



The Impact of Corporate Governance on Performance Quality An Analytical-Applied Research at the Iraqi General Tax Authority

(*) تأثير الحوكمة في جودة الأداء
(بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)

(**) ا.م. شفاء محمد علي الغزاوي (***) كاظم جواد جاسم

Abstract

The empirical research problem is determined by the urgent need for adopting a good governance practices in the General Tax Authority due to the importance of this approach for the service and industrial organizations as well as the organizations surveyed had not a clear use to governance practices of a high impact on achieving quality performance. Thus, it should search for good ways and means of an administrative work to enhance its capacity via the adoption of governance mechanisms in their work that contribute to the success and excellence of the organization. The research aims to interpret the nature of the link and effect relationships between corporate governance and the quality of performance in the surveyed organization. Hypotheses have tested in the General Tax Authority as an important organization that offer its services to a large segment of society and the introduction of corporate governance mechanisms in its work and improvements which will serve that large segment. The relationship between research variables has clarified through the formulating some hypotheses with their minor ones. The research sample has composed of the top and middle management in the surveyed organization, where as data has collected from ١٢٣ members who occupied one of the following administrative positions (director general, assistant general manager, technical expert, director of the department, branch manager, department deputy director, branch deputy director, in charge of division, assessor, auditor) and who have the authority of decision making in the organization. A questionnaire has adopted as a tool for collecting the research data, which included (٥٠) paragraph dealt with the dimensions of the research variables, as it has been prepared on the Quintet Likert scale basis. Using the statistical package (SPSS), it has reached to the final results, where as methods used in the analysis are the descriptive statistics (weighted mean and standard deviation) to determine the strength of the research and methods of statistical inferential (correlation coefficient and simple linear regression) as well as personal interviews program, which was prepared by the researcher that has included (٢١) questions related to the research problem in order to support the questionnaire and to achieve a validity required in data collection to upgrading the effectiveness and efficiency in the government's performance and the achievement of a high quality of performance of those institutions, which in turn lead to better services.

Key Words : Governance , Performance Quality , General Tax Authority

المستخلص:

تتبلور مشكلة البحث الميدانية في الحاجة الملحة لتبني ممارسات الحوكمة الجيدة في المنظمة المبحوثة الهيئة العامة للضرائب، وذلك لأهمية هذا المدخل للمنظمات الخدمية والصناعية، فضلا عن أن المنظمة المبحوثة لم يكن استخدامها واضحا لممارسات الحوكمة ذات التأثير الكبير في تحقيق جودة الأداء، يهدف البحث إلى تفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الحوكمة وجودة الأداء في المنظمة المبحوثة، إذ اختبرت فرضيات هذا

(*) بحث مستل.

(**) جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد.

(**) طالب ماجستير / الهيئة العامة للضرائب .

المجتمع، وإدخال آليات الحوكمة في عملها وأجراء التحسينات فيها سوف يخدم هذه الشريحة الواسعة، إذ تم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث من خلال صياغة بعض الفرضيات الرئيسية والفرعية، أما عينة البحث فهي عينة قصديه شملت الإدارة العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، وجمعت البيانات من (١٢٣) فرداً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث التي شملت (٥٠) فقرة تناولت أبعاد متغيري البحث، إذ تم أعدادها بالاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل الإجابات للوصول إلى النتائج النهائية للبحث عبر استخدام البرامج الإحصائي الجاهز (SSPS) ، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل هي أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري) في تحديد قوة متغيرات البحث، وأساليب الإحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط)، فضلاً عن برنامج المقابلات الشخصية الذي تم أعداده من قبل الباحث، والذي تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث وعددها (٢١) سؤال، وذلك لدعم أسئلة الاستبانة وتحقيق قدر كافي من المصادقية في جمع البيانات والمعلومات، توصل البحث الحالي إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للحوكمة بأبعادها الفرعية في جودة الأداء، وهذا يدل على إمكانية نشر ثقافة الحوكمة في المنظمة المبحوثة، من خلال توعية الموظفين بأهمية هذا المدخل في تعزيز جودة الأداء والارتقاء بالواقع الخدمي للمنظمة.

