التخطيط الاستراتيجي للضرائب وأنعكاسه في الاستثمار
دراسة ميدانية في الهيئة العامة للضرائب
strategic planning of taxes, and its effect in the investment / Applied research in Taxes General Board

م.د خلود هادي عبود المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	الباحث: الحارث محمد رضا المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص

سعى البحث الحالي للتعرف على التخطيط الاستراتيجي للضرائب ومدى اهميته وتأثيره في الاستثمار، ولكون ان البحث في الهيئة العامة للضرائب قد انطلق من مشكلة مفادها:

١. ما مستوى اهمية وطبيعة متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وللضرائب والاستثمار) في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط واثر لمتغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار) في المنظمة المبحوثة؟

وعليه فقد تبنى البحث انموذجا فرضيا يعبر عن علاقات منطقية بين متغيرات البحث، اذ عد التخطيط الاستراتيجي للضرائب متغيرا تفسيريا يؤثر بالاستثمار بأعتباره متغيرا استجابيا، ويتمثل الهدف الرئيس للبحث اثبات اهمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في مجال الضرائب في استهداف الاستثمار، بالاضافة للتعرف على طبيعة التاثير للتخطيط الاستراتيجي للضرائب في شكل وطبيعة الاستثمار عند استهدافه.

وقد خرج البحث باستنتاجات اهمها:-

١. ظهر وجود أثر معنوي ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار .

ظهر انخفاض الاهمية النسبية للضرائب بصورة عامة بالنسبة للدولة وذلك لإنخفاض فاعليتها في تحقيق الاهداف التي تفرض الضريبة لتحقيقها وفي مقدمتها الهدف التمويلي فمساهمتها لا تشكل 2%من الموازنة العامة للدولة بالإضافة الى الاهداف الاخرى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

٢. ان تزايد الايرادات الضريبية هي زيادات شكلية ناتجة عن الزيادة في الانفاق الحكومي بالاضافة الى التضخم.

كما قدم البحث جملة من التوصيات كان من ابرزها:-

١. وضع أهمية الاستثمار بكافة اشكاله في اولويات واضع الخطة الاستراتيجية للضرائب.
٢. صياغة خطة أستراتيجية شاملة و فاعلة تسهم في تحقيق الاهداف التي توضع من اجلها.
٣. وضع خطة استراتيجية تحتوي على اهداف طموحة تسهم في تطوير واقع الضرائب بالاضافة الى تحفيز الاستثمار.

The Abstract

The current research seek to known the strategic planning for the taxes and its important , and its effect upon the investment , and this research was be in the general board of taxes, and the economical directorate of the ministry of finance , therefore this research started from the problem below:

1- What level of the important and type of the research changeable of the research (the strategic planning for the taxes and investment) in the research organization ?
2- Is there any relation of the join and effect of the changeable of the research (the strategic planning for the taxes and investment)in the research organization ?

Therefore this research depended a hypothetical sample that express about logic relation between the research changeable. The strategic planning for the taxes was considered explanatory changeable that has effect for the investment , because it was considered as receiving changeable. The head aim of this research is confirmation the important of depending of the strategic planning at the taxes fields to aiming the investment , as well as the knowledge of the effect of the strategic planning for the taxes upon the form and type of the investment when aim it.

The research conclusion:-

1- The moral effect appeared with the statistics purport for the strategic planning of the taxes and investment.
2- The reduce of the relative important for the taxes as generality for the government ,because its activities was reduce to executing this aims that fixing the incomes to execute it , sociality the financial aim , because its share is 2% from the public balance of the government , as well as another aims such as society , economical ,and political aims.
3- The increase of the taxes imports as a formal increase , resulting from the increase in the government expenses in addition to the inflation.

This research was included the important recommendations:-

1- Putting the important of all type of the investment at first interest for the maker the strategic planning of the taxes.

2- Making full and activity strategic planning to sharing for executing of this aims.
3- Putting strategic planning , including the aspirant aims to sharing with the developing of taxes in addition to incentive of investment.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في مدى اتباع النظام الضريبي للتخطيط الاستراتيجي ووفقا للأسلوب العلمي الذي يعزز القدرة على الاستشراف والاستنباط للمستقبل ومدى توفر المهارات والقدرات لوضع تلك الاستراتيجيات والتعامل معها لتعزيز نمو الاستثمار وتهيئة المناخ المناسب له للنهوض بواقع البلد الى مصاف الدول المتقدمة ، ومن هنا تبرز تساؤلات يحاول البحث الاجابة عنها:-

١. ما مدى توفر نظام ضريبي قائم على التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب؟
٢. ما مدى توافر القدرات والقابليات والمهارات للتعامل مع الستراتيجيات الموضوعة للعمل الضريبي في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما مستوى اهمية وطبيعة متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار) في المنظمة المبحوثة؟
٤. هل هناك علاقة ارتباط واثر لمتغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار) في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا:- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية التخطيط الاستراتيجي للضرائب ودوره في توجيه ودعم وتشجيع وتحفيز الاستثمار، وتتمثل اهمية الدراسة في جانبين هما:-

-الاهمية الاكاديمية:- محاولة تقديم الاسس العلمية التي يمكن ان تستند اليها الهيئة العامة للضرائب في تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي للضرائب على الاستثمار، وذلك من خلال الطرح العلمي.

-الاهمية الميدانية:- تقديم نتاج علمي يضمن علاقة اثر افتراضية بين متغيرات الدراسة واثبات قوة هذه العلاقة وفق الطرق العلمية ، وذلك من خلال الطرح النظري لمتغيرات البحث وتطبيقه من خلال الجانب العملي.

ثالثا:- أهداف البحث

يهدف البحث لأثبات اهمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في مجال الضرائب ووفق الاسس العلمية الحديثة والفاعلة للوصول الى وضع خطة أستراتيجية توجه وتجذب وتدعم وتشجع الاستثمار وبذات الوقت تكون قابلة للتطبيق بما يمكننا من الوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ويمكننا تحديد اهداف البحث فيما يلي:-

١. تقديم المعلومات النظرية والميدانية لأدارة الهيئة العامة للضرائب عن التخطيط الاستراتيجي للضرائب واثره في الاستثمار.
٢. اثبات اهمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في مجال الضرائب في استهداف الاستثمار من خلال جذب وتشجيع وتحفيز وتوجيه الاستثمار.
٣. التعرف على طبيعة تأثير التخطيط الاستراتيجي للضرائب على شكل وحجم وطبيعة الاستثمار.

رابعا:- فرضيات البحث

يعد التخطيط الاستراتيجي للضرائب من العوامل الاساسية التي يمكن من خلالها توجيه ودعم وتشجيع الاستثمار وما ينتج عنه من توجيه و جذب وتشجيع للاستثمار الاجنبي، وعليه هناك فرضيتان رئيسيتان للدراسة وتتفرع منهما فرضيات فرعية وكما يلي:-

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رسالة السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اهداف السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي للسلطة المالية(متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي للضرائب في الاستثمار

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة اثر معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية في الاستثمار.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة اثر معنوي ذو دلالة احصائية للرسالة في الاستثمار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة اثر معنوي ذو دلالة احصائية للأهداف في الاستثمار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة اثر معنوي ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي في الاستثمار.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة اثر معنوي ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي في الاستثمار

سادسا:- حدود البحث

١. الحدود المكانية: الهيئة العامة للضرائب في العراق.
٢. الحدود الزمانية: من 4/20 /2013 لغاية 12/ 2013/10.

