

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي

دينا محمد تيسير¹، محمد عزازى² والسيد محمدين³

باحث - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

الملخص

لا يخفى على أحد الدور الريادي الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي لتطوير المجتمع، ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجهها كان لابد من وضع استراتيجيات واقعية، وبناء نظم إدارية وفنية معينة تعمل على تحقيق خدمات ذات جودة عالية و متميزة تساعد على استمرار هذه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة على المستوى العلمي والتكنولوجي الذي لم يدع هناك مكانا للمؤسسات الضعيفة، حيث تؤكد المؤشرات أن المستقبل سيفرز فقط المؤسسات المتميزة .

فالتميز الإداري هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة المحصلة فالسعي لتطبيق إدارة التميز في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم. والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة

وتهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مصلحة الضرائب في التميز الإداري. حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مصلحة الضرائب ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على العاملين، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال

وقد أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

وكانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بامتلاك مصلحة الضرائب لعناصر إدارة التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء مصلحة الضرائب مرتفع جداً، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال أولية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المزيد من الإهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين في مصلحة الضرائب المصرية وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للتميز وضرورة حاجات العملاء باستمرار .

الكلمات الافتتاحية: الجودة الشاملة- المعايير- الحصة السوقية- إدارة التميز.

Abstract:

It is no secret to anyone of the pioneering role that comprehensive quality management plays in achieving the institutional distinction of developing society, and as a result of the difficulties and challenges facing it, realistic strategies and building specific administrative and technical systems that work to achieve high-quality and distinctive services that help the continuation of these institutions in light of The rapid changes in the scientific and technological level that have left no room for weak institutions, where indicators confirm that the future will only produce distinguished institutions.

The administrative distinction is the result of applying a set of criteria that enable the organization to reach unprecedented competitive results that increase the market share and contribute to increasing the outcome. The endeavor to apply the distinction management in any institution is a basic requirement in light of the high environmental and competitive changes taking place in the world today. What necessitates these institutions to adopt a management philosophy that helps them rise and overcome difficulties and create superiority and development in performance to reach the ability to stay and compete in an environment where methods and strategies are transformed and technology is developing and products are aging and processes change rapidly.

The study aims in general to identify the effectiveness of the Excellence Department and its contribution to creating development for the performance of the Tax Authority in administrative excellence. The study problem focuses on investigating the reality of the application of excellence management in the Tax Authority and its relationship to developing institutional performance through identifying sub-applications for each of the following elements of excellence management: leadership with creativity, policies / strategies, human resources management, operations management, relationships and resources, Focus on workers, and its reflection on results.

This study was accomplished using the descriptive analytical approach, and data collection with the aim of answering the study's questions was done through preparing a questionnaire distributed to all members of the study community represented in senior management, then the statistical treatment was done to extract the arithmetic averages and the standard deviations and the Pearson correlation coefficient through the statistic program SPSS.

The results were positive with regard to the Tax Authority's ownership of the elements of institutional excellence management, and the results also showed that the level of performance of the Tax Authority is very high, and there is a discrepancy between those institutions with regard to the extent of their ownership and exercise of the elements of discrimination and in the business results of the preliminary self-evaluation associated with them.

The study recommended the necessity of adopting more interest and training in the areas of leadership and management for workers in the Egyptian Tax Authority and conducting a periodic evaluation accordingly, and granting material and moral rewards for excellence and the need of customers' needs constantly.

Key words: quality management – administrative distinction – management.

المقدمة

يعتبر نجاح أي مؤسسة هدفها الرئيس الذي تسعى لتحقيقه مع ضمان البقاء والاستمرار والتميز، وهو أمر مرهون بنجاح أفرادها وبمستوي كفاءتهم ومهاراتهم مما ينعكس على المجتمع كله في صورة إنجاز الخدمات بشكل أكثر تطوراً وفاعلية، وذلك رغبة في تحقيق التميز المؤسسي. ويرتبط التميز المؤسسي بالتميز القيادي وهو القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها، أو ما يمكن أن يطلق عليه الجودة الشاملة.^(١)

ويعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المؤسسات؛ وذلك للوعي الناضج في اختيار الخدمة ذات الجودة العالية، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل^(٢).

والجودة الشاملة بما تضمنته من معايير تعد فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة، من خلال ما سبق فإن ثمة علاقة واضحة بين " الجودة الشاملة والتميز المؤسسي "^(٣).

