

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة
دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين

إعداد
محمد احمد أبو طامع

إشراف
د. إسلام عبد الجواد

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

2015

تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة
دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين

إعداد

محمد احمد أبو طامع

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2015/12/17 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

- د. اسلام عبد الجواد / مشرفاً ورئيساً

- د. رائد سعد / ممتحناً خارجياً

- د. مفيد الظاهر / ممتحناً داخلياً

.....
.....
.....

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى

روح والدي وأرواح الشهداء

والدتي

زوجتي وأولادي

إخواني وأخواتي

أصدقائي وأحبائي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ " صدق الله العظيم. سورة المجادلة، (آية 11).

مالفضل إلا لأهل العلم إنهم على الهدى لمن استهدى أدلاء

فقم بعلم ولا تطلب به بدلا فالناس موتى وأهل العلم أحياء

أتقدم بخالص الشكر والعرفان للدكتور إسلام عبد الجواد الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يبخل علي بالوقت والمتابعة والتوجيه اللازم لانجاز هذا العمل فكل الاحترام والتقدير إليك يا استاذي الفاضل.

وأتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور مفيد الظاهر والدكتور رائد سعد لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة فكل التقدير والاحترام للأساتذة الأفاضل، والشكر موصول إلى جامعتي جامعة النجاح الوطنية التي أتاحت الفرصة لمناقشة وإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة، وخص بالذكر أخي الدكتور بهجت ابوطامع وابن أخي عمرو إسماعيل ابوطامع، كما أتوجه بالعرفان والتقدير إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين قدموا المساعدة خلال مراحل العمل المختلفة فلکم مني جميعا كل التقدير والاحترام.

ويقتضي العرفان والوفاء أن اقدر لوالدتي الدعوات المباركة الطيبة، ولزوجتي وأبنائي ماتحملوه مني ومعني طيلة فترة الدراسة فلهم كل الشكر، واسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء انه سميع قريب مجيب الدعوات.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين

أقر بأن ما شملت عليه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى .

Declaration

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

Student's Name:

اسم الطالب: محمد محمد أبو طامع

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2015.12.17

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الاشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مفاهيم الدراسة الإجرائية
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	الباب الاول: الإطار النظري للدراسة
33	الباب الثاني: الدراسات السابقة
44	التعليق على الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
53	صدق الاداء وثباتها

55	إجراءات الدراسة
56	تصميم الدراسة
57	المعالجات الإحصائية
58	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
59	نتائج الدراسة ومناقشتها
90	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
91	الاستنتاجات
93	التوصيات
96	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق
<i>b</i>	<i>Abstract</i>

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	مقارنه بين مدخل إعادة هندسة العمليات ومدخل الأتمتة ومدخل إعادة الهيكلة	16
2	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمحافظات	47
3	توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة	48
4	أبعاد الجودة وعبارات نموذج القياس المرتبطة بها	52
5	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة للجودة الفعلية بطريقة كرومباخ ألفا	54
6	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة للجودة المتوقعة بطريقة كرومباخ ألفا	54
7	المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات المكلفين لعبارات مقياس جودة الخدمة المتوقعة	60
8	المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين حول أبعاد جودة الخدمة المتوقعة	61
9	اختبار فرضية أن متوسط الإجابات لا يختلف عن الحياد (وهو الإجابة رقم 4 للجودة المتوقعة)	62
10	المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات المكلفين لعبارات مقياس جودة الخدمة الفعلية	64
11	المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين حول أبعاد جودة الخدمة الفعلية	66
12	اختبار فرضية أن متوسط الإجابات لا يختلف عن الحياد وهو الإجابة رقم 4 للجودة الفعلية	67
13	الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والفعلية لكل بعد من أبعاد الخدمة	69
14	الفجوة غير المرجحة بالأوزان لكل بعد من أبعاد الخدمة والدرجة الكلية	71
15	نتائج اختبار (ت) للعينات المرتبطة لدلالة الفرق بين متوسط الخدمة المتوقعة والفعلية	72

16	إختبار فرضية أن متوسط الفجوة لا يختلف عن صفر (وبالتالي لا يوجد فجوة أصلاً)	72
17	الفجوة المرجحة بالأوزان لكل بعد من أبعاد الخدمة والدرجة الكلية	73
18	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف الشكل القانوني للمكلف	76
19	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني لمجال الاستجابة	78
20	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني لمجال الثقة	79
21	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني لمجال التعاطف	80
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف رأس مال المكلف	81
23	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف مدة نشاط المكلف	82
24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف المقر الرئيسي لعمل المكلف	84
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف عدد مرات زيارة الدائرة	86
26	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف طريقة التواصل مع دائرة كبار المكلفين	88

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مثالث الخدمة	19
2	مفهوم جودة الخدمة	23
3	ابعاد جودة الخدمات	32
4	المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين وترتيب ابعاد جودة الخدمة المتوقعة	63
5	المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين حول ابعاد جودة الخدمة الفعلية	68
6	الفجوة المرجحة بالأوزان لكل بعد من ابعاد الخدمة والدرجة الكلية	75

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	المقياس (الاستبانة)	103
2	كتاب تحكيم الاستبانة	107
3	قائمة أسماء محكمين المقياس (الاستبانة)	108
4	كتاب تسهيل مهمة	109

تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة

دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين

إعداد

محمد أحمد أبو طامع

إشراف

د. إسلام عبد الجواد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم كبار المكلفين لجودة الخدمات الفعلية التي تقدمها دائرة كبار المكلفين الضريبية، إضافة إلى تحديد الفروق في مدى إدراك المكلفين لمستوى جودة الخدمة تبعاً لمتغيرات كل من (الشكل القانوني، رأس المال، عمر الشركة، المقر الرئيسي، عدد مرات الزيارة، طريقة التواصل) على مجالات مقياس جودة الخدمة (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، والتعاطف). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، ونموذج القياس (Servqual) الذي اعده باراشارامان وزملائه عام 1988، الخاص بنظرية الفجوة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقه وثباته ومدى ملاءمته لأغراض الدراسة الحالية، والذي ينص على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المكلفين تقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية (الأداء الفعلي) وبين جودة الخدمة المتوقعة (الأداء المتوقع)، بحيث إذا كان الأداء الفعلي يساوي أو أكبر من المتوقع تكون الجودة مرضية أو مثالية، وإذا كان الأداء أقل من مستوى التوقعات تكون الجودة غير مرضية.

تكون مجتمع الدراسة من (482) مكلفاً، وقد بلغت عينة الدراسة (134) مكلفاً من مكلفي دائرة كبار المكلفين موزعين على جميع محافظات الضفة الغربية (الشمال، الوسط، الجنوب والقدس) وعلى جميع فئات المكلفين أيضاً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم المكلفين لجودة الخدمات الفعلية المقدمة من دائرة كبار المكلفين غير مرضية بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.15) على سلم الاستجابة السباعي، بينما كانت توقعات المكلفين مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (5.28) على

سلم الاستجابة السباعي أيضا، مما يعني أن هناك فجوة بلغت (-1.133) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يشير إلى تقصير في أداء دائرة كبار المكلفين بحاجة إلى تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك تأثير لمتغير الشكل القانوني للمكلف على مجالات الاستجابة والثقة والتعاطف لمستوى جودة الخدمات المقدمة، بينما لم يوجد هذا التأثير لبقية متغيرات الدراسة المستقلة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالمكلفين والتعامل معهم بنظرة الثقة والمصادقية، وتطوير جودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين، وتعريف وتوعية الموظفين بجودة الخدمات من خلال الدورات التدريبية من أجل تقديم خدمات ضريبية بجودة أفضل.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

– مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

– مشكلة الدراسة

– تساؤلات الدراسة

– أهداف الدراسة

– أهمية الدراسة

– فرضيات الدراسة

– حدود الدراسة

– مفاهيم الدراسة الإجرائية

مقدمة الدراسة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالخدمات العامة وكيفية تطويرها وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة تزايد دور المواطن في تقييم السياسات العامة التي تتبناها الدولة والذي يمثل غايتها ووسيلتها، فتحقيق رضا المواطنين هو الغاية الأساسية التي تسعى إليها هذه السياسات، ومن بين هذه السياسات والإجراءات تحقيق جودة الخدمات من خلال إعادة هندسة العمليات **process Re-engineering** في المؤسسات العامة (العنزة، 2005).

تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية مثل التكلفة الجودة والسرعة.

تعتبر إعادة هندسة العمليات من نظريات التغيير الحديثة نسبياً في عالم الإدارة الحديثة حيث ظهرت في تسعينات القرن الماضي وهي في مضمونها تمثل مطالبة بإعادة النظر في كل ما اعتدنا القيام به من أعمال غلب على أدائها الروتين والتقليد، إن أبرز ما يميز الهندسة الإدارية عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل وذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات المختلفة والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن الهندسة الإدارية تساعدنا على الخروج من الروتين ومن الحلول الجزئية والسريعة لمشاكل العمل نتيجة للنظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، 2003).

وقد قامت دائرة الضريبة في فلسطين بعملية إعادة هندسه لبعض عملياتها من خلال استحداث دائرة مركزيه خاصة بكبار المكلفين تخدم هذه الفئة على مستوى الضفة الغربية من مكان واحد في كافة الأمور الضريبية لضريبتى الدخل والمضافة، وقد تفاوتت ردود أفعال المكلفين حول اثر استحداث هذه الدائرة على كفاءة الأداء وجودة الخدمة المقدمة للمكلفين، ووصل السجال إلى وسائل الإعلام، وهذا ما دفع الباحث للقيام بدراسة حول قياس جودة

الخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين والتي تعتبر من أهم الدوائر الضريبية حاليا في الضفة الغربية.

بشكل عام جودة الخدمة تعني انخفاض معدلات الفشل وشكاوى العملاء وخفض التكاليف واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش، فالجودة تعتبر مرادفا للتميز والتفوق والكمال والاتساق (مجاهد وبدير، 2004)، وبصورة أدق جودة الخدمة تعني مدى تطابق ما تقدمه الخدمة للعميل في ظل توقعاته حول ما يفترض أن يحصل عليه من هذه الخدمة، مع مراعاة قيد التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، والتي ستعكس لاحقا على شكل زيادة العوائد وخفض التكاليف ورضا وسرور العملاء (النعيمة وصويص، 2009).

ويمكن لأي مؤسسة أن تتعرف على ذلك من خلال عملية مستمرة تتكون من ثلاث مراحل وهي كما يأتي:

1. التعرف و مراقبة ادراكات المكلفين لجودة الخدمات المقدمة.
2. تحديد أسباب الفشل في تقديم جودة خدمات مناسبة.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة (zeithamal، 1990).

ومن أجل التفوق والتميز يتجه التسابق إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المؤسسات وما تطبق من أساليب وتقنيات وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل خدمات، ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فان الجودة هي العنصر الأساس في تحديد نجاح المؤسسات والمنظمات (أبو النصر، 2008)، من هنا يتبين لنا أهمية موضوع الدراسة للتعرف على جودة الخدمات المقدمة من دائرة كبار المكلفين في الضفة الغربية من وجهة نظر المكلفين أنفسهم.

وهو ما سيعطي دليلا علميا حول مدى نجاح أو فشل دائرة كبار المكلفين في تقديم الخدمة المطلوبة بمستوى من الجودة المعقولة، ولا بد من قياس الأبعاد المختلفة للجودة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الخدمات التي تقدمها الدائرة للمكلفين، لتعزيز نقاط القوة ومحاولة التغلب على نقاط الضعف، وبالتالي تقديم خدمات ضريبية أفضل تتال رضا المكلفين.

لقد تناولت نظرية الفجوة والتي تنص على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة المدركة أو الفعلية (الأداء الفعلي) وبين جودة الخدمة المتوقعة، بحيث يتم تقييم جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد وهي:

1. الأشياء الملموسة بالخدمة (Tangibles) 2. الاعتمادية (Reliability) 3. الاستجابة (Responsiveness) 4. الثقة (Assurance) 5. والتعاطف (Empathy).

حيث يقصد بالعناصر الملموسة (Tangibles) مدى ملائمة المظهر الخارجي للعاملين والتسهيلات المادية والتجهيزات وأدوات الاتصال والمكان للخدمات المقدمة للعملاء.

ويقصد بالاعتمادية (Reliability) قدرة العاملين على تقديم الخدمات بالدقة والشكل المطلوب.

وتعني الاستجابة (Responsiveness) مدى رغبة العاملين بتقديم الخدمة المطلوبة للمكلفين وتلبية احتياجات العملاء المختلفة بشكل لائق.

والثقة (Assurance) مدى قدرة العاملين على توضيح إجراءات وشروط الخدمة المقدمة ومدى قدرتهم على زيادة ثقة المكلفين بالدائرة من خلال المصداقية والمهنية بالتعامل.

أما التعاطف (Empathy) فيقصد به مدى الجهود الذي يبذله العاملون لفهم احتياجات المكلفين ورغباتهم من خلال قدرتهم على التعامل مع مختلف فئات المكلفين (شعشاعة، 2004).

مشكلة الدراسة

أصبحت الجودة في القطاع العام وتحسينها خطوة ضرورية تقود إلى تقديم خدمات بشكل فعال، (مصلح، 2012)، حيث تدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتطبيق نظام جودة الخدمة يؤدي إلى خفض الهدر وتحسين مواصفات الخدمات المقدمة وخفض زمن تقديم الخدمة، ويؤمن جميع الشروط المناسبة لأداء خدمة مميزة وبأقل التكاليف وبالتالي رضا العملاء (عبد الحفيظ، 2003).

ففي الدراسة الشهيرة التي قام بها (Kliner, 1993) بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تحققه المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة أكدت النتائج أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية، والتقليل من البيروقراطية وتخفيض التكلفة، وقد تم وضع أسس وقواعد الحكم على أداء جودة الخدمات الحكومية، حيث قدم (Brough, 1992) نموذجاً شاملاً للحكم على أداء جودة الخدمات الحكومية في الواقع العملي ويتكون من العناصر التالية:

- إن الجودة هي مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة.
- منع الأخطاء واستمرارية التحسين والتطوير.
- مراجعة إجراءات تقديم الخدمة باستمرار للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العميل.
- وجود فرق عمل لتحسين جودة الخدمات الحكومية (www.el.balad).
- وفي دراسة بعنوان القياس وإعداد تقارير الأداء في المنظمات الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية يوضح (Raaum, 1992) أن تطبيق برامج الجودة بنجاح في الواقع العملي يتطلب قياس مدى التقدم في التطبيق، وذلك عن طريق المخرجات وعليه حدد العوامل الآتية:
- تحديد هدف البرنامج والرؤية المستقبلية.

- تحديد أهم مجالات الأداء والتي تحتاج للقياس.

- تطوير المقاييس.
- اختبار نموذج متميز يمكن القياس على أساسه.
- توفير تغذية راجعة (عثمان، 2014).

وهي كإطار عام لتقييم مدى تطبيق برنامج تحسين الجودة بنجاح في المنظمات الحكومية.

ودوائر الضريبة بشكل عام يجب أن تركز على جودة الخدمة كإستراتيجية، لأن جودة الخدمة كميزة يصعب تحقيقها في فترة قصيرة، حيث تحتاج إلى تغيير في فكر وثقافة الدائرة وتحتاج إلى تطوير في هيكلية المؤسسة وسياساتها ومهارات الأفراد فيها، وقد كانت إعادة هندسة العمليات في دوائر الضريبة واستحداث دائرة كبار المكلفين خطوة في اتجاه تحقيق جودة أعلى في تقديم الخدمة، في ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتقييم هذه التجربة ومعرفة مدى نجاحها، وقياس جودة الخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين من وجهة نظر المكلفين أنفسهم.

حيث كانت الضريبة في السابق يتم تحصيلها من خلال دوائر الدخل والمضافة الموزعة في أنحاء الضفة الغربية لجميع المكلفين، ومن خلال توحيد الإيرادات لضريبي الدخل والمضافة، تم استحداث دائرة كبار المكلفين لمعالجة قضاياهم الضريبية من مكان واحد في مدينة رام الله، وهي الدائرة الوحيدة التي تم إعادة هندسة عملياتها الإدارية بفصلها عن دائرة الضريبة، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على انعكاسات إنشاء هذه الدائرة على جودة الخدمات المقدمة للمكلفين في فلسطين كدراسة حاله، بهدف فهم أفضل لجودة الخدمات وتطبيقاتها في الدوائر الضريبية، وللوقوف على النواحي الايجابية في هذه التجربة وتعزيزها والنواحي السلبية وتعديلها، حيث تتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس الآتي:

ماهو تقييم المكلفين لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين؟

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى الجودة التي يتوقعها المكلفون من الخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين؟
- 2- ما هو مستوى الجودة التي حصل عليها المكلفون فعلا من الدائرة؟
- 3- ما هو الفرق بين مستوى الجودة في الخدمات المقدمة فعليا للمكلفين وبين مستوى الجودة التي توقعها هؤلاء المكلفون؟
- 4- هل يوجد فروق في فجوة الجودة تعزى إلى كل من المتغيرات التالية:

(مقرر عمل المكلف، رأس مال المكلف، عمر الشركة (سنة التأسيس)، الشكل القانوني للمكلف، عدد مرات زيارة المكلف للدائرة خلال السنة، طريقة تواصل المكلف مع الدائرة).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي :

تحديد درجة تقييم المكلفين في دائرة كبار المكلفين لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم فعليا (المدركة) مقارنة بتوقعاتهم المسبقة.

ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد مستوى الجودة التي يتوقعها المكلفون من الخدمات التي تقدمها الدائرة.
- 2- تحديد مستوى الجودة التي حصل عليها المكلفون فعلا من الدائرة

3- تحديد الفجوة أو الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية.

4- تحديد كيف تختلف فجوة الجودة تبعا لمتغيرات كل من:

(الشكل القانوني للمكلف، مقر عمل المكلف، رأس مال المكلف، عمر الشركة (سنة التأسيس)، عدد مرات الزيارة خلال السنة، طريقة التواصل مع الدائرة).

أهمية الدراسة

يحتل الاهتمام بتطوير أداء الدوائر الحكومية مساحة واسعة من خطط وبرامج الإصلاح الاقتصادي والإداري في الدول النامية ويهدف هذا التطور إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات، وقد كانت خطوات تطوير الأداء في المنظمات الحكومية تتمثل بالتركيز على منظومات صنع السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتغيرات الجوهرية في مناهج العمل الحكومي وفي مقدمتها إعادة هيكلة المؤسسات للتأثير على جودة الخدمات.

لذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية كونها- وفي ضوء علم الباحث- من الدراسات الأولى في البيئة الفلسطينية والتي تناولت موضوع قياس جودة الخدمات في المؤسسات العامة وخاصة في دوائر الضريبة، ويعد تقييم تجربة دائرة كبار المكلفين مهما لتعميم التجربة لاحقا في دوائر ووزارات أخرى، حيث أن الحكم على هذه التجربة بالنجاح يسهم في تحسين الخدمات المقدمة، ومعرفة مواطن الضعف ومحاولة تجاوزها، وهذا سيشجع العديد من الدوائر والمؤسسات العامة على تبني عمليات إعادة هندسة إجراءاتها بما يحقق مصلحة متلقي الخدمة.

فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس جودة الخدمة الذي تقترحه نظرية الفجوة لقياس جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين، ووفقا لهذه النظرية فان فجوة جودة الخدمات تعرف على أنها الفرق بين ما يتوقعه العملاء بشأنها، وبين ما يقدم لهم فعليا (الجودة المقدمة)، لذا فان هذه الدراسة تستهدف اختبار وفحص صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى

تتعلق بالجودة التي يتوقعها المكلفون بشأن الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين، وعليه سيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

إن مستوى الجودة التي يتوقعها المكلفون من الخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين منخفضة.

