023) وتم دراسة هذه التقارير وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها بهدف استخراج النتائج المرجوة منها.

سابعاً : الإطار الزمني والمكاني:

1، **المكانية:** الهيئة العامة للضرائب.

2، **الزمانية:** للمدة من (2019-2023).

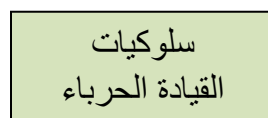
3، **البشرية:** القوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب.

ثامناً: المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة

شكل (1): المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة.

المتغير المستقل

المتغير التابع



تأثير

الشمول المالي

المصدر: من إعداد الباحثين.

المبحث الثاني : الجانب النظري ماهية القيادة الحربية والشمول المالي

1. ماهية القيادة الحربية:

1،1، مفهوم سلوكيات القيادة الحربية: لقد صيغ مصطلح القيادة الحربية لأنها تناسب أدوار القائد الذي يعمل في بيئة متغيرة ومعقدة وغير مستقرة. فالقادة في مواجهة الاضطرابات البيئية وعدم اليقين يتغيرون كلما هددتهم الخطر. فيتحولون من الأدوار من الهروب والاستسلام إلى الخداع وارتداء الأقنعة التي تخفي حقيقة ما هم فيه. وكثيراً ما يبدأ سلوك الحربية كمحاولة لمواجهة المنافسين وحماية الذات، لكنه سرعان ما يتحول إلى سلوك آلي يحدث بطريقة غير مخططة وغير واعية. (Carlos، 2019: 56)، يوصف القائد الحربي بأنه "شخصية متقلبة غير متناسقة تغير سلوكها تجاه المصالح أينما وجدت، وبذلك فهو يختلف عن سلوك الدينامور الذي يشير إلى شخص لا يتكيف ولا يتغير، وتحاول الحربية إرضاء أي شخص معها سواء أكانوا خصوصاً أم أصدقاء، على أمل أن يختلطوا بها في المجموعة". (Lynch، 2014: 27). ويرى (Ruiz & On-Gomis 2016)، تعني قيادة الحربية "القدرة على تغيير السلوك والتكيف مع البيئات المختلفة لتحقيق أهداف شخصية وذاتية". (Ruiz & On-Gomis 2016: 123). ويرى (Williams، 2009: 8) تعني القيادة الحربية "سلوكاً تمويهاً يتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات التي من خلالها يستطيع أن ينسجم مع البيئة الداخلية والخارجية لضمان البقاء في بيئات غير مألوفة". وعليه فإن سلوك الحربية هو سلوك يمكن اتباعه في المنظمات ويمارس الفرد سلوكيات الحربية من خلال مجموعة من السلوكيات مثل الشخصية والقيم والتغيرات مع تغير بيئته وتغير سلوكيات الأفراد الآخرين العاملين معه. وحتى تعتبر المنظمة حربية في تعاملاتها، يفترض أن ننظر إلى القيادة العليا في المنظمة، ممثلة في إدارتها وقوتها وصلاحتها ومواجهتها للعوامل الداخلية والخارجية، فهي المنظمة التي تتميز بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات الإدارية والفنية التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة العاملة فيها بشكل عام. (Yousif & Baker، 2015: 196)

1،2، تعريف سلوك القيادة الحربية: حيث عرّفها (Ruiz & On-Gomis، 2016) بأنها قدرة الأفراد على تغيير سلوكهم والتكيف مع البيئات المختلفة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية أو الفردية. وعرف (Leon، 2012) سلوكيات القيادة الحربية هي مجموعة من الممارسات التي يتبناها القادة للتكيف مع بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة لتحقيق التوجه الثقافي الاستباقي الذي يساعد المنظمات على استدامة في بيئة الأعمال. بينما عرف (Harris & Simons، 2013) ممارسات القيادة المتلونة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة التنظيميون والتي تشبه سلوكيات الحربية في الاندماج مع البيئة المحيطة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق مكانة تنافسية عالية بين منظمات الأعمال الأخرى. كما عرف (2020 Meijer & De Jong،) سلوكيات القيادة الحربية هي الأفكار والسياسات الجديدة والمتنوعة التي يلجأ إليها القادة التنظيميون من أجل البقاء في بيئة الأعمال وإيصال المنظمة إلى أعلى مستويات الإبداع والاستباقية والقدرة التنافسية. في حين أضاف (Abd Alhosine & 2022 Mahmood) تعريف سلوكيات القيادة الحربية هي قدرة القادة على الاستجابة للمواقف الصعبة من خلال مراقبة البيئة باستمرار من أجل البقاء والاستمرار.

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف شامل لسلوكيات القيادة الحربية باعتبارها مجموعة من الممارسات الجديدة والمختلفة التي يمارسها القادة في المنظمات لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية من أجل الاستدامة في بيئة الأعمال الخارجية وسط الصراعات.

1، 3، **أبعاد سلوكيات القيادة الحربية:** يشير أغلب الباحثين في مجال القيادة الإدارية والإستراتيجية إلى أن هناك بعدين أساسيين لسلوكيات القيادة الحربية ، وهما على النحو الآتي: (Zahra، 2010 :177) و(Peterson، et al، 2012)

1، 3، 1، مركز السيطرة الخارجي: يقصد به مدى اعتقاد الأفراد العاملين في المنظمات أن لديهم القدرة والسيطرة على النتائج والأحداث التي تؤثر على حياتهم العملية، وخاصة الإدارية منها. ويعتقد هؤلاء الأفراد أن الحظ والقدر يلعبان دوراً رئيسياً في تحديد قراراتهم ونتائجها. ويتجلى ذلك في تجنبهم تحمل المسؤولية عن قراراتهم، واعتمادهم على الإشارات الظرفية بدلاً من قيمهم في تحديد مسار العمل الصحيح.

1، 3، 2، الاعتقادات النسبية: هم أولئك الأفراد العاملون في المنظمة الذين يثقون ويؤمنون بالنسبية، وأن الصواب والخطأ مفهومان نسبيان، وأن المعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة، ولذلك يرفضون هذه المعايير، ويميلون إلى السعي إلى الكسب على حساب الآخرين بسبب فقدان الشخصية الأخلاقية، معتبرين أن الأخلاق مدفوعة بالظروف المحيطة بالأحداث.

1، 4، **مميزات وعيوب سلوكيات القيادة الحربية:** إن ممارسة القادة لسلوكيات القيادة الحربية يعود على المنظمات بالعديد من المنافع حيث يرى (Philips et al، 2020) إن السلوك التكتيكي للقادة ضروري للغاية، خاصة عند التعرض لمواقف معينة داخل المنظمة أو خارجها، كما يرى (Paulsen et al، 2009) إن ممارسة القادة لسلوكيات القيادة الحربية تساهم في إنتاج ونشر وقياس الابتكار والتطوير داخل المنظمة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما أن هذا النمط القيادي يجعل القائد مرناً في التعامل مع مرؤوسيه داخل المنظمة.، كما أضاف (De Guzman & Malik، 2020) إن تبني القادة لسلوكيات القيادة الحربية داخل المنظمة يحقق الأمن الوظيفي للعاملين داخل تلك المنظمة، حيث أن القادة لا يفكرون في الاستغناء عن المرؤوسين، بل يرون أن العاملين هم الركيزة الأساسية للمنظمة، ولذلك فهم يتعاملون مع كل مرؤوس حسب طبيعته وشخصيته فيشعر كل مرؤوس أنه موضع تقدير داخل المنظمة وليس من السهل الاستغناء عنه، فيتسرب الشعور بالأمان الوظيفي إليه.

ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من الفوائد العديدة التي تعود على المنظمات من القيادة الذين يتبنون سلوكيات القيادة المتغيرة، إلا أن هناك بعض العيوب أو العيوب التي تؤثر على هذه السلوكيات، حيث يرى (Federico، 2019) يتبع القائد الحربي نظرية النسبية في التعامل، أي أن مبادئ القائد الحربي ليست ثابتة وغير واضحة، ولا يمكن التعرف على ميوله وقناعاته الشخصية، إذ تتغير ميوله ومبادئه وفقاً لظروف الموقف والظروف المحيطة الخارجية أو الداخلية.

1، 5، **سلوكيات القيادة الحربية (المتلون) السيكولوجية:**

1، 5، 1، **مفهوم سلوكيات القيادة الحربية Chameleon Leadership** القيادة الحربية هي هي القيادة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة، ولديها القدرة على محاكاة استراتيجيات المنظمات، وتأخذ هذه القيادة خصائصها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها مخلوق الحربية (Yosef & Baqer، 2015:194)، ويرى (Chartrand & Bargh:1999) سلوك الحربية هو أفضل سلوك يمكن إتباعه في المنظمات وأن الفرد يمارس السلوك الحربية والذي لا

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

يمكن إتباعه إلا من خلال مجموعة من السلوكيات كالشخصية والقيم وأن لون الحرياء يتغير ليناسب محيطه الحالي كما أن سلوك الفرد أو القائد يتغير ليناسب معايير وقيم المجموعة التي يشارك فيها حالياً (العبادي، الخاقاني، 2020: 101) يتشابه الحريائيون وكائن الحرياء في أنها تغير ألوانها كلما هددتها الخطر، فبدلاً من المواجهة أو الفرار أو الاستسلام تلجأ إلى تغيير الألوان والخداع وارتداء أقنعة تخفي وجهها الحقيقي. يبدأ سلوك الحرياء عادةً كمحاولة لصد المنافسين وحماية نفسها، لكنه سرعان ما يتحول إلى سلوك آلي يحدث دون وعي. يوصف الحريائي بأنه شخص غير ثابت ومتقلب يتغير لونه حسب اليد التي تطعمه، ومن ثم فهو يختلف عن سلوك الديناصور الذي يشير إلى شخص لا يتكيف أو يتغير. بشكل عام تحاول الحرياء إرضاء أي شخص يقف بجانبها سواء كان خصماً أو صديقاً على أمل الاندماج في المجموعة.

1، 5، 2، **فلسفة المنظمات الحرياء من منظور استراتيجي:** عندما نتحدث عن المنظمات المتغيرة باستمرار، فلا بد أن ننظر إلى القيادات العليا للمنظمة بإدارتها وقوتها وصلابتها ومقاومتها للعوامل الداخلية والخارجية. ونرى أن مثل هذه القيادات لا بد أن تتمتع بقيادة وإدارة تتمتع بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة. إن صفات القيادة الفاعلة ضرورية في المنظمات المعقدة والمتنوعة اليوم لأن المنظمات اليوم تواجه قضايا تتعلق بالموظفين والطوارئ الخارجية. لذلك، زودت دورة القيادة الحرياء باستمرار المشاركين بالأدوات اللازمة لاستخدام مهارات القيادة الشخصية المتقدمة بثقة لإدارة التغيير بنجاح داخل المنظمة. ويعتقد (Williams et al., 2011:10) أن التواصل الجيد زاد من التنوع للقيادة عند التفاعل مع الأفراد الذين يظهرون شخصيات مختلفة وأساليب تعلم مختلفة. ويبدو أن موضوع قيادة الحرياء يؤثر على المهارات البيئية التي تم تطويرها في المنظمات وخبرات الإدارة. والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا أطلق على ممارسات هذا النمط من القيادة لفظ القائد الحرياء؟! تكمن الإجابة على هذا التساؤل في أوجه التشابه بين خصائص كائن الحرياء والمنظمة الحرياء، والجدول رقم (1) يوضح خصائص كائن الحرياء مقابل خصائص المنظمة الحرياء.

جدول (1): خصائص كائن الحرياء والمنظمة الحرياء

ت	خصائص كائن الحرياء	المنظمة الحرياء
1.	عينها تنسم بقوة التحرك على نحو مستقل	نظرة متعددة الجوانب لمراقبة البيئة والاستجابة لها بشكل فعال.
2.	تصيد الفريسة من خلال إطلاق لسانها.	توظيف الخصائص والقدرات المميزة بهدف الحصول على ميزة تنافسية، والعمل على تعزيز تلك القدرات وتميزها عن المنافسين.
3.	قدرتها على مسك الأشياء من خلال أقدامها.	دعم مكانة المنظمة في السوق وزيادة حصتها وتأثيرها في السوق ومواجهة التحديات التي تواجه أنشطتها في نفس السوق.
4.	ذنبها طويل يدعم توازن الجسم والقدرة على المناورة.	العمل على استقرار الأنشطة والعمليات في السوق مما يعطيها القدرة على تأسيس وتثبيت موطن قدم في السوق رغم وجود المنافسين.
5.	القدرة على تغيير لونها من خلال خلايا الجلد.	التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية الخارجية، والعمل على التركيز على البقاء والنمو والتوسع.
6.	حركاتها حذرة ومدروسة.	العمل المستمر على صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها بشكل فعال، مع أخذ الحيطة والحذر عند حدوث أي تغيرات في مواقع عملها لضمان نجاح خططها الموضوعية والهادفة.
7.	قدرات تمرکز استراتيجية لكائن الحرياء.	التمرکز الاستراتيجي من أجل البقاء والاستمرارية، حيث لا يمكن للنظام داخل المنظمة أن يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية للمنظمة، وهنا تأتي أهمية التمرکز.

المصدر: (AlickMhizha, (2014). Application of the Chameleon Survival Strategy Model in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. June p:197..

