

أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني

دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

الحديد إبراهيم

بابا عبد القادر

المخلص

يتمثل الهدف من البحث في تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن حيث يتم تدريب الكوادر الضريبية وتأهيلها، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الضريبية المقدمة فيها. كما يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل الدوائر الضريبية الحكومية. ولهذا الغرض تم اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات نموذجا للدوائر الحكومية نظرا لأهميتها في الاقتصاد الوطني.

وقد تضمن البحث:

-دراسة نظرية حول مفهوم التدريب ومبادئه ومقوماته، ومفهوم الجودة الشاملة في التدريب.
- دراسة ميدانية لواقع التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها إحصائيا واختبار الفرضيات.

وأشار البحث إلى عدة توصيات أهمها:

-الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي.
-إعداد البرامج التدريبية والتنقيفية حول مفاهيم الجودة الشاملة.
-القيام بإجراء تحولات تهدف إلى اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

كلمات مفتاحية: التدريب، الكوادر البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة:

التدريب يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الأثر النهائي للتدريب ومستوي كفايته في تحقيق أهدافه يتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره وهذه العناصر التي تكون بمجموعها العملية التدريبية هي : عملية تحديد الاحتياجات التدريبية واشتقاق الأهداف التدريبية منها، تحديد أنواع التدريب، تصميم البرامج التدريبية تحديد الأساليب التدريبية، تقويم البرامج التدريبية. (1)

ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، واتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وتنمي معارفهم ومهاراتهم، واعتماد نظام الجودة الشاملة في التدريب على نحو خاص بما يحول العمل إلى نظام الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يرفع سوية الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس وهو القطاع الضريبي لاسيما الدوائر الضريبية التي يتم فيها تدريب الكوادر الضريبية وإعدادها بمختلف فئاتها من القائمين على عملية التدريب والكادر الوظيفي والإداري والعاملين في التقدير والتدقيق من مقدرين ومدققين ومشرفين. وهذا لا يعني أن التدريب يقتصر على المقدرين والمدققين والمشرفين وما شابه ذلك، بل يجب أن يستمر التدريب في مراحل العمل الضريبي كافة وهو ما يسمى بالتعليم الضريبي المستمر. ومن جهة أخرى فإن من شأن العملية التدريبية تحسين جودة الخدمات المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات ولذلك لابد من اعتماد نظام جودة في العملية التدريبية ينعكس على أداء الخدمات الضريبية كفاءتها.

أهداف البحث:

نظراً لأهمية العملية التدريبية في القطاع الضريبي فإن البحث يهدف إلى:

توضيح مفهوم التدريب ومقوماته على نحو عام، ومفهوم الجودة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: مركز احمد ياسين، 2004،

-تقويم مدى انسجام العملية التدريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات -محل الدراسة- مع المبادئ العلمية لعملية التدريب.

-تقويم مقومات العملية التدريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

-تقويم جودة العملية التدريبية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

-تقويم الخدمات الضريبية التي تجريها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لاعتماد مدخل الجودة الشاملة في عملها.

-تقديم مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

مشكلة البحث:

لقد برهنت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم التدريب له نتائج سلبية كبيرة كإنخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض مردودية التكنولوجيا، إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي بالأساس بغنى عنها.

ومن خلال دراسة استطلاعية لواقع العملية التدريبية التي تتم في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي:

أولاً: إن تدني مستوى الخدمات الضريبية وما يتعلق بذلك من مظاهر عدم الرضى والإهمال والفوضى وقلة الخبرة هو نتيجة لإهمال العملية التدريبية، وعدم الاهتمام بمفاهيمها العلمية عند تحديد الاحتياجات وتصميم العملية التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

ثانياً: غياب مفهوم الجودة وعدم تطبيق جودة التدريب الكفيل بتحسين جودة العملية التدريبية وبالتالي تحسين جودة العملية التدريبية وتحسين جودة الخدمات الضريبية والارتقاء بالخدمات الضريبية.

فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

- لا توجد فروق جوهرية بين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ التدريب وأساليبه السائدة حالياً في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة وبين المبادئ والمفاهيم الواجب تطبيقها.