المقدمة

تسعى المنظمات والمؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها وخاصة المنظمات الخدمية إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الأساليب والوسائل، لمواجهة تحديات العولمة والتقدم التكنولوجي، وخاصة نحن نعيش في عالم متغير ملئ بالتطورات العلمية والتكنولوجية، تحاول أمواج الفساد السيطرة عليه، مما دفع تلك المنظمات إلى تبني مفاهيم جديدة في العمل الإداري لمواجهة تلك التحديات، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة وتبرز من خلالها الجودة العالية في الأداء، ومن هنا يمكن القول أن المنظمات التي تبحث عن النجاح والتفوق وتهدف إلى تحقيق رضا زبائنهم، يتطلب منها نشر ثقافة (الحوكمة وجودة الأداء) في كل المستويات التنظيمية التابعة لها، ويتجسد هذا الدور من خلال اختيار القيادات الإدارية الكفوءة القادرة على صياغة استراتيجيات واضحة تتبنى فيها مدخل الحوكمة الذي يتطلب إيجاد تراكيب جديدة في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، تتيح لها التفاعل والتواصل مع جميع الأطراف. وبناءاً على ما تقدم يمكن تحديد هيكلية البحث الحالي، من خلال استعراض المتغيرات التي تناولها البحث، فقد تالف من أربعة محاور تضمن محوره الأول على منهجية البحث، والثاني تناول الجانب النظري للبحث، وتناول المحور الثالث الجانب العملي من البحث، وفي المحور الرابع عرض الباحث أهم الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً : منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في محدودية الاهتمام بقواعد واليات الحوكمة، إذ تعتمد اغلب المنظمات العراقية العامة أو الخاصة اليوم في أنجاز أعمالها على النمط التقليدي، وما يرافقه من روتين وضياح في الوقت والجهد، وهنا تكمن المشكلة في المنظمة المبحوثة (الهيئة العامة للضرائب) كونها تخدم شريحة واسعة من المجتمع، وتجاهلها لمفاهيم الحوكمة يعني استمرارها في انجاز أعمالها وتقديم خدماتها بالطرق التقليدية الروتينية .

في ضوء ما تقدم يمكن للباحث تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

أ- ما مدى إدراك الهيئة العامة للضرائب لمفاهيم واليات الحوكمة؟

ب- ما مدى سعي الهيئة إلى تحقيق جودة الأداء؟

ج- هل هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة وجودة الأداء في المنظمة المبحوثة؟

د- هل هناك تأثير للحوكمة في جودة الأداء في المنظمة المبحوثة؟

٢- أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث النظرية والميدانية وكالاتي :

أ- **أهمية البحث النظرية :** يقدم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية من خلال تكوين رؤية وتصورات معاصرة

ضمن أطار نظري لمواضيع متنوعة لما يتضمنه البحث من متغيرات حديثة، لذا فإنه يعد إضافة جديدة

لاغناء المكتبة العراقية والتي يمكن الاستفادة منها من قبل المهتمين في حقل العلوم الإدارية.

ب- أهمية البحث الميدانية : أن التركيز على متغيرات البحث والربط بينهما في المنظمة المبحوثة يساعدها في التكيف مع معطيات بيئتها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية وتحريك مواردها بفاعلية وكفاءة، إذ أن تحديد علاقة وتأثير أبعاد الحوكمة في جودة الأداء سيؤدي إلى :

أ- حديد عناصر الحوكمة المناسبة لطبيعة ونوع الخدمة المقدمة في المنظمة المبحوثة.

ب- التوصل إلى النتائج التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين الحوكمة وجودة الأداء ، والتي يستمد البحث أهميته منها ، من خلال استفادة المنظمة المبحوثة من هذه النتائج في وضع خططها ورسم إستراتيجيتها.

٣- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

- أ- وضع أطار مفاهيمي ومعرفي لكل من الحوكمة وجودة الأداء ، لتوفير الفائدة للباحثين في هذا المجال.
- ب- رصد وتفحص مدى تطبيق قواعد واليات الحوكمة في المنظمة المبحوثة في المستويات المختلفة.
- ج- التعرف على العلاقة والتأثير بين متغيري البحث.
- د- التوصل إلى نتائج وتقديم مقترحات وتوصيات للهيئة المبحوثة.