2، ماهية الشمول المالي

1، 2، **مفهوم الشمول المالي:** على مدى العشرين عاماً الماضية، ومع بدء البنوك الأوروبية في تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية والابتعاد عن نماذج الإقراض والاستثمار التقليدية

كان الشمول المالي أحد التوجهات المصرفية التي بدأت في أوروبا ثم انتشرت إلى أجزاء أخرى من العالم، حيث حاولت بعض الدول وضع خطط الشمول المالي موضع التنفيذ في عام 2003، ومن بين هذه الدول المملكة المتحدة وماليزيا، التي اعتمدت أساليب جديدة ومبتكرة لتعزيز الشمول المالي العالمي وتحقيق أكبر عدد خدمة من الفئات المجتمعية، حيث يعد تطوير الشمول المالي هدفاً مشتركاً للعديد من الدول في الألفية الثالثة، ولأهمية ذلك يحتفل مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية باليوم العربي للشمول المالي الذي يقام في 27 أبريل من كل عام، والذي تم إحياءه تحت شعار "تعزيز الشمول المالي لدعم جهود مواجهة تداعيات التغير المناخي" لفعاليات عام 2023، في إشارة إلى توفير كافة الخدمات المالية لجميع أفراد المجتمع سواء أفراداً أو مؤسسات، وتشجيع الفئات المهمشة على اللجوء إلى القنوات الرسمية الخاضعة للإشراف والرقابة لإدارة أموالهم و الادخار السليم، بالإضافة إلى الابتكار والتنوع في الخدمات والمنتجات المالية بشكل عادل ومناسب للعملاء، والسعي إلى تحقيق أفضل استخدام ممكن للخدمات والمنتجات وضمان جودتها، وتسخير الجهود والدفاع عن حقوق المواطنين وحمايتهم في الوصول إلى الخدمات المالية، وهو أحد المفاهيم الأساسية لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعتها ومهامها. (Albderi، etal، 2023:3).

2، 2، تعريف الشمول المالي: عرّف (احمد،2023) الشمول المالي بأنه توفير مجموعة واسعة من الخدمات والسلع المالية الممتازة بما في ذلك القروض والتمويل والمدفوعات والتأمين والادخار والحسابات الجارية وغيرها، مدعومة بمجموعة من الإجراءات والتسهيلات التي تشرف عليها هيئات تنظيمية بهدف تحقيق الفائدة لكافة فئات المجتمع بطريقة عادلة وشفافة وفعالة تكفي لتلبية الاحتياجات وتمكين استخدامها بكفاءة، ويتم تقديم الخدمات من خلال القنوات الرسمية.(احمد، 2023، : 368)، كما عرّفه(عوض،2021) بأنه توفير وتوسيع قاعدة الخدمات المالية لمختلف شرائح المجتمع، بما في ذلك كافة المعاملات المصرفية، بأسعار معقولة وبشكل عادل وشفاف. (عوض،2021: 375)

1، 3، خصائص الشمول المالي: بناء على التعاريف السابقة تبرز مجموعة من الخصائص بإعتبارها ذات أهمية بالغة: (البكل والحداد،2022: 160)

1، 3، 1، مجموعة متنوعة من الخدمات المالية (الإقراض، التمويل، التأمين، الإيداع الحسابات الجارية).

1، 3، 2، وسائل الدفع الإلكترونية: تتمثل في استخدام بطاقات الائتمان، وبطاقات الخصم وبطاقات السحب البنكية، والبطاقات المدفوعة مسبقاً، وبطاقات الرواتب، والدفع عبر الإنترنت.

1، 3، 3، الخدمات المقدمة شفافاً وعادلة، وبأسعار معقولة، ويتم تسليمها في الوقت المحدد، وذات جودة عالية، ولا يستخدمها عدد كبير من المستهلكين.

1، 3، 4، يستهدف كافة شرائح المجتمع من شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة، وكذلك الأفراد، أغنياء وفقراء، في حين يتم جذب المحظورين إلى النظام المالي.

1، 3، 5، لتنفيذ والرقابة: يتم تقديم هذه الخدمات من خلال قنوات النظام المالي الرسمي، ومن ثم فهي تخضع لرقابة السلطات التنظيمية.

1، 4، أهمية الشمول المالي: ان للشمول المالي أهمية كبيرة وتكمن كما يأتي: AL-Own& (Bani-Khalid،2021:27-28)

1، 4، 1، تحسين مستوى النمو الاقتصادي: يؤدي النمو الاقتصادي إلى زيادة عدد الأنشطة الاقتصادية الخاضعة للضريبة مما يؤدي إلى توسيع الدخل من الضرائب المباشرة.

1، 4، 2، تحسين استقرار النظام المالي: إن تقدم واستقرار النظام المالي يؤديان بشكل مباشر إلى زيادة تحصيل الضرائب من خلال تسهيل مراقبة الضرائب وجمعها.

1، 4، 3، تحسين قدرة الأفراد على الاندماج والمساهمة في تنمية مجتمعاتهم: فالتوسع الاقتصادي يولد الثروة ويزيد الطلب على المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى استثمارات جديدة، ونتيجة لذلك تتوسع قاعدة ضريبة الدخل، مما يؤدي إلى زيادة تحصيل الضرائب المباشرة.

1، 4، 4، إن نطاق المخاطر سوف يتسع مع تقدم الشمول المالي ودخول المزيد من الأسر ذات الدخل المنخفض إلى القطاع المالي الرسمي، ولكن هذه المخاطر المتغيرة سوف يتم تعويضها بفوائد الشمول المالي، والتي تشمل زيادة الرفاهة، والكفاءة، والنمو الاقتصادي، وتقليل فرص التهميش المالي.

1، 5، أهداف الشمول المالي: وتشمل أهدافه الأساسية كما يأتي:

1، 5، 1، تحسين توفير الخدمات والمنتجات المالية لكافة الفئات والشرائح الاجتماعية بالإضافة إلى توعية العملاء بقيمة هذه العروض وكيفية الوصول إليها وفوائدها وعيوبها وكيفية تحسين ظروفهم وواقعهم الاجتماعي والاقتصادي. (ياس، 2022: 42).

1، 5، 2، إن الشمول المالي يجلب العديد من الفوائد مع كميات هائلة من الدخل للاقتصاد العالمي، مما يوفر فرصاً وتحديات مختلفة للدول. إحدى الفرص هي أن صناع السياسات يمكنهم استخدام الشمول المالي كأداة سياسية لزيادة عائداتهم الضريبية. (Oz-Yalaman، 2019: 108).

1، 5، 3، تحقيق التنمية المالية، من خلال دعم وتمويل المشاريع التنموية كالمشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر. (حسين والحيدري، 2021: 109).

1، 5، 4، تشجيع مبادرات العمل الحر والنمو الاقتصادي، حيث يجب على الدولة أن تكون على دراية ودقة بالمعاملات المالية لكل فرد، وذلك لتعزيز الإيرادات الضريبية، ومنع التهرب الضريبي وإلغاء الشيكات الحكومية، وتشجيع المواطنين على استخدام المدفوعات الإلكترونية لتحقيق الشفافية والوضوح. (محمود، 2021: 377)

1، 5، 5، بناء الثقافة المالية والمصرفية لدى المرأة والشباب والعاطلين عن العمل، وتعزيز ثقتهم بمقدمي الخدمات المالية في القطاعات المالية والمصرفية وغير المصرفية، وبالتالي زيادة نسبة القدرات المالية لدى فئات المجتمع المستهدفة.

