



The application of the dimensions of TQM and its impact in enhancing the satisfaction of the taxpayers - applied study in the General commission for Taxes

م. علي عبدالعظيم باقر
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

يرتكز مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى احد المفاهيم التي تمزج بين الوسائل الادارية والاعمال الابتكارية، إذ يهدف البحث الى بيان ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا المكلفين عبر استطلاع اراء عينة من المسؤولين في الهيئة العامة للضرائب وبعدد (٥٠) مسؤولاً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) في ايجاد أهم المركبات والعوامل الرئيسية في اسلوب التحليل العاملي. اما مشكلة البحث فتمثلت بعدم تطبيق الهيئة العامة للضرائب للمداخل والممارسات الحديثة في العمل الاداري وكان من نتائجها وجود بعض التعقيدات التي تصاحب عملية التحاسب الضريبي والتي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المكلف والادارة الضريبية فضلاً عن شعور المكلف بعدم الرضا، ولايجاد الحلول الملائمة للمشكلة قدم الباحث فرضية مفادها بوجود تأثير معنوي لعوامل ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة في رضا المكلفين ، وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها : ان تلبية حاجات ورغبات المكلفين من المحفزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وتتوفر لدى الهيئة العامة للضرائب القناعة الكاملة بضرورة تطبيقها.

Abstract

The concept of TQM is based on one of the concepts that combine administrative and innovative methods. The aim of the research is to demonstrate the dimensions of TQM in enhancing the satisfaction of the taxpayers through a survey of a sample of officials in the General Authority for Taxation and 50 officials. In the collection of data and information, and the results were analyzed using the SPSS program to find the most important compounds and factors in he method of analysis.

The research problem was represented by the non-application of the General Authority for Taxation to the entrances and modern practices in the administrative work. The results of some of the complications that accompany the tax accounting process, which affect the nature of the relationship between the taxpayer and tax administration as well as the taxpayer's feeling of dissatisfaction, With a significant effect of factors and variables of total quality management in the satisfaction of taxpayers, and the researcher reached a set of conclusions was the most important: To meet the needs and desires of the taxpayers to implement the TQM and is available to the General Authority for Taxation Cannery The need for full Application of Total Quality Management.

المقدمة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة والمهارات الفنية ذات التخصص الدقيق. وان نجاح تطبيقها يتطلب التزاماً كاملاً من كل افراد المؤسسة بالعمل كفريق واحد لتحسين مستوى الاداء والجودة للخدمة المقدمة، فاذا كانت ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية حديثة ظهرت بالاساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير اداء

المؤسسات الساعية الى تحقيق الربح فان المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة اكدوا إمكانية تطبيقها في المؤسسات الخدمية التي لا تهدف الى تحقيق الربح ايضاً. وعليه فقد جاء هذا البحث لبيان قيام الهيئة العامة للضرائب لاستثمار الوقت للعمل على تطبيقها والوصول الى تحقيق التميز في تقديم الخدمات للمكلفين. وعليه فقد تم تصميم هيكلية البحث من اربعة اجزاء الأول خصص لمنهجية البحث ،اما الثاني فقد اختص بالجانب النظري ، فيما استعرض الثالث الجانب العملي. واخيرا الاستنتاجات والتوصيات في الجزء الرابع من البحث.

١. منهجية البحث

١.١. مشكلة البحث

يعد تطبيق المداخل والممارسات الحديثة في العمل الاداري ومنها ادارة الجودة الشاملة الدور الكبير في نجاح المؤسسات وتحسين ادائها ، لكونها تعتمد على تحقيق رضا الزبون بشكل اساسي بما تقدمه من منتجات وخدمات، وقد تلمس الباحث من خلال الزيارات الميدانية للهيئة العامة للضرائب بعدم تطبيق تلك المداخل الحديثة وكان من نتائجها وجود بعض التعقيدات التي تصاحب عملية التحاسب الضريبي والتي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المكلف والادارة الضريبية، فضلاً عن شعور المكلف بعدم الرضا ، وعليه يمكن تأشير مشكلة البحث من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

أ. ماهو مستوى تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في الهيئة المبحوثة .

ب. ما مستوى رضا المكلفين في الهيئة المبحوثة.

ت. ما تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا المكلفين في الهيئة المبحوثة.

١.٢. أهداف البحث

أ. تحديد مستوى الاهتمام تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة ، بما يعزز رضا المكلفين من خلال استطلاع اراء

عينة من المسؤولين في الهيئة المبحوثة

ب. بيان مدى تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا المكلفين في الهيئة المبحوثة.

١.٣. أهمية البحث

يمكن تحديد اهمية البحث بالاتي:

أ. بناء اطر معرفية لموضوعي ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون من خلال طروحات وافكار الباحثين المختصين في هذا المجال.

ب. تنبثق أهمية البحث من أهمية المجال الذي تم اجراء الدراسة فيه ، اذ ان الهيئة العامة للضرائب تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد.

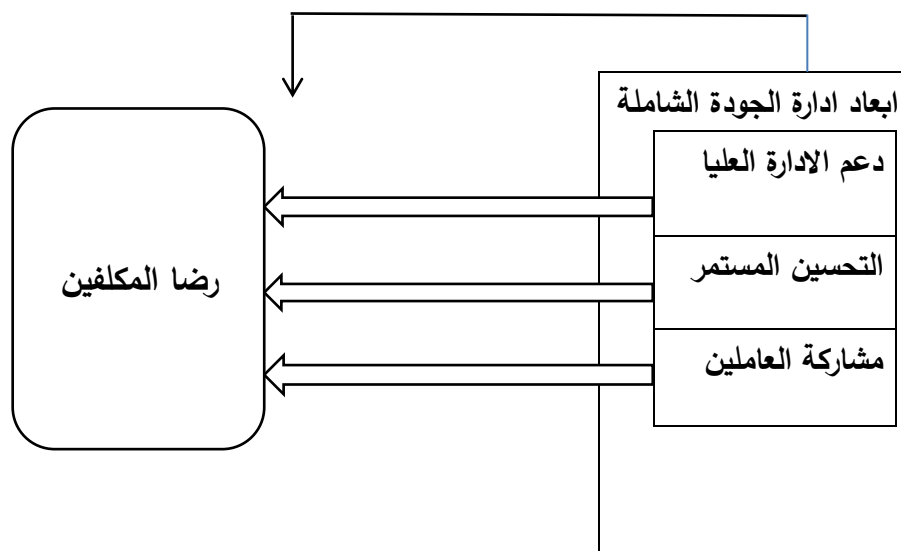
ت. تقديم النتائج والتوصيات التي سيتوصل اليها البحث للاستفادة منها في اجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تعمل بهذا المجال.

١. ٤. فرضية البحث

تتمثل فرضية البحث بوجود تأثير معنوي لعوامل ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة في رضا المكلفين. وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- أ. يوجد تأثير معنوي لعوامل ومتغيرات دعم الادارة العليا في رضا المكلفين.
- ب. يوجد تأثير معنوي لعوامل ومتغيرات مشاركة العاملين في رضا المكلفين.
- ت. يوجد تأثير معنوي لعوامل ومتغيرات التحسين المستمر في رضا المكلفين.

١. ٥. المخطط الفرضي للبحث



١. ٦. منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الوصفي الذي يستند على اساس استطلاع اراء العينة المبحوثة، ثم تحليل وتفسير البيانات لغرض استخلاص النتائج منها.

١. ٧. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: الهيئة العامة للضرائب في بغداد.
- ب. الحدود البشرية : وتشمل عينة من المسؤولين في الهيئة وعددهم (٥٠) مسؤولاً من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب

١. ٨. موقع اجراء البحث ومسوغات الاختيار

وقع اختيار الباحث على الهيئة العامة للضرائب لكونها تعد المؤسسة العليا للادارة الضريبية في العراق واحدى مؤسسات الدولة ذات الصلة المباشرة بالكثير من ابناء المجتمع العراقي ، فضلاً عن شركات ومواطنين من جنسيات مختلفة.

٩. ١. وسائل جمع البيانات والمعلومات

أ. الكتب العربية والاجنبية والرسائل والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب. المقابلات والملاحظات المباشرة.

ت. الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية في جمع معلومات هذا البحث التي احتوت على مجالين رئيسيين الأول: ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (٣) ابعاد هي (دعم الادارة العليا ، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين) وشملت على (١٥) فقرة اما المجال الثاني: فهو رضا المكلفين والذي شمل على (٨) فقرات فاصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تضم (٢٣) فقرة وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

١٠. ١. اختبار صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المذكورين ادناه (*) لابداء ارائهم حول فقرات الاستبانة وقد تم تعديلها وفقاً لذلك.

