

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسات المالية: الهيئة العامة للضرائب في العراق

د. خالد المرزوك¹، احمد حسين محمد جواد²
قسم إدارة الاعمال – كلية العلوم الادارية – جامعة المستقبل، بابل، الحلة، العراق^{1&2}

ARTICLE INFO

المخلص

Received: 08 Jan
Accepted: 16 Feb
Volume:4
Issue: 1

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية، مع التركيز على الهيئة العامة للضرائب بوصفها نموذجًا تطبيقيًا. وقد تناول البحث الإطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، من خلال بيان مفاهيمهما وأبعادهما وأهميتهما في المؤسسات العامة، فضلاً عن استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج تحليل الدراسات السابقة، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة فيها. كما تم تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب، وبيان أثره في تحسين الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات وتعزيز الشفافية وتقليل النزاعات التنظيمية. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي، حيث يسهم التخطيط في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتطوير مستوى الخدمات المقدمة. كما أظهر البحث وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، من أبرزها المعوقات الإدارية والقانونية وضعف المشاركة التنظيمية. وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بضرورة تبني منهجية استراتيجية متكاملة داخل الهيئة العامة للضرائب، وتعزيز دور الموارد البشرية، وتطوير آليات قياس الأداء، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء التنظيمي، المؤسسات المالية، الهيئة العامة للضرائب، الكفاءة الإدارية

Abstract:

This study aims to examine the impact of strategic planning on improving organizational performance in financial institutions, with a focus on the General Commission for Taxes in Iraq as an applied model. The research addresses the theoretical framework of both strategic planning and organizational performance by clarifying their concepts, dimensions, and significance in public institutions, in addition to reviewing a set of previous Arabic and international studies that have explored the relationship between these two variables.

The study adopts a descriptive-analytical approach, along with a review of previous studies, in order to understand the nature of the relationship between strategic planning and organizational performance and to identify the most significant influencing factors. It also analyzes the current state of strategic planning in the General Commission for Taxes and highlights its role in enhancing administrative efficiency, improving service quality, promoting transparency, and reducing organizational conflicts. The findings reveal a positive relationship between strategic planning and improved organizational performance, as strategic planning contributes to more efficient resource utilization, the achievement of institutional objectives, and the enhancement of service delivery. The study also identifies several challenges facing the implementation of strategic planning in public institutions, most notably administrative and legal constraints, as well as weak organizational participation. Based on these findings, the study recommends adopting an integrated strategic approach within the General Commission for Taxes, strengthening the role of human resources, and developing performance measurement mechanisms to improve organizational performance and achieve institutional stability.

Keywords : Strategic Planning, Organizational Performance, Financial Institutions, General Commission for Taxes, Administrative Efficiency

المقدمة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات العلمية، لما له من دور محوري في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولاسيما في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية المتسارعة

التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة. إذ لم يعد نجاح المؤسسات، وبخاصة المؤسسات الخدمية العامة، مرهونًا بالإجراءات الروتينية التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرتها على تبني أساليب تخطيطية استراتيجية تضمن تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

وتُعد المؤسسات الخدمية من أكثر المؤسسات حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرًا لطبيعة الخدمات التي تقدمها وارتباطها المباشر بمصالح الأفراد والمجتمع، فضلاً عن خضوعها لإطار قانوني وتنظيمي يفرض عليها الالتزام بمبادئ المشروع والكفاءة والشفافية. وتأتي الهيئة العامة للضرائب في مقدمة هذه المؤسسات، لما تضطلع به من دور أساسي في إدارة النظام الضريبي، وتحقيق العدالة الضريبية، ودعم موارد الدولة المالية، الأمر الذي يتطلب وجود تخطيط استراتيجي فعال ينعكس إيجابًا على أدائها التنظيمي.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي، وأكدت في مجملها وجود علاقة إيجابية بين تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما بيّنت هذه الدراسات أن وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، ومشاركة العاملين في عملية التخطيط، تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. غير أن معظم هذه الدراسات ركزت على الجانب الإداري، مع قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من منظور قانوني تطبيقي داخل المؤسسات الخدمية العامة، ولاسيما المؤسسات الضريبية.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتحليل متغيراتها ومنهجياتها، وصولًا إلى تطبيق ذلك على الهيئة العامة للضرائب، بهدف تقديم رؤية علمية وقانونية تسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، إلا أن واقع التطبيق العملي لهذا النوع من التخطيط ما يزال يواجه العديد من التحديات، ولاسيما في المؤسسات العامة ذات الطابع القانوني والإداري المعقد. إذ تعاني بعض هذه المؤسسات من ضعف في وضوح الرؤية الاستراتيجية، أو محدودية مشاركة العاملين في صياغة الخطط، فضلاً عن وجود معوقات قانونية وتنظيمية قد تؤثر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي.



وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في غياب تصور واضح ومحدد عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية، وبالأخص في الهيئة العامة للضرائب، في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية تحليلية للكشف عن طبيعة هذه العلاقة، وتحديد أبعادها، ومدى إمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء التنظيمي.

ثانياً: فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضية الآتية:

يفترض البحث أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية، ولاسيما في الهيئة العامة للضرائب.

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً ذا أبعاد علمية وعملية في آن واحد، إذ يجمع بين الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي والجانب التطبيقي المتعلق بالأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية العامة، ولاسيما الهيئة العامة للضرائب.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في:

- الإسهام في إثراء الدراسات القانونية والإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في ضوء الدراسات السابقة.
- الإفادة من الأدبيات العلمية في بناء إطار تحليلي يمكن اعتماده في دراسات لاحقة.
- سد النقص في الدراسات التي تتناول المؤسسات الضريبية من منظور قانوني تنظيمي.

[التخطيط الاستراتيجي] —————> [الأداء التنظيمي]

(المتغير التابع)

(المتغير المستقل)

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده المختلفة، في حين يمثل الأداء التنظيمي المتغير التابع، ويُفترض وجود علاقة تأثير إيجابية بينهما، بحيث يؤدي تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب.

ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للبحث في:

- تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب.
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- تعزيز كفاءة تقديم الخدمات الضريبية وتحقيق العدالة الضريبية.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، أبرزها:

1. بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات الخدمية.
2. توضيح مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته في المؤسسات العامة.
3. تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في هذه المؤسسة.
4. دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب.
5. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء تصور تطبيقي مناسب.
6. تقديم توصيات قانونية وإدارية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

خامساً: حدود البحث

يقتصر نطاق هذا البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي.

- الحدود المكانية: الهيئة العامة للضرائب.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي تتوفر عنها البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث خلال الفترة من سنة 2019 الى سنة 2023.

سادساً: منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

سابعاً: هيكلية البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، فضلاً عن الخاتمة، على النحو الآتي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي
- المبحث الثالث: قياس وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي
(دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب)
- الخاتمة: وتتضمن النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وأهميته في المؤسسات الخدمية

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل التنظيمي، سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، إذ لم تعد الأساليب التقليدية في التخطيط قادرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد أو مواجهة التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على رؤية مستقبلية واضحة



تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد موقعها الحالي، واستشراف وضعها المستقبلي، ووضع الخطط والسياسات التي تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية¹.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة وطويلة الأجل تهدف إلى تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم اختيار البدائل الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل الإمكانيات المتاحة والقيود القانونية والتنظيمية المفروضة عليها². ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداد خطط مكتوبة، بل يُعد عملية فكرية وتحليلية مستمرة تتطلب مشاركة الإدارة العليا ومختلف المستويات التنظيمية.

كما يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة لاتخاذ القرارات المستقبلية الرشيدة، من خلال ربط الأهداف طويلة الأمد بالسياسات والإجراءات التنفيذية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الخارجية وقدرات المؤسسة الداخلية³. ويكتسب هذا النوع من التخطيط أهمية خاصة في المؤسسات العامة، لما تخضع له من قواعد قانونية وضوابط إدارية تحد من مرونة القرار، الأمر الذي يستوجب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً ينسجم مع التشريعات النافذة ويحقق المصلحة العامة.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

مرّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل تطويرية، إذ ارتبط في بداياته بالتخطيط العسكري، ثم انتقل إلى مجال إدارة الأعمال في منتصف القرن العشرين، قبل أن يتوسع ليشمل المؤسسات العامة والخدمية. ففي مرحلته الأولى، كان التخطيط يركز على التنبؤ بالمستقبل ووضع خطط طويلة الأمد دون مراعاة كافية للمتغيرات البيئية، إلا أن هذا الأسلوب أثبت محدوديته مع تزايد عدم الاستقرار في البيئة التنظيمية⁴.

