ممارسة قيادات الادارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي

بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

Exercise the leadership of the tax administration leaders to drive away the strategic orientation And its relation to organizational excellence

Practical research in the General Authority for Taxes

هبه فائق حسن[١] **Hibaalkhateeb961990@gmail.com**

أ.د. بيداء ستار لفتة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

هدف البحث إلى تقييم ممارسة الادارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي) وطبيعة علاقتها بالتفوق التنظيمي المتمثلة ابعاده بـ(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المكلفين، المعلومات والتحليل وادارة المعرفة، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، نتائج الاعمال) في الهيئة العامة للضرائب، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من افراد العينة في الهيئة العامة للضرائب والبالغ عددها (١١٠) من هم بموقع (م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة) وتم استخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS في احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط، اختبار t) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها:١- كان مستوى استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو ممارسة التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية.٢- توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بينابعاد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: – التوجه الاستراتيجي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي، التخطيط الاستراتيجي، التفوق التنظيمي.

Abstract

The aim of the research is to assess the practice of tax administration to diminish the strategic direction of (proactive, analytical, defensive, response) and the nature of its relationship to organizational excellence represented by (leadership, strategic planning, focus on taxpayers, information and analysis and knowledge management, focus on operations, focus on forces. The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information from the sample members of the General Authority for Taxes (110) who are in the site (m. Second Division Manager, Ms The statistical program (SPSS) was used to calculate (mean, standard deviation, difference coefficient, correlation coefficient, t-test). The research reached a number of conclusions, the most prominent of which were: 1- The level of response of tax administration leaders towards the practice of strategic direction is high. 2. There is a positive and strong correlation between the dimensions of strategic direction and organizational excellence.

Keywords: - Strategic Orientation, Proactive Orientation, Analytical Orientation, Response Orientation, Strategic Planning, Organizational Excellence.

المقدمـــة

لقد اصبح التغيير سمة وظاهرة متكررة في المنظمات، لذلك فأن معظمها تتنافس الان في بيئة تمتاز بالتحديات المستمرة منها العولمة، التغييرات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية والسياسية، فضلاً عن بروز اتجاهات وقضايا جديدة لقوى العمل، مما جعلت ادارة المنظمات لم تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغييرات، ولعل الخيار الحقيقي لمواكبة تلك التغييرات هو سعيها لممارسة التوجه الاستراتيجي متمثلاً بالأبعاد (الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي)، ضماناً للوصول الى النجاح والتفوق التنظيمي، اذ إن الجهود المبذولة من قبل قيادات المنظمات في تطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي ليس بالأمر السهل، فهو يحتاج إلى تنفيذ ممارسات واساليب استراتيجية جديدة ومتنوعة، تتمثل في التركيز على الابداع والابتكار، رسم الخطط التنظيمية الواقعية، رعاية الأفراد العاملين وتلبية احتياجاتهم، وتبني التغيرات الثقافية والتنظيمية، وهذه لها دور كبير في الارتقاء بواقع المنظمات والنهوض بها، وصولاً الى اعلى مراحل التفوق. وبناءً على ما تقدم قام هذا البحث بتسليط الضوء على دراسة مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده لدى الادارة

[١] بحث مستل وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير في الضرائب

العليا في الهيئة العامة للضرائب، اذ من خلاله يمكنها استشراف المستقبل والاعداد له، بصياغة 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. وتحقيقاً لذلك تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني المفاهيم الاساسية للتوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، واختص المبحث الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، أما المبحث الرابع فقد ركز على بيان أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: – منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

لدى مراجعة الباحثة للمنظمة المبحوثة الهيئة العامة للضرائب، واطلاعها على التقارير السنوية لاحظت وجود تراجع لبعض مؤشرات التفوق التنظيمي في عملها الضريبي، اذ ان ممارسة الوسائل الحديثة لتحقيق أعلى العوائد الضريبية، وصولاً منها للتفوق التنظيمي، يكون مرهوناً بما تمتلكه قياداتها الضريبية من رؤية واضحة بالاعتماد على التوجهات الاستراتيجية المناسبة لها، بكونها وسائل حيوية تؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة، لهذا فقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الآتي:

ما طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي؟

ثانياً: اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث في الاتي:

١- يستمد البحث اهميته من حداثة موضوعه ومجال تطبيقه في الخدمة الضريبية لسد الفجوة المعرفية، اذ انه يمثل جهداً مضافاً للجهود السابقة، فضلاً عن افساح المجال للمختصين والباحثين للقيام بالمزيد من البحوث لغرض اغنائه.

٢- يعد البحث محاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في المنظمة المبحوثة الى امتلاك توجه استراتيجي واضح يأخذ بالحسبان الاهتمام بالعاملين والمكلفين بغية تحقيق التفوق في مجال عملها الضريبي.

٣- يكتسب البحث اهميته من اهمية المنظمة المبحوثة والدور الذي تلعبه الضرائب بوصفها أحد اهم مصادر تمويل الخزينة العامة للدولة، وان تطبيق التوجهات الاستراتيجية في مجال عملها الضريبي سيحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

١- تحديد درجة ترتيب واولوية ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

