

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في
دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين 2006-2016
(دراسة حالة في الضفة الغربية)

إعداد

يزن عدنان محمد قشوع

إشراف

د. مفيد الظاهر

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

2018م

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في
دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين 2006-2016
(دراسة حالة في الضفة الغربية)

إعداد

يزن عدنان محمد قشوع

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2018/01/21م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

1. د. مفيد الظاهر / مشرفاً رئيسياً

.....

2. د. سهير الشوملي / ممتحنناً خارجياً

.....

3. د. سامح العطوط / ممتحنناً داخلياً

الإهداء

قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة
إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد والشكر على هذه النعمة
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالعبية والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمَه بكل إفتخار، أرجو
من الله أن يرحمه ويبارك له فينا ليرى في جناته ثمناً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك
نجوم أهدني بها أي الغالي المرحوم **عزنا قشوع**

إلى من رباني وكان عوناً لي في حياتي بعد وفاة والدي، إلى من أقدري به وأفتخر أنني حفيداً من أحفاده، إلى
طيب الذكر الذي لم أنسى ذكره طوال حياتي **جدي المرحوم أبو حسيه قشوع**
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان
دُعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى وأعز الحبايب

أمي الحبيبة حنان قشوع

إلى من وقف بجاني طوال مسيرتي التعليمية وكان سبباً في نجاحي وإكمالي لهذه الدرجة المشرفة وكان عوناً
ويداً لي طول حياتي، فوالله لم يهدأ لها بال إلا وترانا فرحيه ناجحيه في أعلى المراتب

عمتي الحنونة ابتسام قشوع

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شمعة مضيئة تنير ظلمة حياتي
إلى من بوجودهم أتسبب قوة ومحبة لا حدود لها أبداً
أعمامي حسام وعادل، وعماتي هنريه وحفاف وباسمة، وجدتي فاطمة
وأخوالي نافع ونافق وبسيم، وخالتي إعتدال، وأخواني محمد ومازن وإيهاب
إلى روح من رحلوا عنا وتركوا في قلوبنا ذكرى لهم لم تنسى وأخص بالذكر

العم مروان قشوع "أبو حازم"

الشكر والتقدير

الحمد لله في سرّي وفي علني الحمد لله في حزني وفي سعدي

الحمد لله عمّا كنت أعلمه الحمد لله عمّا غاب عن خلدي

الحمد لله من عمّت فضائله وأنعم الله أحييت منطق العبد

فالحمد لله ثمّ الشكّر يتبعه والحمد لله عن شكركي وعن حمدي

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع فلا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية، من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب جامعة النجاح الوطنية مع أساتذتنا الكرام الذين بذلوا جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد؛ لتبعت الأمة من جديد وقبل أن نمضي أتقدم بأسمى آيات الشكّر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذي قدموا لي من المعرفة الكثير لإخراج أطروحتي على أكمل وجه، وأخص بالذكر الدكتور العزيز مفيد الظاهر أدامه الله، وبارك الله في صحته وعطائه.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة تحمل العنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين 2006-2016 (دراسة حالة في الضفة الغربية)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية 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
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
29	الدراسات السابقة
36	التعقيب على الدراسات السابقة
38	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
39	منهجية الدراسة
39	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة
42	أداة الدراسة
42	صدق الأداة
43	ثبات الأداة

الصفحة	الموضوع
43	إجراءات الدراسة
44	المعالجات الإحصائية
46	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
47	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
71	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
76	الفصل الخامس: إستنتاجات وتوصيات الدراسة
77	إستنتاجات الدراسة
78	توصيات الدراسة
80	قائمة المصادر والمراجع
86	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
12	إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية وضريبة الدخل 2008-2016	جدول (1)
15	عرض تاريخي لتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة	جدول (2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات	جدول (3)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (4)
43	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات الإستهانة التي تقيس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين	جدول (5)
48	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجال التحصيل الضريبي	جدول (6)
52	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين	جدول (7)
64	ملخص المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين	جدول (8)
67	نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع	جدول (9)
67	نتائج إختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات إدارة الجودة الشاملة	جدول (10)
68	نتائج إختبار سداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين	جدول (11)
69	معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل	جدول (12)
69	معاملات التفسير لمتغيرات الدراسة حسب نتائج الإنحدار الخطي المتعدد	جدول (13)

الصفحة	الجدول	الرقم
72	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	جدول (14)
73	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	جدول (15)
74	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	جدول (16)
75	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية	جدول (17)

فهرس الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
87	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	ملحق (1)
88	الإستبانة بعد التحكيم	ملحق (2)
95	بيانات ضريبة الدخل عام 2016	ملحق (3)

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين
ما بين 2006-2016 (دراسة حالة في الضفة الغربية)

إعداد

يزن عدنان محمد قشوع

إشراف

د. مفيد الظاهر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين (2006-2016)، بالإضافة إلى التعرف على مستوى التحصيل الضريبي ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن ثم معرفة العلاقة التي تربط ما بين إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في تلك الدوائر ومعرفة دور المتغيرات الرئيسية في التأثير فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد إستبان لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل، وتم تطوير الإستبان والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، ومن ثم إختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد المقدرين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية بلغت (103) أفراد؛ أي بنسبة 86% من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (120) فرداً حسب ما جاءت به وزارة المالية في عام 2017، وبعد ذلك تم تجميع الإستبان، ومن ثم تحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائي SPSS، في حين تم استخدام العديد من المعالجات الإحصائية في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها: أن الدرجة الكلية لمجال التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في منطقة الدراسة قد حصلت على درجة إستجابة مرتفعة جداً، وكذلك الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام وفي المؤسسات الضريبية يعتبر مرتفعاً بشكلٍ ظاهري نوعاً ما، كما يتضح بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة

الشاملة فى مجالات (التعاطف، والملموسية، والتوكيد، وعلى الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) والتحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين فى دوائر ضريبة الدخل فى فلسطين حيث كانت العلاقة إيجابية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى كافة الفرضيات الأربعة (المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم طرح عدة توصيات أهمها: حث الدوائر الضريبية على تبني أبعاد الجودة الشاملة وتطبيقها فعلياً حتى تعمل على زيادة التحصيل الضريبي بشكل أكبر، وضرورة إتباعها لإجراءات وسياسات تزيد من التحصيل الضريبي كتوفير تقنيات تكنولوجيا ذات رقابة على المكلفين المخالفين للقانون الضريبي، بالإضافة إلى تعدد أساليب منح الحوافز الضريبية للمكلفين والتي من شأنها زيادة الإلتزام الضريبي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

يشهد العالم حدوث تطورات هامة، ومستمرة ومتعددة خاصة في العقود الأخيرة ذات الأبعاد السياسية والاجتماعية والإقتصادية، وكان للبعد الإقتصادي الدور الأكبر فيها؛ وذلك نتيجة عدة أمور من أهمها: تحرير التجارة وتحول المستفيد المحلي إلى مستفيد عالمي متشدد في رغباته وطلباته وتفضيلاته نتيجة وجود التكنولوجيا، وشبكات الإنترنت، والإتصالات، وبعد ذلك ظهرت أوضاع لم تكن ظاهرة من قبل، حيث جاءت تطالب الإدارة الحالية البحث عن نماذج وطرق وسبل من أجل مواكبة التطورات والتحسينات المستمرة، وكانت إدارة الجودة الشاملة بالمرصاد، حيث تصدرت تلك المناهج وأثبتت جدارتها وكفاءتها المرموقة في مواجهة إحتياجات هذا الوقت الجديد، والعمل على تلبية رغباته، ولا سيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة التي أتمت تطبيقاتها بنجاح (عشاوي، 2013، ص13).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأعمال والإرتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تقود إلى النجاح والإرتقاء؛ ومن أهمها تحسين العمل، وزيادة الإيرادات، وتحسين سمعتها من خلال الخدمات المقدمة للآخرين (عايش، 2008، ص3).

وتعتبر الجودة هي الميدان الحاسم لتحقيق أهداف الدوائر والمنظمات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ولذا أطلق مصطلح يسمى قرن النوعية " الجودة" على القرن الحادي والعشرين، وكما أصبحت الجودة ذات إهتمام مستمر من قبل الدوائر لما لها من أهمية وفائدة تعم عليها، وأهمها الإرتقاء بمستوى وأداء تلك الدوائر (حمود، 2007، ص15).

ويشير مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى الوصول لأعلى المستويات وأفضلها للأهداف المطلوبة والمرجوة، إضافة إلى تحسين الأداء وتطويره بإستمرار وتواصل وفقاً للمواصفات

المنشودة، وذلك بأفضل الطرق الممكنة وبأقل تكلفة وجهد ممكن، حيث أن كل ذلك جعل عملية إدارة الجودة الشاملة متطلباً رئيسياً وأساسياً في جميع الأعمال والمهام الإدارية (المعمر، 2014، ص 11).

ولمواكبة هذا المفهوم في الدوائر الضريبية في فلسطين حسب رأي الباحث، يجب على الإدارة الضريبية أن تضع عملية إدارة الجودة الشاملة نصب عينها، وأن تعتبرها هدفاً يجب تحقيقه، والعمل على تطبيقها بشكل إيجابي مما يسهل عملية الحصول على الأموال من المكلفين بسهولة ويسر؛ وبالتالي العمل على زيادة الإيرادات الضريبية وتحقيق مستوى عالٍ من رضا المكلفين عن الدوائر الضريبية، مما ينتج عنه قلة الاعتراضات الضريبية لدى الدوائر والمحاكم المختصة، إضافة إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة وصولاً إلى الحد من التهرب الضريبي، ولتحقيق ذلك كله يجب على الإدارة الضريبية أن تعمل على إحداث تغييرات نحو الأفضل فيما يتعلق بإجراءات تحصيل الضريبة، أو تقديرها أو طريقة فرضها، مما يزيد المرونة والثقة بين المكلفين والدائرة الضريبية وينعكس إيجاباً على التحصيل الضريبي.

وسيتم من خلال هذه الدراسة البحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في الدوائر الضريبية في فلسطين، إذ أن إدارة الجودة تعتبر أساس نجاح وعمل الدوائر، إضافة إلى دور الحصيلة الضريبية في دعم إقتصاد الدولة الفلسطينية، وجاءت الفكرة في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً ومحدوداً في نشر تطبيقاتها وإستخداماتها حتى اللحظة في أغلب المؤسسات العربية، كما وسيقوم الباحث بتسليط الضوء على عناصر إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطوير الإمكانيات الشخصية والتي تتمثل في المقدرين لدى الدوائر الضريبية، وكذلك التحصيل الضريبي والعمل على تطويره ورفع مستواه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر عملية إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية يُعمد عليها في الدوائر الضريبية الفلسطينية بهدف التطوير والتحسين والارتقاء بمستواها نحو الأفضل، كما أنها تعمل على حماية

الدوائر الضريبية من الضعف والفسل إذ تعتبر درعاً واقياً للدائرة، فعلى الرغم من وجود المعوقات والصعوبات التي قد تواجه الدوائر كعدم الجاهزية والكفاءة في تطبيقها أو عدم وجود ثقافة تتقبل ذلك إلا أنها تحقق العديد من المزايا والفوائد في حال تطبيقها، فحتى تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود تقبل ودعم من قبل الإدارة العليا حتى تسهل مهمة تطبيقها على أرض الواقع.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال النظر إلى ظواهرها، حيث تسعى الدوائر الضريبية الفلسطينية اليوم إلى تحسين أعمالها، وخاصة في عصر التكنولوجيا والتطور الحديث، فيتطلب منها العمل على إعادة النظر في الأعمال والخدمات التي تقوم بها، بهدف معرفة موقعها ومستواها، إضافة إلى معرفة ما تتميز به، أي ما يسمى بنقاط القوة والعمل على تعزيزها ومن ثم معرفة نواحي القصور أي ما يسمى بنقاط الضعف والعمل على تصويبها وتفاديها.

وإنطلاقاً من حرص الباحث على نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة ورغبة منه في معرفة أثرها على التحصيل الضريبي في الدوائر الضريبية في فلسطين، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين (2006-2016)؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مستوى التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟
2. ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الملموسية، الإمتثال، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، التوكيد) من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟
3. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

4. ما دور متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أمور وهي:

1. التعرف إلى مستوى التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
2. التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الملموسية، الإمتثال، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، التوكيد) من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
3. التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.
4. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية فمن الناحية النظرية يمكن إجمالها فيما يلي:

الأهمية النظرية

1- مساعدة إدارة الدوائر الضريبية في الإطلاع على نتيجة هذه الدراسة، والتي تمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف التي ترافق عملية إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر الباحث.

2- إعتبار هذه الدراسة من الدراسات النادرة والأولية التي أُجريت حول موضوع إدارة الجودة الشاملة مع التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، في حين أن الدراسات

السلطانية المتوفرة في المكتبات تتحدث عن جودة أداء المقدرين في الدوائر الضريبية، دون التحدث عن الجودة في التحصيل الضريبي لتلك الدوائر.

الأهمية التطبيقية

1- مساعدة الدوائر الضريبية في الضفة الغربية على تطوير وتحسين الحصيلة الضريبية لها حيث أن الضريبة تشكل المورد الأساسي والرئيسي للدولة فكانت الضريبة في عام 2008 مبلغ (1031.1 مليون شيقل) في حين بلغت عم 2016 مبلغ (2391 مليون شيقل)

2- إفادة الدوائر الضريبية والمكلفين حول المشكلات التي تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدوائر الضريبية في فلسطين.

حدود الدراسة

يوجد عدة حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

الحدود المكانيّة: تتضمن الدراسة دوائر ضريبة الدخل الواقعة في محافظات الضفة الغربية.

الحدود الزمانيّة: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين عامي 2016-2017.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الأداة المستخدمة في الدراسة ومجالاتها.

مصطلحات الدراسة

1. **الجودة الشاملة:** قد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"، وعُرفت حسب معهد المعايير الوطني الأمريكي وجمعية الجودة الأمريكية بأنها "توفر المزايا والأوصاف للسلعة أو الخدمة التي تستطيع أن تُلبي حاجات معينة (جودة، 2006، ص22)

وفي ضوء ما سبق يمكن الخروج بتعريف للجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث على أنها: مجموعة من السمات والمزايا التي يجب أن تتوافر في الدوائر الضريبية بشكل عام وفي خدماتها المقدمة بشكل خاص والتي تهدف إلى تحقيق حاجات المكلفين ومتطلباتهم، مما يحقق درجة عالية من رضاهم عن تلك الدوائر.

2. إدارة الجودة الشاملة: فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين من خلال أنشطة منظمة تسعى من جهة إلى تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد والمجتمع، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باتباع أفضل الطرق وأقلها تكلفة، من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين (جودة، 2004)

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية عصرية تعتمد بشكل كبير على التشارك والعمل الجماعي والمتكامل؛ وذلك بهدف تطوير الخدمات وإبتكار أفكار حديثة تفي المتطلبات والإحتياجات والرغبات التي تفوق التوقعات.

3. التحصيل الضريبي: هو عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقاً للقواعد القانونية والضريبية المطبقة، ويعتبر إيراداً إستراتيجياً من موارد الميزانية السنوية كونه يساهم في رسم الموازنة العامة للدولة بصورة مباشرة (العيد، 2011، ص 156).

4. ضريبة الدخل: وهي الضريبة التي تُفرض على كافة أنواع الدخل ومصادره والأشخاص الذين يحصلون عليه سِواءً كانوا طبيعيين، أو معنويين بأستثناء ما تم إعفاؤه في قرار بقانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (8) لعام 2011 وقد تكون شخصية تراعي ظروف المكلف أو عينية مثل دخل الشركات (السلامين، الدقة، 2014، ص 44).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل المفاهيم الأساسية التي وردت في الدراسة من حيث التحصيل الضريبي وتحديدًا في دوائر ضريبة الدخل، ثم يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين وكذلك التطرق إلى الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم.

الإطار النظري

التحصيل الضريبي

تسعى الدوائر الضريبية ومنها دوائر ضريبة الدخل إلى تحديد مستوى الجباية والتحصيل الضريبي من حكم علاقتها بالمكلفين، حيث أن هذه العلاقة ذات أهمية وبالأخص في الواقع الفلسطيني نظراً لوجود أزمة مالية وعجز في تغطية الإحتياجات والمتطلبات حسب ما ورد في تقرير صندوق النقد الدولي، فنتيجة إنخفاض إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية والتي سببها الإحتلال الإسرائيلي، والذي يعتبر عائق أمام التحصيل، وكذلك المشاكل السياسية المحلية والدولية، إضافة إلى الأسلوب المتبع في التحصيل من الدوائر الضريبية، كل ذلك من شأنه أن يجبر الدولة على اللجوء إلى المساعدات الخارجية، والتي لها عدة عواقب ومنها التبعية السياسية والإقتصادية.

وبناء على ما سبق يتوجب على الدوائر الضريبية وبالأخص دوائر ضريبة الدخل أن تعطي الأولوية للمكلفين من حيث الإهتمام وتلبية المتطلبات؛ لأن ذلك من شأنه أن يحسن العلاقة فيما بينهم، وبالتالي يؤثر على درجة التزام المكلفين؛ مما يحسن من المبالغ الضريبية المحصلة، وبالتالي الإعتماد على الإيرادات المحلية بدلاً من اللجوء إلى الإيرادات الخارجية المشروطة، ويعتبر التحصيل الضريبي من أكثر المواضيع ذات الحساسية والأهمية، كونه يحدد العلاقة ما بين الدوائر الضريبية والمكلفين، فليس من المهم أن تُفرض الضريبة بقدر ما هو أهم من أن يتم

تحصيلها، فالكفاءة في النظام الضريبي لا يأخذ بما يتم فرضه من ضرائب، وإنما بما يحصل منها والدليل على ذلك أن موازنة الحكومة تعتمد على ما تحصله فعلاً (الأساس النقدي) وليس ما تم تقديره على المكلفين ولم يحصل بعد، وحتى يتم التحصيل الضريبي لا بد من تحديد الدين الضريبي من خلال التحقق من وجود واقعة منشأة للضريبة، علماً أن الدين الضريبي لا ينشأ إلا بقانون (عبد الغفور، 2008، ص 37-38).

التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل من عام 2008-2016

يتبين من إحصائيات الإيرادات الضريبية أنها كانت متذبذبة بين الإرتفاع والإنخفاض، وكان أقلها عام 2008 وبلغت (1031.1) مليون شيقل نظراً للظروف التي شهدتها الضفة الغربية وغزة، من أحداث سياسية وظروف إقتصادية كان لها الدور البارز في التأثير على إلتزامات المكلفين تجاه الإدارة الضريبية بإرتفاعها عام 2009 وبلغت (1142.3) مليون شيقل، ويعزى ذلك للجهد الذي بذلته الإدارة الضريبية في جمع الدين الضريبي، بالإضافة إلى حملات التوعية التي بثتها وزارة المالية عبر وسائل الإعلام المختلفة لحث المكلفين بالإلتزام بدفع الضريبة.

وفي عام 2010 إزدادت الحصيلة الضريبية حيث وصلت (1678) مليون شيقل في ظل إزدياد الحركة الإستثمارية والجهد الذي بذلته الإدارة الضريبية في حث المكلفين على الإلتزام بدفع الضريبة، وتفعيل القانون الذي يعاقب على التهرب الضريبي والنشاط الذي قامت به دوائر الضريبة لتسجيل المكلفين الذي لم يكونوا قد فتحو ملفات لدى الدوائر الضريبية.

بينما تذبذبت القيم حتى وصلت عام 2016 إلى (2391) مليون شيقل، وهذا يدل على أن الدوائر الضريبية بدأت بالإعتماد على الأنظمة المحاسبية الحديثة في الرقابة على المكلفين وصفقاتهم، كما أن التشديد في تطبيق القوانين الضريبية ومنح الحوافز الضريبية عملت على زيادة نسبة الإلتزام بدفع الضريبة.

جدول (1) إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية وضريبة الدخل 2008-2016

المبالغ بالمليون شيكل				
السنة	الإيرادات الضريبية الفعلية	الإيرادات الضريبية المتوقعة	ضريبة الدخل الفعلية	ضريبة الدخل المتوقعة
2016	2391	2193.5	646.7	675.8
2015	2354.1	2220	700.7	628.25
2014	2148.8	2329	684.6	742
2013	2157.2	2214	714.2	760
2012	1844.3	2124	659.1	804.9
2011	1726.8	1894	474.4	717.8
2010	1678	1333.8	494.2	505.2
2009	1142.3	1034.3	300.8	391.7
2008	1031.1	548.1	317.52	207.9

المصدر: (موقع وزارة المالية الفلسطينية، 2017)

ومن خلال المقارنة بين ما هو فعلي ومتوقع يظهر أن هناك تذبذب في قيم ضريبة الدخل، ففي عام 2009 يظهر أن الفارق بين ضريبة الدخل الفعلية والمتوقعة كان 90.9 وهذا يدل على أن الحصيلة إنخفضت بشكل كبير، وبدل ذلك على أن دوائر ضريبة الدخل في ظل الأوضاع الاقتصادية السيئة التي مرت بها الضفة الغربية وغزة لم تبذل الجهد الكافي في التحصيل.

كما أن عام 2011 بلغ الفرق بين الضريبة الفعلية والمتوقعة 243.4 مليون شيكل وهذا يدل على أن هناك نسبة تهرب ضريبي عالية من المكلفين، حيث أن الدوائر الضريبية لم تبذل الجهد الكافي في ظل إنتشار البرامج المحاسبية التي تشدد من الرقابة على المكلفين، ولكن هذه الفروقات إنخفضت عام 2016 وبلغت 29.1 مليون شيكل في ظل ما عدم قيام الدوائر الضريبية بحملات توعية إضافية وانخفاض تقديم حوافز ضريبية إضافية للملتزمين بدفع الضريبة.

إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن عملية البحث عن الجودة هي عملية مستمرة وأساسية لسلوكيات الأفراد والجماعات وغير مقتصرة على زمن أو وقت معين في ميدان الأعمال، ولقد تطورت هذه العملية تماشياً مع الظروف الحديثة والحاجات المتقلبة (بركات، 2007، ص 22).

لقد ترك مصطلح الجودة أمراً جدلياً في الوسط الإداري على مستوى العالم، حيث يعود هذا النجاح إلى ما يركز عليه مفهوم الجودة من مبادئ إدارية، والتي أثبتت أن مفهوم الجودة يحقق فعاليته ونجاحه وذلك من خلال الإعتماد على المبادئ الإدارية عندما يتم استثماره في قطاع الإدارة العامة (السامرائي، 2012، ص 32).

والبعض يخلط ما بين مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، فلا بد أن نوضح بأن الجودة الشاملة تختلف عن إدارة الجودة الشاملة، فالجودة تعني الخصائص والمواصفات والمزايا، بينما إدارة الجودة الشاملة تعني التخلص والتغلب على الصعوبات والتحديات والمشاكل من خلال التنسيق والترتيب الذي يتم داخل المؤسسة أو الدائرة، وبالتالي هي عملية مستمرة لتطوير الجودة والحفاظ عليها (السامرائي، 2012، ص 32).

وفي واقع الأمر تم وضع هذه المواصفات بهدف تطوير نظام الجودة والإرتقاء به لأفضل ما يكون، وذلك بهدف تلبية حاجات ورغبات المستخدمين من الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم الفعلية، وأن تكون هذه الخدمة كاملة وخالية من أي عيب (بدر، 2009، ص 21).

ومن أكثر المفاهيم الرائدة التي إستحوذت على إهتمام كبير من الإداريين والإختصاصيين والباحثين، هي إدارة الجودة الشاملة، حيث تعني كلمة الشاملة " تضمين كافة مبادئ الجودة من نواحي العمل بداية من معرفة إحتياجات المستخدمين ومن ثم تلبيتها، إضافة إلى معرفة مدى قبول ورضا المستخدمين عما تقدم لهم من خدمات " (بركات، 2007، ص 34)

ويرى الباحث أن هنالك عدة تعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة توضح إطارها ومفهومها وفلسفتها في المناهج الفكرية المختلفة للقطاع الإداري، وقد تناول الباحثون عدة تعاريف لها ومنها:

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساس الكلمات الثلاثة:

إدارة: هي عملية تحقيق أهداف محددة بشكل متقن بأقل جهد وتكلفة من خلال إستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة (الطراونة، 2012، ص21).

الجودة: هي مجموعة خصائص محددة بشكل مقدم تهدف لإشباع إحتياجات المستفيدين بهدف تحقيق الإمتياز في الأداء وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (أحمد، 2009، ص 63).

الشاملة: هي عملية تكاتف كافة العاملين في المؤسسة أو الدائرة وتعاونهم ومشاركتهم بحل مشاكل الجودة، والعمل على التحسين المستمر للخدمة (عشاوي، 2013، ص25).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية بأنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات" (بدر، 2009، ص 37).

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر " نهج إداري متكامل يهدف بشكل رئيسي وأساسي إلى التركيز على المستفيد والعمل على معرفة إحتياجاته ورغباته وتلبيتها بصورة جيدة، وتقديمها له بدون أي خلل أو عيب، إذ تعتبر عملية التركيز على المستفيد أحد أهم أبعادها، إضافة الى تحقيق أهداف الإدارة، والانتقال بها نحو الأفضل بأسهل الطرق وأقل التكاليف.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في الصدارة لأي مؤسسة تسعى إلى التميز، إضافة الى أنها أصبحت لغة دولية وسلاحاً إستراتيجياً، وزاد الإهتمام بها لتصبح ظاهرة على مستوى العالم وخاصة في

المؤسسات التي أعطتها إهتماماً خاصاً بهدف تحسين مستوى خدماتها المقدمة (أبو عبده، 2011، ص23).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم قديم وليس وليد هذا العصر، فقد مر بعدة تطورات يمكن إجمالها وتوضيحها بالجدول التالي:

جدول (2) عرض تاريخي لتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة

السنة	الفكرة
1911	تايلور: حيث ركز على العمل والأداء وأوجد دراسة الوقت والحركة
1931	شيوارت: من خلال كتابة الشهير السيطرة على النوعية قام بالسيطرة على عملية الجودة أحصائياً
1941	ديمنج: عمل بدور المعلم لتقنيات السيطرة على الجودة وذلك من خلال إنضمامه إلى دائرة الحرب الأمريكية
1950	ديمنج: تم العمل بأفكاره من قبل المؤسسات اليابانية حول موضوع الجودة
1951	جوران: نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة
1961	شركة مارتن: قدمت مفهوم التلف الصفري
1970	كروسبي: قدم أيضاً مفهوم التلف الصفري
1979	كروسبي: نشر كتاباً عن حرية الجودة
1980	بدأت السيطرة اليابانية وأصبح الأمر يشاع والبعض يتساءل لماذا نحن لا؟ وهذا دليل على نجاح أفكار ديمينج في المؤسسات والإدارة اليابانية
1981	قامت شركة فورد بعقد ندوات ودعت ديمينج للحديث مع الإدارة العليا حول أهمية العلاقة ما بين المنتجين وخبراء الجودة والعمل على توطيدها (المجال الانتاجي)
1982	ديمنج: نشر كتاباً عن الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي (المجال الانتاجي)
1989	جائزة ديمينج في اليابان تحصل عليها شركة أمريكية تسمى شركة فلوريدا للطاقة ولأول مرة
1993	أصبحت إدارة الجودة الشاملة تشتهر أكثر، حيث دُرست في الكليات والجامعات الأمريكية
2003	لاقى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إقبالاً بشكل كبير، وإهتماماً من قبل الدارسين والمتخصصين، وأخذ ينتشر بشكل واسع في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية

(الفضل والطائي، 2004، ص17)

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن فكرة إدارة الجودة الشاملة موجودة منذ سنين ولكن لمعت في المجال الإداري وفي مجال الأعمال في الوقت الحاضر، حيث أن مصطلح الجودة ذكر في العديد من آيات القرآن الكريم وكذلك في الأحاديث النبوية حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " أي بمعنى أن يحسنه ويطبقه بشكل كامل وبإتقان.

أما بالنسبة للمراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة حسب ما جاء بها (مجيد والزيادات، 2007، ص 43-47) كما يلي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية - مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة:** إختصت هذه المرحلة بأن يكون العامل، أو عدة عمال مسؤولين عن الصناعة، حيث كان في هذه المرحلة يُنسب الإنجاز والفخر للعامل نفسه مما يعمل على زيادة دافعية العامل للعمل.

2- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية- مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة:** إختصت هذه المرحلة بأن يتم توزيع العمل على عدة عمال، وتكون مهمة رئيس العمال عملية الجودة، حيث نتجت هذه المرحلة عن الزيادة والتوسع في المصانع والتخصص في العمل، وظهرت منذ بداية القرن العشرين وحتى أواخر العقد الثاني.

3- **مرحلة الإدارة العلمية - مرحلة ضبط الجودة والتفتيش:** إختصت هذه المرحلة بظهور مفتش على الورش حيث وضعت مواصفات قاسية لعملية التصنيع، ومورست عليها عمليات التفتيش والتي تسمى " الرقابة البوليسية"، وسبب كل ذلك ظهور الحرب العالمية الأولى في عام 1914 التي دفعت بظلالها على الصناعة فتعددت أساليب الإنتاج وتتنوعت أنظمة التصنيع، وعين رئيس العمال مما إقتضى الأمر إلى ظهور الرقابة والتفتيش، وظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور.

4- **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** إختصت هذه المرحلة بإتباع طريقة فحص العينات مع الإعتماد على لوحات الضبط، وأبرز من إستخدم هذه المرحلة هو العالم ديمينج، علماً أن

هذه المرحلة هي من تأسيس وتطوير العالم شيورات، والسبب في إتباع هذه المرحلة والطريقة هو زيادة الإنتاج مما عقد عملية التفتيش بشكل كامل.

5- مرحلة ضمان الجودة: إختصت هذه المرحلة في عملية الرقابة الكاملة والشاملة على كافة العمليات، إضافة الى جهود الإدارة المعنية بشكل مشترك من أجل تنفيذ مراحل للعمل، حيث إعتد ثلاثة أنواع للرقابة، منها: الوقائية، والمرحلية، والبعدية، ودليل ذلك النجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية، حيث قامت بعملية الإنتاج دون الوقوع في الأخطاء والعيوب، وهذا يشير الى أن عملية ضمان الجودة تعتبر عملية أساسية تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: إختصت هذه المرحلة بالتركيز على رضا المستفيد، وتلبية كل ما يريد من إحتياجات، إضافة إلى ذلك تبين أن عملية الجودة ليس مسؤولية شخص فحسب، وإنما مسؤولية الجميع من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، إضافة الى ذلك كله يتوجب أن تكون عملية الجودة في كل شي سواءً كانت ثقافة، أو نظام، أو هيكل تنظيمي، أو كيفية، أو إجراءات، أو حتى في طريقة العمل (مجيد والزيادات، 2007)

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: إختصت هذه المرحلة في مشاركة جميع العاملين من أجل تحسين الأداء على المستوى البعيد، إضافة الى ذلك إعتبرت هذه المرحلة بأنها وسيلة للتغيير والإرتقاء حيث أنها مرحلة ذات فلسفة إدارية جديدة أو ذات ثقافة جديدة، وأنها نقلت المنظمات الحالية من التفكير التقليدي السابق الى التفكير الذي يتماشى مع الظروف والمتطلبات المعاصرة، وبدأت هذه المرحلة في بداية الثمانينات (غوالي وعلماوي، 2011، ص289).

ومما سبق يستخلص الباحث بأنه يتوجب على الدوائر الضريبية أن تعطي أهمية للمقدر وتنسب له الإنجاز، فعندما يشعر المقدر بأن الدائرة مهتمة به ومقدرة لعمله، يزيد من عطائه في العمل، وبالتالي يرفع من روحه المعنوية مما يؤدي الى إخلاصة وتفانيه في ذلك، وكذلك يجب

أن تتم الرقابة والمتابعة على عمليات التقدير فالجودة يجب أن تطبق في كل شئ حتى في طريقة العمل، كما أنها ليست مسؤولية شخص فحسب؛ وإنما مسؤولية الجميع من القمة إلى الهرم.

ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة في الدوائر الضريبية

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية تعمل على تلبية إحتياجات المكلفين والتركيز على متطلباتهم؛ أي بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف وتسعى إلى الوصول لإرضاء المكلفين؛ مما يؤدي إلى تقليل الشكاوي والإحتجاجات عن الخدمة المقدمة لهم، فالدوائر التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإلتزام بمعاييرها ومبادئها تحقق درجة عالية من رضا المكلفين، وهذا كله يؤدي إلى خفض وتقليل الإعتراضات والشكاوي، مما يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة أداة للتحسين والتطوير والتغيير (عبيد، 2014).

وكما تمكن الدوائر التي تقوم بتطبيقها من كيفية إتخاذ القرار، ومواجهة الصعوبات بكل بساطه، وكذلك تعمل على تحقيق التعاون والتناسق فيما بينها، وتعمل على زيادة الثقة ما بين أفرادها؛ مما يعمل على تطوير العملية الخدمية، بالإضافة الى تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والنجاح في تقديم الخدمة، وبالتالي تقلل من إشكاليات العمل (بركات، 2007).

كما تسهم في تحسين الأداء من خلال المشاركة الفعالة لأفراد الدوائر الضريبية وزيادة عملية الإتصال والتواصل ما بين كافة المستويات في تلك الدوائر (عبد الرحمن، 2008).

وكذلك القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، والتي تتغير بإستمرار، وإتمام عملية التطوير والتحسين والتعليم والتدريب من أجل أن تبقى الدوائر ذات حيوية (أبوعواد والكبيجي، 2014)

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف، فهناك أهداف تختص بالمكلفين، وأهداف تختص بالدوائر الضريبية، فعندما يسعى المكلف إلى الحصول على خدمة

معينة فأن هذا يؤكد على ضرورة توافر الجودة في هذه الخدمة، وهذا الأمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة لهم، وإذا لم تتوافر الجودة في تلك الخدمة وإن كانت بسيطة وسهلة فهذا سيؤدي إلى عزوف المكلف عنها وبالتالي تجنبها وعدم طلبها مرة أخرى، مما ينعكس سلباً على الدائرة الضريبية (السامرائي، 2012)

وترغب أي دائرة إلى تحقيق عدة أهداف، وحتى تتحقق فعلياً ذلك يتوجب عليها أن تدير تلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وفق المسار الصحيح، وأن تنفذها في أنسب الأوقات، وكذلك يجب على الدوائر الضريبية أن توازن ما بين تحقيق تلك الأهداف المنشودة، ومعالجة نقاط الضعف التي قد تتعرض لها خلال عملها، ويمكن إجمالي تلك الأهداف فيما يلي:

1- خفض هدر الوقت اللازم لإنجاز خدمات المكلفين، فكثرة الإجراءات وزيادتها يؤثر بشكل سلبي على المكلفين مما يؤدي الى تهربهم، فالأفضل أن تنجز الأعمال والمهام بسرعة لما لها من وفورات مالية (لرقط، 2009)

2- إستخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المرجوة (الكحلوت، 2013).

3- ترابط أقسام الدوائر الضريبية مع بعضها البعض، بحيث تكون منسجمة بدلاً من أن يكون لكل قسم إدارة بمفردها (لرقط، 2009)

4- تحسين جودة الخدمات، مما يقلل من شكاوي وإعتراضات المكلفين وبالتالي يقلل من الأخطاء والتكاليف بغية تحقيق الفعالية في الأداء (البينو، 2014).

خامساً: العوامل والعناصر التي تقيس جودة الخدمات الضريبية

من خلال دراسة العوامل والعناصر التي تقيس جودة الخدمات، سيتم طرح العناصر التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهي كما أخذ بها باين (Payane, 2015) كالآتي:

1- الإمتثال: يتضمن مفهوم الإمتثال في المؤسسات الإقتصادية مجموعتين من المستويات، الأولى تشمل القواعد والأنظمة الخارجية التي تفرضها الجهات الرقابية والإشرافية المنظمة

عموماً، مثل الجامع والهيئات الدولية، والمحلية المتخصصة بالأنشطة المتنوعة، وتنظيم القطاع، سواء المالي، أو الإقتصادي، أو الصناعي، أو التجاري وهكذا، والمستوى الثاني هو الإمتثال للأنظمة الداخلية للمراقبة والإشراف من المؤسسة المالية نفسها، وذلك لتحقيق الإمتثال للقواعد المفروضة من الخارج، وخاصة قواعد دمج إدارات الحوكمة، والمخاطر، والجودة، مع الأخذ بالإعتبار أن عدم الإمتثال يؤدي للتعرض لمخاطر السمعة، والغرامات، والعقوبات التي تؤدي بالطبع إلى الخسائر المالية والمعنوية (فوزي، 2015).

2- **الملموسية:** حيث يتم تقييم جودة الخدمات الضريبية من المكلفين في ضوء مظهر التسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، الأفراد، وسائل الإتصال) التابعة للدائرة الضريبية، فالدائرة التي لا تمتلك أبسط مستلزمات الراحة للمكلفين (أجهزة التكييف، الإضاءة الكافية، المقاعد، الطاولات، الخ) ستكون نتيجة تقييم خدماتها سيئة من قبل المكلفين، وتُعرف الملموسية على أنها التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، وتشمل: المرافق المادية، والمعدات، والأجهزة، والأثاث والديكور وصولاً إلى المظهر المقبول للمقدين (سلمان، 2013).

3- **الإستجابة:** وتعني مدى إستعداد الدائرة الضريبية في تقديم المساعدة للمكلفين، والرد على إستفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمات التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات المكلفين المحددة، من خلال إستعداد مدير الدائرة، مثلاً في لقاء مكلف معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحل هذه المشكلة، وتعني الإستجابة لطلب المكلفين في تقديم الخدمات السريعة عند اللزوم، وفي هذا البعد يتم قياس الجهوزية لدى المقدين لتقديم الخدمات الفورية لطالبيها، ويتم التركيز هنا على المقدرة الفعلية لدى المقدين على تقديم الخدمات فعلاً بسرور ورحابة ودون تذمر من تقديمها (سلمان، 2013).

4- **الأمان:** ويعني خلو المعاملات التي تتم بين المكلفين والدائرة الضريبية من الخطورة والشك؛ أي قدرة المقدين على بث الثقة والطمأنينة في نفوس المكلفين - متلقي الخدمة-، ويتم التركيز في هذا البعد على قياس مقدرة المقدين على بث الطمأنينة في نفوس المكلفين حين طلب الخدمة والحصول عليها (سلمان، 2013).

5-الإعتمادية: وتعني قدرة الدائرة الضريبية على إنجاز الخدمات بشكل دقيق يُعتمد عليه، فالمكلفون يتطلعون إلى تقديم خدمات دقيقة من الدائرة، من حيث الوقت، والسرية، والإنجاز، وكما تعنى القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة ودقة، وفي هذا البعد يتم قياس مقدرة المقدرين بمدى تأدية الخدمة بدقة في الموعد المحدد، وبجودة ترضي طالب الخدمة، ونوعية الخدمة المقدمة له (سلمان، 2015).

6- التعاطف: وهي التي تُعبّر عن درجة العناية بالمكلفين ورعايتهم، والإهتمام بمشكلاتهم، وإيجاد حلول لها بطرق راقية، والإهتمام الفردي الذي تبديه الدائرة الضريبية تجاه المكلفين، وكذلك قدرة المقدرين على إظهار اللباقة والدمائة والإحترام لطالبي الخدمة، وكما يتم التركيز أيضا على قياس ملائمة الجو العام داخل الدائرة الضريبية لإحتياجات المكلفين بالنسبة لساعات العمل (سلمان، 2013)

7- التوكيد: أي بمعنى سعي الدوائر الضريبية إلى تحقيق معايير جودة الخدمات من خلال ممارسة الإجراءات والأساليب التي تضمن لها الوفاء بهذه المعايير، والتأكد المستمر من تحقيق المستويات المنشودة، وفي ضوء ذلك تحرص الدوائر والمؤسسات على أن تضع نظاماً داخلياً لضمان الجودة وتقييم أدائها بصورة دورية، وإعداد خطة للتحسين والتطوير في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وذلك تمهيداً للتقييمات الخارجية التي تستهدف تقديم الدائرة الضريبية للمساعدة من أجل تحقيق مزيد من تطوير الأداء (سلمان، 2013).

سادساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمل وإرضاء متلقي الخدمة وإسعاده، وذلك من خلال تطبيق عدة مراحل تساعد في تهيئة ثقافة الدائرة، وإعدادها حتى تلاقي قبولاً ونجاحاً ومن أهمها:

1- مرحلة الإعداد (الصفريّة): ويطلق عليها أيضا مرحلة الإقناع والتبني، فمن خلال هذه المرحلة تقرر الدائرة الضريبية رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم البدء

بعملية التدريب للمدراء الكبار على النظام وأهميته ومتطلباته، وذلك من قِبل جهات مختصة، ومن ثم نقل الأفكار التدريبية إلى المقدرين في كافة الدوائر، وكما أنها تحتوي على عدة أمور منها: صياغة رؤية الدائرة الضريبية، ووضع الأهداف لها، ومن ثم إعداد السياسة التي تدعم الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق، وسميت هذه المرحلة بالمرحلة الصفيرية؛ لأنها تسبق عملية البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين (بدر، 2009).

2- مرحلة التخطيط: تختص هذه المرحلة بوضع خطة قابلة للتنفيذ، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة للتطبيق، وإختيار الفريق والمشرف والمقرر، ومن ثم المصادقة عليها من أجل إتمام بقية المراحل (بدر، 2009).

3- مرحلة التقييم: تختص هذه المرحلة بتوفير معلومات من أجل دعم المراحل السابقة، وذلك من خلال التقييمات الذاتية بهدف معرفة نقاط القوة، وإكتشاف نقاط الضعف، وقد تكون غير ذاتية، بالإضافة إلى إستخدام الإستبيانات والمقابلات في الدوائر (المهيدب، 2005).

4- مرحلة التنفيذ: وتختص هذه المرحلة بإختيار المقدرين الذي سيقومون بعملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بذلك (بدر، 2009).

5- مرحلة التحسين: وتختص هذه المرحلة بدعوة كل من يتعلق بالدائرة من إدارة وأقسام ومتعاملين - مكفين - إلى المشاركة في عملية التحسين، وتحديد الفوائد التي قد تنتج عن تلك المشاركة، أي بمعنى آخر إستغلال الخبرات وإستثمارها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بدر، 2009).

سابعاً: متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

تسعى الدوائر الضريبية إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع - التطبيق العملي - وليس مجرد الحديث عنها نظرياً، وحتى يتم الوصول إلى المكلف وتحقيق

مبتغاه يجب على الدوائر الضريبية أن تطبق عدة متطلبات والتي تعتبر مقومات نجاحها وهي كالاتي:

1- أن تلاقي فكرة إدارة الجودة الشاملة الإيجاب والقبول والدعم والتأييد من الإدارة العليا في الدوائر الضريبية، وأن تهيئ لها بيئة مناسبة حتى يتم تطبيقها بنجاح بما فيها ثقافة الدوائر الضريبية، واللوائح والتعليمات والأعمال الروتينية (عبيد، 2014).

2- أن يتم تسويق الفكرة إلى المقدرين في الدوائر الضريبية؛ أي بمعنى نشرها قبل أن يتم تطبيقها، وذلك من خلال المحاضرات والندوات والورشات، والتعريف بأهميتها وفوائدها (بدر، 2009).

3- أن يتم الإهتمام بالكادر البشري؛ أي بمعنى تدريب جميع المقدرين وتوعيتهم وتمكينهم من أجل الحصول على نتائج مرغوبة، وتشمل عملية التدريب كيفية حل المشاكل، ومواجهة الصعوبات، وعملية إتخاذ القرار المناسب، وكيفية قياس الأداء (عبيد، 2014).

4- الإستعانة بالإستشاريين في المراحل الأولى، وذلك من أجل تجاوز العقبات التي قد تنشأ (بدر، 2009).

5- أن يتم تشكيل فرق عمل من المقدرين في الدوائر الضريبية، بحيث يتم الثقة بهم ويكون لديهم الإستعداد للعمل، وأن يتم الإشراف عليهم بهدف تصويب الأخطاء إن وجدت (عشاوي، 2013).

6- أن يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاوني وألا تكون مركزية في عملية إتخاذ القرار، بل يجب تفويض الصلاحيات وتوزيع السلطات إلى عدة أشخاص (عبيد، 2014).

7- أن يتم وضع أهدافاً قابلةً للتحقيق حسب متطلبات المكلف، وأن يتم بالدرجة الأولى التركيز على المكلف والعمل على تلبية احتياجاته (الراشد، 2011).

ثامناً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

تتعدد المبادئ التي تركز عليها الدوائر بإعتبارها مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، حيث يوجد عدة آراء حول هذا الأمر، ومن أهم المبادئ التي تم الإتفاق عليها ما يلي:

1- القيادة الفاعلة: أي بمعنى تشجيع المقدرين في الدوائر الضريبية الذين لديهم القدرة على تحقيق الأهداف من أجل الوصول الى مرحلة القائد القادر على إتخاذ قرار يضمن الإرتقاء بعملية الجودة، ويشير الأدب الإداري إلى وجود عدة أنماط قيادية، إلّا أن هناك نمطاً يلائم إدارة الجودة الشاملة وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق؛ أي العمل الجماعي والمشاركة والتعاون، وهذا النمط يركز على العمل وتحقيق الرضا للمكلف، وكذلك يركز على العنصر البشري والتكنولوجيا وتطوير البنية للدائرة الضريبية(السامرائي، 2012).

2- إتخاذ القرار بناء على الحقائق: أي بمعنى أن يتم إتخاذ القرار بناء على معلومات وحقائق قيمة، والإعتماد على الأساليب العلمية لحل المشاكل من خلال فرض عملية التحسين وذلك عن طريق إشراك المكلف والمقدر لكي يتفهموا العمل وطبيعته ومشكلاته وكافة المعلومات التي على أساسها يتم إتخاذ القرار(بوعنان، 2007).

فعملية اتخاذ القرار بناء على الحقائق تميز ما بين الإدارة الفعالية والكفاءة والإدارة الغير فعالة وغير كفاءة، وحتى يتم تطبيقها يتطلب توفير تقنيات وموارد وقنوات تمكن المقدرين في الدوائر من إيصال ما لديهم من معلومات حقيقية بهدف الإستفادة منها في تحقيق الجودة (السامرائي، 2012).

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأنه يتطلب توفير قاعدة بيانات حتى يتم من خلالها إتخاذ قرار سليم ومناسب ورشيد ومبني على الحقيقة.

3- التخطيط الإستراتيجي: أي بمعنى وضع خطة شاملة وذات معالم واضحة وبارزة توضح من خلالها الرؤيا والرسالة والأهداف (بدر، 2009).

حيث أن التخطيط الإستراتيجي يعني أن يتم التفكير بشكل منظم، وله مفاهيم ومقومات وتقنيات، ويعتمد على منهج علمي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للدوائر الضريبية، وذلك بهدف معرفة الفرص وإستغلالها، ومعرفة التحديات ومواجهتها والتغلب عليها سواء كانت موجودة أو متوقعة، وكل ذلك عن طريق بناء وتكوين إستراتيجية وطريقة قابلة للتحقيق والتطبيق العملي من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للدوائر (السامرائي، 2012، ص 82).

وبناء على ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي في الدوائر يعتمد على منهجية علمية لوضع الخطط، بالإضافة إلى أن عملية التنفيذ يجب أن تكون مدروسة، وتتم بعدة مراحل محددة مع الأخذ بعين الإعتبار التوقعات التي سوف تحدث في المستقبل.

4- المشاركة والعمل الجماعي: أي؛ بمعنى أن تكون هنالك رؤية واحدة ومشاركة، فالتعاون يظهر المواهب والطاقات الإبتكارية، ويساعد على تبادل الخبرات وتوفير المعرفة اللازمة ما بين المقدرين في الدوائر الضريبية (لقرط، 2009).

ويهدف العمل الجماعي إلى تكوين فريق واحد، وتحقيق التعاون في ظل ضوابط ومعايير جيدة، وهذا الأمر يتطلب تدريباً على حيثيات العمل وآلياته، بالإضافة إلى وجود الولاء والإنتماء من المقدرين للدائرة، والعمل على زيادة التفاعل والتواصل فيما بينهم (السامرائي، 2012).

ويرى الباحث أن التعاون والعمل بشكل جماعي يعتبر أحد عوامل نجاح اليابان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تحقيق التعاون ما بين المدراء والمقدرين من خلال إستخدام نظام الحوافز.

أما بالنسبة للمشاركة، ويقصد بها تفويض الصلاحيات والسلطات للمقدرين بحيث يشعرون بالأهمية، ويجب أن تكون جوهرية وليس شكلية، وتهدف إلى تحسين كفاءة صنع القرار، وتصميم الخطط بشكل أفضل (الكحلوت، 2013).

5- **التركيز على المكلفين:** وتختص هذه العملية بالمكلفين الذي يتعاملون مع الدائرة الضريبية من أجل الحصول على الخدمات (عشاوي، 2013).

فعملية الإهتمام بالمكلفين أمرٌ ضروري وهام ضمن مهام العمل، و يجب أن يكون من ضمن أولويات الدوائر الضريبية، فإذا لم تهتم الإدارة العليا بالمكلفين وغفلت عنهم فأن هذا معيق كبير أمام تحقيق رضاهم (السامرائي، 2012).

كما ويتم التركيز على المكلفين من خلال تلبية رغباتهم وإحتياجاتهم بشكل فوري، ومعاملتهم بمودة وإحترام، والإنصات لهم بشكل جيد، وإعطائهم حق في الإعتراض (كاملية وأمال، 2013).

كما يرى الباحث أن رضا المكلفين يعتبر نقطة هامة ومن ضمن أولويات العمل في الدوائر الضريبية لأن الحصيلة الضريبية تعتمد بشكل كبير على المكلفين الملتزمين بالدفع أي المكلفين الذين حققوا درجة عالية من الرضا عن الدوائر الضريبية.

6- **التحسين المستمر والتميز:** إن عملية التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتيه، كما أن عملية الجودة التي تحقق الرغبات تتغير بصفة دائمة، وعلى ذلك فإن عملية جودة الخدمات تحتاج الى تحسين مستمر (عبد العال، 2007).

وتعني هذه العملية تصميم نظام إبداعي وتطبيقه، بحيث يحقق الرضا التام للمكلفين من خلال الوصول إلى أفضل أداء ممكن، والتحسين المستمر يعني إدخال كافة التحسينات والتعديلات على مجالات العمل في الدائرة الضريبية وذلك من أجل مواكبة التغييرات، والتكيف معها، ومن خلال ذلك يمكن تحقيق كل ما هو جديد وحديث ومميز.

أما بالنسبة للتميز فنعني به تحسين الصورة الذهنية للدائرة من خلال ما تقدمه من مهارات أو برامج أو تحديثات البرامج وفق التغييرات والتكنولوجيا (السامرائي، 2012).

7- **التدريب على آلية عمل للمقربين وتطويرها:** إن عملية التدريب تهدف إلى توعية كافة المقربين في الدوائر الضريبية بالبرامج التي تتعلق بالجودة وتحسينها، وذلك من خلال عقد

دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية لها، كما يشمل التدريب أيضاً مفهوم التحسين المستمر حيث أن هذا المفهوم هو أحد أسباب النجاح، ويجب أن يتم البدء من قمة الهرم، وهذا الأمر لا يتعارض مع كون المسؤولين شاركوا في عملية التهيئة للجودة ووضعوا الخطة، ويجب أن يضم التدريب كافة المقدرين في الدوائر الضريبية بغية التفاعل، والتآلف، وتبادل الخبرات، والعمل كوحدة واحدة، وكذلك التعرف إلى المشكلات المتشابهة والتي سببها عدم الإتصال بشكل متواصل مع المكلفين (المهيدب، 2005).

8- منع الأخطاء قبل وقوعها: إن تكلفة الوقاية أقل من تكلفة العلاج، فيجب أن يُتخذ القرار بناءً على جميع البيانات وتحليلها دورياً، وذلك من خلال عملية الفحص والمراجعة والتحليل للعمليات الإدارية أثناء تقديم الخدمة، وهذا الأمر يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس الجودة أثناء العملية وليس بعد وقوع الأخطاء (الراشد، 2011).

تاسعاً: أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

1- التركيز على المكلفين: أي بمعنى إعطاء المكلفين أولوية وإهتمام، والأخذ بآرائهم من خلال الإستماع لمقترحاتهم حول آلية العمل، وكذلك إعطاء جدية لشكاوهم المقدمة، والبحث فيها والعمل على حلها، وكل ذلك له دور كبير في تحقيق رضاهم، وبالتالي زيادة ولائهم للدائرة الضريبية، مما يزيد من الإلتزام الضريبي بشكل غير مباشر (عايش، 2008).

2- التركيز على تلبية إحتياجات المقدرين: ويقصد بذلك تدريبهم، وتشجيعهم، وتحفيزهم، وتأهيلهم، وتمكينهم، ومشاركتهم، أما بالنسبة للتدريب والتأهيل، فهي تعني بعض الأمور التي يجب أن يتم تدريب المقدرين في الدوائر الضريبية عليها، ومنها التدريب على كيفية التعامل مع المكلفين، وكذلك تدريبهم على التقنيات الجديدة لتقديم الخدمات للمكلفين، بينما التحفيز يشتمل على المكافآت التي تمنحها الإدارة في حالة زيادة الأداء مثلاً، ومكافأة المقدرين المبدعين، ودعم الأفكار الإبداعية، مما يؤدي إلى تحقيق الأمان بالنسبة لهم، وهذا بدوره يزيد من كفاءة الأداء، ويعمل على تطويره، وكذلك يحقق رضاهم، بينما المشاركة تعني أن لهم دور في التعبير عن الرأي والانتقاد، وأن يؤخذ بكلامهم حول المعوقات التي

تواجههم في الأداء، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك منحهم الصلاحيات لتلبية حاجات المكلفين (بركات، 2007).

3- التركيز على تحسين العمليات: يجب على الدائرة الضريبية أن تركز على تحسين الخدمات المقدمة لكي تلي حاجات المكلفين، وكل ذلك له دور في الحفاظ على المكلفين بدلاً من تهربهم من الدائرة الضريبية، ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن العمل على تصحيح كافة الأخطاء والعيوب في تلك العمليات، وبالتالي تطوير مستواها (عايش، 2008)

4- التركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية: وتشتمل على كل من التخطيط الإستراتيجي، والقدرة على الإتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء، فبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فإنه يتكون من عدة أبعاد تتمثل في متابعة المقاييس والمواصفات المتعلقة بالجودة، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، ووضع خطط طويلة الأجل بهدف تقديم خدمة ذات جودة، وبالنسبة للقدرة على الإتصال الفعال فتتكون من عدة أبعاد تتمثل في معرفة كافة المقدرين بأهداف الدائرة، وإيجاد وسائل إتصال بين الدائرة والمكلفين، وبالنسبة للقدرة على قياس الأداء فتتكون من عدة أبعاد، فمنها جدولة العمل، وتحديد المجال الزمني، وتحديد المعايير من أجل قياس جودة الأداء (بركات، 2007)

عاشراً: معيقات وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

تطمح غالبية الدوائر الضريبية إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره مُدخلًا إستراتيجيًا، ولكن ليس من السهل تحويل المفهوم إلى واقع عملي، إذ غالباً ما تتعرض لها الدوائر من عراقيل ومصاعب يتوجب عليها العمل على تفاديها، ومن هذه المصاعب والمعوقات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- عدم جهوزية المقدرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

2- عدم وجود خطط طويلة الأجل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام الضريبي ككل (أحمد، 2009).

4- عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى المكلفين في الدوائر الضريبية وخاصة في الدول النامية

5- عدم وجود كفاءة بشرية قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر (حمود، 2007).

الحادي عشر: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية

ترغب الدوائر الضريبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية ومزايا تعم عليها بالفائدة، ومما يدفع الدوائر الضريبية إلى تطبيقها في العمل أنها تعمل على زيادة وعي المكلف، فعندما يتضح أمامه كافة الأمور المتعلقة بملفاته الضريبية، وعندما يتم الإجابة على كافة إستفسارته وأسئلته، وكذلك توفير سبل الراحة له من خلال الرعاية والعناية به، كل ذلك يؤثر على إنطباع المكلف تجاه الدائرة، وبالتالي يكسر حاجز الخوف، ويبني علاقات طيبة ما بين الطرفين هدفها زيادة ولاء المكلف، وزيادة إلتزامه، وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية، والأمر الآخر من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إعطاء الملفات الضريبية حقها، والعمل على إنجازها بوقت أقل وبسرعة جيدة، وفي حالة عدم كفاية عدد المقدرين على تغطية هذه الملفات، فإنه يتطلب من الدائرة تعيين مقدرين إضافيين من أجل السيطرة على الأعمال الضريبية في الدائرة (بركات، 2007).

الدراسات السابقة

وفي ضوء موضوع الدراسة والمتعلق بأثر تطبيق الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي، قام الباحث بتناول عدة دراسات في هذا الصدد، تحدثت عن إدارة الجودة الشاملة من جهة والتحصيل الضريبي من جهة أخرى موضحاً الفكرة التي جاء بها كل باحث وما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ومنها:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة جدعان وجاسم (2015): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإيرادات الضريبية" جاءت فكرة الباحثان في هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة

في تحقيق أرباح الشركات وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة عن نظام إدارة الجودة وآلية تطبيقها والفوائد التي تجنيها الشركات جراء العمل بها لتحقيق الأرباح وتأثير ذلك كله على الإيرادات الضريبية، وكذلك تحديد الفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في حال تطبيقها على أرض الواقع ومنها تطوير أنظمة العمل وتحسين الخدمات المقدمة وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات الضريبية

ويلاحظ من الدراسة السابقة أن الباحثان إتجها في دراستهم نحو تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الإيرادات الضريبية من خلال دراسة ذلك على مستوى الشركات، وأظهروا الدور الإيجابي الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات من جهة وكذلك على مستوى الدولة من جهة أخرى، فالشركات تحسن من مستوى خدماتها المقدمة ورفع كفاءة العاملين فيها، والدولة تزيد من مصادر تمويل الموازنة العامة، بينما ارتثيت في هذه الدراسة إلى التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل تحديدا وليس الشركات كما تظهر في هذه الدراسة.

2- دراسة سلمان (2013): بعنوان "مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF) " حيث كانت فكرة هذه الدراسة هو قياس جودة الخدمات المقدمة والتي تعتبر من المواضيع الهامة والحيوية في المسارات الحديثة وذلك من خلال إستخدام مقياس جودة الخدمة أو الأداء الفعلي (عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة) وهي: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف وذلك بهدف التعرف على مستوى هذه الخدمات ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها وتعزيزها، ونقاط الضعف وتقاديها ومعالجتها.

ويلاحظ من الدراسة أن الباحث إتجه إلى قياس جودة الخدمات التعليمية من خلال أخذ آراء الطلبة حول نوعية وجودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم، بينما ارتثيت في هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الضريبية من خلال أخذ آراء المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في

فلسطين وفي الضفة الغربية بالتحديد، أي بمعنى هناك تشابه في الفكرة والموضوع وإختلاف في الشريحة المستهدفة.

3- دراسة قحموش (2013): بعنوان " دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية (دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية بسكرة - الجزائر - (2010-2009))" حيث جاءت فكرة هذه الدراسة لإستكشاف العلاقة ما بين المراجعة الجبائية وتحسين جودة التصريحات الجبائية، وتشكل المراجعة الجبائية عاملاً هاماً ضمن النظام الضريبي، في حين أن جودة التصريح تبنى على مدى صحة ودقة المعلومات التي يقدمها المكلف بالضريبة، حيث أن إستراتيجية المراجعة الجبائية تعمل على زيادة الإلتزام الضريبي الطوعي وتعزيزه، وردع حالات عدم الإلتزام، وكذلك فإن التأكيد على تطوير نظام المراجعة الجبائية المقابل لتصريحات المكلفين والمعلومات والحسابات التي يقدمونها، بحيث يكون موجهاً وشاملاً لنسبة كافية من المكلفين، يعمل على إكتشاف المخالفات المرتكبة مما دفعهم للتصريح بالمعلومات الكاملة والصحيحة عن الدخول التي يحققونها، وقد تم التوصل من خلالها إلى أن المراجعة الجبائية لها دور إيجابي في تحسين جودة التصريح الجبائي من حيث أن برنامج المراجعة الجبائية وخاصة الفعال، وما يتوافر للمراجع الجبائي من مؤهلات علمية وعملية، ودقة عمليات المراجعة الجبائية، تمكن من تشجيع المكلفين على أن تكون تصريحاتهم بالضريبة صحيحة ودقيقة وهذا من شأنه يؤدي الى زيادة الحصيلة.

4- دراسة عبد الغفور (2008): بعنوان: "العلاقة بين المكلف والدائرة الضريبية وأثرها على التحصيل والجبائية" جاءت فكرة هذه الدراسة توضح العلاقة ما بين المكلف والدائرة الضريبية، وأثرها على الحصيلة الضريبية، حيث أن دراسة هذه العلاقة ومدى تأثيرها على مستوى المبالغ الضريبية المحصلة، وتدارك ومعالجة القضايا التي تؤثر سلباً على هذه العلاقة، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة المبالغ الضريبية المحصلة، وبالتالي رفق الخزينة العامة للدولة بالأموال اللازمة لتغطية نفقاتها، وركزت الدراسة أيضاً على معرفة حقوق وواجبات كل من المكلف والدائرة الضريبية، وأثر ذلك على التحصيل الضريبي، وفي الختام توصلت الدراسة إلى أنه من حق

المكلف الإعتراض لدى محكمة الاستئناف في حالة عدم القبول بتقدير الضريبة المقدره عليه بكافة الطرق، وهذا يؤدي إلى عدم ثقة المكلف بالدائرة الضريبية؛ مما يؤثر بشكل سلبي على العلاقة بينهم، بالإضافة إلى وجود الغموض في بعض نصوص القانون الضريبي الذي يؤثر أيضا على العلاقة فيما بينهم بشكل سلبي، وخرج الباحث في هذه الدراسة بعدة توصيات منها إزالة الغموض الذي تتصف به بعض نصوص القانون، والعمل على تعزيز الثقة ما بين المكلف والدائرة حتى يشعر المكلف بعدالة الضريبة.

يلاحظ من خلال الدراسة السابقة بأن موضوع العلاقة بين المكلف والدائرة الضريبية يحظى بأهمية خاصة، لما لهذه العلاقة من تأثير على العملية الضريبية، ولما كانت هذه العلاقة قابلة للتأثر بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ونظراً لخصوصية هذا الأمر على المستوى الفلسطيني والمتمثل بحدثة عهد السلطة الوطنية الفلسطينية ومحاولتها وضع أطر وقوانين لتنظيم هذه العلاقة من جهة، إضافة الى تدخل وتداخل وتأثير الإحتلال الإسرائيلي على هذه العلاقة من جهة أخرى فقد جائت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ذلك.

5- دراسة عايش (2008): بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة) " جائت فكرة هذه الدراسة لأهمية القطاع المصرفي بشكل عام والقطاع الإسلامي بشكل خاص من حيث خدمة العملاء بأفضل صورة من ناحية، والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا القطاع من ناحية أخرى، فكان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، ونتج عنها أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، ويتوجب على المصارف الإسلامية تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين فيها بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية

وبلاحظ من خلال هذه الدراسة بأن الباحث إتجه إلى الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وأثرها على الأداء وكانت النتيجة إيجابية ألا وهو أنه كلما تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعليا كلما تحسن الأداء المؤسسي نحو الأفضل، بينما إرتتبت في هذه الدراسة إلى الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية وأثرها على التحصيل الضريبي، فالتشابه هو الحديث عن المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة، والإختلاف في قياس الأثر أي المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي الذي نصت عليه الدراسة السابقة أو التحصيل الضريبي الذي نصت عليه الدراسة الحالية.

6- دراسة داودي (2005): بعنوان: "الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر" فكرة هذه الدراسة هي التعرف على التحصيل الضريبي ومدى فعاليته في الجزائر، حيث نتج عنها بأن سلوك المكلف الجزائري يؤثر على التحصيل الضريبي، إضافة إلى وضع بعض الإقتراحات للحد من التهرب الضريبي، إلا أن هذه الإقتراحات عملت على تقليله وليس الحد منه نهائياً، ولذلك يجب على نظام الضريبة الجزائري أن يأخذ بعين الإعتبار تأمين حصيلة مناسبة من أجل تغطية إلتزامات ونفقات الدولة المخصصة في الميزانية دون إرهاق القطاعات الإنتاجية، إضافة إلى أنه يجب على الدائرة الضريبية أن تعمل بوضوح وشفافية، وأن تبسط الإجراءات الإدارية حتى تتعامل مع المكلفين بسهولة ويسر وبطريقة سليمة وراذعة.

يلاحظ من الدراسة أنها ركزت على التحصيل الضريبي وهذه نقطت تشابه مع الدراسة الحالية التي ركزت على التحصيل الضريبي ولكن الإختلاف هو الحدود المكانية فالدراسة السابقة استهدفت الجزائر والدراسة الحالية إستهدفت فلسطين وتحديداً الضفة الغربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة اودور وآخرون (Oduor, other 2016)، بعنوان " أتمتة عمليات تحصيل الضرائب في كينيا: دراسة حالة على مقاطعة كيامبو" جاءت فكرة هذه الدراسة من أن كينيا دولة تعاني من مشكلات تتعلق بالتحصيل الضريبي، حيث تخسر الدولة ملايين الشلنات نتيجة التهرب

الضريبي فكان الهدف منها البحث في دور أتمتة العمليات الخاصة بالتحصيل الضريبي والأساليب التي يمكن للدولة أن تطور إقتصادياتها من خلالها، فقد ركزت على جودة الخدمات الضريبية، وتطبيقها في عمليات التحصيل الضريبي الأتوماتيكية، ونتج عنها أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في نظم الأتمتة المحوسبة قد رفعت نسبة الإيرادات الى 60%، وأن ما يقارب 74% من المستجيبين قد أشاروا بأنهم راضون عن جودة الخدمات المقدمة من قبل النظام الإلكتروني، وبناء على ذلك يجب أن يتم تدريب موظفي الضرائب على طبيعة أبعاد الجودة الشاملة والخدمات المقدمة إلى المكلفين.

2- دراسة مانجي (Maangi,2016) بعنوان بعنوان " العوامل المؤثرة على تطبيق الإصلاحات في القطاع العام: دراسة حالة على دائرة الإيرادات الضريبية في كينيا" جاءت فكرة هذه الدراسة لتبحث في العوامل التي تؤثر على عملية الإصلاح الضريبي، فالهدف التعرف على دور جودة الإدارة ونمطها، والالتزام الإداري، والثقافة التنظيمية، ومهارات مأموري الضرائب في زيادة الإيرادات الضريبية والتي بدورها تؤثر على عملية الإصلاح الضريبي، وقد تناولت الدراسة تحليل الإنحدار الذي يُعرف تأثير العلاقة بين جودة الخدمات الضريبية والإصلاح الضريبي، ونتج عنها أن إتجاهات مأموري الضرائب نحو تطبيق الإصلاحات كانت مرتفعة، كما بينت الدراسة بأن أهم العوامل المؤثرة على الإصلاح الضريبي تمثلت في تطبيق الإدارة للإصلاح من خلال الجودة الشاملة، وأيضاً في نمط القيادة ومهارات مأموري الضرائب في العمل مع المكلفين، ويلاحظ من خلال الدراسة السابقة بأن الباحث أظهر بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد العوامل التي تؤثر على الإصلاح الضريبي بشكل مباشر وعلى الإيرادات الضريبية بشكل غير مباشر، بينما إرتئيت في هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب التخصيص أي ربط إدارة الجودة الشاملة مع التحصيل الضريبي بشكل مباشر.

3- دراسة فرانكيل وموزير (Frecknall&Moizer,2015) بعنوان " تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل مصلحة الضرائب في بريطانيا من وجهة مأموري الضرائب في الدوائر الضريبية"، إن فكرة هذه الدراسة هي قياس مستوى جودة الخدمات الضريبية من وجهة نظر

مأموري الضرائب في الدوائر الضريبية في بريطانيا، فكان الهدف منها بحث جودة الخدمات الضريبية في محورين: الأول يتعلق بالالتزام الضريبي، والثاني يتعلق بالتهرب الضريبي، وعلاقتها بجودة الخدمات، فكانت النتيجة حسب ما جاءت به الدراسة هو أن جودة الخدمات الضريبية المقدمة من مصلحة الضرائب تتعلق بشكل كبير باتجاهات موظفي الضرائب حول دور الضرائب وهدفها، وهي تزداد بدلالة إحصائية عندما يكون الإهتمام من محصل الضرائب بأن دور الضريبة هو حماية الفقراء في المجتمع، ورفع مستوى الخدمات فيه، كما توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الضريبية في بريطانيا لا زالت غير خاصة لقوانين عمل واضحة.

ويلاحظ من الدراسة السابقة بأنها تطرقت إلى الحديث عن موضوع شبيه بالدراسة الحالية ولكن مقتصر فقط على تقييم الجودة دون الحديث عن الأثر على الحصيلة كما جاء في هذه الدراسة.

4- دراسة قاسم وعمر ومارتن (Kasim&Umar&Martin,2014) بعنوان " تطوير إيرادات الضريبة من خلال جودة الخدمات" جاءت فكرة هذه الدراسة لتوضح وتبين جودة الخدمات الضريبية، والتفوق بها الذي أصبح موضوعاً عالمياً، حيث تتنافس القطاعات الحكومية في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتربط هذه الدراسة بين جودة الخدمات والإيرادات الضريبية، وقد أجريت الدراسة على عينة من (300) مكلف في منطقة باسير في الهند، ونتج عنها بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الضريبية المقدمة وبين إيرادات الضرائب، فلذلك يجب أن يكون هناك تطبيق لمبادئ الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية من أجل رفع الإيرادات العامة وتوسيع قدراتها، ويلاحظ من الدراسة السابقة أنها تطرقت الى موضوع شبيه بالدراسة الحالية من حيث الموضوع ولكنها اختلفت في المكان والزمان والفئة المستهدفة.

5- دراسة كوكليك وابلوتنك (Oplotnik&Cokelc,2013) بعنوان " مقترحات لتطوير نظام الضرائب من الناحية القانونية لضمان جودة الخدمات الضريبية- دراسة حالة على سلوفينيا-" إن فكرة هذه الدراسة هي البحث في مدى صلاحية الإجراءات القانونية في الخدمات الضريبية

وعلاقتها بمستوى الجودة الشاملة، وإستخدمت الدراسة المنهج الكيفي وإعتمدت على الدراسات السابقة، ومراجعة الأبحاث العلمية التي تم نشرها في الإتحاد الأوروبي حول النظام الضريبي في سلوفينيا، وقد أجريت المقابلات مع مجموعتين من مأموري الضرائب والمكلفين من أجل التعرف على العناصر التي توضح مستوى جودة الخدمات الضريبية والمخاطر التي تتعلق بها، ونتج عنها بأن التنظيم القانوني لعمل الضرائب والدوائر الضريبية يزيد من مستوى جودة الخدمات المقدمة، وهذا يحقق إفادة للصالح العالم وكذلك للمكلفين، مما يزيد من الثقة بالإستخدامات الضريبية والإقرارات الضريبية التي يتم إعدادها من قبل المكلف.

6- دراسة مناف وآخرون (Manaf&Aziah&Mat&Udin&Ishak,2013) بعنوان "إتجاهات خبراء الضرائب تجاه سلطة الضرائب" -الإساليب التي تعزز نظام الضرائب الماليزي- إن فكرة هذه الدراسة هي فحص وتقييم آراء خبراء الضرائب تجاه سلطة الضرائب وجودة الخدمات المقدمة من قبلها، فكان الهدف هو التعرف على آراء مجلس الإيرادات الضريبية الماليزي حول جودة الخدمات الضريبية، فنتج عن الدراسة أن النظام الإلكتروني في تعبئة الإقرارات الضريبية قد حصل على الترتيب الأول من حيث جودة الخدمات، في حين كان مجال البيروقراطية على المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والتقييم، فلذلك يتوجب أن يكون هناك تعاون بين الدوائر والمكلفين في تحسين جودة الخدمات الضريبية وخصوصا تلك التي تتعلق ببيئة العمل اليومية.

ويلاحظ من الدراسة السابقة بأن الباحث اتجه إلى قياس جودة الخدمات الضريبية من وجهة نظر الخبراء في الضريبة وهذه شبيهة بالدراسة الحالية ولكن نقطة الخلاف هي الحدود المكانية فالدراسة السابقة أجريت في الجزائر والدراسة الحالية أجريت في فلسطين وفي الضفة الغربية بالتحديد.

التعليق على الدراسات السابقة

ما تشابهت به الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة هو الحديث عن إدارة الجودة الشاملة حيث أن أغلب الدراسات السابقة إهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف

التجارية والمؤسسات والمنظمات الفلسطينية بالإضافة إلى الجامعات، كما وتحدثت عن تقييم جودة الخدمات وقياسها وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة وكذلك قياس الأداء.

وما اختلفت به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص الدوائر الضريبية في فلسطين، ألا وهي قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي لدى دوائر ضريبة الدخل في فلسطين في حين أن الدراسات السابقة أُجريت في قطاعات أخرى غير القطاعات الضريبية.

وما يميز الدراسة أنها تعتبر من الدراسات الأولى التي أُجريت في المجتمع الفلسطيني وتحدثت عن موضوع لم يطرح من قبل، وهو الربط ما بين الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي، كما أنها تساهم في معرفة المزايا التي تتمتع بها، ونواحي القصور التي تعاني منها، والعمل على معالجتها من أجل تحسين وتطوير عملية التحصيل الضريبي، خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها الدوائر الضريبية في فلسطين لا تساعدها على تحقيق ذلك، ولا سيما أن هناك مواطنين لا يرغبون في دفع الضريبة للدائرة الضريبية، ولتحقيق هذه الغاية يجب على الدوائر الضريبية العاملة في فلسطين أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين الجودة الشاملة وعمليات التحصيل الضريبي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

من خلال هذا الفصل قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي منهجاً للدراسة؛ لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ولكونه منهج قائم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويعبر عنها بشكل كمي، حيث يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، وهذا المنهج يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لكي يتمكن من إستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن ظاهرة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تم إختيار جميع المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين وفي محافظات الضفة الغربية تحديداً لتشمل مناطق كل من جنين وطوباس ونابلس وطولكرم وأريحا ورام الله وبيت لحم والخليل وسلفيت والرام وأبو ديس ودورا وقلقيلية، وكان العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة (120) فرداً موزعين على جميع الدوائر حسب ما جاءت به وزارة المالية خلال العام 2017 والسبب في إختيار هذه الشريحة من المجتمع هو أن المقدرين من يقوموا بعملية التقدير وبالتالي هم أكثر خبرة وكفاءة من غيرهم من الموظفين فيما يتعلق بأمور التحصيل الضريبي، إضافة إلى ذلك طبيعة عملهم التي تجبرهم على الإلتقاء بالمكلفين وجه لوجه أي بمعنى المقدر أقرب موظف في الدائرة إلى المكلف نتيجة الإلتقاء المتكرر والدوري.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات

المحافظة	العدد	النسبة
أبو ديس	3	2.9%
سلفيت	4	3.9
الرام	5	4.9%
أريحا	5	4.9%
جنين	5	4.9%
طوباس	5	4.9
دورا	6	5.8%
قلقيلية	9	8.7%
طولكرم	9	8.7
بيت لحم	11	10.7%
الخليل	12	11.7%
نابلس	13	12.6%
رام الله	16	15.5%
المجموع	103	100%

عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد المقدرين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وتم إختيار عينة من مناطق مختلفة موزعة على المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في جميع محافظات الضفة الغربية، وكان العدد الكلي للإستبانات (120) إستبانة موزعة على جميع الدوائر، وتم إسترجاع (103) إستبانة صحيحة صالحة للتحليل، والتي تشكل ما نسبته (86%) من مجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	موظف	67	65.0
	رئيس قسم	27	26.2
	مدير دائرة	9	8.7
	المجموع	103	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	7	6.8
	بكالوريوس	82	79.6
	ماجستير فأعلى	14	13.6
	المجموع	103	100.0
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	10	9.7
	6-10 سنوات	28	27.2
	11-15 سنة	17	16.5
	أكثر من 16 سنة	48	46.6
	المجموع	103	100.0
الدورات التدريبية	لا يوجد	3	2.9
	1-3 دورات	10	9.7
	4-7 دورات	34	33.0
	أكثر من 7 دورات	56	54.4
	المجموع	103	100.0
المجموع		103	100%

من خلال ما سبق تبين نتائج التحليل الإرتباطي بأن قرابة ثلثي عينة الدراسة هم من فئة الموظفين، بنسبة وصلت الى 65% بينما بلغت نسبة من هم رؤساء الأقسام 26.2% وقد شكل مديرو الدوائر أقل نسبة بلغت 8.7%، وتبين النتائج أيضاً بأن أغلب عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة وصلت الى 79.6%، وتظهر نتائج الدراسة أيضاً بأن قرابة نصف عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة المرتفعة (أكثر من 16 سنة) و تبين النتائج أيضاً بأن من هم بخبرة أكثر من 11 سنة قد شكلوا قرابة 63% وان أكثر من 87% منهم قد شاركوا في دورات

تدريبية لا تقل عن 4 دورات، وقد بلغت نسبة من شاركوا في أكثر من 7 دورات 54.4% من مجمل عينة الدراسة، وتعكس هذه النسب حسب رأي الباحث بأنه ومقارنة بأعداد المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين بأن أغلبهم من ذوي الخبرة المرتفعة، ويمتلكون عدد سنوات عمل عالية في هذا المجال، أي يمكن القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع خبير ومتخصص.

أداة الدراسة

طور الباحث الإستبان كأحد أدوات البحث، وتكونت من مجموعة من الفقرات من أوجه طلب المعلومات؛ وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، فالإستبانة مصممة من أجل التحليل الإحصائي للإجابات، وتتميز بأن لها إجابات قياسية محددة مما يسهل تجميع البيانات وتنظيمها، وقد قام الباحث ببنائها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات بعد مراجعة الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وقد تكونت أداة الدراسة من أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: وإشتمل على (51) فقرة، مقسمة الى (8) مجالات تتمثل في (التحصيل الضريبي، الإمتثال، الإعتمادية، الأمان، التعاطف، الإستجابة، الملموسية، التوكيد) وتم الإستجابة عن فقراتها من خلال ميزان ليكرت الخماسي، ويبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى (2) درجتين وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى (1) درجة.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص، وذلك من أجل التأكد من فقرات الإستبانة والتعقيب عليها، ومن حيث صياغة فقراتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت من أجله، وبعد جمعها من المحكمين تم صياغة بعض الفقرات إلى فقرتين نظراً لكونها تمثل أكثر من جواب، وتم الأخذ برأي الأغلبية، أي ما يعادل نسبة

(75%) من الأعضاء المحكمين، وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (2).

ثبات الأداة

تم إستخراج معامل ثبات الأداة، بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (5): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات الإستبانة التي تقيس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1.	التحصيل الضريبي	7	0.90
2.	الإمتثال	6	0.81
3.	الإعتمادية	7	0.81
4.	الأمان	7	20.8
5.	التعاطف	7	0.85
6.	الإستجابة	7	0.81
7.	الملموسية	5	0.81
8.	التوكيد	5	0.81
	الدرجة الكلية	51	0.89

يتضح من الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمجالات الإستبانة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت تتراوح بين (0.81-0.90) وهي معاملات ثبات جيدة ونقي بأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد الإستبان بصورتها النهائية

- تحديد أفراد عينة الدراسة
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم إسترجاعها أغلبها
- ترميز الإستبانات وتفرغها بإستخدام الحاسب الآلي وذلك من أجل تحليلها ومعالجتها إحصائيا بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- إدخال البيانات للحاسوب، وإستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة لها.

المعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ إجابات أفراد العينة، وجرى ترميزها وإدخالها بإستخدام الحاسوب، إذ تمت معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
2. لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات التي تحوي على أكثر من مستويين تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
3. لحساب الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة تم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا (AlphaCronbach's).
4. لإختبار العلاقة بين المتغير التابع (التحصيل الضريبي) والمتغيرات المستقلة (مجالات إدارة الجودة الشاملة) تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Liner Multiple Regression)؛ وذلك بهدف التوصل إلى المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع بإستخدام طريقة (Regression Stepwise)؛ من أجل التعرف على أي المتغيرات التي

سوف تدخل معادلات الإنحدار كمتنبئات وكان التحصيل الضريبي هو المتغير التابع بشكل مستمر، ومجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي المتغيرات المستقلة

5. لفحص العلاقة بين متغيرين أُستخدم معامل إرتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ما مستوى التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، ثم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وحساب المدى ($5-1=4$)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي ($5/4=0.80$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (درجة منخفضة جداً).
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (درجة منخفضة).
- من 2.61 وحتى 3.30 يمثل (درجة متوسطة).
- من 3.31 وحتى 4.20 يمثل (درجة مرتفعة).
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (درجة مرتفعة جداً).

النتائج المتعلقة بمحور الدراسة الأول وهو التحصيل الضريبي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجال التحصيل الضريبي

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل	الترتيب
مرتفعة جدا	85.99	0.53	4.30	التحصيل الضريبي		
مرتفعة جدا	82.91	0.80	4.15	السياسات الشديدة التي تتبعها الإدارة الضريبية في إثبات جميع الصفقات التي يعقدونها المكلفين تزيد من الحصيلة الضريبية.	1.	6
مرتفعة جدا	83.69	0.78	4.18	إستخدام العقوبات الضريبية الرادعة للمكلفين المخالفين للقانون الضريبي تزيد الحصيلة الضريبية.	2.	4
مرتفعة جدا	85.83	0.72	4.29	تزداد الحصيلة الضريبية بإزدياد إلتزام المكلفين بالقانون الضريبي.	3.	1
مرتفعة جدا	86.80	0.60	4.34	زيادة الوعي الضريبي لدى المكلف عن طريق الدوائر الضريبية يعمل على رفع الحصيلة الضريبية.	4.	2
مرتفعة جدا	87.18	0.65	4.36	التسهيلات التي تمنحها الدائرة الضريبية في إثبات جميع الصفقات التي يعقدونها المكلفين تزيد من الحصيلة الضريبية.	5.	5
مرتفعة جدا	87.57	0.67	4.38	توفر تقنيات تكنولوجيا ذات رقابة على المكلفين المخالفين للقانون الضريبي تزيد من التحصيل الضريبي.	6.	3
مرتفعة جدا	87.96	0.63	4.40	منح الإدارة الضريبية الحوافز الضريبية للمكلفين تزيد من الإلتزام الضريبي وبالتالي زيادة التحصيل الضريبي.	7.	7

ويتضح من نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لمجال التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في منطقة الدراسة قد حصلت على درجة إستجابة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.3) وبنسبة مئوية بلغت (85.9)، وقد مثلت الفقرات (6، 4) أدنى الفقرات من حيث درجات الإستجابة والتي تمثلت في مواضيع مثل السياسات الشديدة التي تتبعها الإدارة الضريبية في إثبات جميع الصفقات التي يعقدها المكلفين تزيد من الحصيلة الضريبية، وإستخدام العقوبات الضريبية الرادعة للمكلفين المخالفين للقانون الضريبي تزيد الحصيلة الضريبية، أما أعلى الفقرات من حيث درجة الإستجابة فقد تمثلت في الفقرات ذات الأرقام (3، 7) والتي تمثلت في مواضيع مثل توفر تقنيات تكنولوجيا ذات رقابة على المكلفين المخالفين للقانون الضريبي تزيد من التحصيل الضريبي، ومنح الإدارة الضريبية الحوافز الضريبية للمكلفين تزيد من الالتزام الضريبي وبالتالي زيادة التحصيل الضريبي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الغفور، 2008) ودراسة (داودي، 2005)، والتي ترى بأن التحصيل الضريبي يتأثر بشكل مباشر بأشكال المعاملة التي يتلقاها المكلف، وأيضا في طبيعة القوانين الضريبية المستخدمة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن فرض السياسات من قبل الإدارة الضريبية، والتي تتمثل في التشديد في تطبيق القوانين والتعليمات الضريبية الموضوعة من وزارة المالية تؤثر بشكل مباشر على التحصيل الضريبي، مع العلم أن السياسات المفروضة تتلائم مع ظروف المكلف، كما تراعي وضعة المالي والإقتصادي والإجتماعي وبالتالي يلجأ المكلف إلى الإلتزام بدفع الضريبة مما يساهم في تحسين وزيادة الحصيلة الضريبية.

كما أن إستخدام العقوبات الضريبية الرادعة للمكلفين المخالفين للقانون الضريبي ترفع الحصيلة الضريبية، ولكن بدرجة أقل من باقي العوامل، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (78%) وذلك لأن فرض العقوبات الضريبية يؤدي إلى إنعدام الثقة بين المكلف والإدارة الضريبية نوعا ما، وبالتالي يكون المكلف مجبراً على الإلتزام بدافع الخوف من العقاب وليس بدافع الإنتماء الأخلاقي والسياسي تجاه الدولة، وعلى الإدارة الضريبية أن

تأخذ بعين الإعتبار حجم العقاب، وأن يكون ملائماً ومناسباً مع الجريمة التي إرتكبها المكلف، مع العلم أن فرض العقوبات الرادعة للمتهربين من دفع الضريبة يعمل على زيادة الإلتزام بدفع الضريبة، وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية.

أما الأدوات التكنولوجية والرقابية فقدت حصلت على متوسط حسابي (4.38) وإنحراف معياري (67%) فكان لها دور كبير في زيادة الإلتزام الضريبي حسب وجهة نظر عينة الدراسة، فهي ليست أداة لإصطياد الأخطاء فحسب، وإنما وسيلة لتحقيق التنظيم والفعالية تجاه المكلفين، فالرقابة التكنولوجية تعمل على معرفة كيفية سير العمل وما يقوم به المكلفون، والهدف من ذلك كله هو معالجة الإنحراف والتقصير والخطأ، ويرى الباحث حسب وجهة نظره بأن وجود نظام تكنولوجي للرقابة يعمل على متابعة المكلفين بشكل أكبر، ويزيد الإلتزام الضريبي، وبالتالي يزيد من الحصيلة الضريبية، ويقال من التهرب الضريبي، حيث يتوفر في الأدوات التكنولوجية والرقابة الدقة والموثوقية والملائمة ومستويات رقابية عالية الجودة.

وبالنسبة للحوافز الضريبية فقد حصلت على متوسط حسابي (4.40) وإنحراف معياري (63%) وكان لها دور كبير وفعال في حث المكلفين على الإلتزام بدفع الضريبة، فعندما تقوم الدائرة الضريبية بإستخدام كافة الوسائل والتسهيلات الممكنة لحث المكلفين على دفع الضريبة مثل: الخصومات التشجيعية إذا تم الدفع في وقت مبكر أو إعطاء فترة سماح للمكلفين في حالة إعسار المكلف وعدم قدرته على الدفع، أو إدراج نظام تصنيف درجات للمكلفين فكلما حصل المكلف على درجة أعلى قدمت له الدائرة إمتيازات أفضل، وذلك من خلال إشراك المكلفين في عملية اتخاذ القرار ومناقشتهم فيما يتعلق بالضريبة المقدرة عليهم، إضافة إلى ذلك الإتصال والتواصل مع المكلفين، وإيجاد طريقة للتواصل فيما بينهم، وكل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى رفع معنوية المكلفين، وبالتالي تشجيعهم على الدفع، وعدم تراكم الأموال عليهم حتى يحصلون على تلك الإمتيازات الممنوحة والمقدمة من الدائرة الضريبية، مما يزيد من إلتزامهم الضريبي فيزيد من الحصيلة الضريبية، وهذا يتطلب من الدوائر الضريبية العمل على الإهتمام بالحوافز والحفاظ عليها لما لها من دور كبير كما ذكر مسبقاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الملموسية، الإمتثال، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، التوكيد) من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، ثم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (درجة منخفضة جداً).
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (درجة منخفضة).
- من 2.61 وحتى 3.30 يمثل (درجة متوسطة).
- من 3.31 وحتى 4.20 يمثل (درجة عالية)
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (درجة عالية جداً).

النتائج المتعلقة بمحور الدراسة الثاني وهو مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	النسبة
مرتفعة	77.41	0.51	3.87	الإمتثال		
متوسطة	66.99	1.04	3.35	عدد الأخطاء المرتكبة أثناء العمل منخفضة.	10	.8
مرتفعة	75.73	0.76	3.79	تتوفر بيئة وجو قائم على التعاون والتفاهم ما بين الدائرة والمكلفين.	11	.9
مرتفعة	76.12	0.78	3.81	تنجز الدائرة ملفات المكلفين بشأن التحاسب الضريبي في الوقت المحدد دون تأخير.	13	.10
مرتفعة	79.61	0.69	3.98	توجد قناعة لدى الدائرة بأهمية التحسين والتطوير تجاه المكلفين.	12	.11
مرتفعة جدا	81.94	0.62	4.10	تتميز الدائرة بسرعة إنجاز الخدمات المقدمة إلى المكلفين.	9	.12
مرتفعة جدا	84.08	0.63	4.20	تتجاوب الدائرة مع إستفسارات المكلفين بسرعة.	8	.13
مرتفعة	78.64	0.43	3.93	الإعتمادية		
مرتفعة	72.04	0.89	3.60	تهتم الدائرة بتنمية مهارات الموظفين باستمرار.	20	.14
مرتفعة	75.92	0.65	3.80	تنجز الدائرة الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	19	.15
مرتفعة	76.89	0.59	3.84	تعمل الدائرة على حل المشاكل التي تواجه المكلفين بسهولة.	16	.16
مرتفعة	77.67	0.66	3.88	تؤدي الدائرة خدماتها بشكل دوري حسب طلب المكلفين.	14	.17

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التقييم	الترتيب
مرتفعة جدا	81.36	0.56	4.07	يوفي موظفو الدائرة بالتزاماتهم تجاه المكلفين وفق أحكام القانون الضريبي.	18	.18
مرتفعة جدا	82.72	0.61	4.14	يقوم موظفو الدائرة بتسوية الملفات الضريبية للمكلفين وفق أحكام القانون الضريبي.	17	.19
مرتفعة جدا	83.88	0.67	4.19	تقوم الدائرة بتقديم خدمات للمكلفين بعد تسديد التزاماتهم الضريبية.	15	.20
مرتفعة	73.26	0.55	3.66	الأمان		
متوسطة	66.02	0.95	3.30	يشعر المكلفون بالإطمئنان في التعامل مع الدائرة.	21	.21
متوسطة	66.80	1.06	3.34	يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوى المكلفين بسرية تامة.	25	.22
مرتفعة	72.62	0.82	3.63	تسعى الدائرة إلى إيجاد بيئة آمنة تدعم التحسن في أدائها.	26	.23
مرتفعة	72.62	0.90	3.63	تؤسس الدائرة نظام معلومات دقيق وأمن لإدارة الجودة الشاملة.	27	.24
مرتفعة	76.70	0.56	3.84	يتابع موظفو الدائرة الإجراءات الخاصة بالمكلفين منذ طلب الخدمة ولغاية إنهائها.	23	.25
مرتفعة	77.09	0.68	3.85	يمتلك موظفو الدائرة قدرات عالية في إنجاز الملفات الضريبية.	22	.26
مرتفعة جدا	80.97	0.83	4.05	تحرص الدائرة على أن تكون الإتصالات الخاصة بالمكلفين سرية.	24	.27
مرتفعة	73.01	0.57	3.65	التعاطف		
متوسطة	68.54	0.90	3.43	يسعى موظفو الدائرة على تحقيق مصلحة المكلف.	32	.28

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التقييم
متوسطة	69.51	0.75	3.48	تضع الدائرة مصالحة المكلف في مقدمة إهتمامها.	29	.29
مرتفعة	71.84	0.82	3.59	يقوم موظف الدائرة بتقديم النصائح للمكلفين.	30	.30
مرتفعة	73.20	0.99	3.66	تنتشر الدائرة معلومات تساعد المكلفين على التمييز بين ما يحتاجه من خدمات.	33	.31
مرتفعة	75.73	0.75	3.79	تراعي الدائرة تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة عادلة وشفافة.	28	.32
مرتفعة	75.92	0.86	3.80	تتوفر بيئة قائمة على الإحترام والود ما بين موظفي الدائرة والمكلفين	31	.33
مرتفعة	76.31	0.81	3.82	توفر الدائرة ساعات عمل ملائمة لظروف المكلفين.	34	.34
متوسطة	67.68	0.58	3.38	الإستجابة		
منخفضة	53.59	1.21	2.68	يتوفر لدى الدائرة صندوق إقتراحات يسهل وصول آراء المكلفين إلى المسؤولين في الإدارة العليا داخل الدائرة.	40	.35
متوسطة	63.11	1.00	3.16	يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمكلفين.	38	.36
متوسطة	66.99	0.79	3.35	تصل جهود الدائرة الترويجية للمكلفين بشكل مؤثر.	35	.37
مرتفعة	70.87	0.88	3.54	يقدم الموظفون الخدمة للمكلفين حسب أولوية دخولهم دون تجاوز.	41	.38
مرتفعة	71.26	0.80	3.56	تهتم إدارة الدائرة باستفسارات المكلفين وشكواهم.	36	.39
مرتفعة	72.43	0.83	3.62	تجيب الدائرة على طلبات المكلفين بشكل مريح.	39	.40

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التقييم
مرتفعة	75.53	0.80	3.78	موظفو الدائرة على استعداد تام لتقديم المساعدة للمكلفين.	37	.41
متوسطة	68.66	0.94	3.43	الملموسية		
متوسطة	67.38	1.17	3.37	التجهيزات والمباني ذات مستوى مقبول ومعقول	42	.42
متوسطة	67.57	1.12	3.38	يوفر التصميم الداخلي للدائرة جواً مريحاً للمكلف.	44	.43
متوسطة	68.16	1.14	3.41	تهتم الدائرة بالنظافة والإضاءة والتكييف.	45	.44
متوسطة	69.71	0.98	3.49	تستخدم الدائرة معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة ومناسبة.	43	.45
مرتفعة	70.49	0.97	3.52	تتناسب مواقع الدوائر الضريبية المختلفة مع المكلفين.	46	.46
مرتفعة	71.65	0.60	3.58	التوكيد		
متوسطة	65.24	1.05	3.26	تنشر الدائرة تقارير واضحة عن الأنشطة الضريبية التابعة لها.	50	.47
متوسطة	68.54	0.82	3.43	تتوافر التجهيزات والتقنيات اللازمة للمكلفين في الدائرة.	48	.48
متوسطة	69.71	0.88	3.49	الشرائح الضريبية مناسبة لجميع فئات المكلفين.	47	.49
مرتفعة	75.53	0.79	3.78	يؤدي تقسيط الديون المستحقة على المكلفين إلى رفع الإيرادات الضريبية.	51	.50
مرتفعة	79.22	0.78	3.96	تحافظ الدائرة على خصوصية المعاملات الخاصة بالضريبة.	49	.51
مرتفعة	73.05	0.43	3.65	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة		

يتضح من نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أتى بمتوسط حسابي بلغ (3.6)، وبإنحراف معياري بلغ (0.43)، وبنسبة مئوية بلغت 73.05%، وهي نسبة إستجابة مرتفعة.

ويرى الباحث بأن مجال الإمتثال فقد كان مرتفعاً حيث حصل على متوسط حسابي (3.87) وإنحراف معياري (51%)، فالدائرة الضريبية تتميز بسرعة إنجاز الخدمات المقدمة إلى المكلفين حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.10) وإنحراف معياري (62%)، وتشير هذه النسبة إلى أن موظفي دوائر الضريبة لديهم الخبرة الكافية في العمل، والدليل على ذلك أن أغلب عينة الدراسة من حملة شهادات البكالوريوس وكذلك قرابة نصف عينة الدراسة من الموظفين القدامى الذين لديهم عدد من السنوات الكافية التي لا تضعهم في موقف إرتكاب الأخطاء أثناء العمل، وبالإضافة إلى مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية حيث بلغ عدد من شاركوا في الدورات التدريبية أكثر من نصف عينة الدراسة، ويرى الباحث بأن السبب في قلة الأخطاء المرتكبة أثناء العمل من موظفي الدوائر الضريبية يعود إلى إلتزامهم بالتقيد بالإرشادات والتعليمات " إجراءات العمل " المصدرة من قبل الإدارة المسؤولة عنهم، وكذلك يرى الباحث أن قلة الأخطاء ناتجة عن قيام مسؤولي الموظفين بالتدقيق على أعمالهم فلا تنحصر المعاملة عند الموظف نفسه، بالإضافة إلى الإلتزام بالقوانين والتعليمات التي تقلل من الأخطاء.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كوكليك وابلوتنك (2013) والتي تشير إلى أن التنظيم القانوني للدائرة الضريبية (الإلتزام بالقوانين وإجراءات العمل) يعزز من الجودة في تقديم الخدمات، وبالتالي يسهل عملية إنجاز المهام والأعمال بشكل صحيح.

كما أن السرعة في إنجاز الخدمات لا تعني أن يكون العمل غير متقن، وهناك فرق ما بين السرعة والتسرع وكما أن الإلتزام بالمواعيد هي جزء من إتقان العمل، أي أن تُتجز الخدمات بأفضل وجه ممكن، بينما التسرع يعني سلق الأمور مهما كانت النتيجة، وبناء على تلك النتيجة يرى الباحث أن موظفي الدوائر الضريبية لديهم القدرة والخبرة في إتمام الأعمال وتقديم

الخدمات وإنجاز الملفات الضريبية بشكل جيد نتيجة للممارسة العملية، وخبرة السنين الطويلة، كما أن النظام المحوسب المستخدم في دوائر الضريبة يساهم في سرعة الإنجاز.

ومن الواضح أن تجاوب الدوائر الضريبية مع إستفسارات المكلفين أخذ درجة إستجابة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.20) وإنحراف معياري (63%)، وهذا من شأنه أن يعمل على تعزيز العلاقة فيما بينهم، كما ويسهل إنجاز المعاملات بشكل سريع، فعندما يقوم الموظفون بالإجابة على كافة إستفسارات المكلفين يتضح لهم كيفية الوصول إلى النتيجة دون أي شك أو لبس، مما يعزز من مبدأ الشفافية والنزاهة للدوائر، كما أنه من حق المكلفين التساؤل ومن حق الدائرة الإجابة وكل ذلك له دور في جذب المكلفين، وكسب ودهم، وبالتالي إنجاز مهامهم بسرعة، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، مما يؤثر على إلتزامهم وبالتالي زيادة الحصيلة.

أما مجال الإعتدائية فقد كان مرتفعاً حيث حصل على متوسط حسابي (3.93)

وإنحراف معياري (43%)، ويرى الباحث بأن الدائرة الضريبية تهتم بتتمية مهارات الموظفين بإستمرار وبالدرجة المطلوبة حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (89%)، ويعود السبب في ذلك إلى كون الدائرة تتابع كل ما هو جديد فيما يخص العمل وأساليب تطوره من خلال الإعتداع على البرامج المحاسبية والرقابية الجديدة، إضافة الى ذلك الدورات التدريبية التي يحصل عليها المقدرين، حيث أن أغلبية عينة الدراسة حاصلين على أكثر من 7 دورات تدريبية وكل ذلك يؤثر على الإلتزام وبالتالي الحصيلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارات إليه دراسة قحموش (2013) بأن المقدر إذا توافرت به المؤهلات العلمية والعملية والخبرة فإن ذلك يؤثر على تصريح وإقرار المكلف بالمعلومات الصحيحة مما يزيد من درجة الإلتزام وبالتالي التأثير على الحصيلة.

كما يرى الباحث أن ليس كل الخدمات المقدمة صحيحة من المرة الأولى حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (65%)، ويعود السبب حسب رأي الباحث إلى تراكم الأعمال والمهام على موظفين الدوائر الضريبية " ضغط العمل "، وبالتالي هذا يؤدي الى إرباك الموظف لأن كل هدفه إنجاز كافة الملفات الضريبية المطلوبة منه، وبالتالي

سوف يقع في الخطأ أحياناً وهذا لا يتعارض مع كون المقدر خبير ومختص، وحسب ما أشارت إليه نتائج الدراسة بأن هناك نقص في عدد موظفين الدوائر الضريبية " المقدرين " إذ بلغ عددهم إلى الآن 120 موظف مقارنة بعدد المكلفين الذين يتجاوزون خمسة وثلاثون ألفاً في عام 2016 حسب ما هو موجود في ملحق (3)

بالإضافة إلى أن موظفي الدوائر الضريبية يقوموا بإنجاز الملفات والمهام الضريبية الموكلة إليهم حسب ما جاء به القانون الضريبي الفلسطيني، معتمدين على كافة التعليمات والنصوص التي جاءت بها، فيتم اللجوء أولاً إلى تسوية الملفات ما بين المكلف والدائرة الضريبية، وفي حال إستعصاء الأمر يتم اللجوء إلى لجنة داخلية لحل تلك الأمور، وإذا لم تُحل المشكلة يتم اللجوء إلى محكمة مختصة من أجل البت في الأمر، وأخيراً اللجوء إلى محكمة نهائية تسمى محكمة النقض، وتصب هذه الإجراءات في زيادة الحصيلة الضريبية بشكل كبير.

كما أن الدائرة الضريبية تقوم بتقديم الخدمات للمكلفين وبالأخص بعد سداد الإلتزامات المترتبة عليهم حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.19) وإنحراف معياري (67%)، وهذا أمر إعتيادي، فكلما كان المكلفين ملتزمين بالدفع، حصلوا على إمتيازات وخدمات أفضل وأسرع، وهذا نوع من التحفيز، وكذلك يعتبر نوعاً من العدالة لأنه لا يمكن أن يحصل من يدفع الضريبة ومن لا يدفع الضريبة على نفس الخدمات المقدمة، وبالتالي تساهم في رفع الحصيلة.

وبالنسبة لمجال الأمان فقد كان مرتفعاً حيث حصل على متوسط حسابي (3.66)

وإنحراف معياري (55%)، ويرى الباحث بأن شعور المكلفين بالإطمئنان أثناء التعامل مع الدائرة أخذ درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30) وإنحراف معياري (95%)، ويعود السبب في ذلك لأن المكلف يعتبر الدائرة الضريبية محطة قضاء ومكان للدفع، إضافة إلى ذلك إعتقاد بعض المكلفين بأن الدائرة الضريبية هدفها الأساسي تحصيل الأموال، بغض النظر عن الخدمات المقدمة لهم، وكما يعتقد البعض بأنه مهما دفع لن يحصل على خدمات.

كما أن النظام الذي يتعرف على شكاوي المكلفين غير مطبق بالشكل المطلوب وحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.34) وإنحراف معياري (1.06%)، ويعود السبب إلى عدم قيام الإدارة بأخذ الموضوع بجدية تامة، والدليل على ذلك هو عدم إجراء التعديلات نتيجة الملاحظات المكتوبة، ومن أهمها: الملاحظات التي دونت إلى إدارة الدوائر الضريبية فيما يخص قضية طول الإنتظار، والتي يعاني جميع المكلفين في الدوائر الضريبية، والتي سببها الأساسي هو النقص في الكادر الوظيفي، علماً أن هناك أعداداً من الخريجين عاطلين عن العمل، والأمر الآخر الذي يجعل النظام غير فعال، هو خوف المكلفين في التسبب بإحداث خلاف ما بين الموظفين والإدارة بسبب الملاحظات المدونة والمكتوبة، فقد يرى المكلف أمراً لا يعجبه ولكن لا يدون ويكتب هذه الملاحظة.

بالإضافة إلى أن الموظفين لديهم القدرات العالية على إنجاز الملفات الضريبية حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.85) وإنحراف معياري (68%) والسبب في ذلك هو خبرة السنين الطويلة، والمستوى العلمي المكتسب، والدورات التدريبية المُحصلة، إضافة إلى ذلك معرفة طبيعة المكلفين، ومعرفة حجم دخلهم، وأعمالهم، وإنجاز مهامهم وملفاتهم المتعددة بالرغم من قلة عددهم، أي أن الموظفين لديهم قدرة عالية على إنجاز الملفات الضريبية، وهذا يدعم الخزينة الضريبية من خلال زيادة الحصيلة الضريبية.

كما أن الإتصالات ما بين الدائرة والمكلف سرية للغاية وقد حصلت على معدل مرتفع وبمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (83%) والسبب في ذلك هو تقيّد الدائرة الضريبية بالقانون الضريبي الفلسطيني والذي نص في المادة رقم (44) بأنه يجب الإلتزام على كل من اطّلع على المستندات والمعلومات والكشوف والقرارات الخاصة بالتقدير بأن يحافظ على سريتها وعدم إفشائها لأي جهة أخرى، وكما نصت المادة على أن من يخالف ذلك يعاقب بالحبس لمدة لا تزيد عن سنة، وبغرامة لا تقل عن 40000 شيقل أو كلاهما معاً؛ مما يزيد الإلتزام بدفع الضريبة وزيادة الحصيلة الضريبية.

أما مجال التعاطف فقد حصل على درجة إستجابة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (57%)، فالمقدرون يشعرون بالمكلفين، ويقدموا لهم المساعدة قدر الإمكان ولكن في حدود الإمكانيات المتاحة لهم، ويحترمون أقوالهم وأفعالهم وتصرفاتهم وأفكارهم بغض النظر عنها، وهذا يولد إحتراماً متبادلاً ما بين الطرفين، وبذلك يجب على الدائرة الضريبية أن تحافظ على الإحترام والود المتبادل مع المكلفين لما فيه من أهمية؛ وكذلك بناء علاقات طيبة مع المكلفين، مما يساعد على التأثير عليهم، وكل ذلك بدوره يؤدي الى عدم التغلب معهم، فيزيد إلتزامهم بالدفع، وبالتالي ينعكس على الحصيلة.

كما أن الدائرة تضع مصلحتها في الدرجة الأولى وليس مصلحة المكلف، علماً أن الدائرة تراعي ظروف المكلف الشخصية والإجتماعية والمادية، وتحقق العدالة والمساواة ما بين المكلفين، إذ أنها تفرض بشرائح ضريبية مختلفة، فكلما زاد الدخل زادت الضريبة حسب ما جاء بقرار قانون ضريبة الدخل الفلسطيني، وخالصة ذلك أن مصلحة الدائرة تفوق مصلحة المكلف.

في المقابل هناك إختلاف في المصالح أظهره أفراد العينة، فالموظف هدفه تحقيق مصلحته بالدرجة الأولى، وحسب ما تطلب منه الدائرة، وهو أن يتم التحصيل من المكلف، والمكلف له مصلحة مختلفة، وهو أن يتم التفاوض مع المقدرين من أجل تخفيض سعر الضريبة، وكذلك التقليل من مبلغ الضريبة المفروض عليه، فكل منهم له مصلحة مختلفة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة فرانكيل وموزير (2015) والتي أشارت إلى أن الجودة من مصلحة الدائرة الضريبية والمقدر بشكل خاص لأنها تعمل على زيادة الإلتزام بدفع الضريبة مما يؤثر إيجاباً على الحصيلة وبالتالي تعمل على حماية الفقراء في المجتمع.

كما أن توفر ساعات عمل كافية وعددها 7:30 ساعة والتي تبدأ من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الساعة الثالثة والنصف ظهراً، يعتبر وقت كافٍ وملائم للمكلف بأن يتوجه إلى الدائرة خلال ساعات النهار، وفي أوقات دوام العمل الحكومي والرسمي لأنه قد يضطر المكلف

لأن يحتاج الى أي مرفق أو محتوى من جهة أخرى لإتمام ملفه الضريبي وبهذا يكسب إنهاء معاملته خلال هذا الوقت المتوفر.

أما مجال الإستجابة فقد كان مرتفعاً حيث حصل على متوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (58%)، ويرى الباحث بأن الدائرة هدفها تحسين العلاقة مع المكلفين من أجل زيادة ثقتهم بها، فكلما أجابت على طلباتهم بشكل مريح ساعد على إلتزام المكلفين بطلبات الدائرة أي بمعنى المعاملة بالمثل، ويجب على الدائرة الضريبية أن تكثف مثل ذلك الجهود لما فيها من نفع وعائد على المدى البعيد، مما يؤدي الى زيادة إلتزامهم وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية وقلّة التهرب الضريبي.

كما أن الموظفين مستعدون وبكامل قدرتهم على مساعدة المكلفين، لأن هذه الخاصية جزء من عملهم الذي يتطلب ذلك، ولما لها أيضا من أثر في إنهاء الملفات الضريبية للمكلفين في وقت قصير، وكل ذلك شأنه أن يؤدي إلى إتمام المهام والأعمال الموكلة لهم بسرعة.

أما بالنسبة لصناديق الإقتراحات فأخذت درجة إستجابة منخفضة ومتوسط حسابي (2.68) وإنحراف معياري (1.21%) والسبب في ذلك يعود إلى ضعف توعية المكلفين حول أهمية الإقتراحات، وما ينتج عنها من تحسين في أداء العمل، وكما يظن بعض المكلفين بأن فكرة صناديق الإقتراحات في الدوائر الحكومية باتت أشبه بالديكور المكمل للمبنى فقط، ولا يهتم المسؤولون بما في داخلها، مؤكدين أنها لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

وكما يفضل بعضهم مواجهة المسؤول مباشرة في حال وجود أي إقتراحات أو شكاوي، وبناء على ما سبق يجب على الدوائر الضريبية تفعيل فكرة صناديق الإقتراحات لما لها من سرية تامة، وكسر الحاجز ما بين المكلفين والدائرة، وكل ذلك يتم من خلال عقد ورشات وندوات ونشر بروشورات عن هذا الموضوع.

أما بالنسبة لعدد الموظفين الكافي لتقديم الخدمات فقد حصلت على درجة إستجابة متوسطة مقارنة مع الفقرات الأخرى وبمتوسط حسابي (3.16) وإنحراف معياري (100%)،

ويعود السبب في ذلك إلى قلة عدد الموظفين " المقدرين " في دوائر ضريبة الدخل حيث بلغ عددهم 120 مقدر، ومقارنة مع عدد المكلفين الذي بلغوا أكثر من 35000 مكلف، وهذا عدد غير كافٍ من الموظفين الذي يقدمون الخدمة، لأنه يسبب ضغط في العمل وبالتالي بطء في الإجراءات خاصة إذا وجد أكثر من معاملة في نفس الوقت، مما يؤدي إلى نفور المكلفين من الدائرة بسبب طول الإنتظار، وضعف الإنجاز والخدمات المقدمة لهم.

أما مجال الملموسية فقد كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.343) وإنحراف معياري (94%)، فالتجهيزات والمباني ذات مستوى مقبول ومعقول، حصلت على درجة إستجابة متوسطة، وأقل من الفقرات الأخرى، بمتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (1.17%) والسبب في ذلك هو عدم حداثة المباني والتجهيزات في أغلبية الدوائر الضريبية، حيث أنها مستهلكة وقديمة، وليست ذات مظهر لائق؛ مما يتطلب من الدوائر الضريبية العمل على تجديد الشكل الخارجي للمباني على الأقل، حتى تعطيه صورة وإنطباعاً تفائلياً عند رؤيته.

أما بالنسبة للتصميم الداخلي في الدائرة فقد حصلت على درجة إستجابة متوسطة وأقل من الفقرات الأخرى، ومتوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (1.12) والسبب في ذلك عدم حداثة التقنيات والموارد الموجودة، وكذلك الشكل والتصميم الداخلي للمبنى، أي بمعنى عدم ترتيب المكاتب حسب عملية سير الملفات الضريبية، ويتوجب على الدائرة أن تعمل على وضع آلية لترتيب المكاتب بشكل تدريجي، وذلك بهدف خدمة المكلفين بشكل منتظم، وكذلك حصول المكلف على متطلباته وإحتياجاته بأسرع وقت ممكن وبدون تعقيد وصعوبة في العمل.

أما بالنسبة لمواقع الدوائر الضريبية المختلفة، فقد حصلت على درجة إستجابة مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.52) وإنحراف معياري (97%) والسبب في ذلك هو تناسب مواقع دوائر ضريبة الدخل مع المكلفين، حيث أن أغلبية دوائر ضريبة الدخل واقعة في منتصف المدينة وفي المكان العام الذي يمر منه كافة المواطنين ووسائل النقل وفي الأماكن المشهورة والمعرفة لدى جميع المكلفين.

أما مجال التوكيد فقد كان مرتفعاً حيث حصل على متوسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري (60%)، وحصلت فقرة (تنشر الدائرة تقارير واضحة عن الأنشطة الضريبية التابعة لها) على درجة إستجابة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.26) وإنحراف معياري (1.05%) والسبب حسب ما يرى الباحث هو عدم الإفصاح الصحيح عن آلية سير عمل الدوائر الضريبية وعن الأنشطة التي تقوم بممارستها، ومثال على ذلك عدم نشر تقارير عن عمليات التحصيل في دائرة معينة، وعن عدد المكلفين في تلك الدائرة، فيتوجب على دوائر ضريبة الدخل أن تقوم بنشر المعلومات بشكل صحيح ودقيق حتى يتسنى لها أخذ الإجراءات التصحيحية، والأعمال التي يتوجب عليها القيام بها، ومعرفة الوضع الحالي للدائرة "تقييم الأعمال" لما في ذلك من تحسين في جودة أدائها.

بينما فقرة (تتوافر التجهيزات والتقنيات اللازمة للمكلفين في الدائرة) والتي حصلت على درجة إستجابة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (82%) والسبب في ذلك هو ضعف التجهيزات والتقنيات اللازمة للمكلفين، والتي يجب تواجدها في الدوائر الضريبية، مثل نظام الدور، ودليل توعية وإرشاد للمكلفين، وكذلك البطء في تبني الابتكارات التقنية بشكل جيد، والتي تعمل على الإرتقاء بالحصول على جودة البيانات عن المكلفين، فيتوجب على الدائرة الضريبية العمل على تلبية كافة المتطلبات اللازمة للمكلفين حتى تقدم لهم الخدمات بشكل أسهل وأفضل.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مناف وآخرون (2013) والتي أشارت إلى أن الأتمته في العمل أي إستخدام النظام الإلكتروني قد حصل على الدرجة الأولى في جودة الخدمات المقدمة، بينما البيروقراطية والإجراءات الطويلة قد حصلت على الدرجة الأخيرة، ويتوجب على الدوائر الضريبية أخذ هذه النتيجة بعين الإعتبار وتطوير التقنيات اللازمة للمكلفين والتي تسهل وتسرع عملية تقديم الخدمة بدون إزعاج وفوضى.

كما أن فقرة (يؤدي تقسيط الديون المستحقة على المكلفين إلى رفع الإيرادات الضريبية) حيث حصلت على درجة إستجابة مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري (79%)

والسبب في ذلك هو قيام الدائرة الضريبية بإمهال المكلفين وقبول نظام الدفع بالتقسيط، مما يؤدي إلى حصول المكلف على وقت كافٍ لتسديد المبالغ المترتبة عليه، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة ثقة المكلف بالدائرة، والشعور بالرضا، والذي بدوره يؤدي إلى التزام المكلف بالدفع، وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية، فالدفع بالتقسيط أفضل من عدم الدفع بتاتاً.

أما فقرة (تحافظ الدائرة على خصوصية المعاملات الخاصة بالضريبة) فيرى الباحث بأن هذه الفقرة حصلت على أعلى درجة إستجابة، وبمتوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (78%) والسبب في ذلك هو إلتزام الدوائر الضريبية بما نص عليه قرار بقانون ضريبة الدخل الفلسطيني لعام 2011 في المادة رقم (44) والذي يؤكد بالحفاظ على سرية المعلومات الضريبية، وعدم إفشائها لأي جهة كانت إلا لأغراض الضريبة فقط، وهذا كله يؤدي الى إطمئنان المكلف وزيادة ثقته بالدائرة، مما يشجعه إلى إعطاء معلومات أكثر لأنه يتم الحفاظ عليها.

جدول (8): ملخص المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
متوسطة	67.68	0.58	3.38	الإستجابة	5	1.
متوسطة	68.66	0.94	3.43	الملموسية	6	2.
مرتفعة	71.65	0.60	3.58	التوكيد	7	3.
مرتفعة	73.01	0.57	3.65	التعاطف	4	4.
مرتفعة	73.26	0.55	3.66	الأمان	3	5.
مرتفعة	77.41	0.51	3.87	الإمتثال	1	6.
مرتفعة	78.64	0.43	3.93	الإعتمادية	2	7.

ويتضح من خلال نتائج الدراسة بأن مجالي الإستجابة والملموسية قد حصلوا على درجة إستجابة متوسطة وهي في الترتيب الأخير من ضمن مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في منطقة الدراسة بمتوسط حسابي (3.38 و 3.43) وإنحراف معياري

(58% و 94%)، ويفسر الباحث ذلك بما يلي: عدم توفر مقدرين كافيين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين لتغطية المكلفين الواجب فرض الضريبة عليهم، وهذا يعني أن هناك نقصاً في الكادر الوظيفي لدى الدوائر، وبالتالي التأثير على درجة الاستجابة لأحتياجات المكلفين ومتطلباتهم، والرد على استفساراتهم كما هو مطلوب، وكذلك الأمر أيضاً عدم حداثة المباني الواقعة فيها مكاتب ودوائر ضريبة الدخل " الشكل الخارجي "، وكذلك عدم حداثة التقنيات والموارد المتاحة " التصميم الداخلي " والتي يجب أن تكون معقولة ومقبولة حتى تعطي صورة إيجابية وإنطباع جيد عنها للمكلفين الذين يقومون بزيارة الدائرة من أجل تسوية ملفاتهم الضريبية.

أما مجالي الإمتثال والإعتمادية فقد حصلنا على الترتيب الأول ضمن أعلى المجالات تطبيقاً من وجهة نظر المقدرين المستجيبين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل بمتوسط حسابي (3.87 و 3.93) وإنحراف معياري (51% و 43%)، ويفسر الباحث ذلك بما يلي: الخبرة، والمعرفة، والمستوى العلمي، والدورات التدريبية، وسنين العمل الطويلة التي يمتلكها مقدروا الدوائر الضريبية أدى إلى تمكينهم من العمل وإتقانه بشكل جيد، وقلة عدد الأخطاء المرتكبة إلى حد ما، وكذلك التقيد والإلتزام بإجراءات العمل ساعد على تحقيق درجة عالية من الإمتثال، أما الأمر الآخر، فقد ساعد على تحسينه وتحقيق درجة مرتفعة هو أن موظفي الدوائر الضريبية يقوموا بإنجاز المهام والأعمال بشكل سهل ودقيق رغم نقص العدد، وخاصة بعد تسوية الإلتزامات الضريبية، فكلما قام المكلف بالسداد حصل على خدمات بشكل أفضل.

ويتضح من نتائج الدراسة بأن أدنى الفقرات من حيث درجة الإستجابة حول مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل قد تمثلت في الفقرات ذات الأرقام (40، 38، 50، 21، 25، 10، 35، 42، 44، 45، 32، 48، 29، 43، 47) والتي تتعلق بمواضيع مثل توفر صندوق إقتراحات يسهل وصول آراء المكلفين إلى المسؤولين في الإدارة العليا في الدائرة، يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمكلفين، تنشر الدائرة تقارير

واضحة عن الأنشطة الضريبية التابعة لها، يشعر المكلفون بالإطمئنان في التعامل مع الدائرة، يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوى المكلفين بسرية تامة، عدد الأخطاء المرتكبة أثناء العمل منخفضة، تصل جهود الدائرة الترويجية للمكلفين بشكل مؤثر، التجهيزات والمباني ذات مستوى مقبول ومعقول يوفر التصميم الداخلي للدائرة جواً مريحاً للمكلف، تهتم الدائرة بالنظافة والإضاءة والتكييف، يسعى موظفو الدائرة على تحقيق مصلحة المكلف، تتوافر التجهيزات والتقنيات اللازمة للمكلفين في الدائرة، تضع الدائرة مصلحة المكلف في مقدمة إهتمامها، تستخدم الدائرة معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة ومناسبة، الشرائح الضريبية مناسبة لجميع فئات المكلفين.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين لدى العينة إذا إعتدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وللمجالات، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الإعتبار الإنحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين بشكل دقيق إعتماً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، هو اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند مجال من مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن إعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (3)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (9): نتائج إختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة		المجالات
			الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	102	*17.408	0.51	3	0.51	3.87	الإمتثال
0.000	102	*22.196	0.61	3	0.43	3.93	الإعتمادية
0.000	102	*12.316	0.64	3	0.55	3.66	الأمان
0.000	102	*11.548	0.68	3	0.57	3.65	التعاطف
0.000	102	*6.745	0.51	3	0.58	3.38	الإستجابة
0.000	102	*4.684	0.61	3	0.94	3.43	الملموسية
0.000	102	*9.841	0.64	3	0.60	3.58	التوكيد

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)

يتضح من نتائج جدول رقم (9)، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين متوسط العينة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين والقيمة المحكية ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يعني أنّ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل (على المجالات المذكورة) أعلاه كانت مرتفعة، وبشكلٍ دالٍ إحصائياً من المستوى المتوسط، ولفحص دلالة الفروق بين مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين إستخدم الباحث إختبار تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) إضافة لإستخدام إختبار ولكس لامدا (wilks lampda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول التالي:

جدول (10): نتائج إختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة	درجات حرية (المقام)	درجات حرية (البسط)	(ف)	قيمة ولكس لامبدا Wilks' Lambda
0.000	97	6	** 14.1	0.53

** دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.001$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن الفروقات بين مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت دالة إحصائية عند $(\alpha = 0.001)$ ، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تم استخدام إختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (11): نتائج إختبار سداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين

الإمتثال	الإعتمادية	الأمان	التعاطف	الإستجابة	الملموسية	التوكيد
	-0.06	*0.20	*0.22	*0.48	*0.43	*0.28
		*0.26	*0.28	*0.54	*0.49	*0.34
			0.01	*0.27	0.22	0.08
				*0.26	0.21	0.06
					0.04-	0.19-
						0.14-

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.001)$.

يتضح من نتائج جدول رقم (11) أن الفروقات بين مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ ويمكن ترتيب وفقاً لمتوسطاتها الحسابية تنازلياً على النحو التالي الإستجابة، الملموسية، التوكيد، التعاطف، الأمان، الإمتثال، الإعتمادية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

تم إستخراج معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي لدى دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، ويبين جدول رقم (12) هذه النتائج.

جدول (12): معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل

التحصيل الضريبي		مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل
مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	
0.2130	0.1240	الإمتثال
0.3080	0.1010	الإعتمادية
0.2060	0.1260	الأمان
*0.0360	⁰ .206*0	التعاطف
0.1850	0.1320	الإستجابة
*0.0380	⁰ .204*0	الملموسية
*0.0180	⁰ .233*0	التوكيد
*0.0240	⁰ .222*0	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل

حيث يتضح من نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجالات (التعاطف، والملموسية، والتوكيد، وعلى الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) والتحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل حيث كانت العلاقة إيجابية وبلغت معاملات الإرتباط (0.20، 0.204، 0.23، 0.22) على التوالي.

جدول (13): معاملات التفسير لمتغيرات الدراسة حسب نتائج الإتحاد الخطي المتعدد

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التفسير R ²	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأول: التعاطف	0.206	0.043	4.49	*0.03
الثاني: التعاطف والملموسية	0.245	0.06	3.19	*0.04
النموذج الثالث: التعاطف والملموسية والتوكيد	0.264	0.07	2.47	0.06

تشير النتائج الإحصائية في جدول رقم (13) إلى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين من وجهة نظر المقدرين اعتماداً على قيمة مستوى دلالة (0.05)، أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات التعاطف والملموسية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (6 %) من التباين في المتغير التابع (التحصيل الضريبي)، وهي قوة تفسيرية موضوعية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة نموذج الدراسة.

كما يتضح من نتائج الدراسة بأن النموذج الثاني وهو الذي يشتمل على التعاطف والملموسية يمثل مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل والتي تؤثر بدلالة إحصائية على التحصيل الضريبي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا النموذج (24.5%) وهو يفسر 6% من التحصيل الضريبي، كما يتضح بأنه قد تم إهمال النموذج الثالث نظراً لقيمة (ف) التي بلغت (2.4) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.06).

فالتعاطف والذي يعني إهتمام الدائرة الضريبية بالمكلفين، وكذلك شعور المقدرين بهم، وتقديم المساعدة لهم قدر الإمكان، وإحترام أفعالهم وأفعالهم وتصرفاتهم وأفكارهم بغض النظر عنها، كذ ذلك يولد إحتراماً متبادلاً ما بين الطرفين وكذلك يولد عنصر الثقة فيما بينهم، فعندما يثق المكلف بالدائرة فإنه يزيد إلتزامه تجاهها وبالتالي تزيد الحصيلة الضريبية ويقل من التهرب الضريبي.

أما بالنسبة للملموسية والتي تعني المظهر والشكل الخارجي للدائرة الضريبية، فكلما كان الشكل الخارجي للدائرة الضريبية لائقاً ومعقولاً لفت الإنتباه إليه أكثر، وكذلك كلما كان التصميم الداخلي مريحاً وبسيطاً وغير معقد من ناحية بعد المكاتب ذي الإختصاص عن بعضها البعض قام المكلف بإنهاء معاملته الضريبية بشكل أسرع، وكذلك كلما كانت الدوائر الضريبية قريبة من المكلفين أدى الى زيادة إلتزام المكلف بالحضور إلى الدائرة، والعمل على تسوية وإنهاء ملفاته الضريبية بنفسه، وكل ذلك يؤثر على الإلتزام، والحد من التهرب، وبالتالي تحسين عملية التحصيل الضريبي بشكل غير مباشر.

أما بالنسبة للتوكيد والذي يعني قيام الدائرة بإتباع الأساليب اللازمة لتحقيق معايير الجودة، فكلما إتبعَت الدائرة أساليب جديدة لجذب المكلفين، زادت عملية الإلتزام بالدفع، فعندما تسهّل الدائرة عملية الدفع من خلال تقسيط الديون المستحقة تعطي مجالاً للمكلف بأن يسّير أمره بشكل أفضل، وبالتالي يشعر المكلف بأن الدائرة تهتم به، وتبحث عن الحلول اللازمة من أجل مساعدته، والوقوف معه، وكذلك بالنسبة لسرية المعاملات والمعلومات الخاصة، وكل ذلك من شأنه أن يولد الثقة والإطمئنان للمكلفين، وبالتالي يؤثر على الإلتزام بالدفع، مما يؤثر على التحصيل الضريبي أيضاً.

أما الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والتي بلغت (22%) فبناءً على كل ما سبق ذكره فإن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على عملية التحصيل الضريبي بشكل غير مباشر مع ثبات العوامل الأخرى، فكلما إلتزمت الدوائر الضريبية بإدارة الجودة الشاملة تحسنت الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي زادت ثقة المكلفين بالدائرة، وبالتالي زاد الإلتزام بالدفع، وقل التهرب الضريبي، مما يزيد من الحصيلة.

وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة جدعان وجاسم (2015) ودراسة قاسم وعمر ومارتن (2014) والتي توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة بالتحصيل الضريبي وهذه العلاقة إيجابية وأن الضريبة أداة أساسية من أدوات التمويل الهامة للدولة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولفحص الفرضية فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحصيل الضريبي	بين المجموعات	0.067	2	0.034	0.119	0.888
	خلال المجموعات	28.199	100	0.282		
	المجموع	28.266	102			
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.091	2	0.046	0.245	0.783
	خلال المجموعات	18.613	100	0.186		
	المجموع	18.704	102			

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

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتعكس هذه النتيجة حسب رأي الباحث إستجابات أفراد عينة الدراسة، والتي كانت متماثلة بغض النظر عن المؤهل العلمي لدى المستجيب، أي أن المستوى التعليمي للمستجيب لم يكن عاملاً مؤثراً على الإستجابة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولفحص الفرضية فقد إستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحصيل الضريبي	بين المجموعات	0.256	2	0.128	0.456	0.635
	خلال المجموعات	28.010	100	0.280		
	المجموع	28.266	102			
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.625	2	0.312	1.728	0.183
	خلال المجموعات	18.079	100	0.181		
	المجموع	18.704	102			

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

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتعكس هذه النتيجة حسب رأي الباحث إستجابات أفراد عينة الدراسة، والتي كانت متماثلة بغض النظر عن المسمى الوظيفي لدى المستجيب، أي أن المسمى الوظيفي للمستجيب لم يكن عاملاً مؤثراً على الإستجابة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولفحص الفرضية فقد إستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحصيل الضريبي	بين المجموعات	1.725	3	0.575	2.145	0.099
	خلال المجموعات	26.541	99	0.268		
	المجموع	28.266	102			
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.408	3	0.469	2.686	0.051
	خلال المجموعات	17.296	99	0.175		
	المجموع	18.704	102			

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

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتعكس هذه النتيجة حسب رأي الباحث إستجابات أفراد عينة الدراسة، والتي كانت متماثلة بغض النظر عن سنوات الخبرة لدى المستجيب، أي ان الخبرة للمستجيب لم تكن عاملاً مؤثراً على الإستجابة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الضريبي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية، ولفحص الفرضية فقد إستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحصيل الضريبي	بين المجموعات	0.491	3	0.164	0.583	0.627
	خلال المجموعات	27.775	99	0.281		
	المجموع	28.266	102			
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.495	3	0.165	0.897	0.446
	خلال المجموعات	18.209	99	0.184		
	المجموع	18.704	102			

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

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين تعزى إلى متغير الدورات التدريبية، وتعكس هذه النتيجة حسب رأي الباحث إستجابات أفراد عينة الدراسة، والتي كانت متماثلة بغض النظر عن الدورات التدريبية لدى المستجيب، أي ان عدد الدورات التي تناولها المستجيب لم تكن عاملاً مؤثراً على الإستجابة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة والتحصيل الضريبي.

وبناء على ما سبق وحسب رأي الباحث فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الفرضيات الأربعة (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة العملية والدورات التدريبية) فمهما كانت الشهادة العلمية، ومهما كان المسمى الوظيفي، ومهما إختلفت خبرة السنين، ومهما تعددت الدورات التدريبية، فإن إجابات المقدرين كانت متشابهة، فالفرق ما بينهم لم تؤثر كثيراً على الإجابات؛ أي أن متغيرات الدراسة التي تم تناولها لم تبين أي تأثير لمتغيرات المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة العملية والدورات التدريبية على تقدير المشاركين في الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي.

الفصل الخامس

إستنتاجات وتوصيات الدراسة

إستنتاجات الدراسة

توصيات الدراسة

الفصل الخامس

إستنتاجات وتوصيات الدراسة

إستنتاجات الدراسة

وعلى ضوء نتائج الدراسة، يمكن طرح الإستنتاجات التالية:

1- يتضح من نتائج الدراسة بأن عدد المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين وفي الضفة الغربية بالتحديد بلغ 120 مقدر وأن هذا العدد غير كافي لتغطية كافة متطلبات واحتياجات المكلفين الذي بلغ عددهم حسب ما جاءت به الدوائر الضريبية في الضفة الغربية هو 37500 أي بمعنى أن هناك نقص في عدد المقدرين في تلك الدوائر

2- يتضح من نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لمجال التحصيل الضريبي من وجهة نظر المقدرين في دوائر ضريبة الدخل في منطقة الدراسة قد حصلت على درجة إستجابة مرتفعة جداً.

3- يتضح من نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، حيث أن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام، وفي المؤسسات الضريبية يعتبر مرتفعاً بشكل ظاهري نوعاً ما إستناداً إلى النموذج الذي يمثل مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل، والذي اشتمل على مجالي التعاطف والملموسية.

4- يتضح من نتائج الدراسة بأن مجالي الإستجابة والملموسية قد حصلوا على درجة إستجابة متوسطة وهي في الترتيب الأخير من ضمن مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، بينما مجالي الإمتثال والإعتمادية حصلوا على الترتيب الأول ضمن أعلى المجالات تطبيقاً من وجهة نظر المقدرين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

5- يتضح من نتائج الدراسة بأن الفروقات بين مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ويمكن ترتيبها وفقاً

لمتوسطاتها الحسابية تنازلياً على النحو التالي: الإستجابة، الملموسية، التوكيد، التعاطف، الأمان، الإمتثال، الإعتمادية.

6- عدم وجود قسم مختص بإدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية يهدف للمتابعة والتطبيق

التوصيات

وعلى ضوء نتائج الدراسة، تم طرح التوصيات التالية:

1- حث الدوائر الضريبية على ضرورة زيادة عدد المقدرين المدربين والمؤهلين علمياً حسب نظام الجودة الذي ستعتمده الدوائر الضريبية.

2- ضرورة إتباع الدوائر الضريبية لإجراءات وسياسات تزيد من التحصيل الضريبي كتوفير تقنيات تكنولوجية ذات رقابة على المكلفين المخالفين للقانون الضريبي، بالإضافة إلى تعدد أساليب منح الحوافز الضريبية للمكلفين، والتي من شأنها زيادة الإلتزام الضريبي.

3- حث الدوائر الضريبية على تبني عناصر الجودة الشاملة وتطبيقها فعلياً حتى تعمل على زيادة التحصيل الضريبي بشكل أكبر، وضرورة إنشاء قسم يختص بعملية ضبط الجودة في الدوائر الضريبية واحتواءه على موظفين مختصين يقوموا بعملية المتابعة والرقابة والفحص بهدف تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمكلفين

4- ضرورة تعزيز الإتصال والتواصل مع المكلفين من خلال إيجاد طريقة للتواصل فيما بينهم، وكل ذلك من شأنه أن يؤدي الى رفع معنويات المكلفين وبالتالي تشجيعهم على الدفع، بالإضافة إلى العمل على تمييز الدوائر الضريبية من حيث جمال وشكل المباني والتجهيزات المريحة، والتي بدورها تشجعهم على التعاون معها.

5- ضرورة أن تكون البيئة والعلاقة ما بين الدائرة الضريبية والمكلف قائمة على التعاون والتفاهم وإعطاء كل مكلف وقت معين من أجل مناقشة ملفاته الضريبية، وتحديد موعد لكل

مكلف من أجل مراجعة ملفاته الضريبية مع الدائرة، مما يشجع المكلفين على التواصل الدائم مع المقدرين، وبالتالي الإلتزام بدفع المستحقات للدوائر الضريبية.

6- إستحداث قسم جديد ضمن الهيكل التنظيمي للدوائر الضريبية يختص بإدارة الجودة الشاملة وذلك لمتابعة عملية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة و دراسة المتغيرات التي تحدث في السوق وأخذها بعين الاعتبار سواء كانت اقتصادية أم سياسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عبده، فاطمة، (2011)، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو عواد والكبيجي، بهاء ومجدي، (2014)، "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثاني والثلاثون (2)، فلسطين.

أحمد، محمد، (2009)، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.

بدر، رشاد (2009)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

بوعنان، نور الدين، (2007)، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء" (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

البينو، عبد الرحيم، (2014)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة" (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

جدعان، فرقد فيصل؛ جاسم، إيمان عبيد، (2015)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإيرادات الضريبية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - العراق، 17(2).

جودة، محفوظ، (2004) إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان -
الأردن

جودة، محفوظ، (2006)، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان -
الأردن

حمود، خضير، (2007)، " إدارة الجودة وخدمة المكلفين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة، عمان، الأردن.

الراشد، محمد، (2011)، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة
الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية - (20)، السعودية.

السامرائي، برهان (2012)، " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة
الشاملة"، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إمارة رأس
الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.

السلامين، ياسر؛ الدقة، عبد الرحمن، (2014)، " المحاسبة الضريبية وتطبيقاتها في فلسطين"،
ط4، المكتبة الأكاديمية، رام الله، فلسطين.

سلمان، محمد إبراهيم، (2013)، "مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة
الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة SERVPERF"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد
السابع عشر، يناير 2013.

الطراونة، هاني، (2012)، " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار أسامة للنشر والتوزيع،
الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

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

عبد الرحمن، بن عنتر، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث - عدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر.

عبد العال، حازم، (2007)، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر مأموري الضرائب بها في فلسطين"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

عبد الغفور، حسام، (2008)، "العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجبائية"، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبيد، سلمان، (2014)، "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين"، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

العبد، صالح، (2011)، الوجيز في شرح قانون الإجراءات الجبائية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

عشاوي، أحمد (2013)، "إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غوالي، محمد؛ علماوي، احمد (2011)، "الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، ط2، الجزائر.

الفضل، مؤيد والطائي، يوسف (2004) "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك" "منهج كمي"، عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فوزي، محمد، (2015)، "تطوير كفاءة إدارة الالتزام في الشركات المساهمة، مجلة الشرق، تم

الاسترجاع بتاريخ 2017/15/03، <http://al-sharq.com/news/details/301408>

قحموش، سمية،(2013)، " دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية-
دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية بسكرة - (2010-2009)", (رسالة ماجستير غير
منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.

كاملة وأمال، بن شلوية وشرفي،(2013)،"الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في
المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-
(رسالة ليسانس)، جامعة قاصدي مرباح، ورفله، الجزائر.

الكلوت، محمد،(2013)،"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل
والمواصلات في قطاع غزة -دراسة تحليلية من وجهة نظر مأموري الضرائب- "
(رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

لرقت، علي، (2009)، "إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية- "(رسالة ماجستير)، جامعة الحاج لخضر-
باتنة، الجزائر.

مجيد، وسام؛ الزيادات، محمد (2007)، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"،
دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، داودي،(2005)، " الإدارة الجبائية والتحصيل الضريبي في الجزائر"(رسالة ماجستير)،
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر.

المعمر، وسام (2014)، "علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية
- قطاع غزة "، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المهيدب، علي، (2005)، " ادارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية -
دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.

Cokelc, S. & Oplotnik, J. Z. (2013). **Suggestion of legal regulation of tax advisory services to ensure its higher quality-case study from Slovenia.** *Amfiteatru economic*, 15(34), 469.

Christopher, M, Payne, A, & Ballantyne, D. (2015). **Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together**

Frecknall-Hughes, J., & Moizer, P. (2015). *Assessing the quality of services provided by UK tax practitioners.* *eJournal of Tax Research*, 13(1), 51.

Kasim, R., Umar, M., & Martin, D. (2014). **Improving property tax revenue generating capacity through service excellence.** 7th interatioual real estate research symposium natiouak institnte of naluation, pmtrajaya, malysia.

Manaf, A., Aziah, N., Mat Udin, N., & Ishak, Z. (2013). *Tax professionals' perceptions toward tax authority: Ways to strengthen the Malaysian tax administrative system.* *Journal of Governance and Development*, 9, 1-13.

Maangi, C. N. (2016). **Factors Influencing Implementation of Reforms in the Public Sector: a Case of Kenya Revenue Authority,** Headquarters, Nairobi (Doctoral dissertation, University of Nairobi)

7- Oduor, C., Sevilla, J., Wanyoike, T., & Mutua, N. (2016, May).

Automating revenue collections in Kenya: A case of Kiambu County. In IST-Africa Week Conference, 2016 (pp. 1-9). IEEE.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

وزارة المالية الفلسطينية، تم الإسترجاع بتاريخ 2017-10-15، <http://www.pmf.ps>

الملاحق

ملحق (1): قائمة لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	التخصص	العمل
1	الأستاذ شداد طه	محاسبة	مقدر في دائرة ضريبية دخل طولكرم
2	الأستاذ جمال غزال	محاسبة	موظف في دائرة جمارك وقيمة مضافة طولكرم
3	الأستاذ محمد مهنا	منازعات ضريبية	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	الأستاذ محمود حجازي	إدارة أعمال	محاضر في جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
5	الدكتور جمال قشوع	لغة عربية	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري
6	الدكتور هشام التايه	منازعات ضريبية	مدير دائرة ضريبية دخل نابلس
7	الدكتور إيهاب القبيج	إدارة أعمال	نائب رئيس جامعة خضوري للشؤون الادارية
8	الدكتور سلامة سالم	إدارة أعمال	مدير جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
9	الدكتور سامر عرقاوي	إدارة أعمال	محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق (2): الإستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع "أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين (2006- 2016 م) " وذلك للحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبيان معتمداً به على الأدبيات والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم بتعبئة الإستبيان المرفق حيث أن صحة نتائج الإستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، علماً بأن المعلومات الواردة فيها لن تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي البحث.

شاكرا لكم حسن التعاون

الباحث: يزن قشوع

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

يُرجى وضع علامة (√) أمام الاجابة التي تنطبق عليها الحالة:

1- المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

2- المسمى الوظيفي:

() موظف () رئيس قسم () مدير دائرة فأعلى

3- سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 - 10 سنوات

() من 10 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة

4- عدد الدورات التدريبية:

() لا يوجد () من 1 - 3 دورات

() من 4 - 7 دورات () أكثر من 7 دورات

الرجاء وضع رمز القيمة (X) في المكان الذي يراه المستطلع رأيه مناسباً:

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً
التحصيل الضريبي						
1.	تزداد الحصيلة الضريبية بزيادة التزام المكلفين بالقانون الضريبي.					
2.	زيادة الوعي الضريبي لدى المكلف عن طريق الدوائر الضريبية يعمل على رفع الحصيلة الضريبية.					
3.	توفر تقنيات تكنولوجية ذات رقابة على المكلفين ترفع الحصيلة الضريبية.					
4.	إستخدام العقوبات الضريبية الرادعة للمكلفين المخالفين للقانون الضريبي تزيد من التحصيل الضريبي.					
5.	التسهيلات التي تمنحها الدائرة الضريبية للمكلفين تزيد من الالتزام الضريبي وترفع الحصيلة الضريبية.					
6.	السياسات الشديدة التي تتبعها الإدارة الضريبية في إثبات جميع الصفقات التي يعقدونها المكلفين تزيد من الحصيلة الضريبية.					
7.	منح الإدارة الضريبية الحوافز الضريبية للمكلفين تزيد من الالتزام الضريبي وبالتالي زيادة التحصيل الضريبي.					
الإمتثال (التحسين والتطوير والانجاز والسرعة)						
8.	تتجاوب الدائرة مع استفسارات المكلفين بسرعة.					
9.	تتميز الدائرة بسرعة انجاز الخدمات المقدمة الى المكلفين.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً
10.	عدد الاخطاء المرتكبة أثناء العمل منخفضة.					
11.	تتوفر بيئة وجو قائم على التعاون والتفاهم ما بين الدائرة والمكلفين.					
12.	توجد قناعة لدى الدائرة بأهمية التحسين والتطوير تجاه المكلفين.					
13.	تنجز الدائرة ملفات المكلفين بشأن التحاسب الضريبي في الوقت المحدد دون تأخير.					
الإعتمادية (انجاز الخدمة من قبل الدائرة بشكل دقيق وسهل)						
14.	تؤدي الدائرة خدماتها بشكل دوري حسب طلب المكلفين.					
15.	تقوم الدائرة بتقديم خدمات للمكلفين بعد تسديد التزاماتهم الضريبية.					
16.	تعمل الدائرة على حل المشاكل التي تواجه المكلفين بسهولة.					
17.	يقوم موظفو الدائرة بتسوية الملفات الضريبية للمكلفين وفق أحكام القانون الضريبي					
18.	يوفي موظفو الدائرة بالتزاماتهم تجاه المكلفين وفق أحكام القانون الضريبي					
19.	تنجز الدائرة الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.					
20.	تهتم الدائرة بتنمية مهارات الموظفين باستمرار					
الأمان (الثقة بالدائرة وعدم الشك والخطر)						
21.	يشعر المكلفون بالاطمئنان في التعامل مع الدائرة.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً
22.	يمتلك موظفو الدائرة قدرات عالية في انجاز الملفات الضريبية.					
23.	يتابع موظفو الدائرة الإجراءات الخاصة بالمكلفين منذ طلب الخدمة ولغاية إنهائها.					
24.	تحرص الدائرة على أن تكون الاتصالات الخاصة بالمكلفين سرية.					
25.	يوجد نظام فعال للتعرف على شكاوي المكلفين بسرية تامة.					
26.	تسعى الدائرة إلى إيجاد بيئة آمنة تدعم التحسّن في أدائها.					
27.	تؤسس الدائرة نظام معلومات دقيق وأمن لإدارة الجودة الشاملة.					
التعاطف (عناية ورعاية واهتمام الدائرة بالمكلفين)						
28.	تراعي الدائرة تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة عادلة وشفافة					
29.	تضع الدائرة مصلحة المكلف في مقدمة إهتمامها.					
30.	يقوم موظف الدائرة بتقديم النصائح للمكلفين.					
31.	تتوفر بيئة قائمة على الإحترام والود ما بين موظفي الدائرة والمكلفين					
32.	يسعى موظفو الدائرة على تحقيق مصلحة المكلف.					
33.	تتشر الدائرة معلومات تساعد المكلفين على التمييز بين ما يحتاجه من خدمات.					
34.	توفر الدائرة ساعات عمل ملائمة لظروف المكلفين.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً
الإستجابة (الرد من قبل الدائرة على إستفسارات المكلفين)						
35.	تصل جهود الدائرة الترويجية للمكلفين بشكل مؤثر.					
36.	تهتم إدارة الدائرة باستفسارات المكلفين وشكواهم.					
37.	موظفو الدائرة على استعداد تام لتقديم المساعدة للمكلفين.					
38.	يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمكلفين.					
39.	تجيب الدائرة على طلبات المكلفين بشكل مريح.					
40.	يتوفر لدى الدائرة صندوق إقتراحات يسهل وصول آراء المكلفين إلى المسؤولين في الإدارة العليا داخل الدائرة.					
41.	يقدم الموظفون الخدمة للمكلفين حسب أولوية دخولهم دون تجاوز.					
الملموسية (المظهر والشكل الخارجي للدائرة الضريبية)						
42.	التجهيزات والمباني ذات مستوى مقبول ومعقول					
43.	تستخدم الدائرة معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة ومناسبة.					
44.	يوفر التصميم الداخلي للدائرة جواً مريحاً للمكلف.					
45.	تهتم الدائرة بالنظافة والإضاءة والتكييف.					
46.	تتناسب مواقع الدوائر الضريبية المختلفة مع المكلفين.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً
التوكيد (ممارسة الدائرة الأساليب لتحقيق معايير الجودة)						
47.	الشرائح الضريبية مناسبة لجميع فئات المكلفين.					
48.	تتوافر التجهيزات والتقنيات اللازمة للمكلفين في الدائرة.					
49.	تحافظ الدائرة على خصوصية المعاملات الخاصة بالضريبة.					
50.	تنشر الدائرة تقارير واضحة عن الأنشطة الضريبية التابعة لها.					
51.	يؤدي تقسيط الديون المستحقة على المكلفين إلى رفع الإيرادات الضريبية.					

نشكر لكم حسن إستجاباتكم

ملحق (3): بيانات ضريبة الدخل 2016

جدول (1): يبين عدد المكلفين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين لعام 2016

سنة 2016	المدينة		عدد المكلفين الملتزمين بدفع الضريبة
1980	طولكرم	1	
4500	نابلس	2	
4550	جنين	3	
2500	قلقيلية	4	
450	طوباس	5	
1800	سلفيت	6	
7000	رام الله	7	
2000	الخليل	8	
2500	بيت لحم	9	
1800	أريحا	10	
2000	دورا	11	
2180	أبو ديس	12	
4250	الرام	13	
37510	المجموع		

جدول (2): يبين اجمالي المكلفين في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ونسبة وعدد الملتزمين

الرقم	إسم دائرة الضريبة	عدد المكلفين المسجلين	نسبة المكلفين الملتزمين	عدد المكلفين الملتزمين
1	دائرة ضريبة دخل طولكرم	6600	30%	1980
2	دائرة ضريبة دخل نابلس	15000	30%	4500
3	دائرة ضريبة دخل جنين	13000	35%	4550
4	دائرة ضريبة دخل قلقيلية	4000	63%	2500
5	دائرة ضريبة دخل طوباس	500	90%	450
6	دائرة ضريبة دخل سلفيت	2500	72%	1800
7	دائرة ضريبة دخل رام الله	15000	46%	7000
8	دائرة ضريبة دخل الخليل	7000 فعال و 10000 غير فعال	29%	2000
9	دائرة ضريبة دخل دورا	5000	40%	2000
10	دائرة ضريبة دخل بيت لحم	3500	71%	2500
11	دائرة ضريبة دخل أريحا	3000	60%	1800
12	دائرة ضريبة دخل الرام	4740	21%	4250 وفق النظام و 1000 واقعيا
13	دائرة ضريبة دخل أبو ديس	2500	20%	500 وفق النظام و 0182 واقعيا
	المجموع	92400	40%	37510

جدول (3): يبين سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الشيكل الإسرائيلي خلال 2008-2010

سعر صرف الدولار	المبالغ بالمليون دولار لأعوام (2008 و 2009 و 2010)				السنة
	ضريبة الدخل المتوقعة	ضريبة الدخل الفعلية	الإيرادات الضريبية المتوقعة	الإيرادات الضريبية الفعلية	
3.538	142.8	139.7	377	474.3	2010
3.789	103.4	79.4	273	301.5	2009
3.78	55	84	145	272.8	2008

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

**The Effect of Applying Total Quality
Management on Tax Collection at Income
Tax Department sin Palestine in between
(2006-2016) Case study in the West Bank**

**By
Yazan Adnan Mohammed Qashou**

**Supervisor
Dr. Mufeed Althaher**

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

2018

**The Effect of Applying Total Quality Management on Tax Collection
at Income Tax Department sin Palestine in between (2006-2016)
Case study in the West Bank**

**By
Yazan Adnan Mohammed Qashou
Supervisor
Dr. Mufeed Althaher**

Abstract

This study aimed to identify the impact of implementing Total Quality Management (TQM) on tax collection in the Income-Tax offices in Palestine between (2006 - 2016). It also aimed to identify the level of tax collection and the extent of implementing the TQM there. Then, to identify the relation between TQM and tax collection according to the estimators in these offices and also to identify the role of the basic variables in affecting these offices.

The study reached to several concluding, the most important of them are: According to the estimators in the Income-Tax offices in the area of the study, the total level of tax collection has received a high level of response. The conclusions of the study show that the total level of implementing TQM was high as implementing it in the public sectors and tax institutions which is considered to be somehow high. It's also obvious that there is a statistically significant relationship between implementing TQM in the areas of (empathy, tangibility, emphasis, and the total level of implementing TQM) and tax collection in Income-tax offices in Palestine according to the estimators in the Income- Tax offices where the relationship was positive and there was no statistically significant

differences in the four hypotheses (educational qualifications, job title, years of experience and training courses).

In light of the conclusions of the study, some recommendations were posited the most important of them are: encourage the tax departments to adopt the TQM dimensions virtually implement it to increase the tax collection. It's necessary for the tax departments to follow policies and procedures that help in increasing tax collection such as providing technical technologies that control the taxpayers that violate the tax law. Finally, methods of Grant financial incentives for taxpayers should be taken in consideration to raise the taxpayers' tax obligation.