

## عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الشاملة محمود أحمد إبراهيم علي

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية، ومحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات تساهم في تحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية، كما قدم مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء وتهيئة البنية التحتية الملائمة لإدارة المعرفة، رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية لتعزيز الإستفادة منها بالشكل الذي ينعكس على قيمة المصلحة، رفع مستوى كفاءة إدارة العلاقة مع الممولين لتحقيق الالتزام الطوعي لدى ممولي الضريبة.



### Abstract:

This research aims to determine the effect of knowledge management processes to improve the total quality in Egyptian Tax Authority, and try to provide a set of recommendations to achieving a high level of total quality, and reach a set of results, including: the existence of a significant effect of knowledge management to improve the total quality, as presented a set of recommendations, including: the establishment and create the appropriate infrastructure for knowledge management, Raising the efficiency of human resource management to maximize the use of the form in which, Raise the level of efficiency of managing the relationship with Financiers to achieve voluntary compliance with the financiers of the tax.



**مقدمة البحث:**

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي أصبحت فيه المعرفة مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، ومع هذا التطور الذي حدث كان لابد من وجود إدارة فعالة تقوم بتنظيم هذا المورد الأساسي للمنظمة واستغلاله بشكل أفضل من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعلى الرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على مخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، وإذا كانت الفعالية تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة وفي الأهداف من أهم أسس الجودة.

ونظراً لكون مصلحة الضرائب المصرية من الجهات ذات العمل المهني كثيف المعرفة، حيث تعتمد في تقديم خدماتها على ما تملكه من أصول معرفية وموارد بشرية، فإن الأمر يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بالمصلحة لتحسين تطبيق الجودة الشاملة بما يحقق رسالة وأهداف المصلحة.

**الجزء الأول: الدراسات السابقة:**

قام الباحث بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وتبين الآتي:  
توصلت دراسة (Waddell & Stewart, 2008)<sup>(1)</sup> إلى أن ثقافة الجودة لها دور كبير ومؤثر كأحد المكونات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة من أجل



تحقيق الميزة التنافسية، واتفقت معها دراسة (Suzana Kosir,2014)<sup>(ii)</sup> أنه لا يمكن أن تتحقق إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية دون التغيير السلوكي والثقافي والتنظيمي الواسع الذي يشمل على الأقل بعض جوانب ضمان الجودة، كما توصلت دراسة (الزنتاتي إبراهيم، ٢٠١١م)<sup>(iii)</sup> إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، اتفقت معها دراسة كلاً من: (زايد شاوش، ٢٠١٢م)<sup>(iv)</sup>، (محمود الطهراوي، ٢٠١٤م)<sup>(v)</sup>، (هيثم جبريل، ٢٠١٤م)<sup>(vi)</sup>، (رانية الهوني، ٢٠١٦م)<sup>(vii)</sup>، بينما توصلت دراسة (أركان السامرائي، ٢٠١٥م)<sup>(viii)</sup> إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية لإدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة، في حين توصلت دراسة (هناء المنيري، ٢٠١٦م)<sup>(ix)</sup> إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان).

### الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية تبين وجود العديد من أوجه القصور في تطبيق الجودة الشاملة بالمصلحة، تتجلى مظهرة في النقاط التالية:

(١) تراجع الحصيلة الضريبية كنسبة من الناتج القومي، حيث بلغت (١٥.٢%) متوسط سنوات ( ٢٠١٠/٢٠١١ \_ ٢٠١٤/٢٠١٥ )، مع وجود فجوة بين المحصل الفعلي من الضريبة وبين الضريبة المستهدفة تحصيلها.

(٢) زيادة حجم الاقتصاد الموازي مما يعنى زيادة حالات التهرب الضريبي وانخفاض الوعي الضريبي لدى الممولين، مما يؤثر سلبياً على الإيرادات الضريبية.



٣) انخفاض نسبة تقديم الإقرارات الضريبية حيث بلغ متوسط هذه النسبة (٣٥%) سنوات (٢٠١٠/٢٠١٤)، مما يعد مؤشراً على ضعف الإلتزام الضريبي لدى الممولين.

٤) انخفاض نسبة اللجان الداخلية إلى عدد الملفات (حالات الإتفاق) حيث بلغ متوسط هذه النسبة (١.٦٥%) سنوات (٢٠١٠/٢٠١٤)، وهذا يعد مؤشراً على انخفاض درجة الثقة والتوافق بين الممولين والمصلحة، وزيادة الأعباء المالية على الممول ومصحة.

٥) تردي بيئة العمل الداخلية بالمصلحة، دون وجود محاولة لتوفير بيئة مناسبة للعمل أو تحقيق رضاء العاملين أو الممولين فهي أهداف لا تلقى اهتماماً كبيراً.

"ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية في أن مصلحة الضرائب تسعى بصورة مستمرة لإيجاد إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية، لتحقيق الجودة الشاملة والمحافظة عليهما، إلا أنها تعاني من أوجه القصور والضعف في التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة"

### ثانياً: أهمية البحث:

#### ١- الأهمية العلمية:

- يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوعات التي يتناولها بالدراسة وهي:
- تناوله لموضوع "إدارة المعرفة" بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً.
- الجودة الشاملة وتأثيرها على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### ٢- الأهمية العملية:

إمكانية استفادة مصلحة الضرائب المصرية من نتائج وتوصيات البحث، وما لها من أهمية في تحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي للوطن يتمثل فيما يلي:



- توفر مصلحة الضرائب المصرية فرص عمل لقطاع كبير من العاملين يزيد على خمسين ألف موظف في جميع المحافظات خلال العام المالي (٢٠١٣/٢٠١٤م).
- تساهم مصلحة الضرائب المصرية بدور كبير في تحصيل للإيرادات السيادية للدولة المتمثلة في الضرائب، حيث بلغت حصيلة مصلحة الضرائب خلال السنوات (٢٠١٠/٢٠١٥) حوالي ( ٥٦.٢٨ % ) من إجمالي الإيرادات العامة للدولة.
- تقديم خدمات لعدد من الممولين في جميع المحافظات يزيد عن (٧٥٨٢٠١٣) ممول موزعين في حوالي (٤٠) منطقة ضريبية في جميع محافظات الجمهورية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بمصلحة الضرائب.
- ٢- تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث، تساهم في تحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة بما يحقق أهداف المصلحة.

### رابعاً: فروض البحث:

الفرض الرئيس الأول:

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية".

قام الباحث بتجزئة هذا الفرض وفقاً لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.



- ٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.

### الجزء الثالث: توصيف إدارة المعرفة والجودة الشاملة بمصلحة الضرائب

#### أولاً: إدارة المعرفة بمصلحة الضرائب المصرية:

##### • مفهوم المعرفة:

تعرف كذلك بأنها المهارات الإبداعية والناجمة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة<sup>(x)</sup>

ويرى الباحث أن مفهوم المعرفة يختلف عنه في مصلحة الضرائب، حيث يتمثل في المعرفة الضمنية المتمثلة فيما لدى العاملين بها من خبرات ومهارات وقدرات الإبداعية، بالإضافة إلى ما تمتلكه المصلحة من معرفة صريحة متمثلة في قواعد البيانات والمعلومات والإجراءات التي تنظم العمل بها، والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة.

##### • مفهوم إدارة المعرفة:

هي الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار والابتكارات والتفكير المتميز، والذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة، وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها<sup>(xi)</sup>.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عملية متكاملة تقوم بجمع المعارف من مصادرها المختلفة الكامنة في عقول الأفراد أو في قواعد البيانات، والعمل



على معالجتها ونشرها بالصورة التي تخدم مستخدميها في مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المنظمة.

وبتطبيق ذلك على مصلحة الضرائب المصرية يتبين عدم وجود كيان تنظيمي يتمثل في إدارة للمعرفة تقوم بعملية توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

#### • أنواع المعرفة:

للمعرفة تصنيفات عديدة ومن التصنيفات الأكثر استخداماً هي: (xii)

١- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، والقياسية، والمرمزة، والنظامية، والصلبة، والتي يمكن التعبير عنها، سهلة التصنيف والتوثيق، وقابلة للنقل والمشاركة والتعليم.

٢- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، فهي معرفة يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها، فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين.

وبتطبيق ذلك على مصلحة الضرائب يتبين أنها تمتلك معرفة صريحة تتمثل في الأهداف، والنظم، واللوائح، وقواعد إتخاذ القرارات، وإعداد التقارير وقواعد البيانات وغيرها، كما يوجد لديها المعرفة الضمنية متمثلة فيما لدى عقول العاملين بها من خبرات وتجارب وقدرات وهي التي تعطي خصوصية للمصلحة تميزها عن غيرها من المنظمات.

#### • أهمية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة للعاملين في المنظمة، والذين يعتبرون بمثابة مخازن أو مستودعات لرأس المال الفكري، وهناك بعض الجوانب التي تعكس أهمية متزايدة لإدارة المعرفة وهي: (xiii)





- ١- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، وبناء وتشديد العقول عالية التميز، وتمكينهم وتنمية المهارات الإبتكارية والإبداعية لهم.
- ٢- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير الضرورية.
- ٣- المساعدة في اتخاذ أفضل القرارات عن طريق تمكين متخذي القرار من الوصول للمعلومات في الوقت المناسب، وتنفيذ هذه القرارات بصورة أفضل.
- ٤- تحسين العمليات الداخلية، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة النمو، وخفض التكاليف.
- ٥- تصبح قدرة المنظمة على أرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات جودة أكثر.

وبتطبيق ذلك على مصلحة الضرائب يتبين مدى أهمية إدارة المعرفة في المساهمة في تحقيق الهدف الإستراتيجي للمصلحة وتحديثها من خلال إعداد الكوادر المدربة فنياً وسلوكياً وإدارياً، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للممولين، وتحسين بيئة العمل وتطوير العمليات وإجراءات العمل.

#### • عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وتصنف على النحو التالي:

#### (١) تشخيص المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم البحث عنها، وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وإبتكار المعرفة التي يتم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للإستمرار في عملية الإستثمار المعرفي الجديد، ثم



بعد ذلك يتم إختيار مصادر المعرفة وبعدها يتم إكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.<sup>(xiv)</sup>

## ٢) إكتساب المعرفة:

يجب على المنظمة رصد وتحديد قدراتها ومواردها المعرفية سواء كانت:

- مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
- مصادر المعرفة الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لأهتمامات المنظمة والسعي لإرتباط المنظمة بها) الإتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر، مراكز الإستماع، برامج البحث الذكية على الأنترنت).<sup>(xv)</sup>

عملية إكتساب المعرفة بالمصلحة تعاني من قصور في غياب الدافع لدى العاملين على إكتساب المعرفة نتيجة عدم تشجيع المصلحة لهم، وعدم الإستفادة من الموارد البشرية المؤهلة وأصحاب الخبرات في المصلحة من خلال المشاركة في المعارف الضمنية لديهم، وعدم الإهتمام بمناقشة الإقتراحات والشكاوى المقدمه من العاملين.

## ٣) توليد المعرفة:

تعني عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة.

## ٤) تخزين المعرفة:

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الألكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.



على الرغم من أن المصلحة تمتلك وسائل مناسبة لتخزين المعلومات والمعرفة المتاحة، إلا أنه يوجد قصور في توثيق الممارسات والدروس المستفادة من التجارب السابقة وتسجيل إقتراحات العاملين المهمة التي تفيد العمل.

#### ٥) توزيع المعرفة:

تنتقل المعرفة داخل المنظمة إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود: (xvi) الشكل المقصود (الطرق الرسمية): من خلال الإتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، والأساليب المكتوبة، والمرئية والصوتية والندوات والمؤتمرات وبرامج التدريب.

الشكل غير المقصود (الطرق الغير رسمية): ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير، وما شابه ذلك.

على الرغم من قيام المصلحة بممارسة عملية نقل المعرفة بين أفرادها، إلا أن عملية نقل المعرفة تعاني من ضيق قنوات الإتصال والتواصل بين العاملين بالمصلحة نتيجة التقيد بالإجراءات الرسمية وعدم تشجيع العاملين على التنقل بين الوظائف المختلفة.

#### ٦) تطبيق المعرفة:

تطبيق المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من مستوى العمل داخل المنظمة ولكن المشكلة هنا هي الاستمرار في تطبيق المعرفة ذاتها دون تحديثها يؤدي إلى تراجع فائدتها الحقيقية، وبالتالي فالمنظمة في حاجة مستمرة إلى تجديد الممارسات الخاصة بها في مستودعات المعرفة. كذلك هناك مشكلة أخرى تواجه المنظمة نتيجة تراكم كم هائل من المعرفة لديها، هو صعوبة إختيار القواعد والإجراءات للتعامل مع المشكلة القائمة، ويكون لتكنولوجيا المعلومات دور مهم لدعم تطبيق المعرفة المناسبة من خلال تحديثها وتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب. (xvii)



تعاني المصلحة من قصور في تحويل المعلومات والمعرفة الجديدة إلى برامج وخطط عمل للإستفادة منها في الأعمال اليومية، مع عدم الإعتماد على المعرفة الحديثة كأساس للتحسين المستمر للخدمات المقدمة للممولين.

### ثانياً: الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية:

#### ■ مفهوم الجودة الشاملة:

هناك تعاريف كثيرة للجودة منها: درجة التميز، درجة الثقة "الأعتمادية"، المطابقة للمواصفات، معدل الأداء بالنسبة للتكلفة، درجة إدراك العملاء للجودة العالية. (xviii)

ويرى الباحث أن مفهوم الجودة الشاملة يعبر عن فلسفة إدارية تستهدف جودة الأداء في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة بشكل شامل ومستمر، وقد تبنت مصلحة الضرائب المصرية هذه الفلسفة الإدارية، حيث تهدف رسالة المصلحة إلى ايجاد إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، وتقدم خدمات متميزة للممولين من خلال عاملين على درجة عالية من الاحتراف المهني.

#### ■ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف بأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المتميزة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات، أو هي ثورة إدارية جديدة وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات وإحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم. (xix)

وبتطبيق ذلك على المصلحة يتبين وجود ضعف في تطبيق المعايير الخاصة بالجودة بشكل كافي، وقصور في قياس مدى توافر هذه المعايير في الخدمات



المقدمة للممولين، كذلك لا يوجد الأهتمام الكافي بدراسة مقترحات وشكاوى الممولين والعمل على حلها وخفض نسبتها باستمرار.

#### ■ المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة، هي فلسفة تتعدد صور التطبيق لها، غير أن القاسم المشترك لمختلف التطبيقات والنماذج، هي المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر بمثابة السمات أو الخصائص الجديدة التي تسمح للمنظمة بالتحول لتطبيق مدخل الجودة الشاملة، هذه المبادئ تباينت رؤى الباحثين في تحديدها، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي: (xx)

١- إلزام الإدارة العليا: تلتزم الإدارة العليا بتصميم استراتيجية المنظمة، مرتكزة على الجودة الشاملة، مع تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها.

٢- التوجه بالعميل: حيث تقود رغبات العميل نظام الجودة الشاملة، وحيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء وبنائها في المنتجات أو الخدمات. (xxi)

على الرغم من أن توجه المصلحة هو العمل بشكل مستمر لتحقيق رضا الممولين والوفاء بالتزاماتها تجاههم، إلا أنه لا يوجد الأهتمام الكافي بإيجاد نظام فعال لدراسة وبحث شكاوى واحتياجات الممولين بالنسبة لمستويات جودة الخدمة التي يحصلون عليها خلال جميع مراحل العملية الضريبية، واستخدامها كمدخل أساسي في تحسين العمليات الضريبية.

٣- المناخ التنظيمي: تتمثل في خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين تنسجم مع الثقافة التنظيمية الخاصة بالجودة الشاملة والحصول على دعم وإسهام العاملين في تطبيق الجودة الشاملة مما يترتب عليه التقليل من مقاومة التغيير لدى العاملين عند التطبيق.

٤- التحسين المستمر: إن التحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات من ناحية تبسيط الإجراءات، والفاعلية التشغيلية من ناحية أخرى،



ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير والإنتاجية. وبالرغم من سعي المصلحة لتحسين جودة الخدمات التي تقديمها بهدف الوصول إلى أفضل النتائج، إلا أن عملية التحسين المستمر تعاني من أوجه قصور تتمثل في عدم الإهتمام بعمليات التقييم والمتابعة المستمرة، عدم الإستعانة بإبداعات الموارد البشرية في تبسيط الإجراءات والتحسين المستمر للعمليات.

٥- مشاركة العاملين: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على أهمية مشاركة العاملين في تحقيق الجودة المستهدفة، مع إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة، وبذلك فإن هذا المدخل يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٦- بناء فرق العمل وإحترام وتقدير العاملين: إن كافة جهود إدارة الموارد البشرية للوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالتميز والإبداع لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل المؤقتة والدائمة في التنظيم، مع وجود إتصال وإحترام متبادل بين العاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وضرورة تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع.

وبتطبيق ذلك على المصلحة يتبين عدم رضا العاملين المتمثل في كثرة ضغوط العمل دون أن يقابل ذلك دخل مناسب، قصور في برامج التدريب، وعدم مشاركة المصلحة لهم في اتخاذ القرارات، اعتماد عملية الترقى على الأقدمية وليس الكفاءة، الأمر الذي يولد عندهم الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة:

تتصف العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بأنها علاقة متكاملة، وذلك لأن الهدف من هاتين الإستراتيجيتين هو اكتساب الميزة التنافسية على



المدى الطويل، وتحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع والإبتكار، فنجاح هاتين الإستراتيجيتين يعتمد على درجة مشاركة الأفراد على جميع المستويات، والتحفيز وكذلك الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات.

بتفحص السياق التاريخي لظهور الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وكذلك الأسس التي يركز عليها المفهوم وأهدافهما، لوجدنا أتفاقاً كبيراً بينهما من حيث:

#### ■ المفهوم:

حيث أن إدارة المعرفة والجودة الشاملة هما في الأساس عبارة عن عملية إدارية متكاملة تقوم على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة المنظمة ( الموارد البشرية، والموارد المادية، المعلوماتية، العلاقات... )، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ( تحسين الأداء، خفض التكاليف، زيادة قيمة المنظمة، رضا العملاء، رضا العاملين...).

#### ■ متطلبات التطبيق:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة والجودة الشاملة توافر بعض المتطلبات الأساسية أهمها:

- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، وتأسيس نظام معلومات جيد.
- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا.
- مشاركة العاملين، ومنحهم الثقة وتشجيعهم على أداء العمل، وتقدير المتميز منهم.
- بنية تحتية من الموارد المادية وتكنولوجيا المعلومات.
- وجود نظام اتصالات جيد وفعال.
- توافر التدريب الكافي للعاملين في جميع المستويات الإدارية.

#### ■ الأهمية والأهداف:

تتفق إدارة المعرفة والجودة الشاملة من حيث الأهمية والأهداف في نقاط كثيرة أهمها: (xxii)



- رفع كفاءة الأداء نتيجة تبسيط العمليات وخفض التكاليف، وتحسين خدمات العملاء.
- تحسين مستوى رضا العملاء والعاملين، وبالتالي تقليل شكاوى العملاء والعاملين.
- زيادة الفعالية في معالجة المشكلات الإدارية، تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تشجيع العاملين على المشاركة والإبتكار والتجديد نتيجة تبادل المعلومات والأفكار.
- تحسين نوعية القرارات، في حل المشكلات والتنبؤ بها.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

#### ■ الترابط والتكامل بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والمتطلبات، وتبني المنظمة تطبيق إدارة المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين هذه المبادئ والمتطلبات، مما يعكس مدى الارتباط بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

#### القيادة:

إن القيادة الإدارية يمكن أن تؤثر بشكل كبير في تحسين الكفاءات والمهارات وتساعد على التعلم التنظيمي في موقع العمل، كما أكدت العديد من الدراسات بدور القيادة في نجاح نشاطات إدارة المعرفة في المؤسسة، وإن دعم القيادة الإدارية يجب أن يكون مستمراً بطريقة عملية وموجهاً إلى الجوانب التي تساهم في نجاح إدارة المعرفة. وتطبيق إدارة المعرفة يساعد بشكل كبير في تأهيل القيادات وإكسابها المهارات الإنسانية والإدارية والفنية.





