

Hibaalkhateeb961990@gmail.com

الباحث

هبة فائق حسن

bydaastar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ.د. بيداء ستار لفته

المستخلص

هدف هذا البحث إلى بيان طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في ابعاد التفوق التنظيمي الضريبي والمتمثلة ب(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل وادارة المعرفة، التركيز على المكلفين، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، نتائج الاعمال)، في الهيئة العامة للضرائب وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (١١٠) ممن هم بموقع (معاون مدير عام، رئيس قسم، وكيل رئيس قسم اول، وكيل رئيس قسم ثاني، مسؤول شعبة)، ولقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لاحتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الاختلاف، اختبار F، معامل التحديد R^2 ، اختبار X^2 ، اختبار t) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها:-

١. يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في أبعاد التفوق التنظيمي الضريبي.
٢. لا توجد فروقات في استجابة العينة حول فقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: - التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التفوق التنظيمي الضريبي.

Abstract

This research aims to show the nature of the impact of proactive and analytical strategic orientation in the dimensions of tax organizational excellence (leadership, strategic planning, information and analysis and knowledge management, focus on taxpayers, focus on operations, focus on workforce, business results), in the General Tax Authority The questionnaire was used as a tool to collect data and information from the sample of (110) who are (Associate Director General, Head of Department, Under-Head of First Division, Under-Head of Second Section, Division Officer). Arithmetic mean, intestinal deviation the research has reached a number of conclusions, the most prominent of which are: -

1. There is an effect of proactive and analytical strategic orientation in the dimensions of tax regulatory superiority,
2. There are no differences in the sample response about Questionnaire items according to personal variables (educational attainment, job position, and years of service).

Key words: - Proactiveness orientation, analysis orientation, tax organizational excellence.

١- المقدمة

ان المنظمات بصورة عامة على اختلاف أحجامها ونوعياتها تعيش واقعاً جديداً في ظل التغييرات البيئية السريعة، لذا اصبح من الواجب عليها أن تواكب هذه التغييرات وتكيف معها وتتفوق في أدائها، من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارية حديثة تضمن لها التفوق بمستوى أعمالها من خلال تطوير أو تغيير رؤيتها وفلسفتها ونظمها وأساليبها بما يتفق مع هذه التغييرات، وكان من بين هذه المفاهيم هو التوجه الاستراتيجي، الذي يعد بوصفه حجر الأساس في تفوق المنظمة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذا فإن الغاية من البحث الحالي هو دراسة مفهوم التوجه الاستراتيجي ببعديه (الاستباقي، التحليلي)، من خلال صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها في التفوق التنظيمي الضريبي، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال إدارة ضريبية ذات توجهات استراتيجية تسترشد بها الهيئة في تحديد صورتها في المستقبل.

وعليه فقد جاء هذا البحث ليمثل مجالاً معرفياً حديثاً يعزز من البحث العلمي والفكري عبر أربعة مباحث تجسد المبحث الأول في منهجية البحث، أما المبحث الثاني فعرض التأطير النظري للتوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، ولقد تناول المبحث الثالث تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، أما المبحث الرابع والأخير فقد لخص أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

٢- منهجية البحث

٢-١ مشكلة البحث

بسبب ما يحصل من تغييرات بيئية جذرية ونتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة، كان لابد من مواكبة هذه التغييرات والتطورات بما تمتلكه المنظمة من اساليب ووسائل وتوجهات استراتيجية حديثة، وذلك لا يتم الا من خلال تبنيها لمفاهيم ونظم متطورة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والوصول إلى أعلى مراحل التفوق التنظيمي. لذا برزت مشكلة البحث والتي أفرزتها الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة للهيئة العامة للضرائب للتعرف على استجابة قياداتها نحو تطبيق توجهات استراتيجية حديثة من بينها التوجه الاستباقي والتوجه التحليلي وبيان مدى تأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي الضريبي، وسيتم إجابة البحث عن التساؤلات الآتية:

أ- هل هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي؟

ب- ما مستوى استجابة العينة المبحوثة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي والتفوق التنظيمي؟

ت- هل هناك فروق في استجابات العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية؟

٢-٢ أهمية البحث

أ- تتجلى أهمية البحث من أهمية متغيراته المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي والتفوق التنظيمي) والتي تمثل إضافة نظرية إلى المكتبات العربية والمحلية والتي قد تساعد الباحثين في المستقبل على القيام ببحوث أخرى تستمد حداثتها من هذا الموضوع.

ب- يساهم البحث في توفير نقطة انطلاق أولية للهيئة العامة للضرائب نحو تطبيق التوجهات الاستراتيجية ببعديها الاستباقي والتحليلي للنهوض بواقع العمل الضريبي من خلال تحقيقها للتفوق التنظيمي الضريبي.

ت- الافادة من النتائج التي سيتوصل اليها البحث والتي ستساعد الادارة الضريبية بالتعرف على اي بعد من ابعاد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لها والذي له تأثيراً قوياً في تحقيق التفوق التنظيمي لغرض اعطائه الاولوية ولزيادة الاهتمام به.

ث- يستمد البحث اهميته بوصفه تم تطبيقه في أحد اهم القطاعات الرئيسية في البلد ولاسيما الضرائب، والتي تعد شريان اقتصاد البلد ودورها في دعم التنمية.

٢-٣ أهداف البحث

أ- التعرف على مستوى استجابة وإدراك افراد العينة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي التحليلي والتفوق التنظيمي الضريبي في المنظمة المبحوثة.