- لا توجد فروق جوهرية بين جودة الخدمات الضريبية المقدمة حالياً وجودة الخدمات الضريبية الواجب توافرها باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تقسيم البحث إلى قسمين: الأول نظري يوضح مفهوم التدريب ومبادئه ومقوماته، ومفهوم الجودة من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية. والقسم الثاني عملي يتضمن دراسة ميدانية أجريت في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كنموذج للدوائر الضريبية الحكومية، حيث تم توزيع الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث على المدربين والقائمين على عملية التدريب وعلى العاملين في التقدير والتدقيق وعلى الكادر الوظيفي، وعلى نماذج من فئات الكادر الإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. وتم استخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسطات إجابات أفراد كل عينة وهي المتعلقة بفرضيات البحث. ولاختيار الفرضيات تم استخدام اختبار t لعينة واحدة

(One-simple t test)، علماً بأن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي (3, 5)، باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان هو المقياس التالي:

6	5	4	3	2	1
موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن المعنية بتأهيل الكوادر الضريبية وتدريبها. وتم اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كنموذج لهذه الدوائر الضريبية الحكومية. أما عينة البحث فقد تم اختيارها عشوائياً من المدربين والقائمين على عملية التدريب والعاملين في التقدير والتدقيق. ومن الكادر الوظيفي وكذلك من عدد من الكادر الإداري، حيث تم توزيع (170) من الاستبيانات استرد منها (151) استبانة صالحة للدراسة وهي على النحو التالي:

- استبيان وجه المدربين والقائمين على عملية التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات: تم توزيع 35 استبيانا استرد منها 32 جميعها صالحة للدراسة.
- استبيان وجه العاملين في التقدير والتدقيق الذين يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث تم توزيع 40 استبيانا استرد منها 34 استبيانا.
- استبيان وجه الكادر الوظيفي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، فقد تم توزيع 70 استبيانا واسترد منها 64 استبيانا.
- استبيان وجه للكادر الإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكان العدد الموزع 25 استبيانا، استرد منها 21 استبيانا.

مفهوم التدريب Training:

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموما، والتدريب الإداري خاصة ولكن تعريفاتهم جميعا تتفق في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب ليقوم بالأعمال والأدوار المطلوبة منة بكفاءة وفاعلية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع.

ولتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف الواردة في الدراسات الأكاديمية لعلماء الإدارة.

فقد عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

عرف البعض التدريب على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل⁽²⁾.

(¹)William, F, Glueck. Personal, A.Diagnstic Approach, revised edition (Dallas: Busniess Publication , inc, 1996, 22

(²) اللوزي، موسى، " التنمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000. ص179

وقد خلص (Noe، 2004) إلى نتيجة مفادها أن " العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تركز على مفهوم للتدريب وهو رفع سويته برامج التدريب High-Leverage Training والذي يرتبط بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة والتأكد من فعالية التدريب ومقارنته مع البرامج التدريبية في منظمات متفوقة⁽³⁾.

وبذلك يمكن القول: إن التدريب هو نشاط منظم مستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بأن واحد.

ويعد التدريب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الجانب العملي للدراسة في هذا المجال فهو نشاط منظم ومستمر يهدف إلى تدريب العاملين في التقدير والتدقيق والكادر الوظيفي والكادر الإداري، وتزويد العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بمختلف فئاتهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات الضريبية ذات جودة عالية. أهمية التدريب:

يعد التدريب اللغة الحديثة للتعليم والتطوير والأداء وأصبح اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية.

وإن التدريب ليكتسب أهمية قليلة ما لم يكن مرتبطاً بتحديد مواصفات الأداء المرتقب. والخطوة الأولى في المسح هي تحديد المواصفات المرغوب فيها وأين أخفق الأداء في الوصول إليها. ويعد التدريب أحد الوسائل لسد هذه الفجوة، كما يجب معرفة الأهداف والوسائل المستخدمة في كل حالة على حدة، وهنا تبدأ الخطوة الثانية وهي تحديد سبب الأداء المتدني وهل هو ناتج عن قلة المهارات، أما الخطوة الثالثة فهي معرفة ما إذا كان التدريب الرسمي وغير الرسمي يعد موجوداً أم لا؟ وتحديد التدريب المنهجي الإضافي المطلوب⁽¹⁾.

المبادئ العامة للتدريب:

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذه المبادئ نوردتها بإيجاز فيما يلي:

(3) Raymond A. Noe, Employee Training and Development, Boston : (McGrawHill, 2004.)