1، 5، 6، تقليص حجم الأنشطة غير المنظمة التي تشكل جزءاً من أنشطة الاقتصاد غير الرسمي المعروف بالاقتصاد الظل، وذلك من خلال دمج المعاملات المصرفية، حيث ستمكن الدولة من جمع البيانات عن المعاملات المالية المتعلقة بعملياتها والتحقق من حجم القطاع وستتوفر للدولة قاعدة بيانات عن حجم المعاملات والأرباح المحققة، ومن ثم ستمكن الدولة من حصر الضريبة وتوسيع القاعدة الضريبية. (عبد السلام، 2020: 10).

1، 5، 7، زيادة درجة الإفصاح والشفافية والمعاملات المصرفية مع توفير الخدمات المالية الرقمية والوصول إليها بتكلفة معقولة وفاعلة، كل ذلك بهدف تنمية قاعدة العملاء وتحسين منظومة التعليم المالي. (حجازي، 2019: 1225)

1، 5، 8، الحد من التفاوت في الثقافة أو المعرفة المالية بين مختلف فئات المجتمع في إطار التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في الاستراتيجية. ويمكن القيام بذلك في إطار تعزيز مبادرات التوعية الثقافية المختلفة التي تعالج المستويات الثقافية المنخفضة أو في إطار تعزيز المناهج التعليمية بمواد أو مواضيع تتعلق بالوعي المالي، كما يجب أن تتضمن برامج الثقافة المالية إشراك الأجيال القادمة من أطفال وشباب في جهود التعليم والتثقيف المالي (الشمري، 2017: 29)

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

1، 5، 9، يساهم في توسيع قاعدة الإيرادات المجتمعية من خلال تحديد المهن والأنشطة المعاصرة التي لم تكن خاضعة للضرائب من قبل. (حسين، 2020: 49).

1، 6، مبادئ الشمول المالي: (White Paper، CGAP، Oct-2011، 51)

1، 6، 1، القيادة: هناك التزام حكومي واسع النطاق بدعم الوصول الشامل للمساعدة في التخفيف من حدة الفقر.

1، 6، 2، التنوع: سن القوانين التي تشجع المنافسة وتوفر المكافآت المناسبة لتقديم الخدمات المالية. ونظراً لوفرة وتنوع مقدمي الخدمات، فإن مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك خدمات الإيداع والائتمان والدفع والتحويل والتأمين، متاحة بتكاليف عادلة.

1، 6، 3، التطوير: لاحظ هياكل المعلومات باستخدام التفاصيل والأدوات المؤسسية اللازمة للوصول إلى النظام المالي.

1، 6، 4، الحماية: هناك فهم شامل لجميع القوانين العاملة ضمن معايير القواعد المعترف بها على نطاق واسع من قبل الدولة ومقدمي الخدمات والزيائن.

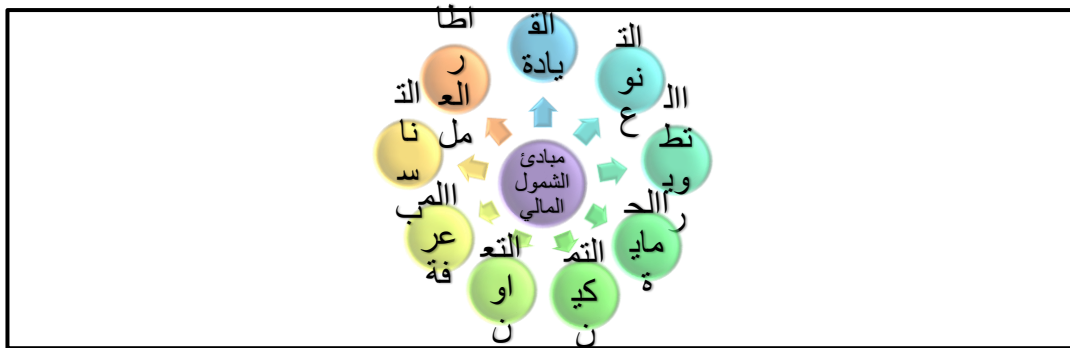
1، 6، 5، التمكين: نحاول أن نجعل الجميع على وعي مالي حتى يتمكنوا من الاستفادة من الخدمات المالية.

1، 6، 6، التعاون: إنشاء بيئة مؤسسية تمكن من نشر الخدمات المالية في إطار واضح من المساءلة والمحاسبة الحكومية، والعمل أيضا على تشجيع الشراكة والتشاور بين الحكومة والقطاعات المالية.

1، 6، 7، المعرفة: من خلال الاستفادة من مجموعات البيانات مثل تقييم السياسات القائمة على الأدلة واستخدامها، فإن المعرفة هي استراتيجية يتبناها كل من مقدم الخدمة والمنظمة. ويُعرّف ذلك بأنه الحاجة إلى البيانات ذات الصلة والموثوقة التي يحتاجها صناعات السياسات وهيئات الرقابة لتقييم أداء الشمول المالي، وتوفير المبادئ التوجيهية لتطوير سياسات الشمول المالي المناسبة، وقياس تأثير هذه السياسات، وتتبع التقدم بمرور الوقت.

1، 6، 8، التناسب: إن الهدف من السياسة التنظيمية هو وجود إطار سياسي للجوانب التنظيمية يتناسب مع المخاطر والفوائد المرتبطة بالمنتجات والخدمات المالية المبتكرة. ويستند هذا النهج إلى فهم بناء للفجوات والعقبات في التنظيم الحالي، والتي تتفاوت في المخاطر والفوائد المرتبطة بالخدمات المالية ومقدمي الخدمات المالية.

1، 6، 9، إطار العمل: عند إنشاء إطار تنظيمي مرن يركز على معالجة المخاطر المرتبطة بغسيل الأموال ومنع تمويل الإرهاب، يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحلية والدولية اللازمة للحفاظ



على بيئة تنافسية. ويوضح الشكل رقم (2) مبادئ الشمول المالي.

الشكل (2): مبادئ الشمول المالي

المصدر: (Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion، White Paper،CGAP (2011) Towards Proportionate Guidelines and Standards Palestine Monetary ،of the Poor Authority، Monetary Research and Policy Department، P.51، (بتصرف)

1، 7، أبعاد الشمول المالي: ويمكن استخدام اربعة ابعاد لتقييم الشمول المالي، وهي كما يأتي:
البعد الأول: الوصول إلى الخدمات المالية: يُشار إلى القدرة على استخدام الخدمات والمنتجات المالية المتاحة من خلال المؤسسات الرسمية بالوصول. ويُعد عدد الحسابات المفتوحة من خلال المؤسسات المالية ونسبة السكان الذين لديهم حسابات بمثابة وكلاء بسيطين للوصول المالي.
البعد الثاني: جودة الخدمة المالية: تشير إلى مدى ملاءمة الخدمة أو المنتج المالي بناءً على متطلبات نمط حياة العميل. كما تشير إلى تصور المستهلك للسلع أو الخدمات التي يمكنه الوصول إليها حالياً، كما يتم التعبير عنها في مواقفه وآرائه. ونتيجة لذلك، يمكن استخدام مقياس الجودة لتقييم نوع وعمق العلاقة بين مقدم الخدمة المالية والعميل، فضلاً عن الخيارات المقدمة ووعي العميل بهذه الخيارات وعواقبها..