الفرضية الثانية

تتعلق بتقييم المكلفين لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم فعليا من قبل دائرة كبار المكلفين وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

إن تقييم المكلفين في دائرة كبار المكلفين لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا سلبي.

الفرضية الثالثة

تتعلق بمدى وجود اختلاف بين مستوى الجودة في الخدمات الضريبية المقدمة فعليا للمكلفين وبين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء المكلفين، وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المتوقعة من قبل المكلفين وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء المكلفين فعليا من قبل دائرة كبار المكلفين.

الفرضية الرابعة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقا للشكل القانوني للمكلف وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف الشكل القانوني للمكلف.

الفرضية الخامسة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم العملاء لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقاً لرأس مال المكلف وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف رأس مال المكلف.

الفرضية السادسة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقاً لعمر الشركة (مدة نشاط المكلف) وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف عمر الشركة.

الفرضية السابعة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقاً للمقر الرئيسي لعمل المكلف، وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف المقر الرئيسي لعمل المكلف.

الفرضية الثامنة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقاً لعدد مرات زيارة المكلف للدائرة، وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف عدد مرات الزيارة للدائرة.

الفرضية التاسعة

تتعلق بمدى اختلاف تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين طبقاً لطريقة التواصل مع الدائرة، وعليه فسيتم فحص صحة الفرضية الآتية:

لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف طريقة التواصل مع الدائرة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحد البشري: عينة من كبار المكلفين في فلسطين.

الحد المكاني: كبار المكلفين في فلسطين.

الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014 م، حيث تم توزيع وتطبيق أداة الدراسة على كبار المكلفين في شهر نيسان/ 2015 م.

مفاهيم الدراسة الإجرائية

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي يشعر الباحث بضرورة تعريفها وتحديدها وفقاً للسياق الذي ستستعمل فيه في هذه الدراسة وذلك على النحو الآتي:

المكلف: كل شخص ملزم بدفع الضريبة أو اقتطاعها أو توريدها بموجب أحكام القانون.

كبار المكلفين: أي مكلف تزيد مجموع صفقاته وإيراداته السنوية عن 10 مليون شيكل، وقد بلغ عددهم في الضفة الغربية في جميع المحافظات (482) مكلف لعام 2014، ويقومون بمتابعة أمورهم الضريبية في مقر دائرة كبار المكلفين، وهم عبارة عن شركات مساهمة عامة وشركات مساهمة خاصة وشركات تضامن وشركات أجنبية.

إعادة هندسة العمليات: هو فصل وحدة إدارية عن بقية الوحدات وإعادة التصميم الجذري لعملياتها الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية مثل التكلفة، جودة الخدمة والسرعة.

دائرة كبار المكلفين: هي إحدى دوائر الضريبة في فلسطين والتي تم إعادة هندسة عملياتها بفصلها عن بقية دوائر الضريبة، ومقرها الرئيسي في مدينة رام الله.

الخدمة المتوقعة: رغبات أو احتياجات المكلف من الخدمة المقدمة، أي التي يرى المكلف وجوب وجودها.

الخدمة الفعلية (المدركة): هي النقطة التي يدرك بها المكلف الخدمة فعلياً كما قدمت له، وشعوره تجاه الخدمة التي تلقاها.

الفجوة: مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المكلفين والتي تقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية (الأداء الفعلي) وبين جودة الخدمة المتوقعة.

جودة الخدمة: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المكلفين لهذه الخدمة (إدراك المكلف للأداء الفعلي _ توقعات المكلف لمستوى الأداء).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الباب الأول: الإطار النظري للدراسة

إعادة هندسة العمليات

أطلق عليها الكثير من الباحثين العديد من المسميات كان من أهمها إعادة الهندسة وهندسة التغيير وإعادة البناء والهندرة أو الهندسة الإدارية، والتي تعني تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، بحيث يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، فهي إذن مرادفة للابتكار، لذلك عندما تنفذ إعادة الهندسة يجب أن تكون جودة الخدمة في المقدمة دائما إذا أردنا أن نضمن النجاح، وبغير ذلك يمكن أن يكون التنفيذ مكلفا ولا ينتج نتائج مقبولة (جوزيف، 2004).

إن العبور إلى القرن الحادي والعشرين يفرض على المؤسسات أن تتجه نحو التغيير في كل شيء فلم تعد مفاهيم الماضي صالحة للتعامل مع حقائق المستقبل، لذا فانه لا يعد من التغيير مالم يركز على ضرورة الاستجابة لرغبات العميل والمنافسة والتكنولوجيا لغة العصر والذي بات يتطلب أيضا ضرورة المرونة لتحقيق النجاح.

كشفت تطبيقات مدخل إعادة هندسة العمليات في العديد من الشركات الأمريكية عن أن كل المنظمات تحتاج إلى هذا المدخل سواء كانت منظمات صناعية أو تجارية أو خدمية أو كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم طالما تبين أنها تستخدم نفس الأساليب التقليدية التي تستخدمها الإدارة الحديثة، أو كانت منظمات يائسة ذات وضع متدهور أو منظمات لم تصل إلى مرحلة الوضع المتدهور ولكنها تتوقع الوصول إليه قريبا، أو المنظمات فائقة النجاح التي لديها من الطموح ما يجعلها قادرة على تحقيق المزيد من التفوق في معاملاتها (غنيم، 2009).

فإعادة الهندسة تعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفه جذريه، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، فهي تسعى إلى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأنشطة وأداء الأعمال والخدمات، ويجب أن لا ينظر إلى مخرجات العملية كأمر مسلم به بل يجب البحث في إدراك

الفائدة التي يجنيها العملاء من تلك المخرجات، إعادة هندسة العمليات يجب أن تركز على إعادة نظم العمل الأساسية وليس على الإدارات أو الوحدات الأخرى (حافظ، 2010).

أهداف إعادة هندسة العمليات

يسعى مدخل إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمات المعاصرة من تحقيق العديد من الأهداف تتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي :

1_ التركيز على العملاء 2_ التغيير الجذري في الأداء 3_ الارتقاء بمستوى الجودة

4_ السرعة في الأداء 5_ التخفيض في التكاليف (حافظ، 2010).

بالإضافة إلى الأهداف السابقة فإن مدخل إعادة هندسة العمليات يسعى أيضا إلى تمكين المؤسسات من تخفيض التكاليف لديها وذلك بالتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وإلغاء العمليات غير الضرورية (غني، 2009).

ثالثا: مبادئ إعادة هندسة العمليات

لكل نظام مبادئ ومرتكزات لا بد من توفرها لتحقيق الغاية منه، ولإعادة هندسة العمليات مبادئ أساسية تتمثل بالاتي:

1_ التنظيم على أساس النتائج وليس المهام 2_ التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة

3_ وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل 4_ تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي

5. إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة (عاطف، 2009).

رابعاً: المقارنة بين مدخل إعادة هندسة العمليات و مدخل الأتمتة و مدخل إعادة الهيكلة

تضمنت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العملية المتخصصة في دراسة و تحليل مدخل إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين فلسفة هذا المدخل وفلسفة الكثير من مداخل التغيير التي تستخدمها المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم(1): مقارنة بين مدخل إعادة هندسة العمليات و مدخل الأتمتة و مدخل إعادة الهيكلة

المداخل أوجه الاختلاف	Reengineering إعادة الهندسة	Automation التقنية (الأتمتة)	Restruturing إعادة الهيكلة
الفروض محل البحث	جوهريّة وأساسية	تطبيقات التكنولوجيا	العلاقات بين الوحدات التنظيمية
نطاق التنفيذ	جذري	النظم	التنظيم
التوجيه الأساسي	العمليات الإدارية	الإجراءات	المجالات الوظيفية
كيفية التطوير	سريع	تدريجي	تدريجي

(غنيم، 2009)

سادساً: نتائج إعادة هندسة العمليات أو التغييرات التي يحدثها تطبيق إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات أسلوب يؤدي إلى إحداث التغييرات والتي منها:

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهي مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة.
2. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل، فالموظفون الذين يعملون في بيئة إعادة هندسة العمليات يتمتعون بصلاحيات كبيرة حيث يطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

3. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، حيث يقوم الموظفون هنا بتنفيذ عمليات كاملة، ومن ثم يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يؤدونها والتي يمكن قياسها.

4. تتحول من قيم حتمية إلى إنتاجية حيث نجد أن الموظفين في ظل إعادة هندسة العمليات سوف يعملون لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم أي التخلص من النفق الإداري.

5. يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين، فالعملية التي يقوم بها شخص واحد ومجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء مشرفين وإنما إلى موجهين يساعده في الحالات الاستثنائية (حافظ، 2010).

جودة الخدمات

أولاً: الخدمة

الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية ويتم تقديمها -أي الخدمة- كحل لبعض المشاكل التي يواجهها العميل، ويتميز هذا التعريف بأنه جاء متفقاً مع ما قدمه الباحثون من قبل للخصائص التي تميز عملية الخدمة، حيث يرى العديد من الباحثين في هذا المجال. (Zeithaml et al, 1988, krachr, 1988, king, 1987).

أن عملية تقديم الخدمة تتسم بأنها:

1_ تتضمن جانب غير ملموس (Intangibility).

2_ عدم قابلية الخدمة للتلف (Perishability).

3_ تتطوي على اتصال وتفاعل مع العميل أثناء تقديم الخدمة.

4_ عادة ما يتم استهلاكها أثناء إنتاجها، أي عدم الانفصال مابين تقديم الخدمة من قبل الموظفين والحصول عليها من قبل العملاء (Inseparability) (ماضي،2005).

أهمية الخدمة

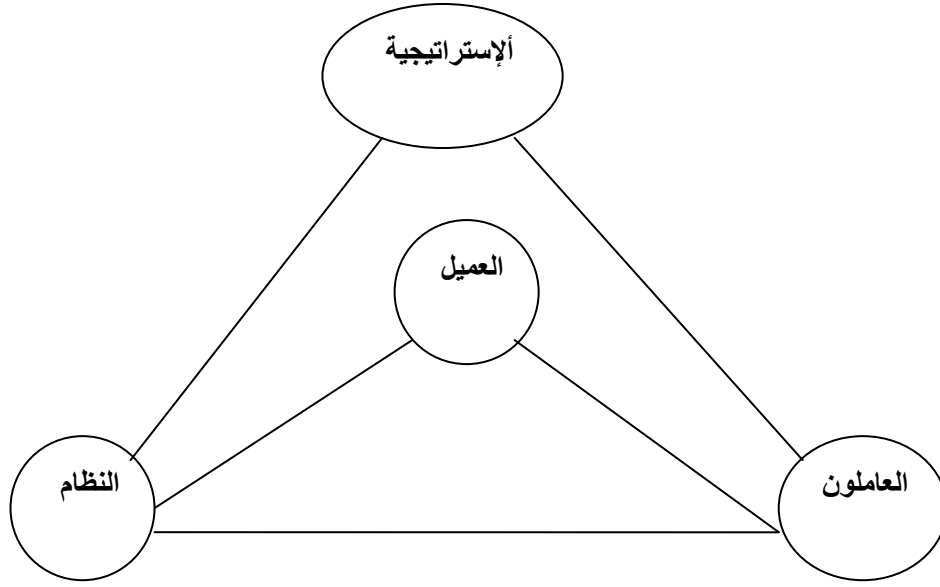
إن التطورات والتحوللات الهامة في منظمات الأعمال أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات، بعد أن كان الاهتمام منصبا بصناعة السلع والقطاع الصناعي لفترات طويلة، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الأساسية وكمورد هام لدخل الدولة (المحياوي،2006)، فكلما تقدم المجتمع اقتصاديا كلما زادت أهمية الخدمات كمكون رئيسي بالنتائج القومي الخاص بهذا المجتمع والى جانب ما تساهم به الخدمات في الناتج القومي فإنها أيضا قطاع اقتصادي يتصف بالتنوع الشديد فهذا القطاع يتضمن أحجاما متباينة من المؤسسات العملاقة التي تعمل في العديد من المجالات مثل مجال الطيران للشحن والركاب والبنوك والتأمين والاتصالات والفندقة ودوائر الضريبة وغيرها (عمر،2010).

مثلث الخدمة (Service Triangle)

أطلق هذا المفهوم الباحث (Schroder,1989) ويتكون من أربعة عناصر هي:

1. الإستراتيجية (Strategy) وهي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للعميل.
2. العميل وهو يمثل مركز المثلث والتي يجب أن تركز الخدمة نحو العميل وحاجاته.
3. النظام (System) هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج الخدمة.
4. العاملون وهم الأفراد العاملون لإنتاج الخدمة في مؤسسة صناعة الخدمة (عاطف،2009).

والشكل الآتي يوضح مثلث الخدمة.



الشكل رقم (1): مثلث الخدمة

ثانيا: الجودة

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً بموضوع الجودة وتوكيدها وأصبحت المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء تضع نصب أعينها الميزة التنافسية والتي لا يمكن إنجازها إلا بتحقيق الجودة، لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة أو مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير، فالجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية إذ نجدها في الحضارة الفرعونية في الأهرامات والمعابد والتماثيل، وفي الحضارة المسيحية متمثلة في الكنائس، وفي الحضارة الإسلامية متمثلة في المساجد والقصور، وفي الحضارة الصينية متمثلة في سور الصين العظيم، وكان مفهوم الجودة في هذه الحضارات هو الدقة والإتقان، والجودة من أجاد وأحسن وهي تعني الإتقان وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع وليس بالكم، وباتت الجودة محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس ولم تعد خاضعة للمزاج أو الذوق الشخصي وأصبحت تحتاج إلى شهادات من جهات نشأت لهذه الغاية (عمر، 2010)،

والجودة حسب رأي (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص الخدمة ممتازا عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور العميل، وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات العملاء (المحياوي، 2006).

فالجودة هي مجموعة الخصائص الكلية التي تحملها الخدمة وقابليتها لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة والصلاحية للغرض وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر:

1. **المطابقة:** تعني مطابقة الخدمة للمعايير المتعارف عليها كذلك الخصائص الموضوعية بالعمل والتي يمكن قياسها.

2. **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العميل، تطلعاته واحتياجاته سواء كانت ضمنية أو ذاتية.

3. **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة الخدمة على خصائصها عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة (قزاز، 2009).

والجودة مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل، ويتجاوز البعض المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحديد احتياجات وتوقعات العميل بل الوصول إلى أكثر من توقعاته وإبعاده وولائه للمنظمة.

إن المهتمين بتطوير ونشر الفلسفة من رجال الفكر الإداري المحدد وإمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية التي تعد من أهم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي وإنما تهدف إلى تحقيق استقرار وريح اجتماعي، لأن تحقيق الجودة بشكل مناسب سوف يضيف قيمة كبيرة لأي مؤسسة (رياض، 2002).

ويرى الباحث أن الجودة هي عدم وجود أزمات بين العملاء ومقدمي الخدمة وانخفاض شكاوى العملاء لأقل حد ممكن وتحقيق توقعات ومتطلبات العميل المذكورة والضمنية، فالتحسين المستمر في الخدمة حالة من التميز تحتوي على جودة ممتازة ومميزة مبنية على التفوق والتوفيق بين احتياجات العميل والتوقعات المنطقية .

أهمية الجودة

تتسابق المنظمات على تحسين مركزها من خلال تحقيق عوامل النجاح المتمثلة في الجودة من حيث خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، والالتزام بمواعيد التسليم (المنافسة على الوقت)، لذلك توفر الجودة من خلال التجديد والابتكار والانتشار خدمات ما بعد الحصول على الخدمة وذلك بهدف البقاء والنمو والاستمرار والريادة (رياض، 2002)، ولا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المؤسسات بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ذلك لان تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود فالجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن النكوص عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وإلا أصبح وجود الإدارة أو استمرارها محاطاً بالشكوك، وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أي مؤسسة بارتباطها بجميع نشاطات المنظمة حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعياً وراء رضا العملاء (المحياوي، 2006).

أهداف الجودة:

هناك عدة فوائد وأهداف للوصول للجودة منها:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- تحسن نوعية المخرجات وتقليل الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء
- تقليل المهام عديمة الفائدة لإلغاء زمن العمل المتكرر

- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وفرق العمل لتحسين أداء العمل.

معايير الجودة

هناك عدة معايير للجودة نذكر منها:

- 1- التحسين المستمر في كل أنظمة الجودة 2- تقديم خدمة متكاملة وجودة عالية من أول مرة.
- 3- التزايد المستمر في متوسط طالبي الخدمة 4- الاحتفاظ بالعملاء والتركيز على سبل راحتهم.
- 5- الراحة والعناية بالعاملين 6- عدم المغالاة في أسعار الخدمات.
- 7- الوصول إلى أدنى تكلفة بجودة الخدمة عن طريق التكلفة والعائد (عمر، 2010).

ثالثاً: جودة الخدمة

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثاً، بل الجديد في هذا الموضوع هو عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر العميل أو مقدمي الخدمة، ومن ثم تقديم مستويات الأداء المميزة من خلال اعتماد فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم الخدمة للعميل، فالتركيز على جودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة أو العميل أو كليهما، وتعني الملائمة لاحتياجات العميل وان يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبرر لها (المحياوي، 2006).

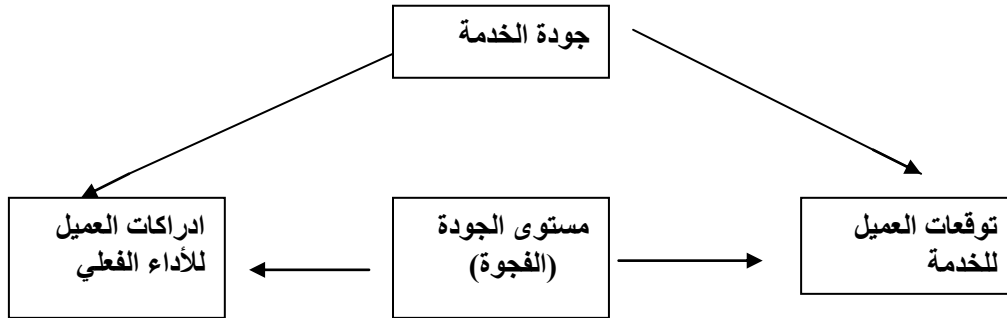
مبادئ جودة الخدمة

لجودة الخدمة مبادئ وأركان لا بد من توافرها لإقرار وجود جودة خدمة وهي:

1. التركيز على العميل و تحسين الخدمة باستمرار
2. التميز والانفراد في اقتصادية الخدمة (الوقت والتكلفة)
3. الاندماج والتفاعل المتكامل ما بين محتوى الخدمة والعميل (عمر، 2010).

مفهوم جودة الخدمة

تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها (مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الآتي:



الشكل رقم (2): مفهوم جودة الخدمة

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كآتي

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك العميل للأداء الفعلي} - \text{توقعات العميل لمستوى الأداء}$$

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي:

1. الخدمة العادية: وهي الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل للخدمة مع توقعاته المسبقة عنها

2. الخدمة الرديئة: وهي الخدمة التي تتحقق عندما يتدنّى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها

3. الخدمة المتميزة: وهي الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العميل بالنسبة لها.

المقصود بجودة الخدمة

اتفق العديد من الباحثين أن الجودة تتمثل في تحقيق توقعات العميل (meeting customers expectations)، وأن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه عن تلك الخدمة أي أن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وقد ميز (gronroos,1990) بين نوعين من الجودة المدركة وهي **الجودة الفنية** (technical quality) و**الجودة الوظيفية** (functional quality)، فالجودة الفنية (جودة المخرجات) ما يتم تقديمه للعميل فعلا، أما الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم فيها تقديم الخدمة، وقد اعتبر الباحثون إن تحقيق الجودة الفنية يعتبر ضروريا وغير كافي لتحقيق الرضا العام للعميل وإن تحقيقه للعميل يتضمن أيضا مستوى متميز من الجودة الوظيفية (Maddox,1981)، أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز (poulding et al,1993) بين نوعين منهما **الجودة المتوقع حدوثها** (will expectation) و**الجودة كما يجب أن تكون** (sould expectations)، تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة، فإن الثانية تمثل لما يجب أن تكون في مثل هذا النوع من الخدمات (قزاز، 2009).