(1) صادق، هاني، " دراسة مقارنة بين استخدام مدخل تحليل العمل للتدريب، الطريقة التقليدية في تطور نظام التدريب، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة. (1995)، ص196

حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوارها البشرية، وهو يبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد.

التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمداخلاته وأنظمتهم ومخرجاتهم من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل.

التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.

التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوفر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب. للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:

من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية. (1)

مراحل عملية التدريب :

تمر عمليات التدريب في المنشأة عادة بأربع مراحل مترابطة :

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم إن وجدت (2).

ويستنتج آخر (3) إلى أن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

(1) ساعاتي، أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 83.

(2) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة الأعمال دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004

(3) اللوزي، موسى، "التتمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000. ص 259

1. الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

2. الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلائم مع التغيرات البيئية.

3. المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية. وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفة المختلفة: فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

وعرف آخر (1) الاحتياجات التدريبية: بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف الأفراد ومعلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتعديل سلوكهم أو تطويرهم أو استهداف السلوك المرغوب في صدوره والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء.

يشير البعض (2) أن الحاجة التدريبية تعني أنها وجود نقص أو تناقض بين وصفين، وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة، وجود فجوة بين أدائين في وظيفة ما، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه، وتحدث تلك الفجوة نتيجة النقص في معارف الأفراد أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم.

2 - تحديد الأهداف التدريبية Establishing Training Objectives: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى. إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين. تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

3 - تصميم البرامج التدريبية Designing Training Programs: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً. إن ذلك التصميم يضم كلا من

(1) الطعاني، حسن " التدريب: مفهومة، خصائص، فعاليات، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، عمان، دار الشروق. (2001)، ص12

(2) الدرة، عبد الباري " تحديد الاحتياجات التدريبية ". رسالة المعلم المجلد (32)، العدد الثاني (1991)، ص22.

محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه .

4 - تقييم البرامج التدريبية Evaluating Training Programs: بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته . وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه . إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه قد أعاق تحقيق أهداف البرنامج المحددة آنفاً لضمان توافرها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي. (3)

الجودة الشاملة في التدريب وأثرها في تحسين جودة الخدمات الضريبية:

الجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضا. بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب.

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية دور إدارة التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري. (1)

وتعرف الجودة بأنها خطوة رائدة نحو تحسين الأداء للوصول إلى تحقيق مقاييس عالمية يتم من خلالها تلبية حاجات الزبائن بمختلف فئاتهم، وبما يحقق إشباع هذه الرغبات وتحقيق أهداف المنشأة سواء كان ربحاً مادياً أو معنوياً. (2)

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM خير سبيل لتحقيق هذه الأهداف، حيث ورد في تعريف المنظمة البريطانية للجودة BQA أن "إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية

(3) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004
(1) هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، 1996، 53.

(2) الطعاني، حسن " التدريب : مفهومه ، خصائصه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها "، عمان ، دار الشروق. (2001) ، ص16

للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معاً". (3)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضى زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم". (4)

ولكي تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دوراً جديداً تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث في مجال التدريب وتقنياته، وبالتالي فإن اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منطقة تعليمية تقدم خدمات عالية الجودة وفي وقت أقل، وبما معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس في هيئة منتجات وخدمات عالية الجودة.

اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

تختلف إدارة الجودة الشاملة في الدوائر الضريبية عن غيرها من المنشآت الأخرى من حيث قبول مستوى أقل من الأداء، ولذلك لا بد من توافر برامج جودة ذات مستوى عالٍ يحول دون حدوث أخطاء. وهنا يأتي دور إدارة التدريب في تبني تطبيق مدخل الجودة الشاملة من خلال التعرف والإدراك العميق لمحتوى إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المهارات والاتجاهات الضرورية والمرغوبة للإسهام في تطبيق جيد وفعال لهذا الأسلوب. كما يجب أن تسعى إدارة التدريب إلى توفير الثقافة الكافية حول مجهودات تحسين الجودة، وأن تعمل على تطوير خططها بما ينسجم وواقع الجودة الشاملة ومتطلباتها، والعمل على ربط البرامج النظرية بالتطبيق العملي وهو محور إدارة الجودة الشاملة. (1)

(3) قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الحصاد دمشق، 1998، 73.

(4) العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 54.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: مركز أحمد ياسين، 2004، ص181.