١١. ١. الاساليب الاحصائية المستخدمة

التحليل العاملي (المركبات الرئيسية) وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS للحصول على النتائج والتحليل.

٢. الجانب النظري

٢ . ١ . مفهوم الجودة

الجودة في اللغة تعني الاجادة أي اتى الجيد من قولٍ أو فعلٍ ، واجاد بالشيء: صيره جيداً والجيد نقض الرديء وجاد الشيء جودة يعني صار جيداً، وباللاتينية تعرف كلمة جودة بانها كلمة مشتقة من (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، اما كلمة جودة من أصل اللغة تعود الى (النوع) أخص من الجنس وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه المميزات فأنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها.

حيث عرفت الجودة على انها : مجموعة من الخصائص والصفات الاجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون واشباع حاجاته ورغباته. (الموسوي ٢٠٠٣ : ٤٠)
وعرف (1 : 2004: Bester field) الجودة بانها التفكير بمنتج أو خدمة ممتازة يلبي توقعات الزبون ويفوقها وهذه التوقعات تكون مبنية على اساس الغرض من الاستخدام.

(*) محكمي الاستبانة

١. أ.د. بيداء ستار لفته/ استراتيجية ونظم معلومات / مركز بحوث السوق وحماية المستهلك/جامعة بغداد

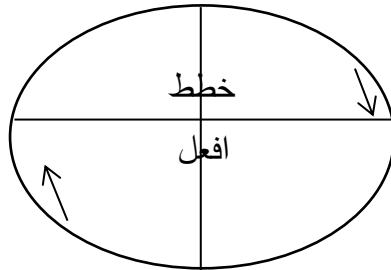
٢. أ.م.د. علي محمد ثجيل / محاسبة/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

٣. أ.م.د. تهاني مهدي عباس/ احصاء تطبيقي/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

٢,٢. مبادئ نظام الجودة

تم تحديد المبادئ الاساسية لنظام الجودة الذي يمكن ان تستخدمه الادارة العليا لغرض قيادة المنظمة نحو اداء أفضل وكالاتي: (AQTS:2008:14)

- أ. التركيز على الزبون (المكلف): تعتمد المنظمة على زبائنها ولذا فانه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات الزبون.
- ب. القيادة: توطد القيادة وحدة الهدف وتوجه المنظمة ولهذا فانه يجب عليها خلق الظروف المحيطة الداخلية بالمنظمة ليصبح العاملون على دراية تامة بالاهداف لتحقيقها مع المحافظة على هذه الظروف.
- ت. مشاركة العاملين : العاملون في المنظمة على جميع المستويات هم القوة المحركة لها ومشاركتهم الفعالة تؤدي الى تفجير ابداعاتهم وخبراتهم وتوجيهها لفائدة المنظمة.
- ث. منهج العملية: يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر ، عندما يتم ادارة الانشطة والموارد اللازمة لها بمنهاج العملية. ويمكن توضيح نموذج جودة لتحسين العملية كما في الشكل (١) الذي يبين عجلة (خطط_ نفذ_ افحص_ افعل) والتي تنسب الى ادوارد ديمينج خبير الجودة المشهور الذي صرح بان هذا المفهوم ،اذ يتطلب القيام بتخطيط مفصل ودقيق وشامل من اجل تحقيق هدف معلن (منتج /خدمة/مشروع) وبعد ذلك يجب تنفيذ كل الانشطة أو العمل حسب التخطيط المنجز. يجب ان يكون هنالك ترتيبات لفحص ومراقبة المنتج أو الانشطة خلال المراحل المختلفة، والنواقص الناتجة أو المشاكل التي يجب معالجتها بأخذ الفعل التصحيحي المناسب.



شكل رقم (١) نموذج تحسين العملية (خطط_ نفذ _ افحص_ افعل)

(المواصفة الدولية 2008: ISO 9001)

- ج. منهج النظام في الادارة: تحديد وتفهم وادارة مجموعة عمليات ذات علاقة ،كنظام يؤدي الى فاعلية وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ح. التحسين المستمر: يجب ان يكون التحسين المستمر للاداء الكلي للمنظمة هدف ثابت من أهدافها.
- خ. منهج الواقعية في صنع القرار: يجب ان تستند القرارات الفعالة الى تحليل البيانات والمعلومات.

٢. ٣. ادارة الجودة الشاملة

يعد نظام ادارة الجودة الشاملة أحد الأنظمة الادارية الحديثة ، اذ يستهدف كل فرد داخل المنظمة ويسعى الى تطوير العمليات بمرونة واستجابة سريعة كونها تستند على نظام قائم على التحسين المستمر للاداء على جميع المستويات العلمية والادارية لكل المجالات الوظيفية للمنظمة باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة . وقد تعددت رؤى الباحثين في ماهية ادارة الجودة الشاملة فمنهم من قسمها الى ثلاث كلمات:

- ادارة (Management) : تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين مستمر للجودة.

- الجودة (Quality) : تعني تحقيق رغبات ومتطلبات زبائن المؤسسة بل وتجاوزها لما يتوقعه وهي تلاقي العيوب منذ المراحل الاولى للعملية بما يرضيه.

- الشاملة (Total) : تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر عمل المنظمة بدءاً من حاجات الزبائن وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة (الترتوري وجويحان : ٢٠٠٩ : ٢٩-٣٠).

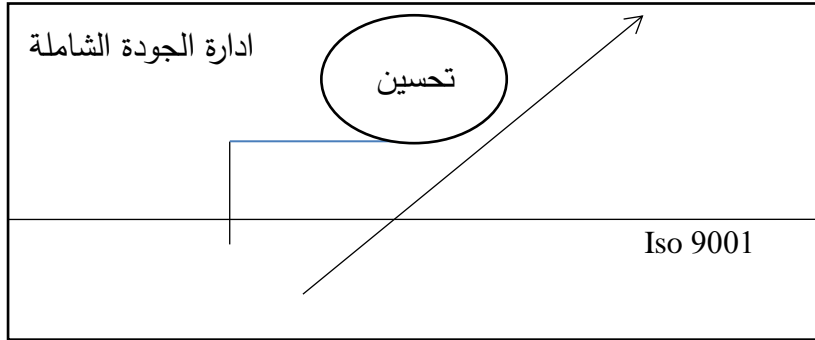
ان الظهور الحقيقي لنظام ادارة الجودة كان في ثمانينيات القرن العشرين ، إذ تضمن هذا النظام جودة العمليات فضلاً عن جودة المنتج ، وركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم كذلك التركيز على الزبائن ومشاركة المجهزين (Slack, 2004 : 65).

ويرى البعض انه من الصعب تحديد مفهوم شامل لادارة الجودة الشاملة، إذ طرحت تعاريف كثيرة يعكس كل منها رؤية صاحبه ومع ذلك قدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الامريكية تعريفاً لادارة الجودة الشاملة يشير الى انها (منهج تطبيقي شامل يهدف لتلبية حاجات وتوقعات الزبون باستخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المنظمة). ويرى معهد المقاييس البريطاني بأنها: فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات الزبون وتحقيق اهداف المؤسسة باستخدام أكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (الدعمي ومحسن : ٢٠١٢ : ٣٩). اما معهد الجودة الفيدرالي الامريكي فقد عرفها بانها اداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقويم الزبون في معرفة مدى تحسن الاداء (Owen, 2002 : 2).

ويرى الباحث ان كلمة (الزبون) الواردة في التعاريف اعلاه يمكن ان تنطبق على (المكلف) بالنسبة لموضوع البحث والتي يشار فيها الى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للخدمة لمتطلبات المكلفين وبما لا يتعارض مع مصلحة الدولة وان السبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو ارضاء المكلفين من خلال تلبية متطلباتهم.

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بامكانية تعريف ادارة الجودة الشاملة بانها : عملية تفاعل جميع الافراد في المؤسسة للعمل بروح الفريق التعاوني لتطبيق منهج اداري معين طبقاً لمعايير محددة وبدافع مستمر للتحسين باستخدام افضل الطرق واقلها كلفة لتلبية احتياجات وتوقعات المكلفين وبما لا يتعارض مع مصلحة الدولة والمجتمع.

ويكاد يجمع رواد ادارة الجودة الشاملة ان الخطوة الصحيحة لبنائها يرتبط بوجود نظام لادارة الجودة قائم على اساس متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001، وبما يوفر قاعدة لبناء ثقافة تنظيمية معنية بالجودة والمناخ الملائم لتثبيت الحجر الاساس للبدء بتنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة، والشكل (٢) ادناه يوضح دور تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 في المنظمة للوصول الى ادارة الجودة الشاملة.



شكل (٢)

علاقة ايزو ٩٠٠١ بتنفيذ ادارة الجودة الشاملة (أحمد، ٢٠١٠، ٤٥)

٢. ٤. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تتمثل أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالآتي: (شرف وآخرون: ٢٠٠٧: ١٨٧)

١. التزام الادارة العليا واقتناعها باهمية مدخل ادارة الجودة الشاملة.
٢. وجود أهداف محددة وواضحة تسعى الادارة الى تحقيقها .
٣. توجه الاهداف باحتياجات الزبائن وبرغباتهم.
٤. ضرورة ان تكون المنظمة مبنية على اساس أحد نظم ضمان الجودة ومنها الايزو ٩٠٠١ الذي يقدم الاساس لبرنامج ادارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب رئيسية هي:
 - أ. التطبيق الفعال لمراقبة الجودة.
 - ب. توثيق الاجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر في جودة المنتج أو الخدمة.
 - ج. التوكيد الفعال لتوكيد الجودة .

٢. ٥. ادارة الجودة الشاملة في الوحدات الحكومية

تعد ادارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً وادارياً متكاملأ هدفه الاساسي هو ارضاء الزبون (الداخلي والخارجي) في المنظمة من خلال العمل على استراتيجيات تقوم على تمكين ومشاركة جميع العاملين وقياس الاداء والتحسين المستمر للعمليات.

يمكن قياس رضا الزبون عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة له من خلال ابعاد الجودة التي تتضمن العناصر الخاصة بالاداء (Performance) والمطابقة (conformance) والدقة (Accuracy) والموثوقية (Reliability) والسرعة في التسليم (Timeliness). يلاحظ ان هذه الابعاد المحددة لجودة الخدمات المقدمة للزبائن تكون قابلة

للقياس الكمي وبالتالي يمكن اخضاعها لعمليات التخطيط والمراقبة (التقييم والتحليل) والتحسين المستمر. ومن هنا تأتي مهمة ادارة الجودة الشاملة في ضبط ومراقبة هذه العمليات الاساسية من خلال استراتيجيات اساسها التركيز على الزبون والتحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين بهدف تقديم مستويات عليا من الجودة تمكن المنظمة من تحقيق رضا زبائنها وتحقيق التميز في الاداء. واذا كانت ادارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة ادارية حديثة قد نشأت بالاساس في الغرب بوصفها اسلوب عمل ووسيلة لتطوير اداء المنظمات الانتاجية الساعية الى الربح من خلال تقديم منتجات عالية الجودة تقي بمتطلبات ورغبات زبائنها، فان المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة من علماء الفكر الاداري أكدوا امكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والمؤسسات الحكومية والتي يمكن ان تندرج ضمنها الادارة الضريبية. ان ادارة الجودة الشاملة في الادارة الضريبية تعني ذلك المنهج الاداري المتكامل الذي يشمل العناصر الاساسية لادارة الجودة التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل الانظمة والقوانين المعمول بها بقصد تحقيق الاهداف الرئيسية للضريبة في تحقيق مصالح (الدولة، المجتمع، المكلف) وإرضاء جمهور المكلفين من خلال التحسين المستمر للعمليات والاجراءات المتبعة. (عشوني: ٢٠١٠: ٣٣٤-٣٣٥). وقد شكل الاهتمام المتزايد بجودة خدمات القطاع الحكومي حافزاً كبيراً للإصلاح الاداري والاقتصادي في الكثير من دول العالم، وبما ان الجهاز الحكومي يتضمن العديد من الوزارات والوحدات التي تقوم بتقديم السلع والخدمات للمواطنين الذين هم بمثابة الزبائن للمؤسسات الحكومية وهؤلاء الزبائن ينتظرون تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات وباعلى كفاءة وجودة لذا يتطلب تنفيذ مجموعة من النقاط وهي كالآتي: (الخفاجي: ٢٠١٢: ٣٧)

أ. تحديد الفئة المستهدفة وتحديد حاجاتها ورغباتها وتوقعاتها.

ب. اعادة تصميم ورسم سياسات وطرائق اداء الوحدات الحكومية على نحو يمكن من تلبية تلك الحاجات والرغبات والتوقعات.

ت. تحديد الوسائل والاساليب التقنية الحديثة التي يتم استخدامها من قبل العاملين لتقديم المنتجات والخدمات للمواطنين.

ث. وضع خطة تدريب تتضمن تدريب جميع العاملين على استخدام الوسائل والاساليب التقنية الحديثة التي تم اعتمادها، وتعريفهم بالمنهج الاداري الجديد وجعل رضا الزبائن همهم الأول والاخير.

ج. اتباع سياسة تفويض السلطات والصلاحيات اللامركزية في العمل لغرض تسهيل تقديم المنتجات للمواطنين بدرجة عالية من الجودة والمرونة.

ح. التعرف على اراء وملاحظات وشكاوى الزبائن وادخال التحسينات المستمرة على الاداء لتحقيق درجة عالية من الرضا من خلال استطلاعات الرأي.

خ. قيام الادارة الحكومية بتقديم الحوافز والمكافآت للوحدات والعاملين المتميزين لتشجيعهم على رفع الجودة.

٢. ٦. أهمية ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

اعتمدت الكثير من المؤسسات الحكومية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق اهدافها العامة مما زاد من فاعليتها وقدرتها في المنافسة . ويمكن تحديد العوامل التي ادت الى تصاعد أهمية ادارة الجودة الشاملة بالآتي: (الدعمي ومحسن: ٢٠١٢: ٤٠)

١. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تركز على تقديم افضل المنتجات والخدمات باقل كلفة ممكنة.
٢. انتقال التنافس من الصعيد المحلي الى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
٣. ضرورة اللجوء الى ابتكار اساليب وتقنيات ادارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
٤. ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق عدة نجاحات للادارة الضريبية منها:
 - أ. تقليص شكاوى الزبائن (المكلفين) وتخفيض تكاليف الجودة بما يساهم في تحقيق رضا الزبون.
 - ب. تقليل حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الادارية والانتاجية.
 - ج. تحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وآجال العمليات الانتاجية، مما يرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة.
 - د. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات الادارية وضمان المشاركة الفعالة لجميع الافراد في تحسين الاداء.

٢. ٧. مزايا ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

هنالك عدة مزايا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من أهمها: (نادر: ٢٠١٢: ٣٨٣ - ٣٨٤)

- أ. تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال قيام ادارة الجودة الشاملة بتقديم الخدمات/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون (المكلف) وبأقل التكاليف.

- ب. ابراز العمل الجماعي بشكل واضح في المؤسسة
- ت. رفع درجة رضا الزبائن (المكلفين)
- ث. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء .
- ج. التحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل.
- ح. تحقيق التواصل بين الادارة العليا وجميع العاملين في الادارة الضريبية.
- خ. تعزيز القناعة لدى الادارة العليا باتخاذ نتائج العمل ومخرجاته كمقياس لمدى التحسين والتطوير المتحققين.
- د. خلق نظام مؤسسي.

يجب ان يكون الهدف الرئيسي في القطاع الحكومي الاهتمام بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبأقل كلفة ممكنة خدمة للمواطنين الا ان هنالك معوقات عدة في مجال تطبيق ادارة الجودة في هذا القطاع وأهم هذه المعوقات : (الخفاجي: ٢٠١٢: ٣٨)

١. التغيير الدائم في القيادات الادارية العليا.
 ٢. عدم قناعة الادارة العليا بالتدريب.
 ٣. عدم مرونة القوانين والانظمة وعدم توافر انظمة معلومات كفوءة.
 ٤. صعوبة قياس وتقويم نتائج العمل.
 ٥. قلة الامكانيات المالية ونقص الكفاءات البشرية .
 ٦. عدم وجود المنافسة في القطاع العام.
 ٧. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.
 ٨. عدم تفعيل انظمة العقوبات والمسائلة في حالة التجاوزات.
 ٩. الافتقار الى وجود نظام حوافز جيد مما يؤدي الى ضعف الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
 ١٠. عدم التركيز على تشجيع الابداع والابتكار.
 ١١. صعوبة قياس مستوى اداء الخدمات الحكومية وانتاجيتها.
 ١٢. الاهتمام والتركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.
 ١٣. عدم توفر بيئة العمل الملائمة التي تشجع العاملين على زيادة الانتاج والعمل بقتان وإخلاص.
- ويمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال تطبيق فعال لنظام ادارة الجودة ووضع سياسة جودة معلنة تحقق الاهداف الخاصة بتطبيق هذا النظام.

٣. الجانب العملي

يعد المكلف الاساس الذي تبني عليه الهيئة العامة للضرائب ايراداتها واهدافها الاقتصادية ، وان نجاح المؤسسة بصورة عامة يكمن في قدرتها على ضمان قاعدة متينة من المكلفين الموالين اليها والعمل على تطوير علاقات طويلة الامد معهم ، إذ يعد رضا الزبون أحد معايير الاداء لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2008 . ولاشك فيه ان اصطلاح المكلف ينبع من التكليف والالتزام الذي يفرضه القانون الضريبي على الافراد المخاطبين باحكامه، وعليه فأن كل شخص ملزم بدفع الضريبة يعد مكلفاً. (عبدالغفور، ٢٠٠٨: ٢١)

وسيتم توضيح العلاقة من خلال وصف النتائج وتحليل بعدي البحث الرئيسية والمتمثلة بامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة كونه بعداً مستقلاً وعناصر رضا المكلفين في الهيئة العامة للضرائب ، وتحقيقاً لذلك تم استعمال تحليل العامل بهدف التوصل إلى تفسير منطقي الى تأثير الجودة الشاملة على رضا المكلف حيث تم استخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها على (٥٠) موظف من الهيئة العامة للضرائب وذلك لتحليل العلاقات المتبادلة بينها حيث يعتبر التحليل متعدد المتغيرات طريقة للقياس الكمي لتصنيف الظواهر العلمية وإبراز خصائصها وتحليل العلاقات المتبادلة بين الظواهر. وسيكون التقسيم كالآتي:

٣. ١. مجتمع البحث (الهيئة العامة للضرائب)

تأسست السلطة الضريبية في العراق عام ١٩٢٧م وبدأت بتنفيذ قانون ضريبة الدخل رقم (٥٢) لسنة ١٩٢٧، ثم الغي قانون رقم (٥٢) وحل محله القانون رقم (٣٦) لسنة ١٩٣٩ ، وعند إلغاءه حل محله القانون رقم

(٣٥) لسنة ١٩٥٦ . ثم الغي هو الآخر ليحل محله القانون رقم (٩٥) لسنة (١٩٥٩) واستقر تطبيقه على ضريبة الدخل لمدة طويلة ثم إلغى إذ اصدر قانون رقم (١١٣) لسنة ١٩٨٢ ولازال ساري المفعول على الرغم من خضوعه لتعديلات كثيرة في ضوء التطورات الجارية في العراق. إما بالنسبة للهيئة العامة للضرائب ، فإنها معروفة لدى الأفراد إذ إن عملها في بغداد والمحافظات كافة هو فرض الضرائب وتحصيلها سواء فيما يخص (دخل ، عقار ، عرصات) ووفقاً للقوانين المنظمة لها . في عام ١٩٨٢ تم دمج مديرية ضريبة الدخل العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة الدخل مع مديرية الواردات العامة والتي كانت تطبق قانون ضريبة العقار وسميت الهيئة العامة للضرائب (وزارة المالية ، قسم الإحصاء والأبحاث ، ٢٠٠٨) .

٣. ٢. التحليل العاملي

٣. ٢. ١. مفهوم التحليل العاملي

التحليل العاملي (Factor Analysis) عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية، التي تهدف الى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات (Data Redection) المتعلقة بظاهرة معينة. ويبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط حيث يحول مجموعة المتغيرات الى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالآخرى ارتباطاً عالياً، ويجري وضع توافق خطية للمتغيرات على اساس العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوفيق الافضل للمكونات الأساسية الاولى العامل الاول، كما يحدد التوفيق الافضل للمكونات الأساسية الثانية لتغير التباين غير المحسوب في العامل الاول يحدد العامل الثاني. ويمكن ان يكون هناك عامل ثالث ورابع وهكذا تستمر العملية، حتى تصبح جميع التباينات محسوبة، حيث يتم ايقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من العامل. من اهم شروط تطبيق التحليل العاملي التوزيع الطبيعي والخطية زيادة على عدم وجود قيم شاذة. هذه الشروط ينبغي توفرها قبل البدء بتطبيق التحليل العاملي.

٣. ٢. ٢. نموذج التحليل العاملي الخطي

إن هدف التحليل العاملي هو تمثيل المتغير X_j بدلالة عدد من العوامل ويعتبر النموذج الخطي ابسط نموذج رياضي لوصف المتغير بدلالة عدد من المتغيرات الأخرى.

يمثل النموذج العاملي لـ n من المتغيرات المشاهدة لعينة حجمها N على أساس دالة خطية لـ m من العوامل الفرضية حيث ($n > m$) و n من العوامل الخاصة بكل متغير والتي تتكون من جزئين هما الجزء الخاص بالمتغير الذي يشتمل على جزء من تباين ذلك المتغير، وخطأ القياس أي إن :

$$\underline{X} = \underline{\mu} + \underline{AF} + (\underline{E} + \underline{S})$$

ويمكن وضع النموذج بالصيغة الآتية

$$\underline{X} = \underline{\mu} + \underline{AF} + \underline{U}$$

إذ إن ...

\underline{X} : متجه عشوائي لـ n من المتغيرات

μ : متجه الأوساط

A : مصفوفة النموذج (تشبعات العوامل من المتغيرات) وهي ثابتة.

U : المتجه العشوائي لتباين المتغيرات

F : المتجه العشوائي من العوامل الفرضية

E : المتجه العشوائي لتباين الصدفة العشوائية

S : المتجه العشوائي للتباين الخاص للمتغيرات

ولكون موجهي متوسطات العوامل المشتركة والخاصة هما صفران تبعا لافتراض إن متجه أوساط المتغيرات

صفر (المتغيرات بالصيغة القياسية) أي إن :

$$E(X) = \mu = 0$$

$$F = 0$$

$$E \dots = \dots$$

$$U = 0$$

عليه يكون النموذج العاملي بالصيغة التالية :

$$X = AF + U$$

Principal Components Method ٣. ٢. ٣. طريقة المكونات الأساسية

يتم تحليل المركبات أو الوحدات الرئيسية لـ (p) من المتغيرات ذات (n) من المشاهدات، كما هو مبين

في الجدول (1). حيث ان المركبة الرئيسية عبارة عن تركيب خطي للمتغيرات (X_1, X_2, \dots, X_p) أي أن:

$$(1) \quad Z_1 = a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1p}X_p$$

ووفقا للشرط التالي :

$$(2) \quad a_{11}^2 + a_{12}^2 + \dots + a_{1p}^2 = 1$$

ويترتب على هذا الشرط ان يكون $Var(Z_1)$ هو أكبر ما يمكن

والمركبة الرئيسية الثانية هي:

$$(3) \quad Z_2 = a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2p}X_p$$

بحيث أن $Var(Z_2)$ يكون أكبر ما يمكن تحت الشرط أو القيد التالي .

$$(4) \quad a_{21}^2 + a_{22}^2 + \dots + a_{2p}^2 = 1$$

وهكذا تُعرف المركبات الرئيسية الأخرى بالاستمرار في الطريقة نفسها. يمكن أن توجد (P) مركبة رئيسية عند

وجود (P) من المتغيرات. (حسين وآخرون، ٢٠٠٢)

ويحتوي تحليل المركبات الرئيسية على إيجاد القيم المميزة (eigenvalues) لمصفوفة تباين العينة ، حيث أن

عناصر القطر (c_{ii}) هي تباين (X_i) وان (c_{ij}) هي تغاير (X_i) و (X_j) .

تباينات المركبات الرئيسية هي القيم المميزة للمصفوفة (C)، ويوجد (p) من التباينات قد يكون بعضها أصفاراً. ولا توجد قيم سالبة من بين عناصر مصفوفة التباين. لنفرض أن القيم المميزة عند ترتيبها كما يلي $(\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_p \geq 0)$ ، عندئذ (λ_i) تتأثر المركبة الرئيسية رقم (1) وهي:

$$(5) \quad Z_i = a_{i1}X_1 + a_{i2}X_2 + \dots + a_{ip}X_p$$

وعلى وجه الخصوص $\text{Var}(Z_i) = \lambda_i$ وتكون الثوابت $(a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{ip})$ عناصر منظرية للمتجه المميز (eigenvector) مرجحة بحيث إن:

$$(a_{i1}^2 + a_{i2}^2 + \dots + a_{ip}^2 = 1)$$

والخاصية المهمة للقيم المميزة هي أن مجموعها يساوي مجموع العناصر القطرية أو أثر (trace) المصفوفة (C)، أي أن:

$$(6) \quad \lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_p = c_{11} + c_{22} + \dots + c_{pp}$$

حيث أن (c_{ii}) تباين (X_i) ، وأن (λ_i) تباين (Z_i) ، وهذا يعني أن مجموع التباينات للمركبات الرئيسية يساوي مجموع التباينات للمتغيرات الأولية، ولذلك بمعنى آخر فإن المركبات الرئيسية تأخذ بالاعتبار كل التشتت في البيانات الأصلية

وحتى نتقأى أن يكون لأحد المتغيرات تأثير غير مناسب على المركبات الرئيسية فمن الضروري تشفير (coding) أو تحويل المتغيرات (X_1, X_2, \dots, X_p) الى الصيغة القياسية لتكون لها أوساط صفرية وتباينات تساوي الوحدة في بداية التحليل. تأخذ المصفوفة (C) عندئذ الصيغة:

$$(7) \quad C = \begin{bmatrix} 1 & c_{12} & \dots & c_{1p} \\ c_{21} & 1 & \dots & c_{2p} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ c_{p1} & c_{p2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

حيث $(c_{ij} = c_{ji})$ هو قيمة الارتباط بين (X_i) و (X_j) . وبعبارة أخرى فإننا نجري تحليل المركبات الرئيسية باستخدام مصفوفة الارتباط. في تلك الحالة فإن مجموع العناصر القطرية، وبالتالي مجموع القيم المميزة يساوي (p) وهو عدد المتغيرات. (Timm, N., 2002)

٣.٣. تحليل الاستبانة وفق المؤشرات التي تناولها البحث

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠) مسؤولاً من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في الهيئة عينة البحث وتم توزيع الاستبانة عليهم، ثم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويوضح الجدول (١) ادناه وصفاً للعينة

الجدول (١) مواصفات عينة البحث

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
	الجنس	• ذكور	٢٦	٥٢%
		• إناث	٢٤	٤٨%
	العمر	• أقل من ٤٠	١٦	٣٢%
		• ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	٢٨	٥٦%
		• ٥٠ - ٦٠	٦	١٢%
	التحصيل العلمي	• إعدادي	٨	١٦%
		• دبلوم	١٢	٢٤%
		• بكالوريوس	١٧	٣٤%
		• دبلوم عالي	٩	١٨%
		• ماجستير أو مايعادلها	٨	١٦%
		• دكتوراه أو مايعادلها	٤	٨%

من الجدول (١) نلاحظ وجود اختلاف بين نسبة الذكور إلى الإناث إذ بلغ عدد الذكور (٢٦) وهم يشكلون نسبة (52%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (50)، إما عدد الإناث فقد بلغ (24) فقط وبنسبة (38 %) من مجموع أفراد العينة .

وان الفئات (٥٠-٤٠) تمثل أعلى نسبة اي ان العينة اخذت من اوساط ذات مناصب عالية وعناوين وظيفية جيدة حيث ان اغلب القرارات تتخذ من قبلهم خصوصا ما يخص مفهوم الجودة وان المؤهل العلمي اظهر ان خريجي البكالوريوس تمثل أعلى نسبة من بين مجتمع الاستبانة المبحوثة إذ بلغ عددهم (١٧) وهم يشكلون نسبة (34%) من مجموع أفراد العينة فضلا عن وجود حملت شهادات عليا عدد 21 ودبلوم 12 واعداية ٨ وهذا يدل على ان افراد العينة هم اصحاب شهادات جيدة .

٣. ٣. ١. المؤشرات التي تناولها البحث

لقد تناول البحث (23) مؤشر وهي :

ت	رمز المتغير	محور دعم الادارة العليا
1	X ₁	تتوفر لدى ادارة الهيئة القناعة الكاملة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة
2	X ₂	ايمان الادارة العليا بان تطبيق ادارة الجودة يؤدي الى زيادة الايرادات
3	X ₃	تسعى ادارة الهيئة الى متابعة التطورات الحديثة في مجال الجودة



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد 39

الفصل الثاني لسنة 2017

تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز رضا المكلفين دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب

ادراك ادارة الهيئة بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى	X ₄	4
تلتزم ادارة الهيئة بمادىء ادارة الجودة الشاملة	X ₅	5
محور مشاركة العاملين		
تلتجأ ادارة الهيئة على تفويض الصلاحيات للعاملين	X ₆	٦
تهتم ادارة الهيئة بمقترحات وافكار العاملين	X ₇	7
تقوم ادارة الهيئة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	X ₈	8
تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية	X ₉	9
يحصل العاملون على التقدير والثناء من المسؤولين عند قيامهم بانجاز معين	X ₁₀	10
محور التحسين المستمر		
تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة	X ₁₁	11
تسعى ادارة الهيئة الى تقديم خدمات ادارية تفوق توقعات المكلف	X ₁₂	12
تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء	X ₁₃	13
تهتم ادارة الهيئة بتقييم الاداء السنوي للعاملين وتحرص على تصميم الاستمارات بشكل يساهم في تحسين الاداء	X ₁₄	14
تعمل ادارة الهيئة على منح الشهادات والجوائز التقديرية للعاملين الحاصلين على تقدير معين في استمارات تقييم الاداء السنوية	X ₁₅	15
محور رضا المكلفين		
يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمكلفين	X ₁₆	16
تمثل تلبية حاجات ورغبات المكلفين من المحفزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	X ₁₇	17
تطبيق ادارة الجودة الشاملة يزيد من رضا المكلفين وولائهم	X ₁₈	18
يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى تحسين مكانة الهيئة لدى المكلفين	X ₁₉	19
تهتم ادارة الهيئة على انجاز الخدمات للمكلفين بالوقت المناسب	X ₂₀	20
ان استخدام ادارة الهيئة لسجلات منتظمة للمكلفين والعمل على المحافظة على خصوصية وسرية بياناتهم يولد لهم ثقة اكبر في الافصاح عن تفاصيل دخلهم	X ₂₁	21
يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الجيدة الى زيادة رضا المكلف عن ادارة الهيئة	X ₂₂	22
يتحلى العاملون في ادارة الهيئة بالامانة الشخصية في التعامل مع المكلف	X ₂₃	23

٣.٢. نتائج التحليل العاملي باستعمال طريقة المكونات الرئيسية

تفسير نتائج التحليل العاملي للمتغيرات

بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات (٥٠) بواسطة طريقة المكونات الرئيسية اتضح وجود (١٠) عوامل رئيسية تمثلها الجذر الكام التي اكبر من الواحد وكما مبين في الجدول (A1) وهذه القيم مرتبة حسب اهمية تأثير كل عامل وان القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات بلغت (٧٣,٣٤٩) وفي ما يلي تفسير العوامل من خلال مصفوفة التحميلات للعوامل وحسب الاهمية والشكل رقم (٣) يوضح تصاعد الاهمية النسبية للعوامل والتي هي اكبر من الواحد .

جدول (A1) يبين التباين المفسر لكل متغير والتباين التجميعي ومقدار تشعباتها

العوامل	التباين التجميع %	التباين المفسر %	الكلية	التباين التجميع %	التباين المفسر %	الكلية
تتوفر لدى ادارة الهيئة القناعة الكاملة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة	10.725	10.725	2.467	10.725	10.725	2.467
ايمان الادارة العليا بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الايرادات	20.187	9.461	2.176	20.187	9.461	2.176
تسعى ادارة الهيئة الى متابعة التطورات الحديثة في مجال الجودة	29.273	9.086	2.090	29.273	9.086	2.090
ادراك ادارة الهيئة بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى	36.850	7.577	1.743	36.850	7.577	1.743
تلتزم ادارة الهيئة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة	44.259	7.409	1.704	44.259	7.409	1.704
تلجأ ادارة الهيئة على تفويض الصلاحيات للعاملين	51.079	6.820	1.569	51.079	6.820	1.569
تهتم ادارة الهيئة بمقترحات واقار العاملين	57.446	6.367	1.464	57.446	6.367	1.464
تقوم ادارة الهيئة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	63.471	6.026	1.386	63.471	6.026	1.386
تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية	68.733	5.261	1.210	68.733	5.261	1.210
يحصل العاملين على التقدير والثناء من المسؤولين عند	73.349	4.616	1.062	73.349	4.616	1.062



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد 39

الفصل الثاني لـ 2017 سنة

تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز رضا المكلفين
دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب

						قيامهم بانجاز معين
935.	4.064	77.412				تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة
833.	3.621	81.033				تسعى ادارة الهيئة الى تقديم خدمات ادارية تفوق توقعات المكلف
800.	3.479	84.511				تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء
669.	2.907	87.418				تهتم ادارة الهيئة بتقييم الاداء السنوي للعاملين وتحرص على تصميم الاستثمارات بشكل يساهم في تحسين الاداء
599.	2.603	90.021				تعمل ادارة الهيئة على منح الشهادات والجوائز التقديرية للعاملين الحاصلين على تقدير معين في استمارات تقييم الاداء السنوية
482.	2.096	92.117				يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمكلفين
444.	1.929	94.045				تمثل تلبية حاجات ورغبات المكلفين من المحفزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
370.	1.608	95.653				ان تطبيق الجودة الشاملة يزيد من رضا المكلفين وولائهم
323.	1.406	97.059				يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى تحسين مكانة الهيئة لدى المكلفين
286.	1.245	98.304				تهتم ادارة الهيئة على انجاز الخدمات للمكلفين بالوقت المناسب
166.	.721	99.025				ان استخدام ادارة الهيئة لسجلات منتظمة للمكلفين والعمل على محافظة على خصوصية وسرية بياناتهم يولد لهم ثقة اكبر في الاقصاد عن تفاصيل دخلهم

130.	567.	99.593				يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الجيدة الى زيادة رضا المكلف عن ادارة الهيئة
094.	407.	100.000				يتحلى العاملون في ادارة الهيئة بالامانة الشخصية في التعامل مع المكلف

جدول (A2) خلاصة نتائج التحليل العاملي لاستخلاص العوامل الرئيسية الكامنة وراء ترابطات المتغيرات (23)

تشعبات العوامل										المتغيرات
١	٢	٣	٤	5	6	7	8	9	10	
578.	032.	150-.	330.	047-.	189.	157.	425-.	114.	002.	تتوفر لدى ادارة الهيئة القناعة الكاملة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة
193-.	381. -	140.	142.	375.	236. -	435. -	311.	023. -	322.	ايمان الادارة العليا بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الانتاج
616.	175. -	129.	134.	066-.	336. -	133.	024-.	053. -	180. -	تسعى ادارة الهيئة الى متابعة التطورات الحديثة في مجال الجودة
276.	403.	008.	083. -	009-.	239. -	246.	245.	519. -	293.	ادراك ادارة الهيئة الى ان تطبيق الجودة الشاملة يساهم في صياغة ستراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى
343.	083.	241.	186. -	311.	157.	079. -	467-.	031. -	060.	تلتزم ادارة الهيئة بمبادئ ادارة الجودة

										الشاملة
.211-	.251 -	.031-	.026	.322	.540	.212 -	.070	.158 -	.136 -	تلجا ادارة الهيئة على تقويض الصلاحيات للعاملين
.463-	.093 -	.001-	.240	.431-	.195	.079 -	.253-	.185	.026	تهتم ادارة الهيئة بمقترحات وافكار العاملين
.221	.408	.446	.164	.192	.173 -	.282 -	.366-	.089	.186	تقوم ادارة الهيئة باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات
.207	.143	.163	.438	.392-	.362	.318 -	.329	.005	.009 -	تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية
.048-	.503	.304	.314 -	.089	.352	.295	.034-	.119 -	.233	يحصل العاملون على التقدير والثناء من المسؤولين عند قيامهم بانجاز معين
.138-	.559	.267	.370 -	.146-	.214	.084 -	.181	.387	.076	تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة
.386	.142 -	.187-	.217 -	.419	.231	.362 -	.067-	.160	.133 -	تسعى ادارة الهيئة الى تقديم خدمات ادارية تفوق توقعات المكلف
.314-	.192 -	.046	.403	.169	.484	.508	.159-	.086 -	.123	تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتتمية

										الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء
.425	.207	.298	.343	.348-	.147	.363-	.039-	.208-	.028	تهتم الهيئة بتقييم الاداء السنوي للعاملين وتحرص على تصميم استمارات التقييم بشكل يساهم في تحسين الاداء
.270-	.099	.334	.222	.177	.434-	.112	.170-	.036-	.431-	تعمل الهيئة على منح الشهادات والجوائز التقديرية للعاملين الحاصلين على تقدير معين في استمارات تقييم الاداء السنوي
.242	.459-	.186	.035-	.335-	.163-	.116	.003	.534	.287	يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمكلفين
.523	.020	.415-	.108-	.356	.141	.022-	.199	.176	.071	تمثل تلبية حاجات ورغبات المكلفين من المحفزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
.183-	.310	.686	.254	.200	.014	.014	.232-	.078	.051	ان تطبيق

ادارة الجودة الشاملة يزيد من رضا المكلفين وولائهم										
يؤدي تطبيق الجودة الى تحسين مكانة الهيئة لدى المكلفين	.045 -	.342	.159	.393	.011 -	.350	.468	.166-	.244	.176
تهتم ادارة الهيئة على انجاز الخدمات للمكلفين بالوقت المناسب	.384 -	.290 -	.086	.069	.253	.152-	.185 -	.353	.400 -	.342
ان استخدام ادارة الهيئة لسجلات منتظمة للمكلفين والعمل على المحافظة على خصوصية وسرية بياناتهم يولد لهم ثقة اكبر في الاقصاص عن تفاصيل دخلهم	.012	.103	.297	.356	.111	.163-	.321 -	.362	.369 -	.363
يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الجيدة الى زيادة رضا المكلف عن ادارة الهيئة	.474 -	.282	.330	.004	.026	.147	.035	.314	.454	.069-
يتحلى العاملون في ادارة الهيئة بالامانة	.195	.023 -	.317	.072	.037	.350	.481	.534	.169 -	.014

										الشخصية في التعامل مع المكلف
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------

٣.٣. تحليل فقرات ومحاو البحث:

المحور الأول : دعم الادارة العليا تناول المحور الأول دعم الادارة العليا من خلال وضع خمسة اسئلة تضمنت اجابات مختلفة حسب راي الاشخاص الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي بواقع عينة بحجم (٥٠) مسؤولاً، ويوضح الجدول (2) ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا حسب ليكارت الخماسي .

جدول رقم (٢) تحليل فقرات المحور الأول

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تمام	المقياس	فقرات المحور الاول دعم الادارة العليا
اتفق تماما	١,٢٩	٣,٥٨	٤	٧	١١	١٢	١٦	تكرار	تتوفر لدى ادارة الهيئة القناعة الكاملة بضرورة تطبيق الجودة الشاملة
			٧,٨	١٣,٧	٢١,٧	٢٣,٥	٣١,٤	نسبة	
اتفق تماما	١,٣٨	٣,٨٢	٥	٥	٧	١٠	٢٣	تكرار	ايمان الادارة العليا بان تطبيق ادارة الجودة يؤدي الى زيادة الايرادات
			٩,٨	٩,٨	١٣,٧	١٩,٦	٤٥,١	نسبة	
اتفق تماما	١,٣١	٣,٢٤	٦	١٠	١٠	١٤	١٠	تكرار	تسعى ادارة الهيئة الى متابعة التطورات الحديثة في مجال الجودة
			١١,٨	١٩,٦	١٩,٦	٢٧,٥	١٩,٦	نسبة	
اتفق تماما	١,٤٤	٣,٥٠	٦	٩	٧	١٠	١٨	تكرار	ادراك ادارة الهيئة بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في صياغة ستراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى
			١١,٨	١٧,٦	١٣,٧	١٩,٦	٣٥,٣	نسبة	
اتفق تماما	١,٢٣	٣,٦٦	٢	٩	١٠	١٢	١٧	تكرار	تلتزم ادارة الهيئة بمبادئ ادارة الجودة
			٣,٩	١٧,٦	١٩,٦	٢٣,٥	٣٣,٣	نسبة	

نلاحظ من الجدول (٢) لنتائج المحور الاول (دعم الادارة العليا) ان الاجابات للأسئلة الخمسة كانت اعلى من مقياس ليكارت الخماسي (٣) وان اجابة اتفق تماما حصلت على اعلى نسبة من الاجابات الاخرى (٣,٨٢) وهي تمثل هذا المحور . وعليه فان الادارة العليا يجب ان تسعى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني : مشاركة العاملين

جدول رقم (٣) تحليل فقرات المحور الثاني

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تمام	المقياس	فقرات المحور الثاني مشاركة العاملين
اتفق	١,١٦	٢,٩٤	٦	١٣	١٣	١٤	٤	تكرار	تلجا ادارة الهيئة على تفويض الصلاحيات للعاملين
			١١,٨	٢٥,٥	٢٥,٥	٢٧,٥	٧,٨	نسبة	
اتفق	١,١٧	٣,٠٤	٦	١٠	١٥	١٤	٥	تكرار	تهتم ادارة الهيئة بمقترحات وافكار العاملين
			١١,٨	١٩,٦	٢٩,٤	٢٧,٥	٩,٨	نسبة	
محايد	١,١٦	٢,٤٩	٧	١٠	١٦	١٣	٤	تكرار	تقوم ادارة الهيئة بأشراك العاملين في اتخاذ القرارات
			٧,٨	٢٥,٥	٣١,٤	٢٥,٥	٧,٨	نسبة	
اتفق	١,٢٥	٣,١٢	٦	١١	١١	١٥	٧	تكرار	تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية
			١١,٨	٢١,٨	٢١,٦	٢٩,٤	١٣,٧	نسبة	
اتفق	١,٣٠	٣,٣٦	٦	١٠	٢	٢٤	٨	تكرار	يحصل العاملون على التقدير والثاء من المسؤولين عند قيامهم بانجاز معين
			١١,٨	١٩,٦	٣,٩	٤٧,١	١٥,٧	نسبة	

نلاحظ من الجدول (٣) لنتائج المحور الثاني (مشاركة العاملين) ان هناك ثلاثة اجابات للاسئلة الخمسة كانت اعلى من مقياس ليكارت الخماسي (٣) وان اجابة اتفق حصلت على اعلى نسبة من الاجابات الاخرى (٣,٣٦) وهي تمثل هذا المحور ، وعلى الادارة الضريبية ان تشرك العاكلين في الهيئة في تحمل المسؤولية.

المحور الثالث : التحسين المستمر

جدول رقم (٤) تحليل فقرات المحور الثالث

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تمام	المقياس	فقرات المحور الثالث التحسين المستمر
اتفق تماما	١,٤٥	٣,٢٨	٧	١٢	٥	١٢	١٤	تكرار	تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة
			١٣,٧	٢٣,٥	٩,٨	٢٣,٥	٢٧,٥	نسبة	
اتفق تماما	١,٢٧	٣,٨٠	٥	٢	١٠	١٤	١٩	تكرار	تسعى ادارة الهيئة الى تقديم خدمات ادارية تفوق توقعات المكلف
			٩,٨	٣,٩	١٩,٦	٢٧,٥	٣٧,٣	نسبة	
اتفق تماما	١,٢٣	٣,٧٨	٣	٥	١١	١٢	١٩	تكرار	تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء
			٥,٩	٩,٨	٢١,٦	٢٣,٥	٣٧,٣	نسبة	

تكرار	١٥	١٠	٧	١٠	٨	٣,٢٨	١,٤٨	اتفق تماما
	٢٩,٤	١٩,٦	١٣,٧	١٩,٦	١٥,٧			
نسبة								
تكرار	١٥	١٠	٧	١٠	٨	٣,١٨	١,٤١	اتفق تماما
	٢١,٦	٢٥,٥	١٥,٧	١٩,٧	١٥,٧			
نسبة								

نلاحظ من الجدول (٤) لنتائج المحور الثالث (التحسين المستمر) ان الاجابات الخمسة كانت اعلى من مقياس ليكارت الخماسي (٣) وان اجابة اتفق تماما حصلت على اعلى نسبة من الاجابات الاخرى (٣,٨٠) وهي تمثل هذا المحور، وان تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات ومنح الحوافز التقديرية لتحسين الاداء.

المحور الرابع :- رضا المكلفين

جدول رقم (٥) تحليل فقرات المحور الرابع

المقياس	اتفق تمام	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تكرار	٢١	٩	٩	٧	٤	٣,٤	١,٣١	اتفق تماما
	٤١,٢	١٨	١٨	١٣,٨	٨			
نسبة								
تكرار	١٤	١٩	٩	٣	٥	٣,١	١,٥	اتفق
	٢٨	٣٨	١٨	٦	١٠			
نسبة								
تكرار	٢٠	١١	٨	٥	٦	٣,٨٤	١,٠٣	اتفق تماما
	٤٠	٢٢	١٦	١٠	١٢			
نسبة								
تكرار	١٩	١٣	٩	٦	٣	٣,١١	١,٣٥	اتفق تماما
	٣٨	٢٥,٥	١٨	١٢	٦			
نسبة								
تكرار	١٦	١٩	١٠	٣	٢	٣,٣	١,٩٨	اتفق
	٣٢	٣٨	٢٠	٦	٤			
نسبة								
تكرار	٢١	٧	١٤	٨	صفر	٢,٨٢	١,١٥	اتفق تماما
	٤١,٢	١٣,٧	٢٧,٥	١٥,٧				
نسبة								
تكرار	٢٦	٦	٨	٩	١	٣,٢٢	١,٢٩	اتفق تماما
	٥٢	١٢	١٦	١٨	٢			
نسبة								
تكرار	١٠	٢٣	١٣	٤	صفر	٢,٧٨	١,٨٨	اتفق
	١٩,٦	٤٥,١	٢٥,٥	٧,٨				
نسبة								

نلاحظ من الجدول (٥) لنتائج المحور الرابع (رضا المكلفين) ان اربعة اجابات من الاسئلة الخمسة كانت اعلى من مقياس ليكارت الخماسي (٣) وان اجابة اتفق تماما حصلت على اعلى نسبة من الاجابات الاخرى (٣,٨٤) وهي تمثل هذا المحور، وهذا يعني وحسب اجابات افراد العينة ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يزيد من رضا المكلفين ولأنهم .

الخلاصة :- بعد تحليل المحاور الاربعة وجد بانه يمكن التوصية باعادة البرنامج مرات عديدة ويمكن تعميمها ايضا على المؤسسات الاخرى للاستفادة منها

العامل الاول

يسمى العامل الاول غالبا بالعامل الرئيسي اذ غالبا ما تظهر كل المتغيرات فيه تشعبات معنوية (تزيد عادة عن ٠,٢٥) يرتبط بالعامل الاول كما هو موضح في الجدول (A2) كل المتغيرات بمعاملات تشعب مختلفة تعكس الترابط العام بين المتغيرات الـ (٢٣) فسر هذا العامل بمقدار (١٠,٧٢٥) من اجمالي التباين بين المتغيرات الدراسة ولقد تضمن (٣) الاكثر تشعب وهي (X_1, X_3, X_{17}) وبتشعبات (0.57, 0.61, 0.52) على التوالي وهي تشعبات موجبة

العامل الثاني

ياتي هذا العامل بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث فسر هذا العامل مقدار ٩,٤٦ من اجمالي التباين للمتغيرات ويحتوي هذا العامل على (٦) الاكثر تشعب متغيرات وهي (X_4, X_6, X_{10}) وبتشعبات (X_{11}, X_{20}, X_{22}) وبتشعبات (٠,٤٥, ٠,٥٥, ٠,٥٠, ٠,٤٠, ٠,٤٠) على التوالي وهي ذات تشعبات موجبة واما المتغير (X_{22}) وبتشعبات (٠,٤٥-) وهي ذات تشعبات سالبة

العامل الثالث

فسر هذا العامل نسبة تشكل (٩,٠٨) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٤) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_8, X_{18}, X_{23}) بتشعبات (0.44, 0.68, 0.5) على التوالي وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغير (X_{17})، (٠,٤١-) فهو ذات تشعبات سالبة

العامل الرابع

فسر هذا العامل نسبة تشكل (٧,٥٧) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٤) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي ($X_9, X_{13}, X_{19}, X_{23}$) عدم توفر الكهرباء بتشعبات (0.46, 0.40, 0.48) على التوالي وهي ذات تشعبان موجبة .

العامل الخامس

حيث ان الاهمية النسبية لهذا العامل تشكل (٧,٤) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٢) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_7) بتشعبات (٠,٤٣) وهو ذات تشعبان موجبة اما المتغير (X_{13}) بتشعبات (٠,٤١-) وهو ذات تشعب سالب

العامل السادس

فسر هذا العامل العلاقة بين المتغيرات من حيث ان الاهمية بنسبة (٦,٨٢) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٦) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_9, X_{10}, X_{12}, X_6) بتشعبات (٠,٣٦, ٠,٣٥, ٠,٤٨, ٠,٥٤) على التوالي وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغير (X_3, X_{15}) بتشعب (٠,٤٣, -٠,٣٣) وهي ذات تشعب سالبة.