قياس جودة الخدمة في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق والثبات

قام (Parasuraman et al, 1988) بتحديد خمسة أبعاد يمكن أن تستخدم في قياس جودة الخدمة وهي (الجانب الملموس، الاعتمادية، الاستجابة السريعة، الثقة في التعامل والتعاطف) وتم تقديمها بشكل مقياس عام أطلق عليه (Servqual) تم اختيار صدقه وثباته حيث يتضمن هذا المقياس 22 عنصرا موزعة على الأبعاد الخمسة، ويتم قياس كل عنصر منها على مقياس سلم الاستجابة السباعي (1-7)، وحتى يتم الحكم على درجة جودة الخدمة يتم استخدام مقياس (servqual) مرتين، الأولى قبل حصول العميل على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة (expected quality)، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة (perceived quality) والتي يتم قياسها بعد حصول العميل على الخدمة حيث يتم بعد ذلك مقارنة المتوقع بالمدرک لتحديد ما يسمى بالفجوات (Gaps) والتي تعبر عن درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة لأبعادها وعناصرها المختلفة، فجودة الخدمة تتبع من التوافق بين درجة التوقع والإدراك، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإطار المفاهيمي الذي قدمه (Gronroos, 1984) والخاص بجودة الخدمة (service gap) كان الأساس الذي اعتمد عليه (Servqual) في قياس مستوى الخدمة وهو المقياس الأكثر شيوعا في قياس الجودة المدركة للخدمة في العديد من الدراسات الميدانية (ماضي، 2005)، وهذا هو نموذج القياس (Servqual) الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة .

مؤشرات جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة مسألة نسبية تختلف من شخص لآخر حيث يصعب وضع أسس ومعايير ثابتة أو نمطية لجودة الخدمة يتم تطبيقها على كافة الخدمات، ولكن يمكن الإشارة لعدد من المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها لقياس جودة الخدمة ومنها:

- مدى تزايد عدد العملاء المقدم إليهم الخدمة ووقت انجاز الخدمة (مقارنة بمعايير الانجاز المثلّي أو بمنظمات مماثلة)

- القدرة على تقديم خدمات متكاملة وجودة عالية من أول مرة

- التحسين المستمر في كل أنظمة الجودة وعدم وجود أخطاء في الخدمة.

إن تحسين جودة الخدمة يتطلب عمقا اكبر من مجرد الحملة التقليدية لرسم الابتسامة على وجه العميل، ويحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير التنفيذي حتى الموظف الجديد، وإن تحسين جودة الخدمة هو عمل يتطلب تحسينات متزامنة لعدد من الاتجاهات المتباينة ويجب أن يشمل جميع المستويات التي تعمل في الشركة، فإذا كانت خدمة عميلك مجرد خدمة وافيه للغرض فهي إذا خدمة غير مرئية للعملاء، فالخدمات الممتازة فقط هي التي تحظى بالانتباه (نيبواتي، 2003).

أما جودة الخدمة بالنسبة للعميل فتتركز حول:

- تحقيق توقعات العميل وآماله والتفوق عليها

- تجنب احتمال حدوث شكاوى بوضع الأمور في نصابها من المرة الأولى

- عدم وجود أي عيوب نهائيا في الخدمات

- البحث المستمر والجاد عن أساليب لتحسين الجودة في مجال العمل والذي يكون كل عامل أو موظف مسؤولا عنها.

إن جودة الخدمة تعني نوعية الخدمة التي نقدمها للعملاء والجودة في نقلها وتسليمها، فالخدمة الجيدة تقوم على الصدق الحقيقي القائم على أن أي مشروع أو منشأة لا يمكن أن تحيي على المدى الطويل عن طريق تطبيق النظرة قصيرة المدى لدى عملائها، فإذا لم يعود العملاء مرة أخرى، أو لم يرجع أصدقاؤهم أو معارفهم أو أقربائهم فلا أمل ولا مستقبل لهذه المؤسسة.

حيث تشمل جودة الخدمة للعميل ثلاث فوائد أساسية بالنسبة للمؤسسة:

1. استمرار المؤسسة في البقاء
2. تأمين أكبر لأعمال الموظفين
3. صورة ذاتية إيجابية ورضا الفرد بوظيفته (نيوباتي، 2003).

يستخدم العملاء معايير مختلفة للحكم على الجودة من خلال إدراكهم وتوقعاتهم الجانب غير ملموس، كذلك تباين مواصفات الخدمة المقدمة وعدم نمطيتها سواء كان ذلك بسبب اختلاف رغبات العملاء أو اختلاف مقدمي الخدمة أنفسهم، بل يستلزم التعرف الدائم على رغبات واحتياجات العميل الشخصية لأن مستوى جودة الخدمة يتأثر بكل من اتجاهات وسلوك الأشخاص الذين يقومون بتقديمها (mc capa,1985, Thompson, al, 1985)، بل إن (zeithaml et al, 1988) يرى أن أداء العاملين الذين يقومون بتقديم الخدمة هو المحدد الرئيسي لجودة تلك الخدمة وقد اعتبر (haywood-farmer, 1988) أن مقدمي الخدمة جزء مكمل للنشاط الخدمي الذي تقوم به منشأة تقديم الخدمة، كذلك يرى (Mitra, 1993) أن سلوك متلقي الخدمة من حيث درجة التزامهم (intensity) والرغبة في المساعدة (eagerness to help) وتفهم الموقف (thoughtfulness) من شأنها أن تؤثر على جودة الخدمة المقدمة (ماضي، 2005).

أبعاد جودة الخدمات

1. البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
2. البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل.
3. الإمكانيات المادية وهي المكان التي تؤدي فيه الخدمة.

والخلاصة هي أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين المتخصصين في مجال الجودة مثل (parasuraman) وزملائه (cronind tailor) وآخرين غيرهم (المحياوي، 2006).

معايير الجودة لتقديم الخدمة

1. تقديم أفضل ما هو لدى المنظمة

2. الموائمة مع متطلبات العميل

3. تكلفة يتحملها العميل مناسبة للخدمة المقدمة.

بعض الملاحظات الهامة حول جودة الخدمة

1. الجودة هي استخدام 20% من الموارد لتحقيق 80% من الأهداف

2. السعي نحو الإتقان والتميز (الواقع والطموح)

3. الجودة المثلى لا تعني الجودة المطلقة إنما مستوى جودة يحقق متطلبات بصورة اقتصادية

4. الفكرة الجيدة للخدمة لا تكفي لضمان جودة الخدمة فيجب أن يكون هناك تنفيذ جيد أيضا

5. جودة الخدمة تزيد من ولاء العاملين بالمنظمة والعميل كذلك (عمر، 2010).

نموذج جودة الخدمات

قياس جودة الخدمات من منظور العملاء

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:

1- مقياس عدد الشكاوى 2- مقياس الرضا 3- مقياس الفجوة

4- مقياس الأداء الفعلي 5- مقياس القيمة.

1. مقياس عدد الشكاوى (Complaint)

تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما لما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يتوقعونه للحصول عليها، وهذا القياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى جودة ما تقدم من خدمات لعملائها (المحياوي، 2006).

2. مقياس الرضا (Satisfaction Measure)

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة بعد حصولهم على هذه الخدمات، عن طريق توجيه الأسئلة، مما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء وتحقق لهم الرضا.

3. مقياس الجودة (الفجوة) (Servqual Measure)

وهو الذي يستند إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة وهي الأشياء الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف (المحياوي، 2006).

عند الحديث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين وهما:

1. توقعات العميل:

وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتج عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي يعتقد العملاء أن تكون في الخدمة أو هدف يحصلون عليها.

2. ادراكات العميل:

وهي النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة فعليا كما قدمت له.

وكما ذكر الباحثان (Vandamme and Leunis) فان نموذج (Servqual) لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والعملاء، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص للعملاء كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة من خلال:

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.

2. الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة.

3. الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.

4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

5. الجودة المروجة للعملاء (العلاق ومحمود، 2000).

4. مقياس الأداء الفعلي (Servperf Measure)

لقد توصل كل من (Gronind and Taylor) إلى هذا القياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (servperf) في قياس تقييم جودة الخدمة إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (Servqual) في هذا الصدد، بل إن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

5. مقياس القيمة (Value Measure)

تقوم الفكرة الأساسية لهذا القياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للعملاء معتمد على النفقة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العميل والتكلفة للحصول على هذه

الخدمات، فكلما زادت مستويات النفقة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات والعكس صحيح.

ولا شك أن وجود مثل هذا القياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة (المحياوي، 2006).

نموذج جودة الخدمة (Servqual)

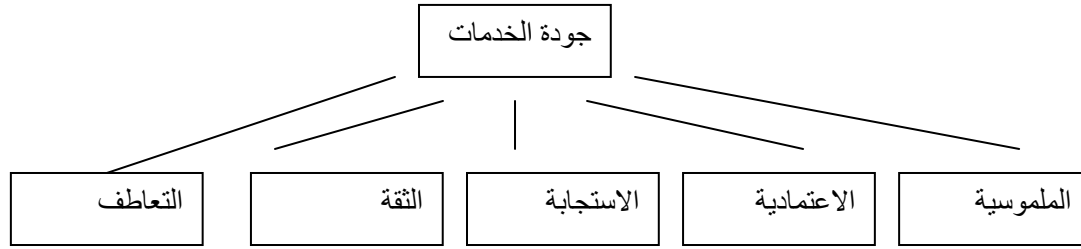
ويطلق عليه نموذج الفجوات (gaps model)

وقد توصل إلى هذا النموذج الباحثون (parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988)، ويعتمد هذا النموذج بقياسه في جودة الخدمة على المقارنة بين ما يدركه العملاء من الخدمة المتلقاه وتوقعاتهم المسبقة عن الخدمة، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = إدراك العميل للجودة المتلقاه - توقعات العميل المسبقة عن الخدمة

ويقصد بالإدراك هنا بأنه شعور العميل تجاه الخدمة التي تلقاها أو جربها بالفعل، كما يقصد بالتوقعات أنها رغبات أو احتياجات العملاء من الخدمة المقدمة أو ما الذي يجب على مقدم الخدمة أن يقدمه من مستويات أداء الخدمة (عمر، 2010)، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يكون بقياس مدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء وما يتوقعه العملاء بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات العملاء ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر (المحياوي، 2006)، من خلال خمسة معايير تشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف. والشكل الآتي يوضح ابعاد جودة الخدمات.

أبعاد جودة الخدمات



الشكل رقم (3): يمثل ابعاد جودة الخدمات .

الأشياء الملموسة: وهي المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال لمقدم الخدمة

الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق

الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في وسائل تقديم الخدمة

الثقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الأدب وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، وقدرة مقدم الخدمة على تنفيذ المصداقية والمهنية في التعامل

التعاطف: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات في منظمة الخدمة من الشك أو المخاطر والقدرة على التعامل مع مختلف العملاء (المحيوي، 2006).

وهكذا يعتقد الباحث أن الجودة تكون بإدخال البهجة بنفس العميل بما يفوق توقعاته من المؤسسة، وهذا يعني ضرورة الإصغاء له والإبداع في خدمته لتحقيق التفاعل معه، فهي تؤكد على زيادة ارتياح العميل بالخدمة وما يحيط بها وجعلها أسهل منال وأكثر تناسق وخصوصية، فالجودة تقوم على الإثارة والعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة والتركيز على إرضاء العملاء.

الباب الثاني: الدراسات السابقة

اهتم العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم بدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمات من عدة جوانب مثل مفهومها وأبعادها وطرق قياسها وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم لتصل إلى توقعات العملاء أو تزيد عنها، وانسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية يعرض الباحث بعض من هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة مصلح (2012) بعنوان قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية.

والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية ومعرفة وجود فروق في استجاباتهم تبعاً للمتغيرات الآتية (المستشفى، المبحوث، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي ومقياس servperf لقياس جودة الخدمات المدركة والفعلية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين والمرضى في كل من مستشفى درويش نزال الحكومي ومستشفى وكالة الغوث الدولية (UNRWA) وشملت المؤسسة 126 موظفاً ومريضاً من أصل 420 شخصاً أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة وتكونت الاستبانة من 28 فقرة مقسمة إلى 6 مجالات وهي الدليل المادي الملموس، الاعتمادية، قوة الاستجابة، الأمان والثقة والتعاطف، خصائص المستشفى، أخضعت الأداة للتحكيم والمعالجة الإحصائية، وتأكد الباحث من صدقها وثباتها ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة نحو قياس جودة الخدمات الفعلية والمدركة من قبل العاملين والمرضى كانت عالية على مجالات الدراسة كافة وعلى الدرجة الكلية، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الآتية (قوة الاستجابة، الأمان، الثقة والتعاطف) تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من ضمنها العمل على توفير مستلزمات

المستشفيات سواء كان ذلك من الأجهزة أو المعدات الحديثة، وتوفير دورات تدريبية ملائمة للعاملين كل في مجاله من أجل تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة.

دراسة خان (2012) بعنوان إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية.

والتي تسلط الضوء على الأساليب الإدارية الجديدة التي تتلاءم مع البيئة المتغيرة، والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال نتيجة الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات، وهو ما يوفره تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات والتخلص نهائياً من الأساليب التقليدية، كما قامت الباحثة بتناول طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية وكيف أصبح من الضروري للمؤسسات إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق التميز الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات له تأثير أساسي على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغيرات جذرية في إجراءات وأنشطتها ومهامها، وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية لهذه الإدارة في تجسيد برامج التغير الشامل التي نادي بها منهج إعادة الهندسة مما يجعل وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الحيوية والأساسية لتبني مناهج التغيير لمساهمتها الفعالة في مساعدة الأفراد على تقبله وتدعيمه وإرساء قواعده، وحتى يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً متميزاً وفعالاً أكثر ونظراً للاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات والتي فرضت التحول من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني للموارد البشرية، ألزمت مختلف التغيرات المؤسسات على ضرورة تبني منهج إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر إستراتيجية خالقة للقيمة ذات نتائج جوهريّة على المستويين العملي والاستراتيجي.

دراسة العالول (2011) بعنوان قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة.

والتي هدفت إلى قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، وذلك استناداً إلى نظرية الفجوة باستخدام نموذج القياس (Servqual)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وقد تم جمع البيانات من خلال استبانته تم تصميمها لهذا الغرض حيث بلغ مجتمع الدراسة حوالي

(700000) مشترك، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية حيث تم توزيع (800) استبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على (672) استبانة صالحه بنسبة استرداد 84% وخلصت الدراسة إلى أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات الفعلية ايجابيا وجيدا، إلا انه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة من الشركة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الزبائن يعطون أهمية بنسبة اكبر لبعد جودة الشبكة، يليه الأبعاد التالية على الترتيب (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة والأمان)، كما توصلت الدراسة إلى انه توجد فروقات في الاستجابة تعزى إلى العوامل الديموغرافية بدرجات متفاوتة حول الجودة المدركة من قبل الزبائن للخدمات التي تقدمها شركة جوال تعزى إلى طبيعة العمل، الدخل، العمر، مكان الإقامة، المؤهل العلمي والجنس على الترتيب، وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات التي كان من شأنها تعزيز ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركة جوال بما يعود على الشركة والعاملين فيها بالمنفعة والفائدة من جهة، وعلى الزبائن والمستفيدين من خدمات الشركة من جهة أخرى، من أهمها العمل على إيجاد الحلول الفورية لمعالجة تدني مستوى الشبكة ومحطات الإرسال التابعة لشركة جوال، وكذلك توضيح وإعلام الزبائن بالمعوقات والتحديات التي تواجه شركة جوال في ظل الحصار الخانق على محافظات قطاع غزة.

دراسة أبو عمشه (2011) بعنوان أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة).

والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، تكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية الثالث والرابع والخامس وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، حيث تم توزيع (350) استبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية وتم استرداد (248) استبانة بنسبة استرداد 78% وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وزيادة في جودة الخدمات المقدمة وتحسين

صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، وقد أوصت الدراسة بإعادة هندسة العمليات للدوائر التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغيرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات لرفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته، الإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة، التطور المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع وزيادة أداء العاملين.

دراسة سليمان وآخرون (2011) بعنوان درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة.

لتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانته اشتملت على (57) فقرة ضمت سبعة مجالات وبعد التأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة مكونة من (150) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أو الرتبة أو الدرجة لتحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، كما استخدموا الإحصاء التحليلي باستخدام الاختبار التائي (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (one way anova)، واختبار شيفيه لمعرفة الفروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا، وكانت أهم التوصيات عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مديرية تربية عمان الرابعة

في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها، ضرورة أن تعمل وزارة التربية على نشر ثقافة التغيير لدى موظفيها.

دراسة بركات (2010) بعنوان الفجوة بين الادراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها.

والتي هدفت للكشف عن الفجوة بين ادراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة لهذا الغرض، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الدارسين بلغت 215 دارسا ودارسة، استخدم الباحث مقياس الفجوة (Servqual) لقياس جودة الخدمة الذي أعده باراشارامان وزملائه سنة 1988، بعد تطويره ليناسب جودة الخدمة التعليمية في الجامعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائيا بين ادراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، وهو مؤشر بسيط لارتفاع مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للدارسين، كما بينت النتائج وجود فرق موجب وغير دالة إحصائيا في مجالات التعاطف الاجتماعي، الاستجابة، السلامة والأمن على الترتيب، بينما أظهر الدارسون فرقا سالبا ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية أيضا في المجالين الجوانب المادية الملموسة والاعتمادية على الترتيب، أما بخصوص عناصر الخدمة التي تقدمها الجامعة، فقد بينت النتائج وجود فجوة موجبة ودالة إحصائيا في عناصر الخدمة الآتية: سرعة الجامعة في تقديم الخدمة والرغبة لدى الموظفين لمساعدة الدارسين وإتاحة الفرصة للاحتفالات والرحلات والتعارف على الترتيب، بينما أظهرت النتائج من جهة أخرى وجود فجوة سالبة ودالة إحصائيا بين ادراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية: توافر تجهيزات التقنيات الحديثة وجاذبية التسهيلات والمرافق وجاذبية المواد والتخصصات والاستجابة الفورية للمشكلات وتوفير وسائل التجهيزات الأمنية على الترتيب، وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الفجوة في تقديرات الدارسين المدركة والمتوقعة، ومستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص الدراسي.

دراسة النتشة (2009) بعنوان انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل.

والتي هدفت إلى بيان اثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة خدمات بلدية الخليل والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة وحاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماما في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة لكن بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة: النظر بشكل ايجابي إلى الاستثمار في تقنية المعلومات حتى وان ارتفعت كلفتها، وضع خطط طموحة لتأهيل من يثبت لديه القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات، يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية تكون مهمتها إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها بلدية الخليل، توجيه عناية إدارة البلدية إلى ضرورة التواصل مع الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية ومراكز الأبحاث المختلفة للتعرف على المستجدات والمستحدثات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين.

دراسة الأغا (2006) بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، دراسة تطبيقية .

هدفت إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظة غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندسة الإدارية، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفعالية العمليات المصرفية، التقيد في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة.

وتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العاملون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظة غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) استبانة وتم استرداد (140) أي ما نسبته حوالي (93%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وزيادة صحة وفعالية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وتحسين معايير الجودة الشاملة، أما توصيات الدراسة فتركزت في ضرورة أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العمليات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل إداري، الاهتمام بتقييم صحة وفعالية العمليات المصرفية من خلال حجم وعدد العمليات التي يتم إنجازها، اتخاذ القرارات الجماعية تشمل الإدارة العليا مع الموظفين حيث يساعد ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.

دراسة شعشاعة (2004) بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء.

والتي هدفت إلى التعرف على تقييم عملاء بنك فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك، وذلك باستخدام نموذج القياس (Servqual) الخاصة بنظرية الفجوة والتي تنص على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية وبين جودة الخدمة المتوقعة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمعايير الجودة والتي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة، تم إتباع المنهج الوصفي لهذه الدراسة وذلك لملاءمته وطبيعة الدراسة، حيث تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفية في هذه الدراسة بواسطة نموذج القياس (Servqual)، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (118692) مفردة وهم يمثلون عملاء البنك الذين لديهم حسابات نشطة موزعون على خمسة عشر فرعاً، فتم توزيع (1500) استبانة وهي نسبة 1% من مجتمع الدراسة حيث أن هذه النسبة تناسب الأبحاث التسويقية وقد تم جمع (1249) استبانة وهي تمثل ما نسبته 83% تقريباً من حجم العينة

المطلوب حيث تم رفض (251) استبانة غير صالحة لعملية التحليل وتم التعرف على تأثير بعض التغيرات مثل عدد مرات الزيارة وعدد سنوات التعامل على تقييم جودة الخدمة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية ايجابيا وجيدا إلا انه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء ومستوى جودة الخدمات المقدمة بينما لم يوجد هذا التغير بالنسبة لمتغير عدد سنوات التعامل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعطون أهميه نسبية اكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستجابة ثم بعد الثقة ثم التعاطف وأخيرا العناصر الملموسة، وقد كان من توصيات الدراسة ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك لتصل أو تزيد عن توقعات العملاء، وذلك للمحافظة على عملاء البنك الحاليين وكسب ولائهم واستقطاب عملاء جدد من خلال تبني جودة الخدمة كاستراتيجيه للمنافسة والتميز، الأمر الذي يعمل على تحسين الوضع التنافسي للبنك وزيادة حصصه السوقية ومعدلات أرباحه.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Ilhaamie, 2010) بعنوان جودة الخدمة في الخدمات العامة الماليزية.

والتي حاولت تحديد البعد الأكثر أهميه لفحص مستوى جودة الخدمات والتوقعات وإدراك نظرة الجمهور باتجاه الخدمات الحكومية الماليزية، وما هي انعكاسات تطبيق جودة الخدمات على رضا الجمهور، تم توزيع عشر أدوات (Servqual) ل (300) منظمة حكومية في أنحاء ماليزيا من خلال (992) من الاستبيانات التي تم تطبيقها، حيث أظهرت النتائج بأن هناك جودة خدمات شاملة نوعا ما، ووجد بأن الواقعية هي البعد الأكثر أهمية وبالتالي حصلت على أدنى الدرجات لفهم ذلك، ومن ناحية أخرى تبين أن تفاوت جودة الخدمات معتدلة وأخيرا لدى الجمهور أعلى التوقعات حول ثبات الخدمات الحكومية الماليزية.

دراسة (Munhurrun, Bhiwajee and Naidoo, 2010) بعنوان جودة الخدمة في الخدمات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أفضل لجودة الخدمات المقدمة من قبل الحكومة الموريتانية عن طريق استدراج طليعة الموظفين وإدراكهم لتوقعات الجمهور، ومدى أهمية العمليات الداخلية لتقديم ودعم نوعية وجودة الخدمات بطريقه أفضل، ويستدعي هذا البحث في توقعات الجمهور (العملاء) للخدمات الحكومية المثلى ومقارنتها مع إدراك وفهم الخدمات المقدمة عن طريق المؤسسات الحكومية في موريتانيا، تم استخدام نظام (Servqual) لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل طليعة الموظفين إلى الجمهور في القطاع الحكومي الرئيسي في موريتانيا، حيث أظهرت النتائج أن هناك انخفاض ملحوظ نحو تحقيق توقعات الجمهور، ويظهر طليعة الموظفين الفهم الجيد لمدى أهمية هذه التوقعات بين أبعاد الخدمات وجودة الخدمات المقدمة للجمهور في موريتانيا، وحث هؤلاء الموظفين التركيز على تلك الأبعاد للوصول إلى جودة خدمات أفضل من خلال التركيز على العلاقات بين أبعاد الخدمات وجودة الخدمات الموجهة إلى جمهور موريتانيا.

دراسة (Hafiz, Abd Rashid, 2008) بعنوان قياس وتحقيق جودة خدمة العملاء (دراسة عن القطاع العام في ماليزيا).

والتي هدفت إلى التعرف على اهتمام الحكومة بنوعية الخدمات المقدمة للجمهور في ماليزيا على الرغم من أنها لا تهدف إلى الربح، وقد تبين إلى أن تعزيز أفضل الخدمات للجمهور يساعد على توفير الوقت والمال وزيادة الإنتاجية، كما أن التعامل الأمثل يقلل من احتمالية غضب الجمهور، وبالتالي خلق رضا جمهوري حيث ثمة انتقاد عام للعاملين في المؤسسات الحكومية من حيث جودة ورعاية خدمات الجمهور، على اعتبار أن هذه المؤسسات هي الأكبر في ماليزيا فإن جودة الخدمات المقدمة لها تأثير هائل على الإدراك العام نحو الخدمات الحكومية، نفذت الدراسة لقياس جودة الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسات الحكومية في ماليزيا ولم تلبي هذه الدراسة رضا الجمهور، وبالتالي أعطيت الإدارة لوكالات النقل البري، كما أظهرت نتائج المستطلعين بعد الطلب منهم التعبير عن ملاحظاتهم بشأن جودة الخدمات على

الانترنت، أن معظم الجمهور غير راضيين عن جودة الخدمات المقدمة من حيث الإجراءات وأوضاع الموظفين، وتم مناقشة مواضيع شتى في هذه الدراسة مثل دور المشرف لتحسين المرافق، مثل شيكات الهاتف والمقاعد ومنطقة الانتظار وتحسين عمليات التوظيف.

دراسة (Hanousek, Jan and Palda, Filip, 2002) بعنوان جودة الخدمات الحكومية واجب مدني لدفع الضرائب في جمهوريات التشيك وسلوفاك.

والتي اهتمت في التعرف على تأثير الخدمات الحكومية المقدمة على التهرب الضريبي، أخذت عينه من 1089 تشيكي، (501) سلوفاكي، وعينه محدودة من المجتمع الهنجاري والبولندي، تم اختيار عينة من مئة شخص من المستطلعين الذين عانوا من التعامل مع المؤسسات الحكومية عن طريق إدراج الاستبيان على الانترنت في البريد الالكتروني، وقد صمم الاستبيان بناء على عملية النسخ المتماثل، حيث يأخذ الباحث بعض الأسئلة من البحوث المماثلة السابقة، أوضحت الدراسة أن إدراك وفهم الخدمات الحكومية تتأثر بحاجات الفرد لتبرير هذا التهرب، وهذا يلقي بظلاله على النتائج بان الحصول على الخدمات الحكومية يؤثر على التهرب الضريبي، كما أن هناك مقاييس أخلاقية ذاتية لا تظهر بان هناك علاقة لهذا التهرب، وتشير النتائج انه كلما قلت جودة الخدمات الحكومية للفرد كلما كثر هذا التهرب، وهناك زيادة 20% لفهم وإدراك أن الخدمات الحكومية وجودتها تؤدي إلى تناقص ما نسبته 5% من عدد المتهربين من الضرائب وزيادة ما نسبته 12% بعدد الملتزمين، كذلك من الممكن على الفرد أن يتجنب التهرب من الضرائب جزئيا إذا اعتقد انه من الممكن أن يحصل على خدمات حكومية ذات معيار، أو أن لديه مقاييس أخلاقية ذاتية، كما أشارت النتائج بأن الحكومات بالبلدان الانتقالية تعاني من ضعف في تحصيل الضرائب وهذا يقود إلى تحسين جودة الخدمات للحد من التهرب الضريبي.

دراسة (Asim, Mohamed, 2001) بعنوان اعتماد مبادئ إدارة الجودة في إصلاح الخدمة العامة (حالة من الخدمة العامة الماليزية).

والتي بحثت في كيفية اعتماد الخدمة العامة الماليزية لمفاهيم إدارة الجودة في إصلاح مؤسسات الخدمة العامة ضمن آليات تشغيلية رئيسية اعتمدتها الحكومة الماليزية لتنفيذ إدارة الجودة ومراجعتها، وقد تم تناول مسألتين رئيسيتين في هذا البحث أولاً: التركيز على تحديد السياق الأوسع لمبادرة إدارة الجودة في الخدمة العامة الماليزية من حيث السياسات والمبادئ التوجيهية التي تحدد أساساً خطاب الإصلاح، ثانياً: تركزت في الحصول على الانطباعات العامة عن اثر مبادرات إدارة الجودة في الخدمة العامة، وكان المصدر الرئيسي للمعلومات حول السياسات والمبادئ التوجيهية للحكومة الماليزية تعاميم إدارة التنمية الصادر عن مكتب رئيس الوزراء، هذه التعاميم والتوجيهات الصادرة إلى وكالات الخدمة العامة لتنفيذ مختلف سياسات الإصلاح الإداري، بالإضافة إلى ذلك تم استعراض المنشورات السنوية لوحدة التخطيط الإداري والتحديث الإداري الماليزية، وتسليط الضوء على تقييم الحكومة لمبادرات إدارة الجودة، وقد أظهرت النتائج أن إطار إدارة الجودة الراسخة موجود في الخدمة العامة الماليزية وهناك تصور ايجابي عموماً من اثر إدارة الجودة على مواقف الموظفين وتحسين في تقديم الخدمات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أنها تدور حول قياس جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء وكيفية تأثرها بإعادة هندسة العمليات، وقد استخدمت هذه الدراسات عدة مداخل ونماذج لقياس مستوى الخدمة المقدمة، فمنها من اعتمد الأبعاد الخمسة التي تناولتها نظرية الفجوة، ومنها من ركز على عدة أبعاد لجودة الخدمة ودراسة مدى تأثيره وأهميته على جودة الخدمة ككل، ومنها من استخدم مقياس الأداء الفعلي ومقياس الفجوة، ومنها من استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة أو الدرجة لتحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهذه الدراسة ستقوم بقياس جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين كحالة دراسية بعد أن تم إعادة هندسة عملياتها الإدارية بفصلها عن دائرة الضريبة، وذلك باستخدام نظرية الفجوة ونموذج القياس الخاص بها (Servqual)، وباستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف)، وتحديد أولويات المكلفين عند تقييمهم لجودة الخدمة من دائرة كبار المكلفين، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها -وفي ضوء علم الباحث- من الدراسات الأولى في البيئة الفلسطينية والتي تناولت موضوع قياس جودة الخدمات العامة في دوائر الضريبة من خلال قياس فعلي لأحد دوائر الضريبة التي تم عمل إعادة هندسة عمليات لها وهي دائرة كبار المكلفين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك :

أولاً: منهج الدراسة

حاولت الدراسة التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين في دائرة الضريبة في فلسطين كحالة دراسية من وجهة نظر المكلفين، وما هي أهم المعايير التي يولونها اهتمامهم لتقييم مستوى الخدمة، لتحسين الأداء من خلال وضع التوصيات، لذلك فإن المنهج الوصفي يعتبر المنهج المناسب لموضوع وطبيعة الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، كذلك تعتبر دراسة الحالة أحد أقسام المنهج الوصفي (شعشاعة، 2004)، وهذا يتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية، لذلك اعتمد الباحث على جمع البيانات من أجل تقييم إدراك المكلفين لتطور جودة الخدمة، من خلال مسح لعينة تمثل وجهة نظر هذه الفئة بواسطة نموذج قياس معدل لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كبار المكلفين في دائرة كبار المكلفين من الشركات المساهمة العامة والشركات المساهمة الخاصة وشركات التضامن والشركات الأجنبية وشركات الأفراد في فلسطين وقد بلغ عددهم (482) مكلف، موزعين على ثلاثة مناطق وهي محافظات شمال الضفة، ومحافظات وسط الضفة، ومحافظات جنوب الضفة والقدس، بناء على كشوفات دائرة كبار المكلفين للعام 2014، والجدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على المناطق الثلاث.

جدول رقم (2): توزيع مجتمع الدراسة تبعا للمحافظات

المحافظة	عدد المكلفين	النسبة الإجمالية
محافظات جنوب الضفة والقدس	152	32%
محافظات وسط الضفة	201	41%
محافظات شمال الضفة	129	27%
المجموع الكلي	482	100%

ثالثاً: عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (150) مكلفاً من كبار المكلفين موزعين على مناطق الضفة الغربية (شمال، وسط، جنوب)، وقد تم تحديدها من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم تحليل مائة وأربعة وثلاثون (134) استبانة بسبب عدم الاسترجاع والاستبعاد، وهي تمثل ما نسبته (89%) تقريباً من حجم العينة المطلوبة، والجدول رقم (3) يوضح خصائص أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (العدد = 134)

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الشكل القانوني	شركة مساهمة عامة	24	17.9
	شركة مساهمة خاصة	90	67.2
	شركة تضامن	5	3.7
	غير ذلك	15	11.2
	المجموع	134	100
رأس المال	10 مليون فأقل	66	49.3
	11- 20 مليون	38	28.4
	أكثر من 20 مليون	30	22.4
	المجموع	134	100
مدة نشاط المكلف	5 سنوات فأقل	10	7.5
	6-10 سنوات	20	14.9
	أكثر من 10 سنوات	104	77.6
	المجموع	134	100
المقر الرئيسي للمكلف	محافظات شمال الضفة	34	25.4
	محافظات وسط الضفة	50	37.3
	محافظات جنوب الضفة والقدس	50	37.3
	المجموع	134	100
عدد مرات الزيارة للدائرة خلال السنة	مرة واحدة	6	4.5
	2- 5 مرات	31	23.1
	أكثر من 5 مرات	97	72.4
	المجموع	134	100
طريقة التواصل مع دائرة كبار المكلفين	بشكل شخصي	25	18.7
	من خلال مدقق حسابات	49	36.6
	جميع ما ذكر	60	44.8
	المجموع	134	100

رابعاً: أداة الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها ولجمع البيانات والمعلومات اعتمد الباحث نموذج القياس (Servqual) المعدل وهو النموذج الذي تم تصميمه واستخدامه من قبل كل من (Parasuraman, Zeithamal & Berry, 1988) وقد تم اعتماده واستخدامه من عدة باحثين مثل (شعشاعة، 2004)، بهدف قياس جودة الخدمات العامة، وهو قياس مركب على شكل فهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة وخصائص الخدمات العامة ليتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم جودة الخدمة حيث قام الباحث بتطوير الأداة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تعديل بعض البنود لثلاثم جودة الخدمات في دائرة كبار المكلفين.

ثانياً: قياس مدى صدق بنود المقياس من خلال عرضها على هيئة محكمين من حملة درجة الدكتوراه من الأساتذة الجامعيين من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الفلسطينية، للتأكد من مناسبة الفقرات ودقة صياغتها ووضوحها، وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب، والعمل بتوصياتهم وتوجيهاتهم والقيام بالتعديلات المناسبة والملحق رقم (3) يوضح أسماء السادة المحكمين.

ثالثاً: أجريت التعديلات كما رأى المحكمين ثم ثبتت الأداة بصورتها النهائية.

رابعاً: تجريب المقياس بعرضه على عدد من موظفي دائرة كبار الموظفين من أجل التأكد من وضوح العبارات وابتعادها عن الغموض.

خامساً: بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد العينة واسترجاعها.

سادساً: تكون سلم الاستجابة على فقرات المقياس من (7) استجابات بحسب التدرج المكون من سبع نقاط من (1-7) والتي توضح شعور المستبين نحو العبارات الاثنتين والعشرون (22) سواء في حالة الخدمة المتوقعة أو في حالة الخدمة المدركة، حيث واحد (1) تمثل عدم الموافقة

بشدة على العبارة وسبعة (7) تمثل الموافقة بشدة على العبارة، والأرقام من اثنين إلى ستة (2-6) تمثل مدى قوة شعور المستبين على العبارة وعليه فإن الرقم أربعة (4) يمثل الشعور المحايد نحو العبارة، والأرقام من واحد إلى ثلاث (1-3) تمثل الشعور السلبي نحو العبارة، والأرقام من خمسة إلى سبعة (5-7) تمثل الشعور الايجابي نحو العبارة، ووفقا لهذا النموذج أو المقياس يتم قياس جودة الخدمة من خلال الفرق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين عن جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبلهم والمتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين عن جودة الخدمة المتوقعة من قبلهم وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الخدمة الفعلية (المدركة)} - \text{الخدمة المتوقعة}$$

ووفقا لهذه المعادلة فان جودة الخدمة تقاس على النحو الآتي:

1. إذا كانت جودة الخدمة المدركة اكبر من جودة الخدمة المتوقعة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضيه وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية.
 2. إذا كانت جودة الخدمة المدركة مساوية لجودة الخدمة المتوقعة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
 3. إذا كانت جودة الخدمة المدركة اقل من جودة الخدمة المتوقعة فإن جودة الخدمة تكون اقل من مرضيه وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب المكلفين.
- ويمكن تحديد جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسه ما حسب كل بعد من أبعاد جودة الخدمة وذلك على النحو الآتي:

1. لكل مكلف يتم جمع الإجابات عن العبارات المكونة لكل بعد من أبعاد الجودة ومن ثم قسمتها على عدد العبارات المرتبطة بهذا البعد، أي المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الجودة ولكل مكلف سواء المتعلقة بالجودة المتوقعة أو المدركة.

2. يتم جمع المتوسطات الحسابية لجميع أفراد العينة وقسمة المجموع على عدد أفراد العينة، فينتج المتوسط الحسابي العام لكل بعد من أبعاد الجودة سواء المتوقعة أو المدركة.

وبوضح ملحق الدراسة رقم (1) نموذج القياس (Servqual) حيث يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، يمثل الجزء الأول المتغيرات المستقلة لإفراد العينة مثل الشكل القانوني للمكلف، مقر عمل المكلف، ورأس مال المكلف، وعمر الشركة، عدد مرات الزيارة، وطريقة التواصل مع الدائرة، أما الجزء الثاني فهو مكون من اثنان وعشرون (22) سؤالاً تقيس توقعات المكلفين وإدراكهم نحو جودة الخدمة المقدمة، وقد تم صياغة العبارات لتقيس جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبل المكلفين، وأما الجزء الثالث فيقيس مدى أهمية كل بعد من أبعاد الجودة الخمسة بالنسبة للمكلف عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة ككل .

وعبارات نموذج القياس (Servqual) الاثنتين والعشرون سؤالاً المتعلقة بجودة الخدمة المتوقعة أو جودة الخدمة المدركة تغطي خمسة محددات أساسية للجودة وهي:

(العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف) بحيث تقيس العبارات الأربعة الأولى العناصر الملموسة، وتقيس العبارات (5-9) الخامسة وحتى التاسعة الاعتمادية، وتقيس العبارات (10-13) العاشرة وحتى الثالثة عشر الاستجابة ، وتقيس العبارات (14-17) الرابعة عشر وحتى السابعة عشر الثقة، وتقيس العبارات (18-22) الثامنة عشر وحتى الثاني والعشرون التعاطف، والجدول رقم (4) الآتي يوضح أبعاد الجودة وعبارات الاستبيان أو النموذج التي تعبر عنها وتعمل على قياسها.