وبما أن التدريب هو الأنشطة الرئيسية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات التي تقدم خدمات تدريبية للعاملين في المجال الضريبي فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولنشر ثقافة الجودة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

يهدف مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات- عمليات- مخرجات):

1- **المدخلات:** وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء.

2- **العمليات:** وهي تستخدم المدخلات في التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهي: الأفراد العاملون في مجال التدريب، وموضوعات برامج التدريب. وأساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية، وبيئة التدريب التي تلعب دوراً هاماً في استثمار العناصر السابقة.

3- **المخرجات:** وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين ورغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهكذا... (2)

اختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات فقد تم تحليل الاستبيانات المستردة من عينات مجتمع البحث وحسب الفئات المدروسة.

يوضح الجدول رقم (1) نتائج اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري متوسط Std. Error mean	t	درجة ت الحرية df	Sig (2- tailed)	الفروق
3,0 1	1,04222	.18143	- 2,68 6	32	.011	معنوية

(2) اللوزي، موسى، " التنمية الإدارية" عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000. ص 214

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة اختبار t المحسوبة (2-tailed) Sig أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) وهذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية، وبالتالي ترفض الفرضية الأولى التي تمثل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

ويوضح الجدول رقم (2) متوسطات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى: بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

جدول رقم (2) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	التدريب عملية مستمرة لمختلف العاملين في عملي	2,75	3,16 -6	.003	معنوية
2	التدريب حل مؤقت لمشكلة طارئة	2,36	6,56 -5	.000	معنوية
3	يتكامل التدريب في عملي مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى	3,76	1,09 8	.280	معنوية
4	التجديد مستمر في أنشطة التدريب في عملي	3,06	2,06 -4	.047	معنوية
5	يتم تحديث أساليب التدريب باستمرار في عملي	2,94	2,69 -0	.011	معنوية
6	التدريب نشاط إداري وفني	4,21	5,23 8	,000	معنوية
7	للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية	3,03	2,09 -7	.044	معنوية
8	ربط التدريب بحوافز معينة	2,66	4,02 -2	.000	معنوية
9	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب في عملي	2,33	7,25 -2	.000	معنوية
10	يحقق أسلوب التدريب المتبع في عملي أغراض التدريب عامة	3,06	3,05 -3	.005	معنوية
11	الأساليب التدريبية المتوفرة في عملي	3,00	2,70 -8	.011	معنوية

				حديثه ومتنوعة	
معنوية	.000	4,92 -4	2,52	تتوافر في مكان عملي الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة	12
معنوية	.008	2,83 -4	2,97	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في عملي على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية الضربية	13
معنوية	.003	1,92 3	3,42	تتحدد أهداف التدريب في عملي في ضوء الاحتياجات الفعلية للمدربين	14
معنوية	.000	5,63 -7	2,48	إن معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في مجال التدريب	15
معنوية	.005	3,05 1	4,21	يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب	16
معنوية	.022	3,39 -8	3,1	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمدربين	17
معنوية	.039	2,15 -6	3,06	تراعى دائرة عملي القواعد العملية لتنفيذ البرنامج التدريبي	18
معنوية	.000	6,77 -4	2,30	يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة	19

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول نلاحظ ارتفاع متوسطات البنود (4) وبفرق غير معنوي، ولذلك يجب العمل على تفعيل هذا البلد من خلال تحسين التعاون بين مختلف أنشطة الموارد البشرية في دائرة ضربية الدخل والمبيعات، وكذلك ارتفع متوسط البندين (7) و(17) عن متوسط المقياس المستخدم (5, 3) وكانت الفروق معنوية.

وبوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

جدول رقم (3) اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

المتو	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	t	درجا	Sig	الفرو
-------	-------------------	----------------	---	------	-----	-------

ق	(2-tailed)	ت الحرية dr		المتوسط Std. Error for mean	Std. Deviation	سط Mean
معنوية	.000	32	4,27 -9	.15383	.88368	2,8 4

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة اختبار t المحسوبة (2-tailed Sig) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05)، أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض الفرضية الثانية.

ويبين الجدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالنسبة إلى المدربين والقائمين على العملية التدريبية.

جدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالنسبة لعينة المدربين والقائمين على العملية التدريبية:

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
20	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها التدريبية الضريبية	3,18	-1,750	.090	غير معنوية
21	يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الضريبية في عملي	4,15	4,706	.000	معنوية
22	تعتمد دائرة عملي في التدريب الأساليب الحديثة	3,09	-2,324	.027	معنوية
23	تطبق إدارة عملي مخطط الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,79	16,396	.000	معنوية
24	تتوافر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	2,54	-6,062	.000	معنوية
25	تتوافر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	2,85	-3,337	.002	معنوية

معنوية	,000	-4,249	2, 64	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة في الخدمات الضريبية	26
غير معنوية	.084	-1,783	3, 21	تتعاون الكوادر العاملة في عملي لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها.	27
معنوية	.000	-9,240	2, 12	يتم في عملي إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم الجودة في الخدمات الضريبية	28

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (4) أن الفروق بين متوسط البندين (21) و(28) غير معنوية، وهذا يستدعي من دائرة ضريبة الدخل والمبيعات أن تعد خطة أفضل لتطوير خدماتها التدريبية الضريبية، وأن تشجع التعاون بين كوادرها لتحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها. كما أن متوسط البند (22) ارتفع عن متوسط المقياس وكانت الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى حسب بيانات عينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (5) اختبار الفرضية الأولى-المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية	t	الخطأ المعياري المتوسط Std. Error mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.027	34	1,82 -1	.16995	1,00536	3,1 9

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة t المحسوبة (2-tailed) Sig من مستوى المعنوية المستخدم (0,05)، أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض فرضية العدم بالنسبة لعينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق.

ويبين الجدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى استناداً إلى بيانات عينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى لعينة المتدربين العاملين في التقدير والتدقيق.

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	أخضع لبرنامج تدريبي على نحو مستمر	4, 51	11, 833	.000	غير معنوية
2	إن التدريب الضريبي في عملي يتوافق مع اختصاصي	4, 2	5, 756	.000	معنوية
3	يحقق التدريب في عملي حاجاتي الفعلية	2, 94	-2, 777	.009	معنوية
4	يمكن تحقيق أهداف التدريب في ضوء إمكانيات عملي	4, 03	-4, 712	.000	معنوية
5	يتوافق محتوى البرنامج التدريبي مع اختصاصي الضريبي	2, 91	-2, 731	.010	معنوية
6	لا يوجد توازن ما بين المحتوى النظري والعملي للبرنامج التدريبي	2, 91	-2, 731	.010	
7	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	2, 68	-3, 369	.001	معنوية
8	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	2, 54	-4, 385	.000	غير معنوية
9	تتلي أماكن التدريب شروط السلامة المهنية	3, 00	-2, 543	.016	معنوية
10	إن أساليب التدريب ملائمة لاحتياجاتي	2, 74	-3, 532	.001	معنوية
11	أساليب التدريب السائدة في عملي متنوعة وحديثة	2, 91	-3, 33	.002	معنوية
12	تتوافر المساعدات التدريبية طول	2, 97	-2, 972	.007	معنوية

				فترة التدريب في عملي	
غير معنوية	057	1, 972	3, 88	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	13
معنوية	.004	-3, 09	2, 91	إن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لاختصاصي	14
معنوية	.000	-4, 939	2, 54	إن تقويم الأداء في عملي مستمر طول فترة التدريب (قبل وأثناء وبعد)	15

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (6) ارتفاع متوسطات البنود (1) و(2) و(13) عن متوسط المقياس حيث يعد تدريب العاملين في التقدير والتدقيق وفق اختصاصهم. كما أن معظم المدربين يملكون المؤهلات اللازمة للتدريب. أما متوسطات البنود الأخرى فقد انخفضت عن متوسط المقياس (3, 5) وكانت الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لعينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (7) اختبار الفرضية الثانية- العاملين في التقدير والتدقيق

الفروق	Sig	درجات الحرية dr	t	الخطأ المعياري المتوسط Std. Error mean	الانحراف المعياري Std. Deviat ion	المتوسط Mean
معنو ية	.027	34	-1, 821	.16995	1, 00536	3, 19

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

استنادا إلى نتائج الجدول (7) يتم رفض الفرضية الثانية، حيث إن الفروق معنوية، لأن قيمة اختبار t المحسوب (Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ويوضح الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية بالاعتماد على عينة المتدربين من العاملين في التقدير والتدقيق:

جدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - العاملين في التقدير والتدقيق