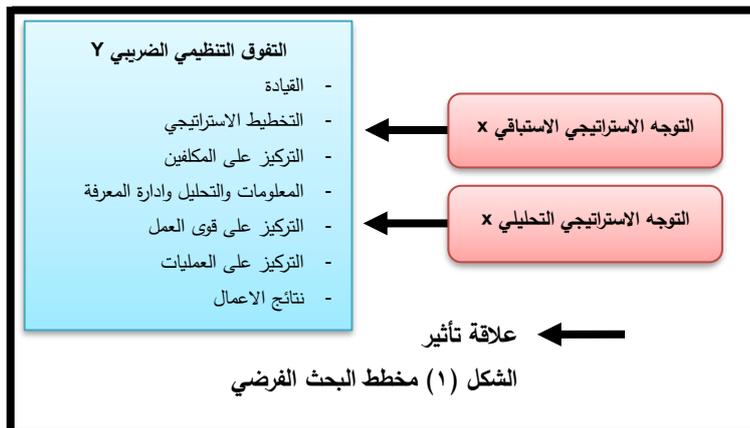
ب- بيان تأثير كل من التوجه الاستباقي والتوجه التحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي.

ت- الكشف عن الفروق في استجابات العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية.

٢-٤ مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي والذي يتضمن علاقة التأثير بين المتغيرات وهي: -
أ- التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي التحليلي بوصفها متغيرات مستقلة (X).

ب- التفوق التنظيمي الضريبي بوصفه متغير معتمد (Y)، والشكل (١) يوضح أنموذج البحث.



٢-٥ فرضيات البحث

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي.
ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي.
ت- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

٢-٦ منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لمتغيراته بوصفه من المناهج الشاملة والتي تهتم بتفسير علاقات التأثير بين المتغيرات لتقدير أهميتها النسبية، ومن ثم استخلاص النتائج باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرزها.

٢-٧ حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: تتمثل بالهيئة العامة للضرائب الكائنة في بغداد.
ب- الحدود البشرية: وتشمل العاملين في المنظمة المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية (م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة).
ت- الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء البحث من (٢٠١٨ / ١١ / ٢٠) إلى (٢٠١٩ / ٧ / ٢٠).

٢-٨ موقع إجراء البحث

تم تطبيق البحث في الهيئة العامة للضرائب التي تعد من المنظمات العريقة في البلد بما تمتلكه من مكانة عالية حيث تأسست الهيئة بتاريخ ٢٧ / ٢ / ١٩٨٢ استناداً إلى قانون وزارة المالية المرقم ٩٢ لسنة ١٩٨١، الهيئة هي احدى تشكيلات وزارة المالية والتي انشأت نتيجة دمج مديرية الدخل العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة العقار وقانون ضريبة العرصات، وسميت الهيئة العامة للضرائب حيث حلت محل المديرتين اعلاه، ويتمثل الهدف الرئيسي للهيئة هو تحقيق الإيرادات التي تساهم في تمويل ميزانية الدولة، فضلاً عن السعي لإيجاد مصادر دخل جديدة، وتوسيع قاعدة الوعاء الضريبي للحد من التهرب الضريبي، بتحقيق التوازن الاقتصادي في ضوء تطبيق مبدأ عدالة ضريبية لكافة المكلفين وتحقيق المساواة في التكاليف الضريبي، والسعي لتعميق ثقافة الالتزام الطوعي للمكلفين من خلال وضع كافة الإمكانيات وأساليب العمل المتطورة لخدمة المواطنين، والالتزام بالتطبيق الأفضل للقوانين الضريبية في جباية المبالغ المتحققة.

٢-٩ عينة البحث

تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية المتمثلة ب(م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة) والبالغ عددها (١١٠) مبحوثاً وهم يشكلون نسبة (٧١%) من اجمالي مجتمع البحث البالغ (١٥٥) شخصاً، ويوضح الجدول (١) وصف عينة البحث.

جدول (١) وصف عينة البحث

الخصائص	التفاصيل	العدد	النسبة المئوية %
التحصيل العلمي	دبلوم فما دون	٢٠	١٨,١
	بكالوريوس	٦١	٥٥,٥
	دبلوم عالي	١١	١٠
	دراسات عليا	١٨	١٦,٤
الموقع الوظيفي	م. مدير عام	١	٠,٩
	مدير قسم	١٥	١٣,٧
	وكيل مدير قسم اول	١٩	١٧,٢
	وكيل مدير قسم ثاني	١٩	١٧,٢
عدد سنوات الخدمة	مسؤول شعبة	٥٦	٥١
	اقل من ٥ سنوات	٢	١,٨
	٥-٩ سنوات	٩	٨,٢
	١٠-١٤ سنة	١٣	١١,٨
	١٥ سنة فأكثر	٨٦	٧٨,٢

يتضح من نتائج الجدول (١) الآتي:

- أ- بلغت أعلى نسبة من افراد العينة الحاصلين على شهادة البكالوريوس وهي ٥٥,٥% بينما اقل نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي والتي بلغت ١٠%.
- ب- اما بالنسبة للموقع الوظيفي فكانت أعلى نسبة ممن هم في موقع مسؤول شعبة والتي بلغت (٥١%)، بينما كانت اقل نسبة ممن هم في موقع م. مدير عام والتي بلغت (٩,٩%).
- ت- أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم عدد سنوات خدمة تقع ضمن الفئة (١٥ سنة فأكثر) وقد بلغت (٧٨,٢%)، بينما اقل نسبة فكانت ضمن الفئة (اقل من ٥ سنوات) وبلغت (١,٨%).

