



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

أثر الانماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر
ضريبة الدخل الفلسطينية

إعداد

الاء مجدي ابراهيم دبابسة

إشراف

أ.د. طارق الحاج

د. معاذ اسمر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.


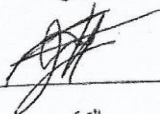
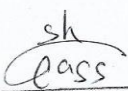
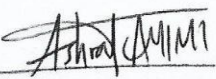
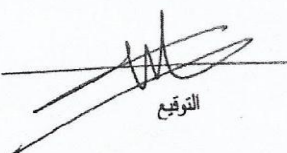
2022

أثر الانعاط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

إعداد

الاع مجدي ابراهيم دبابسة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/9/6 وأجيزت:

| | |
|--|-----------------|
|  التوقيع | أ.د. طارق الحاج |
|  التوقيع | المشرف الرئيسي |
|  التوقيع | د. معاذ الأسمر |
|  التوقيع | المشرف الثاني |
|  التوقيع | أ.د. ياسر شاهين |
| | الممتحن الخارجي |
| | د. أشرف الميمي |
| | الممتحن الخارجي |
| | د. نضال دويكات |
| | الممتحن الداخلي |

ب

الاهداء

الى جدتي رحمها الله

كم كنت انتظر هذه اللحظة وانتي بجانبني حتى أراكي و انتي تسقني فرحاً بنجاحي...رحمك الله و أسكنك
فسيح جناته يا فقيدة قلبي

الى والدي

لا استطيع ان أقول لك شكراً فهي تقال في نهاية الأحداث و أنا أرى نفسي دائماً في البداية .. أنت من
علمني ان الدنيا كفاح ...سلاحها العلم و المعرفة أنت من سعى لأجل راحتني و نجاحي..أنت أعظم و
أعز رجل بالكون

الى والدتي

أي شيء في هذا اليوم أهديه اليك...يا ملاكي و كل شيء لديك الأهدكي نجاح و نجاحي الحقيقي تحت
قدميك ..ليس عندي شيء أعلى من روعي...و روعي مرهونة بين يديك

الى أخواتي وأخي

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي و من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي أنتم جوهرتي الثمينة و
كنزي الغاليحماكم الله

الى زوجي الغالي (سامر)

إلى من أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند و العطاء إلى من قدم لي الكثير في صور صبر
وأمل ومحبة ودعم لن أقول لك شكراً....بل سأعيش الشكر معك دائماً

الى أطفالي

الى العينين التي استمد منهما القوة و الإستمرار..إلى أعذب ما في عمري (طفلي محمد و أحمد)

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر إلى "أ.د طارق الحاج " على ما قدمه لي من التوجيهات والإرشادات، ما كان له الأثر الكبير في مساعدتي لتخطي المصاعب العملية لإتمام هذه الرسالة كما وانقدم بالشكر الى الدكتور معاذ اسمر على ما بذله من جهد ووقت في اشرافه على رسالتي وإلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور ياسر شاهين والدكتور أشرف الميمي والدكتور نضال دويكات

والشكر الى كل من وقف الى جانبي وساندني سواء داخل الجامعة أو خارجها جزاكم الله خيرا جميعا.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

أثر الانماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: الدكتور محمد إبراهيم دبايسة

التوقيع: الدكتور محمد إبراهيم دبايسة

التاريخ: ٢٠٢٤/٩/٦

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| ب..... | الاهداء |
| د..... | الشكر والتقدير |
| | الإقرار |
| | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |
| و..... | فهرس المحتويات |
| ط..... | فهرس الجداول |
| ك..... | فهرس الاشكال |
| ل..... | فهرس الملحقات |
| م..... | الملخص..... |
| 1..... | الفصل الاول |
| 1..... | الإطار العام للدراسة |
| 1..... | 1.1 المقدمة |
| 2..... | الإطار النظري: |
| 2..... | 2.1 القيادة |
| 5..... | 2.1.1 نظرية مسار الهدف في القيادة..... |
| 6..... | 2.1.2 الانماط القيادية وفقا لنظرية مسار الهدف في القيادة |
| 9..... | 2.1.3 مزايا وسلبيات نظرية مسار الهدف |
| 10..... | 2.2 ادارة الجودة الشاملة |
| 11..... | 2.2.1 مبادئ ادارة الجودة الشاملة |
| 13..... | 2.2.2 اهمية ادارة الجودة الشاملة |
| 13..... | 2.2.3 متطلبات ادارة الجودة الشاملة |

| | |
|----------|--------------------------------------|
| 15..... | 1.1 مصطلحات الدراسة |
| 15..... | 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 16..... | 1.3 أهمية الدراسة |
| 17..... | 1.4 أهداف الدراسة |
| 17..... | 1.5 فرضيات الدراسة |
| 19..... | الفصل الثاني |
| 19..... | منهجية الدراسة |
| 19..... | 3.1 منهجية الدراسة |
| 20..... | 3.2 حدود الدراسة |
| 20..... | 3.3 مجتمع وعينة الدراسة |
| 20..... | 3.4 متغيرات الدراسة |
| 21..... | 3.5 انموذج الدراسة |
| 21..... | 3.6 اداة الدراسة |
| 22..... | 3.7 صدق الاداة |
| 23..... | 3.8 ثبات الاداة |
| 23..... | 3.9 اجراءات الدراسة |
| 24..... | 3.10 المعالجات الإحصائية |
| 26..... | الفصل الثالث |
| 26..... | التحليل الاحصائي |
| 26 | 4.1 المقدمة |
| 26 | 4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة |

| | |
|---------|---|
| 28..... | 4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة |
| 35..... | 4.4 التحليل الاولي للبيانات |
| 36..... | 4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة |
| 37..... | 4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model) |
| 41..... | 4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model) |
| 50..... | الفصل الرابع |
| 50..... | النتائج والتوصيات |
| 53..... | المراجع العلمية |
| 59..... | الملاحق: |
| B..... | Abstract |

فهرس الجداول

- جدول 1: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة.....23.....
- جدول 2: خصائص افراد العينة الديموغرافية.....27.....
- جدول 3: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء القيادة التوجيهية.....28.....
- جدول 4: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء القيادة المساندة".....29.....
- جدول 5: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء القيادة المتوجهة للانجاز.....30.....
- جدول 6: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء القيادة التشاركية.....31.....
- جدول 7: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء دعم الادارة.....32.....
- جدول 8: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء استخدام البيانات.....33.....
- جدول 9: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الاشراف.....34.....
- جدول 10: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء العلاقة مع المكلفين...35.....
- جدول 11: قيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة.....66.....
- جدول 12: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي.....66.....
- جدول 13: نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف.....67.....
- جدول 14: نتائج الموثوقية المركبة CR.....68.....
- جدول 15: نتائج متوسط التباين المفسر AVE.....69.....
- جدول 16: نتائج الصدق التمايزي.....70.....
- جدول 17: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model.....70.....
- جدول 18: نتائج معامل التفسير R^271.....
- جدول 19: نتائج حجم الأثر f^271.....
- جدول 20: جودة التنبؤ Q^271.....
- جدول 21: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.....72.....
- جدول 22: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....72.....

جدول 23: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....72.....

جدول 24: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....73.....

جدول 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....73.....

فهرس الاشكال

- شكل 1: انموذج الدراسة.....21.....
- شكل 2: النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف.....38.....
- شكل 3: النموذج الهيكلي.....42.....
- شكل 4: قيم ال P-value ومعامل المسار للفرضية الرئيسية.....44.....
- شكل 5: قيم T-value للفرضية الرئيسية.....45.....
- شكل 6: معامل المسار وقيم P للفرضيات الفرعية.....46.....
- شكل 7: قيم T للفرضيات الفرعية.....47.....

فهرس الملحقات

- ملحق أ: الاستبانة.....59
- ملحق ب: قائمة المكمن.....63
- ملحق ج: التعميل المتقاطع.....64
- ملحق د: قيم ال P-value ومعامل المسار للفرضية الرئيسية.....65
- ملحق هـ: قيم T-value للفرضية الرئيسية.....66

اثر الانماط القيادية على ادارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

إعداد

الاء مجدي ابراهيم دبابسة

إشراف

أ.د. طارق الحاج

د. معاذ أسمر

الملخص

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الانماط القيادية على ادارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 246 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 180 موظفاً وموظفة. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها ان النمط القيادي المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية كان نمط القيادة التوجيهية بشكل اكبر من الانماط القيادية الاخرى تليها القيادة المتوجهة للانجاز ثم القيادة المساندة واخيرا القيادة التشاركية، وتبين ايضا ان هناك اثر للانماط القيادية هذه على الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الاستنتاجات:

كما واوصت الدراسة بعدة توصيات منها، تحديد رؤية معينة واضحة يستطيع كل مكلف ان يفهمها، ووضع

اهداف واقعية يمكن للموظفين تحقيقها ضمن اطار عمل لجدول زمني محدد وواضح المعالم، واستغلال

التغذية الراجعة في اجراءات الرقابة بشكل مناسب واعلام الموظفين بنتائج تلك المراجعة حتى تصبح عملية

تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم، والتركيز على المكلفين والاستماع اليهم والمحافظة على حوار حول

الجودة معهم ، ومتابعة برامج التعليم والتدريب لكل موظف من موظفي دوائر ضريبة الدخل.

الكلمات المفتاحية: قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للانجاز، قيادة تشاركية، ادارة الجودة

الشاملة.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سرا القول ان نجاح هذا المصطلح يعود الى المبادئ الإدارية التي يركز عليها، ومن هذا المنظور فان استثماره في قطاع الادارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع العام (Chiarini, 2020).

إلا ان البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا الى ان الجودة تشير الى المواصفات أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، او بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (Green, Inman, Sower, & Zelbst, 2019).

تسعى الادارة الواعية بالمنظمات بكافة أنواعها خاصة وعامة الى تحقيق الجودة في أعمالها وقد سبق استخدام مصطلحات تشير الى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة الى نجاح الادارة في الأبحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف، وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ذلك لأن الادارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة (Aburayya et al., 2020).

وعلى ضوء ما تواجه الادارة من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها الادارة من قبل، فان تحقيق الجودة أصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة والعولمة

والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في أساليب وطرق الإدارة، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من العوامل (Kumar & Sharma, 2018).

من خلال ما سبق يتبين انه أصبح من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإدخال النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن البقاء والاستمرار والتصدي للزمات التي تتطور يوماً بعد يوم نظراً لتطور التقنية في عصر المعلومات، وعليه ستقوم الباحثة بدراسة اثر أنماط القيادة على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الإطار النظري:

في هذا الفصل سيتم التطرق لكل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من ناحية نظرية وس يتم توضيح الأنماط القيادية المختلفة وسيتم توضيح إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها المختلفة، وسيتم تطوير الفرضيات بناء على الدراسات السابقة.

2.1 القيادة

تعتبر القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً (Baig et al., 2021).

ومن هذا المنطلق، حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراستها ودراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما (Al Khajeh, 2018).

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعريف القيادة، فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة رسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءً على هذا أكد (Al Khajeh, 2018) إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلاً وموجهاً للقائد، ومفسراً ومسانداً لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعداً للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسيين وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة. كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك؛ يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Fiaz, Su, & Saqib, 2017).

وترى الباحثة أن تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكون القيادة موضوعاً حيويًا للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف تعرض الباحثة عدداً من التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي نجد أنها كانت ترمز كما ذكرها (Sousa & Rocha, 2019) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو

أخلاقية. ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قادرة على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنباً للمساءلة.

جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم وتؤكد على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك أكد (Rahbi, Khalid, & Khan, 2017) أن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط.

وبالتالي عرف (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2018) القيادة على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين. كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة.

كما أضاف على ذلك العديد من الباحثين عدداً من التعاريف في مجال القيادة، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة ومن أبرز هذه التعاريف كما ذكرها (Al Khajeh, 2018) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ومع تزايد الاهتمام بعلم القيادة في العقود الماضية تم تقديم العديد من النظريات التي توضح أنواع القيادة المختلفة مثل نظريات الرجل العظيم لتوماس كارلايل والذي ركز فيها على السمات الشخصية للقائد وان تاريخ العالم ليس إلا سريرة الرجال العظماء (آل قماش، 2020)، ونظرية السمات وقد جاءت فكرة هذه النظرية من اقتراح عالم النفس "رالف ميلفن ستوجديل"، وحوها أن القيادة هي نتيجة للتفاعل بين الفرد والوضع الاجتماعي وليست مجرد نتيجة لمجموعة محددة مسبقاً من السمات الموروثة (Harrison, 2018)، وغيرها الكثير من النظريات.