سابعا:- منهج البحث

اعتمد الباحثان في منهجيته على المنهج الاستطلاعي والتحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة، لعينة مقدارها 90 فردا، كانوا مقسمين بعناوين وظيفية 2 بعنوان مدير عام، 2 معاون مدير عام، 19 مدير قسم، 20 مدير فرع، 23 معاون مدير فرع، 14 مسؤول وحدة، 10 غيرهم، وكان تحصيلهم العلمي موزعا 3 دكتوراه 17ماجستير او ما يعادلها، 51 بكلوريوس، 14 دبلوم، 5 ثانوية.

المبحث الثاني:

المطلب الاول: التخطيط الاستراتيجي للضرائب

ان التخطيط الاستراتيجي للضرائب يوصلنا بالنتيجة الى التحقيق الامثل للأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من خلال فرض الضرائب ولكن ذلك يتطلب أن نضافر الجهود لتحقيق هذه الاهداف وذلك من خلال القيام بالتخطيط الاستراتيجي وفق الطرق العلمية الصحيحة بالاضافة الى التطبيق الامثل للخطط الموضوعة للوصول الى النتائج المرجوة.

أولا. مفهوم الضريبة

تعرف الضريبة بأنها فريضة مالية إلزامية تحددها الدولة و يلتزم المكلف (الممول) بدفعها نقداً أو عينا دون مقابل مباشر لتمكين الدولة من القيام بالخدمات العامة لتحقيق أهداف المجتمع (نور والشريف، 2002:13) وعرفت أيضاً بأنها المبلغ الذي يدفعه الافراد لتغطية النفقات الحكومية (Jones, 2004: 4). وهي مبلغ من المال يجبى بموجب القانون مقابل منافع غير منظورة تنعكس على المجتمع لتحقيق أهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة الامد منها اقتصادية واجتماعية ومالية وفقا لنظرية التضامن الاجتماعي (تعليمات الهيئة العامة للضرائب، 2004: 3) كما تعرف الضريبة بانها فريضة مالية تجبيها الدولة جبراً من الاشخاص سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين (أفراد) أم أشخاصاً

معنويين(شركات) من دون مقابل مباشر لمصلحة المجموع (kohler , 1972: 425) ان الضريبة هي عبارة عن "مبلغ نقدي تفرضه الدولة أو إحدى الهيئات المحلية فيها جبرًا ويتم تحصيلها من المكلف بشكل نهائي ودون مقابل وذلك على وفق قانون أو تشريع محدد، ويكون الهدف من فرض الضريبة المساهمة في تغطية نفقات الدولة المختلفة وتحقيق بعض الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى الوصول إليها" (أبو نصار، وآخرون، 2009: 3).

ثانيا. خصائص الضريبة (الكعبي،3:1998)

١. الضريبة مبلغ من المال (تدفع نقدا).
٢. الاشخاص (يلزم الاشخاص أداءها).
٣. تدفع بصورة نهائية: فتدفع هذه الضريبة في الحدود التي أقرها القانون بصورة نهائية.
٤. تفرض بدون مقابل (بالاكراه) إن الضريبة تدفع بدون مقابل اي ان المواطن يقوم بدفعها بدون أن تقدم له خدمة أو سلعة بشكل مباشر.
٥. أداة مالية لسد النفقات العامة.
٦. الدولة صاحبة الحق في استيفاء الضريبة.

ثالثا. الاساس القانوني لفرض الضريبة

هنالك نظريتان يفسر من خلالهما الاساس القانوني لفرض الضريبة هما نظرية العقد المالي (العقد الاجتماعي) ونظرية التضامن الاجتماعي، لتحديد حق الدولة في فرض الضريبة.

١. نظرية العقد المالي (العقد الاجتماعي): تتلخص هذه النظرية كما وصفها الفيلسوف الفرنسي "جان جاك روسو " في أن العلاقة بين الدولة و الفرد هي علاقة ذات طبيعة تعاقدية وان الاساس القانوني لفرض الضريبة هو ذلك العقد الذي انعقد ضمناً بين الدولة ممثلة بالجماعة والافراد، إذ ترتب بموجب هذا العقد حقوق والتزامات لكل من طرفي العقد، فالدولة ملتزمة بتوفير الامن للفرد وتحقيق العدالة والدفاع، كما يلتزم الافراد للدولة بدفع الضريبة مقابل المنافع التي يحصل عليها من الدولة (الكعبي،6:1998) إن تكييف الضريبة على إنها نتيجة تعاقدية بين الدولة والافراد تكييف خاطئ، لأنّ التاريخ لم يذكر لنا انه قد حدث فعلاً خلال المراحل التي مرت بها المجتمعات البشرية أبرام عقد بين الدولة والافراد بشان الضريبة، لذلك لم تنجح هذه النظرية في أن تكون حجة قانونية مقبولة بخصوص الاساس القانوني لفرض الضريبة. (رمضان، 2002: 34)

2. نظرية التضامن الاجتماعي: نتيجة لفشل فكرة العقد الاجتماعي اتجه كتاب الفكر المالي الحديث إلى فكرة أخرى هي التضامن الاجتماعي، لتبرير فرض الضريبة. فالدولة ضرورة اجتماعية اقتصادية تسعى إلى تحديد أهداف المجتمع وتقوم في سبيل ذلك بالعديد من النشاطات والمهام التي يتعذر تحديد مدى انتفاع الافراد منها كل على حده، وبما أن هدف الدولة من تلك الخدمات هو

تحديد النفع العام فان ذلك يقتضي أن يتضامن جميع أفراد الدولة في تحويل هذه النشاطات حتى تصبح الضريبة فريضة يحتمها واجب التضامن الاجتماعي بغض النظر عن المنافع التي تعود على الفرد من وراء ذلك وهكذا فإن فكرة المقابل الملموس في فرض الضريبة تصبح غير واردة وتغدو الضريبة فريضة بلا مقابل. (نور وعدس والشريف، 2003: 15).

رابعا. القواعد الاساسية لفرض الضريبة

لقد وضع ادم سمث اهم القواعد لفرض الضريبة وذلك في كتابه الشهير ثروة الامم ولقد اتفق اكثر الكتاب معه باهمية هذه القواعد التي يجب مراعاتها عند فرض الضريبة، وهي:-

١. قاعدة العدالة (المساواة): (السلطان، 2004: 11).
٢. قاعدة (قاعدة اليقين) الوضوح: (طاقة واخرون، 2007: 90).
٣. قاعدة الاقتصاد: (خصاونة ،2010: 132).
٤. قاعدة الملاءمة (في الدفع): (رمضان ،2002:45).

إن الفاعلية بالتطبيق والمرونة بالتشريع، و تجنب المعوقات، يساعد الادارة الضريبية على تخفيض التكاليف و الروتين يحمل الادارة المالية نفقات باهظة في سبيل تحصيل الضرائب، أن الحصيلة الضريبية تمثل الفرق بين إيرادات الضريبة وتكاليف جبايته، وقد أضاف بعض الاقتصاديين مثل باستا بل Bastable بعض القواعد هي: (Mithani , 1992: 22 -24)

١. قاعدة المرونة. 2. قاعدة الانتاجية. 3. قاعدة البساطة. 4. قاعدة التنوع.
٥. قاعدة المناسبة.