٢-١٠ أداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي للبحث، وصممت فقراتها بالاستفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وتم تكيفها بما ينسجم وهدف البحث، فبعد اطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بالموضوع، قامت بإعداد فقرات الاستبانة، فقد تم وضع (٥) اسئلة لكل توجه وأصبحت بمجموع (١٠) اسئلة. في حين تم صياغة (٥) أسئلة لكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي الضريبي أي بمجموع إجمالي (٣٥) سؤال، وهكذا تكونت الاستبانة من (٤٥) فقرة، صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وعلى التوالي.

٢-١١ اختبار صدق الاستبانة ثباتها

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١١,٣٥٣) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (١,٩٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته. أما قياس ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل (ألفا- كرونباخ) والتي بلغت قيمته (٩٤%) وهي نسبة ممتازة تؤكد اعتماد نتائج الاستبانة بدرجة عالية.

٢-١٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في احتساب (النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار، اختبار t، اختبار F، معامل التحديد R^2 ، اختبار X^2)

٣- التأيير النظري للمتغيرات المبحوثة

٣-١ تعريف التوجه الاستراتيجي

بدايةً لا بد من تناول تعريف للتوجه الاستراتيجي كما وردت في الأدبيات المتخصصة وموضح في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) تعريف التوجه الاستراتيجي من قبل الباحثين

اسم الباحث	التعريف
Zhou et al, 2005 :44	فلسفة المنظمة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذي يؤثر ويتأثر بعملياتها والتي يمكن ان تساعدنا للوصول نحو الأداء الافضل .
Hakala , 2010 : 7	مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الاداء المقصود للمنظمة وقابلة للنمو
ابو طه، ٢٠١٣ : ١٥	أداة تنسيقية تعتمدها الادارة العليا في المنظمات لتفعيل قنوات الاتصال بين مستوياتها المختلفة للاستفادة من مواردها المختلفة في تلبية احتياجات أصحاب المصالح كافة التي تتعامل معهم.
Brady & Aidan, 2017 : 4	الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها داخلياً التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

٣-٢ أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات

لقد اشار كل من (حسن، ٢٠١٢: ٩)، (الدهدار، ٢٠٠٦: ٥٨) و(جندب، ٢٠١٣: ١٥) و(Mardanio, 2015:1) الى ان أهمية التوجه الاستراتيجي تتجلى في:

- ١- تطوير وتحسين الأداء المالي المتميز والكلي عن طريق جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ٢- يساعد على تنمية عادات التفكير في المستقبل الى اين تتجه المنظمة عن طريق تحديد توجهاتها المستقبلية.
- ٣- توحيد وتآلف جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة للمنظمة.

٤- يعد مصدرًا بارزاً في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية.

٥- اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة.

٣-٣ مزايا التوجه الاستراتيجي للمنظمات

يسهم ممارسة التوجه الاستراتيجي بالارتقاء في مستوى فاعلية المنظمة مقارنة مع المنظمات التي ليس لها توجه استراتيجي، ويمكن توضيح الفوائد المتحققة من التوجه الاستراتيجي للمنظمات على النحو الآتي:

١- إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها يساعد في تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة والمستفيدة منها.

٢- يساعد على الفهم العميق للمستجدات البيئية وتأثيراتها على أداء المنظمة.

٣- يساعد على إمتلاك القيادات العليا في المنظمة لتصور وتفكير استراتيجي بعيد المدى يساعدها في حل القضايا الاستراتيجية والمصيرية التي تواجه المنظمة.

٤- التركيز باستمرار على كافة الجوانب الهامة استراتيجياً (مرسي، ٢٠٠٣: ١٦).

٥- يعطي نتائج المقارنة بين المنظمات وعلى أبعاد متفاوتة.

٦- يزيد من القوة التنبؤية للمنظمات في تحديد الأبعاد الاستراتيجية المؤثرة على النتائج التنظيمية

(AKman&Yilmaz,2008:37).

٤-٣ أنماط التوجه الاستراتيجي

لاغراض هذا البحث فقد اعتمدت الباحثة نمطين من أنماط التوجه الاستراتيجي وفقاً لما أورده (Miles&Snow,1978) ويمكن توضيحها كالآتي:

أ- التوجه الاستراتيجي الاستباقي

يشير هذا النمط من التوجهات الاستراتيجية الى السلوك الفعال او المبادرات المتبناة من قبل المنظمة نحو التجديد والابتكار والنمو، اذ يبين مدى قدرة المنظمة واستعدادها للدخول في اسواق جديدة وادخال سلع او خدمات جديدة قبل وصولها الى المنافسين، لذلك فإن هذا النمط يتوجه نحو العمل وقيادة السوق من قبل منظمات رائدة وسباقه من اجل الحصول على ميزة تنافسية قبل اقرانها. ان التوجه الاستراتيجي الاستباقي يساهم في جعل منظمات الاعمال في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة في الاسواق فيعتبر هو المحرك الأول الذي يتم من خلاله ادخال منتجات جديدة في السوق وسحب المنتجات القديمة منه وهذا يدل على استخدام المنظمة لأبحاث السوق (Alammary & Fung,2008:77). من جانب آخر فقد ذكر (Chang, 2002: 80) ان المنظمات التي تتبع اسلوب التوجه الاستباقي تمتلك درجة عالية من الخبرة العملية نتيجة البحوث التي تقوم بها لأنه يعكس البحث المستمر للمنظمة عن الفرص الجديدة وانشاء افكار جديدة بدلاً من الافكار القديمة غير المجدية استراتيجياً.