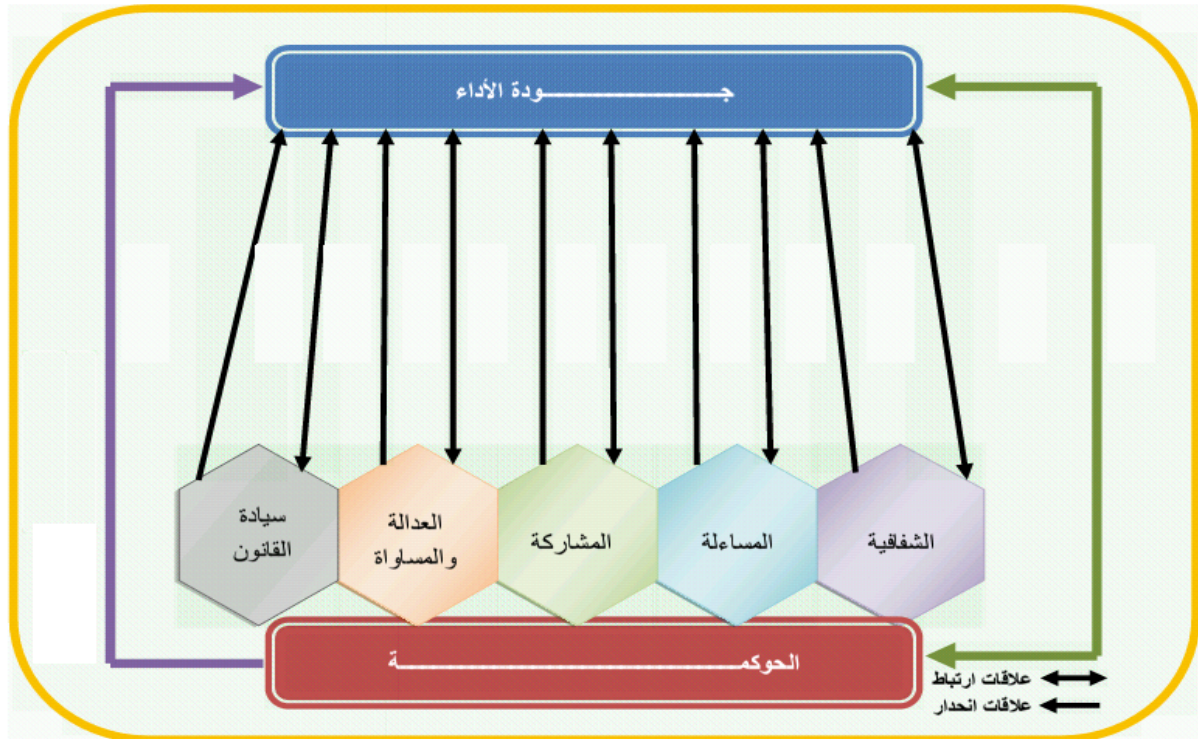
٤- المخطط الفرضي للبحث

لغرض توضيح مشكلة البحث وأهدافه لابد من بناء مخطط فرضي للبحث، يعكس مجموعة من العلاقات المنطقية بين المتغيرات المبحوثة وإبعاد كل متغير والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها وكما يلي :

أ- **الحوكمة**: وهو المتغير المستقل، والذي يتكون من خمسة إبعاد فرعية وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، سيادة القانون).

ب- **جودة الأداء**: وهو المتغير المعتمد ، والذي يتكون من خمسة إبعاد فرعية وهي (الإبداع، الرضا الوظيفي، رضا الزبائن، دوران العمل، الالتزام التنظيمي).