خامسا. أنواع الضرائب:

تُصنف الضرائب من حيث انواعها الى ضرائب مباشرة تفرض على الدخل ورأس المال، وغير مباشرة إذا فرضت على الانفاق والتداول ،لذا يمكننا تقسيم الضرائب الى نوعين هما الضرائب المباشرة والضرائب غير مباشرة. وتكون على النحو الاتي:

١. الضرائب المباشرة
   أ. ضرائب على الدخل
      (1) ضريبة عامة على الدخل.
      (2) ضريبة على راس المال.
   ب. ضريبة نوعية على العقار.
      (١) ضريبة على العرصات.
      (2) ضريبة على التركات. (ملغاة)
٢. الضرائب غير المباشرة:

أ. ضرائب على الاستهلاك

(1) الضريبة الكمركية.

(2) ضريبة الانتاج.

ب. ضرائب على التداول

(1) رسوم التسجيل.

(2) رسوم السيارات.

سادسا. تعريف التخطيط الاستراتيجي للضرائب

أن التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الرئيسية ذات الاهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمات بكافة انواعها وعلى اختلاف اهدافها ولكن قبل تعريف التخطيط الاستراتيجي للضرائب لابد من التعرف على الاستراتيجية، ان تعبير الاستراتيجية strategy هو تعبير مشتق أصلا من الكلمة اليونانية strato ومن مشتقات هذه الكلمة stratego التي تعني فن القيادة ومن مشتقات هذه الكلمة ايضا stratagem التي تعني خدعة حربية والتي تستخدم لمواجهة العدو، واذا كان معنى stratego فن القيادة فان استخداماتها قد تغيرت وتعددت وشملت العديد من الميادين، فقد يوصف موقع دولة بانه استراتيجي، وقد يوصف قرار سياسي او اقتصادي بانه قرار استراتيجي، كما قد توصف بعض الموارد والسلع الاقتصادية بأنها استراتيجية كالنفط مثلا، واخيرا قد يوصف نمط التفكير او الدراسات المتخصصة بأنه تفكير استراتيجي أو دراسات أستراتيجية (فهمي، 2004: 12).

جدول(1)

مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للضرائب

ت	اسم الباحثان	المفهوم
1	(العيساوي واخرون، 2012:37)	عرف chandler الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات وان عملية تخصيص الموارد واعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الادارة العليا
2	(Ford,1981: 9)	ان التخطيط الاستراتيجي للضرائب هو التغيير الذي يعتمد اتخاذ القرارات فيه على الدراسة والتحليل والخبرة العملية"
3	(Kotler,1994: 33)	يعرف التخطيط الاستراتيجي للضرائب بكونه " العملية الادارية الخاصة بالتطوير والمحافظة على المواءمة التي يمكن تطبيقها بين اهداف الادارة الضريبية والمهارات المؤثرة فيها وفرصها التسويقية المتغيرة"
4	(Keegan. etal,1995: 100)	ويوصف بكونه " الوضع المنظم واستراتيجيات الادارة الضريبية لاتخاذ القرارات التشغيلية وذلك لتحديد التتابع المحتمل طول الوقت"
5	(الخفاجي 2010:35)	وكما يعرف التخطيط الاستراتيجي للضرائب بأنه العملية التي تحدد الادارة الضريبية من خلالها الاغراض المنظمية الكلية والكيفية التي يتم الوصول اليها.
6	(الفرطوسي، 2011: 21)	وعرفه ايضا certo بأنه التخطيط طويل الاجل بالتركيز على المنظمة بصورة شاملة.

7	العيساوي واخرون، (2012:37	وعرف التخطيط الاستراتيجي للضرائب بأنه مجموعة من النشاطات المرتبطة بأمكانية التقدير والتميز.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بعض الادبيات (بتصرف).

وتوصل الباحثان الى التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي للضرائب:-

وهو عملية ديناميكية متكاملة ومتناسقة تتضمن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها الادارة الضريبية للوصول الى تحقيق الاهداف المرسومة في ظل رؤية ورسالة الادارة الضريبية.

سابعا. خصائص التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية ادارية تمتاز بكونها نشاط أنساني يعتمد على الطاقات الذهنية والفكرية (هو نشاط على مستوى عالي من الاهمية تقع مس ؤوليته على الادارة العليا) فهو نشاط يعتمد على التقديرات الكمية وبرمجة الحاسوب بالاضافة الى انه تطبيق للفكر والتحليل والخيال للوصول الى الحكم السليم والقرار الصائب قبل كل شيء، فهو نظام متكامل لعملية ديناميكية مستمرة تتسم بالمرونة، اذا فهو عملية تشكيل المستقبل وفق الاستراتيجيات الموضوعة في اطار رؤية ورسالة واهداف المنظمة، تتميز عملية التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص يختلف على بعضها الكتاب والباحثانون والمختصون في علم الادارة ويتفقون على البعض نذكر منها مايلي:

(بني حمدان وادريس،2007: 13-14)

1- انها افكار مستقبلية. 2- عملية واقعية. 3- انها تكون ضمن رؤية ورسالة المنظمة.
4- عملية غير عشوائية. 5- متفاعلة مع البيئة. 6- فاعلة باتجاه الفرص المتاحة. 7- تمتاز بالمبادرة.
8. تحمل طابع هجومي. 9- عملية متكاملة. 10- يوجد لها مؤشرات ومعايير ومقايس للنجاح. 11- عملية مستمرة.

ثامنا. عناصر التخطيط الاستراتيجي

١. الرؤية الاستراتيجية : هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، واكثر الرؤى فاعلية هي التي تلهم اعضاء المنظمة بالتطلع الى الافضل باستمرار.

فالرؤية تعطي اجابات واضحة عن اتجاه المنظمة المستقبلي وماذا ستكون عليه بالمستقبل ، فهي توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار بمعنى انها مستمرة وتمثل طريقا مفتوحا للمستقبل (الغالبي و ادريس ، 2007: 133)

٢. الرسالة: تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها (اعطاء وتدعيم هوية المنظمة، وتعرف على انها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من

المنظمات المماثلة لها (الركابي، 2004: 170) فيما يرى البعض بأن الرسالة تؤكد على ماهية المنظمة بالاشارة الى نوع الانشطة والعملاء و الاسواق التي تخدمها المنظمة (بني حمدان و ادريس،2009: 128) وهنا تجدر الاشارة الى ان الرسالة الجيدة لا تحتاج الى تعديل دوري مع انها يمكن ان تعدل أو ان تغير لعدة مرات طيلة فترة حياة المنظ مة ويشتق من هذه الرسالة الاهداف الاستراتيجية، ويفترض بالرسالة ان تكون تعبيرا صادقا لرؤية المنظمة (الغالبي وأدريس، 2007: 134) بمعنى انه كلما كانت الرسالة جيدة انتفت الحاجة الى تعديل هذه الرسالة.

٣. الاهداف الاستراتيجية: تتمثل الاهداف الاستراتيجية بالنتائج النهائية المطلوب تحقيقها لترجمة مهام وتوجهات النظام في اطار رؤية ورسالة المنظمة، كما تمثل هذه الاهداف ونسبة تحقيقها مقدار التحقق في رؤية ورسالة المنظمة وذلك لكونها صممت لتكون الخطوات الفعلية نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وتعرف الاهداف الاستراتيجية على انها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر الانشطة والمهام التي تؤديها وينبغي على الادارة تحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والاطار الزمني لذلك (الدوري،2005:58)، كما عرفت على انها تعبير عن التزا المنظمة بتحقيق نتيجة محددة في اطار زمني معلوم، اي انها النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة (رشيد و جلاب، 2008:204) بقي ان نقول ان الاهداف الواضحة تعد مطلبا ضروريا للتخطيط الاستراتيجي الناجح (مرسي، 2003:55).