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
16	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	2,25	-7,740	.000	غير معنوية
17	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات الضريبية التي أقدمها في عملي	4,80	18,951	.000	معنوية
18	تعتمد دائرة عملي في التدريب الأساليب الحديثة	2,97	-2,606	.014	معنوية
19	تطبق إدارة عملي منخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,885	-12,606	.000	معنوية
20	تتوافر في عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق الجودة الشاملة في خدمات عملي التدريبية الضريبية	2,54	-4,549	.000	معنوية
21	تتوفر في عملي التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ضريبية ذات جودة	2,77	-3,548	.001	

معنوية	.000	-4,095	2,74	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة في الخدمات الضريبية	22
غير معنوية	.003	-3,140	2,89	تتعاون الكوادر العاملة في عملي لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها	23
معنوية	.000	-7,283	2,31	تعد العملية التدريبية في عملي ذات جودة عالية	24
معنوية	.000	-12,046	1,94	أضع لنواتر تدريبية حول الجودة الشاملة وثقتها وطرق تحسينها في عملي	25

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8) انخفاض متوسطات بنود الفرضية الأولى عن متوسط المقياس المستخدم (5, 3) وأن الفروق معنوية. ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لعينة المتدربين من الكادر الوظيفي:

الجدول رقم (9) اختبار الفرضية الأولى- الكادر الوظيفي

الفروق	Sig (2-tailed)	درجات الحرية	t	الخطأ المعياري المتوسط Std. Error mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.001	64	3,323 ₋	.14351	1,15701	3,02

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق يتبين أن نتيجة الاختبار أعطت $t = -3$ ، و323 وباحتمال قدره 0,001 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق جوهرية.

ويوضح الجدول رقم (10) متوسطات درجات بنود الاستبيان الخاص بالفرضية الأولى لعينة الكادر الوظيفي:

جدول رقم (10) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - الكادر الوظيفي

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	أخضع لدورات تدريبية باستمرار	2, 11	12, 19 -3	.000	غير معنوية
2	أخضع لدورات تدريبية حسب الحاجة	3, 01	-3, 819	.000	معنوية
3	يلتزم التدريب في عملي اختصاصي الضريبي	4, 43	6, 714	.000	معنوية
4	يمكن تحقيق أهداف التدريب في عملي في ضوء الإمكانيات المتوافرة	2, 85	-4, 049	.000	معنوية
5	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل	2, 63	-6, 468	.000	معنوية
6	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	2, 83	-4, 210	.000	معنوية
7	إن أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	3	-2, 944	.005	معنوية
8	تلبي أماكن التدريب شروط السلامة المهنية	3, 05	-2, 337	.023	معنوية
9	إن أساليب التدريب ملائمة لاحتياجي	3, 15	-2429	-018	معنوية
10	إن أساليب التدريب في عملي حديثة ومتنوعة وتحقق غاية التدريب	3, 16	-2, 461	.017	معنوية
11	تتوافر المساعدات التدريبية طوال فترة التدريب في عملي	2, 81	-4, 713	.000	معنوية
12	يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	4, 05	-2, 887	.005	معنوية
13	فترة التدريب تغطي احتياجي في العمل	2, 62	-6, 035	.000	معنوية

14	إن تقييم الأداء في عملي مستمر طوال فترة التدريب	2,61	-5,667	.000	معنوية
----	---	------	--------	------	--------

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتبين أن متوسطات معظم بنود الاستبيان قد انخفضت عن متوسط المقياس (3, 5) والفروق معنوية.

والجدول رقم (11) بين نتائج اختبار الفرضية الثانية لعينة الكادر الوظيفي:

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري المتوسط Std.Error mean	t	درجات الحرية dr	Sig (2-tailed)	الفروق
2,70	.94259	.11691	6835-	64	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتضح أن قيمة اختبار t المحسوبة (2-tailed) Sig أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0, 05) ولذلك نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة.

