

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد  
هادي عماد هاني حطاب

إشراف  
د. معاذ أسمر  
د. مفيد الظاهر

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

2019م

# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي ضريبة الدخل في فلسطين

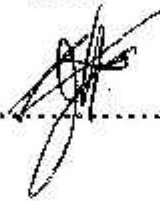
إعداد

هادي عماد هاني حطاب

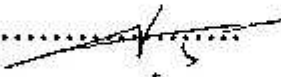
نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2019/02/06م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

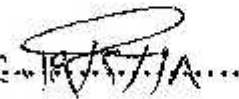
التوقيع

.....  



1. د. معاذ أسمر / مشرفاً ورئيساً

.....  


2. د. مفيد الظاهر / مشرفاً ثانياً

.....  


3. د. محمد أبو عمشة / ممتحناً خارجياً

.....  


4. د. عبد الله حسونة / ممتحناً داخلياً

# الإهداء

إلى من تحت أقدامها تكلم الجنة، إلى الأم الحنوننة...

إلى من جعل مشوارى العلمى ممكناً... إلى الأب المعطاء إلى من ساندني وآزني في دربي  
إلى من أتمنى لهم كل خير إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى من سقط شهيداً للدين والوطن والعلم للدين والوطن إلى الصابرين خلف  
القضايا... أسرانا الأبطال.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع إلى الزملاء والأصدقاء... إلى كل من  
أضياء لنا الطريق بعلمه...

أهدي هذا العمل المتواضع

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

بعد شكري لله عز وجل، وصلاتي وسلامي على النبي محمد الطبعون رحمة وهداية للعالمين... أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور معاذ أسمر المحترم، والدكتور مفيد الظاهر المحترم لتفضلهم بالإشراف على هذه الدراسة، فقد نال موضوع البحث اهتمام سيادتهم، ونلت شرف الإفادة من علمهم الغزير وخبرتهم الثرية، فكان عطاء سيادتهم زاخرًا بعمق الرؤية العلمية في دقة الملاحظات والإشادات وحرصهم على التأصيل والمتابعة والمراجعة الدقيقة التي ساهمت في إتمام هذه الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الأفاضل في جامعة النجاح الوطنية.

والشكر والتقدير موصول لكل من أسهم في تسهيل مهمتي العلمية بأن وقف بجانبني أو شدد من أزرني أو مد لي يد المساعدة والعون.

والله من وراء القصد

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه، حيث أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's name:**

اسم الطالب:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	أولاً: الإطار النظري
10	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	أدوات إدارة الجودة الشاملة
13	خصائص إدارة الجودة الشاملة
13	أهداف إدارة الجودة الشاملة
15	نماذج إدارة الجودة الشاملة
18	المنطلقات والأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
20	مقومات إدارة الجودة الشاملة
23	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الصفحة	الموضوع
24	معوقات إدارة الجودة الشاملة
25	مفهوم الأداء الوظيفي
26	مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
27	مفهوم ضريبة الدخل
29	إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الضريبية
33	ثانياً: الدراسات السابقة
33	الدراسات العربية
37	الدراسات الأجنبية
40	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة
<b>41</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
42	مقدمة
42	منهجية الدراسة
43	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	متغيرات الدراسة
45	قياس المتغيرات
46	أداة الدراسة
46	ثبات أداة الدراسة
47	إجراءات الدراسة
47	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>49</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
50	مقدمة
50	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
59	خلاصة
<b>60</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
61	مقدمة
61	مناقشة النتائج
70	التوصيات

الصفحة	الموضوع
71	محددات وقيود الدراسة
72	توصيات للأبحاث المستقبلية
72	الخاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق
b	Abstract



## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
43	توزيع أفراد العينة حسب المحافظات	جدول (1)
44	وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الأساسية	جدول (2)
45	متغيرات الدراسة وأرقام العبارات والأسئلة	جدول (3)
47	معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة	جدول (4)
51	مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية	جدول (5)
52	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	جدول (6)
52	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	جدول (7)
52	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	جدول (8)
54	اختبار الانحدار البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي	جدول (9)
54	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي	جدول (10)
54	نتائج التحليل البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي	جدول (11)
55	اختبار الانحدار البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي	جدول (12)
55	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي	جدول (13)
56	نتائج التحليل البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي	جدول (14)
57	اختبار الانحدار البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي	جدول (15)

الصفحة	الجدول	الرقم
57	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي	جدول (16)
57	نتائج التحليل البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي	جدول (17)
58	اختبار الانحدار البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي	جدول (18)
58	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي	جدول (19)
58	نتائج التحليل البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي	جدول (20)

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
80	قائمة أسماء المحكمين	ملحق (1)
81	الاستبانة	ملحق (2)

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد

هادي عماد هاني حطاب

إشراف

د. معاذ أسمر

د. مفيد الظاهر

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وسعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف كان منها: تحديد كل من (أثر القيادة والرؤية السليمة، أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، أثر التحسين المستمر، أثر تطبيق مفهوم النظام) في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أولاً: توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من العاملين، اللوائح والقوانين (النظام)، التحسين المستمر). وثانياً: توجد علاقة طردية قوية بين (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من العاملين، اللوائح والقوانين (النظام)، التحسين المستمر) والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية.

ومن أهم توصيات الدراسة: أولاً: ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي بل ركزت على الأبعاد الخمسة التي ترتبط وتتأثر بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، وثانياً:حث الإدارة العليا في الدوائر الضريبية على توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله، فهذا أدى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة

لقد شاع في الوقت الحاضر استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين مختلف المنظمات والشركات في جميع دول العالم تقريباً، وإن النظرة والتطبيق لهذا المفهوم تختلف من منشأة إلى أخرى، إلا أن المسألة تكمن في التركيز على المستفيدين من الخدمات إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل والاهتمام المشترك ما بين المنشآت التي تقدم الخدمات للمستفيدين (زيدان، 2009).

وإن فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدة مفاهيم ومبادئ وقواعد وأبعاد إدارية حديثة مدروسة، تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية، والأفكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين. وهذا المفهوم يعني الضبط الشامل للجودة من خلال تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها، واعتبرتها وسيلة مساعدة في مواجهة المشكلات الصعبة، ووسيلة لكسب رضا المجتمع، وقد أحرزت هذه المنظمات نجاحات كبيرة على إثر تطبيق هذا المفهوم في الدول المتقدمة التي تبنته (العالم، 2010).

وبعد هذا النجاح والانتشار في ميدان الإدارة شاع استخدام مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" وتقنياته بحيث أصبح أسلوباً إدارياً هاماً. فبعد أن كانت الثورة الأولى هي الثورة الصناعية، والثورة الثانية هي ثورة الحواسيب، اعتبر مفهوم الجودة الشاملة الثورة الثالثة بلا منازع (جودة، 2006).

ووفقاً لدراسة (المعمر، 2014) فيما وصلت إليه المؤسسات الفلسطينية من مستوى عالٍ في مجال الجودة الشاملة كالمؤسسات التعليمية والصحية والوزارات المختلفة كوزارة المالية، من خلال التعاون البناء بينها وبين المتعاملين معها في سبيل إيجاد أدوات وسياسات ناجحة في

إدارة أعمالهم. بسبب ارتباط التعاملات التي تجري بين المكلّفين والإدارة الضريبية ارتباطاً وثيقاً باعتماد الجودة الشاملة، كما أن المكلّفين يبحثون باستمرار عن مواكبة التطورات من خلال أدواتٍ مختلفة توصلهم إلى أهدافهم، ومنها زيادة مستوى الوعي لدى الدوائر الضريبية ومسئولياتها والأفراد العاملين فيها لإتاحة الفرصة لهذه الدوائر للاطلاع على تلك الأدوات، من أجل الوصول إلى أفضل السبل لإدارة الدوائر الضريبية بما يحقق متطلبات وأبعاد الجودة الشاملة. حيث تملك دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية من الخبرات والكفاءات ما يتيح لها تقديم الأفضل في مجال تقديم خدماتها (بو كميش، 2011).

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية الفلسطينية لا يعني أن يتم التخطيط الاستراتيجي لجعل تلك الدوائر تحقق أعلى الإيرادات الضريبية، ولكن تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي، ولكن ما ينبغي أن يستفاد منه من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء هذه الدوائر، هو تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة الخدمة، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود وهو المكلّف (البلداوي وآخرون، 2006).

وامتداداً للجهود القيمة التي تبذلها دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وفق ما ورد في نشرة وزارة المالية الفلسطينية في مجال التطوير للأداء والارتقاء بالعبء، وترجمته لتحقيق الغرض من الجودة الشاملة التي تتبناها إدارات ومدراء الدوائر بكل عناية وإخلاص، بوصفها إدارة للتطوير من أجل الارتقاء إلى الدور الريادي، وما يمكن أن تقدمه من خدمات (نشرة وزارة المالية، 2017).

وتمشياً مع اتجاه الدوائر الضريبية الفلسطينية نحو الأخذ بأخر ما توصل إليه العلم في مجال الفكر والتكنولوجيا من أجل دعم هياكلها التنظيمية، وبهدف تحقيق الاستقرار، وضمان التقدم المستمر في شتى نواحي المجالات، خاصة تفعيل تقديم الخدمات، لذلك فإن ضرورة القيام بدراسة ميدانية حول إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية على قطاع غاية في الأهمية، ألا وهو قطاع دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية (نشرة وزارة المالية، 2017).

وسيتم من خلال هذه الدراسة التعرف على إمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأهيل نظام الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية، وخلق الوعي حول أهمية مفهوم الجودة فهي مسؤولية الجميع، فمن المعلوم أن هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي لم تتناولها الدراسات من خلال ربط إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء للعاملين في دوائر ضريبة الدخل باستثناء دراسة ربطت إدارة الجودة الشاملة بالتحصيل الضريبي.

### مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من خلال التعرف على ماهية موضوع الدراسة حيث حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات، ورغم أهميتها والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الخدمية، إلا إنه لم يوجد لها مكاناً متميزاً في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، إذ تهتم الدوائر الضريبية بتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين دون اقتصاراً بتطبيق مبادئ (أبعاد) إدارة الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، التحسين المستمر، مفهوم النظام) التي اشتقت منه أساسيات تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، مما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

وقد تناولت الدراسات السابقة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي الجامعات كدراسة (المعمر، 2014)، والمصارف كدراسة (عايش، 2008) والمؤسسات الاقتصادية كدراسة (البراو، 2015)، ولكنها لم تتناول الدوائر الضريبية حيث أن الدوائر الضريبية من أهم المؤسسات الحكومية التي يجب دراستها للوقوف على المشكلات التي تواجهها والعمل على تحسين أداء العاملين فيها. وانسجماً مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:



1. ما أثر القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟
2. ما أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟
3. ما أثر التحسين المستمر في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟
4. ما أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كهدف رئيس ويتفرع عنه عدة أهداف فرعية وهي:
1. تحديد أثر القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
  2. تحديد أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
  3. دراسة أثر التحسين المستمر في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
  4. تحديد أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

### أهمية الدراسة

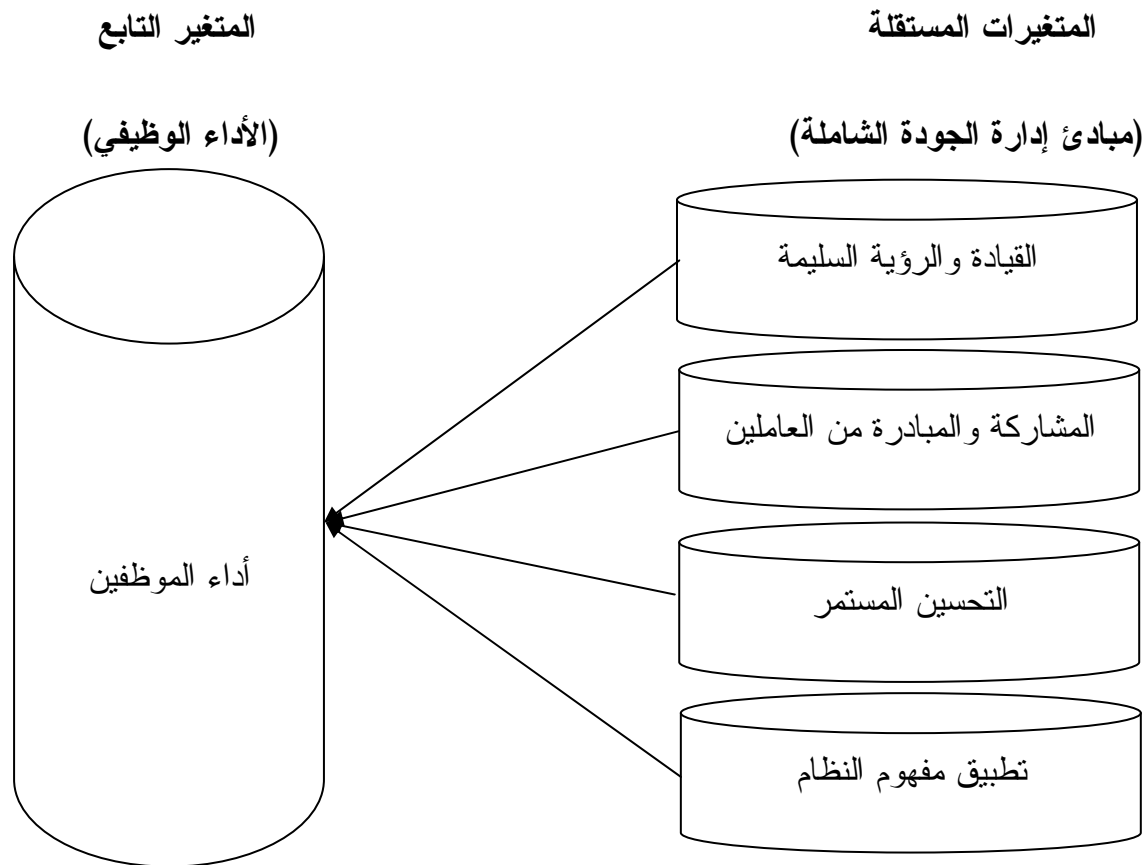
تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبعه الدوائر الضريبية الفلسطينية عندما تطبق الجودة لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل وذلك من خلال استخدام الوسائل التي تعمل على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية والفاعلية واتخاذ القرارات التي تهتم الدوائر الضريبية الفلسطينية والعمل على تطبيقه لضمان تحقيق أهداف تلك الدوائر، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد العاملين في الدوائر الضريبية في رفع كفاءتها وتطوير أعمالها.

وإن أهمية هذه الدراسة أيضا تكمن في رفع مستوى الوعي لدى العاملين في الدوائر الضريبية بأهمية تبني تطبيق الجودة للمنظمات لتنميتها وتطويرها، وضرورة تطبيقها وتفعيلها خاصة في ظل التطور التقني والتكنولوجي في إدارة المنشآت والمنظمات.

وإن قلة الدراسات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت دافعا لإجراء هذه الدراسة والوصول إلى أهم النقاط التي يجب العمل من خلالها على تبني الدوائر الضريبية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها في تطوير أعمال هذه الدوائر.

كما أن هذه الدراسة ستشكل مرجعا هاما لمن أراد الرجوع إليها من منظمات، وباحثين، وطلاب، وخاصة في حال إعادة الدراسة، والإضافة إلى نتائج هذه الدراسة من خلال البحث الموسع بنتائجها، وإضافة ما هو جديد.

### أنموذج الدراسة



من إعداد الباحث، بالاعتماد على (المعمر، 2014)

## فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية لفحص الفرضية الصفرية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

ويتفرع عنها عدة فرضيات صفرية فرعية وهي:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.
2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق المشاركة والمبادرة من العاملين في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.
3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق اللوائح والقوانين - النظام في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.
4. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق التحسين المستمر في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

## حدود الدراسة

هناك عدة عوامل تعتبر من الحدود الأساسية للدراسة ومن أهمها:

1. الحد المكاني: دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية - فلسطين.
2. الحد الزمني: العام 2018.
3. الحد البشري: العاملون في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية - فلسطين.

## مصطلحات الدراسة

**إدارة الجودة الشاملة:** "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (جودة، 2006، ص22).

**القيادة والرؤية السليمة:** تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز (المعمر، 2014).

**مشاركة العاملين:** يعتمد نجاح أي منشأة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنشأة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية (المعمر، 2014).

**التحسين المستمر:** يتحقق التحسين انطلاقاً من رغبة المنظمة بالاستمرار في تحقيق التحسين تدريجياً على كافة الأنشطة والخدمات والمنتجات بشكل جوهري، وغالباً ما يستخدم أسلوب المقارنات المرجعية لغايات التحسين والتطوير المستمر (العالم، 2010).

**تطبيق مفهوم النظام:** التحقق من أن الأهداف المحددة قد تم تحقيقها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية، وهذا يعني عملية مقارنة المعلومات المتحققة عن الأداء مع المعايير والقرارات المعتمدة على تلك النتائج (العالم، 2010).

**الأداء الوظيفي:** ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي (خوام، 2009).

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرف (العاجز، 2008) إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية معاصرة جوهرها استلهاً توقعات العملاء وتستهدف التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رغبات وتوقعات العملاء من خلال فرق عمل مدربة وتشمل الجودة بكافة مراحل العمل منذ الخطوة الأولى، وحتى التعامل مع العميل" (العاجز، 2008، 53).

و عرف (العالم، 2010، ص37) إدارة الجودة الشاملة بأنها "الضبط الشامل للجودة مما يتطلب تعاون جهود جميع الموظفين بما فيها المدراء والمشرفين والعمال في جميع الأنشطة (التخطيط، والتصميم، وتدبير الموارد، والتصنيع، والتفتيش، والإنتاج والمبيعات والخدمات والمراقبة المالية وإدارة الموظفين" (العالم، 2010، ص37). كما عرفها (المدهون، 2009) بأنها "ثقافة وسلوك وتطبيق وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة" (المدهون، 2009).

و عرفها (بركات، 2007) بأنها ثقافة متميزة في الأداء تؤدي إلى تضافر الجهود باستمرار لتحقيق توقعات المنتفعين ويتحقق ذلك بالتركيز على الأداء منذ المراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل وقت وأقل تكلفة (بركات، 2007). ويقصد بها أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم، تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفين على جميع المستويات (القنّامي، 2013).

و عرف (نجم، 2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن نظام في الإدارة في الشركة تطبق الأدوات والتكنولوجيات والإجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية وأخلاقيات العمل من أجل التميز (نجم، 2010).

وعرفها (بركات، 2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل (بركات، 2007).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر (التميمي، وعيسى، 2013) أنها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند فلسفتها إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ. ولا بد للمؤسسات التي تنشئ تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ. فهي مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمة من خلال تعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين داخل المؤسسة أو الجهاز الإداري لأداء الأعمال والأنشطة بشكل صحيح مع التركيز الدائم على الاستفادة لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم الخدمة (التميمي، وعيسى، 2013). وللمزيد من المفاهيم الرجوع إلى المراجع<sup>(1)</sup>.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أثناء الإنتاج، من خلال تضافر الجهود وتعاونها لأداء الأعمال بكفاءة، والعمل على تحسينها باستمرار للوصول للجودة المطلوبة.

### أدوات إدارة الجودة الشاملة

يتخذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة العديد من الأساليب والطرق لبحث المشكلات التي تواجه المؤسسة وحلها سعياً وراء تحقيق الجودة لمنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها ومن هذه الأساليب كما ورد في (القتامي، 2013):

1. العصف الذهني: وفي هذا الأسلوب يتم تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعات العاملين من خلال طرح المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو

<sup>(1)</sup> بدر، بشار، والمدهون، محمد (2017). وبني مصطفى، سهيل وآخرون، (2012). والسوسي، عادل، وقريصة، مصطفى، (2017).

تفنيده والقيام بتسجيل تلك الآراء ومن ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء ومن ثم الأخذ بأفضل الحلول للمشكلة محل البحث.

2. أسلوب عظام السمكة (السبب والأثر): وهو أسلوب مرئي لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة والمؤثرة على العملية وتتم طبقا للخطوات المتسلسلة وهي تسمية المشكلة وتحديد، البيئة المحيطة، المجموعات للأسباب الرئيسية المؤدية لها (تشمل البيانات والمعلومات والبيئة المحيطة والقياسات والبشر والتدريب) عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحذف الأسباب التي لا تؤدي إلى المشكلة، والعمل على اتخاذ القرار بشأن أكثر الأسباب علاقة بالمشكلة.

3. خرائط التدفق: وهو تمثيل بياني للعملية موضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها وتعتبر خرائط التدفق من الوسائل الجيدة للتدريب حيث تعتبر أسلوب جيد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بالأنشطة المختلفة يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية ثم يتم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل العملية بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة .

4. نظام باريتو: وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمات ويتم ذلك من خلال تحديد كل العناصر والقيام بعملية القياس باستخدام خبرات ثابتة للقياس ثم يتم ترتيب العناصر حسب قياسها وتمثيل ذلك في شكل بياني ثم اتخاذ القرارات اللازمة طبقا للأهمية النسبية للعناصر.

5. نماذج العمليات: ويتم ذلك من خلال تحليل العملية ووضع نموذج لها وذلك يساعد على تحديد درجة تحقيق المتطلبات.

6. تحديد ضوابط العملية: الأساليب، السياسات، التدريب اللازم (التعليم) المعدات اللازمة، مواصفات الجودة المطلوبة للعملية كل ذلك لتحقيق متطلبات العميل.



7. حلقات الجودة: يعتبر مفهوم حلقات الجودة أحد أهم الأساليب المستخدمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

### خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتضمن الجودة الشاملة على عدة خصائص ومنها ما ورد في (علي، ومرسي، 2010):

1. الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية.
  2. خفض التكلفة لزيادة الطلب.
  3. أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات المستفيدين.
  4. وضع بعض المعايير لقياس الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين.
  5. تشمل جميع قطاعات ومستويات ووظائف المؤسسة.
  6. العمل على استمرار التحسين والتطوير لزيادة القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمؤسسة.
  7. تعتمد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكافة أنشطة المؤسسة.
  8. تركز على التفاهم والمشاركة الترابط بين كل أجزاء المؤسسة وإدارتها في تحقيق الأهداف وأداء الأعمال.
- ويرى الباحث بأن من خصائص إدارة الجودة الشاملة المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمشاركة في صياغتها.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي وفق ما ورد في (علي، ومرسي، 2010):

1. معرفة احتياجات العملاء من المخرجات، حيث أنهم المستفيدين منها وتحقق احتياجاتهم وطموحاتهم.
2. أداء وعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
3. العمل على تحفيز كل فرد من خلال توفير ظروف مناسبة تجعل كل فرد مساهماً في تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. مشاركة جميع العاملين في عمليات التطوير.
6. تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة لدى (المدهون، 2009):

1. **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل.
3. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

ويرى الباحث أن من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هي توجيه كافة الجهود لجذب العديد من العملاء والتقليل من شكاوهم إن وجدت. بالإضافة إلى ضرورة الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.

### نماذج إدارة الجودة الشاملة

اقترح المفكرون العديد من النماذج الأساسية لتطبيق وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والخدمية على السواء، وسوف دراسة أهم النماذج الأمريكية واليابانية لإدارة الجودة الشاملة:

**نموذج شوهارت:** يستند نموذج شوهارت إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، لذا وضع شوهارت مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات هي: التخطيط، والفعل، والفحص والتصرف ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وزمان حدوث المشكلة، وتحليل العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم اقتراح بالتطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترح على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقابته، وبعدها يتم جمع وتحليل البيانات عن مدى تقبل التطوير ورضا العميل عنه، ثم يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وربطها بعمليات النظام الجاري (عبد العال، 2007).

ويشير البعض إلى أن مهمة مهندس مراقبة الجودة في نموذج شوهارت لا تتمثل في إيقاف الاختلافات التي يتعذر تجنبها في العملية الإنتاجية، وإنما تكمن مهمته الأساسية في عملية الحفاظ على مستوى معين في العملية الإنتاجية، والسماح لبعض التغييرات أو الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المنفق عليها، ومعرفة هذه الاختلافات وأسبابها من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل خرائط مراقبة الجودة (جودة، 2006).

**نموذج جوران:** يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء،

واعتبار دور المنظمة متكاملًا في تقديم خدمات ذات جودة نوعية مرتفعة، لذا يتطلب النموذج أن يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة، ويستند هذا النموذج إلى ضرورة القناعة بالتطوير، وتحديد أهدافه وإجراء الإصلاحات في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة (عبد العال، 2007).

**نموذج كروسبي:** تستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أسس رئيسية هي: إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية. وإن معيار أداء الجودة هو لا عيوب مطلقاً (الأخطاء الصفرية)، وإن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء. بالإضافة إلى إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى (العاجز، 2008).

ويمكن تحقيق هذه المبادئ من خلال عدة آليات منها: زيادة الوعي بأهمية الجودة بتحديد يوم خاص لأهمية شعار صناعة بلا عيوب، والتركيز على تدريب المشرفين والموظفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة وتحديد الأهداف، وتكوين مجالس للجودة تكون من مهامها التنسيق بين فرق تطوير الجودة، وتحفيز الأفراد على الابتكار الفردي داخل التنظيم (علي ومرسي، 2010).

**نموذج ديمينج:** عبر ديمينج عن فلسفته لإدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر نقطة يمكن تطبيقها في أي مكان وعلى أي منطقة، كبيرة كانت أم صغيرة، صناعية كانت أم خدمية، كما يمكن تطبيقها على أي قسم داخل هذه الشركة أو المنظمة، شريطة أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن النجاح للمؤسسة أو الشركة، هذا النظام الذي كان من أهم أسس نجاح الإدارة العليا في اليابان منذ عام 1950م (جودة، 2006).

وتم الاعتماد على نموذج ديمينج الأمريكي في إجراء هذه الدراسة، حيث يرتكز ديمينج إلى (عبد العال، 2007):

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين إنتاج الخدمات، فالجودة تأتي في المقدمة، والربح يكون مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
2. انتهاج فلسفة جديدة يتبناها ويتحمل مسؤولياتها كل فرد في الشركة.
3. التخلص من الاعتماد على الفحص والتفتيش الشامل، والتمسك بالجودة باعتبارها الأساس الذي ترتكز عليه الشركة.
4. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، وإنما يجعل ديمنج الاهتمام برضا العميل المرتقب في المقام الأول.
5. وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الانتاج والخدمات، بحيث تكون معايير التحسين الدينامية أساساً للجودة.
6. استبعاد الأهداف الرقمية التي تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف الكمية دون الكيفية، لكن الجودة الشاملة تعني التفوق على توقعات العميل الخاصة بالجودة.
7. إزاحة العوائق التي تعترض الفخر والاعتزاز بالعمل، ومن أمثلة ذلك تقارير تقويم الأداء الوظيفي التي تركز على الجوانب السلبية، ويمكن أن تدمر أي رغبة في التحسين، ولذلك تحتاج بيئة إدارة الجودة الشاملة إلى نظام إداري يشجع الموظفين على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكاناتهم.
8. إعداد برنامج قوي للتعليم والتدريب والتحسين مع العناية بتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة لكونه لغة الجودة، وذلك يتيح الفرص للموظفين لاقتراح سبلاً جديدة للعمل الجماعي والمشاركة في الإدارة.
9. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات، حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم من خلال أقلية من الموظفين، وإنما يتطلب التزامات من كل فرد في الشركات الصناعية

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تهتم الإدارة العليا باتخاذ خطوات إيجابية نحو تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تقتنع بها.

### المنطلقات والأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة بما يلي كما بينتها دراسة (علي، ومرسي، 2010):

1. قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
3. الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس لنجاح الإدارة أو فشلها وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم الإدارة.
4. استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
5. الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.
6. قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال ممارسات التميز.
7. إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في خلق الإيجابيات.
8. إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند على كامل قدرات المنشأة.
9. إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي.

10. إدراك أهمية التعامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات ايجابية حتى مع المنافسين.

ومن أهم أسس وركائز إدارة الجودة الشاملة (العاجز، 2008) ما يلي:

### 1. مقاييس رضا العميل

تهتم المؤسسات بقياس مدى رضا العميل باستخدام عدة طرق منها تركيز الانتباه والاهتمام بشكاوي العملاء أو من خلال حجم ما فقد من أعمال أو بإرسال الاستبيانات عن طريق البريد أو بطريقة شخصية أو تليفونياً أو بملء بطاقة إبداء الرأي. وإرضاء العملاء يرتبط بمتغيرين وهما المنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامه الخدمة، والتضحيات التي يقدمها العميل من أجل الحصول على الخدمة، وحتى يكون العميل راض فيجب أن تكون المنفعة المتحققة أكبر من التضحيات التي قدمها، وكلما زادت المنفعة على التضحيات زاد رضا العملاء، وإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

### 2. مقاييس الأداء المالي

مما لا شك فيه أن كل فرد في المؤسسة بحاجة إلى قياس الأبعاد المالية لأدائه باستخدام مقاييس مالية مناسبة نظراً لتأثيره بطريقة ايجابية أو سلبية على الأداء المالي للمؤسسة (العاجز، 2008).

### 3. مقاييس جودة الخدمة

من الطبيعي أن يكون لدى المؤسسات مقاييس ملائمة لقياس جودة الخدمة المقدمة و التي تختلف عن المقاييس المستخدمة لقياس رضا العميل فهذه المقاييس لسلوك العميل أو رأيه من خلال بيانات، داخلية مجمعة على جودة الخدمات قبل أن تصل للعميل و التي يتم جمعها من قبل الإدارة والتي تقوم بتقديم الخدمات للفحص والمراقبة على الجودة الخاصة والتي يجب عليها أن تحدد ما هي أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة والأكثر أهمية للعملاء (الدقة ، الاكتمال، المطابقة، التجديد والابداع) (الشعار، والنجار، 2015).

#### 4. مقاييس رضا العاملين

يمثل رضا العاملين الخطوة الأولى لتحقيق رضا العميل فعادة العاملين بوظائفهم وبأجورهم ومكافآتهم ومؤسساتهم إجمالاً يجعلهم يفعلوا الكثير من أجل بهجة وسرور العملاء فالعاملين غير الراضين يؤدون فقط ما يضمن لهم عدم فقدهم لوظائفهم وهذا المدخل الجديد في الإدارة يطلق عليه العميل يأتي ثانياً فإدخال البهجة والسرور على العملاء عن طرق تقديم خدمات مميزة فـإن العاملين هم العميل الأول الذي يتعين على المؤسسة أن تحقق رضاهم (الشعار، والنجار، 2015).

#### 5. مقاييس أداء العمليات

تمثل مقاييس العمليات جزءاً من قاعدة البيانات كالمقاييس المالية في معظم المؤسسات حيث أن هذه النوعية من البيانات تعتبر ضرورية وجوهرية وأساسية وتختلف عن مقاييس الجودة ومقاييس رضا العميل ومن مقاييس العمليات الأكثر شيوعاً الإنتاجية، ووقت وزمن الدورة، والفاقد، والطاقة، والأرباح / خسائر المؤسسة، واستخدام الموارد المالية المتاحة (الشعار، والنجار، 2015).

ويرى الباحث أن من أهم المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة هي الوقوف على جميع مستويات صلاحيات الجودة لضمان وتأكيد أن المصنع يصادق على جميع المعايير القانونية لهيئة المواصفات، كما أن أسس وركائز الجودة الشاملة تتمثل بما يلي: الجودة أساس القدرة التنافسية. وتعمل على تحقيق رغبات المستهلك العميل. والجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة مثل القسم المسئول عن الرقابة على الجودة ولكنها تشمل جميع أنشطة المنظمة.

#### مقومات إدارة الجودة الشاملة

من مقومات إدارة الجودة الشاملة وفق ما ورد في (جودة، 2006) ما يلي:



1 . التزام القيادة الإدارية وتعهدتها بالجودة: تعتبر عملية التزام القيادة الإدارية وتعهدتها بالجودة مطلباً أساسياً وجوهرياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية ويشير الباحثون بأن تطبيق نموذج أو نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يحتاج إلى دعم من القيادة الإدارية وتبنيها لنموذج إدارة الجودة الشاملة ونظامها.

وإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (أبو زيادة، 2012).

2 . إدارة الموارد البشرية وتطويرها: وتشمل هذه العملية عدة عمليات بدءاً بعملية الاستقطاب والاختيار والتوجيه والإرشاد وتقييم الأداء والتدريب والتطوير الوظيفي وانتهاءً بعمليات انتهاء الخدمة للموظف وانفصاله عن المنظمة.

وإن العاملين والمستخدمين من قمة إلى قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة، يجب أن يحصلوا على المستوى والمعايير المطلوبة من حيث التعلم والتدريب، لضمان أن الوعي العام والكلّي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها، المهارات، القدرات، والاتجاهات متناسبة مع فلسفة التحسين المستمر. كذلك لا بد للبرنامج الرسمي للتعلم والتدريب أن يكون مخططاً له بدقة ويقوّد من منظمة، ليسمح بتعامل الأفراد مع المشاكل المعقدة والمتزايدة (الشليبي، وآخرون، 2011).

3 . التمكين: ويقصد به أن تقوم السلطة العليا بالتوسع في عملية نقل السلطة وتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا من ناحية وتوفير الأدوات والأساليب والإمكانات الأخرى التي تمكن الموظفين في هذه المستويات من إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم بصورة فعالة.

4 . **ثقافة المنظمة:** وهي تلك الثقافة التي تمثل برمتها الهوية العامة للمنظمة والمحدد الأساسي لخصوصيتها ولممارستها وتقوم الثقافة التنظيمية على ثلاث منظومات كبرى تتفاعل معاً لتشكل في محصلتها الثقافة العامة لأي منظمة وفق ما ورد في (جودة، 2006):

أولاً: منظومة القيم التي تشكل في كليتها الفلسفة العامة للمنظمة.

ثانياً: منظومة المعارف التي تشكل في كليتها مصدر المعرفة للمنظمة.

ثالثاً: منظومة المهارات والرموز والأدوات التي تشكل في كليتها خبرة المنظمة ميراثها.

5 . **النظام الفني:** ويشمل ذلك جميع النظم التي ينبغي أن يحتكم لها وجود المنظمة وتنظيمها وعملياتها المختلفة مع التركيز على ضرورة أن تكون نظاماً واضحة وشاملة وموثوقة ومتوافقة مع النظم الإنسانية والثقافية ومتكاملة معها.

6 . **إدارة المعرفة والمعلومات وتحليل النظم:** وهي التي مثلت إحدى قوى ثلوث ثقافة المنظمة، وتتبع أهميتها من أنها تمثل المصدر الأساسي الذي يلجأ متخذو القرار على اختلاف مستوياته للحصول على المعلومات الموثقة التي تساند قراراتهم وتقييمها على أسس موضوعية موثقة.

7 . **عمل مرجع قياسي تنافسي:** وهذا يعني إجراء مقارنة دقيقة وتفصيلية لجميع عمليات المنظمة ونشاطاتها ووظائفها ومصادرهما البشرية والمادية مع أفضل وأقوى منظمة موجودة في عالم تلك المنظمة حتى تتمكن من تحديد الدروس المستفادة التي تساعد على إضافة ما هو جديد ومميز.

8 . **التحسين المستمر:** ويقصد بذلك أن توفر المنظمة المعنية الآليات والأدوات المنهجية والمادية التي تضمن إجراء صيانة مستمرة لجميع مقوماتها ولجميع عملياتها كضمانة أساسية لبقاء المنظمة وارتقائها.

"وإن الفلسفة التي تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر تسمى بالتحسين المستمر، وهي تشمل وتغطي كلا من التجهيزات،

الطرق، المواد، والأفراد. في ظل التحسين المستمر فإن القول المأثور " إذا لم تتكسر فلا تصلحها" قد تحول إلى " إذا كانت غير مكسورة، هذا لا يعني بأنه لا يمكن تحسينها" (الشلبي، وآخرون، 2011، ص31).

ويرى الباحث أن من مقومات إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق ما ورد في (العاجز، 2008) ما يلي:

1. زيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية والثبات والاستقرار، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة الإنتاجية.
2. تحقيق رضا العملاء بتحديد ما ينبغي تقديمه لهم وإجراءات تحديد للأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المقدمة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
3. زيادة الفعالية التنظيمية نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأنها مسؤولية كل العاملين في المؤسسة لذلك فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه.
4. تعتبر مفتاح أساسي للتصدي للمنافسة والذي يتطلب استمرارية التحسين في الخدمة المقدمة والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية بما يحقق متطلبات العملاء الحاليين والمرتبين ويضمن الاستقرار والاستمرار في نشاطات المؤسسة.
5. ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو الغير متكاملة وأهمية وجود حل شامل ومتكامل وأساليب وتقنيات إدارية متطورة لمواجهة آثار المتغيرات.

ويرى الباحث أن من مزايا إدارة الجودة الشاملة هي أنها تحسن كثيرا من جودة المنتج أو الخدمة النهائية. وأنها تؤدي إلى خفض الموارد المهدورة. كما أنها تحدث طفرة إنتاجية حيث يستخدم العاملون الوقت على نحو أكثر كفاءة.

### معوقات إدارة الجودة الشاملة

من معوقات إدارة الجودة الشاملة ما يلي حسب ما ورد في (العاجز، 2008):

1. تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة.
2. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
3. غياب روح الفريق أو تشكيل فرق عمل كثيفة و عدم توفير الموارد اللازمة لدعم هذه المبادرة والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها .
4. عدم ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع المتبعة والتي تعتبر من أهم المعوقات .
5. عدم توفر الاحتياجات اللازمة لضعف الميزانيات المرصودة والسياسات المتبعة في التمويل.
6. الإدارة غير مهتمة بإشراك العاملين في صنع القرارات بالمؤسسة والمتعلقة بالقضايا المؤثرة على وظائفهم وأعمالهم مما يقلل من دافعيتهم للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة (الكميشي، 2013).
7. تقاعس بعض العاملين في المؤسسة مع أنه من الضروري مشاركة جميع أفراد المنظمة والتزامهم المستمر وذلك لإنجاح برنامج الجودة (الكميشي، 2013).

ويرى الباحث أن من معوقات إدارة الجودة الشاملة في فلسطين يرجع إلى تفشي المركزية في المؤسسات، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم. إهمال الشكاوي والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها.

## مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي (خوام، 2009):

1. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
2. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
3. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.
4. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
5. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
6. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقبته (خوام، 2009).

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (بحر، 2010).

وللأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون

للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية (درة، 2003، ص96):

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د- محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

### مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يجب تحديد أهداف تحسين الأداء وهنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها؛ عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الأهداف، فمثلاً في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها؛ لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الإستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة(جودة،2006).

ووجد أن الشركات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من الشركات القائدة في الصناعات التي تعمل فيها، و قد ذكر (السامرائي،2007) أن السمة المميزة للتفوق في تلك الشركات تكمن في:

1. القدرة على تقديم أفضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف.
2. القدرة على الابتكار، أي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر؛ لمقابلة التغيرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين، ف قدرة المنظمة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرض.

### مفهوم ضريبة الدخل

تتعدد مرجعية القوانين المفروضة في السلطة الوطنية الفلسطينية إلى قوانين وأوامر وتعليمات وأنظمة صدرت خلال الفترات التاريخية منذ فترة الانتداب البريطاني حتى وقتنا الحاضر. ففي فترة الانتداب البريطاني صدرت الضرائب الغير مباشرة مثل الرسوم الجمركية وضريبة الإنتاج كما حددت في قانون الضريبة رقم (1927)، وفرضت البلديات والمجالس القروية ضرائب محلية مثل ضرائب الحرف والمهن وضريبة النفايات وفرضت ضريبة الدخل ورأس المال في فلسطين قبل الحرب العالمية الثانية ثم نظمت في القانون رقم (13) عام(1947) وما بين عامي (1948) و(1967) بقيت الضرائب المفروضة منذ الانتداب بدون تغيير، وقامت الحكومة الأردنية بإصدار قوانين ضرائب جديدة لتحل محل قوانين الانتداب، وهي تشبه بنسبة كبيرة الضرائب السائدة خلال فترة الانتداب مع بعض التعديلات (خلف، 2009).

وفي عهد الإدارة المصرية على قطاع غزة، والإدارة الأردنية على الضفة (1948-1967) تطورت ضريبة الدخل كما يلي (مهنا، 2013):

1. بقي القانون البريطاني رقم 23 لعام 1941، مطبقاً في غزة.

2. تم توحيد القانون الضريبي بين الضفتين الشرقية والغربية، بقانون رقم 50 لعام 1951، وُعدّل بعد ذلك بالقانون رقم 12 لعام 1954، ثم عدل بقانون رقم 25 لعام 1964.

3. عهد الاحتلال الإسرائيلي (1967-1994):

4. في سنة 1976 فرضت ضريبة القيمة المضافة لأول مرة، وقبل الاحتلال ولكن بدأ بتنفيذها عملياً سنة 1979.

5. بقي الوضع على حاله في الضفة الغربية وقطاع غزة، ألا وهو عهد الإدارة المصرية على قطاع غزة، والإدارة الأردنية على الضفة (1948-1967).

6. تم إصدار أوامر عسكرية إسرائيلية، عدلت نسبة الضريبة على الدخل فأصبحت (8-48) % على دخل المكلفين الطبيعيين، و 37.5% على دخل المكلفين الاعتباريين في غزة، و 38.5% في الضفة.

وفي عهد السلطة الفلسطينية (1994-2018) تطورت ضريبة الدخل كالاتي (مهنياً،

2013)

أ. في عام 1994 انتقلت صلاحيات الضريبة من الاحتلال للسلطة الفلسطينية بما يتعلق بضريبة الدخل، حيث قامت السلطة بإصدار عدة تعديلات لتخفيض الشرائح الضريبية حتى عام 2004.

ب. في عام 2004 صدر أول قانون لضريبة الدخل الفلسطينية يحمل الرقم 17 لعام 2004، علماً أن هذا القانون جاء بعد ولادة متعثرة، بدء به عام 1997، وبقي قانون ضريبة القيمة المضافة كما هو وفق الأوامر العسكرية الإسرائيلية، باختلاف النسبة فقط.

ت. في عام 2007 تم تعديل القانون السابق لعام 2004، ليبدأ سريانه في 2008/1/1، وأصبحت نسبة ضريبة الدخل المعدلة (5-15) % على دخل المكلفين الطبيعيين، و 15% على دخل المكلفين الاعتباريين.



عام 2011 تم تعديل القانون السابق بإصدار القرار بقانون رقم (8) لسنة 2011 الخاص بضريبة الدخل، من قبل رئيس السلطة الفلسطينية. ومن ملامح القانون الجديد أنه عدل في الشرائح الضريبية.

كما تم تعديل القرار بقانون وصدور القرار بقانون الجديد رقم(5) لسنة (2015) وقد أورد تعديلاته على القرار بقانون رقم (8) للعام (2011).

وتفرض ضريبة الدخل على كل أنواع الدخل ومصادره، والأشخاص الذين يحصلون عليه (معنويين أو طبيعيين)، باستثناء ما تم إعفاؤه بالقانون، وتعتبر ضريبة شخصية؛ لأنها تراعي ظروف وأحوال المكلفين الاجتماعية، أو قد تكون عينية لأنها تفرض على الدخل، وبغض النظر عن الشخص (دخل الشركات)، وتشكل نسبة عالية من إيرادات الدول المتقدمة، بينما هي نسبة منخفضة من إيرادات الدول النامية، وعلى الرغم من ذلك فهي تعتبر صعبة التحصيل، ونسبتها مقارنة بإيرادات الضرائب غير المباشرة ضئيلة، والسبب الأهم في التمسك بها، هو أنها تحقق العدالة والمساواة، مع أن هناك ضرائب مباشرة تحقق نفس الغرض (مهنا، 2013).

ويرى الباحث أن ضريبة الدخل هي ضريبة مباشرة شخصية وعينية، فالشخصية تفرض على الأفراد الطبيعيين، وتأخذ بالاعتبار حالة المكلف، وعينية أي تفرض على الأفراد الاعتباريين، ولا تأخذ حالتهم بالاعتبار، كالحصول على الإعفاءات، وهي تفرض على كافة أنواع الدخول الناتجة عن العمل، أو رأس المال، أو الاثنين معاً.

### **إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الضريبية**

تتميز الإدارة الضريبية بمهامها الصعبة والمهمة مقارنة بالإدارات الأخرى في أجهزة الدولة، فهي مكلفة بتطبيق القانون الضريبي ومسئولة عن تحصيل الإيرادات مما يفسر أن قوة هذه الإدارة أو ضعفها يترتب عليه وصول أو خسارة الدولة للحصيلة الضريبية. وحتى تنجح الإدارة الضريبية في أداء مهامها الموكلة إليها فهي تلجأ إلى تطبيق السلطات والحقوق الممنوحة

لها بالإضافة إلى ضرورة توافرها على العدد الكافي من الموظفين المكونين لأداء هذه المهمة، فإدارة الجودة الشاملة التي تسعى الدوائر الضريبية إلى تحقيقها لضمان عدم خسارة الحصيلة الضريبية يجب أن تتضمن قيام الإدارة الضريبية بما يلي:

1. تؤدي واجباتها على أكمل وجه، من خلال التطبيق الصحيح للقوانين الضريبية وإحكام الرقابة على تنفيذها حتى تتمكن من تحصيل الضريبة المقررة دون أن تفقد الحكومة شيئاً من هذه المبالغ.

2. تتجنب التطبيقات المخالفة للقوانين وأن تعمل على تطبيق القوانين في إطار احترام الحريات الشخصية للمكلفين مما يتعين معه الوضوح التام لكل القرارات التي تصدرها الإدارة وألا تصدر تعليمات مخالفة لصريح نصوص القوانين.

3. تقوم بإعلام المكلفين بكل جديد حتى يكون على بينة وأن لا تفاجأ بتطبيقه مع علمه بتطبيق آخر من قبل وبالتالي تجنب اللجوء للمنازعات الضريبية.

4. ينبغي أن لا يكون الإقرار الضريبي وسيلة تهديد وإنما وسيلة فعالة تمكن الإدارة الضريبية من تتبع كل دخول المكلف، وعليه يجب أن تكون بيانات الإقرار الضريبي وغرضها واضحة وأن يرفق الإقرار بميثاق المكلف الذي يضمن حقوقه وواجباته .

5. تعميق وسائل الاتصال بين الإدارة الضريبية والمكلفين ويكون من خلال الإعداد الجيد والمناسب لموظفي الإدارة الضريبية(عبد الكريم، 2017).

وإن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كما ورد في (السامرائي، 2007):

1- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد ل التغيرات التي ستحدث في المنظمة.

2- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة رضا العميل وإسعاده ، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي. وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.

3- التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

4- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- وجود نظام للقياس: من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.

كما أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

ولا شك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها مدى تحمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد البشرية في هذا المجال.

ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية الفلسطينية عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل الدوائر الضريبية يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم فإن تطبيقه يعني أن الدوائر الضريبية باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الدوائر والمكلفين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة الدائرة.

وتعد جودة الخدمات الضريبية المقدمة عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات الضريبية، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات المكلفين تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب ولائهم لها، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للمكلفين، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها.

## ثانياً: الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات سابقة عربية وأجنبية تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ومنها:

### أ. الدراسات العربية

1. دراسة (عودة، 2017) بعنوان "دالة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان و(SIMAP)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر، كما يراها العالم "جوران"، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة حيث كانت العينة (65) عاملاً من كلا المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لإخراج النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي. ومن توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، بل ركزت على الأبعاد الثلاثية التي اعتمدها العالم "جوران" وهي (التخطيط والرقابة والتحسين المستمر).

2. دراسة (بدر والمدهون، 2017) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه

المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (0.90%) وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهو وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين. وقد استخلصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن.

### 3. دراسة (المعمر، 2014) بعنوان "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات

#### الفلسطينية - قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (291) استبانة. وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 8.68%، ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 27.68% وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.

#### 4. دراسة (مرزوقة، 2014)، بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ( تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .و تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وقد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات هي (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا). لتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض وزعت على قيادات هذه الجامعات بعد تحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة الجامعات. تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها:

1. أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة.
2. أن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة:

1. وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

2. اقتراح بتشكيل وحدة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز وإثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم إستراتيجيات الجامعات الخاصة في الأردن على المدى البعيد.

5. دراسة (أبو زيادة، 2012) بعنوان: "إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (114) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، كما أن اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية، كما تبين انه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ الوعي والثقافة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وهادف، والاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم.

6. دراسة (بني مصطفى وآخرون، 2012) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من عينة عنقودية وأخرى حصصية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة السعودية وبلغ قوامها (100) مدرساً، وأظهرت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة



العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي، وتأهيل وتدريب القائمين على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## ب. الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة (Salajegheh et al,2013) بعنوان " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي (دراسة حالة في مصنع كرمان للحديد والمتداول)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في مصنع الصلب بكاران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (97) من الإداريين والمدراء والمشرفين في كافة المستويات الإدارية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي فيما عدا بعد جمع البيانات وتحليلها الذي لم يظهر علاقة مع الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث نظم معلومات إدارية تساعد في جمع البيانات وتحليلها بطرق علمية سليمة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

### 2. دراسة (Hassan et al,2013) بعنوان " علاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة تجريبية لقطاع الصناعات التحويلية في باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (القيادة، إدارة الأفراد، التركيز على العملاء، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي) على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية الباكستانية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (160) من المدراء التنفيذيين في الشركات الصناعية، وأظهرت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة مع الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، وأن عنصر التركيز على العملاء هو الأكثر أهمية في تطبيق الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة إعطائها أهمية وأهتمام أكبر من قبل الشركات بنشر ثقافة الجودة الشاملة لانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

### 3. دراسة (Fapohunda,2012) بعنوان " الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

#### الموظفين: دراسة تجريبية لشركة تصنيع في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ارتباطات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في شركة صناعية في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (150) موظفاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة أن تحسن بيئتها الداخلية لتطبيق سياسات إدارة الجودة الشاملة مع تعزيز نمط القيادة الديمقراطي فيها، والتفكير بكيفية تحقيق رضا الزبون بالدرجة الأولى.

### 4. دراسة (Karahana & Tetik,2012) بعنوان " ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها

#### على أداء الموظفين في الشركات الصناعية: دراسة حالة عن شركات الصناعة التحويلية في تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق أدوات الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في ثلاث شركات صناعية حائزة على شهادة الأيزو 9001 ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (600) عاملاً، وأظهرت الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر بالعوامل التالية (رضا الإدارة، تحليل العمليات، التحسين المستمر، الرضا الوظيفي، التركيز على العميل)، وأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بالتركيز أكثر على الجودة، وتطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين باستمرار، والتركيز على اتجاهات الزبائن وإتاحة الفرص للموظفين وزيادة آلية الحوافز التي تحقق رضا الزبون، والمكافآت الملموسة وغير الملموسة.

### 5. دراسة (Huq, Stolen ,2008) بعنوان "مدى وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة

#### الشاملة بين الصناعات الإنتاجية والخدمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود اختلافات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصناعية وشركات الخدمات، وشملت ثلاثين شركة صناعية وخدمية،

وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة مفهوم شامل ولكن الشركات أخفقت في تقديم واضح لموقفها وفهمها للجودة الشاملة وخاصة تطبيق الجودة الشاملة في ظل ظروف متغيرة، وذلك على اعتبار أن الأدوات والخطوات المستخدمة في الجودة الشاملة تختلف عنها في قطاع الخدمات بالمقارنة مع قطاع الصناعة كما توصل الباحث إلى أن هناك اختلاف بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية، حيث أظهرت قصور في فهم ومعرفة الجودة الشاملة ووجد الباحث أن الالتزام الكامل بنتائج TQM كان بشكل منخفض في الشركات الخدمية والصناعية، وعلى الرغم من عدم التشابه بين الشركات الصناعية وشركات الخدمات إلى أنهم يواجهون نفس المشاكل واعتقادهم بالاستفادة الكاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً حل هذه المشكلات واجه نفس وجهة النظر.

#### 6. دراسة (Tari, Juan, Jose,2005) بعنوان "عناصر الجودة الشاملة"

تهدف الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسة إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وقد استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت عنصرين هامين وهما إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على ربط هذين المتغيرين والتعرف على أثرهما ومنها دراسة (المعمر، 2014) ودراسة (عودة، 2017) ودراسة أبو زيادة، (2012)، حيث أن جميعها قد تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات ومجتمعات إحصائية متنوعة وأنها اتفقت جميعها على ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجتمعات التي أجريت عليها هذه الدراسات، وتتفق هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأداة وهي الاستبانة.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها أجريت على واقع الدوائر الضريبية وخدماتها، بينما كانت الدراسات السابقة قد تناولت الحقول الصناعية كدراسة (عودة، 2017) ودراسة (Hassan et al, 2013) ودراسة (Fapohunda, 2012) والخدمية التعليمية والجامعية كدراسة (المعمر، 2014) ودراسة (مرزوقة، 2014) ودراسة (بني مصطفى وآخرون، 2012) وغيرها. كما ان المجتمع الفلسطيني الذي تجري عليه الدراسة يتمتع بخصوصية محفوفة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتغيرة باستمرار وهذا ما ظهر خلال الدراسة الحالية وما ظهر في الدراسات السابقة التي أجريت في فلسطين كدراسة (المعمر، 2014) التي أجريت في قطاع غزة، وإن العديد من الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة كالأردن مثل دراسة (مرزوقة، 2014)، ومنها في السعودية مثل دراسة (بني مصطفى وآخرون، 2012)، ومنها في الجزائر كدراسة (عودة، 2017).

وميزة هذه الدراسة أنها تعتبر الأولى على حد علم الباحث التي تتناول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم تطبيق النظام ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة في مجال الدوائر الضريبية.

## الفصل الثالث

# منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة والعينة وشرح الخطوات والإجراءات العملية التي تم اتباعها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة. وقد تم الاعتماد في تحليل هذه الدراسة الميدانية، كما هو متبع في هذا النوع من الدراسات على الأجزاء الآتية:

**الجزء النظري:** للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة وجمع الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وتفسير هذه الحقائق وتحليلها لإبداء التوصيات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**الجزء التطبيقي:** تم من خلال هذا الجزء إجراء دراسة ميدانية للتعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته أغراض البحث. وتتكون مصادر جمع البيانات من:

1. المصادر الثانوية: تعتمد هذه الدراسة على الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب المتاحة ومن خلال الدراسات السابقة والمتمثلة بأدبيات الدراسة.
2. المصادر الأولية: تعتمد هذه الدراسة على البيانات الرئيسية التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الأسئلة التي تم تصميمها لتفي بأغراض الدراسة.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية - فلسطين، حيث بلغ عددهم (134) موظف وموظفة، وفق إحصائية وزارة المالية الفلسطينية للعام (2018).

## عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة قليل نسبياً بسبب صغر عدد الموظفين في الدوائر الضريبية، تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تتمثل بعدد من الموظفين العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية - فلسطين، وبلغ حجم عينة الدراسة (116) موظف وموظفة. وقد بلغت نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة (87%) حيث شملت العينة كافة محافظات الضفة الغربية، والجدول (1) يمثل توزيع عينة الدراسة على المحافظات:

### جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المحافظات

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
رام الله والبييرة	12	10.3
بيت لحم	11	9.5
الخليل	14	12.1
نابلس	18	15.5
جنين	8	6.9
طولكرم	13	11.2
قلقيلية	10	8.6
طوباس	3	2.6
سلفيت	4	3.4
ابو ديس	4	3.4
اريجا	5	4.3
دورا	6	5.2
الرام	8	6.9
المجموع	116	100.0

وفيما يلي وصف لخصائص العينة حسب متغيراتها حيث الجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول (2) وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الأساسية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	18.1
	بكالوريوس	81	69.8
	ماجستير فأعلى	14	12.1
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	22	19.0
	6-10 سنوات	27	23.3
	أكثر من 10 سنوات	67	57.8
	المجموع	116	100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	11	9.5
	موظف دائرة	34	29.3
	مأمور تقدير	71	61.2
	المجموع	116	100.0

#### متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية، وتم بناء المقياس على أساس

دراسة (المعمر، 2014):

#### أ. المتغير التابع

الأداء الوظيفي.

#### ب. المتغيرات المستقلة

وتمثلت في الآتي:

1. القيادة والرؤية السليمة.

2. المشاركة والمبادرة من قبل العاملين.



3. التحسين المستمر.

4. تطبيق مفهوم النظام.

### ج. المتغيرات الديموغرافية

1. المحافظة: (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل، نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، سلفيت، أبوديس، دورا، أريحا، الرام).

2. المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات: 1.دبلوم فأقل 2.بكالوريوس 3.ماجستير فأعلى

3. عدد سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: 1.أقل من 5 سنوات 2.(5-10) سنوات 3.أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات: 1.مدير دائرة 2.موظف دائرة 3.مأمور تقدير

### قياس المتغيرات

تم في هذه الدراسة قياس اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين - دراسة حالة الضفة الغربية- باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من اجل اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين هذه المتغيرات والجدول رقم (3) يوضح متغيرات الدراسة وأرقام العبارات والأسئلة التي تقيس تلك المتغيرات وحسب ما تظهر في استبانة الدراسة:

### جدول (3) متغيرات الدراسة وأرقام العبارات والأسئلة

أرقام العبارات	متغيرات الدراسة
11-1	المتغير المستقل الأول (القيادة والرؤية السليمة)
21-12	المتغير المستقل الثاني (المشاركة والمبادرة من العاملين)
31-22	المتغير المستقل الثالث (اللوائح والقوانين) النظام
41-32	المتغير المستقل الرابع (التحسين المستمر)
51-42	المتغير التابع ( الأداء الوظيفي)

## أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة كدراسة (المعمر، 2014) ودراسة (مرزوقة، 2014) والأدوات المستخدمة فيها تم تطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول يتضمن بيانات أولية عن المفحوصين تتمثل ب(المحافظة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، حيث تكون الفقرات موزعة على أربع مجالات رئيسية هي:

1. أثر القيادة والرؤية السليمة.

2. أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين.

3. التحسين المستمر.

4. تطبيق مفهوم النظام.

وتم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد من خلال بيان الفقرات بالاتجاه الايجابي وتعطى الأوزان كما هو آتي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاثة درجات، غير موافق: درجتين، غير موافق بشدة: درجة واحدة.

## ثبات الأداة

من أجل قياس ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت 97.5% وتشير هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

#### جدول (4) معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	معامل الثبات
القيادة والرؤية السليمة	94.9%
المشاركة والمبادرة من العاملين	92.9%
اللوائح والقوانين - النظام	91%
التحسين المستمر	92%
الأداء الوظيفي	90.4%

#### إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:

1. بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم القيام بعملية جمعها، ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.
2. مرحلة إدخال البيانات: إدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
3. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
4. مرحلة مناقشة النتائج: مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصل عليها الباحث.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة البيانات يستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي من اجل وصف خصائص مفردات العينة واستخراج النسب المئوية والتكرارات.
2. أساليب الإحصاء الوصفي كمقاييس النزعة المركزية والتشتت من اجل وصف استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة فحسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيم (t) الدرجة ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيم (F) ومعامل التفسير (R<sup>2</sup>).
4. معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة.

## الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين - دراسة حالة الضفة الغربية، من أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (41) فقرة موزعة على أربع متغيرات مستقلة و(10) فقرات للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تم توزيعها على عينة مؤلفة من (116) موظفاً في دوائر ضريبة الدخل في محافظات الضفة الغربية، من أجل تفسير النتائج استخدم الباحث المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

الدرجة	وصفها
اقل من 2.5	درجة قليلة
3.5-2.5	درجة متوسطة
اكبر من 3.5	درجة كبيرة

#### مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

#### مصفوفة الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (5) مصفوفة الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال اللوائح والقوانين - النظام والدرجة الكلية للمجال والذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من أجله. ويوضح الجدول التالي الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة على الدرجة الكلية للمجال

جدول (5) مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	القيادة والرؤية السليمة	المشاركة والمبادرة من العاملين	اللوائح والقوانين- النظام	التحسين المستمر
1	القيادة والرؤية السليمة	1			
	معامل الارتباط				
2	المشاركة والمبادرة من العاملين	0.770**	1		
	معامل الارتباط				
3	اللوائح والقوانين- النظام	0.686**	0.766**	1	
	معامل الارتباط				
4	التحسين المستمر	0.759**	0.744**	0.769**	1
	معامل الارتباط				
		0.000	0.000	0.000	
		0.000	0.000	0.000	
		0.000	0.000	0.000	
		0.000	0.000	0.000	

يوضح الجدول رقم (5) مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمجال والذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من اجله.

#### نتائج تحليل الفرضية الأولى

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد أولاً لفحص العلاقة بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر ضريبة الدخل، ونتائج الجداول (6-8) توضح ذلك

جدول (6) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.44273	0.719	0.517

جدول (7) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	23.274	4	5.819	29.685	0.000
البواقي (Residual)	21.757	111	0.196		
المجموع	45.032	115			

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0.000	5.432		0.244	1.325	الثابت (constant)
0.970	0.038	0.004	0.095	0.004	القيادة والرؤية السليمة
0.033	2.163	0.264	0.102	0.221	المشاركة والمبادرة من العاملين
0.000	3.814	0.442	0.108	0.414	اللوائح والقوانين - النظام
0.620	0.498	0.060	0.112	0.056	التحسين المستمر

يتضح من الجدول رقم (6) وجود ارتباط طردي بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.717 وبلغت قيمة معامل التحديد 0.517 والتي تشير إلى أن 51.7% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي بين موظفي دوائر ضريبة الدخل تفسرها عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.



كما تشير نتائج جدول رقم (7) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى انه على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء الوظيفي.

وبالنظر إلى جدول رقم (8) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والمبادرة من العاملين واللوائح والقوانين - النظام، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية في حين نجد إن مستوى الدلالة المحسوب على كل من متغير القيادة والرؤية السليمة ومتغير التحسين المستمر أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات وبين متغير الأداء الوظيفي.

وإذا تم النظر إلى قيم بيتا المعيارية نجد أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء الوظيفي هو عامل اللوائح والقوانين لان قيمة بيتا المعيارية لهذا العامل اكبر قيمة يليه عامل المشاركة والمبادرة.

#### نتائج تحليل الفرضية الثانية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أولاً لفحص العلاقة بين متغير القيادة والرؤية السليمة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر ضريبة الدخل ونتائج الجداول (9-11) توضح ذلك:

جدول (9) اختبار الانحدار البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.52229	0.556	0.309

جدول (10) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	13.935	1	13.935	51.083	0.000
البواقي (Residual)	31.097	114	0.273		
المجموع	45.032	115			

جدول (11) نتائج التحليل البسيط بين متغير القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0.000	9.031		0.239	2.156	الثابت (constant)
0.000	7.147	0.556	0.064	0.460	القيادة والرؤية السليمة

يتضح من الجدول رقم (9) وجود ارتباط طردي بين القيادة والرؤية السليمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.556 وبلغت قيمة معامل التحديد 0.309 والتي تشير إلى أن 30.7% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي بين موظفي دوائر ضريبة الدخل تفسرها القيادة والرؤية السليمة.

كما تشير نتائج جدول رقم (10) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر القيادة والرؤية السليمة وبين الأداء الوظيفي.

وبالنظر إلى جدول رقم (11) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

### نتائج تحليل الفرضية الثالثة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المشاركة والمبادرة من العاملين في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أولاً لفحص العلاقة بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر ضريبة الدخل ونتائج الجداول (12-14) توضح ذلك

جدول (12) اختبار الانحدار البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
0.4773	0.651	0.423

جدول (13) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	19.061	1	19.061	83.669	0.000
البواقي (Residual)	25.971	114	.228		
المجموع	45.032	115			

جدول (14) نتائج التحليل البسيط بين متغير المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة-t	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0.000	8.549		0.219	1.869	الثابت (constant)
0.000	9.147	0.651	0.060	0.545	المشاركة والمبادرة من العاملين

يتضح من الجدول رقم (12) وجود ارتباط طردي بين المشاركة والمبادرة من العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.651 وبلغت قيمة معامل التحديد 0.423 والتي تشير إلى أن 42.3% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي بين موظفي دوائر ضريبة الدخل تفسرها المشاركة والمبادرة من العاملين.

كما تشير نتائج جدول رقم (13) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى انه على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المشاركة والمبادرة من العاملين وبين الأداء الوظيفي. وبالنظر إلى جدول رقم (14) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

#### نتائج تحليل الفرضية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق اللوائح والقوانين- النظام في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أولاً لفحص العلاقة بين متغير اللوائح والقوانين- النظام وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر ضريبة الدخل ونتائج الجداول (15-17) توضح ذلك:

جدول (15) اختبار الانحدار البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
0.45274	0.694	0.481

جدول (16) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	21.664	1	21.664	105.692	0.000
البواقي (Residual)	23.367	114	0.205		
المجموع	45.032	115			

جدول (17) نتائج التحليل البسيط بين متغير اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي

النموذج	القيمة المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		القيمة المعيارية للمعاملات بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة المحسوب
	$\beta$	الخطأ المعياري			
الثابت (constant)	1.495	0.231		6.482	0.000
المشاركة والمبادرة من العاملين	0.648	0.063	0.694	10.281	0.000

يتضح من الجدول رقم (15) وجود ارتباط طردي بين اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.694 وبلغت قيمة معامل التحديد 0.481 والتي تشير إلى أن 48.1% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي بين موظفي دوائر ضريبة الدخل تفسرها اللوائح والقوانين - النظام.

كما تشير نتائج جدول رقم (16) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوائح والقوانين - النظام والأداء الوظيفي. وبالنظر إلى جدول رقم (17) نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوائح والقوانين - النظام

والأداء الوظيفي، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

#### نتائج تحليل الفرضية الخامسة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق التحسين المستمر في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أولاً لفحص العلاقة بين متغير التحسين المستمر وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر ضريبة الدخل ونتائج الجداول (18-20) توضح ذلك

جدول (18) اختبار الانحدار البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.50288	0.6	0.36

جدول (19) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	16.202	1	16.202	64.067	0.000
البواقي (Residual)	28.830	114	0.253		
المجموع	45.032	115			

جدول (20) نتائج التحليل البسيط بين متغير التحسين المستمر والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة المعيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0.000	6.640		0.264	1.751	الثابت (constant)
0.000	8.004	0.600	0.069	0.556	المشاركة والمبادرة من العاملين

يتضح من الجدول رقم (18) وجود ارتباط طردي بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.6 وبلغت قيمة معامل التحديد 0.36 والتي تشير إلى أن 36% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي بين موظفي دوائر ضريبة الدخل تفسرها التحسين المستمر.

كما تشير نتائج جدول رقم (19) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي. وبالنظر إلى جدول رقم (20) نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

## خلاصة

من خلال النتائج أعلاه يمكن القول أن كل عنصر من عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة إحصائية وهذا واضح من خلال نتائج الفرضيات المتعلقة بالانحدار من الفرضية (2-5) في حين عند التعامل مع الانحدار المتعدد أي بوضع جميع عناصر الجودة الشاملة نجد أن المتغيرات التي أعطت علاقة ذات دلالة إحصائية في الانحدار البسيط بينما عند استخدامنا للانحدار المتعدد كما هو موضح في الفرضية الأولى من فرضيات الانحدار حيث بينت النتائج أي من هذه المتغيرات أكثر تأثيراً على المتغير التابع وذلك من خلال قيم بيتا المعيارية.

## الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مقدمة

يعمل هذا الفصل الأخير على مناقشة النتائج وإلقاء الضوء على مساهمة الدراسة في الأدبيات الموجودة. كما يسلط الضوء على المساهمات الإدارية التي تهدف إلى مساعدة صانعي القرار. إضافة إلى ذلك يستعرض هذا الفصل قيود الدراسة ويقترح سبلاً بحثية تتغلب في الأبحاث المستقبلية على هذه القيود. وأخيراً ، يقدم هذا الفصل خاتمة وينهي الدراسة.

#### مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة فقد تم مناقشة هذه النتائج كما

يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل

تبين من نتائج تحليل الفرضية أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية، وذلك يثبت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية والتي تعمل على تحسين أداء الموظفين، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (المشاركة والمبادرة من العاملين، اللوائح والقوانين (النظام)). بينما لا يوجد علاقة بين طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وفق مجالات (القيادة والرؤية السليمة، التحسين المستمر) والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية.

فالقيادة الإدارية للدوائر الضريبية تضع الجودة الشاملة هدفا لها وضمن رؤيتها وفلسفتها وإستراتيجيات تطبيقها وعملها، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية الكادر البشري وإشراكه وتعزيز العمل الجماعي وتشجيعه وتنمية روح المبادرة لديهم.

فالقيادة والرؤية السليمة لها يجب أن تكون هذه القيادات "سبّاقة" و"قدوة"، وفهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها، واستيعاب احتياجات جميع المستفيدين بمن ذلك العملاء والملاك والناس والموردون والمجتمع المحلي والمجتمع بوجه عام، وإنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وإنشاء القيم المشتركة والعدل ونماذج المبادئ الأخلاقية في جميع مستويات المؤسسة والمحافظة عليها، وبناء الثقة وإزالة الخوف، ودعم العاملين بالموارد اللازمة والتدريب الكافي ومنحهم الحرية للتصرف بمسئولية، وتحفيز العاملين وتشجيعهم وبث روح الحماس فيهم وتقدير جهودهم الإيجابية، تشجيع الاتصال المفتوح والأمين، وتوعية وتعليم وتدريب العاملين، ورسم السياسات والأهداف الطموحة للمؤسسة، وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف.

ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي تقدمها بما يؤدي إلى تحقيق النجاحات على مستوى المجتمع بما ينعكس على الموظفين وارتفاع وتحسن مستوى أدائهم. إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

كما يفسر ذلك بأن الإدارة الضريبية تهتم بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة الشاملة، كما تعمل الإدارة الضريبية على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة أداء العمل، بالإضافة إلى أنه يتم تشكيل فرق لتطبيق الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية في جميع المحافظات.

وفيما يتعلق بمجال تطبيق اللوائح والقوانين (النظام) والذي احتل المرتبة الثانية في الترتيب، ويعزو الباحث ذلك بأن مدراء الدوائر الضريبية يشغلون مناصب إدارية عليا فتطبيقهم وتعاملهم مع النظم والتشريعات هو جزء أصيل من عملهم بما ينعكس على رؤيتهم لمدى أهمية تطبيق النظم في الدوائر الضريبية، وذلك ينعكس على رؤية الموظفين في الدوائر الضريبية لأهمية تطبيق النظام، حيث يوجد في الدوائر الضريبية قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) في ارتفاع درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتختلف مع هذه الدراسات فيما يخص تطبيقها في قطاعات مختلفة وهي قطاع الدوائر الضريبية. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى حالة الاستقرار الإداري التي تعيشها الدوائر الضريبية والتي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وجود القيادة القادرة على توجيه العاملين بما فيه مصلحة الدائرة وتحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بمجال المشاركة والمبادرة من قبل العاملين فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة (المعمر، 2014)، ودراسة (عودة، 2017) في احتلال المركز الأول ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى مدى اهتمام إدارة الدوائر الضريبية بالكادر البشري العامل لديها والحرص على إشراكه في عملية اتخاذ القرارات بما يتلاءم والفكر الإداري الحديث من خلال تفويض وتمكين العاملين ومشاركتهم في وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق المصلحة العليا للدوائر الضريبية.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

تبين من نتائج تحليل الفرضية أنه توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية، ويعزو الباحث ذلك لوجود خطة إستراتيجية

واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مستلزماتها، إيماناً بأهميتها ودورها الفعال في تحسين أداء الدوائر الضريبية فيحسن مستوى الأداء ويدعم التوجه لتطوير الأداء.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في الدوائر الضريبية يشعرون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، حيث تعمل الإدارة الضريبية على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة، وتقدر الانجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أن الإدارة الضريبية تعمل جاهدة كي تكون الخدمات المقدمة مميزة وذات جودة عالية.

كما إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق القيادة والرؤية السليمة أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق المشاركة والمبادرة من العاملين في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

تبين من خلال نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الدوائر الضريبية، ويعزو الباحث ذلك إلى

أن الدوائر الضريبية تحرص على مشاركة العاملين لديها من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتشكيل لجان الجودة التي تعزز دورهم في أداء مهامهم الوظيفية مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم فيحسن أداء مهامهم الوظيفية ويحسن من نتائج تقديم الخدمة للمواطنين من خلال تطبيق أساليب العمل التي تعزز التعاون بين المكلفين والدوائر الضريبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك دور للعاملين في الدوائر الضريبية في تحقيق الجودة الشاملة فيساهم موظفو الدوائر الضريبية في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة، كما تعمل الإدارة الضريبية على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة أداء العمل، بالإضافة إلى أن العاملين في الدوائر الضريبية يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تهم أداء الوظائف في الدوائر الضريبية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق المشاركة والمبادرة من العاملين أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق اللوائح والقوانين - النظام في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

تبين من نتائج تحليل الفرضية أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق اللوائح والأنظمة - النظام والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الالتزام بالأنظمة والتعليمات واللوائح تحسن من جودة الخدمة المقدمة للمكلفين من قبل الدوائر الضريبية فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رضا الموظفين عن النظام وطبيعة المهمات التي يؤديها من خلال أعمالهم ووظائفهم مما ينعكس على تحسين الأداء.

ويعزو الباحث ذلك بأن توصف النظم واللوائح في الدوائر الضريبية بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيشعر الموظفون في الدوائر

الضريبية بأهمية وجود نظام قوي وسليم يتم تطبيقه ومتابعته للوصول إلى التطبيق الكامل والصحيح لإدارة الجودة الشاملة. كما يلتزم موظفو الدوائر الضريبية بالتسلسل الوظيفي في أداء وظائفهم، إضافة إلى أن لوائح الدوائر الضريبية تحدد المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق اللوائح والقوانين والالتزام بها من قبل العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق التحسين المستمر في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

تبين من نتائج تحليل الفرضية أنه توجد علاقة طردية قوية بين عمليات التحسين المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية، ويعزى ذلك إلى الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف الدوائر الضريبية؛ فالتشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأداء الموظفين في تلك الدوائر.

ويفسر الباحث ذلك بأن التحسين المستمر يعتبر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للدوائر الضريبية عبر فرق التحسين من خلال منهجية تطبيقية محددة، ومن طرق التحسين المستمر في الدوائر الضريبية تدريب موظفي الإدارة الضريبية لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة، كما تستثمر الدوائر الضريبية مصادرها المادية والبشرية من أجل تحسين الجودة، بالإضافة إلى تحمل الدوائر الضريبية مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق التحسين المستمر من قبل العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

## مناقشة أسئلة الدراسة

### مناقشة سؤال الدراسة الأول

**أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.**

تبين من نتائج تحليل الفرضية الأولى أنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، ويدلل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموظفين، ويتأتى ذلك من خلال القيادة الإدارية الإستراتيجية في الدوائر الضريبية والتي تضع الجودة الشاملة هدفا لها وضمن رؤيتها، وتعمل على تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بطرق إبداعية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية الكادر البشري وإشراكه وتعزيز العمل الجماعي وتشجيعه وتنمية روح المبادرة لديهم، ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي تقدمها بما يؤدي إلى تحقيق النجاحات على مستوى المجتمع بما ينعكس على الموظفين وارتفاع وتحسن مستوى أدائهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) في ارتفاع درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتختلف مع هذه الدراسات فيما يخص تطبيقها في قطاعات مختلفة وهي قطاع الدوائر الضريبية. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى حالة الاستقرار الإداري التي تعيشها الدوائر الضريبية والتي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وجود القيادة القادرة على توجيه العاملين بما فيه مصلحة الدائرة وتحقيق أهدافها.

## مناقشة سؤال الدراسة الثاني

أثر القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبية الدخل في فلسطين.

تبين من نتائج تحليل الفرضية الثانية أنه يوجد أثر للقيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبية الدخل في فلسطين، فالقيادة في الدوائر الضريبية تعتبر الموجه الرئيسي حيث تتطلب إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين في الدوائر الضريبية الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول الدوائر الضريبية من خلالها تحسين الأداء الوظيفي، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية في الدوائر الضريبية حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها. كما تقدر الإدارة الانجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق القيادة والرؤية السليمة أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

## مناقشة سؤال الدراسة الثالث

أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبية الدخل في فلسطين.

تبين من نتائج تحليل الفرضية الثالثة أن هناك دور للمشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبية الدخل في فلسطين، فيعتمد نجاح دوائر ضريبية الدخل في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه الدوائر، كما



أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية، ويجذب بالدوائر الضريبية الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو المطرد من خلال التدريب على رأس العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة، كما يتم تقوية العلاقة لإدارة الموارد البشرية ومواءمتها مع خطط الأعمال وعمليات التغيير الإستراتيجية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق المشاركة والمبادرة من العاملين أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

#### مناقشة سؤال الدراسة الرابع

**أثر التحسين المستمر في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.**

تبين من خلال تحليل الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر للتحسين المستمر في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وهذا يدل على الاهتمام الكبير من قبل الدوائر الضريبية بعمليات التحسين المستمر لخدماتها وأداء موظفيها وتطويره للحفاظ على مكانتها العلمية والتنافسية في المجتمع المحلي مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على العاملين ويؤدي لتحسين أدائهم الوظيفي.

ويدلل ذلك على حالة الاستقرار الإداري التي تعيشها الدوائر الضريبية الفلسطينية والتي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القيادة القادرة على توجيه العاملين بما فيه مصلحة الدائرة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق التحسين المستمر من قبل العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

## مناقشة سؤال الدراسة الخامس

أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

تبين من خلال تحليل الفرضية الخامسة أنه يوجد أثر لتطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، يدلل على أن تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بمدخلاته المادية والبشرية بطريقة صحيحة والعمليات التي تصاحبه وصولاً إلى المخرجات وهي المحصلة النهائية سيؤدي حتماً إلى رضا الموظفين عن النظام وبالتالي ارتفاع وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي.

وإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة الدائرة الضريبية باتجاه مهام وأهداف موحدة، فالنظام في إدارة الجودة الشاملة يكون مشتقاً من رؤية الدائرة الضريبية ورسالتها بوصفها عملية مهيكلية لتعريف رسالة الدائرة وأهدافها وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق تلك الأهداف.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عودة، 2017) ودراسة (المعمر، 2014) ودراسة (بني عودة وآخرون، 2012) ودراسة (Hassan et al, 2013) في ارتفاع درجة تطبيق التحسين المستمر من قبل العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

### التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة وتفسيرها فقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات وهي كما

يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي بل ركزت على الأبعاد الخمسة التي ترتبط وتتأثر بالأداء الوظيفي بشكل مباشر.

2. حث الإدارة العليا في الدوائر الضريبية على توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله، فهذا أدعى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.
3. العمل على تفعيل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتي ينعكس أثرها على الأداء الوظيفي.
4. تشكيل لجنة متخصصة لصياغة الأنظمة واللوائح التي تساعد في تطبيق الجودة الشاملة وتحسن الأداء باستمرار.
5. العمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة لجميع الموظفين في الدوائر الضريبية وتوعيتهم بأهميتها في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية لهم.
6. العمل على إنشاء قسم خاص في وزارة المالية لمراقبة تطبيق الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية.
7. الاهتمام أكثر بالموظفين من حيث توفير المستلزمات اللازمة لتقديم الأداء الأفضل وذلك عن طريق توفير جو مناسب للعمل، والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف في الدوائر الضريبية.
8. التركيز على الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد نقاط القوة وضعف وتصحيح الانحرافات وصولاً لتطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي.

#### محددات وقيود الدراسة

على الرغم من المساهمات العديدة لهذه الدراسة فيما يتعلق بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، فإن الدراسة الحالية لديها بعض المعوقات والمحددات التي يجب الإبلاغ عنها لصالح الأبحاث المستقبلية. وبالتالي، فإن هذه

الدراسة لديها عدد من المحددات التي يجب أن تحسب؛ لذلك، يجب توخي الحذر في تفسير وتعميم نتائج هذه الدراسة في سياقات أخرى.

يتعلق الحد الأول من هذه الدراسة بالسياق الذي تم فيه إجراء هذه الدراسة، حيث بحثت هذه الدراسة فقط دوائر ضريبية الدخل في الضفة الغربية الفلسطينية ولم يتم تناول قطاع غزة بالبحث والدراسة. والحد الثاني أنه من الممكن أن تختلف الدوائر الضريبية الأخرى كضريبة القيمة المضافة أو الجمارك وغيرها عن نظيرتها ضريبة الدخل. قد يكون هذا بسبب طبيعة العمل في هذه الدوائر، أو الهياكل الإدارية، القيود القانونية والتنظيمية التي قد تختلف من دائرة لأخرى. وهذه الاختلافات المحتملة قد تقيد تعميم النتائج خارج سياق دائرة ضريبة الدخل الفلسطينية.

### توصيات للأبحاث المستقبلية

استنادًا إلى القيود والمحددات المذكورة أعلاه، فإن هذا القسم يقدم التوصيات والمقترحات الخاصة بالبحوث المستقبلية. ولذلك فإن التوصية الأولى هي حول متغيرات الدراسة، في حين تم اعتماد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، فإن عددًا من العوامل الأخرى لم يتم تضمينها في إطار البحث لهذه الدراسة (على سبيل المثال، اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا، التركيز على المكلف)، والتي يوصي الباحث أن يتم تبنيها في الأبحاث المستقبلية. والتوصية الثانية أن تشمل الدراسة الدوائر الضريبية بأكملها كضريبة القيمة المضافة والأملاك وضريبة الجمارك.

### الخاتمة

تساهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على مستوى الجودة الشاملة وذلك في محاولة لمساعدة الدوائر الضريبية الفلسطينية لتطوير أدائها وأداء موظفيها. في الواقع، تفتح هذه الدراسة طريقًا من الأمل لتوسيع نطاق البحوث المالية والإدارية في فلسطين وتبحث لمساعدة المنظمات لتحسين أدائها وضمان استمراريتها رغم ما تواجهه من صعوبات.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو زيادة، زكي (2012). *إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد(1)، عمان، الأردن.*

بحر، يوسف (2010). *المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، بحث منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*

بدر، بشار، والمدهون، محمد (2017). *أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مجلة IUGJEBS، المجلد (25)، العدد(4)، غزة، فلسطين.*

بركات، منال (2007). *واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*

البلداوي، عبد الحميد، وآخرون (2006). *إدارة الجودة الشاملة والمعوالية (الموثوقية)، مكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.*

بني مصطفى، سهيل وآخرون (2012). *إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (28)، العدد(2)، السعودية.*

بوكميش، لعل (2011). *إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*

التميمي، إيباد (2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.

التميمي، وفاء، وعيسى، سيد (2013). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (11)، العدد(1)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

جودة، محفوظ (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مكتبة دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

خلف، فليج (2009). المالية العامة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خوام، حبيب (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: شبكة الجزيرة الفضائية، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، القاهرة، مصر.

درة، عبد الباري (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

زيدان، سلمان (2009). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السامرائي، مهدي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السوسي، عادل، وقريصة، مصطفى (2017). دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة"، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، المجلد(1)، العدد(2)، الجزائر.

الشعار، قاسم، والنجار، فايز (2015). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن*، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (2)، عمان، الأردن.

الشلبي، فراس، وآخرون (2011). *علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية*، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد (1)، العدد (11)، عمان، الأردن.

العاجز، سناء (2008). *مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العالم، فتحي (2010). *نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عايش، شادي (2008). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية عمى المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد العال، حازم (2007). *مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الكريم، عبد اللاوي (2017). *نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية في القانون الجزائري*، مجلة فضاء القانون العام، المجلد (1)، العدد (1)، الجزائر.

علي، عاصم، ومرسي، نبيل، (2010) *تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات*، مجلة الباحث، المجلد (1)، عدد (7)، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ماليزيا.

عودة، قصير، (2017). *دائرة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية*  
بمؤسستي بوهران و (SIMAP)، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد (1)،  
العدد (31)، جامعة وهران، الجزائر.

القتامي، عزيز (2013). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم*  
بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيه، بحث غير منشور،  
جامعة أم القرى، السعودية.

الكميشي، لطيفة (2013). *المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة*، *مجلة الأكاديمية*  
*للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (1)، العدد (5)، طرابلس، ليبيا.

لبراو، قدور (2015). *دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة*  
*الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي*، *مجلة جامعة الشهيد*  
*حمه لخضر بالوادي*، المجلد (1)، العدد (1)، الجزائر.

المدهون، محمد (2009). *أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية*  
*الأجنبية العاملة في قطاع غزة*، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مرزوقة، هاني (2014) *أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء*  
*العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق  
الأوسط، عمان، الأردن.

المعمر، وسام (2014). *علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية*  
- *قطاع غزة*، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مهنا، محمد (2013). *إشكالية تفسير القوانين الضريبية في فلسطين*، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.



نجم، نجم، (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نشرة وزارة المالية الفلسطينية (2017). الإدارة الضريبية وواقعها، منشورات وزارة المالية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Fapohunda, T.(2012). ***"Correlates of total quality management and employee performance: An empirical study of a manufacturing company in Nigeria"***. International journal of academic research in business and social sciences: 2(6): pp.1-13.

Hassan, M. ,Hassan, S., Shavkat, S. ,& Nawaz, M.(2013). ***"Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan"***. Pakistan journal of commerce and social sciences: 7(1): pp.1-18.

HUq, Ziaul and stolen, Justin |D.(2008): Total Quality Management contrasts in Manufacturing And service industries, [www.emeraldinsight.com/insight/viewcontentItem.do?contentType=Article & Hd Action =840337&gType=sub & history =false](http://www.emeraldinsight.com/insight/viewcontentItem.do?contentType=Article & Hd Action =840337&gType=sub & history =false)

Karahan, M. & Tetik, N.(2012). ***"The determination of the effect level on employee performance of TQM practices with artificial neural networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey"***.International journal of business and social science: 3(7):,pp.133-142.

Salajegheh, S. ,Pourrashidi, R. & Yazdani, A.(2013)."*The relationship between total quality management (TQM) and organizational performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant)*". **Interdisciplinary journal of contemporary research in business:** 5(4): pp.478-489.

Tari, Juan Jose, (2005), *Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182, 194.

## الملاحق

## ملحق (1)

### قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الصفة
1	د. سهير إبراهيم عبد الكريم الشوملي	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	د. منال مازن ناصر الشرباتي	محاضرة في جامعة فلسطين التقنية خضوري
3	د. فادي محمد سليم شروف	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د. معن علي احمد الخطيب	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
5	د. جمال رفيق يوسف قشوع	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
6	د. محمود مصطفى محمود الأعرج	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
7	أ. محمد فتحي توفيق مهنا	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري

## ملحق (2)

### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

تحية طيبة وبعد:

أرجو التكرم بالإجابة عن هذه الاستبانة والتي تهدف إلى قياس " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين " - ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المنازعات الضريبية. وجدير بالذكر أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعرض بوصفها أرقاماً إجمالية فقط. ومساهمتم في الإجابة عن هذه الإستبانة تشكل دعماً لطلبة العلم والبحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: هادي حطاب

ضع إشارة X أمام كل فقرة من الأسئلة الشخصية التالية:

**1. المؤهل العلمي**

( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

**2. عدد سنوات الخبرة**

( ) 5 سنوات فأقل ( ) من 6 الى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

**3. المسمى الوظيفي**

( ) مدير دائرة ( ) موظف دائرة ( ) مأمور تقدير

**المحافظة**

( ) رام الله والبيرة ( ) بيت لحم ( ) الخليل

( ) نابلس ( ) جنين ( ) سلفيت

( ) طولكرم ( ) ابو ديس ( ) قلقيلية

( ) أريحا ( ) طوباس ( ) دورا

( ) الرام

القسم الأول: وضع إشارة (X) مقابل المربع الذي تراه مناسباً للحالة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: مجال القيادة والرؤية السليمة</b>						
1	توجد لدى الإدارة خطة واضحة ومحددة الأهداف في الجودة الشاملة.					
2	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفع المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.					
3	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.					
4	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون الخدمات المقدمة مميزة وذات جودة عالية.					
5	تتخذ الإدارة الجودة فلسفةً في تسيير أعمالها .					
6	تتظر الإدارة للجودة الشاملة بوصفها إستراتيجية .					
7	تقدر الإدارة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
8	تواكب الإدارة عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة لتحسين الجودة.					
9	تهتم الإدارة بتوفير نظام تحفيز مستمر ؛ لتحقيق الجودة الشاملة.					
10	تشجع الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل لتطوير الجودة الإدارية.					
11	تعمل الإدارة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.					
<b>ثانياً: مجال المشاركة والمبادرة من العاملين</b>						
12	يسهم الموظفون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة الشاملة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يشترك الموظفون في حل المشكلات من خلال جهد شامل لتحسين الجودة.	13
					تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة الشاملة.	14
					يتم مناقشة المشكلات المختلفة التي تواجه الدوائر الضريبية لتفاديها.	15
					يساعد تطبيق الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات المناسبة .	16
					تتناقش وجهات النظر المختلفة بين الموظفين لتحسين تطبيق الجودة الشاملة.	17
					تشجع الإدارة العمل الجماعي في الدوائر الضريبية ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	18
					تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين بمستوياتهم كافة في عمليات تحسين جودة أداء العمل.	19
					تشكل فرق لتطبيق الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية في جميع المحافظات.	20
					يشترك العاملون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تهتم بالأداء الوظيفي في الدوائر الضريبية.	21
<b>ثالثاً: مجال (اللوائح والقوانين) النظام:</b>						
					النظم واللوائح سريعة الاستجابة للمتغيرات الإدارية عند تطبيق الجودة الشاملة.	22
					تشرع الدوائر الضريبية لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	23



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تحد التشريعات واللوائح في الدوائر الضريبية من البيروقراطية الإدارية (حكم المكاتب) التي تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	24
					تحدد لوائح الدوائر الضريبية المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	25
					يوجد في الدوائر الضريبية قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	26
					يوجد قسم خاص لتوكيد الجودة في الهيكل التنظيمي للدوائر الضريبية ومراقبتها.	27
					هناك تعليمات خاصة بشأن الإجراءات الخاصة بعمل موظفي الدوائر الضريبية.	28
					يلتزم موظفو الدوائر الضريبية بالتسلسل الوظيفي في أداء وظائفهم.	29
					النظام الخاص بالدوائر الضريبية سهل الاتصال والتواصل بين جميع الوظائف المختلفة	30
					يتم إلغاء الأعمال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمات المقدمة للمكلفين.	31
<b>رابعاً: مجال التحسين المستمر:</b>						
					تسعى الدوائر الضريبية إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها للمكلفين.	32
					تحرص الإدارة على تدريب موظفيها لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة.	33
					تستثمر الدوائر الضريبية مصادرها المادية والبشرية من أجل تحسين الجودة.	34

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					ثمة برامج لتيسير الإجراءات وتسهيلها من أجل تحقيق وتحسين الجودة.	35
					تتحمل الدوائر الضريبية مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها.	36
					ترى الإدارة أن التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة.	37
					تتشر الدوائر الضريبية تقارير دورية عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة خدماتها.	38
					تعتمد الدوائر الضريبية سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة.	39
					تتميز الدوائر الضريبية بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية.	40
					تحرص الدوائر الضريبية على تبادل المعلومات في المشكلات والموارد المجتمعية مع الدوائر الضريبية الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها.	41

القسم الثاني: الرجاء إبداء وجهة نظرکم بما يخص الأداء الوظيفي من خلال اختيار الإجابة الملائمة أما كل عبارة من العبارات الآتية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة.	42
					يلتزم الموظفون بتعليمات مدراءهم المباشرين وتوجيهاتهم .	43
					يحقق الموظفون الأهداف المطلوب إنجازها.	44
					يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.	45
					ينجز الموظفون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	46
					تساهم الثقافة الإدارية السائدة لدى الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي.	47
					يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	48
					يستطيع الموظفون العمل بوصفهم فرقاً متكاملة .	49
					تسعى الدوائر الضريبية إلى تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة للتحسين المستمر في الأداء.	50
					تتوفر لدى الموظفين الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم .	51

شاكرين لكم حسن تعاونكم

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Impact of the Application of Total Quality  
Management on the Performance of the Staff  
of Income Tax Departments in Palestine**

**By  
Hade Emad Hani Hattab**

**Supervisor  
Dr. Moaz Asmar  
Dr. Mufid al-Zaher**

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

**2019**

**The Impact of the Application of Total Quality Management on the Performance of the Staff of Income Tax Departments in Palestine**

**By**

**Hade Emad Hani Hattab**

**Supervisor**

**Dr. Moaz Asmar**

**Dr. Mufid al-Zaher**

**Abstract**

This study aimed to identify the impact of the implementation of the principles of comprehensive quality management on the improvement of the performance of the staff of income tax departments in Palestine. The study sought to achieve several objectives, including: determining the impact of leadership and sound vision, impact of participation and initiative by employees, impact of continuous improvement, impact of the application of the concept of the system in improving the performance of employees of income tax departments in Palestine.

The most important results of the study are: First, there is a strong relationship between TQM and the performance of the staff working in the tax departments. This is achieved through the application of elements of the overall quality (leadership and vision sound, participation and initiative of employees, regulations and laws). Second, there is a strong positive relationship between leadership and sound vision, participation and initiative of employees, regulations and laws (system), (continuous improvement) and the performance of employees in the tax services.

The most important recommendations of the study are: First, the importance of applying the elements and dimensions of TQM and focusing

on the most important dimensions and impact on the job performance. This study did not focus on all dimensions of the overall quality to achieve the required level of functional performance, but it focused on the five dimensions that are linked and influenced by job performance .Second, to urge senior management in the tax community to explain the importance of applying TQM to the performance for all employees from the top of the ladder to the bottom that has led to rise the higher performance level.