٤. التحليل الاستراتيجي للبيئة: يمثل تحليل الموقف البيئي أستراتيجيا جانبا من قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة ويدخل في اطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارت يندرج في اطارها اساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لأحتياجات العملاء والاسواق، وفي الواقع العملي يكون التركيزعلى القضايا الاكثر الحاحا (الغالبي و ادريس، 2007:136)، ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص التي يمكن أستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية (بني حمدان و ادريس، 2007:71).

ويعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه عملية دراسة بيئة المنظمة لتحديد العوامل البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير مهم في عمليات المنظمة (شاويش، 1993:284) ، كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المنظمة للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة وأستغلالها باتجاه تحقيق أفضل اداء (بني حمدان و ادريس، 2007:72)

ويعتبر تحليل (swot) احد اهم الطرق المتبعة في تحليل البيئة بالنسبة للمنظمة وذلك لكونه يحلل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ويحلل البيئة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. وينقسم الى قسمين هما:-

أ. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

ب. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

والشكل رقم(1) يوضح عمليه التحليل البيئي وفق نموذج لمصفوفة (SWOT).

الشكل(1) يوضح نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوه	نقاط الضعف
الفرص	(1) استعمال نقاط القوه واستثمار الفرص المتاحه (استراتيجيات هجوميه)	(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحه (استراتيجيات علاجيه)
التهديدات	(3) استعمال نقاط القوه وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشيه)

المصدر: الدوري، زكريا مطلك،"الاداره الاستراتيجية" المكتبة الوطنية بغداد،2003، ص212.

ويسهم تحليل SWOT مساهمه فاعله في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة للواقع الذي تمر به المنظمة لتكون الاستراتيجية المختارة هي الخطة التي تأمل المنظمة ان تحقق بها التكيف مع البيئتين الخارجية والداخلية ولتقودها الى تحقيق اهدافها ورسالتها (David , 2001:204) ومن خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوه والضعف التي يعبر عنها الشكل فإن المنظمة ستقوم بإختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تتبع الخطوات التالية:- تحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم هذه البدائل، إختيار البديل الاستراتيجي الافضل.(Weelen & Hunger ,2000:120).

٥. الخيار الاستراتيجي

هي المرحلة ألتي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الافضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية

الخيار ذاتها وألتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الوارد ة في الخطوات السابقة (Macmillan&Tampoe, 2000:145). وينظر كل من (Macmillan & Tampoe, 2000:348) إلى الخيار الستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فهو "الخيار الاساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي". إن عملية تحديد البدائل تخضع لأنواع كثيره من الاستراتيجيات المعروفة، اما عملية التقييم فإنها هي الاخرى تخضع لأساليب كثيره ومتعددة كما ان للخصائص والمواصفات التي ترتبط بكل استراتيجية على حده أثراً كبيراً في تبسيط عملية الاختيار، حيث ان لكل استراتيجيةٍ شروطاً محدده تناسب وضعاً محدداً ليس غيره. (David ,2001:205).

على العموم فإن عملية الاختيار تبقى عمليه دقيقة جداً ب النسبة للمنظمات لأن الخطأ فيها يكلفها وضعاً خطيراً في انشطة المنظمة وحسب درجة الخطأ ونوعه ومدى تأثيره في المنظمة ككل.

المطلب الثاني: الاستثمار بفرعيه الاجنبي والمحلي

ان الاستثمار بجميع انواعه واشكاله سواء اكان محليا او أجنبيا يسهم بدور كبير في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك تتنافس الدول وتتزاحم على جذب وتشجيع وتحفيز هذه الاستثمارات عن طريق أصدار تشريعات و قوانين تضمن حقوق المستثمر وتهيئ له البيئة المناسبة لتنمية امواله وتحقيق الربح الذي يشجع غيره سواء من الاشخاص الطبيعيين او المعنويين على مزيد من النشاط الاستثماري سواء اكان في نفس الحقل الاستثماري او في حقول اخرى وهذا يعتمد على طبيعة و امكانات المستثمر المادية و الفكرية بالاضافة الى الزاوية التي ينظر منها الى السوق وحجم المنفعة المتحققة ووقتها.

أولا. تعريف الاستثمار

يعرف من الناحية الاقتصادية الاستثمار بعدة تعريفات نذكر منها ان الاستثمار هو عبارة عن شراء اي أصل نتوقع منه الحصول على دخل او ارباح رأس مالية وهذا الاصل قد يكون حقيقيا او ماليا (مسعد،2010: 15–16)، و تم تعريفه على انه مجموعة النفقات والمصروفات المنتجة للإيرادات خلال فترات زمنية طويلة (Boughaba,1998:7)، كما انه يقوم على اساس التضحية باشباع رغبة استهلاكية حاضرة وذلك املا الحصول على أشباع اكبر في المستقبل(مطر، 2009: 20)، مما تقدم و بالاضافة اليه قد توصل الباحثان الى التعريف الاجرائي:–

هو كل أنفاق يقوم على أساس التضحية برغبة استهلاكية أنية وذلك بتوظيف هذه الاموال في مجالات أستثمارية عن طريق توسيع الاستثمار الحالي أو التوسع نحو أستثمار جديد بقصد الحصول على تدفقات نقدية تتضمن القيمة الحالية للاستثمار بالاضافة الى النقص المحتمل بقيمتها الشرائية مضافا اليها عائد مقبول بالنسبة للمستثمر مقابل ما يتحمله من عنصر المخاطرة بأحتمال عدم تحقق هذه التدفقات أو تحقق

جزء منها. وتجدر الاشارة الى ان مقدار العائد يتحدد غالبا بمقدار المخاطرة فكلما أرتفعت درجة المخاطرة أرتفع العائد المتوقع منها.

ثانيا. أنواع الاستثمار

يعد الاستثمار بشكل عام جزءاً رئيساً من تيار الدخل ، وذلك لأن التغيرات في الاستثمار هي التي تسبب الرواج والكساد، و لذلك فإن الاستثمار هو العامل الرئيس في تحديد المركز الاقتصادي للدولة في المدى القصير، والسبب الرئيس للنمو الاقتصادي في المدى الطويل(خليل، 2004: 410)، ويمكن تقسيم الاستثمار الى نوعين وهما:-

١. الاستثمار الاجنبي: الذي بدوره يقسم الى قسمين هما:-

أ. **الاستثمار الاجنبي المباشر** : تعتبر منظمة التجارة العالمية(wto)، أن الاستثمار الاجنبي المباشر يتحقق عندما يمتلك مستثمر ينتمي لدولة معينة (الدولة الام) أصلاً إنتاجياً في دولة آخرى (الدولة المضيفة) www.wto.org)، بينما عرف صندوق النقد الدولي الاستثمار الاجنبي المباشر بانه امتلاك (10%) أو أكثر من رأس مال الشركة على أن ترتبط هذه الملكية بالتأثير في إدارتها (خضر، 2004:1)، ويعرّف الاستثمار الاجنبي المباشر كما اوردته منظمة التجارة والتنمية التابعة للأمم المتحدة (UNCTAD)، على أنه توظيفات أجنبية في موجودات رأسمالية ثابتة في دول معينة وإن الاستثمار الاجنبي المباشر ينطوي على علاقات طويلة الامد تعكس منفعة المستثمر في دولة أخرى يكون له الحق في إدارة موجوداته، والرقابة عليها من الدولة الاجنبية أو من دولة الاقامة أياً كان المستثمر شخصا طبيعيا او معنويا (UNCTAD,2000:15)، وتوصل الباحثان التعريف الاجرائي للأستثمار الاجنبي المباشر على أنه انتقال رؤوس الاموال الاجنبية للعمل في الدول المضيفة بشكل مباشر في اي قطاع من القطاعات الاقتصاية مع امكانية التأثير بالادارة والرقابة على الاستثمار وغالبا ما يقترن نقل التكنولوجيا المتطورة الخبرات بهذا النوع من الاستثمارات، وحافز الربح هو المحرك الرئيس لهذه الاستثمارات.

-اشكال الاستثمار الاجنبي المباشر: اتفقت اغلب الادبيات الاقتصادية على وجود خمسة اشكال للأستثمار الاجنبي المباشر وهي:- (السلمان،2005:8)، (الجبوري،2008:14)

(١) الاستثمار المشترك.
(٢) الاستثمار المملوك بالكامل.
(٣) الاستثمار في المناطق الحرة.
(٤) الاستثمار في مشروعات او عمليات التجميع.
(٥) عمليات الاندماج او التمليك.

- مصادر تمويل الاستثمار الاجنبي المباشر

1. رأس المال المساهم به:(الجبوري ،2008:14).
2. الارباح المعاد استثمارها□: (السلمان ،2005:8)
3. القروض داخل الشركة: (عبد الغفار ،2002:15)
4. طرائق أخرى للتمويل: (الحماقي ،1987:82).

– **العوامل المؤثرة في الاستثمار الاجنبي المباشر** : هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في الاستثمار الاجنبي المباشر هي:

1. العوامل السياسية (العلوي ،2008:23–24).
2. العوامل التشريعية والقانونية (السعيدي ، 2007:18–19)
3. العوامل الاقتصادية (المكي ،2006:6)

ب. الاستثمار الاجنبي غير المباشر : وهو الاستثمار الذي يتمثل بشراء الاسهم والسندات الخاصة (الاسهم، الحصص، سندات الدين العام) من الاسواق المالية دون قصد لممارسة إشراف ما(برتان ،1970: 10). ويعرف أيضا بأنه تملك الاجانب للأسهم والسندات الخاصة والحكومية في الدولة المضيفة بقصد المضاربة والاستفادة من فروق السعر أو الحصول على أرباح تدرها السندات ذوات الفائدة الثابتة أو الاسهم، بشرط الا يحوز الاجانب على أسهم ما يخولهم حق إدارة المشروع، ويتميز هذا الاستثمار بكونه قصير الاجل(عبدالغفار، 2002: 17) ،فهو توظيف مالي على شكل موجودات مالية مثل الاوراق المالية من أسهم وسندات وقد يتسع ليشمل القروض بكل أنواعها في الدولة المضيفة بقصد المضاربة ويسمى هذا النوع من الاستثمار بالاستثمار المحفظي أما قنوات نقل فهي صناديق الاستثمار، والذي يعد سلة تحوي على مجموعة من الاسهم والسندات من مجموعة من المستثمرين في محافظ الاستثمارات (السعيدي،2007:10) والاستثمار الاجنبي غير المباشر ذو طابع مالي بحت، لا يصاحبه نقل لأصول مادية أو غير مادية، ويكون دافع المستثمرين في المحافظ المالية هو الحصول على الارباح وتقليل المخاطر وذلك من خلال تنويع الاوراق المالية(العكيدي،2000: 6).

2. الاستثمار المحلي

وتشمل مجالات الاستثمار المحلي جميع الفرص المتاحة للاستثمار في السوق المحلي وبغض النظر عن أدة الاستثمار المستخدمة، وقياسا على ذلك يعتبر من قبل الاستثمار المحلي جميع انواع الاستثمارات داخل العراق من قبل مؤسسة او فرد وأيا كانت ادة الاستثمار المستخدمة مثل: عقار، أوراق مالية، ذهب، عملات اجنبية، مشروعات تجارية، مشروعات صناعية، وغيرها (مطر، 2009:76)، فهي استثمارات لا تنتقل فيها عبر الحدود فالمستثمر وطني، والمشروع الاستثماري وطني، وراس المال

وطني، ويتم الاستثمار داخل الوطن (عبدالله ، 2010:19–20) اي داخل الحدود الاقليمية للبلد محل الدراسة مهما كانت طبيعة الاستثمارات والادوات المختارة (ال شبيب، 2008:47).

المبحث الثالث

الجانب العملي

المطلب الاول: تحليل فرضيات الارتباط

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا المطلب والمطلب التالي اختبار فرضيات الدراسة، فقد اشتمل هذا المطلب على اختبار فرضيات الارتباط، والمبحث التالي اختبار فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

الفرضية الرئيسة الاولى

افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار)، وبالاستناد على هذه الفرضية انبثقت فرضيات فرعية تابعة لهذه الفرضية، وهي:

١ –توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

٢ –توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رسالة السلطة المالية(متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

3– توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اهداف السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

4– توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

5– توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار.

يوضح الجدول(2) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب و الاستثمار، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.59**)، وبلغت قيمة (t) المحتسبة (6.85) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، اما قيمة معامل

الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب وبين ابعاد الاستثمار (الاستثمار الاجنبي، الاستثمار المحلي) فكانت على التوالي (**0.57,*0.24) ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار).

اما بخصوص الفرضيات الفرعية، فهي كالاتي:

١ -اثيرت في منهجية الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار)، إذ يشير الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرؤية وبين الاستثمار الاجنبي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.61) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (7.22) وكذلك اشار الجدول(2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرؤية وبين الاستثمار المحلي قيمة معامل الارتباط (*0.26) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (2.53) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرؤية و الاستثمار (*0.22) وقيمة(t) المحتسبة (2.12)، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار).

٢ -اشارت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رسالة السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب والاستثمار)، إذ يشير الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرسالة وبين (الاستثمار الاجنبي)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.33) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.28)كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(1.6) و بمستوى دلالة (0.05)، اما بخصوص المتغير الفرعي (الاستثمار المحلي)، إذ بلغ معامل الارتباط (**0.32) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.17) ، وكذلك اشار الجدول(2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرؤية وبين الاستثمار قيمة معامل الارتباط (**0.85) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (15.14) وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رسالة السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب)والاستثمار).`

جدول (2) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي للضرائب في الاستثمار

	الاستثمار الاجنبي	الاستثمار المحلي	الاستثمار

		y1		y2		Y	
		t	*r*	*t*	*R*	*t*	*r*
X	التخطيط الاستراتيجي	6.51	.57**	2.37	.245*	6.85	.59**
X1	الرؤية	7.22	.61**	2.53	.26*	2.12	.22*
X2	الرسالة	3.28	.33**	3.17	.32**	15.14	.85**
X3	الاهداف	6.18	.55**	3.06	.31**	2.53	.26*
X4	التحليل	-0.09	-.01	1.13	.12	1.04	.11
X5	الخيار الاستراتيجي	2.22	.23*	3.50	.35**	2.01	.21*
N=90		مجموع علاقات الارتباط (12) =80%					

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01
* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

المصدر: من اعداد الباحثان.