ويمكن توضيح المخطط الفرضي للبحث بالشكل (١) وكالاتي :



الشكل (١) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : أعداد الباحث

٥- فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على مشكلة وأهداف البحث وهي مجموعة فرضيات منها ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والأخرى تخص علاقات التأثير (الانحدار) وكالاتي :

الفرضية الرئيسية الأولى (ترتبط الحوكمة بإبعادها الرئيسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون) بجودة الأداء، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- **الفرضية الفرعية الأولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الشفافية) وجودة الأداء.
 - ٢- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المساءلة) وجودة الأداء.
 - ٣- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المشاركة) وجودة الأداء.
 - ٤- **الفرضية الفرعية الرابعة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (العدالة والمساواة) وجودة الأداء.
 - ٥- **الفرضية الفرعية الخامسة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (سيادة القانون) وجودة الأداء.
- الفرضية الرئيسية الثانية** (تؤثر الحوكمة بأبعادها الرئيسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، سيادة القانون) في جودة الأداء، وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- ١- **الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للشفافية) في جودة الأداء.
- ٢- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للمساءلة) في جودة الأداء.
- ٣- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للمشاركة) في جودة الأداء.
- ٤- **الفرضية الفرعية الرابعة** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للعدالة والمساواة) في جودة الأداء.
- ٥- **الفرضية الفرعية الخامسة** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (لسيادة القانون) في جودة الأداء.

٦- منهج البحث

أعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يفوق حاجز جمع المعلومات لوصف ظاهرة معينة، وكذلك يتناسب مع موضوع البحث الحالي وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وطبيعة المتغيرات التي يضمها، في دراسة متغيري البحث عبر استعمال الأسلوب التطبيقي والبحث الميداني المتضمن استعمال العديد من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

٧- أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمادا على أهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته سيتم جمع البيانات من خلال الأدوات التالية :

١- **أدوات الإطار النظري** : أعتمد الباحث على ما توفر من المعلومات العلمية للباحثين بموضوع البحث وبنوعيتها العربية والأجنبية، والتي تمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات ، مع الاستعانة بشبكة الانترنت.

٢- **أدوات الإطار التطبيقي** : لجأ الباحث إلى استعمال عدد من الأدوات والبيانات في أنجاز الجانب التطبيقي وهي:

أ- **برنامج المقابلة** : أن أفضل وسيلة للحصول على المعلومات وكذلك التعرف والاطلاع على طبيعة العمل في المنظمة المبحوثة (الهيئة العامة للضرائب) تتم عن طريق أعداد برنامج للمقابلات الشخصية، لذلك قام الباحث بعدة زيارات للمنظمة المبحوثة وتم إجراء عدد من المقابلات الشخصية المباشرة مع الخبير الفني ومديري أقسام الهيئة وبلغ عددهم (١٤) فردا وبأوقات متفرقة، وقد استغرقت كل مقابلة وقت نصف ساعة أو أكثر، وكما مبين في ملحق (٤)، إذ وجه الباحث لهم مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا من قبله وذلك لدعم أداة البحث الرئيسية (الأستبانة)، ولنتيح للباحث الحصول على معلومات مباشرة عن متغيرات البحث، وكما مبين في ملحق (٥)، أن الغرض من هذه الأسئلة هو الحصول على معلومات دقيقة وواضحة فيما يخص المتغيرين المبحوثين في المنظمة المذكورة، وذلك لدعم النتائج التي تم الوصول إليها من الأستبانة والتأكد منها.

ب- **استمارة الأستبانة** : وهي الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في هذا البحث لجمع البيانات تكونها ملائمة للمنهج المعتمد والأهداف المرجوة من البحث، وهي من أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشارا في الدراسات الاجتماعية، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج البحث، إذ قام الباحث بإعداد هذه الأستبانة بالاستناد إلى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بين (الحوكمة وجودة الأداء) وكما مبين في ملحق (٢)، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (٥) أتفق تماما وبين الرتبة (١) لا أتفق تماما في تصميمها.

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية الآتية :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية : تستخدم للتحقيق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وتشمل ما يلي:

أ-الوسط الحسابي Mean

ب- الانحراف المعياري Standard Deviation

ج- معامل الاختلاف C . V Coefficient Of Variation

٢- الأساليب الإحصائية التحليلية : وتم استخدام الأساليب التالية :

أ- معامل الارتباط Correlation Of Coefficient

ب- الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

ج- معامل التحديد (R^2)

