



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

إعداد

طه جابر جميل علاونة

إشراف

أ. د. طارق الحاج

د. مفيد الظاهر

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

2022م

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

إعداد
طه جابر جميل علاونة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/07/21م، وأجيزت:

التوقيع
التوقيع
التوقيع
التوقيع

أ. د. طارق الحاج
المشرف الرئيسي
د. مفيد الظاهر
المشرف الثاني
د. محمد أبو عشة
الممتحن الخارجي
د. معاذ أسمر
الممتحن الداخلي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من تطيب نفسي لذكراهم

إلى وردة حياتي، مدرستي الأولى التي تعلمت فيها معنى الخير والعطاء، ومنهما أدركت أن النجاح لا

يكون إلا بالمتابعة والإصرار

"أمي وأبي"

إلى شريك الحياة وشريك الصبر والنجاح وكل المعاني الجميلة زوجي الغالي

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء لطالما فرحنا ولعبنا وعشنا معاً

إلى أصدقائي الطيبين

إلى من دعمني وآمن بأني أستحق الأفضل

طه علونة

الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث وأعطاني الصحة والعافية والعزيمة، كما وأشكر جامعة النجاح الوطنية على ما تقدمه لطلبتها من معرفة وعلم بكوادرها، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الاستاذ الدكتور طارق الحاج، ومشرفي الثاني د. مفيد الظاهر، كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الممتحن الخارجي الدكتور محمد أبو عمشة، والممتحن الداخلي الدكتور معاذ أسمر، اللذان تفضلا بالإشراف على هذه الرسالة، ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج المنازعات الضريبية في جامعة النجاح الوطنية، وكل من تعاون في تقييم وتحكيم الاستبانة.

طه علاونة

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه 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: طه ميارجل علاونه

التوقيع: [موقعة]

التاريخ: 21/7/2022

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: المقدمة الدراسة والاطار النظري
1	مقدمة الدراسة
4	الإطار النظري
4	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
15	المحور الثاني: ضريبه الاملاك
19	الدراسات السابقة
20	الدراسات العربية
23	الدراسات الاجنبية
27	التعقيب على الدراسات السابقة
28	مشكلة الدراسة وأسئلتها
29	أهمية الدراسة
30	أهداف الدراسة
31	فرضيات الدراسة
32	حدود الدراسة
32	نموذج الدراسة
33	مصطلحات لدراسة

34	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
34	منهج الدراسة
34	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة
36	أداة الدراسة
37	صدق الأداة
38	ثبات الأداة
39	إجراءات الدراسة
39	متغيرات الدراسة
40	المعالجات الإحصائية
41	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
41	تمهيد
41	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
52	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
52	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
53	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
55	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
56	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
58	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
60	الفصل الرابع: النتائج العامة والتوصيات
60	النتائج العامة للدراسة
62	التوصيات
64	المراجع العلمية
69	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية 14
- جدول (2): المواصفات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة 35
- جدول (3): مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 37
- جدول (4): معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية 38
- جدول (5): مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية 41
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين في مجالاتها المختلفة 42
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاهتمام بالمكلفين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين 45
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين 47
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين 49
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين 51
- جدول (11): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس 79
- جدول (12): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 80
- جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 81

- جدول (14): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....82
- جدول (15): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....83
- جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....84
- جدول (17): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....85
- جدول (18): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....85
- جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....87
- جدول (20): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.....88
- جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.....89
- جدول (22): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.....90

فهرس الأشكال

شكل (1): نموذج الدراسة..... 32

فهرس الملاحق

- 69.....ملحق (أ) اءاءة الءراسة بصورءها الأولة
- 73.....ملحق (ب) مءكمين اءاءة الءراسة
- 74.....ملحق (ج) اءاءة الءراسة بصورءها الأولة
- 79.....ملحق (ء) الءءاول

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

إعداد

طه جابر جميل علاونة

إشراف

أ. د. طارق الحاج

د. مفيد الظاهر

المخلص

الهدف: جاء الهدف من الدراسة معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

المنهجية: وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة، والتي تمثلت عينتها في (146) من العاملين في مديريات ضريبة الاملاك. ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة لها والتي تكونت من (37) وبناء على ذلك لجأ الباحث الى تقريغ البيانات الى (Spss) لإدخال البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخراج النتائج التي تجيب عن اسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها.

النتائج: حيث خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كان اهمها ان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين في مجالاتها المختلفة كان التطبيق مرتفعا بشكل عام حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية (3.55) بانحراف معياري (0.77) وهذا ما يؤكد ان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان تطبيقها مرتفع، كما وتبين من خلال اجراء الدراسة اكثر التطبيق يعود الى المجال الخاص بمستوى الاتصال الفعال وبلغ متوسطها الحسابي (3.90) مقابل انحراف معياري (0.85) وهذه النتيجة تؤكد على ان هذا التطبيق مرتفع، ويأتي بالدرجة الثاني المجال المتعلق بمستوى تحسين العمليات حيث بلغ

المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.89) وهذه تشير أيضا الى ان واقع التطبيق مرتفع، وتأتي في الدرجة الثالثة المجال الخاص بمستوى الاهتمام بالمكلف حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.72) وهذا يشير الى ان التطبيق مرتفع، وتأتي في المرحلة الأخيرة المجال الخاص بمستوى تلبية احتياجات العاملين حيث بلغ المتوسط (3.12) وانحراف معياري (0.99) وهذا يؤكد الى ان واقع التطبيق في هذا المجال متوسط حسب المعيار التي تركز عليه هذه الدراسة.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لكل من المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي) الا انه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لكل من المتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)

التوصيات: وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على منح الموظفين مكافآت مادية ومعنوية سواء جماعية او فرديه مقابل الإنجاز المتميز، والعمل على توفير نظام يسمح بأخذ وجهة نظر المكلفين واقتراحاتهم من اجل الاستفادة في تحسين الخدمة المقدمة لهم، واقترح تنفيذ دراسات علمية لاحقة تتابعية لهذه الدراسة مثل: تطبيق الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك وعلاقته بالرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن. وغيرها من الدراسات.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، مديريات ضريبة الاملاك.

الفصل الأول

المقدمة الدراسة والاطار النظري

مقدمة الدراسة

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار التكنولوجيا، شبكات المعلومات Internet، منظمة المواصفات العالمية ISO، اتفاقية التجارة العالمية GATT... الخ) كما وتنتهج المؤسسات الربحية والغير ربحية أسلوب علمي واعي في التصدي للتحديات والعمل على استثمار الطاقات الإنسانية في زياده فاعلية الأداء البيعي والتشغيلي وذلك بمرونة أكثر فاعلية وكفاءة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة TQM والتي أصبحت الآن بسبب الكم الهائل في التطور التكنولوجي سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير (حلواني، 2014).

كما وان المنظمات الاقتصادية اهتمت بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية خلال العقود الأخيرة والتي أدت إلى أهمية إبراز البعد الإنساني في العمليات الإدارية، مما أدى إلى اهتمام الفكر الإداري الحديث بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على المفاهيم الحديثة للعمليات الإدارية كأداة الجودة الشاملة وذلك من أجل إيجاد المناخ الإداري المناسب، ومن هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين ما تقدمه من خدمات متنوعة في كافة القطاعات، ومنها الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة التي تقوم على العديد من الأفكار والأفكار التي يتم تطبيقها من قبل كافة المؤسسات بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين سمعتها في السوق الذي تتعامل معه سواء كان محلياً او خارجياً (العموش، 2016).

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال أواخر العشرين، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الخدمية والإنتاجية، العامة والخاصة وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها الدول النامية التي

تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم، فكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة ولعل من أبرزها التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، الذي يشهده العصر الحالي، وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية الاجتماعية، وصاحبه تغيير في قيم الأفراد واتجاهاتهم، وهي تغييرات لا بد أن تتعكس على سلوك المؤسسات لتلبية متطلبات هذا التغيير (غزيل وعلماوي، 2016).

كما وتعد تطبيقات إدارة الجودة من المهمات الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة إذ يتطلب الاداء الاستراتيجي الفاعل حشداً للجهود والامكانيات البشرية بهدف استثمار الموارد المالية والمادية استثمارا يحقق التميز في الاداء التنظيمي، وترتكز الجودة على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على المزج بين الوسائل الادارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين والتطوير المستمرين، وبدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الادارية لتحسين انتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا الجمهور (الحراش، 2011).

وتعد المنطلقات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لها أهمية واسعة التطبيق العملي لها كافة المنظمات، وان هذه المنطلقات تعمل على الاهتمام بالحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند استخدام هذا النمط من الادارة، وتشير البناءات الفكرية التي يهتم بها الجانب العملي في التطبيق الى اهميتها، وقد تنوعت وجهات نظر اصحاب القرار في العمل على تحديد أولويات وأهمية هذه المنطلقات من فرد الى اخر، إلا أنها لا زالت تشكل التحول الخطير في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المنطلق الفكري، حيث وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجيا والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف

للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علاونه، 2004).

وقد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تطور كل من المنظمات الحكومية والإدارية وخاصة في الدول المتقدمة مثل فرنسا وبريطانيا وأصبح مفهوم الجودة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة وتتضمن مفهوم إدارة الجودة مجموعة من العناصر اللازمة لنجاحه في التنظيمات الإدارية لذلك على الإدارات التأكد من مدى توافر هذه العناصر والمتطلبات اللازمة إذا رغبت في تحقيق الفائدة من خلال تبني هذا المفهوم فالتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة وتوفير كل الدعم والمساعدة والتخطيط المستمر والعمل على الاهتمام بالمستفيد من الخدمة، وتدريب المدراء والعاملين على برامج إدارة الجودة وتوفير بيئة عمل مناسبة إضافة إلى ضرورة مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار الإداري وعلى المستويات الإدارية كافة ينعكس إيجابياً على رضاهم ورغبتهم في العمل وتحملهم للمسؤولية (Detret, 2016).

كما وتعتبر مؤسسات الدولة وعلى رأسها وزارة المالية من الوزارات الهامة في الدولة حيث يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات تبدأ في جني الضرائب وتنتهي برواتب الموظفين، ولهذا ينبثق عن هذه الوزارة العديد من الدوائر والتي تقوم بأعمال كثيرة في الدولة، كما وإنها توفر الضروريات من أجل استمرار كينونة الدولة فمنها ما لها ومنها ما عليها ومن الدوائر المهمة في وزارة المالية ضريبة الأملاك (الأحمدي، 2019).

تعتبر دوائر ضريبة الأملاك من الدوائر المهمة والتي يرتادها العديد من المكلفين، حيث تعد ضريبة الأملاك من الضرائب المباشرة المتعارف عليها في معظم التشريعات الدولية منذ القدم؛ حيث فرض الفراعنة واليونانيون والرومان الضرائب على ملكية الأموال العقارية وطبقها ملوك القرون الوسطى أيضاً، وقد عرفها العثمانيون أيضاً وطبقوها أما القوانين التي حكمتها وطريقة استيفائها فقد كانت تختلف

من دولة إلى أخرى باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية والثقافية لكل دولة ولا شك أن ضريبة الأملاك في الضفة الغربية تعتبر عاملاً له آثاره الاقتصادية والمالية والاجتماعية والسياسية ويهدف التعرف على مدى ملاءمة هذه الضريبة لتركيب المجتمع الفلسطيني ويجب الاهتمام بها وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في كافة دوائرها (حمدان، 2003).

وبناء على ما تقدم تبين أن هناك أهمية كبيرة لضريبة الأملاك في فلسطين حيث انه يتبعها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية ولهذا السبب من الواجب الاهتمام بها وتطبيق كافة الأساليب الإدارية الحديثة من أجل خدمتها، وتعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم هذه الأساليب والتي يمكن ان يتم تطبيقها في تلك الدائرة وذلك لما لها أهمية في تسيير اعمالها على أكمل وجه ولهذا جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة واستقصاء واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المديرية وذلك كما يراها الموظفون فيها.

الإطار النظري

قام الباحث بتقسيم الإطار النظري وفق محورين حيث كان المحور الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة حيث عمل على تناول إدارة الجودة الشاملة من خلال طرحه لعدد من المفاهيم المتعلقة لها وكذلك عمل على وصفها وتفسيرها وإعطاء موجز نظري مفهوم فيما يتعلق بها، وفيما يتعلق بالمحور الثاني فقد تناول ضريبة الأملاك، وكذلك عمل الباحث على عرض نظري مفصل فيما يتعلق بضريبة الأملاك بشكل عام وفي النهاية تناول ضريبة الأملاك في فلسطين.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

لا تعد إدارة الجودة الشاملة مسؤولية عضو واحد في المنظمة، وإنما يجب من الجميع من موظفين، وقوى عاملة، وموردين، وعلى رأسهم الإدارة تطبيق معايير الجودة، لتحسين منتجاتهم أو خدماتهم

باستمرار، من خلال التغذية الراجعة، والبحوث المتنوعة، ويتم قياس الجودة من حيث المتانة، والموثوقية، والاستخدام تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية معقدة إلى حد ما يكون التركيز والتشديد فيها على جميع جوانب إدارة الجودة من جميع النواحي في المنظمة، والتي تعتبر من طرق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (جويلي، 2002).

مفهوم ادارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف متفق عليه لدى المفكرين والباحثين يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وظهر بعض التعاريف التي وجدت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة في بريطانيا على انها فلسفة إدارية خاصة بالمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنه مجموعة من المزايا وخصائص المنتج وتعرف ايضا على انها الفلسفة الإدارية المطورة والتي تهتم بمجموعه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها دمج وتكاتف المجهود بين الابتكار وبين الوسائل الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الحراشة، 2011).