مشكلة الدراسة

تسعى العديد من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها، وفقاً لرؤيتها ورسالتها سعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها، ويزداد الأمر صعوبة للتنافسية دائماً تجعل الإنتاج والخدمة غير كفيين^(٤) ومن هنا بدأ العديد من المؤسسات بتبني استراتيجيات التميز، من أجل تحسين جودة الإنتاج والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات للوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، ولذلك فإنه يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

ما الآلية التي تؤثر من خلالها استراتيجيات التميز في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات؟ ويشتمل التساؤل المذكور أعلاه على جوانب فرعية، هي:

^(١) أدريس ، وائل محمد صبحي، الغالبي ، ظاهر محسن منصور، إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، ٢٠٠٩.

^(٢) محمد العزاوي: إدارة الجودة الشاملة-مدخل استراتيجي تطبيقي. عمان : دار إثراء، الأردن. ٢٠١٠، ص ٢٣

^(٣) عواطف الحداد: إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار الفكر، الأردن. ٢٠٠٩، ص ٤٢

³ Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia.

Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012,

- ما المقصود بالتميز المؤسسي؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها استراتيجيات التميز المؤسسي؟
- ما المقصود بالجودة الشاملة؟ وما أبعادها؟
- ما العلاقة بين التميز والجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى:-

- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي ومراحله ومبادئه.
- التعرف على الجودة الشاملة وأبعادها.
- الوقوف على مدى ارتباط استراتيجيات التميز بمعايير الجودة الشاملة

رابعاً : منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وقد تم استخدامه في التوصل من خلال مراجعة الدراسات المرتبطة بموضوع البحث وبناء وصياغة فروض البحث. وتحديد طرق قياس المتغيرات المرتبطة بالبحث، وجمع البيانات من خلال مجتمع البحث تمهيداً للتوصل إلى النتائج والتوصيات المرتبطة بموضوع البحث.

مصطلحات الدراسة

١- **التميز المؤسسي** : بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالتكون في آخر ثمانينات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢م، والذي انتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم، وكان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام ١٩٨٧م، وفي عام ١٩٩٧م، تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية ليحل محلها مصطلح "التميز"، لقد ساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقاتها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها وساعدت هذه المرونة أيضاً في ألقاع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم الذاتي: حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتماداً على معايير التميز، وتعرف في أي مرحلة هي، وعلى أي مستوى وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً، أما الممارسة الثانية فهي: المقارنات المعيارية وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة^(١)

يرى البعض أن التميز المؤسسي "حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات"^(١)

٢- **الجودة الشاملة** : هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء (الطاهر، ٢٠١٠)، ويعرفها الباحثان إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة قياس الجودة الشاملة المُعدة لهذه الدراسة. تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة؛ تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات:

(١) راسل قاسم: نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل ٢٠١٦، متاح على الرابط:

عرّفها (المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس) على أنّها: "تكامُل الخصائص، والمعالِم المُرتبطة بِمُنتَج، أو خدمة ما، بما يُؤدّي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلّبات مُحدّدة من قبل بدقّة".
عرّفها (جوزيف جوران) على أنّها: "عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلّ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرّق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة" ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أنّ إدارة الجودة الشاملة تعني: مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء؛ بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مصلحة الضرائب المصرية، والبالغ عددهم (١٩٧).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٨٣) عاملا في العاملين في مصلحة الضرائب المصرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفق الإدارات المختلفة التي يعملون بها، ووفق المواقع الوظيفية التي يشغلونها في إداراتهم، والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|------------------|---------|------------------|
| الجنس | ذكر | ٦٠ | ٧٢,٣ |
| | أنثى | ٢٣ | ٢٧,٧ |
| العمر | ٢٩-١٨ | ٣٨ | ٤٥,٨ |
| | ٤٥-٣٠ | ٢٧ | ٣٢,٥ |
| | أكثر من ٤٥ | ١٨ | ٢١,٧ |
| الدخل الشهري | ٢٠٠٠ جنيه فأكثر | ١٨ | ٢١,٧ |
| | ٤٠٠٠-٣٠٠١ | ٤١ | ٤٩,٤ |
| | ٤٠٠١ فأكثر | ٢٤ | ٢٨,٩ |
| المستوى التعليمي | مؤهل متوسط | ٦ | ٧,٢ |
| | دبلوم وبكالوريوس | ٦٩ | ٨٣,١ |
| | دراسات عليا | ٨ | ٩,٦ |
| المجموع | | ٨٣ | ١٠٠,٠ |

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وأداة لجمع البيانات في هذا البحث، وذلك من مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتميز المؤسسي والجودة الشاملة.