### السياسات والإستراتيجيات:

- بناء استراتيجية المعرفة يتطلب الأتي: (xxiii)
- تحتاج استراتيجية المعرفة إلى ارضية مشتركة وإلى دعم القيادة والمديرين التنفيذيين، وتحديد الجوانب الأساسية لهذه الإستراتيجية ودورها في تخفيض المخاطر المستقبلية، تحقيق رضا العملاء، والتحسين المستمر للكفاءة التنظيمية ثم تحقيق التميز.
- ضمان تكامل استراتيجية المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق رسالة وأهداف ورؤية المنظمة من خلال النظر إلى المهام والأنشطة المطلوب القيام بها.
- تحديد مصادر المعلومات والبيانات وكيفية استخلاص المعرفة التنظيمية في شكل اتخاذ قرارات فعالة، وذلك في إطار التحديات التي تواجه المنظمة داخلياً أو خارجياً.
- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحديد أي المعرفة اللازمة لأقتناص هذه الفرص ومواجهة تلك التهديدات.

### التركيز على العميل:

إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يعتمد على العميل، بإرضاء حاجاته بكفاءة وبصفة مستمرة، فالأهتمام بمتطلبات العميل الحالية والمتوقعة، والتركيز على إدارة علاقة إيجابية معه، والتكيف مع متغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة الشاملة التوجه نحو جمع المعلومات والتصرف وفق حاجات العملاء. وتتمثل دراسة العملاء جمع معلومات حول توقعاتهم وتوزيعها داخل المنظمة بين العاملين ويتم ذلك عن طريق إدارة المعرفة.

### الموارد البشرية:

تساهم إدارة المعرفة في تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى على النحو التالي: (xxiv)



- ١- تُعد أداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.
- ٢- تُعزز قدرة المنظمة للأحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينه.
- ٣- توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة.
- ٤- تُدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من جانب العاملين، بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ٥- تلعب دوراً مهماً في تنمية رأس المال المعرفي ( الأحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية)، والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، وخطط التعليم المستمر، ووسائل تبادل المعرفة.
- ٦- إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الإجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة ( الثقة، الإحترام، التعاطف، التعاون، الإهتمام).
- ٧- تنمية قدرات التعلم عن طريق التفاعل بين أفراد المنظمة داخل العمل، باللغة والقيم السائدة فيها، وبالتالي نشر المعرفة داخل المنظمة للوصول بها إلى منظمة التعلم.

### تكنولوجيا المعلومات:

تُساهم تكنولوجيا المعلومات في تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية، وتوفير الوقت للعملاء الراغبين في الحصول على هذه الخدمات وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، مما يساهم في خفض التكلفة، وزيادة رضا العملاء، ومن الإعتبارات الواجب توافرها في تكنولوجيا إدارة المعرفة:

- ١- تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع إحتياجات المستخدم، مع الأخذ في الإعتبار أن الإحتياجات تتغير، وأن مواكبة هذه التغيرات ضرورية.
- ٢- بناء البنية التحتية التكنولوجية لتأمين الوصول السريع للمعلومات والمعارف المخزنة.



- ٣- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع نظم التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة.
- ٤- توافر المهارات البشرية القادرة على التعامل مع النظم التكنولوجية المتاحة.
- ٥- وضع البرامج التدريبية للتعامل مع النظم التكنولوجية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية.

### العمليات والأنشطة:

المسألة الأهم في العلاقة بين الجودة الشاملة ونشر المعرفة، هو الإستعمال المنظم لإدارة العمليات والذي يعمل على توظيف المعرفة في الميادين المناسبة، فالمنظمات التي تبنت الجودة الشاملة هي التي نجحت في التحسين المستمر للعمليات بإستعمال المعرفة وفق الحاجة، انعكس ذلك على العمليات والأنشطة في الأتي: ( تسريع العمليات، تقليل تشتت العمليات، تقليل تكلفة عمليات النقل، زيادة وتحسين تدفق العمليات، زيادة في الإنتاجية، تقليل الأخطاء، وفورات الوقت وخاصة في العمليات الروتينية، تحسين العمليات الداخلية).