كما يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء مدى صلابته، وقديماً كان مفهومها الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع المنحوتات التاريخية من أجل التفاخر بها، أو لاستخدامها للدفاع عن النفس، وفي القرن الحالي اصبح هناك تغيير على مفهوم الجودة نتيجة للتطورات التي لحقت العالم وخاصة في علم الإدارة والتسارع في الإنتاج وظهور كبرى الشركات وكذلك الثورة الصناعية وهذا ادى الى ازدياد المنافسة، وهذا ما اثر على الجودة وأصبح لمفهومها أبعاد كثيرة وجديدة، وفي تعريف لها على انها إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الفعالية، تكون قادرة من خلالها على تغطية كافة رغبات واحتياجات عملائها،

بالصورة التي تتفق مع توقعاتهم، وتحقيق السعادة والرضا لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما كذلك تعرف الجودة بأنها عبارة عن عدد من الخصائص والصفات التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (ابو الوفا، 2011، ص10).

وعرفها الفران (2009) على انها مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل، إذ تقوم الجودة الشاملة على إعداد استراتيجية تحسين الجودة، وتحديد معايير أو مستويات الجودة، إشراك كل الأفراد الممكنين والمحافظة على الكفاءة المهنية وتحفيز العمال.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً وعماماً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤليته وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم مع بداية التسعينات من القرن الماضي ويمكن القول أن الجودة الشاملة تركز على أن ترضي توقعات المستفيدين، من عاملين وزبائن، كما يمكن أن تنجز إدارة الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية الإدارية والتحسينات المستمرة، لكل من المستخدمين والمشاركين بشكل نشط ومن أجل الوصول إلى نظام متطور يجب أن تخضع الجودة إلى نمط إدارة لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ النظام ككل متكامل ونظرة شاملة ونظامية، تتعلق بالمنتج والمستهلك والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الأماكن والرغبات، وغيرها من الجوانب الأخرى، ولن يكون هذا النمط الإداري في اعتقادنا غير إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت نجاعتها وأهميتها، كفلسفة شاملة قابلة

للتطبيق، تأخذ العمليات في ترابط وثيق، من خلال هدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب النظام (عبد المعطي، 2009).

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث أهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء وطلاء حوائط المعابد كانت في مصرية القديمة تقوم على رقابة تلك الأنشطة من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في الأداء، وانه على زمن الحضارات الإسلامية كانوا كان منهجهم وأسلوب حياتهم قائم على الجودة في الاداء وانه كل فرد مسلم مطالب به حتى قيام الساعة، وهذا ما أكد عليه القرآن الكريم في قوله تعالى "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (سورة الكهف، آية 30) وهذا ما يؤكد ان فكرة الجودة متعارف بها منذ القدم الا انها نشأت حديثا كمهنة، حيث قام ديمنغ بعد الحرب العالمية الثانية قائمة من الافكار والمبادئ مختصه بالإدارة بالجودة الشاملة، وهذه مبنية بحيث تكون معتمده على منظومة عمل متكاملة، والعمل على رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا عاديا ناتجا عن الجودة في مجموعه الأساليب المستخدمة بالعمل ونظمه الحاكمة وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض، والتي تجتمع معا لتشكّل مدخلا شاملا متكاملًا لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية (ابو عامر، 2008).

مراحل عملية الجودة الشاملة

من أجل تطبيق الجودة على اكمل وجه لا بد الا وان تمر بعدة مراحل حيث كانت كالتالي (الكيوان، 2010):

المرحلة الأولى: ايجاد الفكرة العامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجية التي تحدد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتطوير والتحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن).

المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

المرحلة الرابعة: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتلخص هذه المرحلة في أربعة كلمات: (خطط، تفاعل، نفذ، قيم).

أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الجودة الشاملة دوماً بالعمليات التي تتم في المنظمات حيث ان هناك مجموعه من الأهداف والتي لخصها ديفد (dived,2019) كان أهمها اختصار الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت، والاهتمام بالتحسين المستمر للمستويات، والفعاليات كلها في المنظمة، وكذلك تحسين الأساليب المستخدمة في العمل وتحسين المقدرة التنافسية، والكلية للمنظمة، والعمل على تنمية الانتماء، والولاء للمنظمة، وكذلك تنمية قدرات الموظفين، ومهاراتهم، والحرص على زيادة المرونة في المنظمة في التعامل مع المتغيرات، ورفع الكفاءة الخاصة بالمنظمة من حيث إرضاء العملاء، والعمل على رفع الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر العمل، وكذلك العمل على بناء علاقات إنسانية (حجازي، 2018).

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة من أهم الوسائل التي تظهر قوة وتميز المؤسسات من أجل جذب وخدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن، والعمل على إيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، فإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية بما تقتضيه المؤسسات ويكون حسب الخدمات والتي تقدمها كل مؤسسة كون توظيف ادارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة الى اخرى، وانه بشكل

عام تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في العديد من الأمور أهمها زيادة رضا الزبائن والمستهلكين حيث إن الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا الزبائن وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، ومن أهميتها أيضاً تقليل التكلفة وهذا يتضح انه كلما كان المنتج او الخدمات المقدمة مميزة قلّت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيد من احتمالية تراجع الزبائن عنه، كما وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة، وان ادارة الجودة الشاملة تهتم أيضاً بالتحسين المستمر فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزبائن والمستهلك وجذبهم إلى المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث الدائم على الأفضل في منتجاتها (السرطان، 2020).

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

هناك العديد من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أبرزها اختيار الهيكل التنظيمي الملائم والعمل على توفير نظام معلومات خاص بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك العمل على إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وذلك عن طريق تدريبهم، وتحفيزهم بشكل متواصل، وتقييم أدائهم، وغيرها من الأمور، وتحقيق المشاركة من قبل الموظفين كلهم في كافة الجهود وذلك لتحسين الجودة والإنتاجية، والعمل على تدريب الموظفين، وتعليمهم بشكل مستمر، مما يمكنهم من تطبيق معارفهم تطبيقاً فعلياً، وكذلك تهيئة المناخ الملائم للعمل، والاهتمام بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة، والحرص على تأييد، ودعم برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا. الاهتمام بقياس الأداء فيما يتعلق بالجودة، والإنتاجية. تبني ما هو ملائم من الأنماط القيادية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك الحرص على تحقيق رضا العملاء الخارجيين، والداخليين؛ حيث إنه يعد محور الجهود كلها في إدارة الجودة الشاملة، عبر تنمية العلاقات معهم، وتحليل احتياجاتهم، وتوقعاتهم، وتحديدتها، وغيرها من الأمور (بدير، 2013).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدد (ديمنج) وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة أربعة عشر مبدأً يتعلّق بها، ومن أهم هذه المبادئ أهمية تحديد الأهداف اللازمة؛ لتحسين جودة الخدمة، وبناء فلسفة جديدة في العمل، وذلك عن طريق عدم قبول المستوى العادي، من حيث الأخطاء، والتأخير، وما إلى ذلك. حلّ المشاكل. المشاركة ما بين الأفراد في المنظمة، ممّا يؤدي إلى استخدام قدراتهم في ما يصب في مصلحة المنظمة. الحرص على تدريب الأفراد باستخدام الطرق الحديثة. تفهم حاجات الزبائن، والتركيز عليهم، وتلبيتها، مع التركيز على أهمية تجاوز توقعاتهم بشكل دائم. إيجاد بيئة داخلية تشجع الأفراد على المشاركة بشكل كامل؛ بهدف تحقيق الأهداف، حيث يتطلب هذا وجود قيادة يوحدها هدف المنظمة. إلغاء فلسفة تنفيذ الأعمال بأقل الأسعار والاعتماد على المتابعة الإحصائية، والرقمية للجودة، وليس على الملاحظة فقط. تحليل المعلومات، وتبني القرارات ذات الفاعلية (السرطان، 2020).

كما وجاء في (علونة وتلالوه، 2010) ان اهم المبادئ التي تختص بإدارة الجودة الشاملة تنحصر في الآتية:

1. التركيز على الزبون: في جميع النشاطات والخدمات في المنظمة لذلك يجب ان توجه الطاقات والجهود لتلبية حاجات الزبون وإرضاءه وهو الأساس في عملية الجودة الشاملة وأساس عملية الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون وإدارة الجودة الشاملة موجهة في الأصل لنيل رضا الزبون وإشباع حاجاته.

2. القيادة والتخطيط: والمقصود هنا هو القيام بوضع خطة شاملة للمنظمة تعتمد على رسالة واضحة سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل تحاول المنظمة تحقيقها وهذا بدوره يؤدي إلى صياغة الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ظل دراسة وإفهامه ومتعمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3. التحسين المستمر: لجميع الأنشطة والخدمات للوصول الى اشباع ورضى تام للزبون وذلك لتحقيق الميزة التنافسية في ادارة الجودة الشاملة لا يوجد نهاية للتحسين، فعملية التحسين على المنتج او الخدمة عملية مستمرة ومتابعة لذلك ليس التحسين المستمر في المنتج او الخدمة وانما تحسين في طريقة تقديم الخدمة.

4. التدريب والتطوير للأفراد: يتدخل الافراد في نظام ادارة الجودة الشاملة في جميع نشاطات المنظمة وبالتالي هناك اهتمام واولويه كبيرة للأفراد في المنظمة فيجب الاعتناء الكامل بهم وتطويرهم وتشجيعهم وتدريبهم المستمر على جميع نواحي العمل وعلى عملية التحسين المستمر للخدمات.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا بد من اتباع مجموعه من الخطوات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أولها التمهيد لمجريات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتضمن تهيئة الموظفين للالتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وتقبله، ومعرفة ما يحتاج إليه من إجراءات، ثانيها التنفيذ وهذا مهم كونه يتضمن تحديد المسؤوليات الخاصة بكل فرد، بحيث يتم بعد ذلك تحديد سلطاته بناءً على هذه المسؤوليات، علماً بأن توزيع هذه المسؤوليات يكون بناء على قدرات هؤلاء الأفراد، ثالثها عملية التقويم وهذا يكون مرافقاً للخطوات المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهو يتكون من عدة خطوات، تقتصر على المقارنة بين معايير الجودة المحددة في التمهيد، والأداء ومن ثم تقييم الأداء الخاص بالموظفين والحرص على الرقابة المستمرة في المراحل جميعها والعمل على توجيه العمل نحو ما يستجد من متطلبات بالنسبة للمستفيدين، وتحديد الانحرافات، والأهداف؛ لتصويب الأخطاء بشكل مستمر (عبد العال، 2017).

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الميزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها حسب ما جاء في قنديل(2009):

- يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على زيادة الأمن الوظيفي للموظفين في كافة المؤسسات.

- يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين معنويات الموظف.
- نظام إدارة الجودة الشاملة يساعد على القضاء على العيوب والنواقص في المؤسسات.
- كذلك تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.
- فيما يتعلق بالمنظمات الإنتاجية تساهم الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة على زيادة الحصّة السوقية.
- زيادة العمليات الإنتاجية بأقل التكاليف و اقل وقت مما يزيد من الرضا عن الخدمات والسلع.
- الحد من الأخطاء الموجودة في العمليات التشغيلية للمؤسسات التي تتبناه.
- تسمح للمؤسسات بالتحقيق الأمثل لأهدافها الخاصة بها من حيث الخدمات المقدمة والإنتاج وغيرها.
- التحسين المستمر للعمليات الخاصة بالمؤسسة على اختلاف اهدافها.
- كافة المؤسسات الخدمية والغير خدمية تسعى الى إرضاء العملاء وهذا يعد من أولى اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

كما ويرى الباحث ان مزايا كثيرة لإدارة الجودة الشاملة حيث انها توفر الوقت والجهد وتعمل على تنفيذ الاعمال وفق معايير معينه متفق عليها من قبل بحيث تراعي العمل والموظف في نفس الوقت أي انها يستفيد منها كل من الموظفين واصحاب العمل والزبائن ويكون ذلك في زيادة العمليات الانتاجية في اسرع وقت و اقل تكلفه، عدا على ان ادارة الجودة الشاملة تضبط الاعمال التي يقوم بها الموظفين وتقلل من الاخطاء على حساب زيادة الايرادات للمؤسسات والمنظمات. وان من مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك لتقليل وقت الانتظار من قبل الزبائن وتسهيل الاجراءات والعمل على تقديم التسهيلات للموظفين وتقليل من وقوعهم في الاخطاء مما يسهل عليهم تقديم الخدمات على اكمل وجه.

أسس الجودة الشاملة

ان عملية استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه داخل منظمة ما يتطلب توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة المباشرة منها وغير المباشر منها، وذلك على المدى القريب والبعيد ومن هذه الأسس (ميا،2009)

- اختبار القيادة المناسبة لأعمال إدارة الجودة الشاملة: يعتبر اختيار القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل وخارج المنظمة هو القرار الناجح وهذا يدفع للعمل بيد واحدة وتقديم الاهتمام المتوازن بالهيكل التنظيمي وكذلك بالعنصر البشرية.
- اختيار الموظفين والارتقاء بأدائه: حيث ان هذا الاختيار يجب أن يكون على محمل الجد والاهتمام في جميع النواحي الخاصة به، حيث تبدأ من وضع نظام التعيين والاختيار وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التعليم والتدريب المستمر لكافة المستويات.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتبع المنظمات التي تعتمد على منهج الجودة الشاملة على تطبيق ودخل هيكل لحل المشاكل كفرص التحسين ويعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الافراد المشاركين في العملية بما منهم المديرون التنفيذيون بالإدارة والقوى العاملة والعملاء والاعتراف.
- التخطيط السليم: تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الاول على تفكير إداري بحيث يحرص يحقق الاهداف المرجوة للمنظمة.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: هذا يعد من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

كما ويرى الباحث ان من اهم الاسس التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة هي اختيار القائد المناسب فعند اختيار القائد المناسب والذي تتوفر لديه خبرات يصبح العمل على اكمل وجه ويتم تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالوجه الصحيح، كونه يعمل على التخطيط الجيد والتحسين المتمر في المنظمة ويعمل

على التغيير والتجديد لما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين والمنتجات والزبائن وهذا ما ينعكس ايجاباً على المنظمة.

