

دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

أ.م.د. صفاء أحمد محمد العاني
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم المحاسبة

ملخص البحث

يهدف هذا البحث الى بيان دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي من حيث تحقيق رضا المكلف من جهة وزيادة الإيرادات الضريبية من جهة أخرى ، من خلال إختبار فرضية البحث الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية للفترة (2000- 2010) لكونها أول دائرة في منطقة الشرق الأوسط والعالم العربي تحصل على شهادة الايزو 9001 ، وقد أشارت نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية الى وجود رضا لدى المكلف عن الخدمات المقدمة من قبل الدائرة مما ينعكس ذلك على تحقيق الكفاءة في عملية التحاسب الضريبي، وكذلك وجود زيادة في نمو الإيرادات الضريبية في السنوات الخمس التي تلت تطبيق إدارة الجودة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ، وهذا يشير الى تحقيق الفاعلية في عملية التحاسب الضريبي .

Abstract

The Role Of Quality Management In Enhancing The Efficiency

And Effectiveness Of Settling Accounts Tax(Empirical Study You

Jordan Income &Sales Tax Department

This research aims to investigate the role of quality management in enhancing the efficiency and effectiveness of settling accounts tax in terms of achieving satisfaction in charge of the hand and the increase of tax revenue on the other hand, by testing the main hypothesis of the study and the sub-hypotheses in the Income and Sales Tax Department in Jordan for the period 2000-2010. The choice for this department is related to being the first Department in the Middle East and Arab world to get the ISO 9001. The results of the study confirms the presence of satisfaction in charge of the services provided by the department, which is reflected on the efficiency in the process of settling accounts of tax. Additionally, the results indicates an increase in tax revenue growth for the five years following the introduction quality management in the Jordanian Income and Sales Tax Department, which confirms that the efficiency in the process of settling accounts tax has been achieved.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 382 - 414



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

المقدمة

من المفاهيم الحديثة التي تم تطبيقها في الوحدات الاقتصادية الانتاجية ام الخدمية وحفقت اهدافها من خلال إقناع المستفيدين سواء كانوا داخل الوحدة الاقتصادية أم خارجها، عن طريق التحسين المستمر لما تقدمه الوحدة الاقتصادية لمواجهة متطلبات زبائنها، هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**، الذي ظهر أولاً في الوحدات الصناعية ثم تحول وبشكل سريع الى الوحدات الخدمية، ويعد السبب الرئيس في تطبيق هذا المفهوم في الوحدات الخدمية هو التطور الذي حصل في مفهوم النوعية الى النوعية الشاملة، من خلال ظبط العملية ومحاولة إلغاء أو تقليل العيوب الحاصلة في عملية تقديم الخدمة مما يؤدي الى الحصول على مخرجات بالنوعية المطلوبة، فضلاً عن الاهتمام بالمدخلات وجمع المعلومات عن رغبات المستفيدين ويتطلب ذلك جهوداً مستمرة في تحسين أساليب وأدوات جديدة تختلف عن الأساليب المستعملة، ولكي يحقق أي نظام ضريبي الغاية المنشودة منه ينبغي أن يكون عادلاً، يحفز الاستثمارات التي تزيد من فاعلية البيئة الانتاجية وقدرتها وقدرتها التنافسية لكون الضرائب تمثل أحد أهم آليات التنمية، فالسياسة الضريبية تعد إحدى الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتي تعمل على إيجاد نظام ضريبي متطور ومتكامل يخدم المواطن بقدر ما يخدم المستثمر والنشاط الاقتصادي، حيث تتمثل رسالة الضريبة في زيادة كفاءة وفاعلية الدوائر الضريبية في تقدير وتحصيل الضريبة وذلك من خلال تعزيز التحاسب الضريبي وتشجيع الإستجابة الطوعية ونشر الوعي الضريبي ومعالجة حالات التهرب الضريبي وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمكلفين لكسب رضاهم ، أما رؤية الضريبة تتبلور في إيجاد نظام ضريبي كفوء وفاعل وإنموذج يقتدى به يحقق الإيرادات الضريبية المستهدفة ويعزز المناخ الإستثماري ويقدم الخدمة المثلى للمكلفين.

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث في بيان دور إدارة الجودة في إحدى الوحدات الخدمية وهي الضريبة من خلال دورها في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي والذي يأخذ جانبين رئيسيين في عملية التحاسب الضريبي هما المكلف والإيرادات الضريبية .

مشكلة البحث : تكمن مشكلة البحث في إن غياب أو تجاهل إستعمال إدارة الجودة الشاملة في العمل الضريبي يؤثر سلباً في قناعة أو تحقيق رضا المكلف في التحاسب الضريبي من جهة ، وعلى الإيرادات الضريبية من جهة أخرى .

هدف البحث : يهدف هذا البحث الى بيان دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي من حيث تحقيق رضا المكلف من جهة وزيادة الإيرادات الضريبية من جهة أخرى .

فرضية البحث : يقوم هذا البحث على فرضية رئيسة مفادها (إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي) ، وفرضيتين فرعية هما :

1- إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تحقيق رضا المكلف .

2- إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى زيادة الإيرادات الضريبية .

أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله ، فبيان دور نظام إدارة الجودة في العمل الضريبي والمزايا التي سيحققها هذا النظام عند تطبيقه للمكلف والدولة ، إذ إن تحقيق رضا المكلف سيؤدي الى التقليل أو الحد من التهرب الضريبي مما ينعكس ذلك إيجابياً على زيادة الإيرادات الضريبية ، فضلاً عن إن الهيئة العامة للضرائب في العراق لم تطبق إدارة الجودة في عملها الضريبي لحد الان، لذا يعد هذا البحث المحاولة الأولى التي يتم فيها دراسة تجربة نظام إدارة الجودة في العمل الضريبي في إحدى دول الجوار والعمل على نقلها أو الاستفادة منها من خلال تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب في العراق ، لتحقيق رضا المكلف العراقي وزيادة الإيرادات العامة للدولة .

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع المكلفين الخاضعين لضريبة الدخل والبيعات الأردنية، أما عينة البحث فقد تم إختيارها عشوائياً من مجتمع البحث والمتمثلة في (186) مكلف خاضع لضريبة الدخل والمبيعات الأردنية .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

التعريفات الإجرائية

- 1- إدارة الجودة : هي فلسفة إدارية حديثة ذات نهج قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في جميع مكونات الوحدة الاقتصادية ، بهدف تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات للوصول الى أعلى جودة وبأقل تكلفة وتحقيق رضا المستفيد وفق إستراتيجية تؤمن بإن رضا المستفيد وهدف الوحدة الاقتصادية هما أهداف مشتركة .
- 2- الكفاءة (Efficiency) : تشير الى العلاقة بين المخرجات والمدخلات لاي نظام وهي الاستعمال الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية .
- 3- الفاعلية (Effectiveness) : هي قدرة الوحدة الاقتصادية على أداء وظائفها بما يحقق الرضا عنها والتأكد فيما إذا كانت الأهداف المتحققة والأساليب المتبعة في تحقيقها تتفق مع الأهداف المخططة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وبيان أسبابها .
- 4- كفاءة التحاسب الضريبي : سيتم قياسها من خلال تحقق رضا المكلف بوصفه المورد البشري الهام لدائرة الضريبة .
- 5- فاعلية التحاسب الضريبي : سيتم قياسها من خلال تحقق الزيادة في الإيرادات الضريبية بوصفها الهدف الرئيس للدائرة الضريبية .

الجانب النظري

شهد القرن الحادي والعشرون تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الإقتصاد وانتشار تقنية المعلومات وشبكة الانترنت وظهور منظمة المواصفات العالمية (ISO) International Standardization Organization واتفاقية التجارة الحرة (GATT) ، والتي أدت الى إهتمام الوحدات الاقتصادية بمنتجاتها وخدماتها ، وأن تضع في نصب أعينها بيان الجودة (Quality) أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحا تنافسيا متميزا تيسر في مقتضاهاكل متطلبات التطور والتنمية المستهدفة سواء كانت إقتصادية أم إجتماعية أم ثقافية فلا بد لها أن تركز على كافة أبعاد قاعدة الجودة ، لذا فإن إدارة الجودة وتحقيق رضا الزبون أصبح الهاجس الحقيقي لكل وحدة إقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في اعمالها، الأمر الذي يستوجب البحث عن وسائل وأساليب إدارية تمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها لجذب إهتمام الزبائن وزيادة إقبالهم على المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه الوحدات، فضلا عن إزدياد وعي الزبون وإرتفاع مستوى ثقافته وإدراكه للتمييز بين السلعة بين السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية والاخرى الرديئة التي لاتشبع حاجاته أو رغباته ، ومن هنا تبرز أهمية اللجوء الى إستعمال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى رفع أداء الوحدة وأفرادها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية من خلال تقديمها سلعا أو خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفاعلية ، ووفقا لما تقدم فإن إتباع الوحدات ولاسيما الخدمية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات العالمية والتأقلم معها لانه السبيل الوحيد لنموها واستمرارها .

مفهوم الجودة : تناول العديد من الباحثين مفهوم الجودة من وجهة نظر تخصصه لذا تعددت تعريفات الجودة بتعدد الباحثين ، ويعود أصل الجودة الى الكلمة اللاتينية (QUALITUS) وتعني طبيعة الشئ والشخص ودرجة إخلاصه ، فهي من المصطلحات التي تناولتها أغلب نظريات الادارة والتي تشير الى وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة ، وإن وجدت هذه الميزات فإنها تلبى رغبات من يشتريها أو يستعملها وفي هذه الحالة يمكن القول بانها ذات جودة عالية (الخطيب، 2008: 20) ، فالجودة هي إحساس بان منتج ما أفضل من منتج آخر أو خدمة ما أفضل من خدمة أخرى وعليه فإن تحقيق الجودة يتطلب التعرف على حاجات المستهلكين والمستعملين ورغباتهم بصورة مستمرة ، وهذا يعني إن الجودة ليس شيئا ثابتا وإنما تتغير وفق تبدل الحاجات والرغبات خلال فترة زمنية معينة ، ومن أبرز تعريفات مصطلح الجودة الاتي:



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

(العزاوي، 2010: 15) فقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة على إنها ((المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة)) أما (Feigenbaum) فعرّفها بأنها ((الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون)) في حين عرف (Crosby) الجودة على إنها المطابقة مع المتطلبات وأكد بانها تنشأ من الوقاية Preventative وليس من التصحيح Corrective وبانه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة ، فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بانها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقا ، كما إن ديفيد جريفين (David Gravin) حصر تعريفات الجودة بتعددتها في وجهات النظر الاتية:(شرف واخرون، 2007: 186)

- 1- الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة أو الخدمة .
 - 2- الجودة تقوم على أساس مطابقتها للمعايير والمواصفات، وإن يتم إنتاج السلعة أو الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الاولى .
 - 3- النظر الى الجودة على إنها التغيير الخاضع للقياس الدقيق .
- تطور مفهوم الجودة :** تطور مفهوم الجودة من خلال مرورها بأربع مراحل رئيسة وهي مرحلة المعاينة أو الفحص Inspection والتي تركز على المنتج، ومرحلة مراقبة الجودة Quality Control ويكون تركيزها على العملية ومرحلة تأكيد أو ضمان الجودة Quality Assurance التي تركز على النظام ، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management ويكون تركيزها على الافراد والعمليات (احمد، 2003: 25) .

أبعاد الجودة : تم تناول هذا الموضوع تحت عناوين مختلفة مثل محددات Determinations أو الخصائص Characteristics أو أبعاد Dimension ، حيث تشكل أبعاد الجودة من خصائص وصفات وأنشطة لغرض إيجاد قيمة للمنتج أو الخدمة ، وتتمثل أبعاد الجودة في مجموعة عوامل تحدد قدرة الوحدة الاقتصادية في إنتاج منتج متميز أو تقديم خدمة متميزة عن المنافسين مما يدفع بالزبون لشراء المنتج أو طلب الخدمة بأسعار أكثر تحت شروط جودة أعلى ، وتعرف أبعاد الجودة على إنها عناصر مختلفة ضمن إطار الجودة مثل الوظيفة أو الأداء، المظهر، المعولية، الديمومة، القابلية على الصيانة. (الجبوري، 2008: 105) .

وتتبع أهمية دراسة أبعاد الجودة من تأثيراتها على مستوى جودة المنتج والخدمة والقابلية التسويقية لها، فهناك خصائص معينة تعمل كمحفز يدفع الزبون لاتخاذ قرار الشراء وهي ستغدو وفق هذا المفهوم أسلوبا رقابيا لكل أنشطة الوحدة وعلى مستوى الاداء الفردي أو الفرقي، وتعد أبعاد الجودة أحد المحاور العميقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتبع أهميتها من الاتي (نفس المصدر: 107)

- 1- التأكيد على أبعاد الجودة قاعدة يمكن الانطلاق منها في بناء إدارة كفاءة للجودة تستهدف تحسين القدرة التنافسية .
- 2- إن هدف دراسة إحتياجات السوق تتمثل في جوهرها تحديد أبعاد الجودة المناسبة لكي يتمكن المنتج أو الخدمة من تحسين قدرة الوحدة تنافسيا .
- 3- أصبح فهم عمليات الإنتاج أو الخدمات والاهتمام بعمليات التصميم والتطوير ضرورة واقعة وجزءا حيويا من أساسيات إدارة الجودة الشاملة .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

أما Slack فقد صنف أبعاد الجودة بوصفها بعداً إستراتيجياً وخياراً محورياً وإداة هامة تستعملها الإدارة في

تحقيق رسالة الوحدة ، وحددها في ستة خصائص كالآتي : (slack&others:602)

- 1- الوظيفة (الأداء) : وتتمثل بالكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة .
- 2- المظهر أو الهيئة : تتضمن شكل السلعة وجمالها والاحساس بها .
- 3- المعولية : تحدد باستمرار أداء المنتج للعمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
- 4- الديمومة: تعني العمر المفيد الكلي للمنتج أو الخدمة دون الحاجة الى التصليح أو التعديل .
- 5- القابلية على الصيانة : هي درجة سهولة معالجة المشكلات في المنتج أو الخدمة .
- 6- الاتصال : ترتبط بطبيعة الاتصال من فرد لآخر وتتضمن على اللياقة والمعرفة والحساسية والاحترام . وهناك من يرى بوجود إختلاف جوهري في أبعاد الجودة للسلعة وابعاد الجودة للخدمة ، حيث تمثل الخدمة أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس ، يشبع حاجات معينة ويختلف في خصائصه عن منتج الوحدات الصناعية، فالمنتج الملموس يمكن تخزينه وإعادة بيعه ولا يحتاج الى اتصال مباشر مع الزبون وقياس جودته أكثر سهولة ، بينما المنتج غير الملموس (الخدمة) لا يمكن تخزينه ولا إعادة بيعه ويحتاج الى اتصال مباشر مع الزبون وقياس جودته معقد .

ويتفق أغلب الباحثين في إن أهم أبعاد جودة الخدمة تشمل الآتي : (Russell&Tayler,2000;349)

- 1- المعولية Reliability: هي قدرة الوحدة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها الى المستهلكين بشكل دقيق وصحيح وثابت .
- 2- الاستجابة Responsiveness: هي رغبة وإستعداد وقدرة الوحدة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة .
- 3- الثقة Assurance: وتعني كسب الرضا والاطمئنان الى مجهزي الخدمة وما يتمتعون به صفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والكمياسة والدقة في العمل ومدى قدرة الوحدة وموظفيها على بناء الثقة .
- 4- العناية Empathy : وتعني تركيز الخدمة على أساس فردي أي إبداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وتكوين إنطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه هو الأكثر أهمية .
- 5- الملموسية Tangibility : وهي الدليل المادي للخدمة ، والتي تعد كمرافق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات وهينة العاملين ومعدات الاتصال .

إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

تمثل إدارة الجودة الشاملة المرحلة المعاصرة للتطور التاريخي للجودة ، التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة وإتساع المفهوم التطبيقي لها ليشمل جميع عناصر التنظيم، فكان من أبرز خصائص هذه المرحلة إستعمال معلومات إدارة الجودة الشاملة ، أما من حيث تعريفها فلا يوجد إتفاق حول إمكانية وضع تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعليه سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي حظيت بقبول واسع من قبل الباحثين ، فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني (2000) على إنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة،2008: 22) ، وعرفت أيضا بأنها عبارة عن دور الإدارة العليا في قيادة الجهود الشاملة باتجاه ضمان الجودة المطلوبة وإن جميع العاملين مسؤولون عن التحسين المستمر للجودة (Russell & Taylor,2005;83)، وبعض آخر نظر الى إدارة الجودة الشاملة على إنها ثقافة وإستراتيجية تتبناها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم من خلال إشراك الجميع بالارتقاء بالجودة بشكل مستمر وإعتبار الزبائن والموردين جزء من عائلة الوحدة (الخطيب،2008: 52)، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة التركيز على الامور الآتية :



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

- 1- ضرورة مشاركة الإدارة العليا بشكل مباشر مع العاملين في أنشطة الوحدة الاقتصادية .
 - 2- إبتعاد الإدارة عن إعتبار إدارة الشاملة برنامج عمل ، بل هي طريقة مثلى لإدارة الوحدة الاقتصادية .
 - 3- حصر إهتمام الإدارة والعاملين في الوحدة بتحقيق رغبات وحاجات الزبون الانية والمستقبلية من خلال رفع مستوى الجودة بشكل دائم ومستمر .
- ونود الإشارة الى إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي إمتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية (SQM) بعد أن قامت الشركات الامريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا وإستعمال أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن ، ويمكن توضيح أبعاد وتفصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال الشكل الآتي :-

شكل رقم (1)

أبعاد وتفصيل مفهوم TQM



المصدر (البكري ، 2009 : 4)

ومما سبق نلاحظ إن مضمون إدارة الجودة الشاملة في معناه يتناول تفكير الوحدة الاقتصادية المستمر في إستعمال الوسائل المناسبة لارضاء المستفيد من المنتجات أو الخدمات ، ويتطلب ذلك من المدراء الاعتماد على العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالجودة والعمل على تحسينها وتطويرها بإستمرار من خلال تدريب جمع العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لاسيما فيما يتعلق بتحليل العمل والتعرف على إحتياجات المستفيدين لغرض تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة ، كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على إنها فلسفة إدارية حديثة ذات نهج قائم قائم على أساس أحداث تغيرات إيجابية في جميع مكونات الوحدة الاقتصادية بهدف تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات للوصول الى أعلى جودة وبأقل تكلفة وتحقيق رضا المستفيد وهدف الوحدة الاقتصادية هما أهداف مشتركة .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي توفر المتطلبات الآتية

(زاهر، 2006: 41)

- 1- التزام الإدارة العليا وإقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- 2- وجود أهداف محددة وواضحة تسعى الشركة الى تحقيقها .
- 3- توجه الاهداف باحتياجات العملاء ورغباتهم .
- 4- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس أحد نظم ضمان الجودة ومنها الايزو 9001 الذي يقدم الاساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث جوانب رئيسة هي :
 - أ- التطبيق الفعال لمراقبة الجودة .
 - ب- توثيق الاجراءات والعمليات المتعددة التي في جودة المنتج أو الخدمة .
 - ت- التطبيق الفعال لتوكيد الجودة .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة : تركز أي تقنية أو طريقة مجموعة مبادئ ينبغي الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين حتى تتحقق أهداف هذه التقنية أو الطريقة عند تطبيقها ، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقنية إدارية متطورة تتكون من مبادئ عديدة ينبغي الالتزام لنجاح تطبيقها ومن أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي :

1- تحقيق رغبات وحاجات الزبائن : يعد رضا الزبون هدفا أساسيا في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ إن الفشل في تحقيق رضا الزبون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة يعني عدم تحقيق رغباته وحاجاته ومطالبته بضمانات على المنتجات أو الخدمات التي يقدم على شرائها واستعمالها، مما يؤدي ذلك إلى انحسار الحصة السوقية وحدوث مشكلة للوحدة الاقتصادية لأن الزبون هو محور الارتكاز في الجودة والمنافسة، وإن نجاح أي وحدة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها تقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية ، ولغرض تحقيق رضا الزبون ينبغي تحديد ودراسة حاجاته ومطالبه لمعرفة والعمل على تلبيتها وكذلك قياس ردود فعل الزبون واتجاهاته وشعوره نحو الوحدة ومستوى رضاه عنها، فضلا عن إن قياس درجة رضا الزبون لا تكفي لوحدها بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا الزبون لدى الوحدات الاقتصادية المنافسة. (الكيومي، 2002: 56)

2- التحسين المستمر للجودة : يشكل هذا المبدأ أساس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعد عملية تحسين المنتجات والخدمات أساس نجاح الوحدات على مختلف أوجه أنشطتها ، ويقصد بالتحسين المستمر مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لاتضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات ، فضلا عن السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات الزبون ، كما إن جوهر عمل عمل التحسينات المستمرة يقوم على تقليل الاختلافات والعمل على تلافي العيوب لذا فإنه من الضروري العمل يد بيد مع أنظمة معلومات في الوحدة إذ إن إشراك مدير نظم المعلومات في عمليات التحسين المستمر أمر مهم لنجاح وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة (Kippfried, 1994: 68) ، وهذا يعني إن الجودة الشاملة ليست برنامج له بداية ونهاية ، وإنما هي عملية مستمرة تسعى فيها إدارة الوحدات لتحقيق رغبات المستفيدين والتي تعد متغيرة وغير ثابتة، ويشبه (Deming) إدارة الجودة الشاملة بالعجلة **Quality Cycle** والتي ماتنتهي حتى تبدأ (هيجان، 1993: 44) وفيها تقوم الوحدة الاقتصادية بالتعرف على الوضع الحالي ومحاولة تحسينه عن طريق تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين وتصحيح الخلل ، كما ينبغي تدقيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي قد تكون هي السبب في الخلل وانخفاض مستوى الاداء .

3- فريق العمل الجماعي : يعد العمل الجماعي مطلب وشرط أساسي لتحسين الجودة ، لكونه يمثل الاداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين من مدراء وموظفين في حل مشاكل الانتاج ، ويختلف تشكيل فريق العمل الجماعي تبعا لمهام كل إدارة وحجمها ، إلا إنه من الضروري عند تكوين هذا الفريق بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ينبغي مراعاة أن يكون إختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق بهم وممن يحبون المشاركة في العمل الجماعي وإن يكون الفريق ممثلا لجميع المستويات الادارية وأن يمتلك أعضاء الفريق قدرة التحليل للعمل في وحداتهم الاقتصادية ، فضلا عن إن دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للوحدة والنظر اليه على إنه جزء من العمل الاعتيادي ، ويمكن القول إن العمل الجماعي يمنح الوحدة القدرة على تجاوز الصعاب ووضع الحلول لها من أجل مواجهة احتياجات الزبون بطرق أفضل كفاءة وفاعلية من العمل الفردي لأنه يعزز روح الابتكار وتكوين الافكار الجديدة .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

4- التزام ودعم الإدارة العليا: تذهب أهمية التزام ودعم الإدارة العليا الى أبعد من كونه تخصيص للموارد اللازمة ، إذ تضع كل وحدة إقتصادية مجموعة أسبقيات ، فعندما تكون الإدارة العليا للوحدة غير قادرة على إلتزامها الطويل لدعم البرنامج فإنها لن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.(Slack.1998:778) ، إذ إن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إلتزام ودعم الإدارة العليا وبدونه تصبح الجودة مجرد شعار دون تأثير أو دور لبناء الجودة وتقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا لأن المدراء في المستويات العليا هم الذين يضعون أنظمة الوحدة ويحددون كيفية تصميم إنتاج السلع والخدمات ، لذا فإن عمليات تحسين الجودة ينبغي أن تبدأ بالالتزام الإدارة العليا بإدارة وتطبيق الجودة الشاملة وإن نجاح أو فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى إلتزام المدراء في جميع المستويات لتلك النشاطات وذلك من خلال تكريس الجهود والموارد ووضع الاسبقيات ، ونقل هذا الإلتزام الى العاملين ليأخذ صورة إقتناع وإلتزام بمفهوم الجودة الشاملة والياتها ومبادئها وينبغي أن تستوعب الإدارة العليا المعارضين ومقاومي التغيير (الجبوري،2008: 452)

5- العلاقة المتميزة مع الموردين : يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن إختيار الموردين للمواد الأولية والاجزاء النصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منجات ذات جودة عالية (حمود وفاخوري،2001: 358) ، ويعد المورد شريك بموجب النظرة الحديثة في الانظمة المعاصرة وهذا ناتج من إعتبار الوحدة الحديثة الزبون شريكا أساسيا أيضا تستمد من خلاله المعلومات على هيئة طلبات وإحتياجات تدفعها للعمل والتحسين المستمر والتواصل لتلبية تلك الرغبات ومطابقة المخرجات لاي عملية مع المواصفات العالمية والاستمرارية في تحسين العملية الانتاجية ، لذا إرتأت العمل مع مورديها بعلاقة شراكة والاستعانة بمساعدتهم في عملية مواجهة تلك الإحتياجات ، وهذه العلاقة لا توجد إلا في الوحدات التي تتبنى الجودة الشاملة . (Goetsch&Davis,1994:94)

6- الحوافز ومكافأة العاملين : إن من أكثر الانظمة إنسجام وتناغم مع إدارة الجودة الشاملة هو نظام الحوافز ومكافأة العاملين الذي يعد بناء على تعدد المهارات ، والتي تطلب المرونة الكافية لدى العاملين من خلال إكتساب المهارات وتشكيل الفرق والقدرة على تحديد النواحي والجات لتطبيق برامج الجودة وتحسينها والقدرة على المشاكل وإقتراح أفضل الادوات الاحصائية لحاجة الوحدة (Knouse.1995:35). وينبغي على إدارة الوحدة أن تدرك الاهمية لتأثير الاعتراف بالانجازات المتحققة من قبل العاملين والتي تخدم مصالح التنظيم وإنعكاس ذلك الاعتراف بشكل تقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم ، لان ذلك سيؤدي الى تحقيق أهداف هامة كتقدير جهود العاملين الذين يقدمون مساهمات متميزة في مجال التحسينات المستمرة ودعم الإدارة لاداء العاملين المتميز مع تحسين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال التفاعل الافضل لهم فضلا عن تعزيز الانماط السلوكية الايجابية الي ترغب الوحدة العمل على أداها. (E.James,1998:17)



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

7- التدريب والتعليم على برامج إدارة الجودة الشاملة : لغرض إعداد الموارد البشرية المؤهلة للقيام بمهام إدارة أعمال الجودة لا بد من الاهتمام بموضوع التعليم والتدريب المستمر للعاملين في مختلف المستويات الادارية ولجميع الوظائف والفعاليات في الوحدة الاقتصادية ، لان ذلك سوف يؤدي الى تنمية الاستعداد الفكري والنفسي لدى العاملين لتطبيق قواعد إدارة الجودة الشاملة ، وتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على فاعلية العاملين التي لا بد من الاهتمام بالتدريب والتعليم والتحفيز لتحقيق التطوير اللازم واكتساب الخبرات والمعارف والمهارات والتصدي لمقاومة التغيير ، وإن نظرة إدارة الجودة الشاملة الى التدريب ليس مجرد كلف تتحملها الوحدة بل هو استثمار سيحقق مردودات كبيرة مستقبلا ، كما إن تطبيق البرامج التدريبية والتعليمية تحقق العديد من الفوائد كقلة الاخطاء الانتاجية وزيادة الانتاجية وتحسين الجودة باستمرار وتقليل معدل دوران العمل لدى العاملين وتخفيض تكاليف الحد من معدل الحوادث وزيادة المرونة لدى العاملين والاستجابة السريعة نحو التغيير وتحسين وسائل الاتصال بين العاملين .

8- مشاركة العاملون : يعد العاملون المصدر الطبيعي للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة الزبائن ، لذا ينبغي مشاركة جميع العاملين من مختلف الوظائف لضمان تحقيق الجودة العالية بوصفهم المسؤولين في النهاية عن تنفيذ التغييرات والخطط لتحقيق الجودة ، وإن المشاركة تعد من أهم مرتكزات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن مشاركة جميع العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحقيق أمرين الأول تزيد من إمكانية تصميم خطط أفضل والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال المشاركة إذ إن العاملين القريبون جدا من مشاكل العمل يساهم بالتحديد الدقيق للمشاكل وبالتالي إتخاذ الأفعال التصحيحية التي تتضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات (الخطيب، 2008: 65)

9- التخطيط الاستراتيجي : تهتم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط وتعد القلب النابض لبقائها في عالم الاقتصاد ، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة الوحدة باتجاه مهام وأهداف موحدة ، وإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتق من رؤية الوحدة ورسالتها ومن خلال تحليل (Swat) يساعد الوحدة على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ، ويتمثل التخطيط الاستراتيجي بوجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم تحظى بتأييد الجميع ويحدد بواسطتها الآليات والأهداف والمبادلات الضرورية وتستند على مسوحات ودراسات السوق والتنافس والتخطيط لاستيعاب التغييرات في البيئة الخارجية. (الجبوري، 2008: 453)

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نحو متكامل سيفضي الى عدد من النتائج منها ما هو بأثر داخلية ومنها ذات أثار خارجية ، فعلى المستوى الداخلي يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الاداء المؤسسي الكلي سواء فيما يرتبط بوظائف المدراء أم العاملين وزيادة روح الانتماء والولاء والمشاركة ونشر ثقافة الجودة الشاملة وروح الفريق ، فضلا عن تخفيض الوقت اللازم لانجاز الأعمال والكلف بمختلف أنواعها وكذلك جعل إجراءات العمل أكثر سهولة وإتقان من خلال نشر نظم العمل والطرق الاجرائية والتعليمات التي تتوافق مع معاني الجودة ، أما على المستوى الخارجي يتوقع زيادة القدرة التنافسية بما يمكنها من البقاء والاستمرار والنمو المتواصل مع الزيادات في أحجام الحصة السوقية ، وإمكانية الولوج الى الاسواق الإقليمية والدولية من خلال صورة الوحدة وسمعتها لدى الزبائن ، وكذلك سوف تحقق زيادة في قدرتها على التفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية ومنها ملاحظة متطلبات الزبون وتوقعاته والتوافق مع المجهزين وإمكاناتهم .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية) الجانب العملي

تم اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في وزارة المالية في المملكة الأردنية الهاشمية كعينة لتطبيق البحث ، كونها أول دائرة في منطقة الشرق الاوسط والعالم العربي تحصل على شهادة الايزو 9001 حسب مصادر الهيئة العالمية المانحة لهذه الشهادة ((ديت تور سكي فيرتاس)) وقد منحت الدائرة هذه الشهادة بتاريخ 2005/6/1 بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة للمكلفين، وتطوير العمل باستمرار إنسجاماً مع نظام الجودة المطبق على العمليات والأنشطة المختلفة فيها .

التطور التشريعي لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية^(*) : تعد الضرائب من أهم عناصر موازنة الدولة السنوية في الأردن ، لذا صدر قانون ضريبة الدخل وقانون الضريبة العامة على المبيعات اللذان كانت تتولى تطبيق أحكامهما دائرتين مستقلتين ، تم دمجهما فيما بعد في دائرة واحدة إندماجاً إدارياً اعتباراً من 2004/8/16.

- نشأة ضريبة الدخل وتطورها : صدر أول قانون لضريبة الدخل في الأردن عام 1933 ، وبعدها مر التشريع الضريبي في مراحل تطور عديدة ، وتعد المملكة الاردنية الهاشمية من أوائل دول المنطقة التي أدخلت مفهوم التقدير الذاتي وفقاً لحكم قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (34) لسنة 1982 ، ثم قانون ضريبة الدخل رقم (57) لسنة 1985 والذي بقي ساري المفعول حتى صدور القانون المؤقت رقم (28) لسنة 2009 ، والذي يهدف الى تحفيز الاقتصاد الوطني وتشجيع المناخ الإستثماري وتبسيط إجراءات النظام الضريبي من خلال تحسين الإطار القانوني وتخفيف العبء الضريبي عن معظم المكلفين بإعفاء نسبة كبيرة من ذوي الدخل المحدود والمتوسط .
- نشأة ضريبة العامة على المبيعات وتطورها : بدأت الضريبة العامة على المبيعات على نطاق ضيق كضريبة مكوس عام 1926 وأصبحت دائرة مستقلة في 2001/1/1 بموجب القانون رقم (36) لعام 2000 ، ومر التشريع في مراحل تطور عديدة كان اخرها صدور القانون المؤقت المعدل لقانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (29) لسنة 2009 والمعدل لقانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (6) لسنة 1994 وما طرأ عليه من تعديلات ، إذ يستند التعديل الاخير على مجموعة من المرتكزات الأساسية الهادفة الى تحقيق أنسجام عام بين منظومة التشريعات الضريبة ، أهمها توحيد الإجراءات لكل من ضريبي الدخل والمبيعات مما يعزز مبادئ الشفافية والوضوح في المعاملة الضريبية ويساهم في تبسيط الإجراءات ويزيل التداخلات والتناقضات التي أفرزتها المرحلة السابقة للتعديل ، وقد أسهم التعديل في تحسين الإطار القانوني لضريبة المبيعات من خلال إيجاد نصوص قانونية شفافة تحقق العدالة الموضوعية التي تحافظ على حق كل من الخزينة والمكلف، ومن مزايا تشريع هذين القانونين هما :
 - 1- تشجيع وتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي على حد سواء إذ تم بموجب أحكامه تخفيض النسب الضريبية وإلغاء أحد عشر رسماً وضريبة كانت مفروضة على الدخل .
 - 2- توضيح وتبسيط الإجراءات والحد من دور المقدر الضريبي الامر الذي يخفف من حالات الاجتهاد الضريبي
 - 3- تحقيق الانسجام العام بين منظومة التشريعات الضريبية بتوحيد الإجراءات الضريبية المتعلقة بضريبة المبيعات بما ينسجم مع إجراءات ضريبة الدخل .
 - 4- العدالة في توزيع العبء الضريبي على الاشخاص الطبيعيين ، إذ إن قانون ضريبة الدخل قد زاد عدد المكافئين المعفيين من الضرائب من ذوي الدخل المحدود ، وخفض نسبة الضرائب الى 14% .
 - 5- معالجة التهرب الضريبي وتشديد العقوبة على من يمارسها من المتهربين .

(*) وزارة المالية- دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

- توفير المزيد من الاستقرار للمكلفين من خلال :
- أ- إدخال مفهوم السقوط والتقدم في المسائل الضريبية بحيث يتمتع على الإدارة الضريبية أن تقوم باي إجراء ضد المكلف الملتزم بالضريبة بعد مرور أربع سنوات على تقديم إقراره الضريبي ، إذ لا تستطيع الدائرة إصدار إشعار أو إعادة نظر بعد إنتهاء هذه المدة .
 - ب- الاحتفاظ بالحسابات لمدة أربع سنوات فقط .
 - ت- ضرورة إصدار قرار التقدير خلال سنتين من إرسال مذكرة الحضور للمكلف .
 - 6- التناغم مع التطورات التكنولوجية الحديثة التي وصلت إليها المملكة الأردنية الهاشمية من خلال :
 - أ- قبول الحسابات الالكترونية ب- تقديم الاقرار الكترونيا ت- الدفع الالكتروني
 - 7- ترسيخ مبدأ العدالة بين المكلفين من خلال :
 - أ- مكافأة الملتزم طوعيا بوضع سقف أعلى للغرامات المترتبة عليه بحيث لا تزيد على (35%) من الفرق الضريبي في حين لا يوجد سقف للغرامة بالنسبة للشخص غير الملتزم .
 - ب- المساواة بين المكلفين من خلال إلزام كل مكلف يمارس نشاط خاضع للضريبة أن يقوم بواجب التسجيل لدى الدائرة قبل ممارسة نشاطه مما يؤدي الى عدم السماح للمتهربين بالاستمرار بتهربهم على حساب الملتزمين .
 - أهداف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاستراتيجية(*)
 - 1- رفع كفاءة وفاعلية إدارة النظام الضريبي لكل من ضريبي الدخل والمبيعات .
 - 2- زيادة الالتزام الضريبي وإستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي الضريبي ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية .
 - 3- تنمية مورد مالي يرفد الخزينة العامة بالإيرادات اللازمة لتمكينها من ممارسة وظائفها .
 - رؤية دائرة ضريبة الدخل والمبيعات : نظام ضريبي كفوء وفعال وإنموذج يحقق إقتداء يحقق الإيرادات الضريبية المستهدفة ويعزز المناخ الاستثماري ويقدم المثلى للمواطنين .
 - رسالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات : رفع كفاءة وفاعلية الدائرة في تقدير وتحصيل الضريبة لتحقيق الاهداف الوطنية من خلال تعزيز فلسفة التقدير الذاتي وتطبيق أسلوب العينات وتشجيع الاستجابة الطوعية ونشر الوعي الضريبي ومعالجة حالات التهرب الضريبي وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمكلفين لتحقيق أفضل رضا ممكن من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة .
 - القيم الجوهرية لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات
 - 1- النزاهة والبعد عن الفساد 2- العدالة والمساواة 3- المحافظة على المال العام 4- معاملة المكلف كشريك
 - 5- العمل بروح الفريق الواحد 6- الايمان بأن تراكم الخبرات وتبادلها هو السبيل الى التقدم والنجاح
 - أهداف مديرية التخطيط والتطوير الإداري(**)
 - 1- المساهمة الفاعلة في وضع الإستراتيجيات العامة وتقييمها .
 - 2- المشاركة في رفع كفاءة وفاعلية العمليات التخطيطية والعمليات الادارية الأخرى .
 - 3- التحسين المستمر في جودة العمليات والاجراءات لتقديم الخدمة المثلى للمكلفين .
 - 4- الاستغلال الامثل بكفاءة وفاعلية للموارد المعرفية الصريحة والضمنية .
 - 5- إعداد الدراسات والتحليل الاحصائي والاقتصادي التي تساهم في رسم السياسة الضريبية
 - رؤية مديرية التخطيط والتطوير الإداري: التمييز في التخطيط الاستراتيجي واعداد الدراسات وتطوير وتحسين الاجراءات للمساهمة في تحقيق خدمة مثلى ذات جودة عالية لمتلقي الخدمة وإستثمار أمثل للموارد المعرفية .

(*) ، (**) وزارة المالية – مديرية التخطيط والتطوير الإداري



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

رسالة مديرية التخطيط والتطوير الإداري: مواكبة التخطيط المعاصر وإستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الدراسة والتحليل وإستغلال الموارد المعرفية من خلال توثيقها ونشرها ، ورفع كفاءة الخدمات من خلال تبسيط وحوسبة الاجراءات وتحسين المناخ التنظيمي للعمل وتعزيز مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة .

• الاختصاص العام لمديرية التخطيط والتطوير الإداري : وضع السياسات العامة والخطط الاستراتيجية والبرامج التشغيلية، وإعداد الدراسات وتطوير وتحسين الخدمات وتحصيل المعرفة الضمنية والصريحة ونشرها في الدائرة .

• مهام مديرية التخطيط والتطوير الإداري^(*)

- 1- إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالاشتراك مع الجهات المعنية بالدائرة .
 - 2- إعداد الدراسات اللازمة ذات الأثر الضريبي والمالي والاقتصادي .
 - 3- إصدار التقارير الشهرية والسنوية المتعلقة بأعمال الدائرة الرئيسية والثانوية .
 - 4- توثيق ونشر الموجودات المعرفية الضمنية الصريحة .
 - 5- التحسين والتطوير المستمر لجودة إجراءات الدائرة الفنية والإدارية .
- ولكي تتمكن مديرية التخطيط والتطوير الإداري من تحقيق أهدافها الخاصة بالجودة تم إنشاء قسم التطوير وإدارة الجودة ليحقق المبادئ الثمانية الرئيسية لمواصفة نظام إدارة الجودة الايزو 2000: 9001 وهي :

- 1- الهدف الرئيس من نشاط الدائرة هو تحقيق أقصى درجات رضا المكلف 2- إنتهاج منحي العمليات
- 3 إهتمام الإدارة العليا بالنظام 4- مشاركة جميع العاملين في بناء النظام 5- تحقيق المنفعة المتبادلة
- 6-إعتماد نظام الإدارة بالعمليات 7- السعي الى التحسين المستمر 8- إعتداد الحقائق والبيانات لاتخاذ القرارات

وقد تم وضع دليل للجودة الذي يعرف السياسات والممارسات التي وظفت لتحقيق الجودة والمحافظة عليها وتطويرها مستقبلا ، ويبين كذلك أسلوب تطبيق الدائرة لمواصفات الايزو ، أما إجراءات الجودة فهي عملية توثيق كافة إجراءات الدائرة اللازمة لتنفيذ العمليات الرئيسية وبيان طريقة التنفيذ لاعتمادها كاساس لقياس أداء الدائرة ، في حين تمثل وثائق الجودة النماذج والقوائم والتعليمات المستخدمة في كل إجراء ، وعليه تعرف الجودة على إنها توافر جميع المواصفات والخصائص في الخدمة التي تلبي متطلبات وحاجات وتوقعات المكلف المعلنة والضمنية في الوقت والطريقة المناسبة ويشترك في صنع وبناء الخدمة جميع العاملين في الدائرة وعلى كافة المستويات الإدارية .

أما سياسة الجودة وأهدافها فهي مستمدة من رؤية الدائرة نفسها ، وتعد جزء لا يتجزء منها وتعمل على تحقيقها باستمرار وهي إيجاد نظام ضريبي كفوء وفعال وإنموذج إقتداء يحقق الإيرادات الضريبية المستهدفة ويعزز المناخ الاستثماري ويقدم الخدمة المثلى للمواطنين ، كما إن من ضمن نظام إدارة الجودة المطبق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية الحق لكافة موظفي الدائرة في إجراء التعديل والتطوير على الإجراءات المكتوبة الخاصة بالعمليات التي تدخل ضمن حدود مسؤولياتهم من خلال تعبئة إنموذج تعديل أو تطوير وثيقة الذي يؤكد على أي تغيير أو إلغاء أو إصدار جديد لاي إجراء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إستخدام نماذج نظام إدارة الجودة الخاصة بالتعديل والتطوير ، إذ يقوم الموظف صاحب العلاقة برفعها الى ممثل الإدارة المسؤول عن حفظ نظام إدارة الجودة في الدائرة وحسب الوصف الموجود في الاجراء الخاص لتعديل أو تطوير الوثيقة ، كما إن للموظفين الحق بإقتراح طلب إجراء تصحيحي وقائي من خلال تعبئة الإنموذج الخاص بذلك ورفعها من خلال الإدارة المسؤولة عنه الى ممثل الإدارة المسؤول عن حفظ نظام إدارة الجودة في الدائرة ، إذ إن للموظف صاحب الاختصاص والخبرة الحق في إقتراح تصحيح وقائي يمنع حدوث مشكلة قد تقع مستقبلا أو أن يحل وضع متأزم يتكرر عند تقديم خدمة معينة في الدائرة وحسب إجراء ظبط الإجراءات الصحيحة والوقائية ، بهدف مراجعة مصادر المعلومات اللازمة لكشف وتحليل وإزالة الأسباب المرتقبة لحالات عدم المطابقة وتحديد المشاكل المحتملة والعمل على الوقاية منها قبل وقوعها، كما يضمن الوقاية من الأخطاء المتوقعة ويوفر التعديلات المناسبة في المراحل المبكرة إن أمكن ، وعليه فإن رئيس قسم التطوير وإدارة الجودة في المديرية هو ممثل الإدارة المسؤول عن حفظ نظام إدارة الجودة .

(*) نفس المصدر السابق



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي (بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

- رؤية قسم التطوير وإدارة الجودة : نحو تطوير وتحسين عمليات /خدمات ذات جودة عالية وتقديم الخدمة المثلى للمواطنين(المكلفين) وتحقيق رضاهم و رغباتهم ونحو مكاتب خدمة جمهور كفاءة وفعالة
- رسالة قسم التطوير وإدارة الجودة : مواكبة التطور الإداري لضمان سلامة الخدمات من خلال حوسبة الإجراءات وتبسيطها والمحافظة على الجودة الشاملة ، وتحسين المناخ التنظيمي للعمل من خلال الاستمرارية في التطوير والتحسين ، وتحسين مكاتب خدمة الجمهور من خلال وضع سياسات وإستراتيجيات التحسين المستمرة .
- أهداف قسم التطوير وإدارة الجودة (*)
 - 1- دراسة وتبسيط الخدمات 2- تطوير وحوسبة الاجراءات 4- تحسين المناخ التنظيمي للعمل
 - 5- رفع كفاءة وفاعلية مكاتب خدمة الجمهور 6- تحسين بيئة مكاتب خدمة الجمهور
 - 6- رفع درجة رضا متلقي الخدمة 7- المحافظة على شهادة الايزو بما يتفق مع كافة متطلباتها ومعاييرها
- الاختصاص العام لقسم التطوير وإدارة الجودة(**) : وضع إستراتيجيات ومنهجيات لتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة وفاعلية مكاتب خدمة الجمهور، واليات لظبط الجودة من أجل خدمة مميزة وذات جودة عالية ولضمان التحسين والتطوير المستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي فعال .
- مهام قسم التطوير وإدارة الجودة
 - 1- إعداد خطة القسم 2- تبسيط العمليات/الخدمات المقدمة 3- تطوير وتحديث النماذج المستخدمة بالدائرة
 - 4- إعداد التقارير والدراسات المرتبطة بالتطوير المؤسسي 5- متابعة تنفيذ الخطط الاجرائية المنبثقة
 - 6- التنسيق مع وزارة التطوير القطاع العام من أجل مواكبة التطوير الإداري 7- إعداد التقارير والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي 8- وضع السياسات والاستراتيجيات لمكاتب خدمة الجمهور
 - 9- عقد الورش الخاصة بضابط مكاتب خدمة الجمهور وضابط إدارة الجودة 10- وضع الخطط والبرامج لرفع كفاءة وفاعلية مكاتب خدمة الجمهور 11- تطوير الاعمال بما ينسجم مع متطلبات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز 12- توحيد الاعمال المتشابهة للانتقال الى مستوى متقدم بالايزو
- فوائد تطبيق نظام الجودة بالنسبة للدائرة على المستوى الداخلي(***)
 - 1- تحسين مستوى الجودة في تقديم الخدمات .
 - 2- تقليل الاخطاء والعيوب في تقديم الخدمة ورفع الكفاءة .
 - 3- تقليل الكلفة وتقليل شكاوي المكلفين .
 - 4- الاستغلال الامثل للموارد اللازمة لتقديم الخدمة لخفض الكلفة المترتبة على تقديمها .
 - 5- تقليل العقبات وتكوين أجواء خالية من الضغوط لتقديم الخدمات .
 - 6- رفع الروح المعنوية للفريق العامل داخل الدائرة وزيادة وعيهم وتحفيزهم على زيادة الكفاءة الانتاجية.

* ، ** وزارة المالية- حقيبة قسم التطوير وإدارة الجودة

*** تشير دورية صادرة عن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية/ وزارة المالية/ العدد الرابع والعشرين، آذار / 2008.

دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

أما فوائد تطبيق نظام الجودة بالنسبة للدائرة على المستوى الخارجي

1- تحسين الوضع التنافسي في طريقة تقديم الخدمة 3- توفير الوضوح والشفافية للمتطلبات التعاقدية القانونية

2- زيادة ثقة المكلف بالخدمة لتلبية متطلباته 4- ثقة المكلف في تقديم الدائرة للخدمة بنفس الجودة في كل مرة

• فوائد تطبيق نظام الجودة على الموظف مؤدي الخدمة

1- وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل موظف 3- تحسين إنتاجية وفاعلية كل موظف

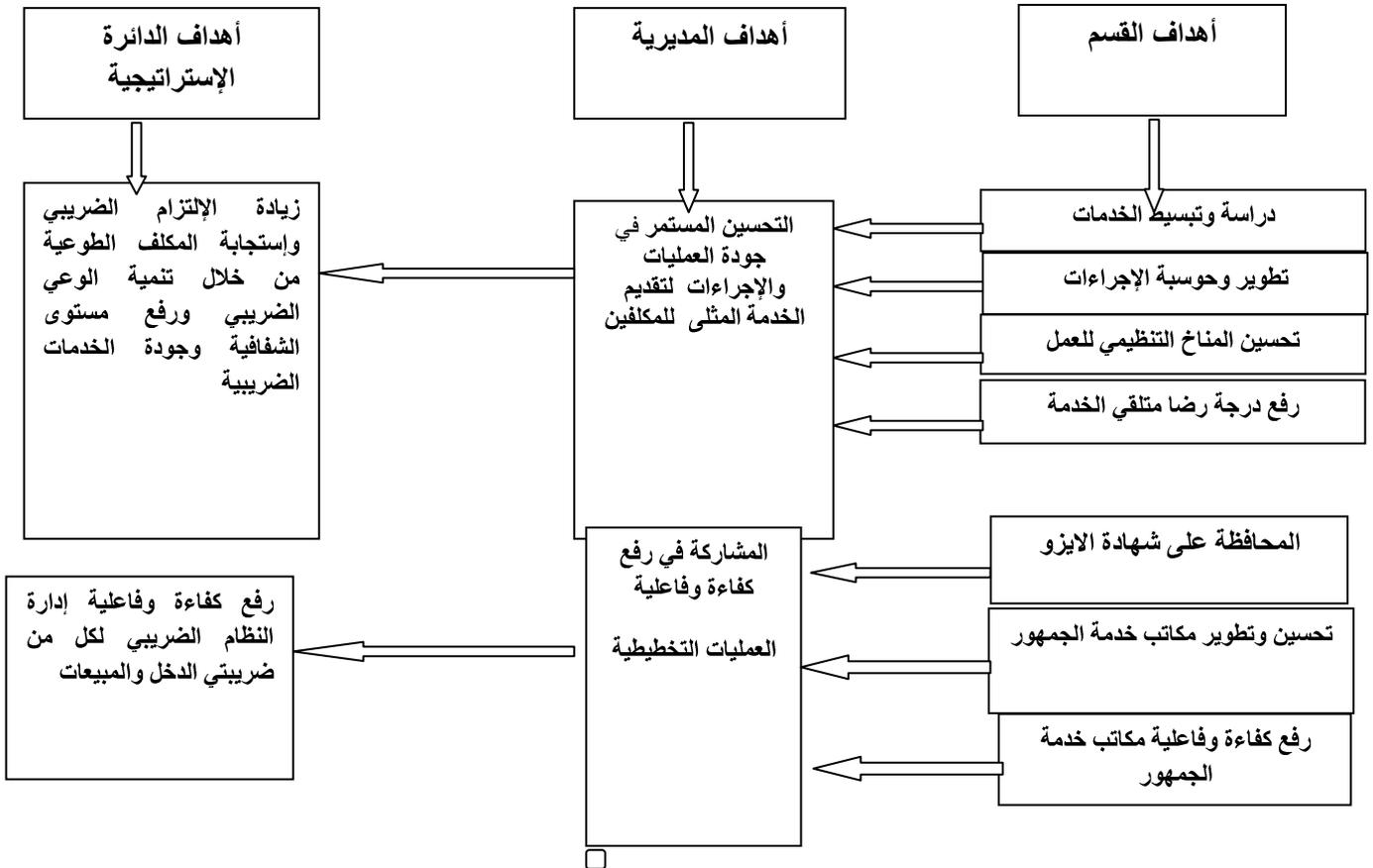
2- زيادة قدرة الموظف على تلافي الأخطاء 4- تحقيق الاستقرار والوضوح في إجراءات العمل

ويمكن توضيح العلاقة ما بين أهداف قسم التطوير وإدارة الجودة مع أهداف مديرية التخطيط والتطوير

الإداري وكذلك مع أهداف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الإستراتيجية من خلال الشكل الآتي :

شكل رقم (2) (*)

علاقة أهداف قسم التطوير وإدارة الجودة مع أهداف المديرية وأهداف الدائرة الاستراتيجية



* المصدر: وزارة المالية - حقيبة قسم التطوير وإدارة الجودة



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

كما يقوم قسم التطوير وإدارة الجودة بعمل تحليل البنية الداخلية والخارجية للقسم من خلال إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات :
أولاً : نقاط القوة

- 1- يوجد وصف وظيفي ومهام لكل وظيفة 3- توفر كفاءات في القسم 4- توفر أجهزة حاسوب في القسم
- 2- يوجد هيكل تنظيمي للقسم يعكس الهدف التشغيلي له 5- توفر ساعات الانترنت متاحة

ثانياً : نقاط الضعف

- 1- بالرغم من توفر الكفاءات إلا إنها غير كافية من حيث العدد .
- 2- الثقافة السلبية السائدة لمديريات الخدمات المساندة .
- 3- انخفاض عدد الدورات المتخصصة والعامّة لأعضاء القسم .
- 4- انخفاض التغذية المرتجعة من موظفي الدائرة بشأن الاقتراحات المختلفة (كيفية تحسين الاجراءات، تبسيطها، تحسين بيئة العمل، أفكار إبداعية مبتكرة تخدم الدائرة)
- 5- محدودية توفر الادلة الاجرائية .

ثالثاً : الفرص

- 1- إهتمام القطاع الحكومي بالتطوير .
- 2- جائزة الملك عبد الله الثاني والذي يعد التطوير الركيزة الاساسية في عملها .
- 3- إهتمام المنظمات الدولية (كوكالة النماء الامريكية ، صندوق النقد الدولي) بالتطوير والدراسات المنبثقة عنها .
- 4- إمكانية التواصل مع منظمة الايوتا بشأن تحسين الادارة الضريبية .
- 5- إمكانية التشارك في الموارد البشرية المتخصصة (التحليل والاحصاء) مع الاقسام الاخرى .

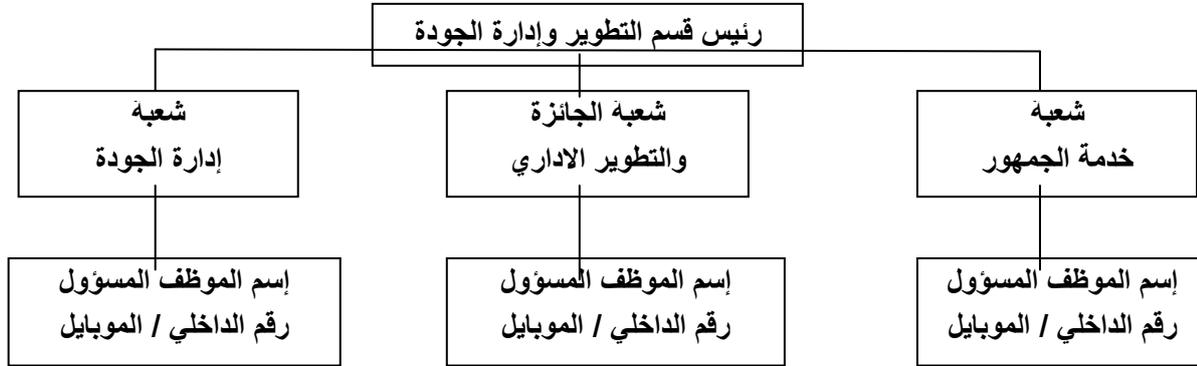
رابعاً : التهديدات

- 1- ما تم ذكره من ضمن نقاط الضعف ولم يتم معالجته .
 - 2- ما تم ذكره ضمن الفرص ولم يستغل .
- أما من حيث الملف الوظيفي فيقوم قسم التطوير وإدارة الجودة بإعداد الهيكل التنظيمي للقسم من خلال بيان رئيس قسم التطوير وإدارة الجودة والشعب المرتبطة به والموظفين المسؤولين عنها وكما موضح في الشكل الاتي :



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
شكل رقم (3)

الهيكل التنظيمي لقسم تطوير وإدارة الجودة



المصدر: وزارة المالية- حقيبة قسم التطوير وإدارة الجودة

ثم يتم تحديد الكادر الوظيفي من حيث عدد الموظفين اللازمين للقسم والخبرات والمهارات التي ينبغي توفرها لدى الموظفين وإحتياجات القسم من الموظفين أو الإحتياجات التدريبية والعمل على إعداد وصف وظيفي لكل من المدير ورئيس القسم والوظائف الأساسية والوظائف الفنية المساندة من خلال بيان الاختصاص العام للوظيفة والمهام والواجبات الخاصة بكل منهم والشروط اللازمة لاشغال الوظيفة من حيث المؤهل العلمي والخبرات العملية والدورات التدريبية الحاصل عليها والمهارات أو المعارف الأخرى فعلى سبيل المثال تتضمن بطاقة وصف وظيفية رئيس القسم على الآتي :

- مسمى الوظيفة : رئيس قسم
 - المجموعة الوظيفية : مجموعة الوظائف الأساسية
 - الاختصاص العام للوظيفة : الإشراف على عمل القسم وأداء القسم
 - المهام والواجبات :
- 1- المشاركة في إعداد خطة وبرامج عمل القسم .
 - 2- توزيع المهام على موظفي القسم .
 - 3- الإشراف على أداء موظفي القسم من حيث الانجاز والتفوييم .
 - 4- العمل على رفع أداء وكفاءة موظفي القسم .
 - 5- إعداد التقارير الدورية عن أعمال القسم ورفعها الى الرئيس المباشر .
 - 6- ممارسة صلاحياته والصلاحيات المفوض بموجب التشريعات المنظمة لعمل الدائرة .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

- 7- القيام بأية مهام أو واجبات يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال إختصاص الوظيفة .
 - المؤهل العلمي : الشهادة الجامعية الاولية
 - الخبرات العلمية : خمس سنوات خبرة في مجال العمل
 - الدورات التدريبية :
- 1- دورات تدريبية متخصصة في مجال العمل وقانون ضريبة الدخل والمبيعات .
- 2- دورات تدريبية متخصصة في مجال المحاسبة .
 - المهارات والمعارف الاخرى (*) :
- 1- معرفة جيدة بالقوانين والانظمة التي تنظم العمل .
- 2- معرفة بنوعية الاجراءات المعمول بها .
- 3- قدرة على التعامل مع الاخرين .
- 4- قدرة على بناء الاتصال .
- 5- مهارة استخدام الحاسب الالي في مجال العمل .
 - أما بطاقة وصف وظيفة المدقق الداخلي فتتضمن الاتي :
 - مسمى الوظيفة : مدقق داخلي
 - المجموعة الوظيفية : مجموعة الوظائف الفنية المساندة
 - الاختصاص العام للوظيفة : التأكد من من تنفيذ مهام وأنشطة القسم فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة في الدائرة
 - المهام والواجبات(**) :
- 1- المشاركة في وضع برامج عمل القسم .
- 2- إعداد التقارير بالانجازات ورفعها الى الرئيس المباشر .
- 3- تدقيق وفحص والتحقق من سلامة أساليب الأداء وإجراءات العمل في الدائرة والاستغلال الأمثل للموارد من خلال تنفيذ برنامج التدقيق الداخلي لمراقبة أداء العمليات من خلال تطبيق نظام الجودة .
- 4- متابعة سير نظام إدارة الجودة من خلال ضبط وتوكيد وإدارة إجراءاته داخل الدائرة وتوثيق نظام وسجلات إدارة الجودة .
- 5- متابعة نتائج مسوحات قياس مدى رضا المكلفين وشكاوي المكلفين وعمليات تحليل البيانات والمعلومات لقياس مستوى أداء الدائرة .
- 6- العمل مع الجهات الخارجية الاستشارية والمانحة لاغر اض تحقيق وإدامة متطلبات الايزو 9001 إصدار عام 2000
- 7- دراسة مدى توفير الموارد الكافية والموظفين المؤهلين والمدربين للقيام بالاجراءات التي تكفل تقديم خدمات تتمتع باعلى درجات الجودة والضبط .
- 8- متابعة عمليتي تقويم الاداء المؤسسي وأداء الموظفين لضمان أهلية وكفاءة أداء الموظف لمهامه .
- 9- متابعة عمليات إعادة هندسة الاجراءات للعمل على تحقيق التطوير والتحسين المستمر .

(*) ، (**) حقيقة قسم التطوير وإدارة الجودة



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

- 10- القيام بما يكلف به من مهام وواجبات من قبل الرئيس المباشر في مجال إختصاص الوظيفة .
- المؤهل العلمي : الشهادة الجامعية الاولى في مجال العلوم الانسانية والادارية .
 - الخبرات العملية : ثلاث سنوات خبرة في مجال العمل .
 - الدورات التدريبية :

- 1- البرامج التدريبية المقررة وفق خطة المسار التدريبي الحكومي .
- 2- دورات تدريبية متخصصة في مجال تنفيذ عملية التدقيق الداخلي .
- المهارات والمعارف الاخرى :

1- إمام تام بالتشريعات المنظمة للعمل في الدائرة .

2- معرفة جيدة جدا باستعمال الحاسوب .

3- معرفة جيدة باللغة الانكليزية .

4- قدرة عالية على التدقيق والبحث والتحليل .

وبنفس الطريقة يتم عمل بطاقة وصف وظيفي لجميع الوظائف في القسم سواء كانت وظائف أساسية في القسم أم وظائف فنية مساندة، وفيما يتعلق بالخطط التشغيلية للقسم يقوم قسم التطوير وإدارة الجودة بتقويم الخطط التشغيلية من خلال إنموذج يتضمن على المؤشر وسنة الاساس والفترة الزمنية (مقسمة حسب أشهر السنة) وسنة المقارنة وكما موضح في الشكل الاتي :

شكل رقم (4)

إنموذج تقويم الخطط التشغيلية لقسم التطوير وإدارة الجودة

المؤشر	سنة الأساس	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	أب	ايلول	تشرين الأول	تشرين الثاني	كانون الأول	سنة المقارنة
عدد الاجراءات المراد تطويرها														
نسبة الاجراءات المحوسبة														
تطوير الاعمال بما ينسجم مع متطلبات جائزة الملك عبدالله للتميز														
تبسيط النماذج المستخدمة في الدائرة														
نسبة تطوير بطاقات الوصف الوظيفي														
عدد الدراسات المتعلقة بالرضى الوظيفي														
عدد الاجراءات المعمولة لتطوير خدمة متلقي الخدمة														
الالية المتبعة لتطوير العلاقات المهنية مع وزارة تطوير القطاع العام														
عدد الاجراءات المعمولة من أجل تطوير مكاتب خدمة الجمهور														
الانتقال الى مستوى متقدم بالايزو														
الحفاظ على شهادة الايزو بدون ملاحظات														

نفس المصدر السابق

كما يقوم قسم التطوير وإدارة الجودة بوضع منهجيات لازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة كهدف تبسيط وتوثيق إجراءات وخدمات الدائرة أو هدف زيادة إستجابة المكلفين الطوعية من خلال تقديم خدمات ضريبية ذات جودة وشفافية عالية أو هدف مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي ومطابقتها مع هيكل الدائرة أو هدف



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
قياس رضا المكلفين أو هدف توحيد إجراءات العمل في الدائرة وغيرها ، فعلى سبيل المثال إن المنهجية اللازمة لتحقيق هدف تبسط وتوثيق إجراءات وخدمات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتضمن الاتي :

- 1- حصر الخدمات المقدمة في الدائرة .
- 2- تصميم نماذج خاصة لدراسة الخدمات .
- 3- تحليل الخدمة من حيث المدة الزمنية ، مكان الخدمة ، خطوات الخدمة .
- 4- وضوح الارشادات والتعليمات المتعلقة بالخدمة .
- 5- أخذ مقترحات المكلفين والموظفين بالخدمة .
- 6- رفع نتائج دراسة الخدمة .
- 7- أخذ الموافقات على تعديل الخدمة إن وجدت .
- 8- نشر وتبليغ الجهات المعنية بالتعديلات على الخدمات وإخراجها بصورتها النهائية .

فضلا عن قيام قسم التطوير وإدارة الجودة باستعمال نظام **Work Flow** ويعني أتمتة الاجراءات أي تحويل المعاملات الورقية الى الكترونية، إذ بدأ بنظام **Work Flow** بشكل رسمي اعتبارا من تاريخ 2007/8/1، وأهم فوائده هو توفير الوقت والجهد ووظبط سير المعاملة وأرشفة جميع المعاملات الالكترونية وسهولة الرجوع للمعاملات ونظام مراقبة العمل، كما تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إتاحة وتوفير نسخ على شكل كتيبات من القوانين والتعليمات والانظمة مجانا منها^(*) :-

- 1- دليل وإجراءات مسك السجلات والدفاتر المحاسبية والفواتير 3- دليل التسجيل في ضريبة المبيعات .
 - 2- دليل تعبئة وتقديم الاقرار الضريبي وتسدسد الضريبة عن طريق البنوك . 4- سؤال وجواب .
- إن جميع العمليات والأنشطة والإجراءات التي تعمل على تقديمها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في جميع فروعها من خلال مديرية التخطيط والتطوير الإداري وقسم التطوير وإدارة الجودة بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة للمكلفين ، وتطوير العمل باستمرار إنسجاما مع نظام إدارة الجودة المطبق على العمليات المطبق على العمليات والأنشطة المختلفة فيها ، وتعزيز لكفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي من حيث تحقيق رضا المكلف من جهة وزيادة الإيرادات الضريبية من جهة أخرى ، وهذا ماسنقوم به من خلال إثبات أو نفي فرضيات البحث الفرعية وصولا الى اثبات أو نفي فرضية البحث الرئيسية وهي ((إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي)) .
- الفرضية الفرعية الأولى: ((إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تحقيق رضا المكلف)) لغرض إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الأولى للبحث سيكون من خلال توزيع إستبانة على مجموعة من المكلفين تحتوي على عشرين سؤال ويتم الاجابة على كل سؤال بأحد الاجابات الاتية (وفقا لمقياس ليكرت):-
- 1- أتفق تماما وتمنح هذه الاجابة (5) درجة . 3- أتفق الى حد ما وتمنح هذه الاجابة (3) درجة .
 - 2- أتفق وتمنح هذه الاجابة (4) درجة . 4- لا أتفق وتمنح هذه الاجابة (2) درجة .
 - 5- لا أتفق تماما وتمنح هذه الاجابة (1) درجة .

^(*) منشورات ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

وباستعمال أسلوب التحليل الأحصائي (SSPS) على إجابات المكلفين يمكن الوصول الى رضا المكلف أو عدمه على الخدمات المقدمة من قبل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية والتي تطبق نظام إدارة الجودة في عملها الضريبي ، أما طبيعة الأسئلة التي سيتم طرحها على عينة من المكلفين يمكن توضيحها في الشكل الآتي:-

شكل رقم (5) الإستبانة

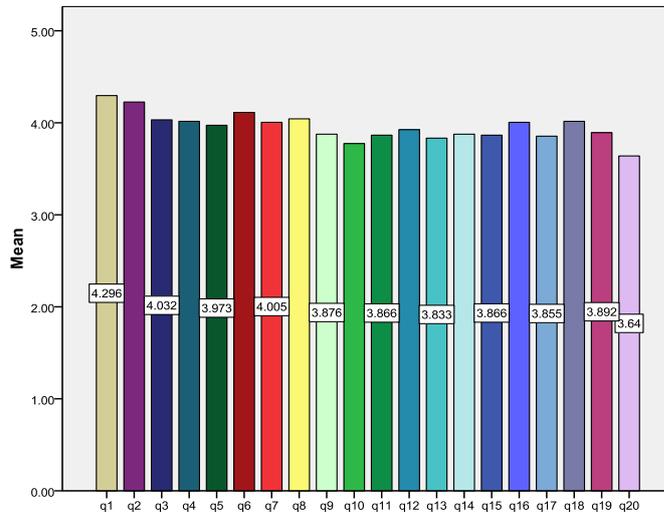
ت	السؤال	أتفق تماما	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	وجود لوحات إرشادية واضحة وكافية تسهل فهم الإجراءات المطلوبة .					
2	النماذج والخدمات اللازمة لانجاز المعاملة متوفرة وواضحة.					
3	توجد كتيبات مجانية توضح الادلة الإرشادية للمكلفين .					
4	نسخ القوانين والتعليمات والأنظمة متوفرة مجانا .					
5	هناك دقة في إنجاز المعاملات .					
6	هناك سرعة في إنجاز المعاملات .					
7	يتم استعمال التقنيات الحديثة لايصال المعلومات واستقبال المعاملات.					
8	يملك الموظف المعني بتقديم الخدمة خبرة وكفاءة .					
9	الموظف المعني يكون متواجدا لتقديم الخدمة .					
10	يتم إستقبالك من قبل الموظف بلطف وشفافية ويحسن التعامل معك .					
11	توجد سهولة في الوصول الى المكتب المعني .					
12	يمكن الوصول الى المسؤول بسهولة في حالة وجود مشكلة .					
13	هناك إستجابة من قبل المسؤول باستقبالك والاجابة غلى استفساراتك وملاحظاتك .					
14	وجود مكاتب إستعلام في المديرية تقدم النصح والإرشاد .					
15	وجود أماكن إنتظار للمكلفين مريحة ولانقة .					
16	توجد طرق ووسائل إستماع للجمهور مثل صندوق الاقتراحات والشكاوي والانترنت .					
17	هناك توعية إعلامية كافية تقوم بها الادارة .					
18	يوجد موقع الكتروني للدائرة تتوفر فيه المعلومات والنشرات والاعلانات .					
19	موقع دائرة الضريبة أو المديرية ملائم .					
20	توجد مواقف لسيارات المكلفين .					

دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

نلاحظ من الجدول أعلاه إن آراء عينة البحث تميل إلى الموافقة على جميع الفقرات وذلك لكون متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما إن نسبة الموافقة أعلى من نسبة عدم الموافقة ، وقد تبين إن السؤال الاول (وجود لوحات إرشادية واضحة وكافية تسهل فهم الاجراءات المطلوبة) هو أكثر الاسئلة حصل على موافقة إذ بلغ وسطه الحسابي (4,2957) ، يليه السؤال الثاني (النماذج والخدمات اللازمة لانجاز المعاملة متوفرة وواضحة) بوسط حسابي (4,2258) ، أما أقل الاسئلة موافقة فقد كان السؤال العاشر (توجد مواقف لسيارات المكلفين) بوسط حسابي (3,6398) ويمكن توضيح ترتيب أسئلة الإستبانة حسب أهميتها بموجب الشكل الآتي :-

شكل رقم (6)



وسنقوم بإستعراض نتائج التحليل لبعض أسئلة الاستبانة والتي حصلت على أعلى موافقة (السؤال الاول والثاني) وأقل موافقة (السؤال العاشر) ، إذ تم إعتداد المقياس الآتي لتحديد درجة الموافقة على كل سؤال من أسئلة الاستبانة وهو 1- 2,33 مستوى ضعيف ، 2,34 – 3,67 مستوى متوسط ،

3,68 – 5 مستوى مرتفع



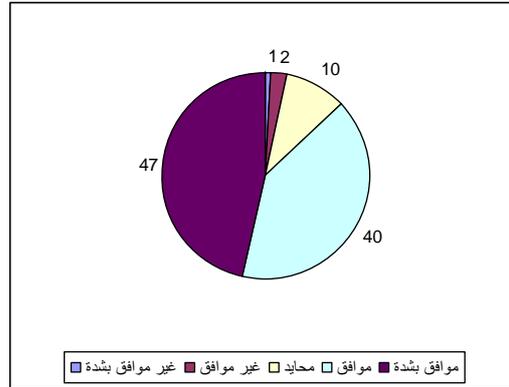
دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

1- اللوحات الارشادية متوفرة وواضحة وكافية و تسهل فهم الاجراءات المطلوبة:

الاجابة	تكرار	نسبة مئوية
غير موافق بشدة	2	1.1
غير موافق	4	2.2
محايد	18	9.7
موافق	75	40.3
موافق بشدة	87	46.8
المتوسط الحسابي	4.2957	
الانحراف المعياري	.81452	
مستوى الموافقة	مرتفعة	

يشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الموافقة على مستوى توفر ووضوح وكفاية اللوحات الارشادية ، حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة بلغ 4.2957 ، وبنسبة موافقة 84% تعكس مدى رضا أفراد العينة على هذا البعد الهام في تقديم الخدمة





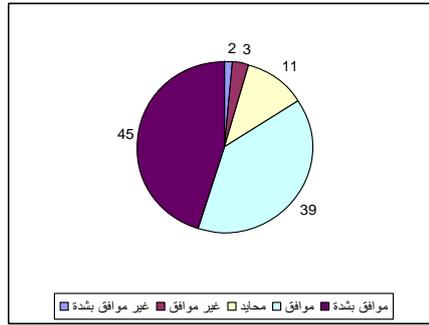
دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

2- النماذج و الخدمات اللازمة لانجاز المعاملة متوفرة وواضحة:

الاجابة	تكرار	نسبة مئوية
غير موافق بشدة	3	1.6
غير موافق	6	3.2
محايد	21	11.3
موافق	72	38.7
موافق بشدة	84	45.2
المتوسط الحسابي	4.2258	
الانحراف المعياري	.88993	
مستوى الموافقة	مرتفعة	

يشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الموافقة على مستوى توفر ووضوح النماذج و الخدمات اللازمة لانجاز المعاملة ، حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة بلغ 4.2258 ، ونسبة موافقة 87.1% تعكس مدى رضا أفراد العينة على هذا البعد الهام في تقديم الخدمة.

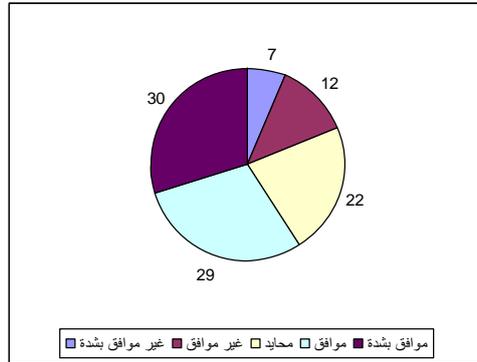


20- توجد موافق سيارات

الاجابة	تكرار	نسبة مئوية
غير موافق بشدة	12	6.5
غير موافق	23	12.4
محايد	41	22.0
موافق	54	29.0
موافق بشدة	56	30.1
المتوسط الحسابي	3.6398	
الانحراف المعياري	1.21447	
مستوى الموافقة	متوسطة	

دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
يشير الجدول أعلاه إلى المستوى المتوسط لدرجة الموافقة على وجود مواقف للسيارات، حيث أن المتوسط الحسابي للفترة بلغ 3.6398، وبنسبة موافقة 59.1% .



وهكذا باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة والموضحة في الجدول السابق، نلاحظ المحصلة النهائية بأن هناك رضا لدى المكلف عن الخدمة المقدمة من قبل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المطبقة لنظام إدارة الجودة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للأسئلة (3,9565) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبدرجة أهمية (79,13).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث :-
(إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تحقيق رضا المكلف ((وتحقق كفاءة التحاسب الضريبي .

الفرضية الفرعية الثانية : ((إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى زيادة الإيرادات الضريبية

((لاثبات أو نفي الفرضية الثانية للبحث سيتم إستعراض إيرادات ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية للفترة من 2000 – 2010، بحيث تتضمن هذه الفترة على خمس سنوات قبل تطبيق إدارة الجودة في الدائرة وخمس سنوات بعد تطبيقها ، والعمل على قياس نسبة النمو أو الانخفاض الحاصل على تلك الإيرادات خلال الفترة ما بعد تطبيق إدارة الجودة ، ويمكن توضيح إيرادات ضريبة الدخل الفعلية وإيرادات ضريبة المبيعات الفعلية للفترة من 2000 – 2010 وحسب ما هو منشور في القوائم المالية لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في الجدول الآتي:- (المبالغ بالدينار الأردني)



**دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
جدول رقم (2)**

الإجمالي	إيرادات ضريبة المبيعات الفعلية	إيرادات ضريبة الدخل الفعلية	السنة
422036615	256312335	165724280	2000
482467058	281748586	200718472	2001
565104167	364026201	201077966	2002
672270776	468562932	203707844	2003
742418535	518613269	223805266	2004
1322156778	1034894921	287261857	2005
1647523157	1228486875	419036282	2006
1971860025	1473939762	497920263	2007
2299833276	1685394654	614438622	2008
2463403589	1689529873	773873716	2009
2840068533	2000060865	840007668	2010

جدول رقم (3)

نسب نمو إيرادات ضريبة الدخل

نسبة النمو السنوية	إيرادات ضريبة الدخل الفعلية	السنة
-	165724280	2000
%21,12	200718472	2001
%0,18	20107766	2002
%1,31	203707844	2003
%9,86	223805266	2004
%28,35	287261857	2005
%45,87	419036282	2006
%18,83	497920263	2007
%23,40	614438622	2008
%25,95	773873716	2009
%8,55	840007668	2010



**دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
جدول رقم (4)
نسب نمو إيرادات ضريبة المبيعات**

السنة	إيرادات ضريبة المبيعات الفعلية	نسبة النمو المنوية
2000	256312335	-
2001	281748586	%9,92
2002	364026201	%29,20
2003	468562932	%28,72
2004	518613269	%10,68
2005	1034894921	%99,55
2006	1228486875	%18,71
2007	1473939762	%19,98
2008	1685394654	%14,35
2009	1689529873	%0,25
2010	2000060865	%18,38

**جدول رقم (5)
نسب النمو لاجمالي إيرادات ضريبة الدخل والمبيعات**

السنة	إجمالي إيرادات ضريبة الدخل والمبيعات الفعلية	نسبة النمو المنوية
2000	422036615	-
2001	482467058	%14,32
2002	565104167	%17,13
2003	672270776	%18,96
2004	742418535	%10,43
2005	1322156778	%78,09
2006	1647523157	%24,61
2007	1971860025	%19,69
2008	2299833276	%16,63
2009	2463403589	%7,11
2010	2840068533	%15,29



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
 نلاحظ من الجداول السابقة إن جميع نسب نمو الإيرادات الضريبية كانت إيجابية وبزيادة ، إذ بلغت أعلى نسبة نمو لإيرادات ضريبة الدخل عام 2006 بنسبة (45,87%) وهي السنة التي تلت تطبيق نظام إدارة الجودة وكذلك الحال بالنسبة الى إيرادات ضريبة المبيعات فقد بلغت نسبة نمو عام 2005 أعلى النسب، إذ وصلت الى (99,55%) وهي السنة التي واكبت تطبيق إدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو، وكذلك الحال بالنسبة لاجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات كانت أعلى نسبة نمو عام 2005، إذا وصلت نسبة النمو فيها الى (78,09%) وإستمر النمو الايجابي للسنتين الاخرى ، وسنعمل أيضا الى بيان نسب النمو لاجمالي الإيرادات الضريبية للسنوات الخمس قبل تطبيق إدارة الجودة (2000- 2004) وكذلك للسنوات الخمس بعد تطبيق إدارة (2006- 2010) .