جدول رقم (4): أبعاد الجودة وعبارات نموذج القياس المرتبطة بها

أبعاد جودة الخدمة	عبارات النموذج المرتبطة بها	عدد العبارات
العناصر الملموسة (Tangible)	4 - 1	4
الاعتمادية (Reliability)	9 - 5	5
الاستجابة (Responsiveness)	13-10	4
الثقة (Assurance)	17-14	4
التعاطف (Empathy)	22-18	5

وقد تم استنباط هذه المحددات والعبارات الاثنتين والعشرون من خلال سلسلة مقابلات معمقة أجراها كلا من (Parasuraman, Zeithamal and Berry,1988) مع جماعات تركيز (Focus Groups) تمثل عملاء لمؤسسات خدمية عامة، وقد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس صدق الاتساق الخارجي لهذا المقياس بالاثنتين وعشرين عبارة، كما أكدت فاعلية القياس في قياس الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة من خلال اختبار الاعتمادية على هذا القياس، حيث بلغت درجة الثبات بحسب معامل كرومباخ ألفا 80%، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، كذلك أبدت العديد من الدراسات استخدام محددات الجودة في نموذج القياس (Servqual)، حيث أظهرت كفاءته وصلاحيته في قياس جودة الخدمة (شعشاعة، 2004).

وبطبيعة الحال نستطيع جمع المتوسطات الحسابية بأبعاد الجودة الخمسة وقسمة المجموع على خمسة، فينتج لدينا المتوسط الحسابي العام لجودة الخدمة ككل وهذا الأسلوب يطلق عليه نموذج قياس الجودة غير المرجح بالأوزان (Unweighted Servqual Model) وذلك لأن هذا الأسلوب لا يأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية التي يوليها كل مكلف لأبعاد جودة الخدمة الخمسة ويمكن ترجيح نموذج القياس بالأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة في ما يعرف (Weighted Servqual)، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

1. يتم احتساب المتوسط الحسابي لكل بعد وكل مكلف وذلك كما تم إيضاحه سابقا
2. يتم ضرب الوزن النسبي لكل بعد (وذلك حسب إجابات المكلف في الاستبيان) بالمتوسط الحسابي لكل بعد وحسب كل مكلف أو مفردة
3. بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة للإبعاد الخمسة بجودة الخدمة حسب كل مكلف فيحصل على جودة الخدمة الكلية والموزونة لكل مكلف أو مفردة
4. بعد ذلك يتم جمع المتوسطات الحسابية الموزونة لجودة الخدمة الكلية لكل مكلف أو مفردة وقسمتها على مجموع أفراد العينة فينتج لدينا جودة الخدمة الكلية على مستوى عينة الدراسة والممثلة لمجتمع الدراسة، وبتطبيق معادلة نموذج القياس servqual نستطيع تحديد مستوى جودة الخدمة للمؤسسة موضوع الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية حيث إن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة.

صدق الأداة

تعد الأداة صادقة فيما وضعت لقياسه على اعتبار أنها مقياس مقنن من قبل كل من (Parasuraman, Zeithamal & Berry,1988) وقد تم تقنينها في البيئة العربية من قبل (شعشاعه،2004)، وللتأكد من صدق الأداة في الدراسة الحالية تم عرضها على (8) محكمين من حملة درجة الدكتوراه، المختصين في مجال الإدارة والاقتصاد من كليات التجارة في الجامعات الفلسطينية، للتأكد من مناسبة الفقرات للمجال ودقة صياغتها ووضوحها، وحذف بعض الفقرات أو تعديلها أو إضافة بعضها وفق ما يناسب، وقد تم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (5) محكمين فأكثر، والملحق رقم (3) يوضح أسمائهم وأماكن عملهم.

ثبات الأداة

تتمتع الأداة بدرجة ثبات عالية سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، وللتحقق من ثباتها في الدراسة الحالية قام الباحث بفحص معامل الثبات على عينة الدراسة باستخدام معادلة

كرومباخ ألفا (Kronbach Alpha)، وهو معامل ثبات يقي بأغراض الدراسة والجدولين (5) و (6) تبين معاملات الثبات المتوقعة والفعلية لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول رقم (5): معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة الفعلية بطريقة كرومباخ ألفا.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	الثبات
1	العناصر الملموسة (Tangibility)	4	%78
2	الاعتمادية (Reliability)	5	%92
3	الاستجابة (Responsiveness)	4	%91
4	الثقة (Assurance)	4	%90
5	التعاطف (Empathy)	5	%85

الجدول رقم (6) : معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة المتوقعة بطريقة كرومباخ ألفا.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	الثبات
1	العناصر الملموسة (Tangibility)	4	%82
2	الاعتمادية (Reliability)	5	%89
3	الاستجابة (Responsiveness)	4	%87
4	الثقة (Assurance)	4	%89
5	التعاطف (Empathy)	5	%83

خامسا: خطوات إجراء الدراسة

لتنفيذ وتطبيق الدراسة اتبع الباحث الخطوات الآتية:

- تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة بحسب كشوف دائرة كبار المكلفين للعام 2014، من خلال توجيه كتاب تسهيل مهمة باحث، ملحق رقم (4).
- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد العينة واسترجاعها حيث تم توزيع (150) استبانة وتم استرجاع (141) منها وتم استبعاد (7) بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب، وبقي (134) استبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة عن طريق التسليم باليد للمكلفين والمدراء الماليين ومدققي الحسابات، بحيث تم شرح موضوع الدراسة وأهدافها وأهميتها وتوضيح أجزاء المقياس للمكلفين أو من يمثلهم، وكيف أن هذا المقياس يقيس جودة الخدمة المتوقعة والفعالية بنفس الأسئلة وذلك من قبل الباحث شخصيا.
- بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبيانات تم تفريغها وإدخالها إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (spss).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.

سادساً: تصميم الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

1- نوع الشركة المسجلة ولها أربعة مستويات هي:

(شركة مساهمة عامة، شركة مساهمة خاصة، شركة تضامن، غير ذلك).

2- رأس مال المكلف بالشيكول وله ثلاثة مستويات هي:

(10 مليون فأقل، 11-20 مليون، أكثر من 20 مليون).

3- عمر الشركة وله ثلاثة مستويات هي:

(5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4- مقر عمل المكلف وله ثلاثة مستويات هي:

(محافظات شمال الضفة، محافظات وسط الضفة، محافظات جنوب الضفة والقدس).

5- عدد مرات زيارة دائرة كبار المكلفين خلال السنة ولها ثلاثة مستويات هي:

(مره واحده، 2-5 مرات، أكثر من 5 مرات).

6- كيف يتم التواصل مع دائرة كبار المكلفين عادة ولها أربعة مستويات هي:

(بشكل شخصي أو من خلال المدير المالي للشركة، عبر وسائل الاتصال المختلفة، هاتف،

فاكس، إيميل.... من خلال توكيل مكتب محاسبة أو مدقق حسابات، جميع ما ذكر).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

تتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تقيس جودة الخدمة في دائرة كبار المكلفين الضريبية والدرجة الكلية في مجالات الدراسة المتمثلة بـ:

1- العناصر الملموسة (Tangible)

2- الاعتمادية (Reliability)

3- الاستجابة (Responsiveness)

4- الثقة (Assurance)

5- التعاطف (Empathy)

سابعاً: المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية لفحص استجابات أفراد العينة، وللإجابة عن الفرضية الأولى والثانية والثالثة المتعلقة بمستوى الخدمة المتوقعة والفعلية والفرق بينهما.

2. اختبار (t) للعينات المترابطة لدلالة الفروق بين الخدمة المتوقعة والفعلية .

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVAs) لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير جودة الخدمات تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة.

4. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المتوسطات لكل فجوة.

5. معادلة كرومباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (المكلفين) على فقرات نموذج القياس (Servqual) المتعلق بقياس جوده الخدمة الضريبية المقدمة من دائرة كبار المكلفين، وبيان الفروق في مستوى أبعاد جودة الخدمة (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف) تبعاً لمتغيرات كل من (الشكل القانوني، رأس المال، عمر الشركة، المقر الرئيسي، عدد مرات الزيارة، طريقة التواصل).

وفي ضوء الفرضيات التي استهدفها هذه الدراسة، سيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على أن: إن مستوى الجودة التي يتوقعها المكلفون من الخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين منخفضة.

تم فحص صحة هذه الفرضية من خلال استجابات المكلفين على عبارات أداة الدراسة التي تكون منها نموذج القياس (Servqual) للجودة المتوقعة حيث تمت صياغة العبارات في إطار ما يتوقع المكلفين من دائرة كبار المكلفين أن تقدمه من مستويات جودة (ما يجب أن تكون عليه جودة الخدمة الضريبية)، وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الاستجابات، حيث تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات استجابات كافة المكلفين (أفراد العينة) لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة وذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد العبارات المكونة لكل بعد، ينتج لدينا المتوسط الحسابي لكل بعد ولكل مكلف، ثم نقسم المتوسطات الحسابية لكل بعد على عدد مفردات العينة (134) لنصل إلى المتوسط العام لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (8) ترتيب أبعاد الخدمة المتوقعة حسب الدرجة الكلية لكل بعد:

جدول (7): المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات المكلفين لعبارات مقياس جودة الخدمة المتوقعة.

الرقم	العبارة	متوسط الخدمة
1	تمتلك دائرة كبار المكلفين أجهزة ومعدات حديثة	5.30
2	المظهر العام لدائرة كبار المكلفين جذابا	5.35
3	يتمتع موظفو دائرة كبار المكلفين بمظهر أنيق وحسن	5.36
4	المواد المتعلقة بخدمات دائرة كبار المكلفين جذابة المظهر	5.52
5	عندما تعد إدارة دائرة كبار المكلفين بالقيام بعمل ما في وقت محدد فإنها تلتزم بذلك	5.42
6	عندما يواجه عميل دائرة كبار المكلفين مشكلة ما فإن موظفي الدائرة يبدو اهتماما صادقا بحلها	5.26
7	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بتأدية الخدمات التي تقدمها الدائرة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى	5.28
8	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بتقديم خدمات الدائرة بالمواعيد المتفق عليها	5.35
9	تحرص إدارة دائرة كبار المكلفين على أن تكون سجلات المكلفين خالية من الأخطاء	5.79
10	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بإبلاغ المكلفين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لانجاز خدمة معينة	5.38
11	موظفي دائرة كبار المكلفين مستعدين ومتحفزين لتقديم الخدمات لعملاء الدائرة بصورة فورية	5.29
12	موظفي دائرة كبار المكلفين مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء الدائرة	5.36
13	لا يمنع انشغال موظفي دائرة كبار المكلفين بأعمالهم الداخلية في الاستجابة الفورية لطلبات العملاء	5.22
14	إن سلوك موظفي دائرة كبار المكلفين يعطي انطباع بالنقطة لدى عملاء الدائرة	5.32
15	يشعر عملاء دائرة كبار المكلفين بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة	5.32
16	يتمتع موظفي دائرة كبار المكلفين باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع العملاء	5.17
17	يمتلك موظفي دائرة كبار المكلفين المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء الدائرة	5.29
18	تولي دائرة كبار المكلفين عملاتها الاهتمام الشخصي	4.90
19	إن ساعات عمل دائرة كبار المكلفين ملائمة لجميع فئات عملاء الدائرة	5.55
20	يولي موظفي دائرة كبار المكلفين عملاء الدائرة اهتماما شخصيا	4.20
21	تضع دائرة كبار المكلفين مصلحة عملائها في مقدمة اهتماماتها	5.05
22	يتفهم موظفي دائرة كبار المكلفين الاحتياجات المحددة لعملائهم	5.33

* أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين على عبارات نموذج القياس (Servqual) حول جودة الخدمة المتوقعة، حيث نلاحظ أن معظم إجابات المكلفين جاءت أكثر من (5) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.05 - 5.79)، وهذا يدل على أن توقعات المكلفين لجودة الخدمات مرتفعة.

ترتيب أبعاد جودة الخدمة المتوقعة حسب الدرجة الكلية لكل بُعد:

لقياس وترتيب أبعاد مستوى جودة الخدمة المتوقعة (ما يجب أن تكون عليه الخدمة) من قبل المكلفين، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات الخمسة والتي تشكل جودة الخدمة المتوقعة الكلية وذلك بجمع هذه المتوسطات وقسمتها على خمسة، كما هو موضح بالجدول (8).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين وترتيب أبعاد جودة الخدمة المتوقعة

الترتيب	المتوسطات	أبعاد جودة الخدمة المتوقعة	الرقم
الثاني	5.38	العناصر الملموسة	1
الأول	5.42	الاعتمادية	2
الثالث	5.31	الاستجابة	3
الرابع	5.28	الثقة	4
الخامس	5.01	التعاطف	5
	5.28	المتوسط العام	

*أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

يتضح من الجدول (8) أن بُعد الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمة المتوقعة قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (5.42)، يليه بعد العناصر الملموسة بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (5.38)، وجاء بُعد الاستجابة بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (5.31)، ثم بُعد الثقة بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (5.28)، كما جاء في الترتيب الخامس والأخير بُعد

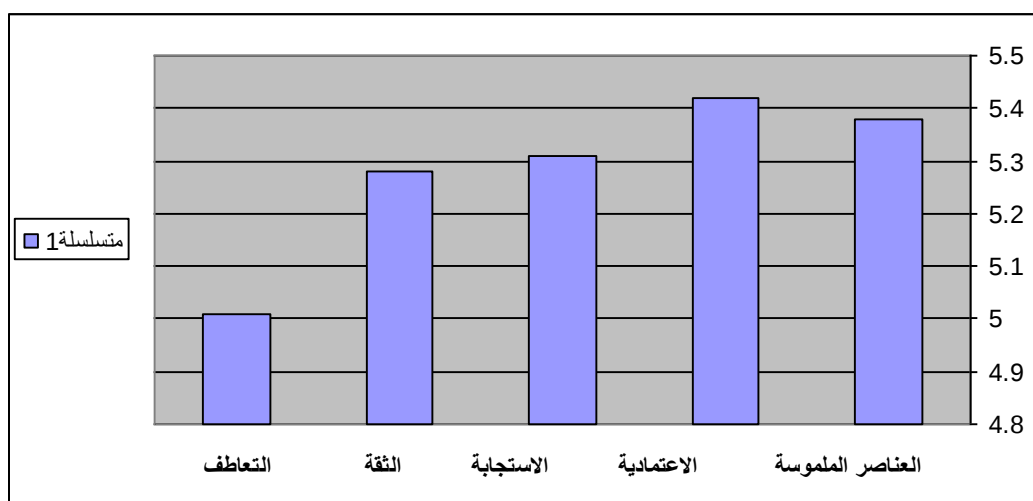
التعاطف بمتوسط حسابي بلغ (5.01). وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإبعاد جودة الخدمة المتوقعة (5.28) ويعبر هذا المتوسط عن مستوى جودة الخدمة المتوقعة، والتي يعتقد المكلفين أن دائرة كبار المكلفين يجب أن تقدم خدماتها وفقا لهذا المستوى، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس ذي النقاط السبع المستخدم فإننا نجد انه يقع أعلى نقطة درجة الحياد (+4)، وهو ما يشير إلى ارتفاع نسبة مستوى توقعات المكلفين بخصوص جودة الخدمة التي ينبغي على دائرة كبار المكلفين أن تقدمها لهم، وهذا ما يوضحه الجدول (9) الآتي:

جدول (9) : إختبار فرضية أن متوسط الإجابات لا يختلف عن الحياد (وهو الإجابة رقم 4) للجودة المتوقعة.

المجال	المتوسط	الفرق عن قيمة الحياد (4)	t	درجات الحرية	درجة المعنوية
الملموسة المتوقعة	5.3881	1.38806	14.629	133	.000
الاعتمادية المتوقعة	5.4224	1.42239	13.797	133	.000
الاستجابة المتوقعة	5.3190	1.31903	12.641	133	.000
الثقة المتوقعة	5.2799	1.27985	11.397	133	.000
التعاطف المتوقع	5.0104	1.01045	9.245	133	.000

ولما كانت الدرجة (+5) فما فوق تعني أن توقعات المكلفين للخدمات المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين مرتفعة، فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة بمستوى جودة الخدمة المتوقعة. مما يعني أن الجودة المتوقعة من قبل المكلفين للخدمات التي تقدمها دائرة كبار المكلفين كانت مرتفعة، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات المكلفين جاء أكثر من (+5)، ويرى الباحث أن هذا قد يكون ناتج عن عدة عوامل: مثل قناعة المكلفين بأنهم يؤدون الضريبة المطلوبة منهم كاملة وذلك بالاعتنا من المنبع لأنها شركات مسجلة عند مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد، وتعلن أرباحها بشكل دوري للمساهمين وللرأي العام فلا مجال للتهرب، كذلك للخبرات السابقة للمكلفين من خلال تعاملهم مع دوائر الضريبة، لا سيما انه تم فصل دائرة كبار

المكلفين وإعادة الهندسة لها من أجل تقديم خدمات ضريبية أفضل، بالإضافة إلى زيادة الوعي الضريبي لدى المكلفين أدى إلى أن يتوقع المكلفين الأفضل دائما من قبل دائرة كبار المكلفين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shlash، 2011) من حيث أن توقعات الزبائن لجودة الخدمات التي يقدمها البنك التجاري الأردني كانت عالية، واتفقت مع نتيجة دراسة (Blesis and others، 2009)، حيث كان توقع العملاء لجودة الخدمة في قطاع الفنادق في صربيا أيضا عاليا، مما يؤكد على أن دائرة كبار المكلفين مطلوب منها العمل والتخطيط ووضع الآليات والاستراتيجيات للوصول إلى توقعات المكلفين في تقديم خدمات بجوده عاليه. والشكل (1) التالي يبين النتيجة السابقة بوضوح:



شكل (4): المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين وترتيب أبعاد جودة الخدمة المتوقعة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على أن: إن تقييم المكلفين في دائرة كبار المكلفين لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا سلبى.

تم فحص صحة هذه الفرضية من خلال استجابات المكلفين على عبارات أداة الدراسة التي يتكون منها نموذج القياس (Servqual) والممثلة للجودة المدركة أو الجودة الفعلية، وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات حيث تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات استجابات كافة المكلفين (أفراد العينة) لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة، وذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد العبارات المكونة لكل بعد، فينتج

لدينا المتوسط الحسابي لكل بعد وكل مكلف ثم نقسم المتوسطات الحسابية لكل بعد على عدد أفراد العينة (134) لنصل إلى المتوسط العام لكل بعد من أبعاد الجودة الخمسة، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (10) ترتيب أبعاد الخدمة الفعلية حسب الدرجة الكلية لكل بعد:

جدول (10): المتوسطات الحسابية لدرجة إجابة المكلفين لعبارات مقياس جودة الخدمة الفعلية.