المواصفات القياسية لأنظمة الجودة

أدى اهتمام كبار المنافسين والمنتجين بموضوع الجودة إلى وضع مواصفات قياسية للجودة، تبنيتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية. وأصبحت الكثير من الدول المتقدمة تشترط كأساس لدخول خدمة أجنبية إليها أن يلتزم المصدر بالمواصفات القياسية لأنظمة الجودة. وأصبح تحسين الجودة مطلباً أساسياً لكثير من الدول النامية حتى يمكن لشركاتها أن تكون قادرة على دخول المنافسة في أسواق الدول المتقدمة (الخضيرى، 2008).

مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية

وهذا الجدول يوضح الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

جدول (1)

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
العمل الجماعي	العمل الفردي
الادارة بالمشاركة	الادارة الرقابية (البيروقراطية)
الشورى والاجتماع	اصدار القرارات والوامر
التركيز على نوعية وجودة الاهداف	تحقيق الأهداف
البحث عن الحلول المشاكل	تعقيب الاهداف وتوجيه اللوم
التطوير والتجويد طويل لمدى	العناية بالتطوير صغير المدى
زرع الثقة بالعاملين	عدم الثقة والشك

المصدر: الصالحي، 2013

المحور الثاني: ضريبه الاملاك

مفهوم الضريبة

هي مبلغ مالي يدفعه الفرد جبرا الى الدولة مساهمه منه في التكاليف والاعباء العامة بصفه نهائية، ودون ان يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة على اساس من الانتماء والشرعية، والضرائب تعرف على أنها اقتطاع مالي تفرضه الدولة ليتم دفعه من طرف الخاضعين لها او الممولين وفقا لقواعد قانونيه بصوره جبريه ونهائية من دون مقابل والتي تغذي ميزانيه الدولة والجماعات المحلية، وهناك تعريف أكثر شموليه للضريبة يتلاءم مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في المجتمع حيث عرفت بأنها" مصدر من مصادر الإيرادات العامة للدولة، تؤخذ بصوره مبلغ من النقود، يؤديه المكلف جبرا وبصيغه نهائية، من دخله وأرباحه التي حققها بغض النظر عن النفع الذي يعود عليه في مقابلها (بلقاسم، 2018).

ضريبة الأملاك

تعتبر ضريبة الأملاك من الضرائب المباشرة المتعارف عليها في معظم التشريعات الدولية منذ القدم؛ حيث فرض الفراعنة واليونانيون والرومان الضرائب على ملكية الأموال العقارية وطبقها ملوك القرون الوسطى أيضا، وقد عرفها العثمانيون أيضا وطبقوها حيث سميت هذه الضريبة في عهدهم (ويركو المسفقات) أما القوانين التي حكمتها وطريقة استيفائها فقد كانت تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف كل من الظروف التشريعية والاجتماعية وكذلك الاقتصادية والثقافية لكل دولة (نوفل، 2017).

مفهوم ضريبة الأملاك

هي نوع من أنواع الضرائب التي تفرضها الدولة والتي يتم فرضها على المنازل والعقارات والأراضي وغيرها من الممتلكات، بحيث تقوم الحكومة المحلية بتقييم ثمنها والذي يتم عادة من خلال ضرب قيمة الممتلكات بالقيمة يتم تحديدها من قبل وزارة المالية، حيث يتم وضع قيمة ضريبية لكل فئة من فئات

الاملاك، وتستخدم الدولة هذه الضرائب لإصلاح الطرق وبناء المدارس والجسور وكل ما شابه ذلك من الخدمات العامة، تفرض الضريبة كنسبة من قيمة الملك على ان تقوم الجهة الفارضة للضريبة بتحديد قيمة الملك وتختلف اشكال ضريبة الأملاك بحسب الدولة والسلطة القضائية المطبقة للضريبة، فقد تكون بنسبة معينة من القيمة الفعلية للعقار كأن تكون مثلاً 2% من القيمة الأصلية للعقار أو وفق ما تقرره الدولة، وتعتبر الضريبة على الاملاك المبنية والأراضي هي ضريبة مباشرة نوعية على الدخل الصافي. المقدر للعقارات المبنية والأراضي وهي عينية وسنوية، وتعتبر ضريبة الأملاك من الضرائب التاريخية التي عرفتها الحضارة القديمة، حيث فرض الفراعنة والرومان واليونانيون الضرائب على ملكية الأموال العقارية، وعلى التراكات أيضاً، وطبقها ملوك القرون الوسطى، وقد عرفها العثمانيون أيضاً وطبقوها، حيث سميت هذه الضريبة في عهد (ويركو المسقات)*، اما طريقة استيفائها فكانت تتم بمقتضى قانون 5 آب لعام 1886م، أي على أساس القيمة البيعية للأبنية سواء كانت مؤجره أم غير مؤجرة(الهيمني،2017).

اهداف ضريبة الأملاك في الضفة الغربية

تعتبر ضريبة الاملاك في الضفة الغربية أحد مصادر الإيرادات التي تغذى الخزانة العامة وبالتالي فإنها تساهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية التي يسعى المجتمع الى تحقيقها باعتبارها احدى الضرائب المباشرة في هيكل الضرائب الفلسطيني، والتي تتسجم مع خطط التنمية الوطنية، وفيما يلي اهداف ضريبة الأملاك (حمدان، 2003):

1. الهدف المالي (هدف وفره الحصيلة): قصد بوفرة الحصيلة ان تكون حصيلة ضريبة الاملاك غزيرة ووفيرة بحيث تفي باحتياجات الإنفاق العام دون زيادة. كذلك فان هذا الهدف يعنى ان تكون حصيلة ضريبة الأملاك متناسبة مع حصيلة الضرائب الأخرى. وتعاني ضريبة الأملاك في الضفة الغربية من انخفاض حصيلتها بشكل عام شأنها شان ضريبة الدخل التي تعاني هي الأخرى

* وركو مشتقة من الكلمة التركية فيركي والتي تعني ضريبة أو مستحقات.

من انخفاض حصيلتها، ولا يعتبر هذا أمراً غريباً فمن المعروف تاريخياً ونسبياً أن الضرائب المباشرة في الدول النامية تساهم بشكل متدني في حصيله الإيرادات المحلية على عكس الضرائب غير المباشرة التي تساهم بالغالبية العظمى من الإيرادات المحلية لتلك الدول، أما الدول المتقدمة فتساهم الضرائب المباشرة فيها بنصيب الأسد في حصيله الإيرادات المحلية بينما تأتي الضرائب غير المباشرة في المرتبة الثانية في حصيله تلك الدول.

2. الهدف الاجتماعي: ويقصد بالهدف الاجتماعي في دراسات الضرائب تحقيق العدالة الضريبية بين المكلفين وكذلك إعادة توزيع الدخل، بحيث تؤخذ الضريبة من القادرين مالياً ليعاد توزيعها على شكل خدمات ومشاريع تنموية، لتعكس آثارها على كافة المواطنين. وهذا ما تساهم به ضريبة الأملاك في الضفة الغربية، حيث إنها ضريبة تفرض على أصحاب الأملاك (العقارات والأراضي) الذين يعتبرون من الطبقات الثرية في المجتمع (القادرين مالياً) ثم يعاد توزيعها على شكل خدمات ومشاريع تنموية تنعكس آثارها على كافة أفراد المجتمع.

3. الهدف الاقتصادي: مما لا شك فيه أن لضريبة الأملاك في الضفة الغربية آثاراً اقتصادية مختلفة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أهمها أنه قد تؤثر على الاستثمار خاصة في قطاع البناء والإنشاءات الذي يعتبر شريان الحياة بالنسبة للاقتصاد الوطني، لأنه يؤثر على كافة القطاعات الاقتصادية الأخرى، كذلك قد تؤثر ضريبة الأملاك على الادخار، فكلما زادت نسبة ضريبة الأملاك كلما أدى ذلك إلى ضعف مقدرة الأفراد على الادخار مما ينعكس سلباً على الاقتصاد القومي، كذلك قد تؤثر ضريبة الأملاك على الاستهلاك خاصة بالنسبة إلى ذوي الدخل المنخفض، فإن زيادة نسبة الضريبة تؤثر إلى حد ما على مقدار ما يستهلكه من سلع وخدمات، مما يؤدي إلى انخفاض استهلاكهم لهذه السلع والخدمات وبالتالي انخفاض مستوى معيشتهم، وقد تساهم ضريبة الأملاك أيضاً في معالجة المشاكل الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع فإذا كان المجتمع يعاني من مشكلة البطالة مثلاً، فإنه يمكن استخدام ضريبة الأملاك كسياسة مالية ضريبية من قبل السلطات

المختصة (وزارة المالية) وذلك عن طريق خفض نسبة ضريبة الأملاك الأمر الذي سوف يؤدي إلى زيادة الدخل المتاح بأيدي الأفراد وهذا سوف يؤدي إلى زيادة الاستثمار في قطاع البناء والإنشاءات وبالتالي تشغيل عدد لا بأس به من الأيدي العاملة في المجتمع.

قوانين ضريبة الاملاك

وقد حكم هذه الضريبة في الضفة الغربية العديد من القوانين المتعاقبة، أهمها قانون ضريبة الأبنية والأراضي لعام 1926م، وقانون ضريبة الأراضي الإنجليزي عام 1938، الذي اخضع الأراضي خارج حدود البلديات إلى الضريبة وذلك حسب فئات ضريبة معينة تتفاوت بتفاوت طبيعة الأرض، (بعلية، زيتون، صخرية، سقي، ... الخ)، هذا وقد أعفيت الأراضي الصخرية من الضريبة حسب هذا القانون لصعوبة استغلالها والاستفادة منها بسبب طبيعتها الجغرافية، أما الأراضي والأبنية داخل المدن فقد حكمها قانون ضريبة الأملاك في المدن لعام 1940م وهو قانون فلسطيني، حيث اخضع كل بناء أو أراض داخل مناطق المدن الفلسطينية إلى ضريبة بنسبة 10% من القيمة المخمنة لتلك الأرض والبناء، إلى أن جاء قانون رقم (11) لعام 1954 الأردني الذي ألغى قانون ضريبة الأملاك في المدن لعام (1940) وقانون ضريبة الأبنية والأراضي لعام 1926، وسمي هذا القانون "قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق البلديات"، ثم جاء القانون الأردني رقم (30) لعام 1955 الذي سمي قانون ضريبة الأراضي، وقد ألغى هذا القانون كافة القوانين السابقة المتعلقة بالأراضي خارج حدود البلديات، وفرض ضريبة على كافة الأراضي التي تقع خارج حدود البلديات بنسب متفاوتة وفئات مختلفة حسب نوع الأرض، ما عدا الأراضي البعلية غير المروية فقد تم إعفاؤها من الضريبة، وقد اقتضى هذا القانون بأراضي السقي على وجه الخصوص.

ولا يزال قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق البلديات رقم (11) لسنة 1954 وقانون ضريبة الأراضي رقم (30) لسنة 1955 وما طرا عليهما من تعديلات أردنية حتى عام 1967 وتعديلات

بموجب أوامر عسكرية إسرائيلية سارية المفعول لغاية الآن. وذلك بالاستناد إلى قرار الرئيس الراحل ابو عمار رقم (1) المنشور في الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية) / العدد الأول. الذي أكد على استمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سائدة قبل 6/5/1967، ويفرض قانون (11) لعام 1954 الساري المفعول على محافظات الضفة الغربية ضريبة على الأملاك (المباني والأراضي) التي تقع داخل حدود البلديات بنسبة 17% من قيمة عقد إيجار البناء بعد حسم 20% من قيمة العقد كبديل استهلاك، 0.006 من القيمة البيعية للأرض غير المقام عليها بناء (نوفل، 2017).

كما ويرى الباحث ان دوائر ضريبة الاملاك تعتبر احدى الادارات العامة في وزارة المالية وفيما يتعلق بمديريات الضريبة في المحافظات فأنها لا تقتصر على جباية الضريبة وتخمين الممتلكات العقارية فقط وانما تتعدى وظيفتها الى ان تصل الى تقديم العديد من الخدمات للمواطنين من خلال توليها ادارة مساحات شاسعه من مساحات الاراضي في الضفة العربية وجميع هذه الاراضي لم تجرى عليها اعمال التسوية فان وظيفتها المحافظة على ممتلكات المواطنين، ومن وظائف دوائر ضريبة الدخل انها تحافظ على ملكيات الاراضي والمباني وتعمل على تجديد سجلاتها باستمرار، وتعمل ايضا على متابعه رخص المهن والجبايات الخاصة بها، وتعمل ايضا على اعادة التخمين الشامل لجميع النايات الحديثة والمستحدثة، وانها تعمل على تغيير آليات التخمين الحالية واستبدالها باليات حديثة حسب المعايير التي تقرها الدولة.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث لمجموعه من الدراسات العربية والأجنبية والتي عنيت بموضوع الدراسة، لاحظ ان هناك قلة في الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة مع ضريبة الأملاك مما دفع الباحث الى اختيار دراسات تتعلق بالجودة الشاملة وبعضها يتناول مجتمع دراسي لم يقتصر على موظفي ضريبة الأملاك وتم تقسيمها الى قسمين عربية واجنبية كما وتم ترتيبها من الأحدث الى الأقدم وكانت على النحو الآتي:

الدراسات العربية

دراسة العنزي (2021)

جاء الهدف من الدراسة التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة، وكذلك التعرف على مدى تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا مكلفين الضريبة، ولتحقيق اهداف الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال تصميمها لتوزيعها على مكلفي وموظفي دوائر الضريبة حيث وزع عليهم (400) استمارة للمكلفين (400) استمارة على الموظفين في جوائز الضريبة المختلفة وخضعت البيانات المتحققة للمعالجة الاحصائية، وانتهت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها ان مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة كانت بدرجة كبيره، كما تبين ان مدى تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا مكلفين الضريبة كانت درجته متوسطة حسب المعيار المعد للدراسة، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة حسب متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتبين انه هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة حسب متغير الدخل الشهري وكانت الفروق لصالح فئة 10-20 ريال، ومن اهم توصياتها العمل على الاستمرار بتطبيق ادارة الجودة الشاملة على دوائر الضريبة في المملكة العربية السعودية.