### الجزء الثالث: منهجية البحث

#### أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال استقراء الدوريات العلمية والدراسات السابقة، والنشرات التي تصدرها مصلحة الضرائب، ووزارة المالية، كما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### ثانياً: تحديد مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في ثلاث فئات مختلفة هي:



- ١- فئة العاملين بالمصلحة الضرائب والذين يزيد عددهم على خمسين ألف، موزعين على (٢٢٧) مأمورية دخل، (١٠٥) مأمورية مبيعات، أربع مراكز مدمجة.
- ٢- فئة الإدارة العليا بالمصلحة متمثلة في ( رؤساء المأموريات والمراكز المدمجة، المناطق الضريبية، القطاعات والإدارات المركزية)، والبالغ عددهم (٤٥٧) مفردة.
- ٣- فئة ممالي الضريبة بمصلحة الضرائب المصرية والذين يزيد عددهم عن (٧.٥) مليون ممول منتشرين على مستوى جميع محافظات الجمهورية.

#### ثالثاً: تحديد عينة البحث:

- العينة الأولى: (العاملين) حجم العينة لمجتمع يزيد عن (٥٠٠٠٠٠) مفردة هي (٣٨٣) مفردة .
- العينة الثانية: (فئة الإدارة العليا) هي (٢٠٩) مفردة.
  - العينة الثالثة: (فئة الممولين) حجم العينة هي (٣٨٤) مفردة .

#### رابعاً: تصميم قائمة الاستقصاء:

تكونت قائمة الاستقصاء الموجهة للإدارة العليا، وكذلك الموجهة للعاملين من عدد (٢٤) فقرة لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية)، عدد (٢٤) فقرة لمتغير عمليات إدارة المعرفة، عدد (٢٤) فقرة لمتغير الجودة الشاملة (الحصيلة الضريبية، رضا الممولين، رضا العاملين، التحسين المستمر).

أما قائمة الاستقصاء الموجهة للموالي الضريبة فقد تكونت من (٢٤) فقرة موزعة على (٤) محاور (تنمية الوعي الضريبي لدى الممولين، بناء الثقة بين المصلحة والممولين، تطوير الخدمات المقدمة للممولين، استمرار التعاون بين المصلحة والممولين).



#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قام الباحث بالاعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS22)، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

##### (١) الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة، كذلك تم الاعتماد على معامل الفاكرو نياخ لقياس مدى الصدق والثبات لقائمة بالإضافة الى استخدام معامل ارتباط "بيرسون" وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

##### (٢) الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض ومنها: تحليل الانحدار الخطي البسيط هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من اقتراضات المربعات الصغرى. تحليل التباين (ANCOVA) يستخدم تحليل التباين لدراسة الفروق بين فئتين أو أكثر في حالة وجود أثر لمتغير مستقل على متغير تابع.

#### سادساً: قياس صدق قوائم الاستقصاء:

##### • قياس الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض القوائم على المشرفين، وعلى عدد من المحكمين، وعلى عدد من مفردات مجتمع البحث، بهدف التأكد من سلامة الصياغة الإجرائية للعبارات.



• قياس الصدق والثبات لقوائم الإستقصاء:

تم حساب معاملي الصدق والثبات لأسئلة الاستقصاء في كل فئة، وتبين أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد اي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

١- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة الإدارة العليا:

- اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الموافقة على جميع محاور "عمليات إدارة المعرفة" فجاءت الموافقة على محور اكتساب المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (79.92%)، والموافقة على محور تخزين المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (73.04%)، والموافقة على محور توزيع المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (77.69%)، والموافقة على محور تطبيق المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (78.12%)، مما يدل على ممارسة المصلحة لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا.

- اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا إلى الموافقة على جميع محاور "الجودة الشاملة" فجاءت الموافقة على محور الحصيلة الضريبية بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (75.49%)، والموافقة على محور رضا الممولين بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (73.65%)، والموافقة على محور رضا العاملين بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (74.75%)، والموافقة على محور التحسين المستمر بمتوسط أهمية نسبية لجميع



الفقرات (71.95%)، مما يدل على كفاءة تطبيق الجودة الشاملة بالمصلحة من وجهة نظر الإدارة العليا.

## ٢- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة العاملين:

- اتجهت آراء العاملين إلى عدم الموافقة على جميع محاور "عمليات إدارة المعرفة"، فجاءت عدم الموافقة على محور اكتساب المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (53.49%)، وعدم الموافقة على محور تخزين المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (52.52%)، وعدم الموافقة على محور توزيع المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (58.29%)، وعدم الموافقة على محور تطبيق المعرفة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (51.34%)، مما يدل على ضعف ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصلحة من وجهة نظر العاملين.

- اتجهت آراء العاملين إلى عدم الموافقة على جميع محاور "الجودة الشاملة"، فجاءت عدم الموافقة على محور الحصيلة الضريبية بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (59.08%)، وعدم الموافقة على محور رضا الممولين بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (53.80%)، وعدم الموافقة على محور رضا العاملين بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (47.17%)، وعدم الموافقة على محور التحسين المستمر بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (55.73%)، مما يدل على وجود قصور في تطبيق الجودة الشاملة بالمصلحة من وجهة نظر العاملين.