الرقم	العبرة	متوسط الخدمة
1	تمتلك دائرة كبار المكلفين أجهزة ومعدات حديثة	4.51
2	المظهر العام لدائرة كبار المكلفين جذابا	4.53
3	يتمتع موظفو دائرة كبار المكلفين بمظهر أنيق وحسن	4.67
4	المواد المتعلقة بخدمات دائرة كبار المكلفين جذابة المظهر	4.76
5	عندما تعد إدارة دائرة كبار المكلفين بالقيام بعمل ما في وقت محدد فإنها تلتزم بذلك	4.12
6	عندما يواجه عميل دائرة كبار المكلفين مشكلة ما فإن موظفي الدائرة يبدو اهتماما صادقا بحلها	3.85
7	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بتأدية الخدمات التي تقدمها الدائرة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى	3.94
8	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بتقديم خدمات الدائرة بالمواعيد المتفق عليها	3.94
9	تحرص إدارة دائرة كبار المكلفين على أن تكون سجلات المكلفين خالية من الأخطاء	4.67
10	يقوم موظفي دائرة كبار المكلفين بإبلاغ المكلفين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لانجاز خدمة معينة	4.44
11	موظفي دائرة كبار المكلفين مستعدين ومتحفزين لتقديم الخدمات لعملاء الدائرة بصورة فورية	4.03
12	موظفي دائرة كبار المكلفين مستعدين وراغبين في تقديم المساعدة لعملاء الدائرة	4.05
13	لا يمنع انشغال موظفي دائرة كبار المكلفين بأعمالهم الداخلية في الاستجابة الفورية لطلبات العملاء	4.05
14	إن سلوك موظفي دائرة كبار المكلفين يعطي انطباع بالنقطة لدى عملاء الدائرة	4.00

15	يشعر عملاء دائرة كبار المكلفين بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة	3.76
16	يتمتع موظفي دائرة كبار المكلفين باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع عملاء الدائرة	3.99
17	يمتلك موظفي دائرة كبار المكلفين المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات عملاء الدائرة	4.26
18	تولي دائرة كبار المكلفين عملائها الاهتمام الشخصي	4.12
19	إن ساعات عمل دائرة كبار المكلفين ملائمة لجميع فئات عملاء الدائرة	4.51
20	يولي موظفي دائرة كبار المكلفين عملاء الدائرة اهتماما شخيصيا	3.44
21	تضع دائرة كبار المكلفين مصلحة عملائها في مقدمة اهتماماتها	3.52
22	يتفهم موظفي دائرة كبار المكلفين الاحتياجات المحددة لعملائه	3.70

* أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين على عبارات نموذج القياس (servqual) حول جودة الخدمة الفعلية المقدمة، حيث نلاحظ أن معظم إجابات المكلفين جاءت أقل من (5) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 4.76)، وهذا يدل على أن إدراك المكلفين لجودة الخدمة الفعلية كانت منخفضة وغير مرضية.

ترتيب أبعاد جودة الخدمة المدركة (الفعلية) حسب الدرجة الكلية لكل بُعد:

ولقياس جودة الخدمة المقدمة فعليا والمدركة من قبل المكلفين وبالتالي فحص صحة الفرضية فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات الخمسة والتي تشكل جودة الخدمة المدركة الكلية، وذلك بجمع هذه المتوسطات وقسمتها على خمسة، كما هو موضح بالجدول (11).

جدول(11):المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين حول أبعاد جودة الخدمة الفعلية

الترتيب	المتوسطات	أبعاد جودة الخدمة الفعلية	الرقم
الأول	4.62	العناصر الملموسة	1
الثالث	4.11	الاعتمادية	2
الثاني	4.14	الاستجابة	3
الرابع	4.00	الثقة	4
الخامس	3.86	التعاطف	5
	4.15	المتوسط العام	

*أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

يتضح من الجدول (11) أن بُعد العناصر الملموسة قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، يليه بُعد الاستجابة بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وجاء بُعد الاعتمادية بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ثم بُعد الثقة بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، كما جاء في الترتيب الخامس والأخير بُعد التعاطف بمتوسط حسابي بلغ (3.86). وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإبعاد جودة الخدمة المدركة الفعلية (4.15)، ويعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم المكلفين لجودة الخدمات المقدمة فعليا من قبل دائرة كبار المكلفين، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس ذي النقاط السبع المستخدم فإننا نجد انه يقع بجانب درجة الحياد (+4) وهو ما يشير إلى أن إدراك المكلفين لجودة الخدمة المقدمة لهم فعليا من قبل دائرة كبار المكلفين كانت منخفضة، وهذا ما يوضحه الجدول(12) الآتي:

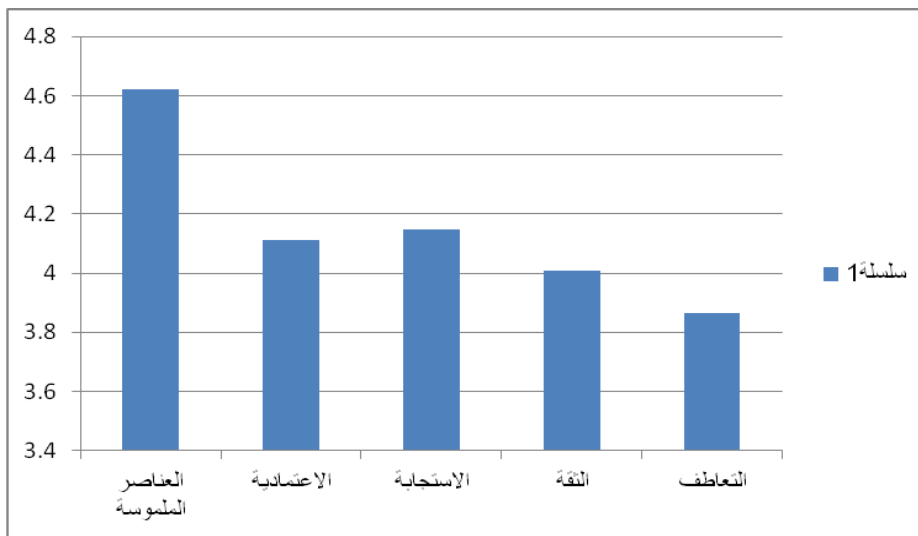
جدول (12): إختبار فرضية أن متوسط الإجابات لا يختلف عن الحياد (وهو الإجابة رقم 4) للجودة الفعلية

المجال	المتوسط	الفرق عن قيمة الحياد (4)	t	درجات الحرية	درجة المعنوية
الملموسة الفعلية	4.6231	.62313	5.674	133	.000
الاعتمادية الفعلية	4.1104	.11045	.818	133	.415
الاستجابة الفعلية	4.1493	.14925	1.125	133	.262
الثقة الفعلية	4.0093	.00933	.067	133	.947
التعاطف الفعلي	3.8642	-.13582	-1.057	133	.292

ولما كانت الدرجة (+5) فما فوق تعني إن تقييم المكلفين للخدمات المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين ايجابيا، واقل من ذلك يكون سلبي، فهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة بمستوى جودة الخدمة المقدمة، وهذا يشير إلى أن دائرة كبار المكلفين لا تقدم خدماتها بالشكل المطلوب أو كما يجب تقديمها للمكلفين، ولا تصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أنها غير مرضيه، وهذا يدل على عدم رضا المكلفين لجودة الخدمات الضريبية التي تقدمها دائرة كبار المكلفين، مما يعني أن هناك تقصير في أداء الدائرة حول جودة الخدمات الضريبية التي تقدمها للمكلفين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن الدائرة تقوم بعمل روتيني إلى حد ما، ولا تتعامل مع كبار المكلفين بخصوصية أنهم يمثلون اقتصاد بلد، وان الإيرادات المتحققة من قبل المكلفين لخزينة الدولة تشكل رافدا مهما في تغطية النفقات العامة، كما انه يتم التعامل مع المكلفين بنظرة التشكيك في تقديم الإقرارات الضريبية مع أنها اقتطاع من المنبع ومعظم الكشوفات حقيقية وصعب التلاعب بها أو التهرب منها، لذلك وبناءا على هذه النظرة تقدم الدائرة خدماتها بشكل لا يتناسب ولا يرتقي إلى الفئة المستهدفة وهي كبار المكلفين، مما يؤدي إلى تأخير في انجاز الملفات الخاصة بهم، ويرى الباحث انه لا بد من أن يكون هناك تغيير في ثقافة الموظفين نحو جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، وان يكون هناك قرار لدى إدارة

الدائرة بوضع إستراتيجية تعزز جودة الخدمة المقدمة من خلال وضع السياسات والقوانين التي تخدم هذا الجانب، وتدريب العاملين والموظفين في الدائرة على مواضيع تتعلق بالتميز في خدمة المكلفين وفي فن التواصل معهم، وهذا يشير إلى أن دائرة كبار المكلفين عليها التركيز في المستقبل على مجالات جودة الخدمة لتطويرها من أجل تقديم خدمات ضريبية أفضل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ramseook، 2010) من حيث أن إدراك الزبائن لجودة الخدمات التي يقدمها موظفي الخطوط الأمامية في القطاع العام في موريتانيا كانت غير مرضية، وتتفق مع نتيجة دراسة (Agbor, 2011)، والتي توضح أن هناك عدم رضا لجودة الخدمات الفعلية المقدمة في جامعة Umer لقطاع الخدمات العامة، واختلفت مع نتيجة دراسة (Maull، 2007)، حيث أن جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك في بريطانيا كانت مرضية للعملاء. والشكل رقم (2) التالي يبين النتيجة السابقة بوضوح:



شكل (5): المتوسطات الحسابية لإجابات المكلفين حول أبعاد جودة الخدمة الفعلية

ثالثاً: الفرضية الثالثة وتنص على أنه : لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المتوقعة من قبل المكلفين وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء المكلفين فعلياً من قبل دائرة كبار المكلفين.

قام الباحث بفحص صحة هذه الفرضية المذكورة من خلال تطبيق معادلة الفجوة (مستوى جودة الخدمة من خلال المكلفين) لنظرية الفجوة والتي تنص على الآتي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك العميل للأداء الفعلي} - \text{توقعات العميل لمستوى الأداء}$$

أي أن مستوى جودة الخدمة الضريبية من وجهة نظر المكلفين تساوي متوسط درجات الجودة الفعلية كما قيمها المكلفون مطروحا منه متوسط درجة الجودة المتوقعة من قبل المكلفين، كما هو موضح بالجدول (13):

جدول (13): الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والفعلية لكل بعد من أبعاد الخدمة

العناصر الملموسة	متوسط الخدمة المتوقعة	متوسط الخدمة الفعلية	الفجوة
العناصر الملموسة	5.388	4.623	-0.765
الاعتمادية	5.422	4.110	-1.312
الاستجابة	5.319	4.149	-1.170
الثقة	5.280	4.009	-1.271
التعاطف	5.010	3.864	-1.146
المتوسط العام	5.283	4.151	-1.133

• أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

يوضح الجدول (13) الفجوة بين المتوقع والمدرک في كل مجال من مجالات جودة الخدمة، حيث انه كلما زادت القيمة السالبة لأحد أبعاد جودة الخدمة دل ذلك على وجود قصور اكبر في هذا البعد عن باقي أبعاد جودة الخدمة، حيث تعبر القيمة السالبة عن وجود فجوة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وكلما زادت القيمة السالبة كلما كانت الفجوة اكبر وبالتالي القصور اكبر في بُعد معين عن باقي الأبعاد، فنحن نجد أن بُعد الاعتمادية فيه القصور الأكبر (-1.312) يليه بُعد الثقة (-1.271) ثم بُعد الاستجابة (-1.170) والتعاطف (-1.146)، وأخيرا بُعد العناصر الملموسة (-0.765)، لذلك كانت النتيجة أن الجودة

التي يتوقعها المكلفون أعلى من الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة الضريبية من قبل دائرة كبار المكلفين، وهذا يشير إلى أن هناك فجوة بين ما يتوقعه المكلفون وبين ما هو مدرك من قبلهم.

ويرجع ذلك في اعتقاد الباحث إلى أن الإنسان بشكل عام يتوقع ويطمح إلى تقديم خدمات بجوده أكبر، ويتمنى دائما أن تكون الخدمات مرضية وبشكل مثالي، خاصة إذا كان يؤدي الالتزامات المطلوبة منه على أكمل وجه، وهذا ما يفسر بان معظم الدراسات السابقة (Coenders, Saurian,2002) (Khanchitpol, (Fielden، 2009)، (MILLER،2008)، (yousayronra ibson, 2000)، التي بحثت في هذا الشأن جاءت بنتائج مشابهة، ومن هنا يرى الباحث أن دائرة كبار المكلفين مطالبة بالعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حتى تحافظ على ولاء المكلفين والتزامهم التام بدفع الضريبة، وان الخدمات المقدمة وجودتها تتناسب مع طبيعة كبار المكلفين، وهذا يؤكد ضرورة أن تعمل دائرة كبار المكلفين على إعادة ترتيب أولوياتها وتركيز اهتماماتها نحو بعد الاعتمادية والثقة، لذلك على دائرة كبار المكلفين أن تلتزم بما تتعهد به للمكلفين، وان يهتم الموظفون بشكل صادق بحل المشاكل التي تواجه المكلفين، وان يشعر المكلفون بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة وذلك لتطوير وتحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل الدائرة وذلك دون إهمال للأبعاد الأخرى (الاستجابة، التعاطف والعناصر الملموسة) بطبيعة الحال.

وقام الباحث باحتساب هذه النتيجة باستخدام نموذج القياس (Servqual) غير المرجح بالأوزان، وأيضا باستخدام نموذج القياس (Servqual) المرجح بالأوزان وذلك حسب الآتي:

أ- نموذج القياس Servqual غير المرجح بالأوزان:

يمكن تطبيق معادلة الفجوة لنظرية الفجوة من خلال استخدام المتوسط العام لجودة الخدمة المدركة، والمتوسط العام لجودة الخدمة المتوقعة كما يوضحه الجدول (14) الآتي:

جدول (14) : الفجوة غير المرجحة بالأوزان لكل بعد من أبعاد الخدمة والدرجة الكلية.

المجال	العدد	الفجوة
العناصر الملموسة	134	-0.765
الاعتمادية	134	-1.312
الاستجابة	134	-1.170
الثقة	134	-1.271
التعاطف	134	-1.146
المجموع (الفجوة غير المرجحة)		-1.133

• أقصى درجة للاستجابة (7) درجات.

وعند تطبيق اختبار (T) للعينات المرتبطة لهذا الفرق عن الصفر وجد أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يوضحه الجدولين (15) و(16) الآتيين:

جدول (15): نتائج اختبار (ت) للعينات المرتبطة لدلالة الفرق بين متوسط الخدمة المتوقعة والفعلية.

المجالات	الفجوة	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	درجات الحرية	درجة المعنوية
العناصر الملموسة الفعلية - المتوقعة	-0.765	1.072	0.093	-8.256	133	0.00
الاعتمادية الفعلية - المتوقعة	-1.312	1.583	0.137	-9.595	133	0.00
الاستجابة الفعلية - المتوقعة	-1.170	1.531	0.132	-8.845	133	0.00
الثقة الفعلية - المتوقعة	-1.271	1.586	0.137	-9.274	133	0.00
التعاطف الفعلي - المتوقع	-1.146	1.457	0.126	-9.110	133	0.00

جدول (16): اختبار فرضية أن متوسط الفجوة لا يختلف عن صفر (وبالتالي لا يوجد فجوة أصلاً).

		Test Value = 0		
المجالات	متوسط الفجوة	درجات الحرية	t	درجة المعنوية
فجوة الملموسة	-0.76493	133	-8.256	.000
فجوة الاعتمادية	-1.31194	133	-9.595	.000
فجوة الاستجابة	-1.16978	133	-8.845	.000
فجوة الثقة	-1.27052	133	-9.274	.000
فجوة التعاطف	-1.14627	133	-9.110	.000

وباستخدام المنطق الذي اقترحته نظرية الفجوة فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين وان النتيجة (-1.133) والتي يوضحها الجدول (14) تعني أن جودة الخدمة الفعلية جاءت اقل من جودة الخدمة المتوقعة، أي أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة الفعلية ومستوى جودة الخدمة المتوقعة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة بالفروق بين جودة الخدمة المتوقعة والمقدمة فعلياً للمكلفين.

ب- نموذج القياس Servqual المرجح بالأوزان

لتطبيق هذا الأسلوب تم حساب الأوزان بقسمة إجابة كل سؤال على مجموع الاستجابات عن الأسئلة الخاصة بالتوزين وذلك لكل مشارك في المقياس، ثم بعد ذلك تم ضرب هذه النسبة التي تمثل وزن بُعد معين من أبعاد جودة الخدمة في فجوة الخدمة للمستجيب عن أسئلة ذلك البُعد لنجد الفجوة المرجحة بالأوزان لكل من أبعاد الخدمة، أخيراً تم حساب متوسط كل من الإجابات المرجحة بالأوزان ثم جمعها لنحصل على الفجوة الكلية المرجحة، وكانت النتيجة كما يظهر في جدول (17) الآتي:

جدول (17): الفجوة المرجحة بالأوزان لكل بعد من أبعاد الخدمة والدرجة الكلية

المجال	العدد	الفجوة
العناصر الملموسة	134	-1.1489
الاعتمادية	134	-2.2828
الاستجابة	134	-2.2372
الثقة	134	-2.2452
التعاطف	134	-2.2182
المجموع (الفجوة المرجحة)		-1.132

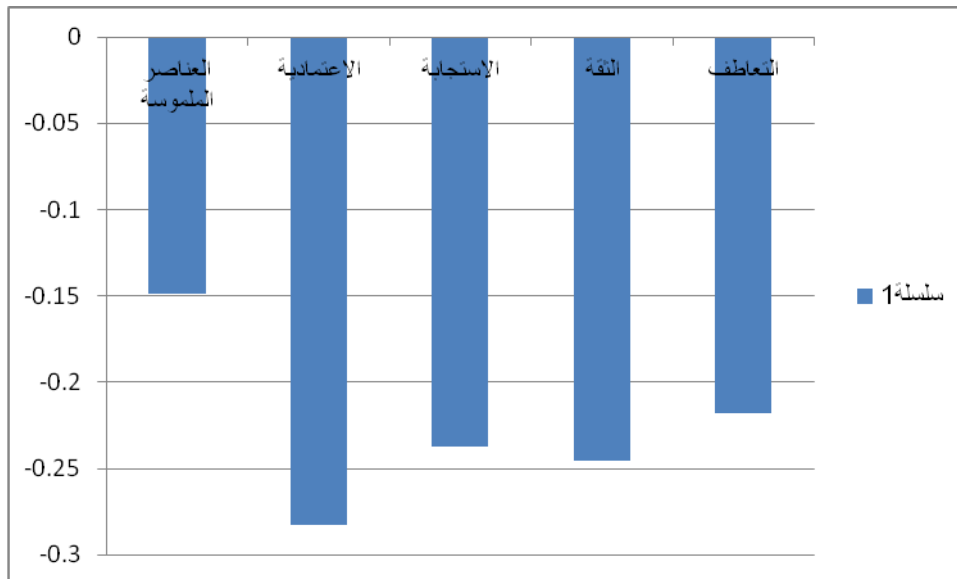
وعند تطبيق اختبار (T) لهذا الفرق عن الصفر وجد أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وباستخدام المنطق الذي اقترحته نظرية الفجوة فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات الضريبية المرجحة بالأوزان المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين

وان النتيجة (1.132-) والتي يوضحها الجدول (17) تعني أن جودة الخدمة الفعلية المرجحة بالأوزان جاءت اقل من جودة الخدمة المتوقعة، أي أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة الفعلية ومستوى جودة الخدمة المتوقعة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة بالفروق بين جودة الخدمة المتوقعة والمقدمة للمكلفين، ونلاحظ هنا أن هذه النتيجة قد اتفقت بكلا المقياسين المرجح وغير المرجح، وكانت النتائج متقاربة جدا مما يعني تأكيد رفض الفرضية، لذلك يرى الباحث أن على دائرة كبار المكلفين أن تعمل على تقليص الفجوة بين المدرك والمتوقع لدرجة إلغائها، ومحاولة الوصول إلى جودة خدمات تزيد عن ما يتوقعه المكلفين، وذلك من خلال حرص الدائرة على أن تكون ملفاتها صحيحة وخالية من الأخطاء، وتقديم الخدمات بصورة فورية للمكلفين، وان تكون لدى الموظفين المعرفة التامة في الإجابة على أسئلة واستفسارات المكلفين.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Fielden,2009) والتي تقيس جودة الخدمات في تصميم أنظمة المعلومات في البيئة الهندسية في تكساس أمريكا، حيث أظهرت النتائج أن جودة الخدمات المقدمة لا ترتقي إلى جودة الخدمات المتوقعة مما أدى إلى وجود فجوة، كذلك تتفق مع نتيجة دراسة (MILLER,2008) والتي أظهرت جودة الخدمات المقدمة من قبل المكاتب العلمية في فلوريدا بحيث أن هناك فجوة مابين المدرك والمتوقع.