ب- التوجه الاستراتيجي التحليلي

تكون المنظمات ضمن هذا النمط اكثر رسمية ومركزية من منظمات ذات التوجه الاستباقي، فهي تتصف بتوجهها نحو التحليل وتفضل التركيز على الابحاث قبل اتخاذها اي عمل او قرار، فتكون حذرة اتجاه الفرص وتعمل بجد للحفاظ على السلع والخدمات الحالية التي تؤدي الى اداء عالي الاستقرار، كما ذكر (Abiodun,et.al, 2011: 317) ان اتباع هذا النوع من التوجه يبين قدرة المنظمة على الكشف عن الاسباب الاساسية للمشاكل التي تتعرض لها ووضع الحلول المناسبة والبديلة كوسيلة لحل هذه المشاكل، ويكون ذلك من خلال القدرة على الثبات او الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة والمحافظة على التماسك الداخلي ضمن الاستراتيجية التي تم اعدادها من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Stephen&Mary,2014:64).

٥-٣ تعريف التفوق التنظيمي

لقد وردت عدة تعاريف للتفوق التنظيمي في الأدبيات المتخصصة وسوف نعرض بعضاً منها كما مبين في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) تعريف التفوق التنظيمي من قبل الباحثين

اسم الباحث	التعريف
يوسف، ٢٠٠٥ : ٤	مجموعة سلوكيات ومهارات معرفية وفكرية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة ليصبحوا قادرين على توظيف تلك المعارف والمهارات في مجال عملهم، بما يجعلهم ينجزون إعمالاً تتجاوز فيه الحدود والمعايير التنظيمية مما يعزز من تحقيق أهداف المنظمة لتكون عالية المستوى والأداء
شوقي، ٢٠١٠ : ٥	مدخل اداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة بهدف تنمية وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً وبما يؤدي إلى انشاء أو اضافة قيمة لجميع اصحاب المصلحة.
الهموندي، ٢٠١٣ : ٨٣	قدرات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها القائد الإداري والتي تمكنهم من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والتفوق على المنظمات الاخرى.
Aldhaafri et al,2016:48	ممارسة واستراتيجية، تمكن المنظمات على تحسين وضعها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية ورفع مستوى إدايتها التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

٣-٦ أهمية التفوق التنظيمي

أشار كل من (Bement,2004:4)، (Eygelaar&Uys,2004:34)، (الهموندي، ٢٠١٣:٨٣) إلى أن أهمية التفوق التنظيمي تتجلى بـ:

- ١- السماح للمنظمة بإجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتقدم في أنشطتها.
- ٢- الافادة في إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة الأخرى.
- ٣- المساعدة على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة من خلال التركيز على النتائج.
- ٤- التركيز على توجيه النتائج بما يتلاءم مع رغبات أصحاب المصالح.
- ٥- المساهمة في ادارة العمليات في المنظمة، والعمل على تطوير العاملين فيها، لدورهم في تطوير عملياتها الانتاجية،
- ٦- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات اصحاب المصالح.

٣-٧ مزايا التفوق التنظيمي

هناك مجموعة من المزايا يمكن أن تحصل عليها المنظمات المتفوقة وهي كالآتي: (Leonard&Mcguire,2007:12)

- أ- تساعد على مشاركة العاملين في المستويات كافة للقيام بأعمال المنظمة.
 - ب- يمثل مؤشراً للنجاح المالي للمنظمة لإمكانيتها على الإيفاء بمتطلباتها من الاموال.
 - ت- تحقيق مستويات عالية من الأداء، فهي بذلك تعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.
- كما اشار (Zad etal., 2013:389) بأن التفوق التنظيمي يحقق للمنظمة المزايا الآتية:
- أ- يوفر رؤية واضحة وشاملة للمنظمة عن طبيعة عملياتها ومستوى أداء العاملين فيها.
 - ب- يسهم في تحقيق التناسق والتكامل بين خطط العمل وأوقات تنفيذها.
 - ت- يساعد قادة المنظمات على تحليل نظم العمل ومتابعتها باستمرار.

٣-٨ أبعاد التفوق التنظيمي

اعتمد البحث الحالي على النموذج الذي طرحه (Malcolm Baldrige,1980) في تصنيفه لإبعاد التفوق التنظيمي بوصفها

من الإبعاد التي تتوافق وبيئة عمل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن إمكانية قياسها، ويمكن توضيح هذه الإبعاد بالآتي: -

أ- القيادة

ان التفوق في المنظمات يكون نتيجة القيادة المتميزة وليس نتيجة التكنولوجيا فقط بل نتيجة الاداء القيادي (الفحيلة، ٢٠١٨:٧٨)، لذا تعد القيادة من اهم المعايير لنموذج (مالكوم بالدريج)، كونها المحرك الأساسي للعمليات والأنشطة وأساليب العمل ونظمه التي تدفعه باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، ان نجاح القادة في ممارسة اعمالهم وتأدية ادوارهم والمهام

المناطة لهم، له تأثير كبير في نجاح المنظمة او فشلها ووفقاً للقدرة والاستعدادات التي تمكن القادة من التأثير في الاخرين وتحقيق الاهداف المرسومة. (العامري والغالبى، ٢٠٠٧: ٤٢٤)

ب- التخطيط الاستراتيجي

يشير (Besterfield,2009:70)، إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتسم بالشمول وتنطوي على تفكير عقلائي يحاول بناء نظرة واسعة في جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل المنظمة وأنشطتها، لأغراض المواءمة بين الموارد والإمكانات الداخلية للمنظمة وبين نتائج تقييم البيئة الخارجية لها، من خلال الحد من نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة، فضلا عن القضاء على المخاطر واستثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية (Groff,1983:232).

ت- التركيز على الزبون (المكلفين)

يركز هذا المعيار على اهمية العلاقة بين المنظمة والزبون، والذي يطلق عليه في المنظمة المبحوثة (المكلفين)، إذ أن اغلب نماذج التفوق ركزت على الزبون والعمل على خدمته من خلال فهم احتياجاته وتلبيتها فهي رغبات واجبة التنفيذ من قبل المنظمات، لان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق، ينبغي لها أن توسع في قدرتها على الاستجابة لاحتياجاته وتفعيل دور التغذية المرتجعة في تحقيق رغباته، (Ketter.2002:7). ولغرض تحقيق الإهتمام بالزبون (المكلفين) بمفهومه الحقيقي أصبح من الواجب سعي العاملين في المنظمة كافة الى جعل امثال المكلفين طوعياً، وذلك عن طريق إحكام التعامل معهم بإستخدام علاقات عامة كفوءة وتقوية الاتصال بهم باستمرار، من خلال طرق الاتصال المتعددة المباشرة وغير المباشرة.

(أبو مندبل، ٢٠٠٨: ٨٨)

ث- المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة

يمثل هذا البعد مركز العقل الذي يلائم جميع العمليات و الأهداف الاستراتيجية في المنظمة، (Alsaleh,2016:106) اذ يقوم بتزويد المعلومات الى من هم بحاجة لها في الوقت المناسب مع ضرورة تحديثها باستمرار حيث تشمل هذه المعلومات كل ما يتعلق بتحقيق التفوق، ولاسيما تلك المعلومات المتعلقة بالزبائن وحالة السوق والمنافسين والموردين،(القران وآخرون، ٢٠٠٩ : ٢٢٣)، ونظراً لأهمية المعلومات المتعلقة بالمكلفين في الهيئة العامة للضرائب، فإنها تسعى الى اعتماد اساليب تقنية حديثة في جمع وتحليل المعلومات التي لها دور كبير في مواكبة التطور في مجال العمل الضريبي، اذ تحاول الهيئة الاهتمام بالأجهزة الالكترونية والملاك الذي يعمل بتقنية المعلومات، فضلا عن الانظمة والتطبيقات التي تساعد على مكنة العمل الضريبي ورفع كفاءة اداء الهيئة وتسهيل العمل وخرن الوثائق والحفاظ عليها من التلف والضياع والتلاعب، وتأمل الهيئة مستقبلا عمل نظام الكتروني شامل حيث ان لهذا النظام دور كبير في تسهيل وتخفيف الاجراءات مما يؤدي الى كسب رضا المكلفين، وفي الوقت الحالي يتم حفظ البيانات و تغذية الحاسبات في الهيئة وفروعها بالأنظمة الضريبية وهي (مكلفي الدخل، حجز الاموال، التصاريح الجمركية، المقتنيات، الرقم السري، الامانات، الشركات، الاداري) حيث يتم حفظ البيانات دوريا كل (١٥) يوم وبواقع شهري (١٢) مرة، فضلا عن تحديث الرقم السري في جميع الدوائر الحكومية، كما انها تقوم بأرشفة اصابير ووثائق المكلفين والموظفين ورقياً وكترونياً للمحافظة عليها من التلف والضياع، وتحديثها من خلال تحديث الاوامر الادارية والكتب الرسمية، اذ بلغت عدد الاصابير المؤرشفة (٢٩١٤) لسنة ٢٠١٧، منها (٢٨١٤) اصابة خاصة بالمكلفين و (١٠٠) اصابة خاصة بالموظفين.

ج- التركيز على قوى العمل

أن ما تحققة المنظمات من تقدم ملموس يعود إلى ما تمتلكه مواردها البشرية من معرفة، لذا فإن أحد المحاور الأساسية للتفوق التنظيمي هو التركيز على العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية يكون من خلال، تطوير معارفهم ومهاراتهم وتدريبهم مما يساهم في دعم اهداف المنظمة وغاياتها، فضلا عن كسب ثقتهم (Park,2003:6)، كما ان ما يبني نجاح المنظمة هو ما تمتلكه من قدرة الموارد البشرية على مواجهة المصاعب وحل المشكلات والتعاون، اذ يرتبط نجاح المنظمة وتميزها بنشاطات العاملين في العمل كمجموعات مترابطة ومتماسكة بالإضافة الى تحقيق التفاعل المثمر بين العاملين أنفسهم وبين إدارة المنظمة (Smith, 2005: 4)، وعليه فأن الهيئة تسعى الى تطوير اداء الادارة الضريبية والاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم وعددهم من خلال الاستفادة من الفرص التدريبية داخل البلد وخارجه، اذ ان التدريب خارج البلد له دور مفيد في اعطاء الادارة

الضريبية رؤية أوسع للنظم الضريبية العربية والاجنبية وتفعيل العمل الضريبي في العراق بمستويات عالية، فقد كان عدد الدورات التدريبية خارج البلد وداخله (٧) و(٢٨) على التوالي لسنة ٢٠١٧.