البعد الثالث: استخدام الخدمات المالية: يرتبط الاستخدام بمتانة وعمق الخدمات والمنتجات المالية المستخدمة، فضلاً عن القبول الأساسي للخدمات المصرفية. ونتيجة لذلك، يتطلب تقييم الاستخدام معلومات إضافية فيما يتعلق بالاتساق والتكرار ومدة الاستخدام بمرور الوقت.

البعد الرابع: تأثير الخدمات المالية يشير التأثير إلى قياس التغيرات في حياة الزبائن والتي قد تكون مرتبطة باستخدام أداة أو خدمة مالية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات إما من جانب الطلب أي على مستوى الفرد أو الأسرة، أو من جانب العرض، على مستوى المؤسسة المالية، أو مزيج من الاثنين.

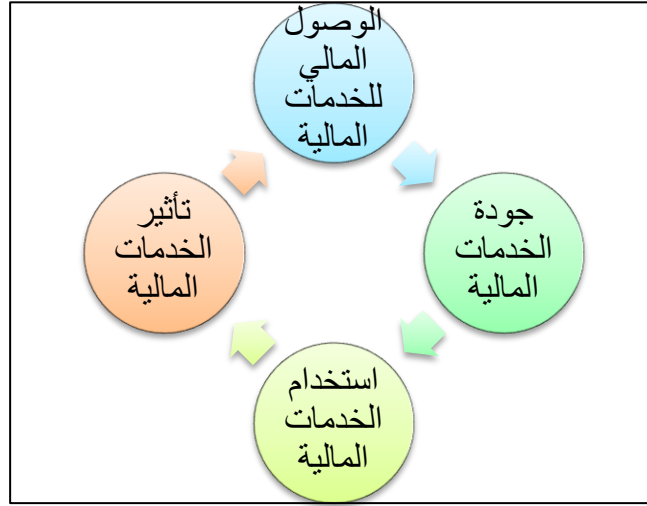
3، 7، أبعاد الشمول المالي: ويمكن استخدام أربعة أبعاد لتقييم الشمول المالي، وهي كما يأتي:
البعد الأول: الوصول إلى الخدمات المالية: يُشار إلى القدرة على استخدام الخدمات والمنتجات المالية المتاحة من خلال المؤسسات الرسمية بالوصول. ويُعد عدد الحسابات المفتوحة من خلال المؤسسات المالية ونسبة السكان الذين لديهم حسابات بمثابة وكلاء بسيطين للوصول المالي.

البعد الثاني: جودة الخدمة المالية: تشير إلى مدى ملاءمة الخدمة أو المنتج المالي بناءً على متطلبات نمط حياة العميل. كما تشير إلى تصور المستهلك للسلع أو الخدمات التي يمكنه الوصول إليها حالياً، كما يتم التعبير عنها في مواقفه وآرائه. ونتيجة لذلك، يمكن استخدام مقياس الجودة لتقييم نوع وعمق العلاقة بين مقدم الخدمة المالية والعميل، فضلاً عن الخيارات المقدمة ووعي العميل بهذه الخيارات وعواقبها..

البعد الثالث: استخدام الخدمات المالية: يرتبط الاستخدام بمتانة وعمق الخدمات والمنتجات المالية المستخدمة، فضلاً عن القبول الأساسي للخدمات المصرفية. ونتيجة لذلك، يتطلب تقييم الاستخدام معلومات إضافية فيما يتعلق بالاتساق والتكرار ومدة الاستخدام بمرور الوقت.

البعد الرابع: تأثير الخدمات المالية يشير التأثير إلى قياس التغيرات في حياة الزبائن والتي قد تكون مرتبطة باستخدام أداة أو خدمة مالية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات إما من جانب الطلب أي على مستوى الفرد أو الأسرة، أو من جانب العرض، على مستوى المؤسسة المالية أو مزيج من الاثنين.

شكل (3) :أبعاد الشمول المالي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصدر (Engy)، (1160: 2022) (بتصرف)

المبحث الثالث: الجانِب التَطبيقي واختبار فرضية الدراسة:

لقد استحدثت الهيئة العامة للضرائب بتاريخ 1982 /2/27 استناداً إلى قانون وزارة المالية المرقم 92 لسنة 1981 حيث حلت محل مديريتي ضريبة الدخل العامة ومديرية الواردات العامة. وتعد الهيئة العامة للضرائب كياناً تنظيمياً وإدارياً مستقلاً من حيث ممارسة نشاطاته الإدارية الداخلية، في حين أن عائدة هذا الكيان هي وزارة المالية، حيث تشرف الوزارة بشكل عام على نشاطاته كافة من حيث تحديد الاتجاهات العامة والتي ينبغي أن تنسجم مع التوجهات الاقتصادية للدولة في الأمد القريب والبعيد. ووفقاً للمسار العلمي للبحث يتناول الجانب التطبيقي عبر أدوات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها بحسب طبيعة المشكلة وفرضياتها، وذلك لإثبات فرضية الدراسة أو نفيها.

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء على الشمول المالي: مما سبق فإن الدراسة تهتم وتحديدًا لضمان صلتها بالجانب النظري على الأقل وخاصة في مجال ممارسة الهيئة العامة للضرائب في العراق لاختصاصاتها وسلطاتها المتمثلة بـ (وزارة المالية).

1، الهيكل الإداري للهيئة العامة للضرائب: من خلال مختلف مراحل التطور التي مرت بها الهيئة سايرت هذا التطور احتياجات البناء المؤسسي الفني والجغرافي ومن أجل ذلك، وبسبب صلة هذه الهيئة بمختلف شرائح المجتمع، فقد أصبح يرأس الهرم الإداري للهيئة العامة للضرائب مدير عام و(3) معاونون للمدير العام ومكتب للسيد المدير العام ومجموعة من الأقسام وهي (14) قسم وهناك ثلاث معاونون يكون ارتباطهم مباشرة بمدير عام الهيئة العامة للضرائب كل منهم له صلاحيات لمتابعة مجموعة من الأقسام. ولها فروع منتشرة في كافة المحافظات وبعض المدن كمراكز الأفضية وبعض النواحي وهي (57) فرع ضريبي في بغداد (20) فرع: وهي (الرصافة النهضة الأعظمية، الكاظمية، الحرية، كرخ المركز، الربيع، كرخ الأطراف، البيع، الدورة الكرادة الشرقية الرشيد، الشعب، مدينة الصدد، بغداد الجديدة، المشتل، المحمودية، ملاحظة المدائن، قضاء ابو غريب، الطارمية)، وفي المحافظات (37) فرع: (نينوى الأيمن، نينوى الأيسر، الجزيرة، كركوك1 كركوك2، سامراء، بلد، صلاح الدين، الأنبار، حديثة، الفلوجة ديالى بابل، المسيب، الديوانية، ذي

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

قار، المثنى، النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، واسط، ميسان البصرة، العشار، الزبير، الكوفة الخالص، ملاحظيه القرنة، الحمدانية، سنجار، الحويجة، هيت راوه، المحاول، الشطرة، العزيزية الرطبة، والقائم). أما الوحدات التخمينية في المنافذ الحدودية عددها (15) منفذ: (مطار بغداد الدولي، محطة القطار/8، الحرة/ نينوى، ربيعة صفوان، الشلامجة، ميناء ام قصر، ميناء المعقل ميناء خور الزبير، ميناء أبو فلوس، المنطقة الحرة/الزبير، زرباطية ، طربيل، الوليد، الشيب) والوحدات التخمينية في المنافذ الحدودية قيد التنفيذ عددها (3) منفذ: (مطار البصرة، المنذرية البوكمال). والوحدات التخمينية في دوائر المرور العامة عدد (5) وحدة، (5) خمس وحدات تخمينية، (4) اربعة وحدات في دائرة المرور العامة (بغداد)،(1) وحدة واحدة في نينوى.