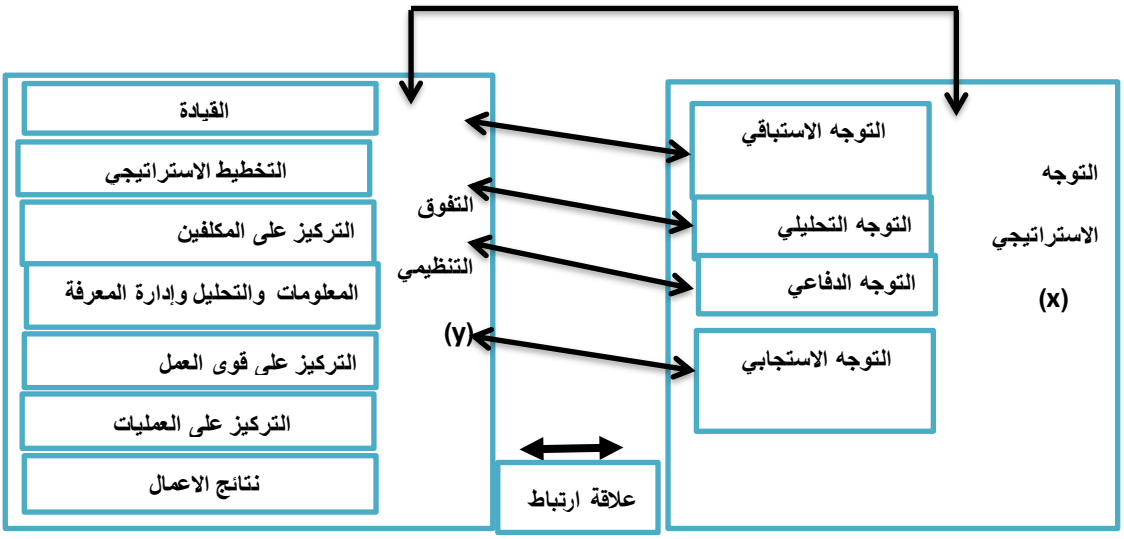
٢- تحديد العلاقة الارتباطية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يتم بناء مخطط البحث الفرضي استكمالاً لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها والشكل (١) يتضمن:

١-المتغير المستقل (X) التوجه الاستراتيجي متمثلاً بـ(التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه الاستجابي) بالاعتماد على نموذج (Miles&Snow،1978).

٢-المتغير المعتمد (y) التفوق التنظيمي متمثلاً بـ(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المكلفين، المعلومات والتحليل وادارة المعرفة،التركيز على قوة العمل،التركيز على العمليات، نتائج الاعمال) بالاعتماد على نموذج (MalcomBaldrige).



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل الفرضية الرئيسة للبحث بـ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي التوجه الاستراتيجي واجمالي التفوق التنظيمي".

وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة اربعة فرضيات فرعية وهي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي واجمالي التفوق التنظيمي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التحليلي واجمالي التفوق التنظيمي.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي واجمالي التفوق التنظيمي.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستجابي واجمالي التفوق التنظيمي.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا ملائماً للبحوث والدراسات التي تصف الظاهرة وبيان طبيعة العلاقة بين متغيراتها، فضلاً عن امكانيته في الجمع بين اكثر من اسلوب بحثي في وقت واحد، متمثلاً بالملاحظة والمقابلات الشخصية والاستبانة بغية الوصول الى المعلومات ومناقشة نتائجها بشكل افضل.

سابعاً: حدود البحث

١- الحدود المكانية: وتتمثل في الهيئة العامة للضرائب في بغداد.

٢- الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء البحث من (١٤/١١/ ٢٠١٨) إلى (٣٠/٧/ ٢٠١٩)

٣- 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).

ثامناً: موقع اجراء البحث

تم تطبيق البحث في الهيئة العامة للضرائب التي تعد من المنظمات العريقة في البلد بما تمتلكه من مكانه عالية حيث تأسست الهيئة بتاريخ ٢٧ / ٢ / ١٩٨٢ استنادا" إلى قانون وزارة المالية المرقم ٩٢ لسنة ١٩٨١، وبقيت الهيئة هي احدي تشكيلات وزارة المالية والتي انشأت نتيجة دمج مديرية الدخل العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة الدخل مع مديرية الواردات العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة العقار وقانون ضريبة العرصات وسميت الهيئة العامة للضرائب حيث حلت محل المديريتين 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، وتحقيق التوازن الاقتصادي في ضوء تطبيق مبدأ عدالة ضريبية لكافة المكلفين وتحقيق المساواة في التكليف 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.

تاسعاً: وصف عينة البحث

اعتمد البحث باختيار العينة الطبقية العشوائية المتمثلة بـ(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 %
النوع الاجتماعي	ذكر	٥٥	٥٠
	انثى	٥٥	٥٠
العمر	اقل من ٢٥ سنة	٢	١،٨
	٢٥-٢٩ سنة	٤	٣،٦
	٣٠-٣٩ سنة	١٣	١١،٨
	٤٠ سنة فأكثر	٩١	٨٢،٧
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
	مسؤول شعبة	٥٦	٥١
التحصيل العلمي	دبلوم فما دون	٢٠	١٨،١
	بكالوريوس	٦١	٥٥،٥
	دبلوم عالي	١١	١٠
	دراسات عليا	١٨	١٦،٤

ويتضح من نتائج الجدول (١) الآتي:

١- تساوت العينة المبحوثة من حيث النوع الاجتماعي فكانت النسبة مناصفة بين الذكور والاناث وقد بلغت ٥٠% لكلا الجنسين في العمل الضريبي.

٢- تصدرت الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر) وبلغت نسبتها ٨٢،٧% بينما اقل فئة عمرية كانت ضمن (اقل من ٢٥ سنة) والتي بلغت نسبتها ١،٨%.

٣- اغلب افراد العينة المبحوثة ضمن الموقع الوظيفي مسؤول شعبة والتي بلغت نسبتها ٥١% في حين كان اقل نسبة لموقع م. مدير عام وبلغت ٠،٩%.

٤- بلغت اعلى نسبة من افراد العينة الحاصلين على شهادة البكالوريوس وهي ٥٥،٥% بينما اقل نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي والتي بلغت ١٠%.

عاشراً: أداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي للبحث، وصممت فقراتها بالاستفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وتم تكييفها بما ينسجم وهدف البحث، فبعد اطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بالموضوع، قامت بإعداد فقرات الاستبانة، فقد تم وضع (٥) اسئلة لكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي وأصبحت بمجموع (٢٠) سؤال.في حين تم صياغة (٥) أسئلة لكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي أي بمجموع إجمالي (٣٥) سؤال، وهكذا تكونت الاستبانة من (٥٥) فقرة، صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وعلى التوالي.

الحادي عشر: اختبار صدق الاستبانة ثباتها

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١١,٣٥٣) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٩٦٢،١) عند مستوى معنوية (٠٥،٠)، 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.