3- اما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اهداف السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب والاستثمار)، إذ يشير الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاهداف وبين كل من (الاستثمار الاجنبي، الاستثمار المحلي)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31**,0.55**) على التوالي وبلغت قيمة (t) المحتسبة (3.06,6.18) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الاهداف و الاستثمار (*0.26) وقيمة(t) المحتسبة (2.53)، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اهداف السلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار).

٤ -أشارت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى الى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي للسلطة المالية(متمثلة بالهيئة العامة للضرائب والاستثمار). ويبين الجدول (2) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى الافقي، وقد ظهرت عدم وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين التحليل وبين كل من (الاستثمار الاجنبي،

الاستثمار المحلي). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (2)(0.12،-0.01) على التوالي، بهذه النتيجة ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة (لاتوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي للسلطة المالية(متمثلة بالهيئة العامة للضرائب والاستثمار).

٥ -اشارت الفرضية الفرعية الخامسة والاخيرة من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب) والاستثمار)، إذ يشير الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الخيار الاستراتيجي وبين كل من (الاستثمار الاجنبي، الاستثمار المحلي)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.23,**0.35) على التوالي وبلغت قيمة (t) المحتسبة (3.50,2.22) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و الاستثمار (*0.21) وقيمة(t) المحتسبة (2.01) ، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي للسلطة المالية (متمثلة بالهيئة العامة للضرائب والاستثمار).

بالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات الخمسة المذكورة، ومن ملاحظة الجدول (2) يظهر أن التخطيط الاستراتيجي للضرائب أظهر(12) علاقات ارتباط معنوية من أصل (15) علاقات مع الاستثمار وبما يشكل نسبة (80%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار).

المطلب الثاني: تحليل فرضيات التأثير

سيجري في هذا المطلب تحليل فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل:

فرضيات التأثير البسيط (*Simple Regression Analysis*)

الفرضية الرئيسة الثانية

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي للضرائب في الاستثمار)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت أربعة فرضيات فرعية وهي:

١ -يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية في الاستثمار.

2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرسالة في الاستثمار.

3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للاهداف في الاستثمار.

4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتحليل في الاستثمار.

5- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي في الاستثمار.

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاستثمار) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، والذي رُمزت على التوالي:

بـ (X5,X4,X3,X2,X1)

وكانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي:

$Y= \alpha + \beta X1$

$Y= \alpha + \beta X2$

$Y= \alpha + \beta X3$

$Y= \alpha + \beta X4$

$Y= \alpha + \beta X5$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الاستثمار = 0.63 + 0.59 (الرؤية).

الاستثمار = 0.29 + 0.33 (الرسالة).

الاستثمار = 0.47 + 0.58 (الاهداف).

الاستثمار = 0.38+ 0.54 (التحليل).

الاستثمار = 0.29+ 0.31 (الخيار الاستراتيجي).

جدول (3) تحليل تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للضرائب في المتغير الاستثمار

المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت B	الثوابت A	(R^2) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
الرؤية (x1)	.59	.63	.35	36.7	.000	الاستثمار (Y)
الرسالة (x2)	.33	.29	.11	8.6	.001	
الاهداف (x3)	.58	.47	.34	35.7	.000	

التحليل (x4)	.54	.38	.29	2.1	.011
الخيار الاستراتيجي (x5)	.31	29.	10.	7.6	000.

n = 90

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 =4.9

قيمة (f)الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9

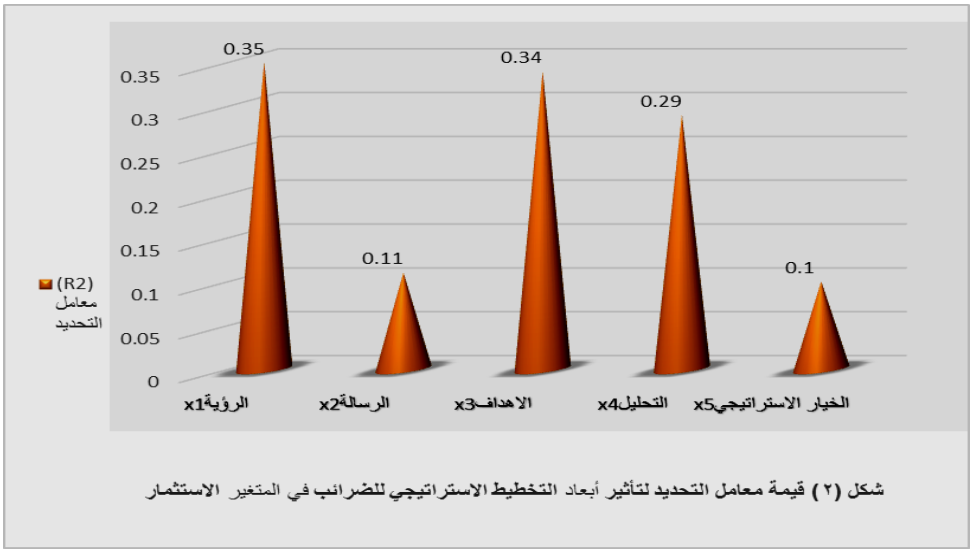
المصدر: من اعداد الباحثان.

يتضح في ضوء جدول (3) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X5,X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (36.7 ، 8.6، 35.7،2.1،7.6) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بستثناء المتغير (التحليل) فلم يشر الجدول لوجود تأثير بينه وبين الاستثمار ، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (الرؤية، الرسالة، الاهداف، الخيار الاستراتيجي) في المتغير المستجيب الاستثمار. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X5,X3,X2,X1) و(Y). ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة الثابت (αX1= 0.63)، (αX2 = 0.29)، (αX3 = 0.47)، (αX5 = 0.29)، وهذا يعني ان هناك وجودا للاستثمار مقداره (0.63) حتى وان كانت الرؤية (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً للاستثمار مقداره (0.29) حتى وان كانت الرسالة (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً للاستثمار مقداره (0.47) حتى وان كانت الاهداف (X3) تساوي صفراً . وايضا هناك وجوداً للاستثمار مقداره (0.29) حتى وان كان الخيار الاستراتيجي (X5) يساوي صفراً.

اما قيمة (βX1=0.59) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في الرؤية سيؤدي الى تغيير في الاستثمار مقداره (0.59). وان قيمة (β X2 = 0.33) تعني ان تغيراً مقداره (1) في الرسالة سيؤدي الى تغير في الاستثمار مقداره (0.33). كما ان قيمة (βX3=0.58) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في الاهداف سيؤدي الى تغير في الاستثمار مقدراه (0.58). اما (βX5=0.31) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في الخيار الاستراتيجي سيؤدي الى تغير في الاستثمار مقدراه (0.31).

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.35) بالنسبة للرؤية (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.35) من التباين الحاصل في الاستثمار (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرؤية (X1) الذي دخل النموذج، وأن (0.65) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.11) بالنسبة للرسالة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.11) من التباين الحاصل في الاستثمار (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرسالة الذي دخل النموذج، وأن (0.89) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير

قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.34) بالنسبة الاهداف (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.34) من التباين الحاصل في الاستثمار (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الاهداف الذي دخل النموذج، وأن (0.66) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. واخيرا قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.10) بالنسبة للخيار الاستراتيجي (X5)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.10) من التباين الحاصل في الاستثمار (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الخيار الاستراتيجي الذي دخل النموذج، وأن (0.90) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.