١/٨ صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة من حملة الدكتوراه، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على العبارة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية التحكيم، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

٢/٨ ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (٢) يبين معاملات الثبات لمجالي أداة الدراسة.

الجدول (٢) معاملات الثبات لمجالي أداة الدراسة

| المجال | عدد العبارات | معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا |
|----------------|--------------|----------------------------------|
| التميز المؤسسي | ٢٥ | ٠,٩٧ |
| الجودة الشاملة | ٤١ | ٠,٩٢ |

يتضح من الجدول (٢) معاملات الثبات المرتفعة، والتي حصلت عليها مجالي الدراسة، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع (٩٠) ، وتم استرجاع (٨٥)، وتم استبعاد (٢) ؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عليها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (٨٣) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسب الآلي ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

١. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
٢. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test).
٣. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
٤. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

نتائج الدراسة :

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها :

١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص السؤال الأول على :

ما مستوى التميز المؤسسي في المصلحة الضرائب المصرية؟

وللإجابة على سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات التميز المؤسسي، واعتمدت الباحثة المقياس الآتي لتقدير مستوى التميز المؤسسي:

(٨٠-١٠٠%) مرتفع جداً

(٧٠-٧٩,٩%) مرتفع

(٦٠-٦٩,٩%) متوسط

(٥٠-٥٩,٩%) منخفض

(أقل من ٥٠%) منخفض جداً

ويبين الجدول (٣) هذه النتائج.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات التميز المؤسسي

| المرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % | مستوى التميز المؤسسي |
|--------|-------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|----------------------|
| ١ | مجال القيادة | ٣,٩٨ | ٠,٦٨ | ٧٩,٦ | مرتفع |
| ٢ | مجال الموارد البشرية | ٣,٨٢ | ٠,٦٨ | ٧٦,٤ | مرتفع |
| ٣ | مجال العمليات | ٤,١١ | ٠,٥٠ | ٨٢,٢ | مرتفع جداً |
| ٤ | مجال المعرفة | ٣,٩٦ | ٠,٦١ | ٧٩,٢ | مرتفع |
| ٥ | المجال المالي | ٣,٨٩ | ٠,٨١ | ٧٧,٨ | مرتفع |
| | الدرجة الكلية للتميز التنظيمي | ٣,٩٥ | ٠,٤٩ | ٧٩,٠ | مرتفعة |

يتضح من الجدول (٣) أن مستوى التميز المؤسسي في المصلحة الضرائب المصرية، قد أتى بمتوسط (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وبنسبة مئوية (٧٩,٠)، وهذا يدل على مستوى تميز تنظيمي مرتفع في المنظمات الصناعية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مصلحة الضرائب المصرية إلى تحسين خدماتها، رغبة في منافسة المؤسسات الحكومية الأخرى بصفات عالية ومواصفات دقيقة.

٢. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على:

ما مستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية؟

اعتمدت الباحثة المقياس نفسه المستخدم في التميز المؤسسي، لتقدير مستوى الجودة الشاملة، ويبين الجدول

(٤) هذه النتائج.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الجودة الشاملة

| المرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % | مستوى الجودة الشاملة |
|--------|------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|----------------------|
| ١ | مجال التركيز على العملاء | ٤,١٧ | ٠,٦٧ | ٨٣,٤ | مرتفع جداً |
| ٢ | مجال التزام الإدارة العليا بالجودة | ٤,٢١ | ٠,٥٣ | ٨٤,٢ | مرتفع جداً |
| ٣ | مجال التحسين المستمر | ٤,٢١ | ٠,٧٠ | ٨٤,٢ | مرتفع جداً |
| ٤ | مجال النظم الإدارية | ٣,٩٩ | ٠,٦٣ | ٧٩,٨ | مرتفع |
| ٥ | مجال الإجراءات التشغيلية | ٤,٠٤ | ٠,٤٩ | ٨٠,٨ | مرتفع جداً |
| | الدرجة الكلية للجودة الشاملة | ٤,١٣ | ٠,٤٩ | ٨٢,٦ | مرتفعة جداً |

يتضح من الجدول (٤) أن مستوى الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية، قد أتى بمتوسط (٤,١٣)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وبنسبة مئوية (٨٢,٦٠)، وهذا يدل على مستوى جودة شاملة مرتفع جداً في المصلحة الضرائب المصرية.