أما نظرية القيادة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة في نظرية مسار الهدف فوفقاً لهذه النظرية، ينظر إلى مهمة المدير على أنها عملية توجيه العمال نحو اختيار أفضل المسارات للوصول إلى أهدافهم، بالإضافة إلى الأهداف التنظيمية (Olowoselu, bin Mohamad, & Mohamed Farag Mohamed) (Aboudahr, 2019) والنظرية تناقش ان القادة سيضطرون إلى الانخراط في أنواع مختلفة من السلوك القيادي اعتماداً على طبيعة ومطالب حالة معينة، ومهمة القائد مساعدة أتباعه في تحقيق الأهداف، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لضمان توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة ، ويكون سلوك القائد مقبول لمروسيه عندما يُنظر إليه كمصدر للرضا، ومحفز لهم عندما يكون الرضا عن الحاجة متوقف على الأداء -Bans) (Akutey, 2021)، والقائد يبسّر ويدرب ويكافئ الأداء الفعال. ونظرية مسار الهدف الأصلية تتعرّف على سلوكيات القائد الموجّهة نحو الإنجاز، والقيادة التوجيهية، والقيادة المشاركة، والقيادة الداعمة (Priyowidodo, 2021).

2.1.1 نظرية مسار الهدف في القيادة

تنص نظرية المسار والهدف على أن سلوك القائد يتوقف على رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم. يُنظر إلى وظيفة المدير على أنها إرشاد العمال لاختيار أفضل المسارات للوصول إلى أهدافهم وكذلك أهداف الشركة، تجادل النظرية بأن القادة سيتعين عليهم الانخراط في أنواع مختلفة من السلوك القيادي اعتماداً على طبيعة ومتطلبات الموقف في متناول اليد (Olowoselu, bin Mohamad, & Mohamed Farag Mohamed) (Farag Mohamed Aboudahr, 2019).

تتمثل مهمة القائد في مساعدة المتابعين في تحقيق الأهداف وتقديم التوجيه والدعم اللازمين لضمان توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، تفترض نظرية المسار والهدف أن القادة يتمتعون بالمرونة وأن بإمكانهم تغيير أسلوبهم، حسب ما تتطلبه المواقف (Priyowidodo, 2021).

وضع روبرت جيه هاوس، أستاذ القيادة والسلوك التنظيمي، نظرية المسار-الهدف للقيادة والتي تنص على أن أسلوب القيادة يتغير وفقاً للموقف الذي يمر به الشخص ، يتبنى القادة "مساراً" (أسلوباً) بناءً على

الموقف، تنوي تحقيق "الهدف" (الهدف). يتسم القادة بالمرونة ويغيرون أساليبهم اعتمادًا على الموقف الذي يعيشون فيه، تقترح النظرية عاملين يؤثران على سلوك القائد (Al Khajeh, 2018):

- العوامل البيئية (على سبيل المثال، ثقافة مكان العمل والجدول الزمنية والموارد).
- خصائص الفريق (السيطرة والخبرة والقدرة المتصورة).

تستند نظرية المسار-الهدف إلى نظرية توقع التحفيز التي وضعها فيكتور ه. فروم ، والتي تنص على ان الفرد سيتصرف بطريقة معينة لأن لديه الدافع لاختيار سلوك معين استجابة لموقف ما ، في سياق نموذج المسار-الهدف، يتم تحديد دافع القائد من خلال الرغبة في الحصول على نتيجة ، على سبيل المثال، إذا كان الفريق غير قادر على تحقيق أهدافه ضمن الجدول الزمنية الخاصة به، فسيصبح القائد أكثر انخراطاً في العملية (Suhaimy et al., 2021).

2.1.2 الأنماط القيادية وفقاً لنظرية مسار الهدف في القيادة

يعتمد أسلوب القيادة المثالي على ظروف مكان العمل ونوع الموظفين ، أسلوب القيادة المختار مناسب فقط عندما يتم قبوله من قبل الموظفين ويلهمهم ويرضيهم ل متابعة أعمالهم، وتقع على عاتق القائد مسؤولية تدريب وتعليم ومكافأة موظفيه بالطريقة الصحيحة، تحدد نظرية المسار-الهدف أربعة أنماط للقيادة:

1. القيادة التوجيهية

في هذا النمط من القيادة، يفهم القائد بالضبط ما يجب القيام به، وكيف يجب تنفيذ المهام، وكيفية الوفاء بالمواعيد النهائية. كل هذا يعني أنه يوفر إطار عمل لموظفيه حول كيفية القيام بجميع الأنشطة بنجاح ، لذلك، يعد أسلوب الإدارة هذا أكثر ملاءمة للموظفين عديمي الخبرة للغاية والذين يحتاجون إلى إرشادات ويتم تقييمهم بانتظام (Suhaimy et al., 2021).

إن مسار الهدف التوجيهي الموضح لسلوك القائد يشير إلى الحالات التي يسمح فيها القائد لأتباعه بمعرفة ما هو متوقع منهم ويشرح لهم كيفية أداء مهامهم ، والنظرية تناقش أن هذا السلوك له تأثير إيجابي كبير

عندما تكون أدوار المرؤوسين ومطالب مهامهم غامضة ومرضية للنفس الداخلية (NZENERI, 2020)، ويتيح القائد التوجيهي لأتباعه المشاركة في اتخاذ القرارات ويُشجّعهم على ذلك، ولكنّه يُمارس سلطته عليهم عندما يُنفّذون الأعمال والمهام المطلوبة منهم ويُوجّههم بشأن كيفية أدائها ، هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما تكون آراء الأتباع وأفكارهم مفيدة ولديهم قدرات إبداعية مميّزة في مجال عملٍ يتطلّب الإبداع، ولكنّ الموقف أو العمل يتطلّب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنظيم عملية تنفيذ تلك

الأفكار ((REMEŇOVÁ, JANKELOVÁ, & Prochazkova, 2018).

2. القيادة المساندة

في هذا النوع من أسلوب القيادة، يولي القائد جزءًا كبيرًا من الاهتمام لما يحتاجه الموظفون للعمل بشكل جيد في أدوارهم الوظيفية ، يتم تحديد موقفه من خلال الود والتعاطف ، هذا يعني أنه يخاطب موظفيه باحترام ويدعمهم حيثما كان ذلك مطلوبًا من أجل تسهيل تحقيق الهدف لهم ، هذا النوع من أسلوب القيادة مفيد في المواقف التي يواجه فيها الموظف تحديًا (شخصيًا)، أو لا يؤمن بنفسه بقوة، أو تكون معنوياته منخفضة (Suhaimy et al., 2021).

ان سلوك القائد المساند يهدف إلى تلبية احتياجات المرؤوسين وأفضلياتهم وشعورهم بالرضا عنها ، والقائد يهتم بالحالة النفسية الخاصة بأتباعه ، وهناك حاجة لهذا السلوك بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها العلاقات أو المهام مرهقة نفسيًا أو جسديًا (Priowidodo, 2021)، وتتضمن القيادة المساندة بناء الثقة والإلهام ومساعدة الزملاء في التغلب على التحديات التي يواجهونها. يجب على القادة الذين يتطلعون إلى أن يكونوا أكثر دعمًا لفرقهم محاولة تشجيع العمل الجماعي والاهتمام بعلاقات الأعضاء وإظهار الالتزام أيضًا (Steenkamp & Ziaei, 2021).

3. القيادة المتوجهة للإنجاز

في أسلوب القيادة هذا، يضع القائد أهدافاً طموحة. إنه يتوقع أكبر قدر من الإنجاز من موظفيه ويؤمن بقدرتهم على الحصول عليه. إنه يحفزهم على إظهار إنجازات عمل ممتازة وتحسينها باستمرار ولديه ثقة كاملة في قدرتهم على تحقيق ما يتجاوز توقعاته ، الموظفون الذين يحبون العمل بمفردهم ولديهم مهارات رائعة في حل المشكلات سوف يزدهرون في هذا النوع من أسلوب ال قيادة (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018).

يطلب القائد من الأتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن ، ويقوم بوضع أهداف تتحدى القدرات والسعي لتحسين الأداء مع إبداء الثقة في المرؤوسين، وتوقع الكثير منهم (Suhaimy et al., 2021)، وهي القيادة تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز ، يحفز هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عالي، والقائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإنجاز، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018).

4. القيادة التشاركية

في أسلوب القيادة هذا، يعتقد القائد أنه من الأهمية بمكان التعاون مع موظفيه وأخذ أفكارهم في الاعتبار خلال فترة اتخاذ القرار ، أيضاً، هذا يعني أنه منفتح على المناقشات والاقتراحات حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية ، سيبني القائد أسلوب القيادة هذا، خاصةً عندما يكون الموظفون منخرطين بعمق ولديهم خبرة ومهارات مذهلة (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019).

يشرك هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين والسعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ، وأن القائد يشارك

العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات (Chan, 2019)، يشير (Akpoviro, Kadiri, & Owotutu, 2018) الى أن أسلوب القيادة المشاركة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذا لك عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، وعدم تقليدية التفكير، وتفضيل أساليب القيادة غير التسلطية (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019).

2.1.3 مزايا وسلبات نظرية مسار الهدف

وفقاً لروبرت جيه هاوس صاحب نظرية المسار-الهدف، فإن سلوك القائد يتوقف على رضا الموظف وتحفيز الموظف وأداء الموظف، تنص النظرية على أن القائد الجيد يعطي توجيهات واضحة، ويضع أهدافاً عالية، ويشارك في تحقيق الهدف، ويدعم موظفيه، ولكن لهذه النظرية عدة سلبيات بالإضافة الى ايجابياتها الواضحة نذكر منها ما يلي (Suhaimy et al., 2021):

أولاً: مزايا النظرية

1. توفر إطاراً للقادة لفهم كيفية تأثير أسلوبهم على دوافع مرؤوسيه.
2. فريدة من نوعها لأنها تربط النظرية التحفيزية بالقيادة.
3. تسلط الضوء على أن دور القادة هو توجيه ومساعدة مرؤوسيه على تحقيق أهدافهم.

ثانياً: عيوب النموذج

1. اكثر تعقيدا من غيرها من النظريات.
2. مع وجود العديد من المتغيرات المعنية، لا تستطيع الدراسات إثبات أن النظرية تعمل في العالم الحقيقي.

3. في بعض الأحيان يتطلب موقف معين أكثر من أسلوب واحد للقيادة.
4. في العلاقة بين القائد والمرؤوس، تضع نظرية المسار-الهدف كل المسؤولية تقريبًا على عاتق القائد ، وبالتالي، هناك خطر أن يصبح المرؤوسون معتمدين على القائد ويفشلون في التطور إلى المستوى التالي.

2.2 إدارة الجودة الشاملة

هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عملية التصنيع، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة في التدريب ، وتم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (William Deming) مستشار الإدارة الذي كان لعمله تأثير كبير على التصنيع الياباني ، وتشمل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر حيث تركز على ضمان أن الإرشادات الداخلية والمعايير المتبعة تقلل من الأخطاء في سير العمل ، وتعتبر نهج منظم للإدارة التنظيمية الشاملة (Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019)، ينصب تركيز العملية على تحسين جودة مخرجات المؤسسة، بما في ذلك السلع والخدمات ، وترتكز الجودة الشاملة على التحسين المستمر للممارسات الداخلية في المنظمة، يمكن أن تعكس المعايير الموضوعية كجزء من نهج إدارة الجودة الشاملة كل من الأولويات الداخلية وأي معايير قائمة أخرى (Abbas, 2020b).

إدارة الجودة الشاملة هي نهج منظم للإدارة التنظيمية الشاملة ، ينصب تركيز العملية على تحسين جودة مخرجات المنظمة، بما في ذلك السلع والخدمات، من خلال التحسين المستمر للممارسات الداخلية ، يمكن أن تعكس المعايير الموضوعية كجزء من نهج إدارة الجودة الشاملة الأولويات الداخلية وأي معايير صناعية معمول بها حاليًا (van Kemenade & Hardjono, 2018).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العميل وترتكز على تحسين العمليات التجارية باستمرار، وتسعى جاهدة لضمان عمل جميع الموظفين المرتبطين نحو الأهداف المشتركة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات المطبقة للإنتاج (Sahoo & Yadav, 2018).