جدول رقم (6)

نسب النمو لاجمالي الإيرادات لسنوات الخمس قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة

البيان	2004 -2000	2010 - 2006	نسبة النمو المئوية
إيرادات ضريبة الدخل	995033828	3145276551	216,10%
إيرادات ضريبة المبيعات	1889263323	8077412029	54,327%
إجمالي إيرادات ضريبة دخل ومبيعات	2884297151	11222688580	289,10%

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسب النمو للسنوات الخمس التي تلت تطبيق إدارة الجودة كانت إيجابية وبشكل كبير ، إذ بلغت نسبة نمو إيرادات ضريبة الدخل (216,10%) ونسبة نمو إيرادات ضريبة المبيعات (54,327%) ونسبة نمو إجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات كانت (289,10%) ، كما يمكن أيضا إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الثانية من خلال استعمال نتائج إختبار (T) لإيرادات ضريبة الدخل وإيرادات ضريبة المبيعات ولإجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة من خلال الجداول الآتية :-

جدول رقم (7)

نتائج إختبار (T) لإيرادات ضريبة الدخل للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة

الفترة	إيرادات ضريبة الدخل		فرق المتوسط	t-value	Sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
قبل	199006765,6	20928505,787	-430048544	-5,980	0.004
بعد	629055310,2	178179199,34			



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)
جدول رقم (8)

نتائج إختبار (T) لاييرادات ضريبة المبيعات للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة

Sig	t-value	فرق المتوسط	إيرادات ضريبة المبيعات		الفترة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	14,831	1237629741-	114281578,9	377852664,6	قبل
			286387500,6	1615482405,8	بعد

جدول رقم (9)

نتائج إختبار (T) لاييرادات ضريبي الدخل والمبيعات للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة

Sig	t-value	فرق المتوسط	إجمالي إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات		الفترة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	11,348	1667678286-	131843991,46	576859430,2	قبل
			45727353,42	2244537716	بعد

نلاحظ من خلال الجداول رقم (7) (8) (9) والتي تعرض نتائج إختبار فرضية البحث الفرعية ، وعلى مستوى كل من إيرادات ضريبة الدخل وإيرادات ضريبة المبيعات والاييرادات الاجمالية لضريبي الدخل والمبيعات للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة ، بأن جميع فرق المتوسطات وعلى جميع المستويات كانت سالبة وهذا يعني بأن متوسط إيرادات ضريبة الدخل أو متوسط إيرادات ضريبة المبيعات أو متوسط إجمالي إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات للفترة بعد تطبيق إدارة الجودة كان أكبر مما هو عليه قبل تطبيقها ، فقد كان متوسط إيرادات ضريبة الدخل قبل تطبيق إدارة الجودة بمقدار (6,199006765) في حين بلغ بعد التطبيق (2,629055310)، ومتوسط إيرادات ضريبة المبيعات قبل التطبيق (6,377852664) وبعد التطبيق (8,1615482405) ، أما متوسط إجمالي إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات قبل التطبيق فقد كان (2,576859430) وبعد التطبيق بلغ (16,2244537716) ، ويتضح مما سبق إن جميع فرق المتوسطات لكافة المستويات معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) ، كما يتضح أيضا من خلال إختبار (T) والتي بلغت بالنسبة لاييرادات ضريبة الدخل (5,980) ولإيرادات ضريبة المبيعات (14,831) ولإجمالي إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات (11,348) ، مما يدل ذلك إن إتجاه حركة الإيرادات في جميع المستويات شهدت إرتفاع ملحوظ للفترة بعد تطبيق إدارة الجودة ، ومع ماتم ملاحظته سابقا من خلال نسب نمو الإيرادات لكافة المستويات التي أوضحت زيادة واضحة وكبيرة في نسب نمو الإيرادات الضريبية للفترة بعد تطبيق ما بعد تطبيق إدارة الجودة ، فإن ذلك يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية (إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى زيادة الإيرادات الضريبية) وتحقق فاعلية التحاسب الضريبي .
وبعد إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين للبحث يمكن بالاستنتاج التوصل الى إثبات صحة الفرضية الرئيسية للبحث (إن تطبيق إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي)



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات: خلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات هي :-

- 1- بموجب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تهتم الوحدة الاقتصادية بجميع نواحي العمل من إجراءات وعاملين ومستفيدين وموردين .
- 2- يتناول مفهوم إدارة الجودة تفكير الوحدة الاقتصادية المستمر في إستعمال الوسائل المناسبة لارضاء المستفيد من المنتجات أو الخدمات .
- 3- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوب أو فلسفة إدارية متطورة تتكون من مبادئ عديدة ينبغي الالتزام بها لغرض تطبيقها بنجاح ، كالتركيز على المكلف وتحقيق رغباته وحاجاته وتحسين الجودة المستمر من قبل كل العاملين والالتزام ودعم الإدارة العليا ، فضلاً عن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- 4- وجود اختلاف في أبعاد الجودة للسلعة وأبعاد الجودة للخدمة ، إذ تمثل الخدمة أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجات معينة .
- 5- إن إستعمال إدارة الجودة في العمل الضريبي يؤدي الى تحقيق رضا المكلف عن الخدمة المقدمة ، وهذا ماتم إثباته من خلال فرضية البحث الفرعية الاولى ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لاسئلة الاستبانة (3,9565) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبدرجة أهمية (79,13%) .
- 6- يشير رضا المكلف عن الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الضريبية المطبقة لنظام إدارة الجودة الى تحقيق الكفاءة في عملية التحاسب الضريبي .
- 7- إزدياد نسب نمو الإيرادات الضريبية للسنوات الخمس التي تلت تطبيق إدارة الجودة ، إذ بلغت بلغت نسبة نمو إيرادات ضريبة الدخل (216%) ونسبة نمو إيرادات ضريبة المبيعات (327%) في حين كانت نسبة نمو إجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات (289%) .
- 8- تبين من خلال إختبار (T) لايرادات ضريبة الدخل وإيرادات ضريبة المبيعات وإجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات للفترة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة ، بأن جميع فرق المتوسطات لكافة المستويات معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) وهذا يشير الى إن إتجاه حركة الإيرادات في جميع المستويات شهدت ارتفاع ملحوظ للفترة بعد تطبيق إدارة الجودة ، وهذا ماتم إثباته من خلال فرضية البحث الفرعية الثانية .
- 9- تشير الزيادات في إيرادات ضريبة الدخل وإيرادات ضريبة المبيعات وإجمالي إيرادات ضريبيتي الدخل والمبيعات بعد تطبيق إدارة الجودة ، الى تحقيق الفاعلية في عملية التحاسب الضريبي .



دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي

ثانياً : التوصيات :- على ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث يقوم الباحث بتقديم التوصيات الآتية :-

- 1- الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقه بالشكل الصحيح في جميع الوحدات الاقتصادية لاسيما الخدمية منها .
- 2- العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة في الدوائر الضريبية كونه يحقق عدة مزايا .
- 3- الاهتمام بالمكلفين والعمل على كسب رضاهم لكونهم المورد الهام لدائرة الضريبة .
- 4- ينبغي على الهيئة العامة للضرائب العراقية الاستفادة من من تجارب الدول المطبقة لنظام إدارة الجودة في دوائرها لاسيما المملكة الاردنية الهاشمية كونها أول دولة في الشرق الاوسط والعالم العربي تحصل على شهادة الايزو 9001
- 5- إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة في الهيئة العامة للضرائب العراقية على أن يدعم من قبل الادارة العليا للهيئة، يعمل على:
 - أ- تطوير وتحسين العمليات والخدمات وإن تكون ذات جودة عالية وتقديم الخدمات المثلى للمكلفين وتحقيق رضاهم ورغباتهم .
 - ب- مواكبة التطور الاداري لضمان سلامة الخدمات من خلال حوسبة الاجراءات وتبسيطها والمحافظة على الجودة الشاملة .
 - ج- تحسين المناخ التنظيمي للعمل من خلال الاستمرارية في التطوير والتحسين
 - د- إنشاء مكاتب لخدمة المكلفين والعمل على وضع سياسات وإستراتيجيات التحسين المستمر لها.
- 6- إدخال جميع موظفي الهيئة العامة للضرائب دورات تدريبية على مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها بالشكل الصحيح .
- 7- زيادة الوعي الضريبي للمكلفين بأهمية تسديد الضريبة والغاية الاساسية منها حث المكلفين على التطوع الذاتي في الاعلان عن دخولهم الحقيقية لايمانهم بقانون وإجراءات العمل الضريبي التي تحقق العدالة الضريبية على جميع المكلفين .



**دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)**

المصادر والمراجع

- القوانين والتعليمات
 - 1- قانون ضريبة الدخل رقم (57) لسنة 1985 وتعديلاته .
 - 2- قانون ضريبة الدخل رقم (29) لسنة 2009 وتعديلاته .
 - 3- قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (6) لسنة 1994 .
 - 4- قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (29) لسنة 2009.
- الكتب العربية
 - 1- جودة ، محفوظ أحمد ، 2008، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، عمان، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2
 - 2- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2008، إدارة الجودة الشاملة ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل .
 - 3- حمود، خضير كاظم ، وفاخوري ، هائل يعقوبي ، 2001 ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
 - 4- الخطيب ، سمير كامل ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة والايزو ،مدخل معاصر ، بغداد .
 - 5- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، 2010 ، إدارة الجودة -مدخل إستراتيجي تطبيقي ، دار إثراء للنشر والتوزيع
- الدوريات والبحوث
 - 1- البكري ، رياض حمزة ، 2009، مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا الزبون ، بحث مقبول في أعمال الملتقى العربي الثالث (إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية) المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية .
 - 2- شرف ، سمير ، وآخرون ، 2007، توثيق إجراءات الفحص الضريبي من منظور متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد (29)، العدد (2) .
 - 3- زاهر، بسام، 2006، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (28)، العدد(1) .
 - 4- هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد ، 1994 ، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، الادارة العامة، المجلد (34)، العدد (3) .



**دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي
(بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية)**

- الرسائل والأطاريح
- 1- أحمد ، زياد جمال إبراهيم ، العوامل المؤثرة في جودة التدقيق من وجهة نظر الفئات ذات العلاقة بيئة التدقيق ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، 2003 .
- 2- الكيومي ، عبد الله بن عيسى ، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك . 2002

• المراجع الأجنبية

-
- 1-Slack, Nigel, Chambers & Jonhnston, 2004, Operation Management , Prentice Hall, Essex, uk .
- 2-Russel, Robert and Tayler, Bernard, 2000, Production and Operation Management Prentice Hall-inc. USA
- 3- Russel, Robert and Tayler, Bernard, 2005, Operation Management Focusing On Quality and Competitiveness, 5th. Prentice Hall-inc. USA.
- 4-Kipp Fried, 1994, Quality Improvement Process That Preclude in Formation Service are Dommed to Failure, Industyerial Management –v0l 36, no 1 .
- 5-G0stsch and Davis , Introducyion To Total Quality Production Competitiveness , Macmillam College Publishing Co , New York, 1994.
- 6-Knouse B.S. 1995, Variation On Skil Based pay for Total Quality Management , Sam Advanced Management , Journal , VOL60, No.1 .
- 7-Evans , James , R. 1997, Productional –Operation Management Quality Performance and Value , Sthad , West- Publishing New York .