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في احتساب (النسب المئوية، تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط، معامل الاختلاف).

المبحث الثاني: – المفاهيم الأساسية للتوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

اولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي والتعريف

ان مفهوم التوجه الاستراتيجي ظهر في أدبيات الإدارة الاستراتيجية منذ فترات طويلة، من خلال التركيز على أن هنالك معتقدات استراتيجية موضوعية تدعم الإجراءات الاستراتيجية التي تعمل بها المنظمة. ان هذه المعتقدات تهم التفكير الأساسي للمنظمة على متابعة أنشطتها، اذ انه يوضح كيف تعمل المنظمة ؟، وكيف عليها أن تعمل؟ وبالتالي، سوف تسترشد على أساس الاعمال في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية التي يحددها التوجه الاستراتيجي (شكر،٢٠١٤: ٣٢).

ظهرت بدايات فكرة التوجه الاستراتيجي في نظرية Porterالاستراتيجيات العامة (عام ١٩٨٥، ١٩٨٠)، إذ حدد ثلاثة مستويات للتوجهات الاستراتيجية العامة للأعمال هي (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز) التي تمثل توجهاً منهجياً لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Srivastava&Teo، ٢٠٠٧:١٣٩). كما تعود بداية استعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي الى الباحثان (Miles & Snow، ١٩٧٨) عندما قاما بتصنيف التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الى اربعة توجهات (منقبة، مدافعة، محللة، ومستجيبة)، الا ان اول من استعمل هذا المصطلح كاداة لتقييم وقياس الابعاد الرئيسة للاستراتيجية على مستوى الاعمال هو (Venkatraman، ١٩٨٩) في بحثه الذي قام بنشره في مجلة علوم الادارة كان بعنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال: التركيب، الابعاد، والقياس) (جلاب، ٢٠١٣: ٤٣).لذا يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه منهجا محددا تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على ارساء نهج متبع بهدف تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات بالمقارنة مع المنظمات الاخرى (جندب، ٢٠١٣:١٧)، كما عرفه (الزريقات، ٢٠١٢: ٢٨٦)،بانه عملية اكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد منظمات الإعمال في التحقق من مستقبلها والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، واضاف (أبو طه،13:2013) انه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.

ثانياً: اهداف التوجه الاستراتيجي

اشار (العيساوي وآخرون،٢٠١٢: ٢٣٠) الى أن التوجه الاستراتيجي عملية منظمة ومدروسة وهادفة تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل بالآتي:

١ – امكانية المنظمات من وضع الاهداف التي من خلالها يتم تحديد الغرض الرئيسي لوجودها.

٢ – الاعتماد على تلك الاهداف في وصف ما يمكن ان تنجزه المنظمة للوصول الى المستقبل.

٣ – تتميز المنظمة عن غيرها من خلال ما تقوم بتحديده من اهداف وما يمكن ان تحققه من تنافس في المستقبل

٤ – رسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة من خلال ما يتضمن من نشاطات وفعاليات ووسائل مناسبة.

٥– تحديد المجال الذي يمكن ان تمارس فيه المنظمة نشاطها مع ضمان استمرارها وبقائها.

٤– دراسة واقع المنظمة وتحليله من اجل الحفاظ عليها من المخاطر الي قد تتعرض لها والدخول في بيئة يصعب عليها التفاعل معها.

ثالثاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي

بهدف الحصول على توجهات استراتيجية حديثة لابد من التعرف على اهم ابعاد التوجه الاستراتيجي والعمل على تطبيقها وقد تم الاعتماد على نموذج (Miles&Snow،1978:20-23) في تحديد تلك الابعاد بما يتلاءم مع متطلبات البحث، وهي كالآتي:

١ – التوجه الاستباقي

يعد سلوكاً فعالاً تنتهجه المنظمة والذي يمثل المكون الرئيس للابتكار والتجديد والمبادرات المتبناة من المنظمة، كما يوضح الفرص الحالية المتاحة لها مما يجعلها تميل إلى البحث عن فرص جديدة والاستجابة للتغيرات المحتملة في بيئتها، (Joachim،etal..2011:317). كما يبين (Dess، ٢٠٠١: ٤٣٣) كيف تتفاعل المنظمة مع التغيرات الطارئة التي قد

تحدث، اي ان الاستباقية هي رد فعل المنظمة كتصرف اولي عند حدوث تغيرات من خلال اعتمادها على اسلوب المبادرة للتأثير في أداء المنظمة.

٢ – التوجه التحليلي

هو عبارة عن عملية تنظيمية تعكس القدرة المعرفية للمنظمة، فهي تساعد في جمع وتحليل الانشطة الادارية والعمليات التي لها دور كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وان عملية الجمع والتحليل لها اهمية كبيرة واثر ايجابي على أداء المنظمات (Jalali،2012:42).كما ذكر (Abiodun، ٢٠١١: ٣١٧) ان اتباع هذا النوع من التوجه يبين قدرة المنظمة على الكشف عن الاسباب الاساسية للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المناسبة لها، والبديلة كوسيلة لمعالجة هذه المشاكل، ويكون ذلك من خلال المحافظة على التماسك الداخلي ضمن الاستراتيجية التي تم اعدادها من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

٣ – التوجه الدفاعي

تتميز المنظمات التي تمارس هذا النوع من التوجهات بالتركيز على الكفاءة والجودة وتخفيض التكاليف والمحافظة على مستواها من خلال المحافظة على التكاليف الفعالة والكفاءة التي تطبقها بدلاً من تطوير قدراتها والدخول في افكار جديدة قد تزيد من التهديدات وتقلل الفرص، اي هو الحد من القدرة على التكيف (Oktemgil& Greenly، ١٩٩٧: ٤٤٥). كما اشار (Abareshi،etal.،2011:525) الى ان الاسلوب الدفاعي لمنظمات الإعمال يعكس دفاعها عن منتجاتها عن طريق الاسلوب التكنولوجي الذي تتبعه والعلامات التجارية وتصورات الزبائن، كما وتستعمل هذه المنظمات استراتيجيات معينة للدفاع عن التكنولوجيا الأساسية لها وأسواق منتجاتها وذلك من خلال استعمال تقنيات تقليل الكلفة، فضلاً عن تحقيق الكفاءة التشغيلية في العمل.