## ٣- تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة الممولين:

- اتجهت آراء الممولين إلى الموافقة على محور تنمية الوعي الضريبي بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (62.76%)، والموافقة على محور بناء الثقة بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (72.49%)، والموافقة على محور تطوير الخدمات المقدمه بمتوسط أهمية نسبية لجميع الفقرات (74.17%)، والموافقة على محور استمرار التعاون بين المصلحة والممولين بمتوسط



أهمية نسبية لجميع الفقرات (63.72%)، مما يدل على قيام المصلحة بالإهتمام بالمولين والعمل على رضائهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم من وجهة نظر الممولين، إلا أن المصلحة في حاجة إلى زيادة الجهود في هذا الإتجاه حيث أن درجة موافقة الممولين على هذا المحور كانت منخفضة نسبياً.

### ثانياً: إختبار صحة فروض البحث:

- يستخلص الباحث من خلال نتائج اختبار فروض البحث ما يلي:
- رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية.
  - رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية.
  - رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية.
  - رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية.

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

- 1- نتائج الدراسة الميدانية:  
(1) أظهرت نتائج تحليل فقرات قوائم الاستقصاء بعض أوجه الضعف فيما يتعلق بمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمصلحة وقد تمثل ذلك في الآتي:





- أ- وجود قصور في عملية اكتساب المعرفة داخل المصلحة يتمثل في الآتي:
- عدم عقد اجتماعات بشكل دوري ومنتظم لتبادل المعلومات ومناقشة الاقتراحات.
  - عدم الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة وأصحاب الخبرات في المصلحة من خلال المشاركة في المعارف الضمنية لديهم.
  - عدم وجود الدعم الكافي للعاملين على جمع معلومات جديدة تخص وظائفهم.
  - قلة تنظيم المؤتمرات وورش العمل، لإكساب العاملين معارف جديدة.
  - عدم ربط أجهزة المصلحة مع شبكات الجهات ذات العلاقة لتبادل المعلومات.
- ب- وجود قصور في عملية تخزين المعرفة داخل المصلحة يتمثل في الآتي:
- عدم وجود سجلات تحتوي على اقتراحات العاملين المهمة والتي تفيد العمل.
  - عدم توثيق أفضل الممارسات عند تنفيذ المهام من خلال قواعد بيانات محدثة.
  - عدم توثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- ج- وجود قصور في عملية توزيع المعرفة داخل المصلحة يتمثل في الآتي:
- عدم تشجيع عمليات الإتصال بين العاملين لنقل المعرفة وتبادلها.
  - عدم التشجيع والسماح للعاملين على التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المأموريات.
  - التقيد بالإجراءات الرسمية في عملية نشر وتوزيع المعرفة داخل المصلحة.
- د- وجود قصور في عملية تطبيق المعرفة داخل المصلحة يتمثل في الآتي:
- عدم الحرص على تحويل كل المعلومات والمعرفة الجديدة إلى خطط عمل.
  - عدم تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أقصى استفادة من المعلومات والمعارف المتاحة.
  - ضعف الاعتماد على المعرفة الحديثة كأساس للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
  - عدم تطبيق العاملين لمعارفهم وخبراتهم للاستفادة منها في أعمالهم اليومية.



- (٢) أظهرت نتائج تحليل فقرات قوائم الاستقصاء بعض أوجه الضعف فيما يتعلق بمدى تطبيق الجودة الشاملة بالمصلحة وقد تمثل ذلك في الآتي:
- أ- وجود قصور في نتائج الأداء الرئيسية، ومنها الحصيلة الضريبية يتمثل في الآتي:
- ضعف عملية تطبيق معايير الجودة وقياس مدى توافرها في الخدمات المقدمة.
  - عدم الأهتمام بدراسة الأخطاء والشكاوى، والعمل على تخفيض نسبتها باستمرار.
  - عدم الإعتقاد بأن تحسين الأداء وإشباع إحتياجات الممولين هما أساس الجودة.
  - عدم الأهتمام بدمج مقترحات العاملين والممولين لتحسين الجودة.
- ب- وجود قصور في قدرة المصلحة على تحقيق رضاء الممولين يتمثل في الآتي:
- عدم استخدام شكاوى الممولين كمدخل أساسي لتحسين العمليات الضريبية.
  - عدم وجود نظام فعال لدراسة وبحث شكاوى الممولين بالنسبة لمستويات الجودة.
  - عدم وجود نظام لدراسة إحتياجات الممولين، والعمل على تلبية إحتياجاتهم.
  - لا يوجد الأهتمام الكافي بتطوير الخدمات المطلوبة لتحقيق رضاء الممولين.
- ج- عدم وجود الإهتمام الكافي من المصلحة بالعاملين تمثل ذلك في الآتي:
- الترقى داخل المصلحة بالأقدمية وليس بناءً على الجدارة والكفاءة.
  - ضعف مشاركة العاملين في حل المشكلات وإتخاذ القرارات.
  - عدم تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحفيزهم بما يحقق جودة أداء المهام.
  - ضعف إحساس العامل بالأمان الوظيفي مما يؤدي إلى وأد الأفكار الإبداعية لديه.