وتختلف مع نتيجة دراسة (Abu Hasan,2008) حيث أثبتت هذه الدراسة انه لا يوجد فجوة بين المدرك والمتوقع في رضا الطلاب عن الخدمات التي تقدمها كلية الدراسات العليا في الجامعات الماليزية حيث تطابقت الخدمة الفعلية مع الخدمة المدركة.

والشكل رقم (3) التالي يبين النتيجة السابقة بوضوح:



شكل (6) : الفجوة المرجحة بالأوزان لكل بعد من أبعاد الخدمة والدرجة الكلية

رابعاً: الفرضية الرابعة وتنص على أنه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف الشكل القانوني للمكلف.

لفحص صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (2.76) عند مستوى معنوية (0.07) والجدول رقم (18) الآتي يبين نتائج التحليل:

جدول (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف الشكل القانوني للمكلف

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	6.108	3	2.036	1.802	.150
	داخل المجموعات	146.862	130	1.130		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	13.765	3	4.588	1.868	.138
	داخل المجموعات	319.396	130	2.457		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	20.282	3	6.761	3.016	.032
	داخل المجموعات	291.418	130	2.242		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	24.476	3	8.159	3.421	.019
	داخل المجموعات	310.030	130	2.385		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	22.230	3	7.410	3.706	.013
	داخل المجموعات	259.944	130	2.000		
	المجموع	282.173	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	17.37	3	5.79	2.76	.07
	داخل المجموعات	265.58	130	2.04		
	المجموع	282.95	133			

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

يتضح من نتائج الجدول (18) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف الشكل القانوني في مجالات العناصر الملموسة والاعتمادية والدرجة الكلية، حيث كانت اكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف جودة الخدمة باختلاف الشكل القانوني للمكلف، وأظهرت نتائج الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير درجة الإدراك في مجالات الاستجابة والثقة والتعاطف، حيث كانت اقل من (0.05)، ويرى الباحث سبب هذه النتيجة أن انشغال الموظفين في دائرة كبار المكلفين

بأعمالهم الداخلية يؤثر ويمنع الاستجابة لطلبات واحتياجات المكلفين، ولأن المكلفين لا يشعرون بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة، وأن الموظفين بحاجة إلى اللباقة والمجاملة في كثير من الأحيان في طريقة التعامل مع المكلفين.

كما يرى الباحث أن ذلك عائد أيضاً إلى أن دائرة كبار المكلفين لا تتعامل مع المكلفين بالثقة والمصادقية، ولا يقوم الموظفون بإبلاغ المكلفين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة، كذلك ليس هناك استجابة فورية لطلبات المكلفين، ولا يوجد استعداد لدى الموظفين لتقديم المساعدة للمكلفين إن احتاجوا لذلك، ولا يفهم الموظفون الاحتياجات المحددة للمكلفين، فضلاً عن أن الدائرة لا تضع مصلحة المكلفين في مقدمة اهتماماتها، لذلك على الدائرة أن تغير من سياساتها في التعامل مع المكلفين وأن تركز على أبعاد الاستجابة والثقة والتعاطف، لأن كبار المكلفين عبارة عن شركات مساهمة عامة ومساهمة خاصة والضرائب يتم اقتطاعها من المنبع فهي معروفة ومعلومة ولا يوجد إمكانية للتهرب الضريبي، وما دام الأمر كذلك فعلى دائرة كبار المكلفين أن تتعامل معهم باعتبارات الصدق والثقة وليس بنظرة الفوقية والتشكيك.

ولتحديد مصدر الفروق بين مستويات الشكل القانوني للمكلف في مجال الاستجابة ، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول (19) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (19) :اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني في مجال الاستجابة.

الشكل (I) القانوني	الشكل (J) القانوني	اختلاف المتوسطات (I-J)	نسبة الخطأ	مستوى الدلالة	فاصل الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مساهمة عامة	مساهمة خاصة	.95139	.34396	.059	-.0229	1.9257
	تضامن	.12083	.73603	.999	-1.9639	2.2056
	غير ذلك	.42083	.49280	.866	-.9750	1.8167
مساهمة خاصة	مساهمة عامة	-.95139	.34396	.059	-1.9257	.0229
	تضامن	-.83056	.68793	.693	-2.7791	1.1180
	غير ذلك	-.53056	.41756	.657	-1.7133	.6522
تضامن	مساهمة عامة	-.12083	.73603	.999	-2.2056	1.9639
	مساهمة خاصة	.83056	.68793	.693	-1.1180	2.7791
	غير ذلك	.30000	.77316	.985	-1.8900	2.4900
غير ذلك	مساهمة عامة	-.42083	.49280	.866	-1.8167	.9750
	مساهمة خاصة	.53056	.41756	.657	-.6522	1.7133
	تضامن	-.30000	.77316	.985	-2.4900	1.8900

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

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$) في درجة أبعاد جودة الخدمة لدى دائرة كبار المكلفين تعزى لمتغير الشكل القانوني في مجال الاستجابة بين الشركات المساهمة العامة والشركات المساهمة الخاصة ولصالح الشركات المساهمة العامة. أما الجدولين (20) و (21) فيوضحان انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الشكل القانوني في مجالات الثقة والتعاطف.

جدول (20): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني في مجال الثقة.

(I) الشكل القانوني	(J) الشكل القانوني	اختلاف المتوسطات (I-J)	نسبة الخطأ	مستوى الدلالة	فاصل الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مساهمة عامة	مساهمة خاصة	.80347	.35478	.168	-2.2014	1.8084
	تضامن	-.46042	.75917	.947	-2.6107	1.6899
	غير ذلك	-.11042	.50829	.997	-1.5501	1.3293
مساهمة خاصة	مساهمة عامة	-.80347	.35478	.168	-1.8084	.2014
	تضامن	-1.26389	.70955	.370	-3.2737	.7459
	غير ذلك	-.91389	.43068	.217	-2.1338	.3060
تضامن	مساهمة عامة	.46042	.75917	.947	-1.6899	2.6107
	مساهمة خاصة	1.26389	.70955	.370	-.7459	3.2737
	غير ذلك	.35000	.79747	.979	-1.9088	2.6088
غير ذلك	مساهمة عامة	.11042	.50829	.997	-1.3293	1.5501
	مساهمة خاصة	.91389	.43068	.217	-.3060	2.1338
	تضامن	-.35000	.79747	.979	-2.6088	1.9088

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

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) في درجة أبعاد جودة الخدمة لدى دائرة كبار المكلفين تعزى لمتغير الشكل القانوني في مجال الثقة.

جدول (21) : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات متغير الشكل القانوني في مجال التعاطف.

الشكل (I) القانوني	الشكل (J) القانوني	اختلاف المتوسطات (I-J)	نسبة الخطأ	مستوى الدلالة	فاصل الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مساهمة عامة	مساهمة خاصة	.85778	.32486	.078	-.0624	1.7779
	تضامن	-.36667	.69515	.964	-2.3356	1.6023
	غير ذلك	.15333	.46542	.991	-1.1650	1.4716
مساهمة خاصة	مساهمة عامة	-.85778	.32486	.078	-1.7779	.0624
	تضامن	-1.22444	.64972	.319	-3.0647	.6159
	غير ذلك	-.70444	.39436	.367	-1.8215	.4126
تضامن	مساهمة عامة	.36667	.69515	.964	-1.6023	2.3356
	مساهمة خاصة	1.22444	.64972	.319	-.6159	3.0647
	غير ذلك	.52000	.73022	.917	-1.5483	2.5883
غير ذلك	مساهمة عامة	-.15333	.46542	.991	-1.4716	1.1650
	مساهمة خاصة	.70444	.39436	.367	-.4126	1.8215
	تضامن	-.52000	.73022	.917	-2.5883	1.5483

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

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$) في درجة أبعاد جودة الخدمة لدى دائرة كبار المكلفين تعزى لمتغير الشكل القانوني في مجال التعاطف.

خامساً: الفرضية الخامسة وتنص على انه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف رأس مال المكلف.

تم فحص صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (0.75) عند مستوى معنوية (0.57) والجدول (22) الآتي يبين نتائج التحليل:

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف رأس المال.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	.327	2	.163	.140	.869
	داخل المجموعات	152.644	131	1.165		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	7.836	2	3.918	1.578	.210
	داخل المجموعات	325.325	131	2.483		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	7.450	2	3.725	1.604	.205
	داخل المجموعات	304.250	131	2.323		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	1.535	2	.768	.302	.740
	داخل المجموعات	332.971	131	2.542		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	.617	2	.309	.144	.866
	داخل المجموعات	281.556	131	2.149		
	المجموع	282.173				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.55	2	1.77	.75	.57
	داخل المجموعات	279.34	131	2.13		
	المجموع	282.89	133			

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف رأس مال المكلف في جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت اكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف فجوة جودة الخدمة باختلاف رأس مال المكلف.

ويعزو الباحث ذلك لان رأس المال بشكل عام كبير لجميع المكلفين ضمن شرط التسجيل في دائرة كبار المكلفين، بحيث أن الحد الأدنى لمجموع إيرادات وصفقات المكلف السنوية يزيد

عن عشرة مليون شيكل، وهذا يعني أن المكلفين من أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة، وهذا القاسم المشترك بينهم، فلا اثر لذلك على تقييم المكلفين لجودة الخدمات التي تقدمها الدائرة.

سادساً: الفرضية السادسة وتنص على انه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف عمر الشركة.

تم فحص صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (1.63) عند مستوى معنوية (0.22) والجدول (23) الآتي يبين نتائج التحليل:

جدول (23) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف مدة نشاط المكلف.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	2.095	2	1.048	.910	.405
	داخل المجموعات	150.875	131	1.152		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	6.138	2	3.069	1.229	.296
	داخل المجموعات	327.023	131	2.496		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	7.946	2	3.973	1.713	.184
	داخل المجموعات	303.754	131	2.319		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	11.761	2	5.881	2.387	.096
	داخل المجموعات	322.745	131	2.464		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	8.111	2	4.055	1.938	.148
	داخل المجموعات	274.063	131	2.092		
	المجموع	282.173	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.21	2	3.60	1.63	.22
	داخل المجموعات	275.69	131	2.10		
	المجموع	282.90	133			

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (23) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف مدة نشاط المكلف في جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت اكبر من (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف فجوة جودة الخدمة باختلاف مدة نشاط المكلف.

يعتبر الباحث سبب هذه النتيجة يعود إلى أن (77.6%) من كبار المكلفين مدة نشاطهم (عمر الشركة) يزيد عن عشر (10) سنوات، وهذا يعني أن معظم الشركات قديمة ، ولديها من الخبرة الكافية في كيفية انجاز الملفات، لذلك مدة نشاط المكلف ليس له تأثير على جودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين.

سابعاً: الفرضية السابعة وتنص على انه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف المقر الرئيسي لعمل المكلف.

تم فحص صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (0.57) عند مستوى معنوية (0.63) والجدول (24) الآتي يبين نتائج التحليل.

جدول (24) : نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف موقع عمل المكلف

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	.267	2	.134	.115	.892
	داخل المجموعات	152.703	131	1.166		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	7.954	2	3.977	1.602	.205
	داخل المجموعات	325.207	131	2.482		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	1.106	2	.553	.233	.792
	داخل المجموعات	310.594	131	2.371		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	3.147	2	1.573	.622	.538
	داخل المجموعات	331.359	131	2.529		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	1.361	2	.681	.317	.729
	داخل المجموعات	280.812	131	2.144		
	المجموع	282.173	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.76	2	1.38	.57	.63
	داخل المجموعات	280.13	131	2.13		
	المجموع	282.89	133			

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف موقع عمل المكلف في جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت اكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف فجوة جودة الخدمة باختلاف موقع عمل المكلف.

وهذا عائد برأي الباحث إلى أن موقع عمل المكلف بالنسبة لمكان وموقع دائرة كبار المكلفين لم يكن له اثر مباشر على تقييم المكلفين لجودة الخدمات المقدمة من الدائرة، ففي حين أن موقع عمل المكلف وطريقة وصوله إلى الدائرة خاصة إذا كان من محافظات الشمال

والجنوب (وموقع الدائرة موجود في محافظات الوسط تحديدا رام الله)، يكون له اثر على المكلفين بسبب السفر والتنقل في حالة الوصول إلى الدائرة، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت عكس ذلك، ويرى الباحث أن كبار المكلفين وطبيعة أعمالهم ووجود الوزارات والتعاملات في رام الله، وكثرة زيارتهم إلى مدينة رام الله لقضاء مصالحهم المتعددة جعل موضوع الجغرافيا والبعد لا يؤثر عليهم.

ثامناً: الفرضية الثامنة وتنص على انه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف عدد مرات الزيارة للدائرة.

تم فحص صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (1.60) عند مستوى معنوية (0.26) والجدول (25) الآتي يبين نتائج التحليل:

جدول (25) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف عدد مرات الزيارة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	5.179	2	2.589	2.295	.105
	داخل المجموعات	147.791	131	1.128		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	13.839	2	6.920	2.839	.062
	داخل المجموعات	319.322	131	2.438		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	5.812	2	2.906	1.244	.291
	داخل المجموعات	305.888	131	2.335		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	3.706	2	1.853	.734	.482
	داخل المجموعات	330.800	131	2.525		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	3.967	2	1.983	.934	.396
	داخل المجموعات	278.207	131	2.124		
	المجموع	282.173	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.50	2	3.25	1.60	.26
	داخل المجموعات	276.40	131	2.11		
	المجموع	282.90	133			

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (25) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف عدد مرات زيارات المكلف لدائرة كبار المكلفين في جميع المجالات والدرجة الكلية حيث كانت اكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف فجوة جودة الخدمة باختلاف عدد مرات الزيارة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة (بأنه لا يوجد تأثير لعدد مرات زيارة المكلف على جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين)، يعود إلى أن المكلفين يقومون

بانجاز ملفاتهم ضمن ترتيبات مسبقة مع الدائرة من خلال الاتصالات والعلاقات الشخصية والمفاوضات مع إدارة الدائرة للوصول إلى صفقة محددة يتم من خلالها انجاز كافة الملفات، وان عدد مرات الزيارة لا يؤثر على انجاز الملف بقدر ما هو تواصل لمعرفة آخر المستجدات، وبناءا على طلب من الدائرة في كثير من الأحيان.

تاسعاً: الفرضية التاسعة وتنص على انه: لا تختلف درجة فجوة جودة الخدمة من قبل كبار المكلفين باختلاف طريقة التواصل مع الدائرة.

تم فحص صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) وقد بينت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة هي (0.40) عند مستوى معنوية (0.69)، والجدول (26) يبين نتيجة التحليل:

جدول (26): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدلالة اختلاف فجوة الجودة باختلاف طريقة التواصل

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
العناصر الملموسة	بين المجموعات	1.494	2	.747	.646	.526
	داخل المجموعات	151.476	131	1.156		
	المجموع	152.970	133			
الاعتمادية	بين المجموعات	.136	2	.068	.027	.974
	داخل المجموعات	333.025	131	2.542		
	المجموع	333.161	133			
الاستجابة	بين المجموعات	.770	2	.385	.162	.850
	داخل المجموعات	310.930	131	2.374		
	المجموع	311.700	133			
الثقة	بين المجموعات	2.251	2	1.125	.444	.643
	داخل المجموعات	332.255	131	2.536		
	المجموع	334.506	133			
التعاطف	بين المجموعات	3.080	2	1.540	.723	.487
	داخل المجموعات	279.094	131	2.130		
	المجموع	282.173	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.54	2	.77	.40	.69
	داخل المجموعات	281.35	131	2.14		
	المجموع	282.89	133			

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

يتضح من نتائج الجدول (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك جودة الخدمة من قبل المكلف باختلاف طريقة تواصل المكلف مع دائرة كبار المكلفين في جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (العدمية) المتعلقة باختلاف فجوة جودة الخدمة باختلاف طريقة التواصل مع دائرة كبار المكلفين.

وهذا عائد برأي الباحث إلى أن المكلفين ومن يمثلهم من المدراء الماليين ومدققي الحسابات لديهم قرار مسبق واتفاق على قيمة المبلغ الذي يتم به انجاز الملف، لذلك مهما كانت وكيفا كانت طريقة التواصل مع دائرة كبار المكلفين فان ذلك لا يؤثر على تقييم جودة الخدمات من قبل المكلفين التي تقدمها لهم دائرة كبار المكلفين.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

لقد استهدفت الدراسة قياس جودة الخدمات الضريبية التي تقدمها دائرة كبار المكلفين من وجهة نظر المكلفين من خلال التعرف على الفرق ما بين توقعات وإدراكات المكلفين لمستوى الخدمات المقدمة وفقاً لنظرية الفجوة، وباستخدام نموذج القياس (Servqual)، كذلك استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات مثل الشكل القانوني، ورأس المال، وعمر الشركة، وموقع العمل، وعدد مرات الزيارة، وطريقة التواصل مع الدائرة، على تقييم المكلفين للخدمات الضريبية المقدمة لهم، وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصل الباحث للاستنتاجات الآتية:

1. مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين غير مرضية من وجهة نظر المكلفين حيث كان تقييمهم لمستوى الجودة الفعلي للخدمات المقدمة (إدراكات المكلفين) متدني، وهذا يدل على أنه يوجد قصور في تقديم خدمات ذات جودة عالية من قبل دائرة كبار المكلفين، من حيث أن الموظفين لا يقومون بتأدية الخدمات بالشكل المطلوب وبالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى وفي الوقت المحدد، وأن سلوك الموظفين لا يعطي انطباعاً بالثقة للمكلفين، وفي المقابل هناك مجال لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة كبار المكلفين وذلك لتصل أو تزيد عن مستوى توقعات المكلفين كإستراتيجية للتميز عن باقي دوائر الضريبة حتى تكون دائرة كبار المكلفين مثلاً يُحتذى به في تقديم الخدمات الضريبية، وذلك من أجل كسب ولاء المكلفين مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بدفع الضرائب بالشكل المطلوب.

2. ارتفاع نسبة مستوى توقعات المكلفين بخصوص جودة الخدمة الضريبية التي ينبغي على دائرة كبار المكلفين أن تقدمها لهم.

3. الجودة الضريبية التي يتوقعها المكلفون من دائرة كبار المكلفين أعلى من الجودة الفعلية التي تقدمها لهم، بمعنى أن هناك فجوة بين ما يتوقعه المكلفون وبين ما هو مدرك من قبلهم.

4. يختلف المكلفون في تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة في مجالات الاستجابة والثقة والتعاطف بحسب متغير الشكل القانوني للمكلف.
5. لا يؤثر الشكل القانوني للمكلف على مستوى إدراكه لجودة الخدمة الضريبية المقدمة له من دائرة كبار المكلفين في مجالات العناصر الملموسة والاعتمادية.
6. ليس ثمة تأثير لرأس مال المكلف على تقييمه لمستوى جودة الخدمة الضريبية المقدمة له من قبل دائرة كبار المكلفين.
7. لا يختلف المكلفون في تقييمهم لمستوى جودة الخدمة الضريبية المقدمة لهم من قبل دائرة كبار المكلفين باختلاف مدة نشاط المكلف.
8. موقع عمل المكلف بالنسبة لمكان وموقع دائرة كبار المكلفين لم يكن له تأثير مباشر على تقييم المكلفين لجودة الخدمات الضريبية المقدمة لهم من قبل الدائرة.
9. عدد مرات زيارة المكلف لدائرة كبار المكلفين لا تؤثر على تقييمه لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة له.
10. لا تلعب طريقة التواصل مع دائرة كبار المكلفين دور في تقديرات المكلف لمستوى جودة الخدمات الضريبية المقدمة له.

ثانياً: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي توصلت إليها ولتقديم جودة خدمات ضريبية أفضل وتطويرها وتحسينها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

1. نوصي دائرة كبار المكلفين بالعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حتى تحافظ على ولاء المكلفين والتزامهم التام بدفع الضريبة، وإن تتناسب جودة الخدمات المقدمة مع طبيعة كبار المكلفين.