٤ – التوجه الاستجابي

تتصف المنظمات التي تتبع هذا الاسلوب بالأداء العالي وذلك لكونها سريعة الاستجابة الى التغيرات التي تحدث في السوق وطلبات الزبائن (Jalali،2012:42)). اذ يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس على الفعل ذاته، (المجالي،٢٠١٢:١٧)، حيث يتم ممارسة هذا النوع من التوجهات الاستراتيجية في المنظمات التي لا تتبع نمط ثابت في السلوك التأقلمي، فأن الاستدامة تؤدي الى اداء فرضي لديها، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها، الا ان المنظمات التفاعلية تخلو من اليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها وفي بعض الحالات قد تكون المنظمة المستجيبة عدوانية او قد تكون خاملة في حالات اخرى، (moore،2002:46).

رابعاً: مفهوم التفوق التنظيمي والتعريف

استخدمت كلمة التفوق للوهلة الاولى في مدينة اثينا القديمة عندما أطلق هذا المصطلح على رجال الدين واصحاب الشأن، اتبعه اعلان الفيلسوف الكلاسيكي اليوناني (افلاطون) قبل ألفي سنة بضرورة الاهتمام بالمتفوقين والسعي من اجل تنمية معرفتهم، وانتشر هذا المصطلح بعد ذلك في اغلب المدن الاوربية القديمة، كما تعود جذور مصطلح التفوق التنظيمي إلى نظرية الإدارة العلمية، ونظرية النظم، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وما تبع ذلك من موجات الفكر الإداري والتنظيمي (المعايطة واخرون،٢٠٠٠: ١٤). كما أن أول ظهور لمفهوم التفوق التنظيمي بشكل موضوعي وصريح كان في سنة (١٩٨٢م) عندما نشر كل من ((Peters &(Waterman) موضوع بعنوان (البحث عن التفوق In search Excellence) والذي كان يعتمد على مجموعة من المهارات الفنية والقيم المشتركة. (Tee،2003:27)، اما التفوق اصطلاحاً فقد عرف على انه مجموعة العمليات التي تسعى الى تحقيق الكفاءة في العمل وبناء القدرات والتي تتوافق مع تغيرات البيئة، (Albecht،2004:10). لذا فهو مفهوم كلي وشمولي لا يمكن تجزئته، حيث لا يجوز تصور ان اي منظمة متفوقة في مجال معين دون اخر، لذلك فأن من ابرز سماته هو التوازن والتشابك في قطاعات المنظمة المختلفة، (حسين، ٢٠٠٧: ٣٩). ويمكن تعريف التفوق التنظيمي بانهسلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة والتي تؤدي الى انجاز الاعمال بشكل يتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه المنافسون كماً ونوعاً من منتجات أو خدمات تتسم بالحداثة والإبداع والأصالة والتميز، (فرج، ٢٠٠٩: ٦٠)، وعرفه (Brown&Harvey،2006:4) انه مجمل الممارسات التي تتبعها إدارة المنظمة لتحاول من خلالها تحقيق أجواء فاعلة تؤدي إلى شعور أعضائها بالانتماء والمسؤولية

والبلوغ إلى المستوى الأفضل. كما يعرف على انه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٠).

خامساً: اهداف التفوق التنظيمي

أن التفوق التنظيمي يسعى إلى تحقيق الأهداف الأتية(D'souza&Sequeira،2011:121)، (صليحة وأوسرير،٢٠١١: ١٠):

١- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في ظل البيئة المحلية، والسوق العالمي من خلال جعل ممارسات الادارة موجهه نحو المستقبل.

٢- الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على المستوى التنظيمي.

٣- التغيير والتطوير، والتحسين المستمر لإدارة المنظمة.

٤- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة وبما يحقق الجودة والكفاءة لها.

٥- تحسين وتطوير مشاركة واندماج العاملين داخل المنظمة، من خلال الاهتمام بإدارة فرق العمل لزيادة المشاركة في تحقيق نجاح المشاريع المستقبلية للمنظمة.

٦- التركيز الموجه نحو الزبون من خلال إرضاء الزبون واضافة قيمة للزبون.

٧- استثارة التفكير الإبداعي والابتكاري في كل مستويات المنظمة لاستثمار المعرفة المتراكمة وتسهيل اساليب التعلم التنظيمي.

٨- مؤشر للنجاح المالي مع الالتزام الكامل في تنفيذ وربط الموارد مع الأهداف التنظيمية.

سادساً: ابعاد التفوق التنظيمي

تم اعتماد البحث الحالي على النموذج الأمريكي (Malcolm Baldrige) في تحديده لإبعاد التفوق التنظيمي وهي على النحو الآتي:

١ - القيادة

تعد القيادة من اهم الابعاد لنموذج مالكوم بالدريج كونها المحرك الأساسي للعمليات والأنشطة وأساليب العمل ونظمه التي تدفعه باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، اذ ان نجاح القادة في ممارسة اعمالهم وتأدية ادوارهم والمهام المناطة لهم له أثر كبير في نجاح المنظمة او فشلها ووفقاً للقدرات والاستعدادات التي تمكن القادة من التأثير في الاخرين وتحقيق الاهداف المرسومة، (العامري والغالبي، ٢٠٠٧: ٤٢٤). فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق في ادائها، يجب ان يكون لدى قادتها رؤية مستقبلية وقيم يلتزمون بها عند تعاملهم مع جميع الاطراف التي لها علاقة بالمنظمة ويعملون على نشرها في جميع أنحاءها، كما يجب عليه ان يوفر بيئة عمل مولدة للإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على ذلك، والاعتراف بإبداعاتهم وابتكاراتهم وتشجيعهم على الالتزام بالتحسين المستمر في الأداء والوصول الى الجودة المثلى، كما ويجب عليه ان يحفز العاملين على المشاركة في التعلم التنظيمي لتعزيز مهاراتهم. (عبد الله وآخرون، ٢٠١٣: ١٨).