2، التحصيل العلمي للقوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب: لا بد الإشارة الى التحصيل العلمي

للقوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب حيث يُلاحظ من جدول (1) أن أعداد حملة الشهادات بلغت ذروتها عام 2019 لدرجة الدكتوراه وهي (4) وتراجعت الدرجات للمدة (2020-2022) حتى بلغت (2) درجة، ومن ثم ارتفعت لتبلغ عام 2023 (3) درجات، وإن حملة شهادات درجة الماجستير عام 2019 إذ أصبحت (29) درجة ومن ثم تراجعت حتى وصلت عام 2021 و 2022 (21) درجة بينما بلغت عام 2022 (33) درجة من حملة شهادة الماجستير، في حين نلاحظ درجة شهادة دبلوم العالي عام 2019 بلغت (9) درجات بينما بلغت عام 2020 (7) درجات أما عام 2022 والذي تعتبر فيه أكبر زيادة لمُدّة الدراسة إذ بلغت (13) درجة من حملة دبلوم العالي، وبينما بلغت عام 2023 (11) درجة وأما من حملة شهادة البكالوريوس فإن هناك زيادة كبيرة قياساً إلى حملة الشهادات العليا من (الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي) إذ بلغت ذروتها في عام 2021 (1343) درجة وفي عام 2022 تراجعت حتى بلغت (1339) درجة بينما انخفضت عام 2023 الى (1257) درجة من حملة شهادة البكالوريوس، وأما شهادة دبلوم بلغت في عام 2019 (699) درجة، ومن ثم استمرت بالارتفاع إلى أن بلغت (811) سنة 2021 ومن ثم انخفضت عام 2022 حتى بلغت (802) درجة واستمرت بالانخفاض حتى بلغت عام 2022 (660) درجة من العاملين في الهيئة ذوي درجة الدبلوم. وبلغ عدد الموظفين الحاملين لشهادة الإعدادية سنة 2019 أصبح (685) عدد الذين يحملون شهادة الإعدادية وفي عام 2022 بلغت ذروتها وأصبحت (868) درجة ثم انخفضت عام 2023 حتى بلغت (775) درجة.

جدول (1) :حجم القوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب وفروعها بحسب التحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	الدكتوراه	4	4	2	2	2	3
2	الماجستير	27	29	28	21	21	33
3	دبلوم عالي	9	9	7	13	13	11
4	بكالوريوس	916	1000	1241	1343	1339	1257
5	دبلوم	684	699	794	811	802	660
6	إعدادية	674	685	844	844	868	775
7	أخرى	407	399	481	476	468	390
	المجموع	2721	2825	3397	3510	3513	3129

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات ومعلومات الهيئة العامة للضرائب / القسم الإداري

3، التوزيع النسبي في التحصيل العلمي للقوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب: يمكن

استخراج التوزيع النسبي لكل من حملة الشهادات العليا، البكالوريوس والإعدادية إلى مجموع العاملين لكل سنة بالمعادلة الآتية:

$$\text{التوزيع النسبي لكل شهادة} = \frac{\text{عدد حاملي الشهادة في السنة}}{\text{العدد الكلي للقوى العاملة في السنة}} \times 100\% \dots \dots \text{معادلة (1)}$$

سنة 2022 : حملة الشهادات العليا لعام 2023

دكتوراه 3 ، ماجستير 33 ، دبلوم العالي 11 المجموع 47

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

التوزيع النسبي = $100 \times \frac{47}{3129} = 1.5\%$ بحسب المعادلة (1)

يلاحظ من جدول (3) إن نسبة حملة شهادات العليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي) إلى مجموع العاملين في عام 2019 (14%) وانخفض هذا المؤشر إلى (0.06%) في عام 2020-2021 و2022 على التوالي وإن ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا (0.09%) عام 2022 لا يعود إلى زيادة أعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا (خاصة الدكتوراه) وإنما بسبب انخفاض مجموع أعداد القوى العاملة في الهيئة عينة الدراسة، من (3513) موظف عام 2022 إلى (3129) موظف عام 2023 حيث لا يخفى على الجميع أنّ السبب الرئيسي يعود أنه ليس من السهولة الحصول على الموافقات الرسمية لنيل الشهادات العليا للعاملين في الهيئة ولمختلف الاختصاصات كما هو الحال لأقرانهم في التعليم العالي أو في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

جدول (3): نسبة حجم القوى العاملة في الهيئة العامة للضرائب حسب التحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	2019	2020	2021	2022	2023
1	لحملة شهادة الدكتوراه	0.14	0.06	0.06	0.06	0.09
2	لحملة شهادة الماجستير	1.03	0.82	0.60	0.60	1.05
3	لحملة شهادة دبلوم عالي	0.32	0.21	0.37	0.37	0.35
4	لحملة شهادة البكالوريوس	35.4	36.53	38.26	38.12	40.17
5	لحملة الشهادة الدبلوم	24.74	23.37	23.11	22.83	21.11
6	لحملة الشهادة الإعدادية	24.25	24.84	24.05	24.71	24.77
7	أخرى	14.12	14.16	13.56	13.32	12.46
	المجموع	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات والبيانات للهيئة العامة للضرائب / القسم الإداري

4، مصادر ضريبية دخل جميع المكلفين لدى الهيئة العامة للضرائب: يوضح الجدول رقم (4) أنّ إيرادات الهيئة العامة في زيادة مستمرة خلال مدة الدراسة بين (2019-2023) وأنّ أغلب إيراداتها هي من قسم الشركات حيث بلغت مبلغ (764.068) مليون د.ع عام 2019 وانخفضت حتى بلغت إيرادات الهيئة عينة الدراسة إلى (738) مليون د.ع عام (2021)، ورغم هذا الانخفاض في مبلغ الإيرادات إلا أنّها عبرت عن نسبة مساهمة (24%) من الجدول رقم (4) وهي الأعلى في مصادر الدخل المختلفة لمدة الدراسة (2019-2022) على التوالي ومن ثم بلغت الإيرادات ذروتها عام 2023 حيث بلغت في قسم الشركات (1547.73) مليون د.ع.