تشرف إدارة الجودة الشاملة على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز داخل الأعمال وعملياتها، وهذا يشمل تحديد سياسة الجودة، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة وإجراءات تحسين الجودة (Ramlawati, 2018).

2.2.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كما هو الحال مع معظم أساليب وتقنيات الإدارة، سيختلف التنفيذ والنجاح من منظمة إلى أخرى، بينما لا يوجد نهج واحد متفق عليه، فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعاً يتضمن المبادئ التالية:

1. التركيز على العملاء (العلاقة مع المكلفين)

يضع أول مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز مرة أخرى على الأشخاص الذين يشتركون المنتج أو الخدمة، حيث يحدد العملاء جودة المنتج أو الخدمة، إذا كانت الخدمة تلبي الحاجة المتوقعة منها، سينعكس ذلك على رضا العملاء أو المكلفين في هذه الحالة، فعندما تفهم الإدارة ما يريده العميل أو يحتاجه، يكون لديها فرصة أفضل لمعرفة كيفية الحصول على المواد والأشخاص والعمليات المناسبة لتلبية توقعاتهم وتجاوزها ولتنفيذ مبدأ إدارة الجودة الشاملة هذا يجب (Prestiadi, Zulkarnain, & Sumarsono, 2019):

1. البحث وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
2. التوفيق بين أهداف المنظمة واحتياجات العملاء.
3. التواصل مع العملاء وقياس الرضا واستخدام النتائج لإيجاد طرق لتحسين العمليات.
4. إدارة علاقات العملاء.
5. العثور على توازن لإرضاء العملاء والأطراف المعنية الأخرى.

2. دعم الإدارة العليا

يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية، والسلوك اليومي للمدير/ القائد هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له (van Kemenade & Hardjono, 2018)،

وتحتاج الإدارة العليا إلى تقديم دعمها ومساندتها لإدارة الجودة الشاملة من خلال توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة (Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, & Jaca, 2019)، وتوفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده ، وجعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاميا للجميع ، وتأمين/توفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمنظمة، تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وتوجيه أعمالها ، ووضع رؤية وسياسة للجودة الشاملة في المنظمة التي يعمل بها (Sahoo & Yadav, 2018).

3. استخدام البيانات

من المرجح أن تؤدي قرارات الأعمال التي تستند إلى بيانات الجودة إلى نتائج إيجابية ، حيث يمتلك المديرين صورة دقيقة وحديثة وكاملة لأصول البيانات الهامة. علاوة على ذلك ، تساعد البيانات عالية الجودة المديرين على تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها (Othman, Khatab, Esmaeel, Mustafa, & Sadq, 2020)، مما يمكن الشركة من النمو والبقاء تنافسية ، حيث تساعد البيانات في تحديد الفرص الجديدة وتحسين نتائج الأعمال ، وضمان جودة البيانات هو مسؤولية جميع أصحاب المصلحة في المعلومات ، بما في ذلك مهندسو البيانات ومحللو الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. ومن ثم، يجب أن يعرف الموظفون مستويات إدارة البيانات المتوقعة، والفوائد التجارية لمعايير إدارة البيانات المحددة، ومقاييس التقييم من أجل التنفيذ السلس للإستراتيجية (Abbas, 2020).

4. الاشراف

يشير الإشراف إلى التوجيه المباشر والفوري والسيطرة على المرؤوسين في أداء مهمتهم. وبالتالي، فإن الإشراف يهتم بثلاث وظائف رئيسية للإدارة :التوجيه :لكي يرى المشرفون أن المرؤوسين يعملون وفق الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات والجدول الزمني (Ramlawati, 2018)، والتوجيه الفوري : لإرشادهم في العمل إذا كانوا يفعلون شيئاً غير متوافق مع التوجيهات المعطاة ويحتاجون إلى مساعدة للسماح لهم بإنجاز المهمة الموكلة إليهم ، والتحكم :لإعطائهم التوجيهات لإنجاز العمل، إذا لزم الأمر ،

ويهتم الإشراف الإداري في المقام الأول بالإشراف أو مراقبة أداء العمال الخاضعين لسيطرته. يلعب دورًا مهمًا في إعداد الإدارة. إن المشرف الإداري هو الشخص المرتبط مباشرة بالعاملين ويعمل كحلقة وصل حيوية بين الإدارة والعاملين (Yeng, Jusoh, & Ishak, 2018).

2.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة تأثير مهم ومفيد على التطوير الوظيفي والتنظيمي وذلك من خلال (Ramlawati, 2018):

1. جعل جميع الموظفين يركزون على إدارة الجودة والتحسين المستمر
2. إنشاء ودعم القيم الثقافية التي تخلق نجاحًا طويل الأجل لكل من العملاء والمؤسسة نفسها.
3. يساعد تركيز إدارة الجودة الشاملة على الجودة في تحديد أوجه القصور في المهارات لدى الموظفين .
4. التدريب أو التعليم أو التوجيه الضروريين لمعالجة أوجه القصور هذه.
5. التركيز على ال، حيا للجماعي، حيث تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف
6. مشاركة المعرفة، حيث يعمل الاتصال المتزايد والتنسيق عبر المجموعات المتباينة على تعميق المعرفة المؤسسية و يمنح الشركات مزيدًا من المرونة في العمل .

2.2.3 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المتطلبات الأساسية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تشمل (Sahoo & Yadav, 2018):

أولاً: الالتزام

يجب أن يكون تحسين الجودة (في جميع الجوانب) مهمة كل فرد في المنظمة ، يجب توفير التزام واضح من الإدارة العليا، وكسر الحواجز التي تحول دون التحسين المستمر للجودة والخطوات المطلوبة لتوفير بيئة لتغيير المواقف، يجب توفير التدريب والدعم لهذا الغرض.

ثانياً: الثقافة

يجب أن يكون هناك تدريب مناسب لإحداث التغييرات في المواقف والثقافة.

ثالثاً: التحسين المستمر

جعل التحسين عملية مستمرة، وليس مجرد برنامج لمرة واحدة.

رابعاً: التركيز على العميل

الكمال في الخدمة مع عدم وجود عيوب ورضا كامل للمستخدم النهائي سواء كان داخلياً أو خارجياً.

الضبط

التأكد من المراقبة والتحقق من عدم وجود أي انحراف عن مسار التنفيذ المقصود.

يشار إلى هذا أيضاً باسم دورة PDCA كما يلي (Sahoo & Yadav, 2018):

1. مرحلة التخطيط:

هذه المرحلة هي المرحلة الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة ، في ظل هذه المرحلة، يتعين على الموظفين طرح استفساراتهم ومشكلاتهم التي يجب معالجتها ، يقوم الموظفون بإبلاغ إدارة في التحديات المختلفة التي يواجهونها في عملياتهم اليومية وكذلك تحليل السبب الجذري للمشكلة ،وعلى الادارة إجراء البحث المطلوب وجمع البيانات الهامة التي من شأنها أن تساعدهم في إيجاد حلول لجميع المشاكل.

2. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة، يتم تطوير حل للمشكلات المحددة في مرحلة التخطيط من قبل الموظفين، حيث يتم وضع الاستراتيجيات وتنفيذها للقضاء على التحديات التي يواجهها الموظفون ،ويتم أيضاً تقييم كفاءة وفعالية الحلول والاستراتيجيات في هذه المرحلة.

3. مرحلة الفحص:

في إطار هذه المرحلة، يتم إجراء تحليل مقارنة قبل وبعد إجراء تقييم مدى فعالية العمليات وقياس النتائج .

4. مرحلة الاعتماد:

هذه هي المرحلة الأخيرة من الدورة، في هذه المرحلة يقوم الموظفون بتوثيق نتائجهم وإعداد أنفسهم لمعالجة المشاكل الأخرى.

1.1 مصطلحات الدراسة

- الأنماط القيادية "يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي ، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة ، أو أبناء البلدة الواحدة (Baig et al., 2021).
- إدارة الجودة الشاملة: وهي " عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عملية التصنيع، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة في التدريب ". (العززي، 2018).

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

الجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (Krajcsák, 2019).

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج بالتأكيد في تحقيق مستوى متميز من الجودة (Sawaeen & Ali, 2020)، ومن خلال استطلاع بسيط على النمط الإداري والقيادي المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تبين ان

هناك نوعا من الجمود والنمطية في التعامل مع التغيير، وان المبدأ المتبع بالغالب هو "إبقاء الحال على ما هو عليه" والتصدي لأي نوع من التغيير في الأساليب الإدارية او نوع القيادة، وعليه ستقوم هذه الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر النمط القيادي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية) المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما اثر النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الادارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما اثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما اثر النمط القيادي المتبع على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما اثر النمط القيادي المتبع على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من زيادة الاهتمام في أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة، وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة حسب الدراسات والأبحاث والتجارب العملية يؤدي الى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة المنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.

وهذه الدراسة لها أهمية في أنها تسلط الضوء على القيادة الفعالة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة والعمل الجماعي والتحسين المستمر في الأداء في إحدى أهم المؤسسات الحكومية وهي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وتسعى الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1. تحديد النمط القيادي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للانجاز، قيادة تشاركية) المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
2. تحديد اثر النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الادارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
3. تحديد اثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
4. تحديد اثر النمط القيادي المتبع على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
5. تحديد اثر النمط القيادي المتبع على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

1.5 فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. وانبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على دعم المقدم من قبل الادارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة استخدام البيانات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على العلاقة مع المكلفين

في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

في هذا الفصل تم توضيح المنهجية المتبعة في التحليل الكمي وتعريف المتغيرات، وتوضيح الطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة، والطريقة التي اعتمدها للتحليل الإحصائي، وعرض البيانات التي قامت بجمعها لهذا الغرض.

3.1 منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة على النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات

السابقة والأبحاث وذلك لصياغة الاطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل

واف.

2. **المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات

الأولية ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

• فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها بإجراء اختبارات T-test و ANOVA

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

• إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط

الحسابي والانحراف المعياري واكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحلي

الإحصائي SPSS.

• اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

3.2 حدود الدراسة

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الدوائر الضريبية في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في العام 2022م.

الحدود المفاهيمية: ستقتصر هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات التالية: (الأنماط القيادية،

قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية، إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة،

استخدام البيانات، الإشراف، العلاقة مع المكلفين).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية و البالغ

عددهم 246 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة 180 موظفاً وموظفةً أي ما نسبته 73.17% من مجتمع

الدراسة.

3.4 متغيرات الدراسة

قامت الدراسة ببحث المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية)

- نمط القيادة التوجيهية

- نمط القيادة المساندة

- نمط القيادة المتوجهة نحو الإنجاز

- نمط القيادة التشاركية

ثانياً: المتغيرات التابعة (إدارة الجودة الشاملة)

- دعم الإدارة

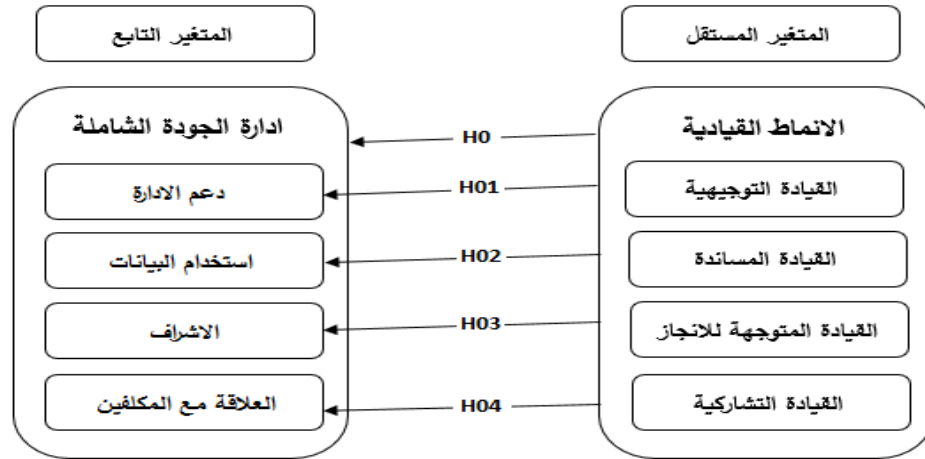
- استخدام البيانات
- الاشراف
- العلاقة مع المكلفين

3.5 أنموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (3.1) النموذج المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

شكل 1:

أنموذج الدراسة



3.6 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة بناء على دراسة (البياتي، 2021) و(السعدي، 2020) كأداة لجمع البيانات على النحو التالي:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو عبارة عن 4 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: وهو عبارة عن 20 سؤال موضوعي تتعلق بمجال الأنماط القيادية (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن 20 سؤال موضوعي تتعلق بمجال إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة، استخدام البيانات، الإشراف، العلاقة مع المكلفين)

لقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والمرتج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) و أخيراً (1: غير موافق بشدة).