د- عدم وجود الإهتمام الكافي من المصلحة بعملية التحسين المستمر تمثل ذلك في الآتي:

- عدم حرص المصلحة على الإهتمام بعمليات التقييم والمتابعة المستمرة.
- عدم الإستفادة من إبداعات الموارد البشرية في تبسيط وتحسين العمليات.
- ضعف معايير قياس أداء العاملين بوصفها وسيلة للإرتقاء بجودة الخدمة المقدمة.

- ضعف الإدراك بأن التحسين المستمر في العمل جزء من متطلبات الجودة. (٣) أظهرت نتائج تحليل فقرات قائمة استقصاء فئة الممولين إلى وجود بعض أوجه القصور في إهتمام المصلحة بالمولين والعمل على رضائهم، وقد تمثل ذلك في الآتي:

- ضعف اهتمام المصلحة بتوعية الممولين للتأكد من صحة تطبيقهم للقانون.
- عدم متابعة تشغيل وتحديث الخدمة الصوتية لتكون وسيلة سهلة وفعالة للرد على كافة الإستفسارات.
- ضعف الإهتمام بتحسين ظروف وأحوال العمل بما يخلق بيئة عمل نظيفة.
- عدم الحرص على متابعة شكاوى وإستفسارات الممولين وبحثها والرد عليها.

## ٢- نتائج اختبار الفروض

تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس والفروض الفرعية.

## ثانياً: التوصيات

- ١- إنشاء وحدة تنظيمية بالهيكل التنظيمي بالمصلحة مسئولة عن عمليات إدارة المعرفة.
- ٢- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية لتعظيم الإستفادة منها بالشكل الذي يدعم إدارة المعرفة وينعكس على قيمة المصلحة.



- ٣- رفع مستوى كفاءة إدارة العلاقة مع الممولين لتحقيق الالتزام الطوعي لدى الممولين.
- ٤- ايجاد معايير واضحة وموضوعية لاختيار العاملين للوظائف القيادية بالمصلحة.
- ٥- تحسين العمليات والأنشطة من أجل دعم سياسة المصلحة واستراتيجيتها.



المراجع:

- 1- Waddell Dianne & Stewart.Deb, (2008) " Knowledge management as Perceived by Quality Practitioners ", **The TQM Journal**, Vol.20, No.1, pp: 31-44.
- 2- Suzana Kosir,(2014), "The Role of Knowledge Management and InternalCommunication for aBetter Quality Assurance in Higher Education Institution", **Literacy Information and computer Education Journal (LICEJ)**,Volume 5,Issue 3, September
- ٣- الزناتي إبراهيم الزناتي خليفة، " تطوير وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.
- ٤- زايد ناصر شاوش، "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية بقطاع الخدمات المصرفية اليمنى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢م.
- ٥- محمود علي عبد الله الطهراوي، "نموذج مقترح لإستخدام إدارة المعرفة في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م.
- ٦- هيثم هيثم محمد عبد العزيز السيد جبريل، "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بورسعيد، ٢٠١٤م.
- ٧- رانية محمود محمد الهوني، " أثر استخدام ممارسات إدارة المعرفة على تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.



- ٨- أركان مطر أحمد السامرائي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية مقارنة في الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥م.
- ٩- هناء عبدالرؤوف محمد المنيراوي، "دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ٢٠١٥م.
- ١٠- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، (القاهرة: دار الفجر، ٢٠٠٦)، ص ٥٨.
- ١١- سيد محمد جاد الرب، "نظم المعاومات الإدارية الأساسية والتطبيقات الإدارية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٩)، ص ١٣١.
- ١٢- علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٢)، ص ٦١.
- 13- Michael S. Yeoman et al, (2003), " **Knowledge Management as A Best Practice For Achieving Information Superiority in the Department of Defense in Roman** ", pp.109-112
- ١٤- حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، (عمان، الأردن: دار أثير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ٢٧.
- ١٥- بروس جيلبرت، وآخرون، ترجمة حازم صبحي، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، (مصر: الدارق الهندسية، ٢٠٠١)، ص ١٧.
- 16- Marquardt, Michael J., (2002), " **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate learning** ", U.S.A., Davis-Black Publishing company, p: 38.
- 17- Alavi, M.& Leidner, D.,(2001), " **Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: conceptual foundation and research** ", vol.25, p: 22.



- ١٨- سيد محمد جاد الرب، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ٢٠٠٩م)، ص ص ٤٣-٤٤.
- ١٩- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية"، (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٧م)، ص ص ٣٩٨-٣٩٩.
- 20- Waldman, D., (1998), "The Contribution of Total Quality Management to a theory of work performance ", **Academy of management Review**, Vol. 19, No.3, pp: 510-536.
- ٢١- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ دليل عصري للجودة والتنافسية"، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٥)، ص ٦٢.
- ٢٢- على السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠١)، ص ٤٦.
- ٢٣- سيد محمد جاد الرب، " إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٠.
- ٢٤- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٦١.