٢ - التخطيط الاستراتيجي

يختبر هذا البعد قدرة المنظمة في الاعتماد على الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية وتعديلها ان استوجب الامر، لكي تتناسب مع متطلبات الزبون، وان من اهم متطلبات تطويرها هو جمع البيانات والمعلومات وتحليل العناصر الاساسية الضرورية لنجاح المنظمة والتي من أهمها، (تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد الفرص والتهديدات، التنبؤ المبكر بالمخاطر، والتحولات الرئيسة في التكنلوجيا، الاستدامة التنظيمية، تحديد حاجة المنظمة من الموارد والقوى العاملة المؤهلة لذلك). كما يشير الى كيفية تنفيذ الاستراتيجية التي تبين قدرة المنظمة على تحويل اهدافها الاستراتيجية الى خطط عمل طويلة وقصيرة الأمد وقياس نسب التقدم فيها واستخدام مقاييس معينة رئيسة للأداء لقياس نسب الإنجاز عن طريق مقارنة الأداء المتحقق لسنوات سابقة مع أداء منظمات مماثلة لها ليتم التعرف على الفجوة الحاصلة في الأداء والعمل على معالجته في الخطط المستقبلية (عبد الله وآخرون، ٢٠١٣: ٢٠).

٣ - التركيز على الزبون (المكلفين)

يركز هذا البعد على اهمية العلاقة بين المنظمة والزبون المتمثل بالمكلف في المنظمة المبحوثة حيث يجب الاستماع لصوتهم والاصغاء لهم عن طريق التحاور معهم لمعرفة الخصائص المهمة التي تؤثر على حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم

عن الخدمات المقدمة لهم سواء الحالية ام المستقبلية والتعرف على درجه رضاهم عنها أو استياؤهم، حيث يتم الوصول الى صوت الزبون بطرق متعدة تتبعها المنظمة منها الاستبيانات والمقابلات الشخصية معهم، ويتم الاستفادة من هذه المعلومات في التعرف على كيفية استثمارها وادارتها بكفاءة عالية بعد ذلك يتم نشرها بين الأقسام والوحدات التنظيمية للأخذ بها وتوفير فرص التحسين والابتكار والتطوير في عرض الخدمات، وتوطيد العلاقة مع الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم وارتباطهم.(هاشم،٢٠١٤: ٦٩)، كما يشمل مفهوم الاهتمام بالزبون تحليل الشكاوى المقدمة من قبلهم واستيعابها، ومعرفة أسباب المشاكل التي يعانون منها، والحصول على التغذية المرتجعة، فضلاً عن ضرورة إقامة علاقات جيدة معهم،(Hui&Chuan، ٢٠٠٢: ٥٣).

٤ – المعلومات والتحليل وادارة المعرفة

يعد هذا البعد ركيزة أساسية من ركائز الابعاد السبعة حيث يركز على مدى استخدام المعلومات في المنظمة وطرق استقبالها من مصادرها الداخلية والخارجية وتداولها، وطرق تنظيمها وتحديثها، كما يشير إلى الأسلوب المتبع في تحليل المشكلات التي قد تواجه جودة المنظمة وتفوقها، والاسس المتبعة في ترتيب مشكلاتها من حيث أولوية التعامل معها، والخطط الموضوعة من قبل المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التغذية المرتجعة والمعلومات في هذا المجال (باشيوة و البرواري، ٢٠٠٩:١١٨). فضلاً عن قيام إدارة المنظمة باستخدام فعال لهذه البيانات والمعلومات التي تم تحليلها لدعم كافة الانشطة والعمليات الاساسية في المنظمة، (النجار وجواد،٢٠١٠: ٦٣).

٥ – التركيز على قوى العمل

يعد أحد الابعاد الاساسية للتفوق التنظيمي، اذ يركز على كيفية قيام المنظمة بإدارة وتطوير القوى العاملة ودمجهم للحصول على مستوى عالي من الاداء يضمن التزام العاملين برؤية المنظمة وقيمها ورسالتها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، مما يؤدي الى دعم الأداء العالي واندماج العاملين وتأثيره الايجابي في أداء المنظمة ككل، (عبد الله وآخرون، ٢٠١٣: ٢١). ويجب على المنظمات المتفوقة أن تدرك أهمية تفعيل القوة الذهنية لمواردها البشرية، لكي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، لأن توفير الرفاهية الجسدية والذهنية للعاملين يقود الى كسب ثقتهم بالمنظمة وإدارتها والعمل كعائلة واحدة لإنجاح اعمالها (Hui&Chuan، ٢٠٠٢: ٥٤–٥٥). وتعد الموارد البشرية مصدر من مصادر الثروة في اية منظمة وأغلى أصولها، اذ تتألف من الخصائص المتمثلة بـ (القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات) التي تعد هذه التركيبة من أهم موارد المنظمة. (شوقي،٢٠١٠:٧).

٦ – التركيز على العمليات

يركز هذا البعد على تصميم العمليات بالشكل الذي يؤدي بالإيفاء بمتطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، واعتماد سيطرة فعالة على تحقيقها لمنع حدوث الاخطاء في أثناء تنفيذها وتحسين اداءها بشكل مستمر وتوفير المرونة والسرعة اللازمة في العمل لتحقيق ذلك، والتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة، وتوثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم في سجلات تعد خصيصاً لهذا الغرض، (القزاز وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٢٤).واشار(النقار، ٢٠٠٨: ١٥٨) الى ان عمليات المنظمة ماهي الا ارتباط بين النشاطات والأهداف بغية تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد، سواء كان داخل المنظمة أم خارجها.

٧ – نتائج الاعمال

يركز هذا البعد على نتائج اعمال المنظمة من ناحية درجة رضا الزبون، ورضا العاملين، وجودة الخدمة المقدمة أو المنتج، والأثر على الاقتصاد والمجتمع (الدراكة، ٢٠٠٨:٢٧٤). اذ 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 فى اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسة والفرعية في المنظمة (الرشيد،٢٠٠٤: ٤٧).

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

أولا: تحليل نتائج البحث لمتغير التوجه الاستراتيجي

لغرض تقييم استجابات العينة لممارسة أبعاد التوجه الاستراتيجي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٢) الآتي: – ١– حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣,٥٣) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) على مساحة المقياس، وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٥٧٤) مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة مرتفعة بشكل بسيط أبداها المبحوثين تجاه كافة أبعاد متغير التوجه الاستراتيجي، ٢– حصل بعد التوجه الدفاعي على ممارسة من قبل قيادات الادارة الضريبية وبالدرجة الاولىحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الاخرى والبالغة (٠,١٩٧)، وبوسط حسابي بلغ(٣,٣٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦٩)، ٣– جاء ممارسة بعد التوجه الاستجابي بالدرجة الثانية فقد بلغ معامل الاختلاف له (٠,٢٠٤)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٧)، ٤– جاء ممارسة بعد التوجه التحليلي بالدرجة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٠٧) وبوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٢).٤ –واخيراً جاء بعد التوجه الاستباقي بالدرجة الرابعة والأخيرة بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٢٢)، وبوسط حسابي بلغ(٣,٥٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٢)،وفي ضوء ما تقدم نجد إن هناك تقاربا كبيرا بين معامل التشتت لكافة أبعاد التوجه الاستراتيجي، وهذا يدل على ضرورة اهتمام القيادات الضريبية وتركيزها على ممارسة ابعاد التوجه الاستراتيجي وخصوصا التوجه الاستباقي والتوجه التحليلي بشكل اكبر مستقبلا.

جدول (٢) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي تبعا لمعامل الاختلاف

أبعادمتغير التوجه الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
التوجه الاستباقي	3.56	٠,٧٩٢	٠,٢٢٢	الرابع
التوجه التحليلي	3.٥٨	٠,٧٤٢	٠,٢٠٧	الثالث
التوجه الدفاعي	3.38	٠,٦٦٩	٠,١٩٧	الاول
التوجه الاستجابي	3.٦١	٠,٧٣٧	٠,٢٠٤	الثاني
الإجمالي	3.5٣	٠,٥٧٤		

ثانياً: تحليل نتائج البحث لمتغير التفوق التنظيمي

لغرض تقييم مستوى إجابات عينة البحث عن كافة أبعاد متغير التفوق التنظيمي، اظهر الجدول (٢) الآتي: – ١– إن متغير التفوق التنظيمي قد سجل وسطا حسابيا عاما بلغ (٣,٦٨) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٧٦٢) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة أبدتها القيادات الضريبية تجاه كافة أبعاد هذا المتغير.

٢–إكتسب بعد نتائج الاعمال أهمية بالغة فقد جاء بالدرجة الأولى حسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والتي بلغت(٠,١٧٩)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٣).٣– جاء بعد التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٠٨) وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٣)، ٤– حصل بعد التركيز على العمليات على الدرجة الثالثة بمعامل اختلاف قدره (٠,٢٢٣)وبوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وبانحراف معياري بلغ(٠,٨٠٦)، ٥– حل بعد المعلومات والتحليل وادارة المعرفة بالدرجة الرابعة بمعامل اختلاف قدره (٠,٢٣١) وبوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وبانحراف معياري بلغ(٠,٨٣٤)،٦– حصل بعد التركيز على المكلفين على الدرجة الخامسة بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٣٩) وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٨)، ٧–كما جاء بعد القيادة بالدرجة السادسة بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٥١)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١٥)، ٨– واخيرا جاء بعد التركيز على قوى العمل بالدرجة السابعة والاخيرة بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩٧) وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٧٧)،علما إن هناك تقاربا كبيرا بين معامل الاختلاف لكافة الأبعاد وهذا يعكس مدى الانسجام والتقارب في تطبيق تلك الأبعاد مجتمعة في الهيئة العامة للضرائب، بينما يتوجب على الهيئة اعادة النظر من اجل جعل الابعاد (التركيز على قوة العمل، القيادة، التركيز على المكلفين) بالصورة المثلى اكثر مستقبلا.

جدول (٣) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير التفوق التنظيمي تبعا لمعامل الاختلاف

أبعاد متغير التفوق التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
القيادة	3.65	٠,٩١٥	٠,٢٥١	السادس

التخطيط الاستراتيجي	3.66	٠,٧٦٣	٠,٢٠٨	الثاني
التركيز على المكلفين	3.66	٠,٨٧٨	٠,٢٣٩	الخامس
المعلومات والتحليل وادارة المعرفة	3.61	٠,٨٣٤	٠,٢٣١	الرابع
التركيز على قوى العمل	3.63	١,٠٧٧	٠,٢٩٧	السابع
التركيز على العمليات	3.61	٠,٨٠٦	٠,٢٢٣	الثالث
نتائج الاعمال	3.88	٠,٦٩٣	٠,١٧٩	الاول
الاجمالي	3.6825	٠,٧٦٢		

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١- اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أجمالي ابعاد التوجه الاستراتيجي واجمالي ابعاد التفوق التنظيمي) يعرض نتائج الجدول (٤) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وعلى النحو الآتي: -

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

Y	X ابعاد التوجه الاستراتيجي	معامل ارتباط سبيرمان (r)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	قيمة المعنوية	مستوى المعنوية	الدلالة
التفوق التنظيمي	التوجه الاستباقي	**٠,٦٥٦	٩,٠٣٢	١,٩٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٥	دال معنويا
				٢,٦٢٥		٠,٠١	
	التوجه التحليلي	**٠,٧٣٩	١١,٣٩٩	١,٩٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٥	دال معنويا
				٢,٦٢٥		٠,٠١	
	التوجه الدفاعي	**٠,٣١٢	٣,٤١٢	١,٩٨٣	٠,٠٠١	٠,٠٥	دال معنويا
				٢,٦٢٥		٠,٠١	
	التوجه الاستجابي	**٠,٧١٩	١٠,٧٥١	١,٩٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٥	دال معنويا
				٢,٦٢٥		٠,٠١	
	اجمالي التوجه الاستراتيجي	**٠,٧٧٩	١٢,٩١١	١,٩٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٥	دال معنويا
				٢,٦٢٥		٠,٠١	

(*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

(**) تأثير معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١.