3.7 صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة. وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق 1: أداة الدراسة).

3.8 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (1) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول 1:

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

| المتغير | عدد الفقرات | معامل كرونباخ الفا |
|------------------------------|-------------|--------------------|
| القيادة التوجيهية | 5 | 0.888 |
| القيادة المساندة | 5 | 0.907 |
| القيادة المتوجهة نحو الانجاز | 5 | 0.908 |
| القيادة التشاركية | 5 | 0.959 |
| دعم الادارة | 5 | 0.944 |
| استخدام البيانات | 5 | 0.929 |
| الاشراف | 5 | 0.909 |
| العلاقة مع المكلفين | 5 | 0.973 |
| الدرجة الكلية | 40 | 0.978 |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 3.2 أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.888-0.973) في حين بلغ الثبات الكلي (0.978) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علميا.

3.9 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية

2. تحديد أفراد عينة الدراسة

3. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 180 استبيان وتم استرجاع 177 استبيان حيث بلغ معدل الاسترداد 98.3%.

4. تم تفريغ البيانات في برنامج Smart PLS3.

5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.10 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART PLS 3 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار (Fornell and Larcker (1981)

(A) Cross loadings

(B) Fornier & Larcker

(c) HTMT

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

(B) حجم التأثير Effect size (f^2)

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

(D) جودة التنبؤ Q^2

الفصل الثالث

التحليل الإحصائي

4.1 المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان اعد من خلا ل الباحثة بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة ، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدف وهي 180 موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من اجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي او إثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية **(Structural) Equation Modeling SEM** باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من موظفي ورؤساء أقسام ومدراء دوائر الضريبة في الضفة الغربية. بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 180 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 246 موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. وبعد شهر من تاريخ التوزيع تم الرجوع لعينة الدراسة واستلام الاستبيانات. تم توزيع 180 استبيان، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 177 استبانة بواقع 98.3% وخلال عملية إدخال البيانات تم استثناء 6 استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 171 استبانة بذلك بلغت العينة 95% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع البحث (Wong، 2013)،(الجدول رقم 4.1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول 2:

خصائص أفراد العينة الديموغرافية

| النسبة | التكرار | خصائص أفراد عينة الدراسة |
|--------|------------------|--------------------------|
| | الجنس | |
| 60.82% | 104 | ذكر |
| 39.18% | 67 | أنثى |
| | المؤهل العلمي | |
| 20.47% | 35 | دبلوم فإقل |
| 47.37% | 81 | بكالوريوس |
| 32.16% | 55 | ماجستير فأعلى |
| | المسمى الوظيفي | |
| 67.25% | 115 | موظف |
| 19.30% | 33 | رئيس قسم |
| 13.45% | 23 | مدير دائرة |
| | عدد سنوات الخبرة | |
| 12.28% | 21 | أقل من 5 سنوات |
| 52.05% | 89 | (5-10) سنوات |
| 35.67% | 61 | أكثر من 10 سنوات |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (4.1) السابق ان عينة الدراسة توزعت ما بين (60.82%) ذكور و(39.18%) إناث، وان المبحوثين الذين يحملون درجة البكالوريوس هم أعلى نسبة (47.37%)، وان عينة الدراسة انقسمت ما بين (13.45%) مدير و(19.30%) رئيس قسم و(67.25%) موظف، أما من ناحية الخبرة فقد كانت من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات أعلى نسبة حيث بلغت (52.05%)، تليها من كان لهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (35.67%) وأقلهم من كانت لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (12.28%).

4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الانماط القيادية

البعد الأول / القيادة التوجيهية

جدول 3:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد القيادة التوجيهية

| # | البعد الأول/ القيادة التوجيهية | المتوسط الانحراف الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|---|---|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتم تحديد ما هو المطلوب من الموظف بدقة. | 3.62 | 1.214 | 72.40% | 0.000 | معنوية | 2 |
| 2 | يتم توجيه الموظفين بكيفية انجاز الأعمال بشكل صحيح. | 3.56 | 1.189 | 71.20% | 0.000 | معنوية | 3 |
| 3 | يتم تقديم التوجيهات الإدارية للموظفين باستمرار. | 3.91 | .982 | 78.20% | 0.000 | معنوية | 1 |
| 4 | يتم توضيح الأنظمة واللوائح للموظفين عند القيام بأي عمل. | 3.54 | 1.186 | 70.80% | 0.000 | معنوية | 4 |
| 5 | يتم تحديد جدول اعمال الموظفين بوضوح. | 3.52 | 1.067 | 70.40% | 0.000 | معنوية | 5 |
| | الدرجة الكلية | 3.63 | | | | متوسطة | |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد القيادة التوجيهية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.63)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.91) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم تقديم التوجيهات الإدارية للموظفين باستمرار" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.982)، واول فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تحديد جدول اعمال الموظفين بوضوح" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.067).

البعد الثاني/ القيادة المساندة

جدول 4:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد "القيادة المساندة"

| # | البعد الثاني/ القيادة المساندة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|---------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتم إعطاء الموظفين الحرية لممارسة أعمالهم. | 3.50 | 1.156 | 70.00% | 0.000 | معنوية | 4 |
| 2 | يتم دعم الموظفين مهنياً. | 3.52 | 1.231 | 70.40% | 0.000 | معنوية | 2 |
| 3 | تتم مساعدة الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم. | 3.51 | 1.100 | 70.20% | 0.000 | معنوية | 3 |
| 4 | يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة إليهم. | 3.49 | 1.190 | 69.80% | 0.000 | معنوية | 5 |
| 5 | هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين. | 3.60 | 1.124 | 72.00% | 0.000 | معنوية | 1 |
| الدرجة الكلية | | متوسطة | | 3.524 | | | |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد القيادة المساندة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.524)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.49-3.60) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.124)، واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.190).

البعد الثالث/ القيادة المتوجهة للانجاز

جدول 5:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعيد القيادة المتوجهة للانجاز

| # | البعد الثالث/ القيادة المتوجهة للانجاز | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتم اختيار افضل الممارسات للوصول الى تحقيق الاهداف. | 3.50 | 1.140 | 70.00% | 0.000 | معنوية | 3 |
| 2 | يتم وضع الاهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين. | 3.63 | 1.141 | 72.60% | 0.000 | معنوية | 1 |
| 3 | يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول الى تحقيق اهداف معينة. | 3.46 | 1.140 | 69.20% | 0.000 | معنوية | 5 |
| 4 | يتم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي. | 3.58 | 1.094 | 71.60% | 0.000 | معنوية | 2 |
| 5 | يتم وضع خطط واضحة لتحقيق الاهداف التعليمية بالمنظمة . | 3.52 | 1.067 | 70.40% | 0.000 | معنوية | 4 |
| الدرجة الكلية | | 3.538 | متوسطة | | | | |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعيد القيادة المتوجهة للانجاز حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.538)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.63) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم وضع الاهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.141)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول الى تحقيق اهداف معينة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.140).

البعد الرابع/ القيادة التشاركية

جدول 6:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعيد القيادة التشاركية

| # | البعد الرابع/ القيادة التشاركية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتم إشراك الجميع في تحديد ما هو انسب لعمل المنظمة. | 3.38 | 1.048 | 67.60% | 0.000 | معنوية | 5 |
| 2 | يتم مناقشة الموظفين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام. | 3.39 | 1.287 | 67.80% | 0.000 | معنوية | 4 |
| 3 | يتم إشراك الموظفين في وضع الخطة التشغيلية للمنظمة . | 3.45 | 1.111 | 69.00% | 0.000 | معنوية | 2 |
| 4 | يتم تشجيع مبادرات الموظفين لحل المشكلات في العمل. | 3.49 | 1.183 | 69.80% | 0.000 | معنوية | 1 |
| 5 | يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة . | 3.41 | 1.228 | 68.20% | 0.000 | معنوية | 3 |
| | الدرجة الكلية | 3.424 | | | | متوسطة | |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعيد القيادة التشاركية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.424)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.38-3.49) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.183)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم إشراك الجميع في تحديد ما هو انسب لعمل المنظمة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.048).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة

البعد الأول/ دعم الإدارة

جدول 7:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد دعم الإدارة

| # | البعد الأول/ دعم الإدارة | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | الأهمية النسبية | اختبار | القرار | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------------------------|-----------------|--------|---------------|---------------|
| 1 | هناك اهتمام والتزام من قبل الإدارة بالجودة في جميع مستويات المنظمة. | 3.28 | 65.60% | 0.000 | معنوية | 3 |
| 2 | التحسين المستمر للجودة يعتبر احد اهداف المنظمة الرئيسية. | 3.27 | 65.40% | 0.000 | معنوية | 4 |
| 3 | الإدارة العليا تضع اهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة. | 3.38 | 67.60% | 0.000 | معنوية | 1 |
| 4 | تخطط الإدارة العليا للتغيرات المستقبلية والتي من الممكن ان تؤثر على الأداء. | 3.36 | 67.20% | 0.000 | معنوية | 2 |
| 5 | تقوم الإدارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين. | 3.26 | 65.20% | 0.000 | معنوية | 5 |
| | الدرجة الكلية | 3.31 | | | متوسطة | |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد دعم الإدارة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.38) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "الإدارة العليا تضع اهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.165)، وقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تقوم الإدارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.090).

البعد الثاني/ استخدام البيانات

جدول 8:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد استخدام البيانات

| # | البعد الثاني/ استخدام البيانات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | نستخدم البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها. | 3.36 | 1.151 | 67.11% | 0.000 | معنوي | 5 |
| 2 | يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها . | 3.54 | 1.148 | 70.79% | 0.000 | معنوي | 1 |
| 3 | يتم مقارنة البيانات المتعلقة بالجودة من أجل تتبع التطوير في الخدمات المقدمة. | 3.46 | 1.089 | 69.21% | 0.000 | معنوي | 3 |
| 4 | يتم تجميع البيانات التي تقيس المدة اللازمة لتقديم الخدمة. | 3.47 | .973 | 69.47% | 0.000 | معنوي | 2 |
| 5 | أقوم بجمع البيانات المتعلقة بعملية وتتبع تطور جودة تقديم هذه الخدمات. | 3.39 | .981 | 67.89% | 0.000 | معنوي | 4 |
| الدرجة الكلية | | 3.444 | | متوسطة | | | |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد استخدام البيانات حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.54) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.148)، واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "نستخدم البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.151).

البعد الثالث/ الاشراف

جدول 9:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الاشراف

| # | البعد الثالث/ الاشراف | المتوسط الانحراف الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|---|---|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة. | 3.64 | 1.055 | 72.89% | 0.000 | معنوي | 5 |
| 2 | يقدر المشرف الموظف المتعاون والذي يعمل ضمن فريق . | 3.68 | 1.073 | 73.68% | 0.000 | معنوي | 4 |
| 3 | يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من اجل تحسين جودة الأداء للموظف. | 3.78 | .961 | 75.53% | 0.000 | معنوي | 1 |
| 4 | يمكن الرجوع للمشرف عند مواجهة مشكلة متعلقة بالعمل. | 3.76 | 1.091 | 75.53% | 0.000 | معنوي | 2 |
| 5 | يقدم المشرف المساعدة في حل المشاكل بشكل سريع وفعال. | 3.71 | 1.117 | 74.21% | 0.000 | معنوي | 3 |
| | الدرجة الكلية | 3.714 | | | | مرتفعة | |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الاشراف حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.714)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.78) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من اجل تحسين جودة الأداء للموظف" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.961)، واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.055).

البعد الرابع/ العلاقة مع المكلفين

جدول 10:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد العلاقة مع المكلفين

| # | البعد الرابع/ العلاقة مع المكلفين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اختبار المعنوية | القرار الإحصائي | ترتيب الأهمية |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 | عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الأخرى. | 3.80 | .980 | 76.05% | 0.000 | معنوي | 1 |
| 2 | يتم التوجه نحو تسوية المنازعات الضريبية بشكل ودي مع المكلفين. | 3.71 | .935 | 74.21% | 0.000 | معنوي | 2 |
| 3 | لدي المرونة الكافية للتعامل مع جميع أنواع المكلفين. | 3.61 | 1.021 | 72.11% | 0.000 | معنوي | 4 |
| 4 | يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ. | 3.58 | .913 | 71.58% | 0.000 | معنوي | 5 |
| 5 | شخص المكلف لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة له. | 3.64 | 1.042 | 72.89% | 0.000 | معنوي | 3 |
| الدرجة الكلية | | 3.668 | | متوسطة | | | |

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد العلاقة مع المكلفين حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.668)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-3.80) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الأخرى" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.980)، واصل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.913).

4.4 التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة.

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيتها من خلال اختبار قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات واللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج الى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث ان قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (- 2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الإحصائيين ، والجدول التالي (11) ملحق ه يوضح هذه النتائج:

4.5 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج

المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح

العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فان تحليل البيانات

سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج

القياسي Measurement Model، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل

الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة

4.5.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين رئيسيين هما:

1 - الصدق التقاربي Convergent validity

2 - الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

وفي الجدول رقم (12) ملحق ه توضيحا للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

يظهر الشكل رقم (2) نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها برنامج

.Smart-PLS3

شكل 2:

النموذج القياسي ويظهر قيم التبعيات قبل الحذف



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

أ - الاتساق الداخلي - التبعيات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تبعيات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد.

وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تبعيات فقرات

نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم (13) ملحق هـ والشكل رقم (2)

الى قيم تبعيات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (13) ملحق ه والشكل رقم (2)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 40 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات تبين انه يستوجب حذف الفقرة (E18) من متغير العلاقة مع المكلفين، وذلك لان قيمتها اقل من 0.50 مما يعني أنها غير قادرة على قياس المتغير المقابل لها ولذلك استوجب حذفها، أما باقي المتغيرات فقد كانت قيم التشبعات لها اكبر من 0.50 ولم يتم حذف أي من مؤشراتنا فتبقى على ما هي.

ب - ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) في الجدول رقم (14) ملحق ه التالي:

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم (14) ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

ج - متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة) ، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة (0.50) أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن (0.50) الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من

التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم (15) ملحق ه التالي:

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم (15) ملحق ه فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (3) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

ثانياً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيه المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم (16) ملحق ه يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90). ويوضح الملحق رقم (4) ان قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج ان الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

4.5.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

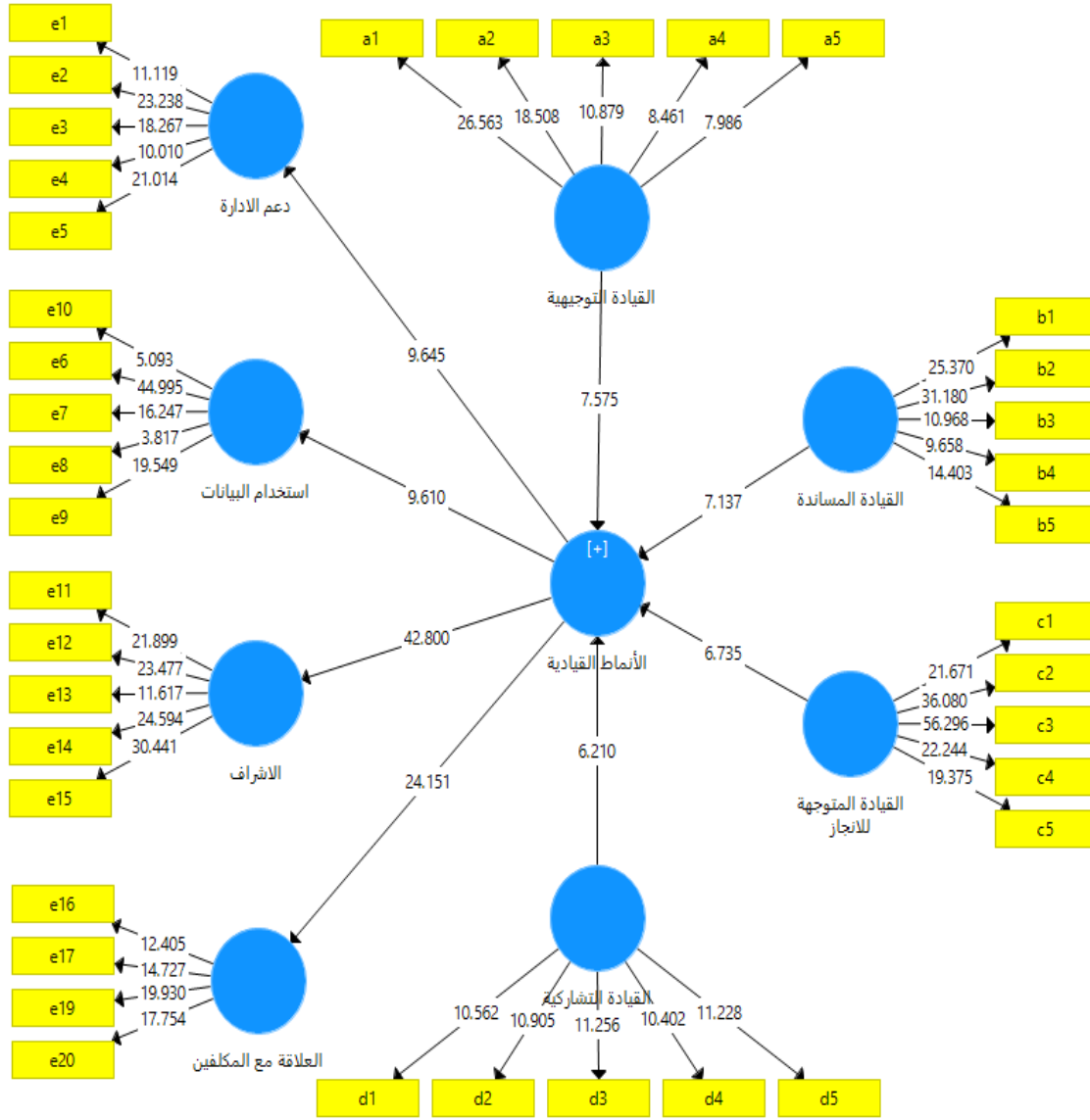
(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الشكل رقم (3) يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3.

شكل 3:

النموذج الهيكلي



الجدول رقم (17) ملحق ه التالي يبين القيم الموصى بها عليما لقبول النموذج الهيكلي:

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة

R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على انه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية

والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم (2) سابقاً، والجدول رقم (18) ملحق ه التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.18 نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الأثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (19) ملحق ه التالي:

C. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (20) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

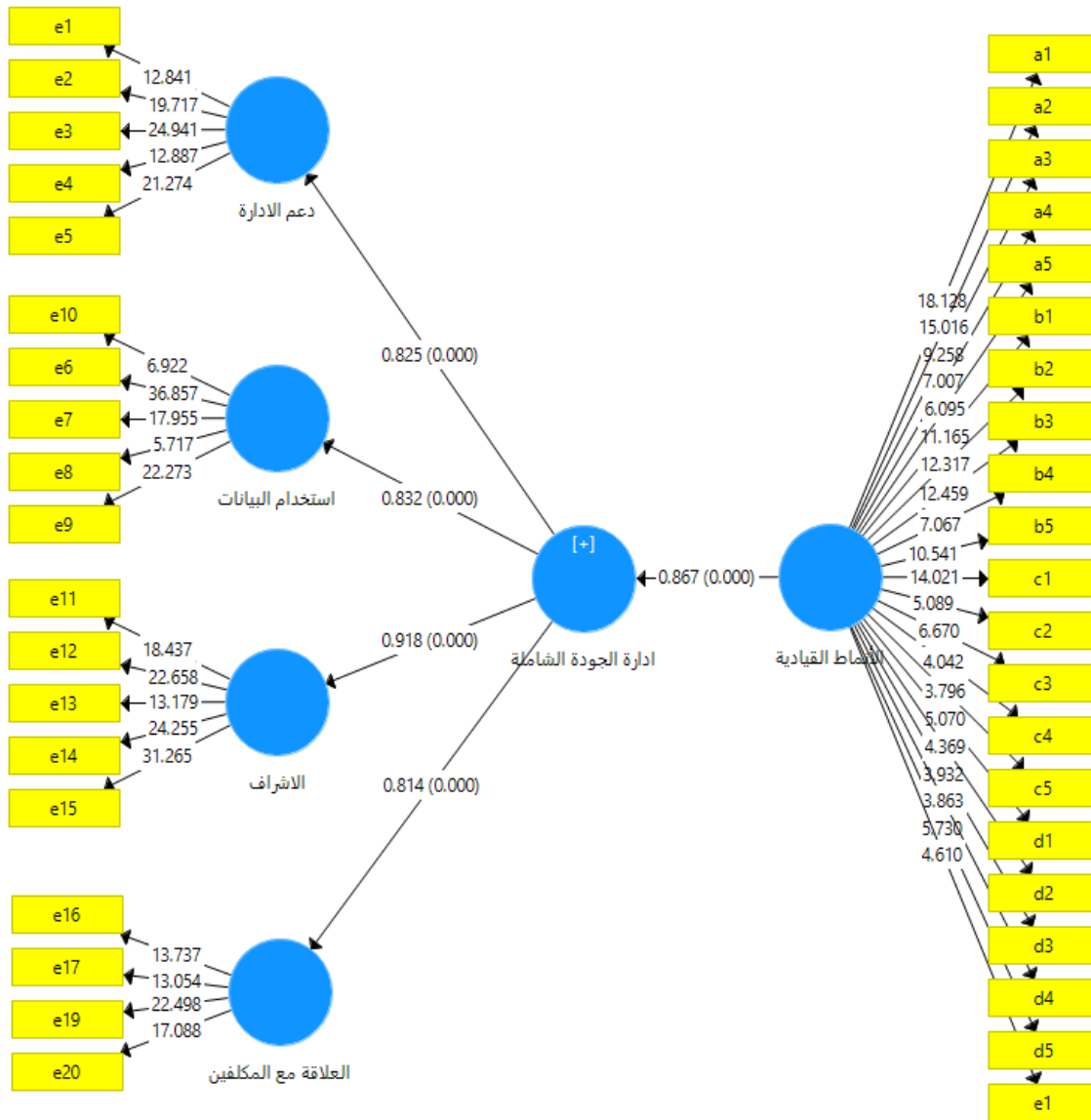
D. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار قيم P-value ومعامل المسار كما هو موضح في الشكل رقم (4) التالي:

شكل 4:

قيم ال P -value ومعامل المسار للفرضية الرئيسية

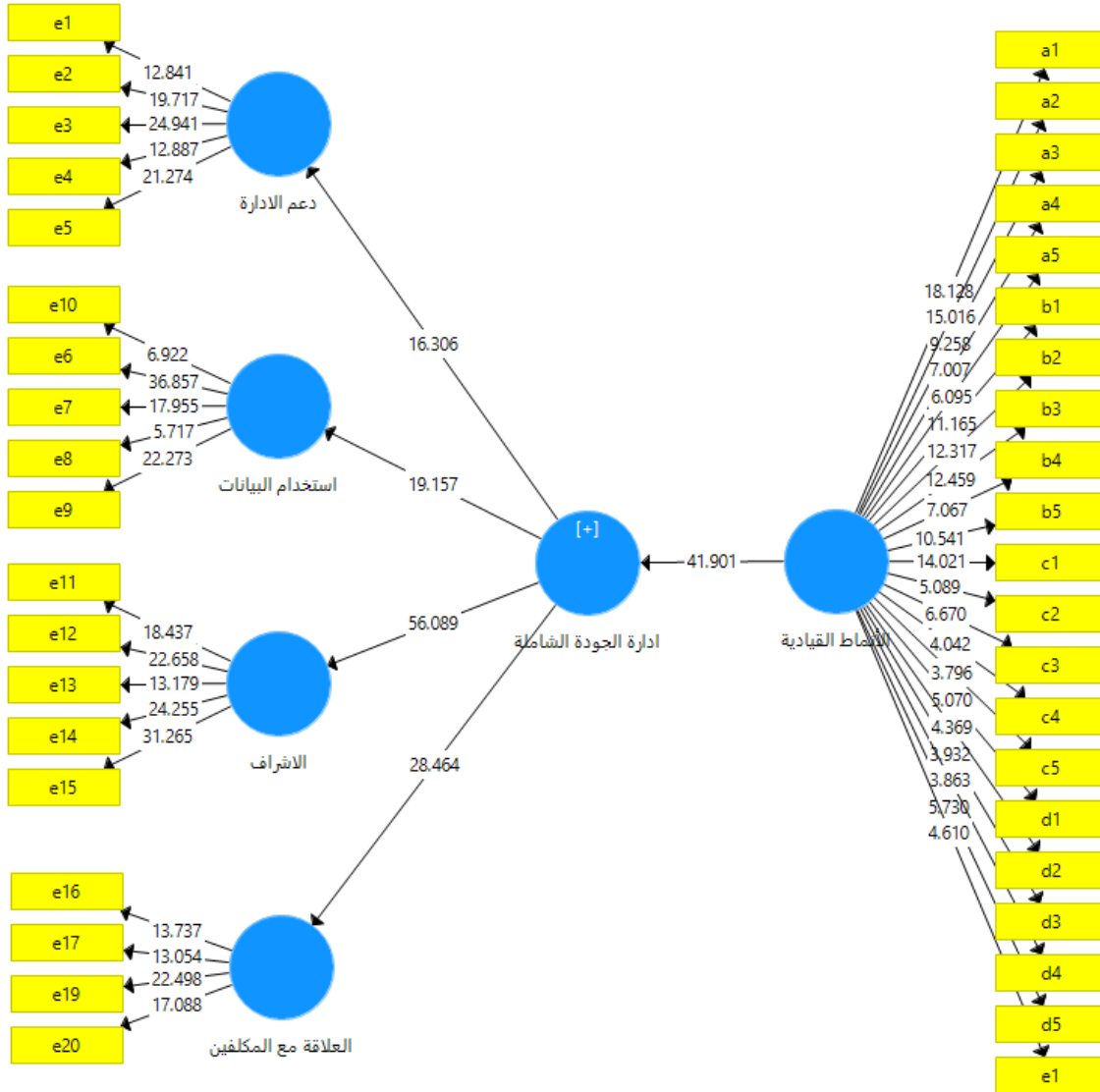


المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

كما تم اختبار قيم ال T -value للفرضية الرئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (5) التالي:

شكل 5:

قيم T -value للفرضية الرئيسية



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (21) ملحق هـ .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على إدارة الجودة

الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (21) ملحق هـ والشكل رقم (4) والشكل رقم (5) ان معامل المسار بين الأنماط

القيادية وإدارة الجودة الشاملة (0.867) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 42.051 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل

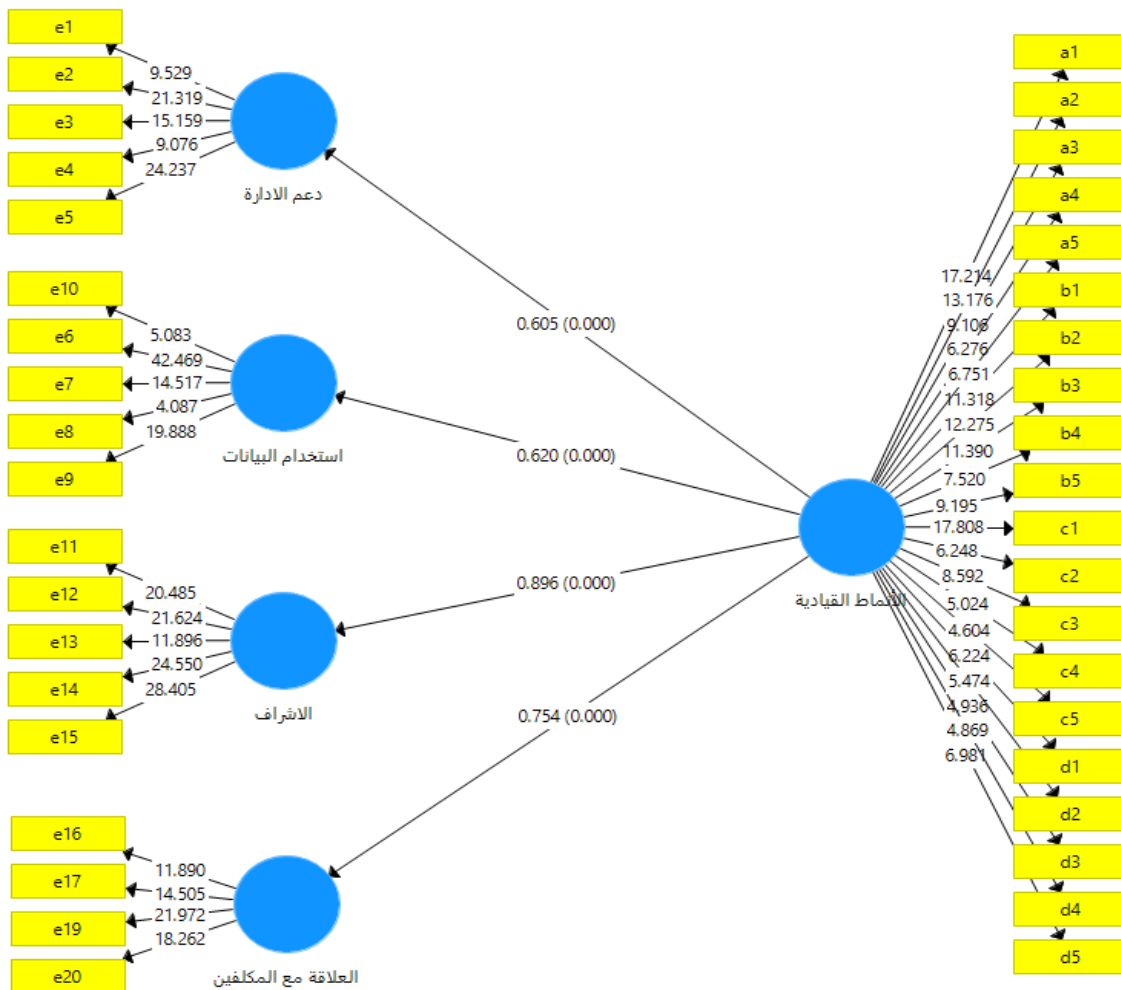
الفلسطينية.

ومن اجل التحقق من الفرضيات الفرعية قامت الدراسة بإجراء اختبار المسار وقيم المعنوية لها كما هو

موضح في الشكل رقم (6) التالي:

شكل 6:

معامل المسار وقيم P للفرضيات الفرعية

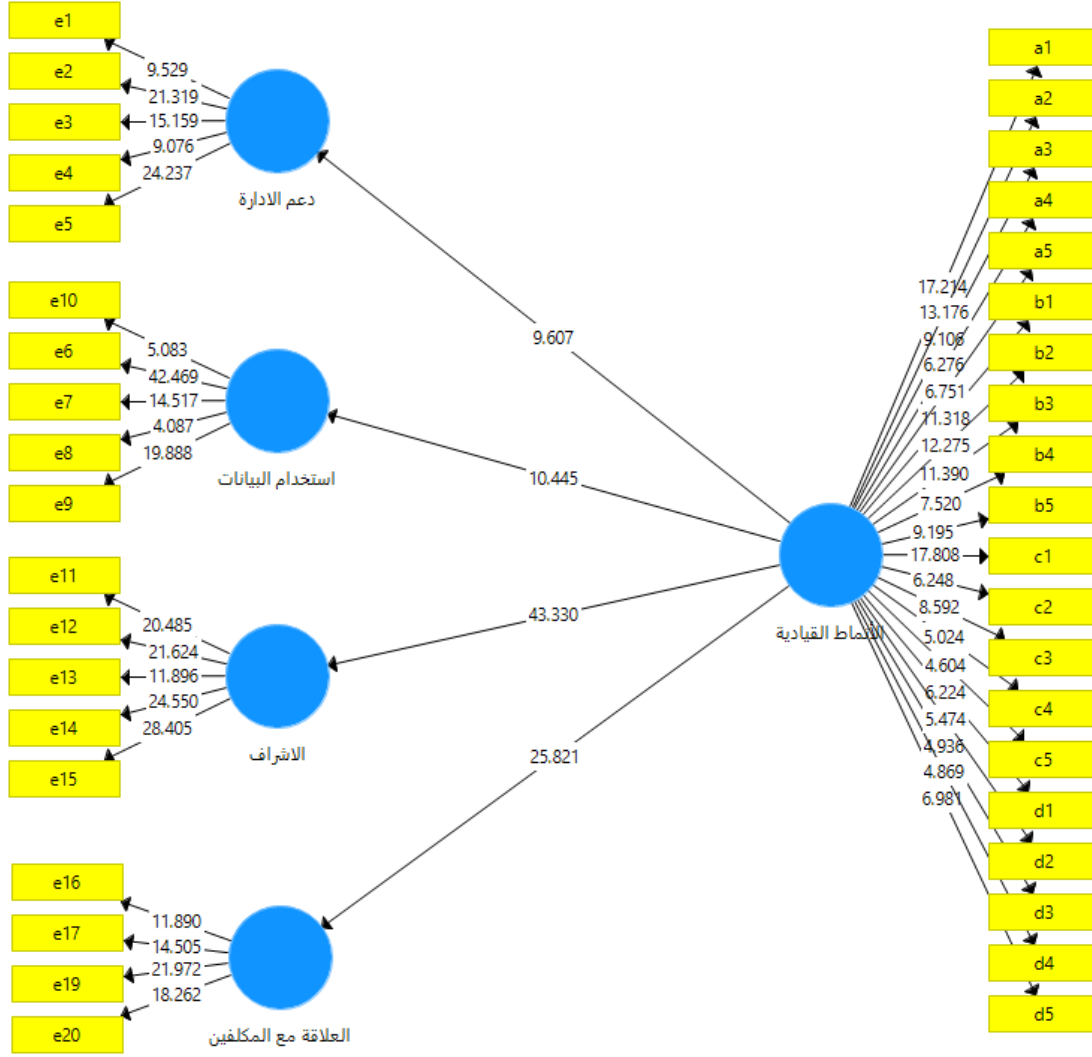


المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

وأيضاً تم اختبار قيم T للفرضيات الفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (7) التالي:

شكل 7:

قيم T للفرضيات الفرعية



المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

الفرضية الفرعية الاولى

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على دعم المقدم من

قبل الادارة في دوائر ضريبية الدخل الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (22) ملحق هـ والشكل رقم (6) والشكل رقم (7) ان معامل المسار بين الأنماط القيادية ودعم الادارة (0.605) دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.96 \leq 8.607$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على دعم المقدم من قبل الادارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة استخدام البيانات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (23) ملحق هـ والشكل رقم (6) والشكل رقم (7) ان معامل المسار بين الانماط القيادية ودرجة استخدام البيانات (0.620) دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.96 \leq 10.445$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة استخدام البيانات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (24) ملحق هـ والشكل رقم (6) والشكل رقم (7) ان معامل المسار الانماط القيادية ودرجة الاشراف (0.896) دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.96 \leq 43.330$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للانماط القيادية على العلاقة مع

المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (25) ملحق هـ والشكل رقم (6) والشكل رقم (7) ان معامل المسار بين

الانماط القيادية والعلاقة مع المكلفين (0.754) دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq$

0.05، وان قيمة $t = 25.821 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للانماط القيادية على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة

الدخل الفلسطينية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة تبين للباحثة النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لبعء القيادة التوجيهية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.63)، وتمثلت في تقديم التوجيهات الادارية للموظفين باستمرار ولكن لا يتم تحديد جدول اعمال الموظفين بوضوح داخل هذه الدوائر.
2. الدرجة الكلية لبعء القيادة المساندة حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.524)، وتبين ان هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين ويتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة إليهم.
3. الدرجة الكلية لبعء القيادة المتوجهة للانجاز حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.538)، حيث يتم وضع الاهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين ، ولكن هناك قصور في تنمية مهارات الموظفين للوصول الى تحقيق تلك الاهداف.
4. الدرجة الكلية لبعء القيادة التشاركية حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.424)، حيث يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في الدائرة.
5. الدرجة الكلية لبعء دعم الادارة حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، حيث تضع الادارة العليا اهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة ولكن هناك قصور في متابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين.

6. الدرجة الكلية أبعء استخدام البيانات حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، حيث يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها الدوائر ولكن لا يتم استخدام البيانات الاحصائية من اجل تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة.
7. الدرجة الكلية لبعء الاشراف حسب افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.714)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.78) حيث يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من اجل تحسين جودة الأداء للموظف، ولكن من ناحية أخرى لا يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد بشكل مرضي.
8. الدرجة الكلية لبعء العلاقة مع المكلفين حسب افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.668)، فعند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الاخرى ، ومن ناحية أخرى لا يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ.
9. يوجد أثر للانماط القيادية على تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية
10. يوجد أثر للانماط القيادية على دعم المقدم من قبل الادارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
11. يوجد أثر للانماط القيادية على درجة استخدام البيانات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
12. يوجد أثر للانماط القيادية على درجة الاشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
13. يوجد أثر للانماط القيادية على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

ثانيا: التوصيات

بعء الاطلاع على نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

1. تحديد رؤية معينة واضحة يستطيع كل مكلف ان يفهمها.
2. وضع اهداف واقعية يمكن للموظفين تحقيقها ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد وواضح المعالم.

3. استغلال التغذية الراجعة في إجراءات الرقابة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بنتائج تلك المراجعة حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم.
4. التركيز على المكلفين والاستماع إليهم والمحافظة على حوار حول الجودة معهم.
5. دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة.
6. عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة وان يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدودا ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة.
7. متابعة برامج التعليم والتدريب لكل موظف من موظفي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

المراجع العلمية

- آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار ، مجلة كلية التربية ، (12)36، 394-423.
- البياتي، محمد ثائر. (2012)، السلوك القيادي وفق نظرية المسار والهدف في ادارة الازمات، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (18)75، 234-254.
- السعدي، حمود علي فهيد. (2020)، درجة ممارسة انماط القيادة وفق نظرة المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، 112، 2835-2856.
- العنزي، احمد ابراهيم طويرش، (2018)، الأنماط القيادية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين في مستشفيات حفر الباطن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., . . . Salloum, S. A. (2020). An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: an assessment study in UAE hospitals. *Syst. Rev. Pharm*(9)11, 347-362.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, DOI: 10.5171/2018.687849 pp.1-10 .
- Abbas, J. (2020a). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.

- Abbas, J. (2020b). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
- Akpoviro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- Bans-Akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*, 2.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Chatterjee, S., Ghosh, S., & Chaudhuri, R. (2020). Adoption of ubiquitous customer relationship management (uCRM) in enterprise: Leadership support and technological competence as moderators. *Journal of Relationship Marketing*, 19(2), 75-92.
- DeFazio, V. J. (2003). *Customer service leadership skills and customer relationship management*: University of Phoenix.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory Leadership Theory and Research* (pp. 15-32): Springer.

- Hyde, A. C. (1992). The proverbs of total quality management: Recharting the path to quality improvement in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 25-37.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*: Routledge.
- Mahmood, W., Ismail, S. N., & MdZalli, M. M. (2022). Leadership in quality management (tqm) based on principles of common and islamic perspective on the concept model of continuing development. *Harf-o-Sukhan*, 6(1), 208-217.
- NZENERI, N. E. (2020). Path goal leadership effectiveness perception in selected private secondary schools in rivers state.
- Olowoselu, A., bin Mohamad, M. a., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. (2019). Path-goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2).
- Othman, B., Khatab, J. J., Esmael, E. S., Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427-3439.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. Paper presented at the the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press.
- Priowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).

- Ramlawati, R. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Comrtitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(4), 60-69.
- Rana, R., Ka'ol, G., & Kirubi, M. (2019). Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 29-57.
- REMEŇOVÁ, K., JANKELOVÁ, N., & Prochazkova, K. (2018). Relationship between path-goal leadership behavior and decision-making styles according to personal and working parameters. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2).
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), .57-44
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total quality management in Indian manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
- Saraih, U. N. B. (2022). Conceptualising the Role of Leadership Models on Quality Management in the Higher Educational Institutions.
- Sfakianaki, E., Matsiori, A., Giannias, D. A., & Sevdali, I. (2018). Educational leadership and total quality management: Investigating teacher leadership styles. *International Journal of Management in Education*, 12(4), 375-392.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- Steenkamp, I., & Ziaei, S. M. (2021). Critically Assess the" Path–Goal Theory.
- Suhaimy, K. A. M., Razali, N. A., Jaes, L. Sabtu, M. H., Othman, M. F., Abdullah, M. A. I. L., & Hanapi, M. S. (2021). The achievement-oriented leadership model in the development of the malaysian nation-state. *jati-journal of southeast asian studies*, 26(1), 1-20.
- Thuku, W., Kalai, J. M., & Tanui, E. K. (2018). Relationship between achievement-oriented leadership style and teachers' job satisfaction in nakuru county, Kenya. *European Journal of Education Studies*.
- van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century total quality management: the emergence paradigm. *The TQM Journal*.

- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury Hotel Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-9.
- Yueh, C., Lee, Y., & Barnes, F. B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *International journal of management and marketing research*, 3(1), 1- .19
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105 .
- Chiarini, A. (2020). Industry 4.0, quality management and TQM world .A systematic literature review and a proposed agenda for further research. *The TQM Journal* .
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156 .
- Green, K. W., Inman, R. A., Sower, V. E., & Zelbst, P. J. (2019). Impact of JIT, TQM and green supply chain practices on environmental sustainability. *Journal of Manufacturing Technology Management* .
- Krajcsák, Z. (2019). Leadership strategies for enhancing employee commitment in TQM. *Journal of Management Development* .
- Kumar, V., & Sharma, R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation .*International Journal of Productivity and Performance Management* .
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 .(3)
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57 .

- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800 .
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366 .
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie Jr, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444.

الملاحق

ملحق أ: الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

تحية طيبة وبعد:

الموضوع (الإجابة على الاستبانة)

الاستبانة التي لديكم هي أداة البحث لدراسة بعنوان " اثر الانماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية " ارجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ومراعاة الدقة والموضوعية مما سيكون له اثر كبير على اثراء الدراسة ورفع قيمتها. ونؤكد لكم ان ما تدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرا حسن تعاونكم

الباحثة: الاء مجدي ابراهيم دبابسة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية):

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

(1) الجنس: ذكر انثى

(2) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس

ماجستير فأعلى

(3) الخبرة العملية اقل من خمس سنوات 5-10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

(4) المستوى الوظيفي مدير دائرة رئيس قسم

موظف

المتغير المستقل: الانماط القيادية

يرجى وضع إشارة (X) أمام ما يناسبك

| الرقم | الفقرة | درجة الموافقة | | | | |
|--|--|---------------|-------|-------|-------|------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| البعد الاول: القيادة التوجيهية | | | | | | |
| 1 | يتم تحديد ما هو المطلوب من الموظف بدقة. | | | | | |
| 2 | يتم توجيه الموظفين بكيفية انجاز الاعمال بشكل صحيح. | | | | | |
| 3 | يتم تقديم التوجيهات الادارية للموظفين باستمرار. | | | | | |
| 4 | يتم توضيح الانظمة واللوائح للموظفين عند القيام بأي عمل. | | | | | |
| 5 | يتم تحديد جدول الاعمال للموظفين بوضوح | | | | | |
| البعد الثاني: القيادة المساندة | | | | | | |
| 6 | يتم اعطاء الموظفين الحرية لممارسة اعمالهم. | | | | | |
| 7 | يتم دعم الموظفين مهنياً. | | | | | |
| 8 | تتم مساعدة الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم. | | | | | |
| 9 | يتم تشجيع الموظفين على الابداع في الاعمال الموكلة اليهم. | | | | | |
| 10 | هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين. | | | | | |
| البعد الثالث: القيادة المتوجهة للانجاز | | | | | | |
| 11 | يتم اختيار افضل الممارسات للوصول الى تحقيق الاهداف. | | | | | |
| 12 | يتم وضع الاهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين. | | | | | |
| 13 | يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول الى تحقيق اهداف معينة. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 14 | يتم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي. |
| | | | | | 15 | يتم وضع خطط واضحة لتحقيق الاهداف التعليمية بالمنظمة. |
| البعد الرابع: القيادة التشاركية | | | | | | |
| | | | | | 16 | يتم اشراك الجميع في تحديد ما هو انسب لعمل المنظمة. |
| | | | | | 17 | يتم مناقشة الموظفين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام. |
| | | | | | 18 | يتم اشراك الموظفين في وضع الخطة التشغيلية للمنظمة. |
| | | | | | 19 | يتم تشجيع مبادرات الموظفين لحل المشكلات في العمل. |
| | | | | | 20 | يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة. |

المتغير التابع: ادارة الجودة الشاملة

| درجة الموافقة | | | | | الرقم | الفقرة |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-------|---|
| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| البعد الاول: دعم الادارة | | | | | | |
| | | | | | 21 | هناك اهتمام والتزام من قبل الادارة بالجودة في جميع مستويات المنظمة. |
| | | | | | 22 | التحسين المستمر للجودة يعتبر احد اهداف المنطة الرئيسية. |
| | | | | | 23 | الادارة العليا تضع اهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة. |
| | | | | | 24 | تخطط الادارة العليا للتغيرات المستقبلية والتي من الممكن ان تؤثر على الاداء. |
| | | | | | 25 | تقوم الادارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين. |
| البعد الثاني: استخدام البيانات | | | | | | |
| | | | | | 26 | نستخدم البيانات الاحصائية من اجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 27 | يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها. |
| | | | | | 28 | يتم مقارنة البيانات المتعلقة بالجودة من اجل تتبع التطوير في الخدمات المقدمة. |
| | | | | | 29 | يتم تجميع البيانات التي تقيس المدة اللازمة لتقديم الخدمة. |
| | | | | | 30 | اقوم بجمع البيانات المتعلقة بعملتي وتتبع تطور جودة تقديم هذه الخدمات. |
| البعد الثالث: الاشراف | | | | | | |
| | | | | | 31 | يقوم المشرف بمكافئة الموظفين الذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة. |
| | | | | | 32 | يقدر المشرف الموظف المتعاون والذي يعمل ضمن فريق. |
| | | | | | 33 | يقوم المشرف بتقديم الارشادات والنقد البناء من اجل تحسين جودة الاداء للموظف. |
| | | | | | 34 | يمكن الرجوع للمشرف عند مواجهة مشكلة متعلقة بالعمل. |
| | | | | | 35 | يقدم المشرف المساعدة في حل المشاكل بشكل سريع وفعال. |
| البعد الرابع: العلاقة مع المكلفين | | | | | | |
| | | | | | 36 | عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الاخرى. |
| | | | | | 37 | يتم التوجه نحو تسوية المنازعات الضريبية بشكل ودي مع المكلفين. |
| | | | | | 38 | لدي المرونة الكافية للتعامل مع جميع انواع المكلفين. |
| | | | | | 39 | يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ. |
| | | | | | 40 | شخص المكلف لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة له. |

شاكرا لكم حسن تعاونكم

ملحق ب: قائمة المحكمين

| الجامعة | المحكم | # |
|----------------------------|-----------------------|---|
| جامعة فلسطين التقنية خضوري | الدكتور فادي شروف | 1 |
| جامعة فلسطين التقنية خضوري | الدكتور محمد ابو عمشة | 2 |
| الجامعة القدس المفتوحة | الدكتور محمد حجازي | 3 |
| جامعة فلسطين التقنية خضوري | الدكتور بهاء ابو عواد | 4 |
| جامعة فلسطين التقنية خضوري | الدكتور سهير الشوملي | 5 |

ملحق ج: التحميل المتقاطع

| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| | | | | | | | 0.860 | A1 |
| | | | | | | | 0.817 | A2 |
| | | | | | | | 0.738 | A3 |
| | | | | | | | 0.698 | A4 |
| | | | | | | | 0.762 | A5 |
| | | | | | | 0.854 | | B1 |
| | | | | | | 0.875 | | B2 |
| | | | | | | 0.753 | | B3 |
| | | | | | | 0.672 | | B4 |
| | | | | | | 0.770 | | B5 |
| | | | | | 0.829 | | | C1 |
| | | | | | 0.905 | | | C2 |
| | | | | | 0.933 | | | C3 |
| | | | | | 0.846 | | | C4 |
| | | | | | 0.825 | | | C5 |
| | | | | 0.888 | | | | D1 |
| | | | | 0.914 | | | | D2 |
| | | | | 0.909 | | | | D3 |
| | | | | 0.937 | | | | D4 |
| | | | | 0.858 | | | | D5 |
| | | | 0.801 | | | | | E1 |
| | | | 0.800 | | | | | E2 |
| | | | 0.850 | | | | | E3 |
| | | | 0.709 | | | | | E4 |
| | | | 0.811 | | | | | E5 |
| | | 0.905 | | | | | | E6 |
| | | 0.824 | | | | | | E7 |
| | | 0.540 | | | | | | E8 |
| | | 0.843 | | | | | | E9 |
| | | 0.616 | | | | | | E10 |
| | 0.848 | | | | | | | E11 |
| | 0.850 | | | | | | | E12 |
| | 0.793 | | | | | | | E13 |
| | 0.857 | | | | | | | E14 |
| | 0.868 | | | | | | | E15 |
| 0.759 | | | | | | | | E16 |
| 0.738 | | | | | | | | E17 |
| 0.832 | | | | | | | | E19 |
| 0.813 | | | | | | | | E20 |

ملحق د: قيم ال HTMT

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| | | | | | الانماط القيادية |
| | | | | 0.698 | دعم الادارة |
| | | | 0.291 | 0.316 | استخدام البيانات |
| | | 0.452 | 0.763 | 0.647 | الاشراف |
| | 0.395 | 0.712 | 0.632 | 0.763 | العلاقة مع المكلفين |

ملحق هـ: الجداول

جدول 11:

قيم ال *Skewness* وال *Kurtosis* لمتغيرات الدراسة

| ادارة الجودة الشاملة | الانماط القيادية | |
|----------------------|------------------|-----------------|
| 0.443- | 1.321- | Skewness |
| 0.365- | 0.971- | Kurtosis |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

جدول 12:

معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

| القيم المعتمدة | المعايير | |
|--|---|----------------|
| يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016). | الاتساق الداخلي Factor loading | الصدق التقاربي |
| يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016). | الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) | |
| يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016). | متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) | الصدق التمايزي |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى (Hair Jr et al., 2016). | The cross loading matrix | |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى (Fornell and Larcker, 1982) | Fornell & Larcker | |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015). | HTMT | |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

جدول 13:

نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

| المتغير | الرمز | الفقرة | التشبع |
|--------------------------------|-------|---|--------|
| القيادة التوجيهية | A1 | يتم تحديد ما هو المطلوب من الموظف بدقة. | 0.860 |
| | A2 | يتم توجيه الموظفين بكيفية انجاز الاعمال بشكل صحيح. | 0.817 |
| | A3 | يتم تقديم التوجيهات الادارية للموظفين باستمرار. | 0.738 |
| | A4 | يتم توضيح الانظمة واللوائح للموظفين عند القيام بأي عمل. | 0.698 |
| | A5 | يتم تحديد جدول الاعمال للموظفين بوضوح | 0.762 |
| القيادة المساندة | B1 | يتم اعطاء الموظفين الحرية لممارسة اعمالهم. | 0.854 |
| | B2 | يتم دعم الموظفين مهنيا. | 0.875 |
| | B3 | تتم مساعدة الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم. | 0.753 |
| | B4 | يتم تشجيع الموظفين على الابداع في الاعمال الموكلة اليهم. | 0.679 |
| الانماط القيادية | B5 | هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين. | 0.771 |
| | C1 | يتم اختيار افض الممارسات للوصول الى تحقيق الاهداف. | 0.829 |
| القيادة المتوجهة للانجاز | C2 | يتم وضع الاهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين. | 0.905 |
| | C3 | يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول الى تحقيق اهداف معينة. | 0.933 |
| | C4 | يتم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي. | 0.846 |
| | C5 | يتم وضع خطط واضحة لتحقيق الاهداف التعليمية بالمنظمة. | 0.825 |
| | D1 | يتم اشراك الجميع في تحديد ما هو انسب لعمل المنظمة. | 0.888 |
| القيادة التشاركية | D2 | يتم مناقشة الموظفين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام. | 0.914 |
| | D3 | يتم اشراك الموظفين في وضع الخطة التشغيلية للمنظمة. | 0.909 |
| | D4 | يتم تشجيع مبادرات الموظفين لحل المشكلات في العمل. | 0.837 |
| | D5 | يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة. | 0.858 |
| | E1 | هناك اهتمام والتزام من قبل الادارة بالجودة في جميع مستويات المنظمة. | 0.801 |
| ادارة الجودة الشاملة | E2 | التحسين المستمر للجودة يعتبر احد اهداف المنطة الرئيسية. | 0.800 |
| | E3 | الادارة العليا تضع اهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة. | 0.850 |
| | E4 | تخطط الادارة العليا للتغيرات المستقبلية والتي من الممكن ان تؤثر على الاداء. | 0.709 |
| | E5 | تقوم الادارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين. | 0.811 |
| | E6 | نستخدم البيانات الاحصائية من اجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها. | 0.905 |
| استخدام البيانات | E7 | يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها. | 0.824 |

| | | | |
|-------|--|-----|----------------------------|
| 0.540 | يتم مقارنة البيانات المتعلقة بالجودة من اجل تتبع التطوير في الخدمات المقدمة. | E8 | |
| 0.843 | يتم تجميع البيانات التي تقيس المدة اللازمة لتقديم الخدمة. | E9 | |
| 0.616 | اقوم بجمع البيانات المتعلقة بعملية وتتبع تطور جودة تقديم هذه الخدمات. | E10 | |
| 0.848 | يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة. | E11 | |
| 0.850 | يقدر المشرف الموظف المتعاون والذي يعمل ضمن فريق. | E12 | |
| 0.793 | يقوم المشرف بتقديم الارشادات والنقد البناء من اجل تحسين جودة الاداء للموظف. | E13 | الاشراف |
| 0.857 | يمكن الرجوع للمشرف عند مواجهة مشكلة متعلقة بالعمل. | E14 | |
| 0.868 | يقدم المشرف المساعدة في حل المشاكل بشكل سريع وفعال. | E15 | |
| 0.743 | عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الاخرى. | E16 | |
| 0.747 | يتم التوجه نحو تسوية المنازعات الضريبية بشكل ودي مع المكلفين. | E17 | العلاقة مع المكلفين |
| 0.458 | لدي المرونة الكافية للتعامل مع جميع انواع المكلفين. | E18 | |
| 0.820 | يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ. | E19 | |
| 0.805 | شخص المكلف لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة له. | E20 | |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 14:

نتائج الموثوقية المركبة CR

| المتغير | الموثوقية المركبة CR |
|------------------------------|----------------------|
| القيادة التوجيهية | 0.883 |
| القيادة المساندة | 0.890 |
| القيادة المتوجهة نحو الانجاز | 0.939 |
| القيادة التشاركية | 0.946 |
| دعم الادارة | 0.896 |
| استخدام البيانات | 0.868 |
| الاشراف | 0.925 |
| العلاقة مع المكلفين | 0.866 |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 15:

نتائج متوسط التباين المفسر AVE

| المتغير | Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر |
|------------------------------|--|
| القيادة التوجيهية | 0.633 |
| القيادة المساندة | 0.712 |
| القيادة المتوجهة نحو الانجاز | 0.576 |
| القيادة التشاركية | 0.777 |
| دعم الادارة | 0.604 |
| استخدام البيانات | 0.755 |
| الاشراف | 0.621 |
| العلاقة مع المكلفين | 0.619 |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 16:

نتائج الصدق التمايزي

| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| | | | | | | | 0.796 | القيادة التوجيهية |
| | | | | | | 0.669 | 0.678 | القيادة المساندة |
| | | | | | 0.632 | 0.634 | 0.644 | القيادة المتوجهة نحو الانجاز |
| | | | | 0.626 | 0.629 | 0.684 | 0.698 | القيادة التشاركية |
| | | | 0.609 | 0.617 | 0.620 | 0.621 | 0.638 | دعم الادارة |
| | | 0.599 | 0.601 | 0.608 | 0.613 | 0.619 | 0.620 | استخدام البيانات |
| | 0.581 | 0.583 | 0.600 | 0.625 | 0.631 | 0.636 | 0.740 | الاشراف |
| 0.533 | 0.556 | 0.567 | 0.588 | 0.603 | 0.611 | 0.622 | 0.655 | العلاقة مع المكلفين |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 17:

معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) *Structural Model*

| المعايير | الوصف |
|--|--|
| | بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: |
| | <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $R^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.02 < R^2 \leq 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 < R^2 \leq 0.25$ كبيرة في حال كانت $R^2 \leq 1$ |
| | بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: |
| | <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $f^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.02 < f^2 \leq 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 < f^2 \leq 0.35$ كبيرة في حال كانت $f^2 \leq 1$ |
| | يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: |
| | <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. (2013) |
| فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping | |

جدول 18:

نتائج معامل التفسير R^2

| المتغير | | |
|---------------------|-------|-------|
| دعم الادارة | 0.385 | 0.377 |
| استخدام البيانات | 0.377 | 0.369 |
| الاشراف | 0.801 | 0.798 |
| العلاقة مع المكلفين | 0.557 | 0.551 |

جدول 19:

نتائج حجم الأثر f^2

| المتغير | دعم الادارة | استخدام البيانات | الاشراف | العلاقة مع المكلفين |
|------------------|-------------|------------------|---------|---------------------|
| الانماط القيادية | 0.626 | 0.423 | 0.605 | 0.616 |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 20:

جودة التنبؤ Q^2 .

| Q^2 | MAE | RMSE | |
|-------|-------|-------|---------------------|
| 0.312 | 0.732 | 0.853 | دعم الادارة |
| 0.329 | 0.636 | 0.833 | استخدام البيانات |
| 0.773 | 0.372 | 0.495 | الاشراف |
| 0.517 | 0.576 | 0.714 | العلاقة مع المكلفين |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3

جدول 21:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

| الرقم | الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة P | النتيجة |
|---|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------|--------|---------|
| H1 | الانماط القيادية ← الحودة الشاملة | 0.867 | 0.878 | 0.021 | 42.051 | 0.000 | معنوية |
| المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$) | | | | | | | |

جدول 22:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

| الرقم | الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة P | النتيجة |
|---|--------------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------|--------|---------|
| H1.1 | الانماط القيادية ← دعم الادارة | 0.605 | 0.617 | 0.063 | 9.607 | 0.000 | معنوية |
| المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$) | | | | | | | |

جدول 23:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| الرقم | الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة P | النتيجة |
|---|-------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------|--------|---------|
| H1.2 | الانماط القيادية ← استخدام البيانات | 0.620 | 0.635 | 0.059 | 10.445 | 0.000 | معنوية |
| المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$) | | | | | | | |

جدول 24:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| الرقم | الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة P | النتيجة |
|----------|----------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------|--------|---------|
| H1. 3 | الانماط القيادية ← الاشراف | 0.896 | 0.899 | 0.021 | 43.330 | 0.000 | معنوية |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3 * معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(0.05 \geq \alpha)$

جدول 25:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| الرقم | الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة P | النتيجة |
|----------|--|--------------|---------------|-------------------|--------|--------|---------|
| H1. 4 | الانماط القيادية ← العلاقة مع المكلفين | 0.754 | 0.766 | 0.029 | 25.821 | 0.000 | معنوية |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS3 * معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(0.05 \geq \alpha)$



An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**IMPACT OF LEADERSHIP PATTERNS ON TOTAL
QUALITY MANAGEMENT IN PALESTINE INCOME
TAX DEPARTMENTS**

by

Alaa Majde Ibraheem Dababseh

Supervised by

Prof.Dr. Tareq Alhaj

Dr. Moath Asmar

**This thesis was submitted in fulfillment of the requirements for obtaining a
master's degree in the Tax Disputes Program at the Faculty of Graduate
Studies at An-Najah National University, Nablus, Palestine**

2022

IMPACT OF LEADERSHIP PATTERNS ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PALESTINE INCOME TAX DEPARTMENTS

by

Alaa Majde Ibraheem Dababseh

Supervised by

Prof. Tareq Alhaj

Dr. Moath Asmar

Abstract

This study aimed to study the impact of leadership styles in improving total quality management in the Palestinian income tax departments. The questionnaire as a tool for the study, and the study reached several results, the most important of which was that the leadership style followed in the Palestinian income tax departments was the style of directive leadership more than other leadership styles, followed by achievement oriented leadership, then supportive leadership, and finally participatory leadership, and it was also found that there is an effect of these leadership styles on Improving the overall quality in the tax departments in Palestine, and the study recommended several recommendations, including defining a specific and clear vision that every member of the community dealing with tax departments can understand, setting realistic goals that employees can achieve within the framework of a specific and clearly defined timetable, and exploiting nutrition Review the control procedures appropriately and inform the employees of the results of that review so that the quality improvement process becomes real Pertaining to them, focusing on customers, listening to their expectations, maintaining a dialogue about quality with the customers who provide their services to them, and following up education and training programs for each of the department's employees, starting from the top management to all employees.

Keywords: directive leadership, supportive leadership, achievement-oriented leadership, participatory leadership, total quality management.