جدول (4): مصادر ضرائب دخل جميع المكلفين لدى الهيئة العامة للضرائب للمدة (2019-2023) (بالملايين)

ت	مصادر الدخل	2019	2020	2021	2022	2023
1.	ضرائب الشركات	764.068	1179.343	748	738	1547.73
2.	ضرائب المبيعات على الهاتف النقال	529.745	568.881	618	567	498.2
3.	ضرائب المبيعات على شبكات الإنترنت	0	646	19.3	44.7	52.67
4.	ضرائب الشركات النفطية	536.122	1196163	692	549	712.5
5.	ضرائب على رواتب القطاع العام والخاص	691.412	66.971	695	727	655.78
6.	ضرائب الخدمات (فنادق ومطاعم)	2.958	2348	3.45	2.93	822
7.	ضرائب على (المهن)	126.967	175539	181	166	111
8.	ضرائب نقل ملكية عقار	164.978	134522	223	231	219
9.	ضرائب العقار (إيجار)	70.124	883659	89.4	77.3	81
10.	ضرائب العرصات	4.831	7021	6.92	8.76	6.285
11.	عكس الأمانات الضريبية	517.215	1081794	881	0	0
12.	ضرائب المبيعات (السيارات)	0	0	0	0	0
13.	أجور خدمة لمنع كتب عدم الممانعة	0	0	3.85	4.42	3.323
	المجموع	3408.42	3483507	4161	3116	4709.5

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات لبيانات الهيئة العامة للضرائب / قسم التخطيط

5، نسبة مساهمة مصادر ضريبة دخل جميع المكلفين: يوضح الجدول رقم (5) أنّ نسبة مساهمة قسم الشركات في إيرادات الهيئة العامة هي الأعلى من بين مصادر ضريبة الدخل طوال مدة الدراسة (2019 و2021-2023) لعينة الدراسة حيث بلغت ذروتها في الارتفاع (33%) عام 2021، وأما ما يخص 2020 حيث بلغت إيرادات قسم الشركات (1179.343) مليون د.ع. وهو مبلغ ليس بالقليل معبراً عنه بنسبة أقل من (1%).

جدول(5): نسبة مساهمة مصادر ضريبة دخل جميع المكلفين للمدة(2019-2023)

ت	مصادر الدخل	2019	2020	2021	2022	2023
1.	ضرائب الشركات	0.22	0	0.18	0.24	0.33
2.	ضرائب المبيعات على الهاتف النقال	0.16	0	0.15	0.18	0.11
3.	ضرائب المبيعات على شبكات الإنترنت	0	0	0	0.01	0.01
4.	ضرائب الشركات النفطية	0.16	0.34	0.17	0.18	0.15
5.	ضرائب على رواتب القطاع العام والخاص	0.2	0	0.17	0.23	0.14
6.	ضرائب الخدمات (فنادق ومطاعم)	0	0	0	0	0.17
7.	ضرائب على (المهن)	0.04	0.05	0.04	0.05	0.02
8.	ضرائب نقل ملكية عقار	0.05	0.04	0.05	0.07	0.05
9.	ضرائب العقار(إيجار)	0.02	0.25	0.02	0.02	0.02
10.	ضرائب العرصات	0	0	0	0	0
11.	مبالغ عكس الامتياز الضريبية	0.15	0.31	0.21	0	0
12.	ضرائب المبيعات (السيارات)	0	0	0	0	0
13.	أجور خدمة لمنح كتب عدم الممانعة	0	0	0	0	0
	المجموع	1	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات وبيانات الجدول رقم (4)

نتائج الدراسة: إنّ فرضية الدراسة "تأثير لسلوكيات القيادة الحربية على الشمول المالي"

قد تم إثباتها من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي كما يأتي:

1. إنّ إدارة الهيئة تطبق سلوكيات القيادة الحربية من خلال التغييرات الإدارية وإعادة هيكلة أقسام الهيئة عينة الدراسة وتعددها بما يلائم تحقيق اهداف وطموح الأخيرة في زيادة الحصيلة الضريبية.

2، استخدام إدارة الهيئة سلوكيات القيادة الحربية استراتيجية في البيانات الكثيرة عن الوعاء الضريبي ومصادر الدخل المتنوعة للحد من التهرب الضريبي ومعالجته والحصول على المعلومات المفيدة في زيادة الحصيلة الضريبة للمدة مدار الدراسة.

3. تطبق إدارة الهيئة من منظور استراتيجي سلوكيات القيادة الحربية في توفير البنية التحتية الأساسية مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري التغيير الناتج عن الحاجة إلى تغيير في العملية سواء كان مواطناً أو موظفاً، من خلال إيجاد السبل لإشراكه وتوعيته وتحسينه بأهمية المشروع حتى يكون فاعلاً في إنجاحه لتوفير الخدمات من خلال زيادة الحصيلة الضريبية.

4. إنّ استراتيجية سلوكيات القيادة الحربية، لا تقتصر على مجرد استخدام التقنية في تقديم الخدمات، وإنما أصبحت مشاركة كل الأطراف في صناعة القرارات السياسية العامة، والاستفادة من هذه المشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة، وتحقيق العدالة الضريبية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

□ أولاً : الاستنتاجات

بعد قراءة النتائج التي توصلت لها الدراسة في أطاريها النظري والتطبيقي، توصلت إلى جملة من الاستنتاجات وكالاتي:

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

1. تطبيق سلوك القيادة الحربية مؤشراً انفردت به الهيئة العامة للضرائب تميزت في الشمول المالي وتحصيل الضرائب لتحقيق أهدافها، فضلاً عن التوجه نحو الحفاظ على المكلفين الحاليين وتسجيل مكلفين جدد.
- 2، وجود إدارة (الهيئة العامة للضرائب) تطبق سلوكيات القيادة الحربية من خلال التغييرات الإدارية وإعادة هيكلة أقسام الهيئة عينة الدراسة وتعددها بما يلائم تحقيق اهداف وطموح الأخيرة في زيادة الحصيلة الضريبية.
- 3، إن استخدام القيادة الحربية يمكن للهيئة العامة للضرائب من انتهاز الفرص الخارجية في عملها والتي تعزز من أدائها بالشكل الذي ينعكس على الشمول المالي كما تم توضيحها في النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة بينهما.
- 4، إن تبني أساليب القيادة الحربية تؤدي إلى مواجهة الاضطرابات في البيئة الخارجية من خلال التلون حسب الظروف المحيطة الهيئة العامة للضرائب حيث اظهرت النتائج التي توصلت إليها بوجود تأثير مباشر بين المتغيرين.
- 5، أن سلوك القيادة الحربية يعني قدرة المدير وصانعي القرار على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة، والعمل بمرونة عالية مع الأزمات المتنوعة، من أجل تحقيق أهداف الهيئة العامة للضرائب على نحو عام، والمجتمع على نحو خاص.