اظهرت نتائج الجدول (٤) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي متغير التوجه الاستراتيجي ومتغير التفوق التنظيمي، قد بلغت (٠,٧٧٩) وهي قيمة موجبة تعكس وجود علاقة طردية الاتجاه دالة معنويا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) نظرا لكون قيمة (T) المحتسبة لها والبالغة (١٢,٩١١) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (١,٩٨٣) و (٢,٦٢٥) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١)، وتفسير هذه النتيجة يشير الى ان الاهتمام بأبعاد التوجه الاستراتيجي كافة وتنميتها بمجملها في الهيئة العامة للضرائب سيؤدي الى الارتقاء بأداء الهيئة ويجعلها متفوقة تنظيميا.

٢-اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اشارت نتائج الجدول (٤) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي متغير التوجه الاستراتيجي بعد التوجه الاستباقي ومتغير التفوق التنظيمي قد بلغت (٠,٦٥٦) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة لها والبالغة (٩,٠٣٢) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٩٨٣) و (٢,٦٢٥) عند ذات مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، وتعني هذه النتيجة انه كلما ارتقى التوجه الاستباقي في الهيئة العامة للضرائب فان ذلك سيسهم في ارتقاء تفوقها التنظيمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي واجمالي التفوق التنظيمي ".

ب- بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين التوجه التحليلي ومتغير التفوق التنظيمي (٠,٧٣٩) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة والبالغة (١١,٣٩٩) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٩٨٣) و (٢,٦٢٥) على التوالي، وتفسير هذه النتيجة هو ان تطور التفوق التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب مرهون بتطور التوجه التحليلي فيها نحو الافضل، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التحليلي واجمالي التفوق التنظيمي ".

ت- كما بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين التوجه الدفاعي ومتغير التفوق التنظيمي (٠,٣١٢) وفقا للجدول (٤) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة والبالغة (٣,٤١٢) اكبر من نظيرتها الجدولية والمساوية الى (١,٩٨٣) و (٢,٦٢٥) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، وذلك يبين بأن الارتقاء بالتوجه الدفاعي سيجعل من الهيئة العامة للضرائب متفوقة تنظيميا، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي واجمالي التفوق التنظيمي ".

ث- اظهرت نتائج الجدول (٤) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين التوجه الاستجابي ومتغير التفوق التنظيمي قد بلغت (٠,٧١٩) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه لها الة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة (T) المحتسبة والبالغة (١٠,٧٥١) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٩٨٣) و (٢,٦٢٥) على التوالي، وتعكس هذه النتيجة ان الاهتمام بالتوجه الاستجابي في الهيئة العامة للضرائب سيمكنها من التفوق التنظيمي، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستجابي واجمالي التفوق التنظيمي ".

وفي ضوء ما تقدم ونتيجة لقبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسة للبحث (اي قبول ما نسبته ١٠٠% من الفرضية الرئيسة) تستنتج قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي التوجه الاستراتيجي واجمالي التفوق التنظيمي ".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١- بينت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاق من قبل العينة المبحوثة وبدرجة عالية جداً حول فقرات كل من المتغيرين (التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

٢- اظهرت نتائج التقييم الى ان مستوى ممارسة القيادات المبحوثة لبعد التوجه الدفاعي جاء بالمرتبة الأولى ثم جاء بعده التوجه الاستجابي بالمرتبة الثانية، أما بالمرتبة الثالثة فكان بعد التوجه التحليلي، في حين جاء بعد التوجه الاستباقي بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة.

٣- تصدر بعد نتائج الاعمال في المرتبة الاولى من ابعاد التفوق التنظيمي، وذلك نتيجة لكوننتائج اعمال الهيئة تحقق نسب نمو متزايدة في تحصيل ايراداتها الضريبية سنوياً، يليه بعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية، اذ تتابع ادارة الهيئة خططها ونسب انجازها للأنشطة المختلفة وتعمل على تنفيذها بنسب انجاز عالية، ثم جاء بعد التركيز على العمليات بالمرتبة الثالثة وذلك لقيام ادارة الهيئة بإعداد تقارير سنوية عن نشاطاتها الضريبية ومقارنتها بنشاطات سنوات سابقة تحقيقاً للتفوق، وحصل بعد المعلومات والتحليل وادارة المعرفة على المرتبة الرابعة، الذي يبين ضرورة قيام ادارة الهيئة باستخدام الاساليب الالكترونية للحصول على المعلومات اللازمة في عملها الضريبي، وجاء بعد التركيز على المكلفين بالمرتبة الخامسة باعتبارها المكون الرئيسي للهيئة، وبعد القيادة بالمرتبة السادسة، وهذه النتيجة تنبع من عمل القيادة في الهيئة لتوفير الوسائل اللازمة لتطبيق السياسات واللوائح الضريبية بالشكل السليم من خلال منح الصلاحيات للمدراء، واخيرا جاء بعد التركيز على قوى العمل بالمرتبة السابعة والاخيرة، وذلك يشير الى ان هناك حرصا من قبل ادارة الهيئة على احترام آراء ومقترحات العاملين وتقدير جهودهم لبناء الثقة والامان مما يسهم في تحقيق التفوق التنظيمي، الا ان ذلك الحرص ليس بدرجة مرتفعة.

٤- وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين اجمالي التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وكانت اقوى تلك العلاقات الارتباطية هي بين بعد التوجه التحليلي والتفوق التنظيمي.

٥- تبين هناك تبايناً بين الايرادات المخططة والايرادات المتحققة، اذ يتم وضعها من قبل وزارة المالية وقسم التخطيط في الهيئة ولا يتم الاخذ بالمتغيرات التي تتأثر بها الضريبة ومنها عدد الشركات غير المسجلة وغير المتحاسبة ويتم تحديد الايراد المخطط وفقاً للتنبؤ بحجم الايرادات والتي تكون غالباً منخفضة.