٩- مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمرا في غاية الأهمية ، وذلك لاختبار الفرضيات ميدانيا وبالنظر لأهمية المنظمات الخدمية، فقد أختار الباحث (الهيئة العامة للضرائب) كموقع لإجراء البحث التحليلي التطبيقي فيها، وهي منظمة خدمية مهمة تحتوي على عدة أقسام يبلغ عددها (١٤) قسم، أما عينة البحث فهي عينة قصديه شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى في الهيئة لما لهم من دور استراتيجي في عمليات صياغة وتوجيه أنشطة الهيئة. لذلك توجه الباحث إلى أن تكون عينة البحث متمثلة بكل من يشغل المناصب الإدارية التالية (مدير عام، معاون مدير عام، الخبير، مدير قسم، مدير فرع، وكيل مدير قسم، وكيل مدير فرع، مسئول شعبة، مخمن، مدقق)، وممن يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، وقد تم سحب عينة بحجم (١٤٠) فردا من المنظمة مجتمع البحث، علما أن العدد الكلي لموظفي مركز (الهيئة العامة للضرائب) هو (٦١٢) فردا، ولكن بعد ما وزع الباحث الأسئلة ظهر هناك عدد من الأسئلة لم ترجع للباحث، وأخرى غير مستوفية للشروط ، إذ تم استلام (١٣١) استبانة من أصل (١٤٠) استبانة موزعة، وتم استبعاد (٨) استبانة كونها غير مستوفية للشروط، فأصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة (١٢٣) استبانة، وهي تمثل العينة النهائية للبحث، وكانت نسبة الاستجابة أو الاسترجاع للعينة المبحوثة (١٢٣/١٤٠ = ٨٧,٠%).

والجدول (١) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط وكمالاتي :

جدول (١)

الاستبانات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	صافي الاستبانات التي تم تحليلها
١٤٠	١٣١	٨	١٢٣

المصدر : أعداد الباحث

ثانيا : الإطار النظري للبحث

١- الحوكمة : إطار نظري

أ- مفهوم الحوكمة

تجدر الإشارة في البدء إلى إن مصطلح الحوكمة (Governance) أو الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) هو مصطلح فرض نفسه والدافع وراء شيوعه هو تناغمه مع لفظي العولمة (Globalization) والخصخصة (Privatization) اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما (٨ : ٢٠١٠، Brandsen&Holzer) ويمكن تلخيص آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم الحوكمة بالجدول (٢) :

جدول (٢) : مفهوم الحوكمة

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	(Kumar , 2007 : 2)	الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لاتجاز كافة الأعمال في المنظمة بما يضمن الإنصاف لجميع أصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع.
2	(Nooteboom&Termeer,2013:2)	نظام يولد قيادات متنوعة الابتكارات كالقيادة المحفزة ، التعاونية والتكاملية وغيرها ، وهذه المفاهيم تؤكد على قيمة التنظيم المشترك للأنشطة للتغلب على الفساد وبناء الثقة والشرعية.
3	(Asorwee ,2014:41)	تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعتبر كأداة لمكافحة الفساد.