ح- التركيز على العمليات

يتمثل بتصميم العمليات على الشكل الذي يؤدي الى الايفاء بمتطلبات الزبائن ورغباتهم، واعتماد سيطرة فعالة على تحقيقها لمنع المشاكل قبل حدوثها، والمراجعة المستمرة للنتائج لإيجاد طرق لتنظيم العمل و تقليل الروتين، لضمان سرعة الإنجاز في العمل (Badri et al, 2006: 1126)، اذ ان فاعلية العمليات المعتمدة من قبل المنظمة يمكن توضيحها بقدرة المنظمة على التكيف والمرونة بالسرعة الممكنة مع الأحتياجات المتغيرة إعتماًداً على طبيعة استراتيجيتها المنظمة والسوق، فضلاً عن استعمال تقنيات جديدة لأنجاز الأعمال وتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة، (مجيد والزيادات، ٢٠٠٨: ٥٢)، وهذا ما يمثله قيام ادارة الهيئة باعداد التقارير الضريبية التي تغطي جميع انشطتها بوصفها واجهة واضحة وشفافة للهيئة من خلال تسليط الضوء على اهم نشاطاتها وانجازاتها ومقارنتها بالسنوات الماضية ليتم تقديمها الى وزارة المالية ومكتب المفتش العام ومكتب النزاهة وجهات مختلفة اخرى، للاطلاع على اهم نشاطاتها وانجازاتها ومقدار المتحقق من الاهداف المرسومة.

خ- نتائج الاعمال

ان اهتمام المنظمات بنتائج الاعمال يحدد مدى قدرتها في تحقيق التفوق في الاداء فمن اهم متطلبات التفوق فيه هو امتلاك المنظمة نظام للقياس والتقييم الدقيق مبني على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد اسباب الاختلاف في اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة (الرشيد، ٢٠٠٤: ٤٧)، اذ ان النتائج التي تسعى المنظمة للوصول اليها تتمثل بـ(الربحية الجيدة، الحصة السوقية، تزايد حجم ونوعية السلع والخدمات، تقليل الكلف، رضا الزبون، تحقيق سمعة جيدة)، (القحطاني، ٢٠١٠: ١٧-١٨)، (Khanna et al, 2008: 146)، اذ تتمثل نتائج اعمال الهيئة بتحقيق نسب نمو متزايدة في تحصيل ايراداتها الضريبية واهتمام الادارة بمقارنة النتائج مع السنوات السابقة لبيان نقاط القوة والضعف في التنفيذ، فضلا عن مطابقة النتائج بالخطط الموضوعة سلفاً لتعطي رؤية أوسع واشمل على المدى البعيد لتصل من خلالها الى هدفها المنشود باتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة التنفيذ السليم ومعالجة الخلل ان وجد،

٤- تحليل نتائج البحث ومناقشتها

٤-١ تحليل نتائج متغيرات البحث

من خلال إجابات عينة البحث عن كافة فقرات الاستبانة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي التحليلي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٤) الآتي:

أ- حصل التوجه الاستراتيجي التحليلي أهمية كبيرة بالدرجة الأولى حسب رأي الباحثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به أصغر من ذات القيمة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والبالغة (٠,٢٠٧)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٢)، كما حل بعد التوجه الاستباقي بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٢٢)، وبوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٢).

وفي ضوء ما تقدم نجد إن هناك تقارباً كبيراً بين معامل التشتت لبعدي التوجه الاستراتيجي وهذا يدل على ضرورة اهتمام القيادات الادارية في الهيئة العليا بكليهما بشكل أكبر مستقبلاً.

ب- سجل متغير اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي وسطاً حسابياً بلغ (٣,٦٨) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (٣) على مساحة المقياس، مما يعطي ذلك مؤشراً على درجة استجابة مرتفعة الشدة ابداءها الباحثين تجاه هذا المتغير، وان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٧٦٢).

جدول (٤) ترتيب الاهمية لمتغيرات البحث تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
الثاني	٠,٢٢٢	٠.792	3.56	التوجه الاستباقي
الاول	٠,٢٠٧	٠.7٤٢	3.٥٨	التوجه التحليلي
		٠.762	3.68	اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي

٢-٤ اختبار فرضيات البحث

١-٢-٤ اختبار فرضية علاقة التأثير: -

يعرض الجدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الأولى للبحث والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي) وعلى النحو الآتي: -

جدول (٥) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير التوجه الاستراتيجي التحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي

المعاملات				المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	X
دال معنويا	٠,٤٤	٨٤,١٠	٠,٦٦	١,٤١	التوجه الاستباقي
دال معنويا	٠,٦٠	١٦٠,٢٨	٠,٧٧	٠,٨٥	التوجه التحليلي

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١,٨٣) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٢١

أ- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٥) وجود تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في متغير اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٨٤,١٠) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥,١٧) و (٨,٢٤) على التوالي، كما فسر المتغير المستقل (التوجه الاستباقي) ما نسبته (٤٤%) اي ما يقارب نصف اجمالي الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي) وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد التوجه الاستباقي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي كالاتي:

$$\text{التفوق التنظيمي الضريبي} = ١,٤١ + (٠,٦٦) \text{ التوجه الاستراتيجي الاستباقي}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (٠,٦٦) بأن اي زيادة في التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة ايضا في متغير التفوق التنظيمي الضريبي بمقدار (٦٦%)، وبهذا يتم قبول الفرضية الاولى والتي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي".

ب- اشارت نتائج الجدول (٥) الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لبعد للتوجه الاستراتيجي التحليلي في متغير التفوق التنظيمي الضريبي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٦٠,٢٨) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥,١٧) و (٨,٢٤) على التوالي، كما استطاع المتغير المستقل (التوجه التحليلي) ان يفسر ما يقارب الثلثين (٦٠%) من اجمالي التغيرات او الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي) وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير التوجه التحليلي في متغير اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي كالاتي:

$$\text{التفوق التنظيمي الضريبي} = ٠,٨٥ + (٠,٧٧) \text{ التوجه الاستراتيجي التحليلي}$$

وتعني قيمة معامل الانحدار والبالغة (٠,٧٧) أن اي زيادة في التوجه الاستراتيجي التحليلي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة في متغير التفوق التنظيمي الضريبي قدرها (٧٧%). وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي"

٢-٢-٤ اختبار فرضية الفروق

لأجل اختبار الفرضية الثانية للبحث، سيتم استخدام اختبار مربع كاي (X^2) للكشف فيما لو ظهرت هناك فروقات دالة معنوية في استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة مجتمعة وعلى النحو الآتي: -

أ- التحصيل العلمي: - اظهرت نتائج الجدول (٦) عدم وجود فروقات معنوية لمتغير التحصيل العلمي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (١٣,٢٩٦) اصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٣٤,١٦٩) و (٣٩,٩٩٦) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي وكون قيمة Sig والبالغة (٠,٨٦٤) اكبر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (٠,٠٥) و (٠,٠١)، وتشير نتائج عدم وجود فروقات معنوية الى تجانس المستوى التعليمي بين افراد العينة لكون اغلبها حاصلين على شهادة البكالوريوس وان الفئات المتبقية شهدت تقريبا في اعداد التحصيل العلمي للمبحوثين.

ب- الموقع الوظيفي: - اشارت نتائج الجدول (٦) الى عدم وجود فروقات دالة معنوية ايضا لمتغير الموقع الوظيفي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (١١,٧٦٤) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٢٨,٨٤٥) و (٣٤,٢٦٧) ولكلا

مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي وكون قيمة Sig والبالغة (٠,٧٦٠) اكبر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (٠,٠٥) و (٠,٠١).

ت- عدد سنوات الخدمة: - كما تشير نتائج الجدول (٦) الى عدم وجود فروقات دالة معنويًا لمتغير عدد سنوات الخدمة لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحتسبة والبالغة (١٦,٦٤٦) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٢١,٠٢٦) و (٢٨,٢٩٩) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي وكون قيمة Sig والبالغة (٠,١٦٤) أكبر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (٠,٠٥) و (٠,٠١).

جدول (٦) للفروقات بين عينة البحث بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

التحصيل العلمي	الموقع الوظيفي	عدد سنوات الخدمة	المؤشرات
١٣,٢٩٦	١١,٧٦٤	١٦,٦٣٦	قيمة مربع كاي المحسوبة
٢٠	١٦	١٢	درجة الحرية
٠,٨٦٤	٠,٧٦٠	٠,١٦٤	قيمة المعنوية

وبذلك نستنتج رفض الفرضية الثالثة للبحث والتي تنص على "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)".

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

أ- أوضحت نتائج البحث وجود اتفاق وبدرجة عالية جداً من قبل العينة المبحوثة حول فقرات المتغيرين (التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي والتفوق التنظيمي الضريبي).

ب- لقد حقق التوجه الاستراتيجي التحليلي المرتبة الأولى ثم تلاه بعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالمرتبة الثانية والاطيرة.

ت- أظهرت النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة تأثير قوية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي.

ث- تبين إن أعلى نسبة تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي في اجمالي التفوق التنظيمي الضريبي، اذ بلغت النسبة ٦٠% وهي أعلى من التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

ج- بينت النتائج انه لا يوجد فروق في استجابات العينة حول فقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

٢-٥ التوصيات

أ- صياغة توجه ستراتيجي واضح من قبل الادارة العليا في الهيئة ونشره على كافة المستويات الادارية والتنظيمية ويحمل هذا التوجه بين طياته امكانية تحقيق التفوق التنظيمي الضريبي.

ب- إشراك جميع مديري الأقسام ومسؤولي الشعب وأصحاب الخبرة في رسم التوجه الاستراتيجي للهيئة.

ت- ضرورة اجراء مقارنات مرجعية بين الهيئة العامة للضرائب ودوائر الضريبة العالمية بهدف معرفة أهم التطورات العالمية في مجال العمل الضريبي ومعرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق الضريبي، فضلاً عن معرفة الإستراتيجية المتبعة في تلك الدوائر والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال التراسل مع الدوائر الضريبية العالمية الرصينة ومحاولة نقل تجاربها وخبراتها.

ث- التركيز على تطبيق التوجهات الاستباقية لما لها من دور كبير في النهوض بواقع العمل الضريبي وتطويره

٦- المصادر

١-٦ المصادر العربية

١. ابو طه، نهى احمد، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٣.
٢. ابومنديل، محمد عبد الرحمن، "واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨.