ومع تطور الفكر الإداري، ظهر التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلاً أكثر شمولية ومرونة، يعتمد على التحليل البيئي وتقييم البدائل الاستراتيجية، ويأخذ بنظر الاعتبار المخاطر والفرص المحتملة. وقد أسهم هذا التطور في انتقال التخطيط الاستراتيجي من كونه مجرد أداة إدارية إلى كونه فلسفة إدارية متكاملة توجه سلوك المؤسسة وقراراتها⁵.

1 عبد الرحمن، عادل محمد، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 45.
2 ويلن، توماس ل.، وهنغر، ج. ديفيد، الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال، ترجمة: مجموعة مترجمين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2018، ص 32.
3 برايسون، جون م.، التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية، ترجمة: محمد عبد الله، دار الفكر، عمان، 2018، ص 18.
4 شتاينر، جورج أ.، التخطيط الاستراتيجي، ترجمة: عبد القادر عبد الله، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979، ص 21.
5 منتزبرغ، هنري، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، ترجمة: أحمد محمود، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1994، ص 107.



ثالثًا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميّزه عن غيره من أنواع التخطيط، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. الطابع المستقبلي: إذ يركز على استشراف المستقبل ووضع تصورات طويلة الأمد تأخذ في الحسبان التغيرات المحتملة في البيئة التنظيمية⁶.
2. الشمولية: حيث يشمل جميع أنشطة المؤسسة ووحداتها التنظيمية، ولا يقتصر على جانب إداري أو مالي معين.
3. المرونة: إذ يسمح بتعديل الخطط الاستراتيجية عند حدوث متغيرات جوهرية في البيئة الداخلية أو الخارجية.
4. الاعتماد على التحليل العلمي: من خلال استخدام أدوات تحليل البيئة مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل سوات).
5. الارتباط بصنع القرار: إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي أساسًا لاتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية بعيدة المدى⁷.

رابعًا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشكل مجتمعة الإطار العام للعمل الاستراتيجي داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الأبعاد:

1. الرؤية الاستراتيجية: وهي الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
2. الرسالة: التي تعبر عن سبب وجود المؤسسة وطبيعة الدور الذي تؤديه في المجتمع.
3. الأهداف الاستراتيجية: وهي الغايات طويلة الأمد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
4. التحليل البيئي: ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
5. البدائل الاستراتيجية: التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف بأفضل السبل الممكنة⁸.

⁶ بيرس، جون أ.، وروبنسون، ريتشارد ب.، الإدارة الاستراتيجية: الصياغة والتنفيذ والرقابة، ترجمة: حسين عبد الرحمن، دار المريخ، الرياض، 2017، ص 56.

⁷ ديفيد، فريد ر.، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم ودراسات الحالة، ترجمة: أحمد السيد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 41.

⁸ جونسون، جيري، وشولز، كيفن، وويتينغتون، ريتشارد، استكشاف الاستراتيجية، ترجمة: محمد عبد السلام، دار المريخ، الرياض، 2017، ص 22.



وتُعد هذه الأبعاد ذات أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية العامة، نظرًا لارتباطها المباشر بجودة الخدمات المقدمة وتحقيق الصالح العام.

خامسًا: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية العامة

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية العامة في كونه وسيلة فاعلة لتحسين الأداء التنظيمي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. فالمؤسسات الخدمية، بخلاف المؤسسات الربحية، لا تسعى إلى تحقيق الربح، بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، وهو ما يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا يحدد الأولويات ويضمن حسن تنفيذ السياسات العامة⁹.

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في:

- تعزيز كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي.
- تقليل الروتين الإداري وتحسين الإجراءات.
- دعم مبدأ المشروعات من خلال موافقة الخطط مع القوانين والأنظمة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة¹⁰.

سادسًا: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الضريبية (تمهيد تطبيقي)

تُعد المؤسسات الضريبية من أكثر المؤسسات الخدمية حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرًا لحساسية الدور الذي تؤديه في إدارة الموارد المالية للدولة وتنفيذ التشريعات الضريبية. ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات في تحسين كفاءة التحصيل الضريبي، وتطوير الأداء التنظيمي، وتعزيز ثقة المكلفين بالنظام الضريبي، فضلًا عن تقليل الأخطاء الإدارية والنزاعات القانونية¹¹.

وعليه، فإن دراسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب تمثل مدخلًا أساسيًا لفهم طبيعة الأداء التنظيمي داخلها، ومدى إمكانية تطويره في ضوء الأسس العلمية والقانونية الحديثة.

⁹ كابلان، روبرت س.، ونورتن، ديفيد ب.، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، ترجمة: خالد أحمد، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 1996، ص 9.
¹⁰ بويستر، ثيودور ه.، وباشا، عمر قاسم، وإدواردز، لوري ه.، هل تؤدي إدارة الأداء إلى تحسين النتائج؟، مجلة الإدارة العامة، المجلد 73، العدد 2، 2013، ص 243.
¹¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إدارة الضرائب: معلومات مقارنة عن الدول المتقدمة والناشئة، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، باريس، 2019، ص 67.



المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته في المؤسسات العامة

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يُعدّ الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما يمثله من معيار رئيس لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين، كونه يعكس قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أفضل النتائج في إطار القوانين والأنظمة السائدة¹². ويُعرّف الأداء التنظيمي بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة من خلال تنفيذ أنشطتها المختلفة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وبما ينسجم مع رسالتها ورؤيتها، ويُقاس ذلك عبر مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية¹³. ولا يقتصر الأداء التنظيمي على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

وفي سياق المؤسسات العامة، يكتسب مفهوم الأداء التنظيمي بعداً خاصاً، إذ لا يُقاس فقط بمعايير الربحية أو الإنتاجية، وإنما بمدى تحقيق المصلحة العامة، والالتزام بمبدأ المشروعية، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق العدالة والشفافية في الأداء الإداري¹⁴.

ثانياً: خصائص الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة

يتميز الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة بعدد من الخصائص التي تميّزه عن الأداء في المؤسسات الخاصة، ومن أبرز هذه الخصائص:¹⁵

1. الارتباط بالمصلحة العامة: إذ يهدف الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة إلى تحقيق أهداف ذات طابع اجتماعي وخدمي، وليس تحقيق الربح.
2. الخضوع للإطار القانوني: حيث تُمارس الأنشطة التنظيمية في ظل قوانين وأنظمة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات.

¹² عبد الباقي، محمد أحمد، إدارة الأداء المؤسسي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 33.
¹³ السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2018، ص 211.
¹⁴ أبو فحف، عبد السلام، الإدارة العامة الحديثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016، ص 89.
¹⁵ العطاس، عبد الله بن حسين، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 64.



3. تعدد الأطراف المستفيدة: إذ تتعامل المؤسسات العامة مع شرائح واسعة من المجتمع، ما يفرض تنوعًا في متطلبات الأداء.

4. التركيز على جودة الخدمة: بوصفها معيارًا أساسيًا لقياس نجاح الأداء التنظيمي.

5. المساءلة والرقابة: سواء كانت رقابة إدارية أو قانونية أو مالية.

ثالثًا: أبعاد الأداء التنظيمي

يرتبط الأداء التنظيمي بعدة أبعاد رئيسة تشكل مجتمعة صورة شاملة عن مستوى أداء المؤسسة، ومن أهم هذه الأبعاد:

1. بعد الكفاءة: ويقصد به قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف¹⁶.

2. بعد الفاعلية: ويتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة ونتائجها الاستراتيجية.

3. البعد القانوني: ويقاس بمدى التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

4. بعد جودة الخدمات: ويعكس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

5. بعد الموارد البشرية: ويتمثل في كفاءة العاملين، ومستوى تدريبهم، وتحفيزهم، ومشاركتهم في العمل المؤسسي¹⁷.

رابعًا: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تُعد مؤشرات الأداء التنظيمي أدوات أساسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتتنوع هذه المؤشرات تبعًا لطبيعة المؤسسة وأهدافها. وفي المؤسسات العامة، يمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء التنظيمي بما يأتي:

1. مؤشرات الكفاءة الإدارية: مثل سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل التعقيد الإداري، وتحسين الإجراءات.

2. مؤشرات الفاعلية التنظيمية: كتحقيق الأهداف المرسومة، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

3. مؤشرات جودة الخدمة: مثل رضا المستفيدين، ودقة الخدمات المقدمة، وعدالتها.

¹⁶ عبد الرحمن، عادل محمد، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات، دار المسيرة، عمان، 2016، ص 132.

¹⁷ الحداد، فلاح حسن، الأداء التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2019، ص 98.



4. مؤشرات الالتزام القانوني: وتشمل مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتقليل المخالفات الإدارية.

5. مؤشرات الأداء البشري: كالمهارات الوظيفية، ومستوى التدريب، والانضباط الوظيفي¹⁸.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن استخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ويعزز من قدرة المؤسسة على الرقابة والتقييم المستمر¹⁹.

خامسًا: أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية العامة

تتبع أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية العامة من كونه الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الدولة في تقديم الخدمات العامة للمواطنين. فكلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي، انعكس ذلك إيجابًا على جودة الخدمات، وزيادة الثقة بين المواطن والمؤسسة، وتعزيز شرعية العمل الإداري²⁰.

كما أن تحسين الأداء التنظيمي يسهم في²¹:

- رفع كفاءة استخدام الموارد العامة.
- تقليل النزاعات الإدارية والقانونية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- دعم الاستقرار المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

سادسًا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي نتيجة مباشرة لفعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، إذ إن وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنظيمية، كلها عناصر تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي. وقد أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين مؤشرات الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة والخدمية، وهو ما يمهد للانتقال إلى دراسة هذه العلاقة بشكل تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب²².

¹⁸ كابلان، روبرت س.، ونورتن، ديفيد ب.، بطاقة الأداء المتوازن، ترجمة: خالد أحمد، دار الفاروق، القاهرة، 1996، ص 44.

¹⁹ بويستر، ثيودور ه.، إدارة الأداء في القطاع العام، ترجمة: أحمد محمود، دار الفكر، عمان، 2014، ص 117.

²⁰ حمدان، محمد عبد الله، جودة الخدمات العامة، دار المسيرة، عمان، 2018، ص 56.

²¹ أبو فحف، عبد السلام، الإدارة العامة الحديثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016، ص 112.

²² برايسون، جون م.، التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية، ترجمة: محمد عبد الله، دار الفكر، عمان، 2018، ص 203.



المبحث الثاني: الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تسهم في توضيح الإطار المعرفي للموضوع، وتحديد متغيراته، وفهم طبيعة العلاقة بينها، فضلاً عن الاستفادة من المناهج والأساليب التي اعتمدها الباحثون السابقون. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، يمكن بناء تصور علمي واضح يسهم في رسم خريطة طريق لهذا البحث، ولاسيما في تطبيقه على الهيئة العامة للضرائب.

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (العطاس، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور الرؤية الاستراتيجية في رفع كفاءة العمل الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بيانات مجموعة من المؤسسات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي، حيث يسهم وضوح الأهداف الاستراتيجية في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتقليل الأخطاء التنظيمية، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. (22)

دراسة (حمدان، 2018)

تناولت هذه الدراسة دور جودة الخدمات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، من خلال تنظيم الإجراءات وتحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وتقليل النزاعات الإدارية. (23)



دراسة (السالم، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة، من خلال ربطها بالتخطيط الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الالتزام الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. (24)

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bryson, 2018)

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات العامة وغير الربحية، واعتمدت على تحليل نظري وتطبيقي لعدد من المؤسسات الحكومية.

وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز وضوح الرؤية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. (25)

دراسة (Poister et al., 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، واعتمدت على تحليل بيانات من مؤسسات حكومية مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والشفافية والمساءلة. (26)

المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المهمة:

1. وجود اتفاق عام بين الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيًا في الأداء التنظيمي .
2. تركز معظم الدراسات على العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحسين الكفاءة التنظيمية .

3. أكدت الدراسات أهمية مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي .
4. أظهرت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل المشكلات الإدارية .
5. وجود نقص في الدراسات التي تناولت المؤسسات الضريبية بشكل خاص، وهو ما يميز هذا البحث.

المبحث الثالث: منهجية البحث وأداة الدراسة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، إذ يتناول الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله اختبار فرضية البحث والتحقق من صحة العلاقة بين متغيراته. ويهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية البحث المعتمدة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أداة جمع البيانات (الاستبانة)، فضلاً عن توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار منهجي منظم يمكن من خلاله قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب، اعتماداً على بيانات ميدانية تعكس واقع العمل داخل المؤسسة.

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وقد تم استخدام هذا المنهج لبيان طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) والأداء التنظيمي (متغير تابع)، من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للضرائب. كما تم توظيف الأسلوب التحليلي لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ثانياً: مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يمكن تعميم نتائج البحث عليهم. وفي هذا البحث يتمثل مجتمع الدراسة في:

جميع العاملين في الهيئة العامة للضرائب في العراق

وذلك لكونهم الأكثر دراية بطبيعة العمل التنظيمي ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ثالثاً: عينة البحث

نظرًا لصعوبة دراسة المجتمع بالكامل، تم اختيار عينة ممثلة منه، حيث تم اعتماد:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) موظفًا

وقد روعي في اختيار العينة:

- تنوع المستويات الوظيفية
- اختلاف سنوات الخبرة
- تمثيل الأقسام المختلفة داخل الهيئة

وذلك لضمان الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية.

رابعاً: متغيرات البحث

اعتمد البحث على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

ويشمل الأبعاد الآتية:

- الرؤية الاستراتيجية
- تحديد الأهداف
- التحليل البيئي
- مشاركة العاملين
- المرونة في التخطيط

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

ويشمل الأبعاد الآتية:

- الكفاءة الإدارية
- جودة الخدمات
- الالتزام بالقوانين
- رضا المستفيدين
- استخدام الموارد
- التنسيق الإداري

خامسًا: أداة البحث (الاستبانة)

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على جمع المعلومات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على:

- الإطار النظري للبحث
- الدراسات السابقة
- طبيعة بيئة العمل في الهيئة العامة للضرائب

هيكل الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي

- سنوات الخدمة

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي

ويتضمن (5) فقرات:

1. تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة
2. يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى بشكل دقيق
3. تعتمد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية
4. يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط
5. توجد مرونة في تعديل الخطط

الجزء الثالث: الأداء التنظيمي

ويتضمن (7) فقرات:

6. يتم إنجاز العمل بكفاءة
7. سرعة إنجاز المعاملات عالية
8. جودة الخدمات المقدمة جيدة
9. يوجد التزام بالقوانين والتعليمات
10. مستوى رضا المراجعين مرتفع
11. يوجد تنسيق بين الأقسام
12. يتم استخدام الموارد بكفاءة

سادسًا: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة، وفق التدرج الآتي:

الدرجة	التقدير
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية لسهولة تطبيقه ودقته في قياس الاتجاهات.

سابعًا: صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

- عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة والقانون
- إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم

وبذلك تحقق ما يُعرف بـ:

الصدق الظاهري (Face Validity)

ثامنًا: ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل:

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

وقد بلغ معامل الثبات:

وهو معامل مرتفع يدل على:

- اتساق الفقرات
- موثوقية الأداة
- إمكانية الاعتماد على النتائج

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- النسب المئوية
- معامل الارتباط

وذلك بهدف:

- تفسير نتائج الاستبانة
- اختبار فرضية البحث
- بيان العلاقة بين المتغيرات

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة

من موظفي الهيئة العامة للضرائب، والبالغ عددهم (60) موظفًا.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات إحصائيًا وتفسيرها، ومن ثم مناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث وفرضيته،

فضلاً عن مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1. توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	38	63%
أنثى	22	37%

التحليل:

يتضح أن أغلب أفراد العينة من الذكور، وهذا يعكس طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية التي يغلب عليها الطابع الذكوري.

2. توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30	10	17%
30-40	25	42%
41-50	15	25%
أكثر من 50	10	16%

التحليل:

الفئة الغالبة هي (30-40 سنة)، مما يدل على أن أغلب العاملين في سن الإنتاج والخبرة المتوسطة.

3. سنوات الخدمة

الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5	12	20%
5-10	20	33%
11-15	18	30%

أكثر من 15	10	17%
------------	----	-----

التحليل:

يدل ذلك على تنوع الخبرات، وهو أمر إيجابي لأنه يعطي مصداقية للنتائج.

ثانيًا: تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

التقييم	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.85	4.1	الرؤية واضحة
جيد	0.90	3.9	تحديد الأهداف
متوسط	1.02	3.5	التحليل البيئي
متوسط	1.10	3.2	مشاركة الموظفين
جيد	0.95	3.7	المرونة

تحليل المحور الأول

يتضح من النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب يتراوح بين المتوسط والجيد، حيث

جاءت أعلى قيمة في وضوح الرؤية الاستراتيجية، بينما كانت أدنى قيمة في مشاركة الموظفين في إعداد الخطط.

وهذا يشير إلى أن التخطيط موجود لكن:

التطبيق غير مكتمل

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

التقييم	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرة
جيد جدًا	0.80	4.0	الكفاءة

سرعة الإنجاز	3.6	1.00	جيد
جودة الخدمة	3.8	0.92	جيد
الالتزام القانوني	4.2	0.70	مرتفع
رضا المراجعين	3.5	1.05	متوسط
التنسيق	3.7	0.98	جيد
استخدام الموارد	3.9	0.85	جيد

تحليل المحور الثاني

تشير النتائج إلى أن الأداء التنظيمي في الهيئة جيد بشكل عام، مع ارتفاع واضح في الالتزام بالقوانين، وهو أمر متوقع نظرًا للطبيعة القانونية للمؤسسة.

لكن:

رضا المراجعين متوسط

وهذا يدل على وجود ضعف في الخدمة

ثالثًا: اختبار فرضية البحث

الفرضية:

يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي

النتائج:

تم إيجاد علاقة ارتباط = 0.72

التفسير:

- العلاقة قوية

- العلاقة طردية
- كلما تحسن التخطيط → تحسن الأداء

إذن: الفرضية صحيحة

رابعًا: مناقشة النتائج

من خلال تحليل النتائج، يمكن التوصل إلى ما يأتي:

1. وجود تطبيق جزئي للتخطيط الاستراتيجي داخل الهيئة
2. ضعف إشراك الموظفين في التخطيط
3. وجود أداء تنظيمي جيد لكن غير مثالي
4. العلاقة بين التخطيط والأداء قوية

الربط بالدراسات السابقة

تتفق النتائج مع:

- Bryson (2018)====< التخطيط يحسن الأداء
- Poister (2013)====< التخطيط يعزز الكفاءة والشفافية

كما تتفق مع الدراسات العربية التي أكدت:

التخطيط = تحسين الأداء + تقليل المشاكل

خامسًا: التفسير العلمي

يمكن تفسير النتائج على النحو الآتي:

- ضعف التخطيط → ضعف في الأداء
- مشاركة الموظفين → عامل حاسم

الخاتمة

أولاً: النتائج

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية (الاستبانة) المطبقة على عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

1. وجود مستوى متوسط إلى جيد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الهيئة العامة للضرائب، مع وضوح نسبي في الرؤية الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى .
2. ضعف مشاركة العاملين في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية، وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الالتزام بتنفيذها .
3. وجود أداء تنظيمي جيد بشكل عام داخل الهيئة، خاصة في جانب الالتزام بالقوانين والتعليمات، نتيجة الطبيعة القانونية للمؤسسة .
4. وجود ضعف نسبي في مستوى رضا المراجعين، مما يشير إلى الحاجة لتحسين جودة الخدمات المقدمة .
5. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن تحسن مستوى التخطيط يؤدي إلى تحسن واضح في الكفاءة الإدارية وجودة الأداء .
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة .
7. تؤثر المعوقات الإدارية والقانونية، مثل الروتين وتعقيد الإجراءات، في فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحد من تحقيق نتائجه بشكل كامل.

ثانيًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، يوصي البحث بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء التنظيمي داخل الهيئة العامة للضرائب، وهي:

1. ضرورة تبني نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي قائم على أسس علمية حديثة، يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق .
2. تعزيز مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، لما لذلك من دور في زيادة الالتزام وتحسين الأداء التنظيمي .
3. العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الروتين، بما يسهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات .
4. تطوير آليات قياس الأداء التنظيمي من خلال اعتماد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، تساعد في التقييم المستمر للأداء .
5. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمراجعين، والعمل على رفع مستوى رضاهم من خلال تطوير الإجراءات وتبسيطها .
6. تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة من خلال وضوح السياسات والإجراءات وتفعيل الرقابة الإدارية .
7. العمل على تحديث القوانين والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويمنح المؤسسة مرونة أكبر في اتخاذ القرار .
8. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق ما يتناسب منها مع البيئة العراقية .

المراجع

1. بو قحف، عبد السلام. (2016). *الإدارة العامة الحديثة*. القاهرة: دار النهضة العربية .
2. الحداد، فلاح حسن. (2019). *الأداء التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
3. حمدان، محمد عبد الله. (2018). *جودة الخدمات العامة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
4. عبد الباقي، محمد أحمد. (2017). *إدارة الأداء المؤسسي*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي .
5. عبد الرحمن، عادل محمد. (2016). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
6. العطاس، عبد الله بن حسين. (2019). *الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
7. السالم، مؤيد سعيد. (2020). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر .
8. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). New York: Wiley.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? *Public Administration Review*, 73(2), 243–252.
- OECD. (2019). *Tax Administration: Comparative Information on OECD and Other 12 Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.