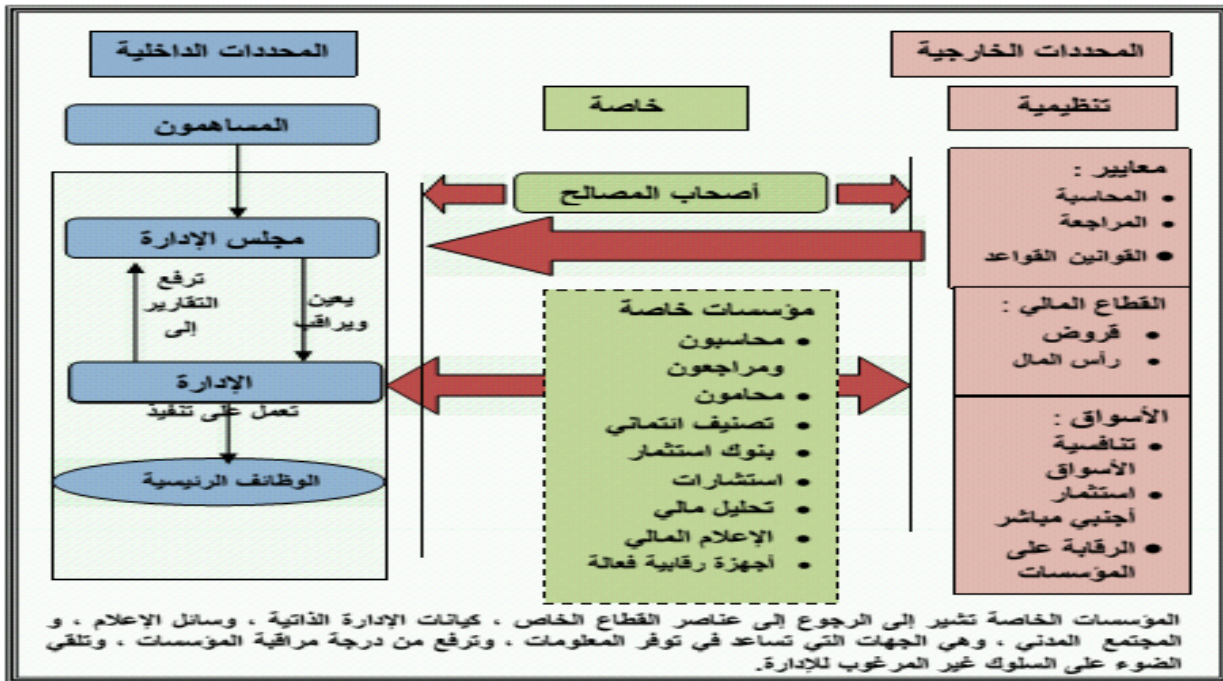
المصدر : (إعداد الباحث حسب آراء مجموعة من الباحثين)

في ضوء ما تقدم يمكن للباحث وضع المفهوم النظري للحوكمة ومفاده :

مجموعة الآليات التي تلزم أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في المنظمة على تقديم التقارير المالية التي تتسم بالإفصاح والشفافية ، ضمن منظور أخلاقي، وكذلك توجيههم في كيفية التعامل مع معطيات بيئتها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة المناسبة بما يضمن الجودة والتميز في الأداء

ب- محددات الحوكمة

أن المنافع والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من تطبيق آليات الحوكمة لا تتم بنجاح إلا بعد توفير مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات والموضحة في الشكل (٢)، لذا فإن من الواجبات المهمة للمنظمة هو معرفة تلك المحددات لضمان التطبيق الصحيح لهذه المبادئ ومن ثم الحصول على الأموال اللازمة لتطوير مشاريعها من خلال جذب المستثمرين وعدم فقدان الفرص الاستثمارية التي تعتبر ميزة مهمة من مزايا الحوكمة التي ستحصل عليها المنظمة لتحقيق الأهداف وكسب الميزة التنافسية ضمان ديمومة المنظمة (٢٣ : ٢٠١٤ ، Mohammadiyan , et.al.).



شكل (٢) : المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة

وتتضمن تلك المحددات كما نلاحظ ذلك في شكل (٢) مجموعتين وهما:

١- المحددات الخارجية

تمثل هذه المحددات البيئة التي تعمل فيها المؤسسات وهي تتضمنما يلي (سليمان، ٢٠٠٦ : ٢٠) :

أ- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات.

ب - النظام المالي الجيد الذي يضمن التمويل اللازم للمشروعات والذي يشجع المؤسسات على التوسع.

ج- الهيئات والأجهزة الرقابية الكفوءة مثل هيئات سوق المال والبورصات.

د- إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات.

هـ- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

ركزت هذه المحددات على الاختلافات في النظم القانونية عبر البلدان وبدأت بالنظر في القوانين التي تحمي المستثمرين لأن هذه الاختلافات ترجع إلى الأصول القانونية لتلك البلدان، إن تطبيق هذه المحددات بالشكل السليم سوف تستطيع المؤسسات حماية المستثمر من الغش والاحتيال (١ : ٢٠٠٢ , Klapper& Love).

٢- المحددات الداخلية

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين) والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (غادر، ٢٠١٢ : ١٧).

ج- عناصر الحوكمة

تتسم الحوكمة الجيدة بعدد من العناصر وقد توجه العديد من الباحثين لتحديد أهمها لأن وجود هذه العناصر بالتطبيق الفعلي في المنظمات العامة أو الخاصة دليل على التزامها باليات الحوكمة الجيدة لتكييف هياكلها بما يناسب التطورات والتحولات في البيئة الخارجية، ولضمان جودة الأداء في بيئتها الداخلية ويمكن تصنيف أهم تلك العناصر بما يلي :

١- تصنيف (١٥٤٨ : ٢٠٠٦ , Weiss & Steiner) :

أ- الشفافية (Transparency) : وتشير إلى حرية تدفق المعلومات بشكل شفاف لتكون في متناول الجميع.

ب- المساءلة (Accountability)

ج- سيادة القانون (Rule Of Law) : أي أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.

٢- تصنيف (أسيا، ٢٠٠٩ : ٥٣) :

أ- المشاركة (Participation) : وهي حرية الرأي والتعبير وحق المواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness)

ج- الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)

د- الخدماتية والاستجابة (Service & Response) : تهتم بضمان تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

٣- تصنيف (المعاني، ٢٠١٠ : ٢٢٥ - ٢٢٦) :

أ- الاستمرارية (Sustainable) : تعني إمكانية إقامة نشاطات الحوكمة والتنمية الشمولية.

ب- الشرعية (Legitimacy) : وهي تعزيز سلطة حكم القانون بحيث تكون القرارات المتخذة مقبولة.

٤- تصنيف (٥٨ - ٥٥ : ٢٠١٣ , Dima& DUCU) :

أ- العدالة والمساواة (Equity & Equality) : وتمثل توفر الفرص أمام الجميع.

ب- تحديد المشاكل أو المخاطر (Problem Determined) : القدرة على تحديد المشاكل أو المخاطر.

د- أبعاد الحوكمة

من أجل تحديد إبعاد الحوكمة في البحث الحالي لجأ الباحث إلى مراجعة عدد من البحوث التي تم فيها تحديد العناصر المعتمدة كإبعاد الحوكمة في بحوثهم، ومن خلال النسب أختار الباحث الإبعاد الخمسة التي تم اعتمادها في البحث الحالي والتي حققت أعلى نسبة وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون)، وسوف يتم توضيح هذه الإبعادوكما يلي :

١- الشفافية : انفتاح الوظائف الإدارية الحكومية أو الخاصة تجاه جميع الأفراد أصحاب المصالح دون استثناء بحيث يستطيع أي فرد الاطلاع على سير الأعمال داخل المنظمة (٨ : ٢٠٠٩ , McGee).

- ٢- المساواة : الآليات المطبقة في المنظمة والتي تمكنها من إجراء التحقق والرصد لكافة الأعمال المنجزة ووضع المقاييس لتقييم الأداء (Zimmerli , etal , ٢٠٠٧ : ٢٩٧).
- ٣- المشاركة : حرية الرأي والتعبير، وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المواطنين من التعبير عن آرائهم في عمليات رسم وتنفيذ السياسات العامة، من خلال الاتصال المباشر بين جميع الأطراف لحل المشاكل والمعوقات التي تواجههم في العمل وكذلك خلق التفاعات البناءة بين الأطراف (٤ : ٢٠١٠ , Wilkinson , etal).
- ٤- العدالة والمساواة : التعامل المنصف بين جميع الأفراد دون تفضيل فرد على آخر، ومن الصفات المهمة للمدير الناجح هو التحلي بصفة العدالة وكيفية تحقيق وترسيخ هذا المبدأ في مؤسسته بحيث يكون على مسافة واحدة مع الجميع (١٢١ : ٢٠٠٤ , Thomas).
- ٥- سيادة القانون : مجموعة القواعد العامة والمجردة التي تهدف إلى تنظيم الروابط أو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، التي تكفل السلطة العامة احترام تطبيقها بما تملكه من وسائل القهر والإجبار إذا لزم الأمر (حسن، ٢٠٠٩ : ١٩).