ويوضح الجدول رقم (12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني:

جدول رقم (12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية – الكادر الوظيفي:

رقم	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
15	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	2,49	-6,428	.000	غير معنوية
16	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها	2,77	-5,423	.000	معنوية

17	تعتمد دائرة عملي الأساليب الحديثة في التدريب	2,03	-15,807	.000	معنوية
18	تعتمد دائرة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	2,71	-5,403	.000	معنوية
19	تتوافر في دائرة عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق جودة شاملة في خدماتها.	2,23	-10,609	.000	معنوية
20	تتوافر في دائرة عملي التجهيزات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها.	2,71	-5,403	.000	معنوية
21	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الضريبية	2,34	-10,143	.000	معنوية
22	أخضع لدورات تدريبية حول الجودة الشاملة وثقافتها وطرق تحسينها في عملي	1,97	-18,976	.000	معنوية
23	تتعاون الكوادر العاملة في دائرة عملي جيدا لتقديم خدمات بجودة عالية	2,43	-9,221	.000	معنوية
24	تنتم العملية التدريبية في عملي بالجودة العالية	2,53	-9,333	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول يتبين أن جميع فروق البنود ذات دلالة معنوية، ومتوسطات البنود قد انخفضت عن متوسط المقياس المستخدم (5, 3) ونلاحظ أن متوسط البند (16) أعلى من متوسط المقياس وهذا يدل على التأثير الإيجابي للتدريب في جودة الخدمات التي تقدمها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

وبوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى لعينة المتدربين من الإداريين:

الجدول رقم (13) اختبار الفرضية الأولى- إداريين

المتوسط	الانحراف	الخطأ المعياري	t	درجا	Sig	الفرو
---------	----------	----------------	---	------	-----	-------

ق	(2-tailed)	ت الحرية dr		المتوسط Std. Error mean	المعياري Std. Deviation	Mean
معنوية	.011	21	2,69 -6	.19897	.93327	2,96

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ أن قيمة t أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0,05) ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

أما متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى حسب بيانات عينة الإداريين فنعرضها في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى - إداريين

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	أضع لدورات تدريبية على نحو مستمر	2,59	-5,808	.000	غير معنوية
2	أضع للتدريب حسب الحاجة	2,54	-4,430	.000	معنوية
3	يلتزم التدريب في عملي اختصاصي في العمل	2,68	-3,859	.001	معنوية
4	يمكن تحقيق أهداف التدريب في ضوء إمكانيات عملي	2,95	-2,693	.014	معنوية
5	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملي	4,36	3,706	.001	معنوية
6	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	4,05	3,542	.002	معنوية
7	إن أماكن التدريب وما تحويه	2,59	-3,883	.001	معنوية

				من تجهيزات وقاعات تحقق غاية التدريب	
معنوية	.001	-3,830	2,50	إن أساليب التدريب حديثة ومتنوعة	8
معنوية	.000	-6.6,9	2.32	يتم تقويم أدائي باستمرار التدريب لتحديد مدى الاستفادة من التدريب	9
معنوية	.001	-3,685	2,68	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب	10

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من نتائج الجدول نلاحظ أن متوسط البندين رقم (5) و(6) قد ارتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) ولذلك يجب العمل على التحسين المستمر لهذين البندين لتحقيق الأفضل. أما المتوسط لباقي البنود فكان أقل من متوسط المقياس المستخدم والفروق معنوية. أما عند اختبار الفرضية الثانية حسب بيانات عينة الإداريين كانت النتائج كما في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15) اختبار الفرضية الثانية- إداريين

المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري المتوسط	t	درجة الحرية	Sig (2-tailed)	الفروق
Mean	Std.Deviation	Std.Error or mean		dr		
2,65	.82966	.17688	4,805	21	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من نتيجة الاختبار يتبين أن قيمة t المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المستخدم ويتم رفض الفرضية الثانية. وكانت متوسطات درجات بنود استبيان الإداريين المتعلقة بالفرضية الثانية كما هي مبينة في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية - إداريين

رقم البند	البند	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
11	تعتمد دائرة عملي خطة لتحسين جودة خدماتها	3,04	-2,244	.036	غير معنوية
12	يؤثر التدريب على نحو فعال في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها	4,73	9,121	.000	معنوية
13	تعتمد دائرة عملي الأساليب الحديثة في التدريب	2,77	-2,861	.009	معنوية
14	تعتمد دائرة عملي مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية الضريبية	1,82	-10,767	.000	معنوية
15	تتوافر في دائرة عملي الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق جودة شاملة في خدماتها.	2,09	-7,516	.000	معنوية
16	تتوافر في دائرة عملي التجهيزات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها.	2,32	-5,573	.002	معنوية
17	إن مكان عملي مناسب لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الضريبية	2,27	-6,521	.010	معنوية
18	تتعاون الكوادر العاملة في عملي جيدا لتقديم خدمات بجودة عالية	1,86	-13,700	.000	معنوية
19	أخضع لدورات تدريبية حول الجودة الشاملة وثقافتها وطرق تحسينها	1.86	-3,533	.002	معنوية
20	تتسم العملية التدريبية في عملي بالجودة العالية	2,68	-3,685	.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول أن متوسط البند رقم (12) ارتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3,5) وبفروق معنوية وهذا مؤشر إيجابي على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات

التدريبية. أما متوسطات باقي البنود فقد انخفضت عن متوسط المقياس، وكانت الفروق ذات دلالة معنوية.