ثانياً: التوصيات

١- يتوجب على القيادات الضريبية الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال التوجه الاستراتيجي ومحاولة الافادة منها للتفوق بمستوى ادائها.

٢- نوصي بالتركيز على الاهتمام بأبعاد التفوق التنظيمي ولاسيما بعد التركيز على قوى العمل، مما يجعل الادارة العليا تملك تصورا واضحا في اتخاذ القرارات الصائبة في كافة العمليات المتعلقة به.

٣- نوصي بإدخال تقنيات وبرامج متطورة في مجال تقديم الخدمات للمكلفين لما لها من دور في النهوض بالعمل الضريبي.

المصادر

١- ابو طه، نهى احمد، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٣.

٢- الدرادكة، مأمون سليمان،" ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء "، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، ٢٠٠٨.

٣- الرشيد، صالح بن سليمان، دور المدير العربي في الأبداع والتميز، شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ٢٠٠٤

٤- الزريقات، خالد خلف سالم، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31))، ٢٠١٢.

٥- السعودي، موسى احمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٤ العدد ٣، ٢٠٠٨.

٦- العامري، صالح مهدي. الغالبي، طاهر محسن "الإدارة والأعمال "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧.

٧- العيساوي، محمد حسين، والعارضي، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، "الادارة الاستراتيجية المستدامة/مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، ٢٠١٢.

٨- 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.

٩- المجالي، محمد كايد محمد،" أثر أنماط التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن "، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢.

١٠-النقار، عبد الله حكمت، تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة – دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٨.

١١-باشيوة، لحسن عبد الله والبرواري، نزار، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية – دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد الثالث،٢٠٠٩.

١٢-جلاب، احسان دهش، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات المتعلمة في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية،٢٠١٣.

١٣-جندب، عبد الوهاب احمد علي، "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

١٤-حسين، سعد مهدي، أثر رأس المال البشري وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٧.

١٥-شكر، الحمزة فاضل عباس، التسويق المغناطيسي متغيراً وسيطاً بين التوجه الاستراتيجي وولاء الزبون – دراسة تحليلية لآراء عينة من اصحاب المجمعات التجارية في مدينة النجف الاشرف، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، ٢٠١٤

١٦-شوقي، قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، جامعة المدية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،٢٠١٠.

١٧-صليحة، بوذريع، أوسرير، منور (٢٠١١) "راس المال الفكري وأثرة على الأبداع والتفوق المؤسسي في ظل أمتلاك ميزة تنافسية مستدامة "، جامعة الشلف، الملتقى الدولي الخامس: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الأقتصاديات الحديثة يومي ١٣و١٤ ديسمبر،٢٠١١.

١٨-عبدالله، انيس احمد، محل، سامي ذياب، احمد، فارسغانم،" التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام " مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢٨،٢٠١٣.

١٩-فرج، وليد علاء، (2009)، "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز"، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة. رسالة ماجستير. كلية تقنية المعلومات. هيئة التعليم التقني. بغداد.

٢٠-معايطة. خليل عبد الرحمن واليواليز. محمد عبد السلام، الموهبة والتفوق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

٢١-هاشم، ولدان عبد الستار (٢٠١٤) "توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي"، رسالة ماجستير علوم في الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، ٢٠١٤.

22- Abareshi، Ahmad& Martin، Bill&Molla،Alemayehu،(٢٠١١)،" ICTS – NEW Organizational from link age in The Australia context: theoretical model and research instrument"، Journal of Information Systems and Technology Management، Vol. 8، No. 3، *pp. 515-538*.

23- Abiodun A.J.، O. Osibanjo and O. Oyeniyi،(٢٠١١) ،"Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries"، Management Science Letters 1.

24- Albecht، Karl.Systematic program for Achieving organizational Focus and Alignment. Executive whitpaper،2004.

25- Baldrige،"Performance Excellence Program،Criteria for Performance Excellence and Award Application Forms" ، ،.٢٠١١p:6

26- Brown، R. & Harvey، M. "An experiential Approach to organization development "،7th edition، Pearson education،Inc، Upper Saddle River، New Jersey، U.S.A،2006

27- DESS.G&G.T.Lumpkin(2001) Linking two Dimension of entrepreneurial orientation to form performance:The moderating role of environment and industry life cycle، Journal of Business Venturing 16٤٥١-٤٢٩ ،.

28- D'souza، Sunil. C&Sequeira، A. H (2011)" MBNQA - A Strategic Instrument For Measuring Performance In Healthcare Organization: An Empirical Study، International Journal of Multidisciplinary Research، vol.1،no.5،PP.119-129.

29- Hui، K.H.، &chuan، T.K.٢٠٠٢) ،) "Nine approaches to organizational excellence، Journal of organization Excellence، (USA)، VOL.22، No.1:53-56.

30- Jalali،SeyedHossein،(٢٠١٢)،" The Explanation of relationship Between Strategic Orientations and Export performance "، *The Journal of Commerce، Vol. 4، No. 1*، ISSN: 2218-8118٦٠٤٣-٢٢٢٠ ،.

31- Joachim،AbiodunAbolaji&Omotayo،OsibanjoAdewale&Omotayo،Oyeniyi Joseph،(٢٠١١)،" Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries"، Management Science Letters ، ٣٢٢–٣١٥

32- Miles،R.،& Snow،C،(١٩٧٨)،" organization strategy،structure and process ".the academy of management review، p:550

33- Morris ،Michael and Schindenutte، Minet ،(٢٠٠٢) ،Entrepreneurial Marketing A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship And Marketing Perspective ،Journal Of Marketing Theory And Practice

34- Oktemgil، M. and G. Greenley (1997)، "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies ،" European Journal of Marketing٧) ٣١ ،).

35- Srivastava، Shirish C. &Teo، Thompson S. H. (2007). Does the Strategic Orientation of a Firm Guide its Degree of Offshoring? 11th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) at AIS Electronic Library (AISeL).

36- Tee، Ng Pak (2003)" The Singapore School and the School Excellence Model"، Educational Research foprPolicpy and Practice.