ثانياً: التوصيات

- 1، للحد من التهرب الضريبي هو ضرورة الاستفادة القصوى للهيئة العامة للضرائب من أهداف القيادة الحربية وابعادها في بيئة تتسم بالتغير التنظيمي.
- 2، التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة وتبني استخدام الأساليب القيادة الحربية في الشمول المالي ضمن الاستراتيجيات التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة عمل الهيئة العامة للضرائب التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد والموظفين.
- 3، العمل على توظيف سلوك القيادة الحربية طبقاً للمفاهيم الادارية والمالية في الهيئة العامة للضرائب وتبني ممارساتها وخصائصها كونها من المتطلبات الأساسية للنهوض بالواقع الميداني لعمل الهيئة المبحوثة.
- 4، التعرف على التحديات والأزمات التي تواجهها المنظمات العراقية على نحو عام، والهيئة العامة للضرائب على نحو خاص، ووضع الحلول الناجحة لمواجهة لمواجهتها والتكيف معها.
- 5، النهوض بواقع عمل المؤسسات والمنظمات العراقية عبر الدعم الحكومي على نحو خاص لاسيما في ظل الاضطرابات البيئية ومنها الاضطراب المالي والتقني.
- 6، اجراء البحوث والدراسات والورش والتدريبات في مفاهيم القيادة الحربية وشمول المالي واستراتيجياتها المتعددة، والتعرف على خصائصها وممارستها داخل المؤسسات، وما تعطيه من أهمية الهيئة العامة للضرائب في تحقيق أهدافها.

Reference:

المصادر:

- 1، البكل، أحمد سعيد و الحداد ، ايمان فاروق. (2022). " الشمول المالي وانعكاساته على معدل النمو الاقتصادي في مصر " ، مجلة كلية السياسة والاقتصاد ، 15 (14).
- 2، حجازي، وفاء يحيى أحمد. (2019). المحاسبة الضريبية ، كلية التجارة – جامعة بنها ، مصر.
- 3، حسين، سيف علي و الحيدري، وفاء حسين،(2021)،" دور التمويل الرقمي في تحسين وتعزيز الشمول المالي – بحث تطبيقي في الجهاز المصرفي العراقي"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 16 (57).

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الشمول المالي -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب-

- 4، حمد ، أبو الوفا أمين صادق ، موسى ، سماسم كامل ، عبد الواحد ، فيصل زكي، والخربوطي، ماجد مجد يسري. (2023). " تطبيق الشمول المالي على تحسين الحصيلة الضريبية في إطار تحقيق اهداف التنمية المستدامة"، مجلة العلوم البيئية ، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية – جامعة عين شمس،52(6).
- 5، سلام ، مجد أحمد عبد الخالق، (2020). " أثر الشمول المالي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030 " ، مجلة العلوم الشرعية ، جامعة القصيم ، 13 (5).
- 6، الشمري ، احسان صادق راشد .(2017)."اثر اعتماد استراتيجيات الشمول المالي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف- دراسة حالة البنك المركزي العراقي وعينة من المصارف العراقية الخاصة" ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد وادارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية ، لبنان.
- 8، عوض ، آية عادل محمود .(2021). " اثر تطبيق الشمول المالي على الاداء المالي للبنوك ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، (3) : 370 – 394 .
- 9، لعبيدي ، زينة سامي محي الدين يحيى .(2018) " الشمول المالي وفاعليته في تعبئة السيولة للقطاع المصرفي ف العراق للمدة (2004- 2016)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- 10، العبادي، هاشم، الخاقاني، ضرغام. (2020) دور اللاتأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرياء-دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الشرف، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية 28(1).
- 11، عبد السلام ، وفاء .(2020). " اثر تفعيل مبادرات الشمول المالي على التحاسب الضريبي للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر – دراسة نظرية" ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية ، جامعة السادات ، كلية التجارة، 7 (2).
- 12، ياس ، مصطفى نزار .(2022). " مؤشرات الشمول المالي واثرها على الاداء المالي – التكنولوجيا المصرفية متغيراً تفاعلياً -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي 2015- 2020 " رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة .
- 12، Abd Alhosine، A. B.، & Mahmood، N. A. (2022). The role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness an exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences، 18(58، 2)، 272-291.
- 13، Albderi ،Ali Jaber Tayh، Mohammed Faez Hasan، Hakeem Hammood Flayyih، Measuring the level of banking performance according to the requirements of comprehensive quality management: an Application Study، Ishtar Journal of Economics and Business Studies (IJEBS)، Volume 4 (1) – (2023) ISSN: 2708-6186
- 14، AlickMhizha. (2014)، Application of the Chameleon Survival Strategy Model in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. June.
- 15، AL-Own ،B &Bain-Khalid،T.(2021).”Financial Inclusion and Tax Revenue :Evidence From Europe ”International Journal of Financial Research ،12(2)27-42.
- Case، John، (1995)،The open book revolution-(Open book management) at Inc، Volume(17)، Issue(8).
- 16، Carlos، Taylor، (2019)، the manager and Planning in small companies، Indian journal of business management، Vol. 12، No.4.
- 17، CGAP (2011)، White Paper، Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion of the Poor، Towards Proportionate Guidelines and Standards Palestine Monetary Authority، Monetary Research and Policy Department.
- 18، Federico ،Feldstein،2019، Chameleon Leadership: Key Takeaways from the Popular Debate ،<https://www.linkedin.com/pulse/chameleon-leadership-key-takeaways-from-popular-feldstein-jd>.

- 19 Harris, R. & Simons, M. (2013). Chameleon leaders? The influence of context on leadership in Australian private providers. In 21st National Vocational Education and Training Research Conference 'No Frills': refereed papers (p. 58)>
- 20 Lynch, Richard (2015) " Strategic Management " , Seventh edition published (print and electronic).
- 21 Meijer, A. & De Jong, J. (2020). Managing value conflicts in public innovation: Ostrich, chameleon, and dolphin strategies. International Journal of Public Administration, 43(11).
- 22 OZ-Yalaman, G. (2019). " Financial inclusion and tax revenue", Journal Central Bank Review, 19(2019) 107-113.
- 23 Phillips, A., Caldas, A., Cleetus, R., Dahl, K., Declet-Barreto, J., Licker, R. ... & Carlson, C. (2020) Compound climate risks in the COVID-19 pandemic. Natural Climate. Change, 10.
- 24 Raouf, Engy (2022), The impact of financial inclusion on tax revenue in EMEA countries: Athreshold regression approach, Borsa Istanbul Review, Bradford Vol.22, Iss.6.
- 24 Ruiz-Palomino A, Pablo & On-Gomis B Alexis Ban (2016), "The Negative Impact Of Chameleon-Inducing Personalities On Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role Of Machiavellianism" , European Management Journal Xxx 1e14.
- 25 Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth Sports And The Emergence Of Chameleon Leadership. Journal Of Leadership Studies, 5(3), 6-12.
- 26 Yousef Al-Taie Hagym Sultan , Baqer Khudhair Abdul Al-Abbas Alhadraw (2015), "The Chameleon Organization Assumptions And Futures Digital Age Organization " , No ; 2 , Issue No1 (January).