استنتاجات الدراسة:

من خلال ما سبق نتوصل إلى ما يلي:

1. لا يراعي القائمون على العملية التدريبية بعض المبادئ العلمية لعملية التدريب: فيما يتعلق بالاستمرارية في التدريب، حيث تبين أن معظم العاملين في الكادر الوظيفي والإداري في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لا يخضعون لدورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل. أما بالنسبة للعاملين في التقدير والتدقيق فيعد تدريبهم مستمرا بحسب طبيعة عملهم.
2. عدم مراعاة التجديد والتطوير في أنشطة التدريب وأساليبه
3. الاعتماد على أسلوب محدد في التدريب. ويعد التطبيق العملي هو الأسلوب السائد في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
4. عدم توافر الشروط العلمية في أماكن التدريب وتجهيزاتها، وقواعد السلامة المهنية.
5. فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية فإنه رغم وعي الإدارة بأهمية هذا المبدأ فإنه لا يتم تطبيقه على نحو علمي.
6. إن عملية التقييم للمتدربين عملية غير كاملة حيث تقتصر على التقييم البعدي أي بعد انتهاء التدريب.
7. يمتلك المدربون الخبرات اللازمة في التدريب، إلا أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تعاني من مشكلة التفريغ التام للمدربين حيث إن معظمهم مشرفون ضريبيون.
8. من نتائج الدراسة تبين أن جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الضريبية المقدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، فقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
9. إن خطة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتطوير خدماتها تحتاج إلى تدعيم وتحسين أو اعتماد خطة أفضل (كاعتماد الجودة الشاملة)
10. لا تعتمد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في خدماتها التعليمية والتدريبية الضريبية مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما أنه لا يتم إجراء تحولات باتجاه تبني هذا المدخل حاليا.

1.1. لوحظ أثناء الدراسة كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد وهذا يؤثر في جودة العملية التدريبية الضريبية التي يقدمها المدربون.

التوصيات:

1. العمل على البدء بإجراء التحولات اللازمة باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على نحو عام وفي التدريب خاصة من خلال تشكيل الدوائر الخاصة بالجودة، وإعادة الهيكلة كضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته.

2. الاستمرارية في التدريب ولاسيما للكادر الوظيفي الذي يؤثر بوضوح في نوعية الخدمات الضريبية وجودتها، وكذلك بالنسبة للمدربين الالتزام ببرامج التدريب والتعليم الضريبي المستمر.

3. العمل على تحسين تدريجي لعملية التدريب باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في التدريب والتعليم لتكون نواة لتطبيق هذا المدخل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات محل الدراسة بأقسامه كافة.

4. ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين.

5. العمل على إيجاد قسم لمراقبة جودة الخدمات التدريبية الضريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات يتولى وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة في خدمات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات التدريبية الضريبية ومراقبتها وقياس نتائجها، وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة وتوضيحها.

6. اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب بوصفه النواة التي يتم من خلالها تدريب الكوادر العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وتأهيلهم وذلك من خلال تحديد مراحل العملية التدريبية التي هي بحاجة إلى التحسين والتخطيط لكل مرحلة بمشاركة عناصر العملية التدريبية كافة.

7. إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي توضح مفهوم الجودة، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

8. العمل على تدريب المدربين والقائمين على التدريب على أساليب تطبيق هذا المدخل. وهم سينقلون هذه المعلومات إلى المتدربين لاعتمادها في عملهم.

9. توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النقائص التي تظهر أثناء التنفيذ للبرامج التدريبية.

10. العمل على قياس نتائج هذه العمليات وتأثيرها في مستوى جودة التدريب في دائرة ضريبية الدخل والمبيعات خاصة وعلى جودة الخدمات الضريبية عامة، وتوثيقها في حال كانت إيجابية الأثر لاعتمادها وتعميمها.

11. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية.