

نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة محمود أحمد إبراهيم علي

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية، مع محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة المعرفة يؤدي تطبيقه إلى تحسين الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية، وتوصل 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 في المجالات التنظيمية والثقافية والتقنية والموارد البشرية، تطبيق النموذج المقترح والذي ثبت من خلال اختبار ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في استخدام إدارة المعرفة لتحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.



Abstract :

This research aims to determine the effect of knowledge management to improve the total quality in Egyptian Tax Authority, while trying to reach a proposal for knowledge management model leads applied to improve the 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, the application of the model proposed, which is proven by testing the ground that it would have a clear contribution in the use of knowledge management to improve the total quality in the Taxes Authority.



مقدمة البحث:

أثر التطور التكنولوجي المتسارع على منظمات الأعمال، ذلك أن التدفق المستمر للمعلومات جعلها تشعر بعدم القدرة على السيطرة على هذا التدفق الهائل مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار، والخوف من فقدان المعلومات وضياع التفاصيل والإصابة بما يمكن تسميته بالإغراق المعلوماتي، وهنا من يرى أن إدارة المعرفة هي محاولة السيطرة على انفجار المعلومات، من أجل تجميعها، واستخدامها في زيادة معرفة العاملين بالمنظمات.

تسعى المنظمات إلى التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة ولا تختلف في ذلك المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية، وسواء كانت تعمل في إنتاج وتقديم الخدمات أو السلع، وسواء كانت تعمل في مجالات أو قطاعات صناعية أو اقتصادية أو إجتماعية، فالأساس الذي يحكم تحركها هو عمل الإدارة بنجاح في حسن توظيف الإمكانيات والموارد من خلال استخدامها للفكر الإداري والأساليب الحديثة لتحقيق رسالتها وأهدافها. ومن بين أكثر الأساليب انتشاراً أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM).

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 التالي:
توصلت دراسة (Waddell & Stewart, 2008)⁽ⁱ⁾ 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)⁽ⁱⁱ⁾ 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 (الزناتي إبراهيم، ٢٠١١م) (iii) إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، اتفقت معها دراسة كلاً من: (زايد شاوش، ٢٠١٢م) (iv)، (محمود الطهراوي، ٢٠١٤م) (v)، (هيثم جبريل، ٢٠١٤م) (vi)، (رانية الهوني، ٢٠١٦م) (vii)، بينما توصلت دراسة (أركان السامرائي، ٢٠١٥م) (viii) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية لإدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة، في حين توصلت دراسة (هناء المنيري، ٢٠١٦م) (ix) 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 ومصلحة.
- ٥- يعاني هيكل توزيع الموارد البشرية بالمصلحة من خلل كبير (شكل هرم مقلوب)، وهذا الوضع يؤثر سلبياً على الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال، ويؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، وقلة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٦- 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، بما يخدم الإقتصاد القومي نظراً لأهمية مصلحة الضرائب لما لها من دور



- رئيسي ومحوري 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 الإيرادات السيادية للدولة المتمثلة في الضرائب، حيث بلغت حصيلتها مصلحة الضرائب خلال السنوات (٢٠١٥/٢٠١٠) 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- محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة المعرفة يؤدي تطبيقه إلى تحسين الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية.
- ٢- 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 للبنية التحتية لإدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية".



قام الباحث بتجزئة هذا الفرض وفقاً لعناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة .
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة .
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة .
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة .

الفرض الرئيس الثاني:

" 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: النموذج المقترح لإدارة المعرفة بمصلحة الضرائب

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل بعض نماذج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عرض وتحليل بعض النماذج التي تناولت الجودة الشاملة، والتي من خلالها سيتم تقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمصلحة الضرائب المصرية لتحسين الجودة الشاملة بها.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة:

١- نموذج مالهوترا: يتكون من ثلاث مراحل هي: (x)

إدارة المبادرات المعرفية الخارجية، وتتضمن: (إكتساب المعرفة من العملاء، تزويد العملاء بمعارف إضافية، توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة).

إدارة المبادرات المعرفية الداخلية، وتتضمن عدد من العمليات: (بناء ثقافة لتبادل المعرفة- سرعة نشر وتخزين المعرفة التكتيكية- قياس عمليات تطوير المعرفة).

إدارة الكفاءات المعرفية، وتتضمن: (إيجاد مسارات وظيفية مبنية على المعرفة- توفير بيئة مصغرة لنقل المعرفة- دعم التعلم بتقنية المعلومات- التعلم من المواقف).

٢- نموذج Duffy: (xi)

قدم النموذج منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال أشتراك (الإستراتيجية، الأفراد، العمليات، والتقنية) تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل والتي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة.

و العمليات التي يتكون منها هذا النموذج على النحو التالي:

١. الحصول على المعرفة تشمل (الأسر، الشراء، والتوليد).
٢. عملية تنظيم المعرفة تشمل (التصنيف، التبيويب، والرسم).



٣. عملية استرجاع المعرفة تشمل (البحث، والوصول).

٤. عملية النشر تشمل (المشاركة، والنقل).

٥. عملية الإدامة تشمل (التنقيح، النمو، والتغذية).

٣- نموذج جاد الرب لإدارة المعرفة: (xii)

قَدِّم إطاراً متكاملًا يعكس إدارة المعرفة ويتضمن خمس خطوات على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى:** يتم تحديد مصادر المعرفة، فقد تكون مصادر داخلية) القيادة الإبداعية، الخبراء والمستشارون، والموارد البشرية) بالإضافة إلى الموارد المادية والثقافة التنظيمية، أو مصادر خارجية والتي تشمل على العملاء والمنافسون والحكومات والتكنولوجيا، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع.

- **الخطوة الثانية:** تتضمن جميع المعرفة التنظيمية المكونة لما يمكن تسميته بالذاكرة التنظيمية.

- **الخطوة الثالثة:** وهي إدارة المعرفة التنظيمية.

- **الخطوة الرابعة:** والتي تمثل ثمره للجهود التي بذلت وهي الخطوة المرتبطة بتطبيق المعرفة.

- **الخطوة الخامسة:** نواتج عملية استخدام وتطبيق المعرفة تكون منبع من منابع المعرفة.

ثانياً: نماذج تطبيق الجودة الشاملة:

أ- المداخل التقليدية لتطبيق الجودة الشاملة:

١- مدخل إدوارد ديمينج: حدد (Deming) فلسفته في (١٤) نقطة تُعد من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع، وهي تُشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة، ركزها في: (xiii)

أ- التركيز على التحسين المستمر لكافة الأنشطة مع توفير دعم كامل من الإدارة لهذه الفكرة وتبنيها لها ومؤازرتها.



ب- التركيز على التعليم والتدريب المستمر على المهارات الجديدة اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة مع التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية.

ت- تحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة وتحسين كافة العلاقات الداخلية في المنظمة، وإزالة أي عوائق تمنع تحقيق الاتصال الجيد بينها.

٢- **مدخل جوران (Jouran)**: حدد جوران(٩) خطوات أساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، قام بتركيزها في ثلاث عناصر للجودة " ثلاثية الجودة كما يلي: (xiv)

- **تخطيط الجودة**: ويتم التركيز فيها على: تحديد الأهداف، تحديد العملاء وإحتياجاتهم، تطوير نوعية وخصائص المنتج، إتخاذ القرارات اللازمة لإشباع إحتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

- **رقابة الجودة**: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل، وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقييم.

- **تحسين الجودة**: وتركز على وضع الآليات المساندة لإستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتنظيم فرق العمل وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

٣- **مدخل كروسبي: (Crosby)**، أربعة معايير للوصول للجودة الشاملة وهي: (xv)

- التكيف لمتطلبات الجودة من خلال وضع تعريف واضح ومتسق للجودة.

- وضع معايير للأداء الجيد بهدف تحقيق الجودة، والوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها.



- تحديد مستويات الأداء، ومنع حدوث الأخطاء بضمان الأداء الجيد من أول مرة.

- تقويم الجودة، فبعد تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال المعايير الموضوعية لذلك، وحساب تكلفة كل شيء، ثم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى ثم حساب الفاقد.

ب- المداخل الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة:

١- جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية للتميز:

وضع بالدريج نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة^(xvi).

- القيادة الإدارية: وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة باعتبار أنها المسئول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: وضح بالدريج أنه عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط.

- إدارة عملية الجودة: وقصد بالدريج بها تصميم العمليات وإدارة جودتها.

- إدارة الموارد البشرية وتنميتها: يشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية واستثمارها.

- قياس الجودة وتقييمها: قياس درجة رضا العميل وحدها لا تكفي، بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

٢- الجائزة الأوروبية للجودة:

تم إنشاؤها بمعرفة المجموعة الأوروبية للجودة بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، استناداً على الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كلاً من جائزة ديمينج، وجائزة بالدريج، يتكون هذا النموذج من تسعة عناصر أساسية مصنفة في مجموعتين: (xvii).



المجموعة الأولى: المسببات (العوامل الممكنة):

- ١- القيادة: الخطوات التي تتبعها القيادة الإدارية لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- السياسات والإستراتيجيات: كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على اصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، الغايات والعمليات.
- ٣- إدارة الموارد البشرية: كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها بشكل أوسع حتى تدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها.
- ٤- الموارد: كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.
- ٥- العمليات والأنشطة: تُصمم، تُدير وتُحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وتُلبي بشكل كامل وتخلق إضافة لعملائها وأصحاب المصلحة.

المجموعة الثانية: النتائج (المحققة أو المستهدفة):

- ١- رضا المتعاملين: ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بعملائها الخارجيين؟
- ٢- رضا الموارد البشرية: ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها مع العاملين؟
- ٣- خدمة المجتمع: درجة تحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات المجتمع بشكل عام.
- ٤- نتائج الأداء الرئيسية: ما تم إنجازه فيما يتعلق بأهداف المؤسسة المخطط لها، وقدرتها على إشباع حاجات وتوقعات جميع الأطراف.

ثالثاً: النموذج المقترح لإدارة المعرفة بمصلحة الضرائب:

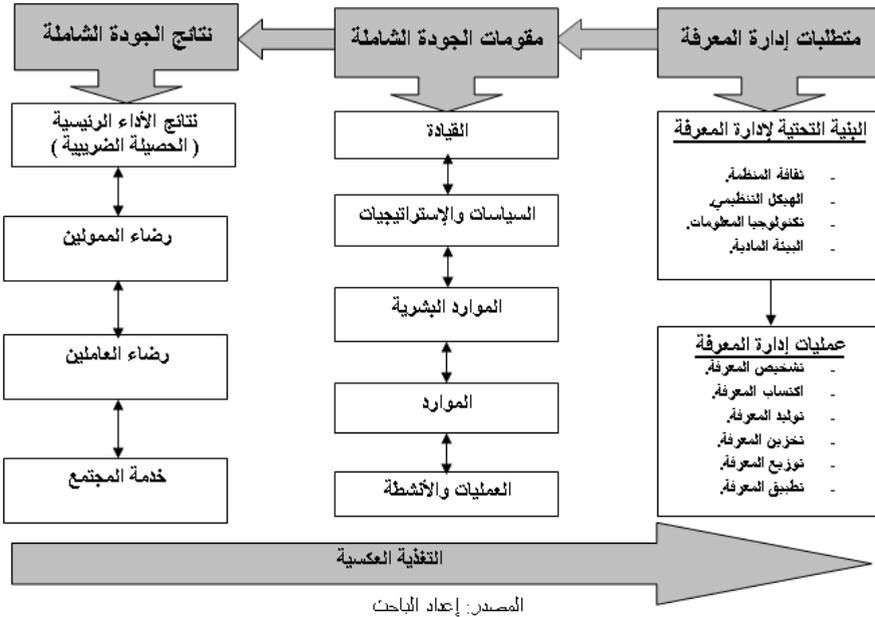
تسعى مصلحة الضرائب المصرية إلى إيجاد إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية، وكذلك إلى تحقيق الجودة الشاملة، وذلك للوصول على النتائج



التالية) الحصيلة الضريبية، رضا الممولين، رضا العاملين، خدمة المجتمع)، يهدف الباحث إلى استخدام إدارة المعرفة للتأثير على مقومات الجودة الشاملة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الموارد، العمليات والأنشطة) وذلك للحصول على هذه النتائج. لذلك يقترح الباحث نموذج لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية، والشكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح.

شكل رقم (١)

نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية



المصدر: إعداد الباحث

يتكون هذا النموذج من أربع مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: متطلبات إدارة المعرفة:

أولاً: البنية التحتية لإدارة المعرفة:

تعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز عليه إدارة المعرفة حيث تتكون من أربع عناصر أساسية هي:

■ **ثقافة المنظمة:**

هناك مجموعة من العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة المعرفة والتي يجب على المصلحة أيجادها وتنميتها ومن أهمها:

- 1- تنمية الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- 2- إيجاد ثقافة التشارك بالمعرفة، والرابط بين عملية التشارك بالمعرفة وأهداف المصلحة.
- 3- خلق وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين، وتشجيع الأفراد على التعاون بينهم.
- 4- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- 5- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

■ **الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي لمصلحة الضرائب المصرية قائم على السيطرة والمركزية (من أعلى إلى أسفل) وبالتالي لا يتناسب مع إدارة المعرفة، ولكي يكون الهيكل التنظيمي للمصلحة مساعداً على دعم الإدارة المعرفية يجب أن يتصف بالآتي:

- 1- إيجاد هيكل تنظيمي واحد للمصلحة يشمل ضرائب الدخل والمبيعات استكمالاً للدمج.



- ٢- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي أقل مركزية، وأقل رسمية، وأكثر تكاملاً، وأكثر مرونة لكي يساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تؤدي إلى تحسين إدارة المعرفة.
- ٣- يجب إنشاء وحدة متخصصة بإدارة المعرفة تخضع لرئيس المصلحة بشكل مباشر، يكون لها إدارات ومكاتب فرعية في كافة المناطق الضريبية.
- ٤- تطوير إدارة البحوث لتكون داعمة لإدارة المعرفة حول آخر ومستقبل التطورات.
- ٥- تطوير إدارة التدريب بالمصلحة بالشكل الذي يدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- ٦- إنشاء مكتبة مؤسسية تدعم وحدات الأعمال بتقديم المعلومات التاريخية حول المصلحة وجميع القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالأنشطة، والبيئة المحيطة بالمصلحة.

■ تكنولوجيا المعلومات:

تُعد تكنولوجيا المعلومات من المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تقوم بخلق بيئة تساعد على التبادل والحصول على المعرفة وبناء المعرفة التنظيمية من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، بالإضافة إلى تخزين المعرفة. ومن أجل إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية يجب على المصلحة العمل على توافر العناصر التالية:

- ١- أجهزة حاسبات ذات إمكانيات مقبولة وبأعداد تغطي احتياجات العمل، بالإضافة إلى توفير الأجهزة المساعدة (طابعات، إسكندر، آلات تصوير، فاكس....).
- ٢- تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل.
- ٣- تصميم نظام موحد للتشغيل موحد ودائم ومرن.
- ٤- تطوير شبكة الإنترنت التي تستخدمها المصلحة في توزيع المعلومات والبيانات.



٥- يجب تصميم شبكة إكسترانت (خارجية) تستخدم لتلبية احتياجات المصالح المشتركة بين المصلحة والأطراف الخارجية لدعم أنشطة المشاركة بالمعرفة.

■ البيئة المادية:

لتوجيه المعرفة الفردية تجاه أهداف المصلحة ينبغي تعزيز بيئة تقاسم المعرفة بين العاملين من خلال وضع سياسات وإجراءات لتمكينهم من التفاعل الجماعي أثناء العمل، وتوجيه ثقافتهم نحو المشاركة في المعرفة، وذلك على النحو التالي:

- ١- تطوير وتوظيف المباني لتؤدي دوراً مهماً في أداء الأعمال بكفاءة من خلال التصميم الداخلي للمبنى بحيث يعمل على انسياب الإجراءات دون إرباك أو تداخل ويعمل في نفس الوقت على تحقيق الراحة النفسية للعاملين.
- ٢- يجب تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الممرات) من حيث الحجم والموقع بحيث تمكن العاملين من تبادل المعرفة فيما بينهم.
- ٣- الاهتمام بتوفير مكاتب مفتوحة للعاملين، وتجهيز مكاتب لفرق العمل مما يوفر فرصة للعاملين لتبادل الأفكار والمشاركة بها.
- ٤- تخصص مساحات خاصة لتلاقي العاملين من أجل المحادثة وتبادل الخبرات والأفكار بطرق غير رسمية تشجع على الوصول إلى أفكار إبداعية تستثمر لصالح العمل.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة:

بعد توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة من إنشاء وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة، وترسيخ ثقافة المعرفة لدى العاملين، وتهيئة الهيكل التنظيمي والبيئة المادية المساعدة لإدارة المعرفة، تقوم هذه الوحدة التنظيمية بالقيام بعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:



أ- تشخيص المعرفة: وذلك عن طريق الخطوات التالية:

- ١- تحديد المعرفة الحالية المتوافرة لدى المصلحة ومصادرها.
- ٢- تحديد المعرفة التي ترغب المصلحة في الوصول إليها.
- ٣- تحديد الفجوة المعرفية (الفرق بين المعرفة المطلوبة والمعرفة الحالية).
- ٤- تحيد أهداف المعرفة، وتكلفة الحصول على هذه المعرفة.
- ٥- وفي ضوء ذلك يتم وضع سياسات وبرامج العمليات المعرفية الأخرى.

ب- اكتساب المعرفة: يجب على المصلحة رصد وتحديد مواردها المعرفية سواء كانت:

- ١- مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المصلحة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمصلحة ومستقبلها.
- ٢- مصادر المعرفة الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمصلحة، والتي يجب عليها الاتصال بها (شبكة المعلومات الخاصة بالجمارك، الضرائب العقارية، التأمينات الاجتماعية، الغرف التجارية، المرور، الشهر العقاري، المحاكم).

ج- توليد المعرفة: وذلك على النحو التالي:

- ١- المعرفة المشتركة: عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمعارف والمشاركة في تجارب العمل وممارسة المهام والوظائف ضمن سياق تنظيمي محدد بين الأفراد بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل.
- ٢- المعرفة المجسدة: إظهار المعرفة الضمنية لدى الأفراد وتجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.
- ٣- المعرفة التركيبية: عن طريق استيعاب وفهم مضامين المعرفة الحالية ليتم بعد ذلك تحويلها من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة إلى معرفة جديدة.



٤- المعرفة الذاتية: حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات، حيث تضاف إلى المخزون المعرفي للأفراد ممثلاً بالذاكرة الإنسانية.

د- تخزين المعرفة: ومن أساليب تخزين والاحتفاظ بالمعرفة في المصلحة ما يلي:

- ١- توثيق أفضل الممارسات التي يعتمد عليها العاملون في تنفيذ أعمالهم.
- ٢- توثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- ٣- تصميم أدلة لتحديد أماكن تواجد الخبراء والمهارات التي لديهم في كل مجال.
- ٤- توثيق المناقشات الجماعية، والإجراءات التي اتبعتها فريق العمل في إنجاز عمله.
- ٥- المحافظة على أفضل العاملين في المنظمة.
- ٦- حفظ آراء ومقترحات العاملين حول طرق العمل.
- ٧- تصميم وتوثيق إجراءات العمل الفنية.
- ٨- حفظ مقترحات الممولين حول أنشطة وخدمات المصلحة.

هـ- توزيع المعرفة: ويمكن إتباع بعض الأساليب لنقل المعرفة داخل المصلحة مثل:

- ١- تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض.
- ٢- نقل الخبرات من خلال التدريب والتعلم.
- ٣- نقل تجارب الدول الأخرى في مجال الضرائب.
- ٤- جمع أفضل الطرق لأداء العمل وتوزيعها على العاملين في المصلحة.
- ٥- الحوارات بين العاملين من خلال المؤتمرات والاجتماعات والمقابلات.



- ٦- إنشاء منتديات داخل المصلحة للعاملين لتبادل الأفكار والخبرات (منتديات المعرفة).
- ٧- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- ٨- نشر شكاوى الممولين ومقترحاتهم حول الخدمات الضريبية.

و- **تطبيق المعرفة:** ويمكن إتباع بعض الأساليب لتطبيق المعرفة داخل المصلحة مثل:

- ١- تطبيق المصلحة المعرفة المكتسبة من تجاربها السابقة (الدروس المستفادة).
- ٢- تطبيق الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملين حول تنفيذ العمل.
- ٣- اعتماد العاملين على كتيبات وأدلة العمل في إنجاز أعمالهم.
- ٤- تطبيق العاملين لما اكتسبوه من تدريب وتعلم في مجال العمل.
- ٥- الاعتماد على نتائج البحوث الاستكشافية لتلبية احتياجات الممولين.
- ٦- اتخاذ القرار بعد الربط بين النتائج السابقة للعمل والقرارات التي صنعت تلك النتائج.

المرحلة الثانية: دور إدارة المعرفة في تحسين مقومات الجودة الشاملة:

بتوفير متطلبات إدارة المعرفة، وبإنشاء وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة وقيامها بعمليات إدارة المعرفة، يكون ناتج هذه المرحلة توفير المعرفة الضمنية والصريحة لتلبية احتياجات المصلحة من المعرفة المناسبة في التوقيت المناسب وبالتكلفة المناسبة، يمكن استخدام هذه المعرفة للتأثير على العوامل المسببة والمساعدة في تطبيق الجودة الشاملة على النحو التالي:

أ- القيادة:

تمكن إدارة المعرفة القيادة من الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخص مختلف النواحي، الأمر الذي يساعد المصلحة على الانتقال من مرحلة



الارتجالية إلى مرحلة الاستناد إلى حقائق في جميع أنشطتها. ومن عناصر الدعم التي تقدمها إدارة المعرفة للقيادة ما يلي:

- ١- تطوير الرسالة والرؤية والقيم.
- ٢- الإلمامة بمختلف القوانين واللوائح، والخبرة الفنية بالأعمال التي يشرف عليها القائد.
- ٣- تحسين عملية اتخاذ القرارات، والمساعدة في تنفيذها بصورة أفضل.
- ٤- كفاءة إختيار قيادات (الصف الأول، والصف الثاني) بصورة صحيحة.
- ٥- توفير مستوى عالي من تدريب ورفع كفاءة القيادات.
- ٦- الإلمامة بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها.
- ٧- أيجاد أسس عادلة في التعامل مع المرؤوسين.

ب- السياسات والإستراتيجيات:

وتساهم إدارة المعرفة في ذلك عن طريق:

- ١- بناء استراتيجية إدارة المعرفة لتطوير وتطبيق وزيادة الأصول المعرفية للمصلحة.
- ٢- ضمان تكامل استراتيجية المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمصلحة لتحقيق رسالة وأهداف ورؤية المصلحة.
- ٣- يجب تحديد مصادر المعلومات والبيانات وكيفية استخلاص المعرفة التنظيمية في شكل اتخاذ قرارات فعالة، وذلك في إطار التحديات التي تواجه المصلحة داخلياً وخارجياً.
- ٤- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المصلحة، وتحديد أي المعرفة اللازمة لاقتناص هذه الفرص ومواجهة تلك التهديدات.

ج- إدارة الموارد البشرية:

تساعد إدارة المعرفة المصلحة في إدارة مواردها البشرية حتى تدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها عن طريق:



- ١- التعرف على معرفة ومؤهلات الأفراد وتطويرها والحفاظ عليها.
- ٢- تصميم استراتيجية إعداد وتنمية الموارد البشرية، وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء.
- ٣- العمل على زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- ٤- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدرّبة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب العمل ومستويات الجودة المطلوبة.
- ٥- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- ٦- تحسين أداء الموظفين، فالتنظيم الفعال للمعارف والمعلومات يمكن الموظفين من الاستفادة منها بالشكل الأمثل لتحسين أدائهم.
- ٧- التدريب: يجب الاعتماد على برامج قوية للتدريب تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأهيلاً على التفكير والإبداع والتقييم الذاتي.
- ٨- نظم الحوافز والمكافآت: في ظل ممارسة إدارة المعرفة يجب أن تستبدل نظم الحوافز المبنية على الأجور إلى نظم الحوافز المبنية على المجهود.
- ٩- تحسين أنظمة الاختيار والتعيين والتدريب.

د- الموارد:

تمتلك مصلحة الضرائب مجموعة من الموارد_ بخلاف الموارد البشرية_ تتمثل في الموارد الخارجية (العلاقة مع الممولين، بالإضافة إلى شبكة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة مثل الجمارك، التأمينات، الجهات التي تطبق أنظمة الخصم والإضافة والتحصيل تحت حساب الضريبة)، كما تمتلك أيضاً مجموعة من الموارد الداخلية (الموارد المالية متمثلة في المخصصات المالية بالموازنة، الألات والمعدات، المباني والأثاث، تكنولوجيا المعلومات والأجهزة والشبكات)،



وتساعد إدارة المعرفة المصلحة في كيفية تخطط وإدارة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها عن طريق:

- ١- إدارة العلاقة مع الممولين بالشكل الذي يحقق رضا الممولين والتزامهم الطوعي.
- ٢- إدارة العلاقات الخارجية (شبكات المعلومات، تبادل الخبرات وفرص التدريب،....)
- ٣- إدارة الموارد المالية بما يضمن استعمالها في دعم السياسة والإستراتيجية.
- ٤- إدارة الألات والمباني بإستغلالها بشكل أمثل وضمان صيانتها وتقليل الفاقد منها.
- ٥- إدارة التكنولوجيا: بالشكل الذي يؤدي إلى تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها المصلحة، وتوفير الوقت للعاملين والممولين، وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، مما يساهم في خفض التكلفة، وزيادة رضا الممولين.

٥- العمليات والأنشطة:

- وتُساهم إدارة المعرفة في تحسين عمليات المصلحة وأنشطتها بما تقدمه من دعم معرفي في جميع الجوانب المتعلقة بالعمليات والأنشطة ومنها:
- ١- تحديد إجراءات العمل بجميع الإدارات الرئيسية والمساعدة .
 - ٢- تحديد مهام الوظائف بشكل دقيق.
 - ٣- تحديد معايير للأداء والتحقق من الإلتزام بها.
 - ٤- تقييم جودة الأعمال والأنشطة.
 - ٥- معالجة التداخلات والإزدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات.
 - ٦- متابعة عملية تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة.



المرحلة الثالثة: نتائج الجودة الشاملة:

بعد توفير متطلبات إدارة المعرفة، واستخدامها في التأثير على مقومات تطبيق الجودة الشاملة، تأتي مرحلة حصد النتائج المحققة أو المستهدفة من تطبيق النظام والتمثلة في:

أ- نتائج الأداء الرئيسية: تتمثل نتائج الأداء الرئيسية للمصلحة في الآتي:

١- تحقيق الحصيلة المستهدفة طبقاً لتقديرات الموازنة العامة للدولة: ويمكن قياسها عن طريق مقارنة الحصيلة الفعلية بالحصيلة المستهدفة لتحديد الإنحرافات.

٢- تحقق الالتزام الطوعي للمجتمع الضريبي: ويمكن قياسها عن طريق معدل الزيادة في عدد الممولين، معدل الالتزام بتقديم الإقرارات، معدل الالتزام بسداد الضرائب.

٣- تقديم الخدمات الضريبية بكفاءة وفعالية: ويمكن قياسها عن طريق معدلات القضايا والمنازعات مع الممولين، معدلات الإتفاق باللجان الداخلية على وعاء الضريبة.

ب- رضا العاملين: ويمكن قياس رضا العاملين بالآتي:

- ١- مدى وعي الموظفين بطبيعة العمل.
- ٢- مدى تحسن مستوى أداء العاملين.
- ٣- معدل دوران العمل.
- ٤- معدلات الغياب والأجازات.
- ٥- معدلات القضايا والمنازعات بين المصلحة والعاملين.

ج- رضا الممولين: ويمكن قياس هذه النتيجة بالآتي:

- ١- معدل الزيادة في عدد الممولين – المسجلين الجدد.
- ٢- معدل الالتزام بتقديم الإقرارات في الموعد المحدد.
- ٣- معدل الالتزام بسداد الضرائب المستحقة.
- ٤- معدل الالتزام بتقديم الإقرارات الصحيحة (دقة الإقرارات).



د- خدمة المجتمع: ويمكن قياس مدى تأثير المصلحة على المجتمع بالآتي:

- ١- معدل مساندة الرأي العام للنظام الضريبي.
- ٢- معدل الزيادة في عدد الممولين - المسجلين الجدد.
- ٣- معدل الالتزام بتقديم الإقرارات في الموعد المحدد.

المرحلة الرابعة: التغذية العكسية:

بعد تطبيق النموذج المقترح يتم قياس النتائج المحققة، وتأتي عملية القياس لتبين مدى الالتزام بتحقيق الأهداف وما إذا كان هناك فجوة في أحد جوانب المعرفة يلزم إغلاقها، ولكن عملية قياس المعرفة ليست سهلة، تزداد هذه الصعوبة في القطاع الحكومي، نظراً للاختلاف الكبير بين قياس الأشياء وقياس المعرفة، وصعوبة التأكد من أن زيادة معرفة معينة في مجال معين في المصلحة هو السبب الرئيس في تحسين الخدمة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد القيمة التي تمثلها المعرفة نفسها خاصة وأنها في كثير من الأحيان تأخذ شكل معرفة ضمنية. للخروج من هذا المأزق يمكن قياس مدى انعكاس المعرفة على أنشطة المصلحة وعملياتها وتقنياتها وزيادة تحسن نتائج أعمالها، ومن هذا المنطق يمكن الحكم على إدارة المعرفة في المصلحة من خلال:

- ١- الخدمات المميزة المقدمة للمولين، والعاملين.
- ٢- إنجاز المهام والأهداف المطلوب تحقيقها بتكلفة وجهد أقل وبوقت أسرع.
- ٣- التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية والمجتمع.

نتيجة القياس يتم تطوير المعرفة والبحث عن أساليب ومعارف جديدة وعدم الركون إلى المعرفة الحالية.

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، 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 الإدارة العليا بالمصلحة والبالغ عددهم (٤٥٧) مفردة.
- ٢- فئة ممولي الضريبة بمصلحة الضرائب والذين يزيد عددهم عن (٧.٥) مليون ممول.

ثالثاً: تحديد عينة البحث:

العينة الأولى: (فئة الإدارة العليا) هي (٢٠٩) مفردة.
العينة الثانية: فئة الممولين) حجم العينة هي (٣٨٤) مفردة.

رابعاً: تصميم قائمة الاستقصاء:

تكونت قائمة الاستقصاء الموجهة للإدارة العليا، من (٢٤) فقرة لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة، (٢٤) فقرة لمتغير عمليات إدارة المعرفة، (٢٤) فقرة لمتغير الجودة الشاملة.

أما قائمة الاستقصاء الموجهة للممولى 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 وإختبار 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 الفا كرو نباخ لقياس مدى الصدق والثبات لقائمة بالاضافة 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 احصائي 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 افتراضات المربعات الصغرى.

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 للعبارة.

• قياس الصدق والثبات لقوائم الاستقصاء:

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.

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، إلا أن المصلحة في حاجة إلى مزيد من الجهود في هذا الإتجاه حيث أن درجة موافقة الممولين كانت منخفضة نسبياً.

ثانياً: إختبار صحة فروض البحث:

يستخلص الباحث من خلال نتائج اختبار فروض البحث ما يلي:

رفض الفرض الرئيس الأول في صورته العدمية وقبولة الفرض البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية) على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب.

- رفض الفرض الرئيس الثاني في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على تحسين الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب المصرية.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

نتائج اختبار الفروض:

تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية الأربعة، وكذلك للفرض الرئيس الثاني والفروض الفرعية.

٢- نتائج اختبار النموذج المقترح:

يتبين من خلال نتائج اختبار صحة الفروض، وما تم التوصل إليه من تحليل فقرات قائمة استقصاء الإدارة العليا، قبول النموذج المقترح حيث تبين الآتي:



- وجود تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.
- وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.
- إمكانية الاعتماد على النموذج وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- يوضح الجدول رقم (1) الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المعرفة من حيث علاقتها بالجودة الشاملة على النحو التالي:

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية لمتغيرات البحث

حجم التأثير "معامل التحديد"	الأهمية النسبية	المتغير التابع	المتغير المستقل	
47.5%	80.03%	الجودة الشاملة	ثقافة المنظمة	البنية التحتية لإدارة المعرفة
49.4%	74.25%		الهيكل التنظيمي	
41.6%	78.29%		تكنولوجيا المعلومات	
36.5%	66.34%		البيئة المادية	
36.2%	79.92%		اكتساب المعرفة	إدارة المعرفة عمليات
61.7%	73.04%		تخزين المعرفة	
51.5%	77.69%		توزيع المعرفة	
79.2%	78.12%		تطبيق المعرفة	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فروض البحث.



يتبين من الجدول رقم (١) أن هناك دعم قوي من قبل مفردات الدراسة لمدى أهمية متغيرات إدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.

ثانياً: التوصيات

تطبيق النموذج المقترح، والذي تُبَيَّن من خلال اختبار ميدانياً أنه سيكون له اسهامات واضحة في استخدام إدارة المعرفة لتحسين الجودة الشاملة بالمصلحة، على النحو التالي:

- ١- إنشاء وهيئة البنية التحتية الملائمة لإدارة المعرفة في المصلحة في المجالات التنظيمية والثقافية والتقنية والموارد البشرية.
- ٢- تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، بدءاً من تحديد حاجة المصلحة من المعرفة، وانتهاءً باستخدامها في بيئة العمل لتحسين الخدمات المقدمة، وزيادة معدلات الأداء.
- ٣- التطوير المستمر للمعرفة لتحقيق وتحسين الجودة الشاملة وإدامتها، واستخلاص القيمة المضافة للوصول إلى إقتصاد المعرفة، وهو ما يمثل مستوى متقدم من مستويات المعرفة.
- ٤- استخدام المعايير المناسبة لقياس نتيجة تطبيق النموذج، وذلك لتحديد مدى التقدم الذي تم تحقيقه وصولاً للأهداف الموضوعية.



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 Internal Communication 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، 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 بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ٢٠١٥م.

10-Malhotra, Y (1998), "**Knowledge Management & Knowledge**

Organization:

Km work review from the front line Brint institute, p: 51.

(<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>.(accessed may 10, 2015).

11-Duffy, J (2000), "The Knowledge Management Technology Infrastructure"

Information Management Journal, Vol.34, No. 1, pp: 62-64.

١٢- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، (القاهرة: دار الفجر، ٢٠٠٦)، ص ٧٩.

١٣- يمكن الرجوع في ذلك إلى:

- Mark. Blazey ,(2003), "**Insights to Performance Excellence**", pp.20-21

- Deming's 14 Points for Management

www.stat.auckland.ac.nz/~mullins/quality/Deming.pdf(accessed April 16, 2015).

- Rae, Ashok et. Al., (1996), "**Total Quality Management: Across**

Functional

Perspective "JohanWiley & Sons, U.S.A., p.37.

١٤- حسن البيلاوي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد_ الأسس والتطبيقات"، الطبعة الأولى،(عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٦م)، ص ٣٦.



15-Philip Crosby's concept of Quality Improvement

(<http://www.qasigma.com/2008/12/Philip-Crosby's-concept-of-Quality-Improvement>). (accessed May 17, 2015).

16-Mishra S.,(2007), "Quality Assurance in Higher Education" , NAAC, **Commonwealth of Learning**, p.42.

17-Measure Quality Performance in Organization, **International Journal of Quality & ssReliability management**, Vol. 18, No.2.