شكل (٢) قيمة معامل التحديد لتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للضرائب في المتغير الاستثمار

المصدر: من اعداد الباحثان

كما أشار الجدول (3) الى المعنوية التي اظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي لمعظم الابعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير لابعاد التخطيط الاستراتيجي للضرائب في المتغير الاستثمار. ومن خلال الاختبارات الانفة الذكر، نستدل:

١ -يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية في الاستثمار.

٢ -يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرسالة في الاستثمار.

3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للاهداف في الاستثمار.

4- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتحليل في الاستثمار.

5- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي في الاستثمار.

المطلب الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا. الاستنتاجات

لقد توصل الباحثان الى العديد من النتائج عبر الجانب النظري والعملي للبحث وبناءا على ذلك فقد تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم عرضها وكالاتي:-

١. ظهرت الاهمية النسبية المرتفعة للتخطيط الاستراتيجي للضرائب واهمية عناصره (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) بالنسبة للأستثمار .
٢. تبين ان الرؤية الاستراتيجية للهيئة تعبر عن قدرات وامكانات الهيئة العامة للضرائب الحالية وما تطمح اليه مستقبلا.
٣. وجود رسالة تعبر عن الغاية التي وجدت من اجلها الهيئة العامة للضرائب .
٤. تبين انه يجب ان تكون الاهداف الموضوعة من قبل الهيئة العامة للضرائب واقعية ويمكن تحقيقها.
٥. تعاني الهيئة العامة للضرائب نقصا في ملاكاتها البشرية.
٦. ظهرت الاهمية النسبية المرتفعة للأستثمار واهمية كل من نوعيه (الاجنبي، المحلي) و ارتفاع نسبة تاثره بالتخطيط الاستراتيجي للضرائب .
٧. تبين ان جذب وتوجيه وتحفيز الاستثمار الاجنبي يجلب معه التك نولوجيا والخبرات الادارية والتسويقية الحديثة التي تحتاجها البلاد .
٨. تبين ان قدم التشريع الضريبي الذي يحول دون وصول التخطيط الاستراتيجي للأثر المطلوب على الاستثمار.
٩. ان عدم وجود ارتباط واثر بين التحليل البيئي والاستثمار يعكس عدم اهتمام عينة الدراسة بالتحليل وقلة اهمية هذا المتغير بالنسبة للعينة وقلة وعي من قبل بان التخطيط الاستراتيجي أسلوب عمل مبني على التحليل الجيد لبيئة المنظمة(داخلية وخارجية) لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية للمنظمة (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف)، والعمل على تطوير الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة وأستمرارها.
١٠. ظهرت اهمية الاستثمار المحلي بكافة اشكاله بالنسبة لبيئة اقتصادية صحية تعتمد اقتصاد السوق.
١١. ظهر وجود أرتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار .
١٢. ظهر وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار .
١٣. ظهرت اهمية دراسة جدوى التسهيلات الضريبية للمستثمرين الاجانب وبما يتلائم مع الخطة الاستراتيجية.
١٤. ظهر انخفاض الاهمية النسبية للضرائب بصورة عامة بالنسبة للدولة وذلك لأنخفاض فاعليتها في تحقيق الاهداف التي تفرض الضريبة لتحقيقها وفي مقدمتها الهدف التمويلي فمساهمتها لا

تشكل 4% من الموازنة العامة للدولة بالاضافة الى الاهداف الاخرى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

١٥. ان تزايد الايرادات الضريبية هي زيادات شكلية ناتجة عن الزيادة في الانفاق الحكومي بالاضافة الى التضخم.

١٦. عدم وجود وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب تكون مسؤلة عن وضع الخطط والرقابة على تنفيذها من خلال مقايس توضع لهذا الغرض.

١٧.غياب التنسيق وانعدام الترا بط والتكامل بين وحدة الدائرة الاقتصادية في وزارة المالية وبين الهيئة العامة للضرائب.

١٨. ضعف ان لم يكن انعدام وجود اليات ومقاييس حقيقية للجودة والاداء (الكفاءة والفاعلية)

١٩.عدم فاعلية الخطة الاستراتيجية الحالية لآنها لم تسهم في تحقيق اي تقدم على مستوى تحقيق اهدافها.

٢٠.الاهداف التي تحويها الخطة الاستراتيجية هي اهداف متواضعة وغير طموحة.

٢١. تبين من مراجعة عينة الدراسة ان اغلب مؤهلاتهم العلمية لا تتجاوز البكالويوس وهذا يبين عدم وجود اليات تولي اهمية كبيرة لأستقطاب حملة الشهادات العليا واستثمار امكاناتهم في مواقع الادارة العليا.

ثانيا. التوصيات

١. ان اهمية التخطيط الاستراتيجي للضرائب يجب استثمارها في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الضريبي باستهداف الاستثمار وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية مرنة طويلة ومستمرة ومتكاملة.

٢. ان الرؤية تعبر عن الامكانات والقدرات الحالية وما تطمح اليه مستقبلا الا ان الهيئة بما تمتلكه من امكانات تستطيع ان تطور العمل الضريبي اكثر بكثير مما هو عليه حاليا.

٣. امكانية اعادة صياغة رسالة تعبر عن الغاية التي وجدت من اجلها الهيئة العامة للضرائب مع مراعاة التغيرات التي حدثت من صياغتها.

٤. يجب الحرص وضع اهداف واقعية مرنة ممكنة التحقيق في ظل خطة استراتيجية متكاملة.

٥. رفد الهيئة العامة للضرائب بما تحتاجه من ملاكات بشرية بما يضمن انجاز خططها الموضوعة.

٦. وضع أهمية الاستثمار بكافة اشكاله في اولويات واضع الخطة الاستراتيجية للضرائب.

٧. يجب ان تقوم الخطة الاستراتيجية بجذب وتوجيه وتحفيز الاستثمار الاجنبي يجلب معه التكنلوجيا والخبرات الادارية والتسويقية الحديثة التي تحتاجها البلاد.

٨. يجب اصدار تشريع ضريبي حديث يتلائم مع متطلبات اقتصاد السوق ويدعم اليات عمل التخطيط الاستراتيجي وان يصدر في اطار رؤيا ورسالة الهيئة العامة للضرائب في دعم وتشجيع وتحفيز الاستثمار.

٩. يجب دعم وتشجيع الاستثمار المحلي بكافة اشكاله وبما لا يضر باقتصاد السوق والتنافس الايجابي.

١٠. ضرورة استغلال وجود ارتباط واثر قوي ومعنوي بين التخطيط الاستراتيجي للضرائب والاستثمار عند التخطيط استراتيجا للضرائب من اجل استهداف الاستثمار .

١١. زيادة اهتمام مدراء الادارة العليا بالتحليل البيئي لآن الدراسة الحالية عكست عدم اهتمام الادارة العليا بعنصر التحليل البيئي.

١٢. يجب دراسة جدوى منح التسهيلات الضريبة للمستثمرين الاجانب وبما يتلائم مع الخطة الاستراتيجية.