العامل السابع

فسر هذا العامل العلاقة بين المتغيرات من حيث ان الاهمية بنسبة (٦,٣٦) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٤) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_{13}) بتشعبات (٠,٥٠) وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغيرات (X_6, X_{12}, X_9) بتشعب (٠,٤٣, -٠,٣٣, ٠,٣١) وهي ذات تشعب سالبة.

العامل الثامن

فسر هذا العامل العلاقة بين المتغيرات من حيث ان الاهمية بنسبة (٦,٠٢) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (4) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_9) بتشعبات (٠,٣٢) وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغيرات (X_1, X_2, X_5) بتشعب (٠,٤٦, -٠,٣٣, ٠,٤٦) وهي ذات تشعب سالبة.

العامل التاسع

فسر هذا العامل العلاقة بين المتغيرات من حيث ان الاهمية بنسبة (٥,٢٦) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٣) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_{11}, X_{16}) بتشعبات (٠,٣٨, ٠,٥٣) وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغيرات (X_4) بتشعب (٠,٥١) وهي ذات تشعب سالبة.

العامل العاشر

فسر هذا العامل العلاقة بين المتغيرات من حيث ان الاهمية بنسبة (٤,٠٦) من اجمالي التباين الكلي ويضم هذا العامل (٣) الاكثر تشعب تساهم في تركيب هذا العامل وهي (X_2) بتشعبات (٠,٣٢) وهي ذات تشعبان موجبة اما المتغيرات (X_{15}, X_{22}) بتشعب (٠,٤٧, -0.34) وهي ذات تشعب سالبة.

٤. الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

اشارت نتائج التحليل العاملي الى مايلي:

- تشكل متغيرات (تمثل تلبية حاجات ورغبات المكلفين من المحفزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، تسعى ادارة الهيئة الى متابعة التطورات الحديثة في مجال الجودة ، تتوفر لدى ادارة الهيئة القناة الكاملة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الأول.
- أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الثاني هي متغيرات (تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة ، يحصل العاملون على التقدير والثناء من المسؤولين عند قيامهم بانجاز معين ، تلجا ادارة الهيئة على تفويض الصلاحيات للعاملين ، ادراك ادارة الهيئة بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في

صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف البعيدة المدى، يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الجيدة الى زيادة رضا المكلف عن ادارة الهيئة، تهتم ادارة الهيئة على انجاز الخدمات للمكلفين بالوقت المناسب).

٣. تشكل متغيرات (يتحلى العاملون في ادارة الهيئة بالامانة الشخصية في التعامل مع المكلف، تطبيق ادارة الجودة الشاملة يزيد من رضا المكلفين وولائهم، تقوم ادارة الهيئة باشارك العاملين في اتخاذ القرارات) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الثالث.

٤. شكلت المتغيرات (تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية، تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء، يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى تحسين مكانة الهيئة لدى المكلفين، يتحلى العاملون في ادارة الهيئة بالامانة الشخصية في التعامل مع المكلف) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الرابع.

٥. شكل متغير (تهتم ادارة الهيئة بمقترحات وافكار العاملين) أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الخامس.

٦. شكلت متغيرات (تلجا ادارة الهيئة على تفويض الصلاحيات للعاملين ، تسعى ادارة الهيئة الى تقديم خدمات ادارية تفوق توقعات المكلف، يحصل العاملون على التقدير والثناء من المسؤولين عند قيامهم بانجاز معين، تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل السادس.

٧. شكل متغير (تسعى ادارة الهيئة الى استقطاب وتنمية الكفاءات من خلال منح الحوافز للتحسين المستمر في مستوى الاداء) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل السابع.

٨. شكل متغير (تعمل ادارة الهيئة على مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية) من أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل الثامن.

٩. شكل المتغيران (يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمكلفين ، تؤمن ادارة الهيئة بضرورة اجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة) أكثر المتغيرات أهمية في بناء وتكوين العامل التاسع.

١٠. شكل المتغير (ايمان الادارة العليا بان تطبيق ادارة الجودة يؤدي الى زيادة الايرادات) أكثر المتغيرات أهمية في تكوين العامل العاشر.

التوصيات

١ . التزام الادارة العليا للهيئة بتهيئة متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والايمان المطلق بهذه المتطلبات.

٢ . ان تكون الجودة جزء من استراتيجية الهيئة العامة للضرائب قولاً وعملاً.

٣ . وضع رؤية وسياسة للجودة واشراك العاملين في وضع ورسم الخطط والسياسات العامة للهيئة.

٤ . التركيز على المكلف من خلال التعرف على احتياجاته والاخذ بمقترحاته.

٥ . نشر ثقافة الجودة بين أوساط افراد الهيئة بمختلف مستوياتهم من خلال اقامة الندوات والدورات التدريبية المتخصصة بالجودة.

٦ . الاهتمام باستمارة تقييم الاداء السنوية وجعل مؤشراتها تتلائم مع تحسين الاداء من جانب وتحقيق رضا المكلف من جانب آخر .



- ٧ . التكريم المادي والمعنوي للعاملين الحاصلين على أعلى درجات في التقييم السنوي لتحفيزهم على المنافسة والتحسين المستمر.
- ٨ . التأكيد على تبني ومشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة وكل فرد في الهيئة مسؤول عن الجودة في حدود مايقوم به من عمل.
- ٩ . اعتماد التحسين المستمر من الابعاد اللازمة لتحقيق منهج الجودة الشاملة.
- ١٠ . يمكن لادارة الهيئة الاعتماد على نتائج البحث التي تم التوصل اليها في التحليل الاحصائي كعامل اساسي في الادراك باهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
٥. المصادر
٥. ١. المصادر العربية
٥. ١. ١. الكتب
١. الترتوري ، ، محمد عوض ، جويحان، اغادير عرفات، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان، ٢٠٠٩ .
٢. حسين، محمد باهي، عز الدين، حسين محمد ،عنان، محمود عبدالفتاح ،التحليل العملي -النظرية - التطبيق، مركز التاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.
٥. ١. ٢. الاطاريح والرسائل
١. أحمد ، مؤيد عدنان، تحسين جودة عملية الفحص الضريبي باعتماد (ISO 9001 : 2008) بحث دبلوم عالي معادل للماجستير ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد ،العراق ٢٠١٠.
٢. الدعيمي ، علاء فرحان طالب ، محسن ، ليث شاكر ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة_ بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية ،مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد السابع،العدد ٢١، الفصل الرابع ، ٢٠١٢.
٣. الخفاجي، حسين علي محسن، أثر تطبيق نظام ادارة الجودة في اداء عمل المدقق الخارجي، بحث تطبيقي لنيل شهادة محاسبة قانونية معادلة للدكتوراة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،جامعة بغداد ، ٢٠١٢.
٤. الموسوي ، رحيم عبد محمد، اثر ابعاد جودة الخدمة المصرفية في سلوك الزبائن_ بحث تطبيقي على عينة من زبائن مصارف القطاع الخاص ، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف، ٢٠٠٣.
٥. عبدالغفور، حسام فايز أحمد، العلاقة بين المكلف والادارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، ٢٠٠٨.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد 39

الفصل الثاني لـ 2017 سنة

تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز رضا المكلفين
دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب

٥. ١. ٣. الدوريات والبحوث

١. شرف، سمير ، العرييد، عدنان ، الخطيب، ناصر ، توثيق اجراءات الفحص الضريبي من منظور متطلبات ادارة الجودة الشاملة _دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في وزارة المالية في الاردن، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد ٢٩، العدد (٢) ٢٠٠٧.
٢. عيشوني، محمد أحمد، ادارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الاداء في القطاع الحكومي - دراسة تطبيقية في الادارة العامة لدوريات الامن في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، ٢٠١٠.

٣. نادر، هدى ابراهيم ، ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين -دراسة ميدانية في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد ١٨، الفصل الأول، ٢٠١٢

٥. ٢. المصادر الاجنبية

1. Abacus Quality Training Services Inc. (AQTS Inc),USA. 2008
2. Bester Field, Dale H. Quality control.7th , Person Education ,inc, USA,2004
3. Slack , Nigel and Others , 2004 , " Operation Management " , 2nd Edition , Financial Times pitman publishing , London .
- 4.Owen, Gohn,(2002), ISO Publishes advice for the Small business on implementing ISO 9001– 2000 , Management Systems.
- 5.Timm,N. , Applied Multivariate Analysis , 2002