٣. جندب، عبد الوهاب احمد علي، "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، ٢٠١٣.
٤. حسن، علاء احمد، "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيونى للصناعات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد ٢٤، ٢٠١٢.
٥. الدهدار، مروان حمودة، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية بحث ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ٢٠٠٦.
٦. الرشيد، صالح بن سليمان، دور المدير العربي في الأبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ٢٠٠٤
٧. شوقي، قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، جامعة المدينة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٢٠١٠.
٨. العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧.
٩. الفحيلة، ابراهيم بن زيد بن حمد، تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلة ٧، العدد ٣، ٢٠١٨.
١٠. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر، " الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال، السعودية، ٢٠١٠.
١١. القزاز، اسماعيل ابراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك، "SIX SIGMA وأساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩.
١٢. مجيد، سوسن شاكر. الزيادات، محمد عواد "الجودة والاعتماد الأكاديمي"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
١٣. مرسي، جمال الدين محمد؛ وادريس، ثابت عبد الرحمن، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٤. الهموندي، وردة عبد الخالق، دور النزاهة الشعوري في تفوق الأداء الجامعي في إطار أساليب اتخاذ القرارات، بحث ميداني لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ٢٠١٣.
١٥. يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥) "اثر تقنية المعلومات والاساس الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه علوم في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل، ٢٠٠٥.

٢-٥ المصادر الأجنبية

16. Abiodun A.J., O. Osibanjo and O. Oyeniyi, (2011), "Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries", Management Science Letters 1 .
17. Akman, Gül, Sen & Yilmaz, Cengiz, (2008), " Innovative Capability, Innovation Strategy And Market Orientation: An Empirical Analysis In Turkish Software Industry", International Journal of Innovation Management Vol. 12, No pp. 69-111.
18. AlAmmary, Jafrah & Fung, Chun Che, (2008), " Knowledge Management Strategic Alignment in the Gulf Cooperation Council Countries", The International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 2 ,pp.75-84.
19. AL-Dhaafri, Hassan Saleh, AL-Swidi, Abdullah Kaid, AL-Ansi, Ali Ali, (2016) " Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, " , International Journal of Business and Management , Vol.11, No.2, p 47- 52 .
20. Alsaleh, Ghadah: Do the standards of the national commission for academic accreditation & assessment (NCAAA) lead to organization excellence: European scientific journal December 2016 edition vol.12, no34 pp: 1857-7881
21. Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, Elizabeth E., Younis, H., Abdulla, M., (2006), "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 23, No. 9.
22. Baldrige, "Performance Excellence Program, Criteria for Performance Excellence and Award Application Forms", 2011., p:6
23. Bement, Jr, A. L. " organizational excellence: the NSF results Agenda", national science of foundation, USA, office of the director, 2004.

24. Besterfield, Dale, "Quality Control", 8th edition, Prentice Hall, U.S.A, 2009
25. Brady, Malcolm & Walsh, Aidan (2017) Setting strategic direction: a top down or bottom up process? , Paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5-11
26. Chang, S.C., N.P. Lin, C.L Wea and C. Sheu (2002). "Aligning manufacturing strategy with business strategy—an empirical study in high-tech industry", International Journal of Technology Management vol. 24.
27. Eygelaar, S.J,D(2004). The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and PERFORMANC Excellence E, Doctoral Dissertation, south Afrikaans University.
28. Groff, Warren, "Strategic Planning for the Third Wave: A paper presented at a Futurists International Meeting", Washington, D. C. Spring, 1983.
29. Hakala, H. Configuring Out Strategic Orientation. ACTA WASAENSIA Business Administration Management Organization, 2010.
30. Ketter, M., "Peter Achieving excellence in the management of human services organizational", printed by bacon company, U. S. A, 2002
31. Khanna, V.K, and Vrat, P., and Sahay, B.S, and Shankar, R., , "TQM Planning ,Design and Implementation", publishing For One World, At Nisha Enterprises, India ,2008.
32. Leonard, Denis & McGuire, Mac (2007) "The Executive Guideto Understanding and Implementing the Baldrige Criteria: Improve Revenue and Create Organizational Excellence", ASQ Quality Press Milwaukee, USA.
33. Lewis, Cynthia ,J. (2011) "A Study of the impact workplace learning function on organizational excellence by Examining The Workplace Learning Practices of Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients", Dissertation Submitted to the Faculty of San Diego State University and the University of San Diego for the Degree "Doctor of Education".
34. Mardanlo ,Lida Safir,(2015)," Considering the Effect of Strategic Orientation on Marketing Capabilities (Bank Mellat Case Study) ", VISI J Akademik, Vol.5 ,pp. 92-99
35. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
36. Park, Dahlgaard, and Dahlgaard, Jens, "In Search of Excellence Past, Present and Future", (2003), prentice Hall, New Delhi, India.
37. Smith, Kevin, (2005), "survey of organizational Excellence, result for Lamar university", UK. (www. Csmint .com/bea- defined, html).
38. Stephen, Ibidunni Ayodotun & Mary ,Ogundana Oyeibisi,(2014)," Antecedents of Business Level Strategies in Nigerian Agro-Based Firms ", Journal of Competitiveness, Vol. ,6 Issue 3.
39. Zad, Hossein, and Sekkeh, Seyed, and Mehdi, Hosseini, and Asadi, Neda, (2013), "A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees", Northern Khorasan province, Vol.10, No.5, PP:382-386.
40. Zhou, K.Z, & Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005a), The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations, Journal of Marketing, Vol. 69: 42–6