١٣. زيادة فاعلية الضرائب في تحقيق الاهداف الضريبية مع التركيز على استغلالها وتوجيهها بأتجاه توجيه وتحفيز وتشجيع الاستثمار.

١٤. توجيه الضرائب من خلال التخطيط الاستراتيجي بأتجاه احداث زيادات فعلية في الايرادات الضريبية.

١٥. أنشاء وحدة خاصة تختص بالتخطيط الاستراتيجي تكون مسؤ ولة عن وضع الخطط الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها من خلال مقايس توضع لهذا الغرض

١٦.العمل على تنسيق وتنظيم للوصول الى التكامل والترابط في عمل كل من الدائرة الاقتصادية في وزارة المالية وعمل الهيئة العامة للضرائب من اجل تحقيق افضل النتائج.

١٧. وضع وتطبيق اليات ومقايس حقيقية وعملية للجودة والاداء.

١٨. صياغة خطة أستراتيجية شاملة و فاعلة تسهم في تحقيق الاهداف التي توضع من اجلها.

١٩. وضع خطة استراتيجية تحتوي اهداف طموحة تسهم في تطوير واقع الضرائب بالاضافة الى تحفيز الاستثمار.

٢٠. استقطاب حملة الشهادات العليا وتوظيف امكاناتهم واستثمارها في الادارة العليا.

المصادر

أولا. المصادر العربية

١ -تعليمات الهيئة العامة للضرائب 2004

٢ -أبو نصار، مُحَمَّد، والمشاعلة، محفوظ ، والشهواني، فراس عطا الله ، محاسبة الضرائب بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2009.

٣ -ال شبيب، دريد كامل "الاستثمار والتحليل الاستثماري" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2008.

٤ -برتان، جيل، الاستثمار الدولي، ترجمة علي زيعور، علي مقلد، ط 1، منشورات عويدات، بيروت،1970.

٥ -بني حمدان وادريس، خالد محمد وائل محمد صبحي " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن2007.

٦ -الحماقي، يمن محمد، أزمة المديونية الخارجية، المجلة العربية للإدارة، العدد 4، مصر،1987.

٧ – خصاونة، جهاد سعيد، المالية العامة والتشريع الضريبي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

٨ – خضر، حسان، الاستثمار الاجنبي المباشر: التعاريف والقضايا، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، كويت، عدد 3، السنة 3،

٩ -الخفاجي، نعمة عباس خضير "الادارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات" دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن 2010.

١٠ -خليل، ستار جبار (أهمية الاستثمار الاجنبي ودوره في عملية التنمية الاقتصادية) مجلة دراسات وبحوث الوطن العربي، العدد (15)، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، الجامعة المستنصرية، 2004.

١١ –الدوري، زكريا مطلك "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2005.

١٢ –رشيد وجلاب، صالح عبد الرضا و أحسان دهش " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2008.

١٣ –رمضان، إسماعيل خليل إسماعيل، المحاسبة الضريبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، الطبعة الاولى، دار الكتب للطباعة والنشر، 2002.

١٤ –السلطان، سلطان بن مُحَمَّد علي، المحاسبة الضريبية النظرية والتطبيق، الاصدار الثالث، دار وائل للنشر، الرياض، 2004.

١٥ –طاقة و العزاوي، محمد، هدى، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الاولى المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2007.

١٦ -عبدالله، عبدالله عبد الكريم، "ضمانات الاستثمار في الدول العربية" دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمان الاردن، 2010.

١٧ – عبد الغفار، هناء (الاستثمار الاجنبي المباشر والتجارة الدولية الصين أنموذجاً)، بيت الحكمة، بغداد، 2002.

١٨ – العلي، عادل فليح، المالية العامة والتشريع المالي والضريبي، الحامد للطباعة، عمان، الاردن،2003.

١٩ – العيساوي والعارضي و العبادي، محمد حسين، جليل كاظم، هاشم فوزي" الادارة الاستراتيجية المستدامة " مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الاردن، 2012.

٢٠ – الغالبي وادريس، طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي ، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2007.

٢١ – فهمي، عبد القادر محمد، "مدخل الى دراسة الاستراتيجية "، بغداد 2004.

٢٢ – الكعبي، جبار محمد علي، التشريعات الضريبية في العراق (ضريبة الدخل وضريبة العقار وضريبية العرصات)، بغداد ، 1998.

٢٣ – المرسي، نبيل و سليم، احمد، " الادارة الاستراتيجية: ادارة تنافسية – ادارة معرفة – ادارة مخاطر"، دار الكتاب الحديث عمان الاردن ، 2007.

٢٤ – مسعد، محيي محمد ، "الاستثمار والازمة المالية العالمية"، المكتب الجامعي الحديث، 2010.

٢٥ – مطر، محمد " ادارة الاستثمارات "ط الخامسة، دار وائل للنشر ،عمان، الاردن، 2009.

٢٦ – المكي، محمد بن قبيلة، الاستثمار الاجنبي في الجماهيرية العظمى بين الايجابيات والسلبيات والتقنين، المؤتمر الوطني حول الاستثمار الاجنبي في الجماهيرية، تحت عنوان نحو مناخ استثماري أفضل، مكتبة زليتن، طرابلس، 2006.

٢٧ –نور وعدس و عليان، عبد الناصر، نائل حسن، والشريف، الضرائب ومحاسبتها، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى،عمان، 2003.

ثانيا. الرسائل والاطاريح

١ – الجبوري، عبد الرزاق حسن، 2008، تحليل اتجاهات الاستثمار الاجنبى المباشر وقياس أثره في بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية بلدان عربية مختارة للمدة 1990–2005 كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية.

٢ – السعدي، مروج طارق حسن جواد، تقدير الوعاء الضريبي باستخدام طريقة التقدير الذاتي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب ، دبلوم عالي معادل للماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2007.

٣- السليمان، مهند منير، 2005، اثر الاستثمارات الاجنبية المباشرة في الخدمات على معدل النمو الاقتصادي في دول أمريكا اللاتينية للمدة 2001- 2002 كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد.

٤- العكيدي، رجاء عزيز، تقييم لمحددات وسياسات جذب الاستثمار الاجنبي المباشر إلى الدول النامية، دراسة لعينة من بلدان نامية مختارة للمدة، 1980-1997، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

٥- العلوي، صباح عبد الوهاب معين، دور الاستثمار الاجنبي في التنمية الاقتصادية _مع التركيز على بنوك الاوفشور حالة دراسية مملكة البحرين ، مقدمة للمعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية /جامعة بغداد، 2008.

ثالثا. المصادر الاجنبية

1.Boughaba, G.C.R Harvey,& C.Lundblad,1997,Liquidity & Expected returns Lessons from Emerging Markets

2. David, Fred R, "Strategic Management" , 5ed, Prentic Hall, Inc, 2001.

3. Ford, Mitchel,(1981). "Strategic Planning, Mythor Reality ? Achieve Executives View", Long Rang Planning.

4. Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Text and Cases " Addison Wesley Longman publishing Company , Inc , 1999.

5. Kotler, Philip, (1994). "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", 8th Ed. New Dalhi, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

6. Kohler, L., A Dictionary for Accountants New Delhi, 1972.

7. Macmillan, H & Tampoe, M, "Strategic Management Process" , Oxford University press, New York, 2000.

8. Weelen. TL & Hunger. J.D, "Strategic Management & Business Policy" 7ed, prentce-Hall, 2000.