وترى الباحثة أن هناك اهتماماً بالغاً بحاجات العميل نظراً لما قد يعرضه العملاء من صعوبات أو تعقيدات قد تعرضوا لها فيما مضى حتى يمكن التغلب عليها وتذليلها.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالفرضيات

١. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

ونصت الفرضية الأولى على :

لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,01)$ بين مستوى التميز المؤسسي والجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون Pearson

Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (٥) تبين ذلك
الجدول (٥) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في
المصلحة الضرائب المصرية

| مستوى الدلالة | قيمة ر | مستوى الجودة الشاملة | | مستوى التميز المؤسسي | |
|---------------|--------|----------------------|---------|----------------------|---------|
| | | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط |
| *٠,٠٠٠١ | ٠,٧٧١ | ٠,٤٩ | ٤,١٣ | ٠,٤٩ | ٣,٩٥ |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية. وترى الباحثة أن التميز المؤسسي يُلقى بظلاله على الجودة الشاملة، فمن ناحية تبحث مصلحة الضرائب المصرية عن تفرد يميزها عن باقي المؤسسات الحكومية بحيث تحقق رضا العملاء، ومن ناحية أخرى تتنافس فيما بينها لتظهر خدماتها بمواصفات غاية في الدقة والنوعية.

٢. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

ونصت الفرضية الثانية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (٦) تبين ذلك. الجدول (٦) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تبعاً لمتغير الجنس

| المجال | ذكور (ن=٦٠) | | إناث (ن=٢٣) | | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|----------------|-------------|----------|-------------|----------|--------|---------------|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | | |
| التميز المؤسسي | ٣,٩٨ | ٠,٥١ | ٣,٨٨ | ٠,٤٤ | ٠,٨٤٩ | ٠,٣٩٨ |
| الجودة الشاملة | ٤,١٣ | ٠,٥٢ | ٤,١٢ | ٠,٥١ | ٠,١٠٢ | ٠,٩١٩ |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ودرجات حرية (٨١).

يتضح من الجدول (٦) عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغير الجنس. إن عدم الاختلاف بين الجنسين في إدراكهما للتمييز التنظيمي والجودة الشاملة، ربما قد يعود إلى أن خدمات مصلحة الضرائب توجه دون تمييز بين ذكور وإناث، وتتم مراعاة لحاجة العملاء باختلاف أنواعهم من ناحية ومصحة الوطن من ناحية أخرى.

٣. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

ونصت الفرضية الثالثة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغير العمر. ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (٧) تبين ذلك. الجدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، وفق متغير العمر

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التمييز المؤسسي | بين المجموعات | ٠,٩٦٣ | ٢ | ٠,٤٨١ | ٢,٠٤٩ | ٠,١٣٦ |
| | خلال المجموعات | ١٨,٧٩٢ | ٨٠ | ٠,٢٣٥ | | |
| | المجموع | ١٩,٧٥٥ | ٨٢ | | | |
| الجودة الشاملة | بين المجموعات | ٣,٨٥٣ | ٢ | ١,٩٢٧ | ٩,٥٤٦ | ٠,٠٠٠١ * |
| | خلال المجموعات | ١٦,١٤٦ | ٨٠ | ٠,٢٠٢ | | |
| | المجموع | ١٩,٩٩٩ | ٨٢ | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التمييز المؤسسي، تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الجودة الشاملة، ولتعرف مصدر الفروق في الجودة الشاملة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويشير الجدول (٨) إلى المقارنات البعدية بين متوسطات الجودة الشاملة وفق متغير العمر.

جدول (٨) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجودة الشاملة

وفق متغير العمر

| العمر | المتوسط | ٢٩-١٨ | ٤٥-٣٠ | أكثر من ٤٥ |
|------------|---------|-------|---------|------------|
| ٢٩-١٨ | ٤,٠٥ | | *٠,٣٦٢- | ٠,٢٠٥ |
| ٤٥-٣٠ | ٤,٤٢ | | | *٠,٥٦٧ |
| أكثر من ٤٥ | ٣,٨٥ | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يشير الجدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة الشاملة ولصالح الفئة العمرية (٣٠-٤٥).

إن الفئة العمرية (٣٠-٤٥) هي فئة أكثر مخالطة وقراباً من العملاء، وقد يكون لديهم معرفة واسعة بإدارة فن التعامل مع العملاء.

٤. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

ونصت الفرضية الرابعة على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التمييز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغير الدخل الشهري. ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك.

الجدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مستوى التمييز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، وفق متغير الدخل الشهري

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التمييز المؤسسي | بين المجموعات | ٠,٠٦٤ | ٢ | ٠,٠٣٢ | ٠,١٣٠ | ٠,٨٧٨ |
| | خلال المجموعات | ١٩,٦٩١ | ٨٠ | ٠,٢٤٦ | | |
| | المجموع | ١٩,٧٥٥ | ٨٢ | | | |
| الجودة الشاملة | بين المجموعات | ٠,٠٨٦ | ٢ | ٠,٠٤٣ | ٠,١٧٣ | ٠,٨٤٢ |
| | خلال المجموعات | ١٩,٩١٣ | ٨٠ | ٠,٢٤٩ | | |
| | المجموع | ١٩,٩٩٩ | ٨٢ | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التمييز المؤسسي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير الدخل الشهري.

وترى الباحثة أن الدخل الشهري لا يقف عائقاً أمام البحث عن أداء أفضل وأكثر مناسبة للعمل بمصلحة الضرائب المصرية، فالكل يسعى نحو تحقيق دور وطني يرضي العملاء من ناحية ويسعى لتحقيق مصلحة الوطن والمواطن من ناحية أخرى.

٥. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

ونصت الفرضية الخامسة على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى التمييز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

وننتج الجدول (١٠) تبين ذلك.

الجدول (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في المصلحة الضرائب المصرية، وفق متغير المستوى التعليمي

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التميز المؤسسي | بين المجموعات | ٢,٩٢٥ | ٢ | ١,٤٦٣ | ٦,٩٥٣ | *٠,٠٠٢ |
| | خلال المجموعات | ١٦,٨٣٠ | ٨٠ | ٠,٢١٠ | | |
| | المجموع | ١٩,٧٥٥ | ٨٢ | | | |
| الجودة الشاملة | بين المجموعات | ١,٩٦٠ | ٢ | ٠,٩٨٠ | ٤,٣٤٦ | *٠,٠١٦ |
| | خلال المجموعات | ١٨,٠٣٩ | ٨٠ | ٠,٢٢٥ | | |
| | المجموع | ١٩,٩٩٩ | ٨٢ | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى التميز المؤسسي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولتعرف مصدر الفروق في التميز المؤسسي والجودة الشاملة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويشير الجدول (١١) إلى المقارنات البعدية بين متوسطات التميز المؤسسي والجودة الشاملة وفق متغير المستوى التعليمي.

جدول (١١) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجودة الشاملة وفق متغير المستوى التعليمي

| المجال | المستوى التعليمي | المتوسط | مؤهل متوسط | دبلوم وبكالوريوس | دراسات عليا |
|----------------|------------------|---------|------------|------------------|-------------|
| التميز المؤسسي | مؤهل متوسط | ٣,٢٨ | | *٠,٧٢٣- | *٠,٧٤٠- |
| | دبلوم وبكالوريوس | ٤,٠٠ | | | ٠,٠٧١- |
| | دراسات عليا | ٤,٠٢ | | | |
| الجودة الشاملة | مؤهل متوسط | ٣,٥٨ | | *٠,٦٠٠- | *٠,٥٦٣- |
| | دبلوم وبكالوريوس | ٤,١٧ | | | ٠,٠٣٢ |
| | دراسات عليا | ٤,١٤ | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يشير الجدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي والجودة الشاملة، ولصالح حملة شهادات الدبلوم والبكالوريوس والدراسات العليا.

وترى الباحثة أنّ حملة الشهادات الجامعية أكثر دراية - بحكم الدراسة والإطلاع - على اللوائح والقوانين ودراسة النواحي الفنية والإدارية وفهم أنماط الشخصية للتعامل مع العملاء .

ملخص نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص نتائج الدراسة كما يلي :

- توفر مستوى مرتفع من التميز المؤسسي ومستوى مرتفع جداً الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية، تعزى لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الشهادات العليا وحملة الماجستير والدكتوراه
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي، تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق في مستوى الجودة الشاملة، ولصالح الفئة العمرية (٣٠-٤٥).

التوصيات :

- في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يأتي :
- إيلاء مزيد من الاهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين في مصلحة الضرائب المصرية.
- ضرورة دراسة حاجات العملاء باستمرار، وأخذها بعين الاعتبار عند تأدية خدمات المصلحة.