2. ضرورة أن تعمل دائرة كبار المكلفين على إعادة ترتيب أولوياتها وتركيز اهتماماتها نحو بعد الاعتمادية والثقة، دون إهمال للأبعاد الأخرى (الاستجابة، التعاطف والعناصر الملموسة).

3. على دائرة كبار المكلفين أن تلتزم بما تتعهد به للمكلفين، وإن يهتم الموظفون بحل المشاكل التي تواجه المكلفين، حتى يشعر المكلفون بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة من قبل الدائرة.

4. أن تتعامل دائرة كبار المكلفين مع كبار المكلفين بثقة ومصداقية، لأن قيمة الضرائب المطلوبة منهم معروفة ومعلومة، والتخلص من نظرة التشكيك والالتهام التي يشعر بها معظم كبار المكلفين، فالشعور بالثقة والأمان في التعامل مع دائرة كبار المكلفين يعمل على إنجاز الملفات في الوقت المحدد، ولتعزيز هذا الشعور لدى المكلفين يجب على موظفي الدائرة التعامل بلباقة وحنكة ووضوح واهتمام، وإن يكون لديهم المعرفة الصحيحة والدقيقة للإجابة على تساؤلات واستفسارات المكلفين، وإن يتفهم الموظفون الاحتياجات المحددة للمكلفين.

5. أن تتبنى إدارة دائرة كبار المكلفين جودة الخدمة كإستراتيجية للتطوير، وإن تكون جودة الخدمات التي تقدمها من أولوياتها وخاصة في أبعاد الاعتمادية والثقة والتعاطف، حيث أن تطبيق مفهوم جودة الخدمة يحتاج إلى إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة وطرق التفكير فيها، خاصة أن إعادة هندسة العمليات التي قامت بها دائرة الضريبة بفصل دائرة كبار المكلفين عن بقية الدوائر ملازم ومرتبطة بجودة الخدمات، لأن إعادة هندسة العمليات يجب أن يكون لها تأثير

مباشر على جودة الخدمات، وهذه المهمة لا يستطيع احد أن يقوم بها إلا الإدارة العليا للدائرة، حيث أن ذلك يتطلب بداية قرار ووضع استراتيجيات وسياسات وآليات تتسجم مع التوجه الجديد نحو جودة الخدمة.

6. تدريب وتعريف وتوعية موظفي دائرة كبار المكلفين على مفاهيم جودة الخدمة وكيفية تطبيقها في جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الأمامية)، حيث إن كثير من المؤسسات الخدمية تعجز عن النجاح في تقديم جودة خدمات بسبب أن موظفيها بمختلف المستويات الإدارية ليس لديهم المعرفة أو المهارات اللازمة في تنفيذ وإدارة جودة الخدمة، فموظفي الإدارة العليا يجب أن تكون لديهم المعرفة اللازمة بمفاهيم وتطبيقات جودة الخدمة، حتى تتشكل لديهم القناعة بدعم وتطبيق إستراتيجية جودة الخدمة وإحداث التغييرات اللازمة لذلك، وموظفي الإدارة الوسطى هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية، لذلك يجب أن تكون لديهم القدرة والرغبة في فهم واستيعاب وتطبيق جودة الخدمة كإستراتيجية للتطوير، وان تكون لديهم المهارات الضرورية لتحفيز وتوجيه موظفي الخطوط الأمامية نحو تطبيق مفهوم الجودة أثناء تقديم الخدمات للمكلفين، وان تتوفر لديهم القدرة على حل أي مشكلات تطرأ، أما موظفي الخطوط الأمامية أي الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر مع المكلفين، فيجب أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق مفاهيم جودة الخدمة، وتتوفر الرغبة من خلال تواصل وتحفيز وتوجيه الإدارة العليا والإدارات الوسطى لهم، وتتوفر القدرة من خلال رفع مهاراتهم عن طريق الدورات التدريبية أو من خلال تزويدهم بوسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة أو من خلال وضوح السياسات والمعايير التي تعكس وتترجم مفاهيم جودة الخدمة.

7. أن تعمل إدارة دائرة كبار المكلفين باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، حيث أن التكنولوجيا الصحيحة والعناصر البشرية المدربة تعمل على تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة، من خلال سرعة انجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وأيضاً تساعد في زيادة قدرة موظفي الخدمات الضريبية على سرعة الاستجابة للمكلفين، وحل المشاكل المختلفة التي تواجههم، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الحديثة تعطي انطباع جيد لدى كبار

المكلفين عن الخدمات التي تقدمها الدائرة مما يعمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بصورة كلية.

8. العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة، وذلك باستخدام أساليب قياس مختلفة سواء كانت وصفية مثل المقابلات الشخصية أو مجموعات التركيز من المكلفين أو كانت كمية مثل نموذج القياس (Servqual) أو أي نموذج آخر، فتعدد أساليب القياس يعمل على إثراء عملية التحليل من جوانب مختلفة، والغرض من ذلك هو إعطاء إدارة دائرة كبار المكلفين مؤشرا عن التطور في مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر المكلفين، وبالتالي تتمكن الدائرة من معالجة أي انحرافات، والمساعدة في تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات في الاتجاه الصحيح.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، ط1، النيل العربية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- أبو عمشه، أحمد. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، مرام. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطراونة، سليمان، وآخرون. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد 24، فلسطين.
- العالول، إياد فتحي. (2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العلاق، بشير ومحمود، احمد. (2000). دراسة تحليلية بعنوان العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد، مجلة اربد للبحوث، عمان، الأردن.
- العنزة، عوض. (2005). إدارة جودة الخدمات العامة، ط1، الفلاح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

- المحياوي، قاسم. (2006). إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات) ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الننتشة، حازم عبد العزيز. (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- النعيمة، محمد والصويص، راتب. (2009). إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بركات، زياد. (2010). الفجوة بين الادراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مج2، العدد 4، فلسطين.
- جوزيف، كيلدا. (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- حافظ، محمد. (2010). الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خان، أحلام. (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة حمد خيضر، عدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر.
- رياض، محمد. (2002). دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة الاهرام، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- شعشاعه، حاتم. (2004). قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاطف، زاهر. (2009). هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحفيظ، احمد. (2003). " الهندرة "، كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- عثمان، جميل شيخ. (2014). أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية، عدد1، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية الالكترونية، سلسلة المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.
- عمر، أيمن. (2010). مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، ط1، منشأة المعارف في الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- غنيم، احمد. (2009). إعادة هندسة نظم العمل (الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- قزاز، سميرة. (2009). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا العملاء (في شركة بيرزيت للأدوية) من وجهة نظر الصيادلة، مشروع بحث، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ماضي، محمد. (2005). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.

- مجاهد، محمد والمتولي، بدير. (2004). *الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي*، المكتبة
العصرية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- مصلح، عطية. (2012). *قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في
المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية*، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد
27، فلسطين.

- نيوباتي، توني. (2003). *التدريب على جودة الخدمة*، ترجمة زكي شيكار، ط1، مجموعة
النيل العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- هامر، مايكل وشابي، جيمس. (1995). *هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) دعوة
صريحة للثورة الإدارية الجديدة*، ترجمة عثمان شمس الدين، ط1، الشركة العربية للإعلان
العملي، شعاع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Hasan, Hishamuddin. (2008). **Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions**, Department of Malaysia Federal Government Administrative Centre, University of Malaysia.

- Agbor, Jenet. (2011). **The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality, a study of three Service sectors in Umeå. Master, thesis.**

- Asim, Mohamed. (2001). **Adopting quality management concepts in public service reform**, the case of the Malaysian public service labow and management in development volume, no, 6.

- Blesis, Dtlgurski and Stankov. (2009). **Research of Expected and Preceived Service Quality in Hotel Management**, University of Novi Sad, Serbia.
- Fielden, Kay. (2009). **Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL**, University of North Texas, Denton, TX, USA.
- Hafiz, Abd Rashid. (2008). **Measuring and achieving quality costumer service: a study on public sector in Malaysia**, School of Hospitality and Service management, Rochester, New York .
- Hanousek, Jan and Palda, Fillip. (2002). **Quality of government Services and the civic duty to pay Taxes in the Czech and Slovak Republics, and other Transition countries**, Charles University and the Academy of Sciences of the Czech Republic .
- Ilhaamie, Member. (2010). **Service Quality in Malaysian Public service: Some Findings**.
- Maull, Smart. (2007). **Customer Satisfaction and Service Quality in UK Financial Services**, School of Business & Economics, University of Exeter, London.
- MILLER, KATHLEEN. (2008). **Service Quality in Academic Libraries**, the Department of Educational Research, the University of Central Florida Orlando, Florida.

- Munhurrin, Bhiwajee and Naidu. (2010). **Service Quality In The Public Service**, University of technology, Mauritius .
- Ramseook-Munhurrin, Prabha. (2010). **Service Quality in the Public Service**, University of Technology, Mauritius.
- Shlash, Abraheem. (2011). **Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working**, Marketing Department Petra University, Jordan.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- www.el.balad، جودة الخدمات الحكومية في الواقع العملي.

الملاحق

الملحق رقم (1)



استبانة

عزيزي المكلف المحترم

تحية وبعد:

يقوم الباحث واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية، قسم المنازعات الضريبية، بدراسة تحليلية تهدف إلى " قياس جودة الخدمات المقدمة في دائرة كبار المكلفين في دائرة الضريبة "، حيث تتكون الاستبانة من قسمين، الأول: يتضمن البيانات الشخصية، والثاني: يتضمن الإجابة على عبارات الأداة، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن العبارات بدقة وموضوعية واهتمام، علماً بأن الإجابة عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لكتابة الاسم.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد احمد ابوطامع

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو وضع إشارة (X) في المكان المحدد بما ينطبق عليك:

1. الشكل القانوني للمكلف: () شركة مساهمة عامة () شركة مساهمة خاصة () شركة تضامن () غير ذلك.

2. رأس مال المكلف بالشيك: () 10 مليون فأقل () 11-20 مليون () أكثر من 20 مليون.

3. مدة نشاط المكلف (عمر الشركة): () 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات.

4. المقر الرئيسي لعمل المكلف: () محافظات شمال الضفة () محافظات وسط الضفة () محافظات جنوب الضفة و القدس.

5. عدد مرات زيارتك لدائرة كبار المكلفين خلال السنة الماضية: () مرة واحدة () 2-5 مرات () أكثر من 5 مرات.

6. كيف يتم تواصلك مع دائرة كبار المكلفين عادة:

() بشكل شخصي أو من خلال المدير المالي للشركة

() عبر وسائل الاتصال المختلفة (هاتف، فاكس، إيميل...)

() من خلال توكيل مكتب محاسبة أو مدقق حسابات.

() جميع ما ذكر

القسم الثاني: يشتمل على (22) عبارة حول قياس جودة الخدمات (المتوقعة والفعلية) في دائرة ضريبة كبار المكلفين، يرجى وضع دائرة (O) حول الترتيب الذي يمتلك مقابل كل عبارة ، بناء على المقياس السباعي لدرجة أهمية العبارة بالنسبة للخدمة المتوقعة (المرغوبة) أو لدرجة الموافقة مع العبارة بالنسبة للخدمة الفعلية.

عبارات المقياس موزعة على خمس مجالات كما يلي:

الخدمة التي تلقيتها فعلا								الخدمة التي كنت أتوقعها		1. العناصر الملموسة
غير موافق بشدة								غير مهم جدا		المظهر العام لدائرة كبار المكلفين والتجهيزات ومظهر العاملين
7	6	5	4	3	2	1		7	6	1. تمتلك الدائرة أجهزة حاسوب ومعدات مكتبية حديثة.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	2. المظهر العام لمرافق الدائرة ملائم وجذابا.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	3. يتمتع موظفو الدائرة بمظهر أنيق ولائق.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	4. موقع مقر الدائرة مناسب وسهل الوصول إليه.
الخدمة التي تلقيتها فعلا								الخدمة التي كنت أتوقعها		2. الاعتمادية
غير موافق بشدة								غير مهم جدا		القدرة على أداء الخدمة الضريبية بالشكل المطلوب وبالدقة المطلوبة
7	6	5	4	3	2	1		7	6	5. عندما تتعهد الدائرة بالقيام بعمل ما في وقت محدد، فإنها تلتزم بذلك.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	6. عندما يواجه المكلف مشكلة ما، فإن موظفي الدائرة يبدون اهتماما صادقا بحلها.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	7. يقوم موظفو الدائرة بتأدية الخدمات بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	8. يقوم موظفو الدائرة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد.
7	6	5	4	3	2	1		7	6	9. تحرص الدائرة على أن تكون ملفاتها صحيحة وخالية من الأخطاء.

3. الاستجابة							الخدمة التي كنت أتوقعها							الخدمة التي تلقيتها فعلا						
الرغبة في مساعدة المكلفين وتقديم الخدمة بشكل نشيط ولائق							غير مهم مهم أبدا							غير موافق موافق إطلاقا						
10. يقوم موظفو الدائرة بإبلاغ المكلفين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لانجاز الخدمة.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
11. موظفو الدائرة مستعدون دائما لتقديم الخدمات للمكلفين بصورة فورية							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
12. موظفو الدائرة مستعدون لتقديم المساعدة للمكلفين إن احتاجوا لذلك.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
13. لا يمنع انشغال موظفي الدائرة بأعمالهم الداخلية من الاستجابة الفورية لطلبات المكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
4. الثقة							الخدمة التي كنت أتوقعها							الخدمة التي تلقيتها فعلا						
الشعور بالثقة والأمان في التعامل مع موظفي دائرة كبار المكلفين							غير مهم مهم أبدا							غير موافق موافق إطلاقا						
14. إن سلوك موظفي الدائرة يعطي انطباعا بالثقة لدى المكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
15. يشعر المكلفين بالأمان في تعاملاتهم مع الدائرة.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
16. يتمتع موظفو الدائرة باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع المكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
17. يمتلك موظفو الدائرة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة المكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
5. التعاطف							الخدمة التي كنت أتوقعها							الخدمة التي تلقيتها فعلا						
تعاطف ودعم موظفي الدائرة عند مواجهة المشاكل الخاصة بالمكلفين							غير مهم مهم أبدا							غير موافق موافق إطلاقا						
18. تولي إدارة الدائرة الاهتمام الشخصي بالمكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
19. إن ساعات عمل الدائرة ملائمة لجميع فئات المكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
20. يقدم موظفو الدائرة خدمات شخصية للمكلفين.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
21. تضع الدائرة مصلحة المكلفين في مقدمة اهتماماتها.							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						
22. يتفهم موظفو الدائرة الاحتياجات المحددة للمكلفين							1 2 3 4 5 6 7							1 2 3 4 5 6 7						

أهمية كل من الأبعاد السابقة							
ما هي درجة أهمية كل من الأبعاد الآتية في تقييم جودة الخدمات المقدمة من دائرة كبار المكلفين				غير مهم أبدا			
1. المظهر العام لدائرة كبار المكلفين والتجهيزات ومظهر العاملين.				1	2	3	4
2. القدرة على أداء الخدمة الضريبية بالشكل المطلوب وبالدقة المطلوبة.				1	2	3	4
3. الرغبة في مساعدة المكلفين وتقديم الخدمة بشكل نشيط ولائق.				1	2	3	4
4. الشعور بالثقة والأمان في التعامل مع موظفي دائرة كبار المكلفين.				1	2	3	4
5. تعاطف ودعم موظفي دائرة كبار المكلفين عند مواجهة المشاكل الخاصة بالمكلفين.				1	2	3	4
مهم جدا				7	6	5	4

شاكرا لكم جهودكم

ملحق رقم (2)
بسم الله الرحمن الرحيم
تحكيم استبانة

حضرة أ.د/ د المحترم

تحية وبعد:

يقوم الباحث واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية، قسم المنازعات الضريبية، بدراسة تحليلية تهدف إلى " قياس جودة الخدمات المقدمة في دائرة كبار المكلفين في دائرة الضريبة "، وكونكم من أصحاب الخبرة والاختصاص والمعرفة، يُسعد الباحث أن يضع أمامكم هذه الاستبانة لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل والإضافة حيث يلزم، هذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي على أداة الدراسة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث
محمد احمد ابوظامع

المرفقات:

- أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل	المدينة
1	د. مفيد الظاهر	رئيس قسم التمويل	جامعة النجاح الوطنية	نابلس
2	د. مجيد منصور	رئيس قسم التسويق	جامعة النجاح الوطنية	نابلس
3	د. رائد سعد	عضو هيئة تدريس	الجامعة العربية الأمريكية	جنين
4	د. سليمان العبادي	عضو هيئة تدريس	الجامعة العربية الأمريكية	جنين
5	د. إيهاب القبح	عميد كلية الاقتصاد	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	طولكرم
6	د. محمد الجعبري	عضو هيئة تدريس	جامعة الخليل	الخليل
7	د. محمد عمرو	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس المفتوحة	الخليل
8	د. سعيد زبانه	عضو هيئة تدريس	كليات فلسطين التقنية- العروب	الخليل

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2015/4/14

لمن يهمه الأمر

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب/محمد احمد محمد ابو طامع، رقم تسجيل (11256005)
تخصص ماجستير منازعات ضريبية

تحية طيبة وبعد،

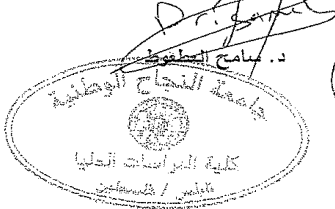
الطالب/ محمد احمد محمد ابو طامع، رقم تسجيل 11256005 ماجستير منازعات ضريبية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الاطروحة الخاصة به والتي عنوانها:
(تأثير اعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات المقدمة في دائرة الضريبة
دراسة حالة "دائرة كبار المكلفين")

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته وتوفير المعلومات والاوراق اللازمة علماً انه سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية



فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكسيل: 2342907 (09) 972
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fes@najah.edu

An-Najah National University

Faculty of Graduate studies

**The Effect of Process Re-engineering on Service Quality of
the Department of Taxation: the Case of the Large Taxpayer
Unit in Palestine**

**By
Mohammed Ahmed Abo Tame**

**Supervisor
Dr. Islam Abeduljawad**

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

2015

**The Effect of Process Re-engineering on Service Quality of the
Department of Taxation: the Case of the Large Taxpayer Unit in
Palestine**

**By
Mohammed Ahmed Abo Tame
Supervisor
Dr. Islam Abdeljawad**

Abstract

This study aims to evaluate the service quality of the Large Taxpayer Unit. The study examines the gaps between the expected and the perceived quality of the services provided using quality service dimensions (tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy) and how these gaps vary with legal form, capital, age of the firm, headquarter location, number of visits to the large tax payer unit and the way of communication with the unit.

The service quality is measured by the difference between the perceived quality and the expected quality. If the perceived quality is equal to or higher than the expected quality, it is satisfactory or ideal. However, if the perceived quality is less than the expected quality, it is unsatisfactory. To achieve the above goals, this study used a survey approach using a questionnaire based on “servqual” measurement of Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) as the mean of collecting data. The targeted population of the study included 482 taxpayers while the responding sample was 134 large taxpayer clustered geographically with the west bank regions (north ,middle, south and Jerusalem). After checking for the validity and the reliability of the instrument, the study results indicated that

the quality of the perceived services provided by this unit is unsatisfactory with a mean of 4.15 on a seven-point scale while the expectation was higher with a mean of 5.28 meaning a gap of -1.133 which is significantly different from zero. This result indicates the shortage of the performance of the unit and the need to enhance the quality of the provided services. The study also indicated that the dimensions of response, trust and sympathy vary with the legal form of the firm while no other variation is noted with other classifying variables. Many recommendations are suggested namely: the need to take care of the taxpayers, treat them with trust, develop the quality of the services provided, and introduce the employees to the service quality concept through training courses in order to provide better services to large taxpayers.