دراسة بني صخر (2020)

جاء الهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان، وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه الدوائر الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العاصمة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من (40) فقرة اربعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها بعرضها على مجموعه من

المحكمين وأشاروا بصلاحياتها مع اجراء بعض التعديلات تم توزيعها على عينة قوامها (70) من الموظفين في دائرة سلطة الأراضي بالعاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج كان أهمها ان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان كانت كبيرة، وتبين أيضاً ان المشكلات التي تواجه الدوائر الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العاصمة عمان كانت قليلة، وظهر أيضاً انه لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان "دراسة ميدانية على ضريبة الاملاك" حسب المتغيرات التالية (الجنس، التخصص، العمر)، وتبين أيضاً انه هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان "دراسة ميدانية على ضريبة الاملاك" حسب المتغيرات التالية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وكان أهم توصياتها العمل على توفير نظام فعال ومرن يسمح بالتغيير والتحسين في المؤسسات الحكومية الاردنية بشكل عام ودوائر الضريبة بشكل خاص

دراسة العمري (2019)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقة هذه الممارسات بمجموعه من المتغيرات ومن اجل ذلك تم الاعتماد على استبانة كأداة للدراسة، وذلك بالاستناد الى المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من (60) فقرة موزعه على أربعة محاور، وتم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية مكونه من (220) من الإداريين في المؤسسات الحكومية وزعت عليهم استبانة وبعد جمعها وترميزها تم تحليلها فخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كان أهمها أن مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر الإداريين كانت كبيرة، كما وتبين وجود فروق دالة احصائيا في

مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي)، وكانت اهم التوصيات وجود ادارة فاعلة تنظم الاعمال عن طريق توظيف ادارة الجودة الشاملة على اكمل وجه.

دراسة قشوع (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين (2006-2016)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونه من (46) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونه من (103) من مقدرين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية وبعد ذلك تم تجميع الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها: ان درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الفرضيات الأربعة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). وعلى ضوء نتائج الدراسة تم طرح عدة توصيات أهمها: حث الدوائر الضريبية على تبني أبعاد الجودة الشاملة وتطبيقها فعلياً حتى تعمل على زيادة التحصيل الضريبي بشكل أكبر.

دراسة الكحلوت (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على استبانة كأداة للدراسة تكونت من (48) فقرة وتم الوصول الى مجتمع الدراسة بأكمله (117) موظفا وقد خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كان أهمها ان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها للعاملين وخصوصا الادارة العليا، كذلك وضع آلية واضحة لاتخاذ القرارات تشارك فيها جموع العاملين.

دراسة تارتتش (Tartchet, 2020)

جاء الهدف من الدراسة معرفة مدى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المسؤولة عن جني الضرائب في ماليزيا، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم العمل على الاستناد على المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كاداه للدراسة ومن ثم تم توزيعها على عينة مكونه من (230) موظف في دوائر الضريبة، وبعد جمع الاستبانات تم ادخالها الى الحاسب ومعالجتها احصائيا باستخدام (SPSS) كما وتم الخروج بمجموعة من النتائج كان أهمها مدى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية في ماليزيا كبيرة وهذا يشير الى ان هناك اهتمام كبير في إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية، لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في مدى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية في ماليزيا حسب متغير (الجنس، الدخل الشهري، طبيعة العمل)، وتبين هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في مدى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية في ماليزيا حسب متغير (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كانت اهم التوصيات العمل على متابعه الدوائر الضريبية من قبل وزارة المالية والعمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها.

دراسة بريكينديال (Praykyndyal, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واثره على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (35) فقرة تهدف إلى الدراسة الميدانية للمتغيرات المنبثقة عن مشكلة الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونه من (122) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه نتائج كان أهمها ان مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الضريبية كانت متوسطة، وتبين ان مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على

الرضا الوظيفي في المؤسسات الضريبية كبير، وبناء على ذلك خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية بشكل عام والمؤسسات التابعة للضريبة بشكل خاص.

دراسة باهتان (Pahtan, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها على مؤسسات الضريبة حيث تم عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي المتكامل لنموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث تم استخدام استبانة مكون من (50) فقرة من أجل اثراء هذه الدراسة حيث وزعت على عينة قوامها (300) من موظفي دوائر الضريبة، وتم حيث تم تحليل البيانات استنادا الى المنهج الوصفي الميداني وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في درجة الوعي لمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة في الهند، الا ان تبين ان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الضريبة متوسط، وتبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، المسمى الوظيفي) وقد أوصى الباحث بضرورة قيام الإدارة العليا في دوائر الضريبة محل الدراسة برفع درجة الوعي عند العاملين بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يعمل على تحسين مستوى الأداء وتقديم الخدمات للمكلفين.

دراسة افشار (Efshar, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، كما تم الاعتماد على استبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من (45) فقرة موزعه على مجالين، تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (200) من الموظفين في المؤسسات الحكومية في طهران، وكشفت نتائج

الدراسة عن أنه كان هناك دور كبير جداً لإدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية، كما وظهر ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية كانت كبيرة، وتبين عدم وجود فروق في استجابات هيئة الدراسة نحو دور إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص)، وكانت اهم توصياتها توحيد انظمة المؤسسات الحكومية والعمل على تفعيل نظام ادارة الجودة الشاملة بها جميعا.

دراسة روندس (Rondes, 2018)

وقد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الميداني، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتوزيع استبانة تكونت من (40) فقرة وزعت على عشوائية تكونت من (230) موظف وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين كافة ابعاد الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وكانت اهم التوصيات ضرورة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الضريبية كونها تؤثر ايجاباً على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في الكمرون.

دراسة سميرونا (Samerona,2018)

هدفت هذه الدراسة الى مدى تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الضريبية في دولة نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتوزيع استبانة مكونه من (50) فقرة، وزعت على عينة عشوائية مكونه من (170) موظف، حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان أهمها ان مدى تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الضريبية في دولة نيجيريا كانت متوسطة، وتبين ايضاً الى انه لا يوجد فروق في استجابات افراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على المؤسسات الضريبية في دولة نيجيريا تعزى لمتغير(الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الاقليم،

سنوات الخبرة، مسمى الدائرة الضريبية) وبناء على ذلك فقد خرجت الدراسة بمجموعه من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكل دقة وتفصيل.

دراسة روتشليد (Rotshleed, 2018)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى موظفي الدوائر الحكومية في استراليا، وتم الاستناد الى المنهج الوصفي التحليلي كما وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من (50) فقرة موزعه على محورين وتم توزيعها على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددها (455) موظف، وكانت أهم النتائج ان هناك علاقة قوية لممارسة إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي لدى موظفي الدوائر الحكومية في استراليا وتبين ايضا الى ان ممارسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى موظفي الدوائر الحكومية في استراليا كانت متوسطة، كما تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي الدوائر الحكومية في استراليا حسب المتغيرات (الجنس، العمر، طبيعة العمل)، الا انه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي الدوائر الحكومية في استراليا حسب المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وكانت اهم التوصيات التي توصلت لها ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اكمل وجه في كافة الدوائر الحكومية في استراليا.

دراسة فرانكيل وموزير (Frecknall Moizer, 2015)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مصلحة الضرائب في بريطانيا من وجهة مأموري الضرائب، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما وتم استخدام استبانة كاداه للدراسة تكونت من (47) فقرة، تم توزيعها على عينة مكونه من (216) مأمور ضريبي، كانت أهم نتيجة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الجالية ان مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل

مصلحة الضرائب في بريطانيا من وجهة مأموري الضرائب كانت كبيرة جداً، وكانت اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة الاستمرار في تقديم الخدمات على اكمل وجه.

دراسة روندس (Rondes, 2008)

وقد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة مكونه (64) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونه من(265) موظف في استراليا وقد توصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأ، وكانت اهم التوصيات وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى وأن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة انها جميعها تعلقت بموضوعات تختص بإدارة الجودة الشاملة فمنها ما طبق على ضريبة الاملاك ومنها ما تم تطبيقه على دوائر حكومية بشكل عام، ومن الملاحظ ايضاً ان الدراسات السابقة كانت ما بين 2021 الى 2013، حيث كان احدث الدراسات العربية دراسة العنزي (2021) وحدثها في الدراسات الاجنبية دراسة تارتتتش (Tartchet, 2020)، واقدمها في الدراسات العربية دراسة الكحلوت (2013) واقدمها في الدراسات الاجنبية دراسة روندس (Rondes, 2008) وهذا يدل على ان موضوع ادارة الجودة الشاملة من الموضوعات المهمة والمعاصر والتي اهتم بها الباحثون على مر العصور، كما وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وطبيعة عينه الدراسة والادوات المستخدمة، واختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تقسيم

فصول الدراسة وطريقة عرض مكونات الدراسة وكيفية توزيع الادوات مع عينة الدراسة، واستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التوصل الى العديد من المراجع الحديثة وكذلك بناء اداة الدراسة وطريقه تحليل البيانات، كما تميزت الدراسة الحالية في انها اولى الدراسات التي تناولت ضريبة الاملاك في محافظات شمال الضفة الغربية وانها تناولت الموظفين في ضريبة الاملاك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى كافة المؤسسات في دول العالم إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة حيث العديد من المؤسسات الفلسطينية اتجهت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمجموعه من الإجراءات والخطوات التي ينتج عنها مواصفات الجودة العالمية التي تسمى بالأيزو وذلك بهدف تحقيق أفضل النتائج خلال تقديم خدماتها للزبائن، وأصبحت المؤسسات كافة تسعى الى ان تتميز في تقديم الخدمات الخاصة بها من اجل اكساب الزبائن وكذلك تقديم خدمات متميزة وصحيحة، وتعد دائرة ضريبة الأملاك على غرار كافة المؤسسات والتي تهتم بتميز الخدمات التي تقدمها للمكلفين، حيث انها لا يمكنها ان تبقى على الهامش لوجود العديد من المؤشرات الموضوعية يتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة دوائرها.

ومن خلال عمل الباحث كموظف في دائرة ضريبة الأملاك لاحظ وجود مراجعين بصورة كبيرة في هذه الدائرة فكان لطلابهم المتزايد نحو تحسين وتطوير تلك الخدمات المقدمة لهم صدى واسع بين الموظفين وهذا ما عمل على ارباكهم في تقديم الخدمات لهم، ونظراً لذلك فقد جاءت من هنا الفكرة للباحث في اجراء دراسة تستقصي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة دوائر ضريبة الاملاك، وتكمن مشكلة الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

- ما مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والتطبيقية والبحثية وهي كالآتي:

الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين، وذلك من خلال تقديم معلومات للقارئ تفيدة في معرفة وفهم كافة المفاهيم التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وكذلك ضريبة الأملاك حيث ان هذه الدراسة ستسلط الضوء على كافة المفاهيم المبهمة والتي يحتوي عليها موضوع الدراسة حيث انها ستوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وركائزها وإطارها الفكري والفلسفي من حيث انها أسلوب ونموذج اداري حديث وذلك من خلال الاطلاع على مراجع حديثة تختص بالموضوع محل الدراسة وكذلك تدعم الوقوف على نقاط الضعف والقوة في هذا النوع من النمط الاداري وما الفائدة التي تعود على المؤسسات والمنظمات عند تبنيه، كما وستقدم هذه الدراسة العديد من المعلومات كتجارب مؤسسات متقدمة حول تطبيق هذا النمط الإداري الحديث وهو إدارة الجودة الشاملة

الأهمية التطبيقية

تأتي أهمية الدراسة التطبيقية من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة حيث أنها ستساعد الموظفين في مديريات ضريبة الأملاك في اتباع العديد من الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقتصر على إدارة الجودة الشاملة في انجاز المهام الموكلة اليهم من اجل تقديم الخدمات للمكلفين، وإن هذه الدراسة ستقدم مجموعه من النصائح والإرشادات وكيفية التطبيق السليم لهذا النمط الاداري كما وأن هذه الدراسة ستساعد المهتمين في العمليات الإدارية في مديريات ضريبة الأملاك في تقديم توصيات وإرشادات لهم واتباعها، كما وأن هذه الدراسة ستعمل جاهدة على إيجاد آلية مدروسة ومناسبة لمديريات ضريبة الأملاك في فلسطين من أجل العمل على تطوير وتحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها

الأهمية البحثية

تأتي الأهمية البحثية في هذه الدراسة في أنها تساعد الباحثين إلى إيجاد بحوث جديدة تتعلق في إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي مديريات ضريبة الأملاك بشكل خاص كما وان هذه الدراسة سترشد الباحثين في اعتمادها من الدراسات السابقة وكذلك اجراء دراسات مستفيضة في نفس العنوان ويتناول مجتمعات دراسية أخرى يمكن ان تكون في دول عربية وأخرى اجنبية، كما وأن هذه الدراسة ستكون مرجع للباحثين المهتمين في هذا المجال، وأنها ستعد إثراء للمكتبة العربية، وأنها تقود الباحثين إلى التوصل لمراجع حديثة ولها أهمية في هذا المجال كونها من الدراسات القليلة والتي تناولت هذا الموضوع -حسب علم الباحث.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى الأتية:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

- التعرف على مستوى الاهتمام بالمواطنين/ المكلفين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات لتالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

حدود الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية:

الحد البشري: موظفي ضريبة الأملاك.

الحد المكاني: اقتصرت على مديريات ضريبة أملاك شمال الضفة الغربية.

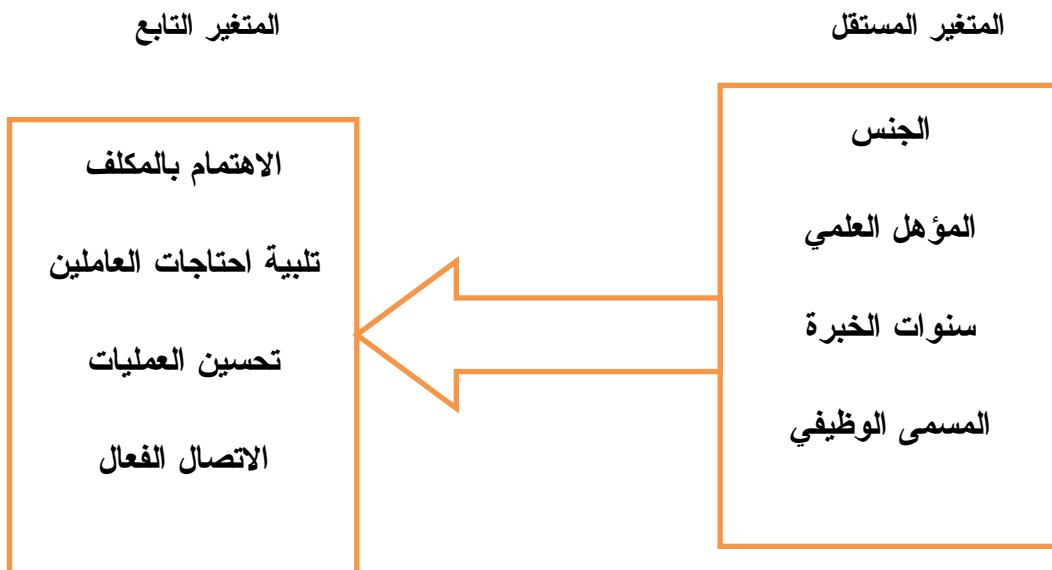
الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة (أداة الدراسة) في الفترة الواقعة ما بين 1 أيار الى 1 حزيران من العام الدراسي 2021-2022.

الحد الموضوعي: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

نموذج الدراسة

شكل (1)

نموذج الدراسة



مصطلحات لدراسة

إدارة الجودة الشاملة: "هي عبارة عن منهج عام وشامل الهدف منه تحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في الدوائر والمنظمات، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة" (الطائي وقداة، 2018، ص76).

ضريبة الأملاك: هي الضريبة التي تفرض على الاملاك المبنية والأراضي وهي ضريبة مباشرة نوعية على الدخل الصافي المقدر للعقارات المبنية والأراضي وهي عينية وسنوية (المالكي، 2017، ص21).

مديريات ضريبة الأملاك: "هي عبارة عن مراكز حكومية تتكون من عدد من الموظفين يقومون بعمليات الضريبة الخاصة بالأملاك تتوزع على المحافظات الفلسطينية وتسمى مديريات (ابو صبيح، 2018، ص37).

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا البند عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الحصول على مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد اجراءات ومتغيرات الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة لدراسة الظواهر من خلال القيام بوظائفها بطريقة علمية، ومن ثم التوصل إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين وفق أطر محددة للمشكلة

مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والتي تسعى الدراسة إلى تعميم نتائجها عليه، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو موظفي دوائر ضريبة الأملاك في فلسطين، والبالغ عددهم (235) موظف، موزعين على محافظات شمال الضفة الغربية وذلك وفق سجلات وزارة المالية.

عينة الدراسة

تم تحديد عينة متيسرة للدراسة تتمثل في موظفي دوائر ضريبة الأملاك في محافظات شمال الضفة الغربية حيث تم اختيار عينة مكونه من (150) موظف، تم توزيع عليهم استبانة استرد منها (146) صالحة للتحليل والجدول الاتي يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (2)

المواصفات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	94	64.4
	انثى	52	35.6
	المجموع	146	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	9.6
	دبلوم	36	24.7
	بكالوريوس	86	58.9
	دراسات عليا	10	6.8
	المجموع	146	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	20	13.7
	من 5-10 سنوات	38	26.0
	اكثر من 10 سنوات	88	60.3
	المجموع	146	100.0
المسمى الوظيفي	موظف عادي	58	39.7
	موظف تخمين	12	8.2
	محاسب	24	16.4
	رئيس قسم	38	26.0
	نائب مدير	8	5.5
	مدير	6	4.1
	المجموع	146	100.0
المديرية	نابلس	36	24.7
	جنين	34	23.3
	طولكرم	26	17.8
	قلقيلية	20	13.7
	سلفيت	20	13.7
	طوباس	10	6.8
	المجموع	146	100.0

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

أشار الجدول السابق ان غالبية المستجيبين كانوا من الذكور اذا بلغت نسبتهم (64.4%)، كما وتبين ان غالبية الاستجابات من فئة حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (58.9%) كما تبين ان (60.3%) منهم كانت خبراتهم اكثر من 10 سنوات، وان النسبة الأكبر منهم مسماه الوظيفي موظف عادي حيث بلغت هذه النسبة (39.7%) ومن الملاحظ ان النسبة الأكبر من المستجيبين يعملون في مديرية نابلس حيث بلغت نسبتهم (24.7%) ويعود هذا السبب الى ان اكثر عدد موظفين في مدينة نابلس.

أداة الدراسة

من خلال النظر في الادب النظري والدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية فقد تم تطوير استبانة لتكون اداة الدراسة الاساسية لجمع بياناتها وقد راعى في تصميمها الخصوصية الفلسطينية، بهدف التعرف إلى واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام: (انظر الملحق أ).

القسم الأول: كان عبارة عن رسالة موجهة لموظفي ضريبة الاملاك تبين عنوان الدراسة وهدفها وتطلب من افراد العينة الاجابة على الاستبانة وفق تعليمات محددة

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنية لأفراد العينة وتمثلت في: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية.

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (37) فقرة تتعلق واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين وتوزعت هذه الفقرات على اربعة مجالات، والجدول الاتي يوضح مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول (3)

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	عدد الفقرات
1.	مستوى الاهتمام بالمكلف	9
2.	مستوى تلبية احتياجات العاملين	12
3.	مستوى تحسين العمليات	9
4.	مستوى الاتصال الفعال	7
مجموع فقرات الأداة		37

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

وقد تم تصميم مفتاح الاجابة على فقرات هذا القسم على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، كما هو مبين في أدناه:

- مرتفع جدا: (5)
- مرتفع: (4)
- متوسطة: (3)
- منخفض: (2)
- منخفض جدا: (1)

صدق الأداة

للتحقق من صدق اداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية ودوائر ضريبية الأملاك انظر (الملحق ب)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من وضوح وصدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى ما يزيد عن (85%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، حيث

تم التغيير في صياغة بعض الفقرات و إضافة بعض الاخر وحذف فقرات، وفي ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وبعد مناقشة المقترحات تم الأخذ برأي غالبية المقترحات في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (37) بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى والصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية صالحة للتوزيع، (انظر الملحق ج).

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (4)

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المحور	معامل الثبات
1.	مستوى الاهتمام بالمكلف	0.89
2.	مستوى تلبية احتياجات العاملين	0.95
3.	مستوى تحسين العمليات	0.92
4.	مستوى الاتصال الفعال	0.95
الدرجة الكلية		0.97

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت جيدة، حيث كانت على المجال الأول (0.89) وكانت على المجال الثاني (0.95) وكانت على المجال الثالث (0.92) وبلغت على المجال الرابع (0.95) كما وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية الخاصة بالمعوقات (0.97)، وهذه النسب تؤكد ان جميع معاملات الثبات عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة وبالتالي تمكن من تعميم نتائجها بمصدقية.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططتها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة المالية
- اختيار أفراد العينة باستخدام العينة المتيسرة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على مشرف الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائية.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة من موظفي ضريبة الدخل، إذ تم إجراء التحليل على (146) استبانة.
- إدخال استجابات أفراد العينة إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس: وله فئتان: (ذكر، انثى).
2. المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات: (دبلوم فأقل، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4. المسمى الوظيفي: وله ستة مستويات: (موظف عادي، موظف تخمين، محاسب، رئيس قسم، نائب مدير، مدير).

5. المديرية: ولها ستة فئات: (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس)

ثانياً: المتغير التابع

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على الإجابات لأفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) في اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في اختبار الفرضيات التي تحتوي على أكثر من مستويين ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

الهدف من الدراسة معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين، كما وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معاملي الثبات والصدق الخاص بها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (البطش وأبو زينة، 2012):

جدول (5)

مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية

وصف مدى الرضا	المتوسط الحسابي
مرتفع جدا	4.2 فأعلى
مرتفع	(3.4 _ أقل من 4.2)
متوسط	(2.6 _ أقل من 3.4)
منخفض	(1.8 _ أقل من 2.6)
منخفض جدا	(أقل من 1.8)

المصدر: البطش وأبو زينه، 2012

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

عملت هذه الدراسة على الاجابة عن مجموعة من الاسئلة، وفيما يلي اجابات الدراسة عنها والتي تمثل اراء عينة الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

السؤال الرئيسي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين في مجالاتها الاربعه (مستوى الاهتمام بالمكلف، مستوى تلبية حاجات العاملين، مستوى تحسين العمليات، مستوى الاتصال الفعال) والتي تضمنت استجاباتهم عن فقرات فرعية مجموعها الاجمالي (37) والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين في مجالاتها المختلفة

رقم المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
الرابع	مستوى الاتصال الفعال	3.9041	0.85716	تطبيق مرتفع
الثالث	مستوى تحسين العمليات	3.7382	0.89202	تطبيق مرتفع
الأول	مستوى الاهتمام بالمكلف	3.6514	0.72710	تطبيق مرتفع
الثاني	مستوى تلبية احتياجات العاملين	3.1279	0.99962	تطبيق متوسط
	الإجمالي	3.5505	0.77126	تطبيق مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يبين الجدول (6) ان متوسط الدرجة الكلية (3.55) بانحراف معياري (0.77) وهذا ما يؤكد ان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان تطبيقها مرتفع، كما وتبين من خلال اجراء الدراسة اكثر التطبيق يعود الى المجال الخاص بمستوى الاتصال الفعال حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3.90) وانحراف معياري (0.85) وهذه النتيجة تؤكد على ان هذا التطبيق مرتفع، ويأتي بالدرجة الثانية المجال المتعلق بمستوى تحسين العمليات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.89) وهذه تشير أيضا الى ان واقع التطبيق مرتفع،

وتأتي في الدرجة الثالثة المجال الخاص بمستوى الاهتمام بالمكاف حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.72) وهذا يشير الى ان التطبيق مرتفع، وتأتي في المرحلة الأخيرة المجال الخاص بمستوى تلبية احتياجات العاملين حيث بلغ المتوسط (3.12) وانحراف معياري (0.99) وهذا يؤكد الى ان واقع التطبيق في هذا المجال متوسط حسب المعيار التي تركز عليه هذه الدراسة، ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ان مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين تهتم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة كون هذا النظام من الانظمة الادارية الحديثة، وان المستجيبين يدركون اهمية الجودة الشاملة ولديهم خبرات في تطبيقها وبمعنى اخر ان وزارة المالية الفلسطينية المسؤولة عن ضريبة الاملاك تتابع كافة الشؤون الادارية في ضريبة الاملاك ولديها اهتمام في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ضريبة الاملاك ولهذا تبين ان تطبيق الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك كبيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (2021) والتي أشارت الى ان مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبة كانت بدرجة كبيرة، ودراسة تارتش (Tartchet,2020) التي أكدت على ان مدى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية كبيرة، ودراسة بني صخر (2020) والتي بينت ان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان كانت كبيرة، ودراسة افشار (Efsnar, 2019) التي توصلت الى ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية كانت كبيرة، ودراسة العمري (2019) التي اكدت على أن مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر الإداريين كانت كبيرة، ودراسة فثوع (2018) والتي اكدت على ان درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت مرتفعة

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بريكينديال (Praykyndyal, 2019) والتي اشارت الى ان مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية كان متوسطة. ودراسة باهتان (Pahtan, 2019) التي أكدت ان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الضريبة متوسط، ودراسة

سميرونا (Samerona, 2018) مدى تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الضريبية في دولة نيجيريا كانت متوسطة، ودراسة روتشليد (Rotshleed, 2018) ممارسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى موظفي الدوائر الحكومية متوسطة، ودراسة الكحلوت (2013) التي اشارت الى ان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة.

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الاهتمام بالمكلفين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من

وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ما مستوى الاهتمام بالعميل في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاهتمام بالمكلفين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1.	2	يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه المكلفين	4.25	0.720	كبير جداً
2.	5	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المكلفين	3.96	0.821	كبير
3.	4	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات المكلفين	3.93	0.836	كبير
4.	3	يتم الاستجابة لمطالب المكلفين بسرعة وكفاءة	3.92	0.875	كبير
5.	1	يتم مجاملة المكلفين ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً	3.78	0.766	كبير
6.	9	تفهم وإدراك العاملين لواقع وظروف عمل المكلف.	3.63	1.057	كبير
7.	8	ارتفاع مستوى الثقة المتبادلة بين المكلف والعاملين في دوائر ضريبة الاملاك.	3.41	0.994	كبير
8.	7	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر المكلفين واقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم	3.05	1.348	متوسط
9.	6	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان المكلفين راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم	2.93	1.301	متوسط
		الدرجة الكلية	3.6514	0.72710	كبير

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كبير، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.93-4.25) ومن الملاحظ ان اعلى فقرة كانت درجتها كبيرة جداً وهي (يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه المكلفين) واطل فقرة

كانت متوسطة (هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان المكلفين راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بمستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين قد أتت بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.72) وهذا ما يؤكد ان مستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان كبير.

كما ويفسر الباحث السبب في ان مستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك كان كبير الى ان هناك الكثير من الأمور يتم تقديمها للمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين، وانه يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه المكلفين وبصورة كبيرة جداً، وانه يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المكلفين، كما وانه يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات المكلفين، وانه أيضاً يتم العمل على الاستجابة لمطالب المكلفين بسرعة وكفاءة، وفي الحين نفسة يتم مجاملة المكلفين ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1.	14	يتم إشراك العاملين بالتخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة.	3.49	1.277	كبير
2.	13	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.	3.38	1.205	متوسط
3.	18	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.	3.34	1.256	متوسط
4.	16	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال.	3.30	1.239	متوسط
5.	21	تطبق مديريات الضريبة آليات للتأكد من حسن إدارة العاملين للوقت..	3.26	1.254	متوسط
6.	17	تتبع الإدارة وسائل وتجهيزات مناسبة لتدريب العاملين.	3.25	1.099	متوسط
7.	20	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الاداء المتميز.	3.21	1.186	متوسط
8.	15	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الاداء المتميز.	3.19	1.261	متوسط
9.	19	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.19	1.182	متوسط
10.	12	يتم عقد دورات تدريبية منظمة ومنتظمة للعاملين.	3.12	1.150	متوسط
11.	10	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز.	2.41	1.317	منخفض
12.	11	يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.	2.38	1.425	منخفض
الدرجة الكلية			3.1279	0.99962	متوسط

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية منها ما بين (2.38-3.49) ومن الملاحظ ان اعلى فقرة كانت درجتها كبيرة وهي (يتم إشراك العاملين بالتخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة) و اقل فقرة كانت منخفضة وهي (يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين قد أتت بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.27) وهذا ما يؤكد ان مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان متوسط.

ويرى الباحث ان اكثر ممارسات تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين كانت انه يتم إشراك العاملين بالتخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة، وانه يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل، كما وتمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم، وانه يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال، وتطبق مديريات الضريبة آليات للتأكد من حسن إدارة العاملين للوقت.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تعبر عن مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1.	27	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.	4.03	1.138	كبير
2.	29	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية.	4.01	0.947	كبير
3.	28	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة	3.89	1.169	كبير
4.	25	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها	3.70	0.981	كبير
5.	26	تقوم الإدارة بإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	3.69	1.100	كبير
6.	30	تتميز الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجاىء التسيير والخدمات	3.68	1.125	كبير
7.	22	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات في الدائرة.	3.64	1.266	كبير
8.	23	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل "تقليل خطوات الحصول على براءة الذمة"	3.55	1.243	كبير
9.	24	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل "الوصف الوظيفي" ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة.	3.44	1.209	كبير
الدرجة الكلية			3.7382	0.89202	كبيرة

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (9) أن مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.44-4.03) ومن

الملاحظ ان اعلى فقرة وأقل فقرة كانت درجتها كبيرة حيث كانت اعلى فقرة(يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية) وأقل فقرة(يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل "الوصف الوظيفي " ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بمستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين قد أتت بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89) وهذا ما يؤكد ان مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

ويرى الباحث اهم ممارسة تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية، وقيام الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية، وتوفير وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة، واهتمام الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها وقيام الإدارة بإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1.	34	يوجد تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف.	4.07	0.944	كبير
2.	35	يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف الدائرة.	4.03	0.954	كبير
3.	33	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية.	3.97	0.878	كبير
4.	32	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار".	3.89	0.933	كبير
5.	37	مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة.	3.88	0.924	كبير
6.	31	يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والمكلفين.	3.77	1.004	كبير
7.	36	يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها.	3.73	1.080	كبير
		الإجمالي	3.9041	0.85716	كبير

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.07-3.73) ومن الملاحظ ان اعلى متوسط حسابي كان مستواه كبير وهي (يوجد تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف.) وكذلك اقل متوسط كان مستواه كبير ايضاً وهو (يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بمستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين قد أنت بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.85) وهذا ما يؤكد ان مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كانت كبير.

ويرى الباحث ان هناك تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف في مديريات ضريبة الدخل، وتتوفر تعليمات ولوائح توضح أهداف الدائرة ايضاً، مع ايجاد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية يتكفل بها الموظفين والإداريين في الدائرة، كونه يتوفر لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار، وان دوائر ضريبة الدخل توفر وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والمكلفين، هذه الامور مجتمعه جعلت ان مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كبير.

السؤال الفرعي الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويل هذا السؤال الى فرضيات وكانت كما يلي:

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ، ونتائج الجدول (11) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (11) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر

الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الثاني، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة على المجال الثاني أقل من القيمة المحددة في الفرضية، في حين بلغت على الدرجة الكلية (0.33) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديريات ضريبة الاملاك تتعامل مع موظفيها بنفس الاسلوب وتطبق عليهم الانظمة بكل موضوعية وشفافية سواء كانوا ذكورا او اناثا فبالنتالي فان موظفي ضريبة الاملاك سواء كانوا ذكور او اناث لديهم معاملات متشابهة وموحدة ولديهم ايضا نظام اداري موحد ويقومون بتطبيقه وانجاز اعمالهم عليه ولهذا السبب تبين ان استجابات افراد عينة الدراسة سواء كانوا ذكور او اناث لهم نفس الاجابات فيما يتعلق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين.

وهذه النتيجة تتفق مع تارتش 2020 ودراسه بني صخر 2020 ودراسه باهتان 2019 بالاضافه الى دراسه افشار 2019 وغيرها من الدراسات الاخرى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العمري 2019.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، والجداول

(12، 13) في الملحق (د) تبين ذلك:

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الدبلوم فأقل وأقلها للدبلوم، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (13) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (13) في الملحق (د) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات أقل من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد الفروق في الدرجة الكلية، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، الجدول (14) في الملحق (د) يبين ذلك:

يتضح من خلال الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة حيث كانت الفروق بين (اقل من دبلوم والدبلوم) وكانت الفروق لصالح الدبلوم، وكان هناك فروق بين (الدبلوم وماجستير فأعلى) وكانت لصالح ماجستير فأعلى. ويفسر الباحث الى ان الموظفين ذوي المؤهل العلمي الاقل من دبلوم لم يستلمون اعمال ادارية وبالتالي لا يوجد لديهم دراسة كافية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة مقارنة مع موظفين ذوي التخصص الدبلوم فان موظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم لديهم معلومات اكثر وانهم يمارسون الاعمال الادارية في دوائر الضريبة على العكس من الموظفين الذين يحملون مؤهل دبلوم فأقل، الا ان الفروق كانت واضحة ايضاً بين تخصص الدبلوم والماجستير وكانت لصالح الماجستير ويعود السبب في ذلك الى ان هناك العديد من الامور الادارية لا يوجد لموظفي الدبلوم معرفه بها وهي تكون من ضمن ادارة الجودة الشاملة الا

ان الموظف ذوي المؤهل العلمي الماجستير لديه دراية كامله بها ولهذا تبين ان هناك فروق بين موظفين الدبلوم وموظفي الماجستير فيما يتعلق بالحكم على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دوائر الضريبية.

ومن الجدول السابق يتضح ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من تارتش 2020 ودراسة بني صخر 2020 ودراسة باهتان 2019 واخرون ولكن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة العنزي 2021 ودراسة باهتان 2019.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15، 16) في الملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (15) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية من 5-10 سنوات وأقلها لصالح اكثر من 10 سنوات، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (16) في الملحق (د) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (16) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات عدا المجال الاول أقل من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.00) وهذه

القيمة اقل من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد لأي من كانت الفروق في الدرجة الكلية، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك:

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة حيث كانت الفروق بين (اقل من 5 سنوات واكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح اقل من 5 سنوات، وكانت الفروق أيضاً وبين (من 5-10 سنوات واكثر من 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح فئة من 5-10 سنوات.

ويفسر الباحث ان الفروق كانت لصالح فئة سنوات الخبرة الاقل في تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى ان الموظفين ذوي الخبرات الكبيرة لديهم معلومات كثيرة ودقيقة حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذه المعلومات لم تتوفر لدى الموظفين السنوات خبرتهم قليلة ولهذا السبب كان اجابات الموظفين ذوي الخبرات الكبيرة انه تطبيق الجودة الشاملة قليل كون لديهم معلومات وممارسات ادارية من ضمن ادارة الجودة الشاملة لم يتم تطبيقها في ضريبة الدخل بينما الموظفين ذوي الخبرات القليلة لم تتوفر لديهم هذه المعلومات وبالتالي لديه معلومات ان دوائر الضريبة تطبق ادارة الجودة الشاملة على اكمل وجه، ولهذه الاسباب تبين ان هناك فروق ولصالح فئات الخبرة الاقل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بني صخر 2020 ودراسة تارتش 2020 واختلفت مع باقي الدراسات الاخرى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

ولفحص الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (18، 19) في الملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (18) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات المسمى الوظيفي حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لفئة المدير وأقلها لصالح موظف التخمين، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (19) في الملحق (د) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (19) أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات أكثر من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.25) وهذه القيمة اكبر من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ان دوائر الضريبة تستخدم نظام موحد لكافة موظفيها وفي كافة الدوائر الضريبية وبغض النظر عن المسمى الوظيفي لكل موظف فانه يطبق النظام ويقوم بأعماله الموكلة له، ولهذا فان كافة الموظفين يتعاملون مع الزبائن ويتم التعامل معهم من إداراتهم بنفس الطريقة ونفس الاسلوب وبغض النظر عن المسمى الوظيفي لطل منهم ولهذا الاسباب تبين انه لا يوجد فروق في استجابات الموظفين وبغض النظر عن المسمى الوظيفي لكل منهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة،

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة باهتان (Pahtan,2019) ودراسة قشوع (2018).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة تارتتش (Tartchet,2020) ودراسة بني صخر (2020) ودراسة افشار ودراسة العمري.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.

ولفحص الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (20، 21) في الملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (20) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات المديرية حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لمديرية طولكرم وأقلها لصالح طوباس، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (21) في الملحق (د) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (21) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات أقل من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية، ولتحديد لأي من كانت الفروق في الدرجة الكلية، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (22) في الملحق (د) تبين ذلك:

يتضح من خلال الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير المديرية فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة حيث كانت الفروق بين: (مديرية نابلس وطوباس) وكانت لصالح نابلس، وبين (مديرية جنين وقلقيلية) وكانت لصالح جنين، وبين (مديرية جنين وطوباس) وكانت لصالح جنين، وبين

(مديرية طولكرم وقليلية) وكانت لصالح قليلية، وبين (مديرية قليلية وطوباس) وكانت لصالح قليلية، وبين (مديرية سلفيت وطوباس) وكانت لصالح طوباس.

ويفسر الباحث هذا الاختلاف بين نابلس وطوباس ولصالح نابلس ان موظفي مدينة نابلس عددهم كبير وان الاعمال الموكلة لهم كثيرة فبتالي يجب ان يتم تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اكمل وجه كن اجل انجاز الاعمال الموكلة لهم بصورتها الصحيحة والايجابية، وفيما يتعلق بجنين وقليلية انها كانت لصالح جنين تعود للأسباب السابقة كون مديرية جنين اكبر من مديرية قليلية، وفيما يتعلق بالفروق بين جنين وطوباس وكانت لصالح طوباس تعود ايضاً لنفس الاسباب كون مديرية جنين اكبر من مديرية طوباس، وفيما يتعلق بطولكرم وقليلية كانت الفروق لصالح قليلية ويعود السبب الى ان هناك تعقيدات كثيرة في قليلية كونها دخلت مرحلة التخمين فترة توزيع الاداة وهذا ما يعمل على زيادة الاعمال الموكلة بها كافة الموظفين سواء كانوا موظفين تخمين او غير ذلك كون كافة الموظفين يعتمد عملهم على بعضهم البعض ولهذا زادت العمال في قليلية وتم تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بها بصورة كبيرة فاقت مديرية طولكرم، وكانت الفروق بين طوباس وقليلية ولصالح قليلية وتعود ايضاً لنفس الاسباب كون مديرية قليلية يجري بها التخمين، وكانت الفروق بين سلفيت وطوباس ولصالح طوباس، ويعود السبب الى ان موظفي مديرية طوباس لديهم اعمال ادارية اكثر من مديرية سلفيت وبالتالي يتم تطبيق الجودة الشاملة في دائرتهم اكثر من دائرة سلفيت.

الفصل الرابع

النتائج العامة والتوصيات

النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض النتائج في الفصل الرابع على صيغة جداول وبيانات رقمية اشارت النتائج الى ما يلي:

1. واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين وقد أتى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.77) على الدرجة الكلية وهذا ما يؤكد على ان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين كبير.
2. فيما يتعلق بترتيب مجالات الدراسة كان اكثر التطبيق يعود الى المجال الخاص بالاتصال الفعال، ويأتي بالدرجة الثانية المجال المتعلق بمستوى تحسين العمليات وفي الدرجة الثالثة المجال الخاص بمستوى الاهتمام بالمكلف الان ان جاء في المرحلة الأخيرة المجال الخاص بمستوى تلبية احتياجات العاملين.
3. اظهرت النتائج أن مستوى الاهتمام بالمكلف في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كبير، وهذا يأتي نتيجة ان موظفي ضريبة الاملاك يسعون على حل المشكلات التي تواجه المكلفين وبصورة سريعة وانهم يدركون أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المكلفين ويسعون الى الاجابة عليها وعلى كافة الاستفسارات الخاصة بهم.
4. اشارت النتائج الى أن مستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، وذلك نتيجة لما كان هناك قلة في تلبية بعض احتياجات العاملين، حيث انه لم يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز للموظفين وان هناك قلة في منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.
5. ان مستوى تحسين العمليات في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة وهذا نتيجة لوجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية، وقيام الإدارة

دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية، وتوفير الوعي بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة.

6. أن مستوى الاتصال الفعال في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين كان كبيرة، كون هناك تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق وتنفيذ الأعمال الإدارية وكذلك قدرة المرؤوسين على الاتصال بأصحاب القرارات.

7. اشارت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة فيما يتعلق بمتغير الجنس عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين بأنه لا يوجد فرق فيما بين الموظفين من الذكور والاناث في كافة المجالات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين عدا المجال الخاص بمستوى تلبية احتياجات العاملين.

8. اشارت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة فيما يتعلق بمتغير الجنس عن المجل الخاص بمستوى تلبية احتياجات العاملين في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين بأنه يوجد فرق فيما بين الموظفين من الذكور والاناث وكانت الفروق لصالح الذكور.

9. بينت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (F) للدلالة الفروق فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة حيث كانت الفروق بين (اقل من دبلوم والدبلوم) وكانت الفروق لصالح الدبلوم، وكان هناك فروق بين (الدبلوم وماجستير فأعلى) وكانت لصالح ماجستير فأعلى.

10. أوضحت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (F) للدلالة الفروق فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين في كافة المجالات والدرجة الكلية عدا المجال الأول، حيث كانت الفروق بين (اقل من 5 سنوات واكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح اقل من

5 سنوات، وكانت الفروق ايضاً بين (من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح فئة من 5-10 سنوات.

11. كما وبينت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (F) للدلالة الفروق فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة والخاصة بالمجال الأول المتعلق بمستوى الاهتمام بالمكلف انه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات متغير سنوات الخبرة.

12. أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (F) للدلالة الفروق فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة على كافة المجالات والدرجة الكلية.

13. أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (F) للدلالة الفروق فيما يتعلق بمتغير المديرية بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات متغير المديرية فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين على كافة المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت الفروق بين (مديرية نابلس وطوباس) وكانت لصالح نابلس، وبين (مديرية جنين وقلقيلية) وكانت لصالح جنين، وبين (مديرية جنين وطوباس) وكانت لصالح جنين، وبين (مديرية طولكرم وقلقيلية) وكانت لصالح قلقيلية، وبين (مديرية قلقيلية وطوباس) وكانت لصالح قلقيلية، وبين (مديرية سلفيت وطوباس) وكانت لصالح طوباس.

التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة ترصد الدراسة مجموعة توصيات اهمها:

1. ضرورة العمل على منح الموظفين مكافآت مادية ومعنوية سواء جماعية او فرديه مقابل الإنجاز المتميز.
2. ضرورة الاستمرار في إشراك موظفي دوائر ضريبة الدخل في عملية التخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة.

3. على ادارة ضريبة الاملاك الاستمرار بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بين الفتره والاخرى.
4. العمل على توفير نظام يسمح بأخذ وجهة نظر المكلفين واقتراحاتهم من اجل الاستفادة في تحسين الخدمة المقدمة لهم.
5. توفير نظام يستطلع اراء المكلفين برضاهم عن الخدمات المقدمة من دوائر ضريبة الاملاك في فلسطين.
6. ضرورة إشراك العاملين في بعض العمليات الادارية وخاصة عند البحث لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل.
7. تنفيذ دراسات علمية لاحقة تتابعية لهذه الدراسة مثل: تطبيق الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك وعلاقته بالرضا عن الخدمات المقدمة للزبائن. وغيرها من الدراسات.

المراجع العلمية

المصادر

القران الكريم.

المراجع العربية

1. ابو عامر، امال محمود (2008) واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة
2. بدير، سائد (2013) مبادئ ادارة الاعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار القلم للنشر والتوزيع.
3. بلقاسم، عبد اللهم، فاروق، براهيم، (2018) الطبيعة القانونية للجريمة الضريبية، (رساله ماجستير غير منشوره)، جامعه محمد بوضياف- الجزائر.
4. بني صخر، طلال (2020) المشكلات التي تواجه الدوائر الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العاصمة عمان؛ دراسة ميدانية على سلطة الأراضي، المجلة الاكاديمية للعلوم الاقتصادية، 4(1)، 122-149.
5. جويلي، مها (2002) المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الثانية، الإسكندرية: دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر،
6. حجازي، مؤيد (2018) بيئة ادارة الاعمال في المؤسسات الحكومية، الطبعة الاولى، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. الحداد، نعيم (2009) إدارة الأعمال؛ من منظور حديث؛، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.

8. الحراحشة، سالم فواز (2011) تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، مجلة دراسات العلوم الاقتصادية، 2 (4)، 211-243.
9. حلواني، ناصر (2014) ادارة الجودة الاملة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية: الاسكندرية دار الفرات للنشر والطباعة، مصر.
10. حمدان، مؤيد (2003) ضريبة الأملاك في الضفة الغربية في ظل قانون 11 لعام 1954 والقوانين المعدلة له (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية-فلسطين: نابلس.
11. سويداء، ناصر (2010) تقييم تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليّة؛ دراسة حال " (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك: اربد.
12. الصالحي، ابرار (2013) ادار الاعمال ونظام الايزو، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
13. الطائي، رعد و قدادة، عيسى (2018) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. عبد العال، مروان (2017) إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان
15. عبد المعطي، محمد (2009) دور إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة، المجلة العالمية للعلوم الإدارية، 4(2)، 142-163.
16. علاونه، معزوز جابر (2004) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله.

17. العمري، عمر (2019) مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر الإداريين، المجلة العالمية للعلوم الإدارية، 3(2)، 99-129-
18. العموش، أحمد (2016) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الحكومي، الطبعة الثانية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
19. العنزي، نبهان (2021) مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق رضا مكلفين الضريبة في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(3)، 190-
20. الغزي، ابراهيم (2008) مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على الشركات الصناعية بمدينة الرياض، المجلة العالمية للعلوم الاقتصادية، 5(2)، 128-141.
21. غزيل، محمد وعلماوي، احمد (2016) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خضير بسكرة، (44)، 419-431.
22. الفران، سعيد (2009) إدارة الجودة الشاملة ودورها في إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة دمشق.
23. قشوع، يزن (2018) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين (2006-2016) دراسة حالة الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية.
24. قنديل، حسام (2009) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية؛ دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية غزة.

25. الكحلوت، محمد (2013) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأقصى: غزة.
26. الكيوان، محمود (2010) الثقافة التنظيمية، الطبعة الاولى، الاسكندرية: مكتبة الانجلو المصرية.
27. لجرجاني، نبيل (2009) نظام الجودة العالمي، " ايزو"، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة الشقري للنشر والطباعة.
28. المالكي، فارس(2017) دور ضريبة الأملاك في دعم الاقتصاد في العراق، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،2(3)،230-255.
29. ميا، سعيد (2009)إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة دمشق.
30. الهيموني، ساندي جواد عبده. (2017). التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية;" دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية;" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل: فلسطين.

المراجع الأجنبية

1. Detret,R.(2014)Public Administration: an Action Orientation, Pacific Grove California,USA, Brooks, Cole Publishing, Co.
2. Dived,H(2019)(Total quality in service institutions, published working paper: University of Granada.
3. Efshar's.B(2019) The role of Total Quality Management in sustainable development from the viewpoint of workers in government institutions in Tehran, Journal of Management Sciences,1(4),129- 141.

4. Frecknall-Hughes. J., & Moizers P. (2015). Assessing the quality services provided by UK tax practitioners. *Journal of Tax Research*. 13(1). 51
5. Pahtan.O(2019) Total Quality Management and its Application in Indian Governmental Institutions “An Applied Study on Tax Institutions”, *Journal of Politics and Economics*,4(1),122-145.
6. Praykyndyal.P (2019) The extent of the application of the total quality management system and its impact on job satisfaction in public institutions in Senegal: An applied study on workers in the tax field, *Turkish Online Journal of Administrative Sciences*,9(2).310-324.
7. Rondes.D (2008) Total Quality Management, Market Competition, and Organizational Performance, *Journal Academic of Administrative Sciences*,3(1),66-78.
8. Rondes.N (2018)) Total quality management and its impact on organizational performance in tax institutions in Cameroon, *Journal of Law and Administration Toronto*,14(3)111-126.
9. Rothschild.N(2018) The practice of total quality management and its relationship to job satisfaction among government employees in Australia, *Journal International of Scientific Publishing*,3(2),89- 110.
10. Samerona,Y(2018)) The extent to which total quality is applied to tax institutions in the State of Nigeria, *The General International Journal of Studies and Research*,12(9)419-438.
11. Tartchet,T (2020) The extent to which the total quality management system has been adopted in the institutions responsible for collecting taxes in Malaysia, *Journal of Administrative Studies and Research*,14(2),209-231.

الملاحق

ملحق (أ) اداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الموظف/ه/..... المحترم/ه

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين**. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المنازعات الضريبية من جامعة النجاح الوطنية. ولهذا السبب تم إعداد هذه الاستبانة التي بين أيديكم، يرجى قراءة فقراتها بدقة وتمعن ومن ثم الإجابة عنها بأمانه، حيث ان اجاباتك تعد أمانه وانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامه.

شاكرًا لكم حسن التعاون

الباحث: طه جابر علاونة

تم الاعتماد في اعداد الاستبانة على:

بركات، منال (2008) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية: غزة.
هواري، العابد (2015) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية ادرار (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة محمد خضير -بسكرة.

البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للموظفين

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () دبلوم

() بكالوريوس () دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

() اقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات

() اكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

() موظف عادي () موظف تخمين () محاسب

() رئيس قسم () نائب مدير () مدير

5. المديرية:

() نابلس () جنين () طولكرم

() قلقيلية () سلفيت () طوباس

الرجاء وضع إشارة (X) على الحالة التي تنطبق عليك فيما يلي:

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: مستوى الاهتمام بالمكلف						
1.	يتم مجاملة المكلفين ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً					
2.	يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه المكلفين					
3.	يتم الاستجابة لمطالب المكلفين بسرعة وكفاءة					
4.	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات المكلفين					
5.	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المكلفين					
6.	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان المكلفين راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم					
7.	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر المكلفين واقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم					
المجال الثاني: مستوى تلبية احتياجات العاملين						
8.	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز					
9.	يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء					
10.	يتم عقد دورات تدريبية منظمة ومنتظمة للعاملين					
11.	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل					
12.	يتم إشراك العاملين بالتخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة.					
13.	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الاداء المتميز					
14.	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال					
15.	تتبع الاداره وسائل وتجهيزات مناسبة لتدريب العاملين					
16.	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم					

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
17.	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية				
18.	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز				
المجال الثالث: مستوى تحسين العمليات					
19.	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات في الدائرة.				
20.	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل "تقليل خطوات الحصول على براءة الذمة"				
21.	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل "الوصف الوظيفي" ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة.				
22.	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.				
23.	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة				
24.	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية.				
25.	تتميز الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجاىء التسيير والخدمات				
المجال الرابع: مستوى الاتصال الفعال					
26.	يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والمكلفين.				
27.	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذ القرار".				
28.	يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها.				
29.	مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة.				

ملحق (ب) محكمين اداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	د. اسامه مرعي	جامعة القدس المفتوحة - نابلس
.2	د. سهيل ابو مياله	جامعة القدس المفتوحة جنين
.3	د. معزوز علاونه	جامعة القدس المفتوحة نابلس
.4	د. محمد شراقا	جامعة القدس المفتوحة جنين
.5	أ. مؤيد دويكات	وزارة المالية رام الله

ملحق (ج) اداة الدراسة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الموظف/ه/.....المحترم/ه

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين**. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المنازعات الضريبية من جامعة النجاح الوطنية. ولهذا السبب تم إعداد هذه الاستبانة التي بين أيديكم، يرجى قراءة فقراتها بدقة وتمعن ومن ثم الإجابة عنها بأمانه، حيث ان اجاباتك تعد أمانه وانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامه.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحث: طه جابر علاونة

البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للموظفين

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () دبلوم

() بكالوريوس () دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

() موظف عادي () موظف تخمين () محاسب

() رئيس قسم () نائب مدير () مدير

5. المديرية:

() نابلس () جنين () طولكرم

() قلقيلية () سلفيت () طوباس

الرجاء وضع إشارة (X) على الحالة التي تنطبق عليك فيما يلي:

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: مستوى الاهتمام بالمكلف					
1.	يتم مجاملة المكلفين ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً				
2.	يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه المكلفين				
3.	يتم الاستجابة لمطالب المكلفين بسرعة وكفاءة				
4.	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات المكلفين				
5.	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المكلفين				
6.	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان المكلفين راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم				
7.	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر المكلفين واقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم				
8.	ارتفاع مستوى الثقة المتبادلة بين المكلف والعاملين في دوائر ضريبة الأملاك.				
9.	تفهم وإدراك العاملين لواقع وظروف عمل المكلف.				
المجال الثاني: مستوى تلبية احتياجات العاملين					
10.	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز				
11.	يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء				
12.	يتم عقد دورات تدريبية منظمة ومنتظمة للعاملين				
13.	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل				
14.	يتم إشراك العاملين بالتخطيط لتقليل الازمة بداية كل سنة.				
15.	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الاداء المتميز				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
16.	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال				
17.	تتبع الاداره وسائل وتجهيزات مناسبة لتدريب العاملين				
18.	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم				
19.	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية				
20.	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز				
21.	تطبق مديريات الضريبة آليات للتأكد من حسن إدارة العاملين للوقت				
المجال الثالث: مستوى تحسين العمليات					
22.	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات في الدائرة.				
23.	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل "تقليل خطوات الحصول على براءة الذمة"				
24.	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل "الوصف الوظيفي" ما هي الأعمال التي تتطلبهاكل وظيفة.				
25.	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها				
26.	تقوم الاداره بإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.				
27.	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.				
28.	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة				
29.	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية.				
30.	تتميز الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجاىء التسيير والخدمات				

درجة التطبيق					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
المجال الرابع: مستوى الاتصال الفعال						
					يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والمكلفين.	31.
					يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذ بالقرار".	32.
					يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية.	33.
					يوجد تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف.	34.
					يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف الدائرة.	35.
					يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها.	36.
					مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة.	37.

ملحق (د) الجداول

جدول (11)

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (N=52)		ذكر (N=94)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.94	0.076	0.57632	3.6453	0.80131	3.6548	مستوى الاهتمام بالمكلف
0.03	2.126	1.13725	2.8942	0.89517	3.2571	مستوى تلبية احتياجات العاملين
0.77	9.289	0.79461	3.7094	0.94532	3.7541	مستوى تحسين العمليات
0.93	0.083-	0.59889	3.9121	0.97406	3.8997	مستوى الاتصال الفعال
0.33	0.964	0.66736	3.4678	0.82295	3.5963	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (12)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الاهتمام بالمكلف	دبلوم فأقل	14	3.7937	0.77332
	دبلوم	36	3.3395	0.74698
	بكالوريوس	86	3.7313	0.72199
	ماجستير فأعلى	10	3.8889	0.12830
	المجموع الكلي	146	3.6514	0.72710
مستوى تلبية حاجات العاملين	دبلوم فأقل	14	3.4405	0.42546
	دبلوم	36	2.2361	1.00010
	بكالوريوس	86	3.4360	0.89367
	ماجستير فأعلى	10	3.2500	0.38490
	المجموع الكلي	146	3.1279	0.99962
مستوى تحسين العمليات	دبلوم فأقل	14	4.0952	0.84379
	دبلوم	36	3.1420	0.67592
	بكالوريوس	86	3.9302	0.90989
	ماجستير فأعلى	10	3.7333	0.47199
	المجموع الكلي	146	3.7382	0.89202
مستوى الاتصال الفعال	دبلوم فأقل	14	3.9388	0.50652
	دبلوم	36	3.5556	0.86377
	بكالوريوس	86	4.0465	0.88943
	ماجستير فأعلى	10	3.8857	0.64171
	المجموع الكلي	146	3.9041	0.85716
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	14	3.7799	0.57096
	دبلوم	36	2.9745	0.63620
	بكالوريوس	86	3.7436	0.77419
	ماجستير فأعلى	10	3.6432	0.32100
	المجموع الكلي	146	3.5505	0.77126

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مستوى الاهتمام بالمكاف	المربعات بين الفئات	4.898	3	1.633	3.231	0.024
	المربعات الداخلية	71.760	142	0.505		
	المجموع الكلي	76.658	145			
مستوى تلبية حاجات العاملين	المربعات بين الفئات	38.313	3	12.771	17.016	0.000
	المربعات الداخلية	106.578	142	0.751		
	المجموع الكلي	144.891	145			
مستوى تحسين العمليات	المربعات بين الفئات	17.754	3	5.918	8.608	0.000
	المربعات الداخلية	97.623	142	0.687		
	المجموع الكلي	115.376	145			
مستوى الاتصال الفعال	المربعات بين الفئات	6.138	3	2.046	2.894	0.037
	المربعات الداخلية	100.397	142	0.707		
	المجموع الكلي	106.535	145			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	15.973	3	5.324	10.758	0.000
	المربعات الداخلية	70.278	142	0.495		
	المجموع الكلي	86.251	145			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (14)

نتائج اختبار *LSD* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم فأقل		*0.80545	0.03637	0.13668
دبلوم			*0.76908-	*0.66877-
بكالوريوس				0.10031
ماجستير فأعلى				

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (15)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الاهتمام بالمكلف	اقل من 5 سنوات	20	3.6667	0.55380
	من 5-10 سنوات	38	3.8070	0.73869
	اكثر من 10 سنوات	88	3.5808	0.75260
	المجموع الكلي	146	3.6514	0.72710
مستوى تلبية حاجات العاملين	اقل من 5 سنوات	20	3.5167	0.30541
	من 5-10 سنوات	38	3.5219	0.63307
	اكثر من 10 سنوات	88	2.8693	1.14211
	المجموع الكلي	146	3.1279	0.99962
مستوى تحسين العمليات	اقل من 5 سنوات	20	4.1111	0.47002
	من 5-10 سنوات	38	4.0409	0.58477
	اكثر من 10 سنوات	88	3.5227	1.00674
	المجموع الكلي	146	3.7382	0.89202
مستوى الاتصال الفعال	اقل من 5 سنوات	20	4.0714	0.19935
	من 5-10 سنوات	38	4.2180	0.53631
	اكثر من 10 سنوات	88	3.7305	1.00676
	المجموع الكلي	146	3.9041	0.85716
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	20	3.8027	0.31373
	من 5-10 سنوات	38	3.8492	0.53528
	اكثر من 10 سنوات	88	3.3643	0.87141
	المجموع الكلي	146	3.5505	0.77126

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مستوى الاهتمام بالمكلف	المربعات بين الفئات	1.363	2	0.682	1.295	0.277
	المربعات الداخلية	75.294	143	0.527		
	المجموع الكلي	76.658	145			
مستوى تلبية حاجات العاملين	المربعات بين الفئات	14.807	2	7.403	8.138	0.000
	المربعات الداخلية	130.084	143	0.910		
	المجموع الكلي	144.891	145			
مستوى تحسين العمليات	المربعات بين الفئات	10.350	2	5.175	7.046	0.001
	المربعات الداخلية	105.027	143	0.734		
	المجموع الكلي	115.376	145			
مستوى الاتصال الفعال	المربعات بين الفئات	6.957	2	3.478	4.995	0.008
	المربعات الداخلية	99.578	143	0.696		
	المجموع الكلي	106.535	145			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	7.716	2	3.858	7.024	0.001
	المربعات الداخلية	78.536	143	0.549		
	المجموع الكلي	86.251	145			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (17)

نتائج اختبار *LSD* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.04651-		*0.43845
من 5-10 سنوات			*0.48497
أكثر من 10 سنوات			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (18)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الاهتمام بالمكلف	موظف عادي	58	3.7318	0.66244
	موظف تخمين	12	3.4630	0.63358
	محاسب	24	3.6574	0.97907
	رئيس قسم	38	3.5088	0.65385
	نائب مدير	8	3.6111	0.89087
	مدير	6	4.1852	0.31946
	المجموع الكلي	146	3.6514	0.72710
مستوى تلبية حاجات العاملين	موظف عادي	58	3.2500	1.12065
	موظف تخمين	12	2.8750	0.61904
	محاسب	24	3.0278	1.15644
	رئيس قسم	38	2.9254	0.83554
	نائب مدير	8	3.4167	0.53452
	مدير	6	3.7500	0.90370
	المجموع الكلي	146	3.1279	0.99962

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجالات
موظف عادي	58	3.8238	0.88768	مستوى تحسين العمليات
موظف تخمين	12	3.6667	0.73703	
محاسب	24	3.5926	1.30018	
رئيس قسم	38	3.6725	0.62798	
نائب مدير	8	3.4444	0.59391	
مدير	6	4.4444	0.86066	
المجموع الكلي	146	3.7382	0.89202	
موظف عادي	58	3.9015	0.79751	مستوى الاتصال الفعال
موظف تخمين	12	3.9048	0.73435	
محاسب	24	3.6786	1.30268	
رئيس قسم	38	4.0075	0.67982	
نائب مدير	8	3.5000	0.22908	
مدير	6	4.7143	0.44263	
المجموع الكلي	146	3.9041	0.85716	
موظف عادي	58	3.6300	0.79775	الدرجة الكلية
موظف تخمين	12	3.4054	0.49942	
محاسب	24	3.4414	1.13510	
رئيس قسم	38	3.4538	0.52079	
نائب مدير	8	3.4865	0.57786	
مدير	6	4.2072	0.51866	
المجموع الكلي	146	3.5505	0.77126	

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مستوى الاهتمام بالمكلف	المربعات بين الفئات	3.297	5	0.659	1.259	0.285
	المربعات الداخلية	73.360	140	0.524		
	المجموع الكلي	76.658	145			
مستوى تلبية حاجات العاملين	المربعات بين الفئات	6.420	5	1.284	1.298	0.268
	المربعات الداخلية	138.472	140	0.989		
	المجموع الكلي	144.891	145			
مستوى تحسين العمليات	المربعات بين الفئات	4.842	5	0.968	1.226	0.300
	المربعات الداخلية	110.535	140	0.790		
	المجموع الكلي	115.376	145			
مستوى الاتصال الفعال	المربعات بين الفئات	6.872	5	1.374	1.931	0.093
	المربعات الداخلية	99.663	140	0.712		
	المجموع الكلي	106.535	145			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	3.881	5	0.776	1.319	0.259
	المربعات الداخلية	82.371	140	0.588		
	المجموع الكلي	86.251	145			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (20)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الاهتمام بالمكلف	نابلس	36	3.6111	0.43845
	جنين	34	3.8170	0.92675
	طولكرم	26	3.5983	0.57699
	قلقيلية	20	3.3778	0.30674
	سلفيت	20	4.1222	0.80520
	طوباس	10	2.9778	0.92043
	المجموع الكلي	146	3.6514	0.72710
مستوى تلبية حاجات العاملين	نابلس	36	2.8056	0.90501
	جنين	34	3.2108	1.26135
	طولكرم	26	3.7115	0.78713
	قلقيلية	20	2.9417	0.79935
	سلفيت	20	3.2333	0.69753
	طوباس	10	2.6500	1.09629
	المجموع الكلي	146	3.1279	0.99962
مستوى تحسين العمليات	نابلس	36	3.4568	0.62617
	جنين	34	3.6144	1.23614
	طولكرم	26	4.1538	0.58380
	قلقيلية	20	3.8111	0.61188
	سلفيت	20	4.1889	0.64698
	طوباس	10	3.0444	1.09519
	المجموع الكلي	146	3.7382	0.89202
مستوى الاتصال الفعال	نابلس	36	3.5714	0.44787
	جنين	34	3.7731	1.23649
	طولكرم	26	4.3516	0.52873
	قلقيلية	20	4.0286	0.51110
	سلفيت	20	4.2714	0.42200
	طوباس	10	3.4000	1.42984
	المجموع الكلي	146	3.9041	0.85716

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نابلس	36	3.3048	0.52684
	جنين	34	3.5628	1.10543
	طولكرم	26	3.9127	0.53425
الدرجة الكلية	قليلية	20	3.4649	0.43629
	سلفيت	20	3.8784	0.52411
	طوباس	10	2.9676	0.99759
	المجموع الكلي	146	3.5505	0.77126

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضريبة الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مستوى الاهتمام بالمكاف	المربعات بين الفئات	11.533	5	2.307	4.958	0.000
	المربعات الداخلية	65.125	140	0.465		
	المجموع الكلي	76.658	145			
مستوى تلبية حاجات العاملين	المربعات بين الفئات	16.031	5	3.206	3.483	0.005
	المربعات الداخلية	128.861	140	0.920		
	المجموع الكلي	144.891	145			
مستوى تحسين العمليات	المربعات بين الفئات	16.846	5	3.369	4.787	0.000
	المربعات الداخلية	98.531	140	0.704		
	المجموع الكلي	115.376	145			
مستوى الاتصال الفعال	المربعات بين الفئات	15.325	5	3.065	4.705	0.001
	المربعات الداخلية	91.210	140	0.652		
	المجموع الكلي	106.535	145			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	11.284	5	2.257	4.214	0.001
	المربعات الداخلية	74.968	140	0.535		
	المجموع الكلي	86.251	145			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية

جدول (22)

نتائج اختبار *LSD* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات ضربية الاملاك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية

المقارنات	نابلس	جنين	طولكرم	قليلية	سلفيت	طوباس
نابلس	0.25799	0.34988-	0.09793	0.31558-	0.59523*	
جنين		0.34988	*0.44782	0.03430	*0.94511	
طولكرم			0.44782*-	0.41351-	0.49730	
قليلية				0.41351	*0.91081	
سلفيت					0.91081*-	
طوباس						

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: اعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية



**Al Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**STATE OF APPLICATION OF TOTAL
QUALITY MANAGEMENT AT PALESTINE
PROPERTY TAX DIRECTORATES AS
PERCEIVED BY THEIR EMPLOYEES**

**By
Taha Alawneh**

**Supervisors
Dr. Tareq Al-Haj
Dr. Mufeed Ethaher**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree
of Master in Tax Disputes, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus, Palestine.
2022**

STATE OF APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AT PALESTINE PROPERTY TAX DIRECTORATES AS PERCEIVED BY THEIR EMPLOYEES

By
Taha Alawneh
Supervisors
Dr. Tareq Al-Haj
Dr. Mufeed Ethaher

Abstract

Aim of study: This study, as its title indicates, sought to find out the state of application of Total Quality Management (TQM) at Palestine property tax directorates as perceived by the employees themselves.

Methodology: In this study, the researcher used the descriptive and analytical approaches. He developed and administered a 37-item questionnaire to a sample of 146 property tax employees. To classify and analyze the collected data, the researcher used the SPSS program. The program was also used to answer the questions of the study and test its hypotheses. After data analysis, it was found that the application of TQM at the property tax directorates in all its fields was high in general. The mean of the total score was 3.55 and its standard deviation was 0.77. This indicates that the application of TQM was high. It was also found that the level of effective communication was the most applied domain. Its arithmetic mean was 3.90 and its standard deviation was 0.85. This also shows that the application was high. Operation improvement domain ranked second. Its arithmetic mean was 3.73 and its standard deviation was 0.89. This also shows high application of operations improvement. Property taxpayer's level of interest domain ranked third. Its arithmetic mean and standard deviation were 3.65 and 0.72 respectively. This also indicates high level of application. Level of meeting the needs of employees ranked last. Its arithmetic means and standard deviation were 3.12 and 0.99. This shows that the level of application was average. It was also found that there were no statistically significant differences in the state of application of TQM at property tax directorates, as perceived by their employees,

which could be attributed to gender and job title variables. However, there were statistically significant differences in the application of TQM which could be attributed to years of experience, academic qualification, and directorate variables.

Based on the study findings, the researcher recommends rewarding the employees financially and morally and both collectively and individually in return for excellent achievement. He also suggests providing a system for the employees to share their suggestions to improve services provided to them. He also suggests conducting studies based on her study to address TQM application at the tax property directorates and its relationship with clients' satisfaction with services provided to them.

Key words: Total Quality; Total Quality Management; Tax Property Directorates.