٢- جودة الأداء : أطار نظري

أ- مفهوم جودة الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الأداء لابد من معرفة مفهوم الجودة بشكل عام ، فالجودة هي (القدرة على تحديد الاستخدام الأمثل للموارد بما يضمن تحقيق التميز) (Ferguson & Huston , ١٩٩٨ : ١١) . وقد عرفها (Deming) بأنها (الإجراءات الصحيحة بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة) بحيث يكون الفرد متأكدا واثقا من العمل الذي يؤديه (غزال ، ٢٠٠٩ : ١٧) ، أما بالنسبة إلى الأداء فيمكن تعريفه لغويا بأنه أدى الشيء أي قام وقضاه واصطلاحا الأداء هو ما يقاس من السلوك ، والأداء هو القيام بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة من الموظف ، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، بحيث يمكن قياس ذلك في أطار معايير تحدد مسبقا (عشماوي ، ٢٠١٤ : ٥٤) ، ويمكن حصر مفهوم جودة الأداء في جدول (٣) وكما يلي :

جدول (٣)
مفهوم جودة الأداء

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(Gratz , ٢٠٠٩ : ١٧٦)	هو تغيير سلوك الأفراد نحو أنجاز المهام المكلفين بها بشكل أفضل والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وان تكون هذه الأهداف واضحة ومفهومة لدى الجميع.
٢	(Farooq , etal. , ٢٠١١ : ١)	اكتساب المعرفة والمهارات التي تمكن الأفراد من زيادة قدراتهم وقابليتهم، مما يؤدي إلى تحسين النوعية في أنجاز الأعمال المكلفين بها.
٣	(الهلالا، ٢٠١٤ : ١٦٦)	هو النتائج القابلة للقياس لإدارة المنظمة لمكوناتها أو عناصرها، والية تحسين قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها.

المصدر : (أعداد الباحث حسب آراء مجموعة من الباحثين)

وقدم (Kotler) مفهومة للأداء المتميز من خلال طرحة أنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق أو الكفاءة، إذ أن الخطوة الأولى في تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح والعمل على تلبية متطلباتهم، من خلال تحسين العمليات الأساسية، وتخصيص الموارد المادية والمالية والمعلوماتية اللازمة، وذلك يتم عن طريق إدارة فاعلة قادرة على وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد (Kotler , ٢٠٠٠ : ٤٠) . في ضوء ما تقدم يمكن للباحث وضع المفهوم النظري لجودة الأداء ومفاده :

هو النتائج النهائي لجهود الأفراد المبذول في أنجاز المهام المكلفين بها، والتي تبدأ بالقدرات والخصائص التي يمتلكوها، مع إدراكهم للدور أو المهمة المكلفين بها، وتوفير البيئة الملائمة لهم من خلال التفاعل والارتباط مع العوامل الداخلية والخارجية.

أختلف الباحثون في تحديد خصائص جودة الأداء ومجالات تطبيقها على مستوى الفرد، المنظمة أو الدولة فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من الخصائص الواجب توفرها بسلوك الفرد للوصول إلى الجودة في أدائه، إذ صنف الباحثون هذه الخصائص كما يلي :

١- تصنيف (النميان، ٢٠٠٣ : ٣٩) :

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة (Knowledge Of The Job Requirements): وتشمل المعارف العامة.

ب- نوعية العمل (Quality Of Work): وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله.

٢- تصنيف (شاهين، ٢٠١٠ : ٤٣) :

أ- كمية العمل المنجز (The Amount Of Work Done)

ب- المثابرة والثوق (Perseverance And Trust) : وتمثل الجدية والتفاني في العمل.

٣- تصنيف (٩ - ٦ : ٢٠٠٧ , Waal) : الخاص بمنظمات الأداء العالي :

أ- التصميم التنظيمي (Organization Design) : وذلك بجعل التصميم متعدد الوظائف.

ب- الإستراتيجية (Strategy) : بحيث تتصف بالشمول والوضوح، وتتضمن أهداف قابلة للقياس.

ج- إدارة العملية (Process Management) : أي تبسيط جميع العمليات لتحسين قدرتها على الاستجابة.

د- التكنولوجيا (Technology) : وتعني تطبيق نظم تكنولوجيا مرنة.

هـ- القيادة (Leadership) : تؤكد هذه الخاصية على القيادة التي تحفز على بناء الثقة بين جميع الأفراد.

و- الأفراد والأدوار (Individuals And Roles) : وهي العمل على زيادة كفاءة وقدرات الأفراد.

ز- الثقافة (Culture) : تمكين الأفراد من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيع التقويم الذاتي الذي يعمل على خلق ثقافة الشفافية والانفتاح من خلال الفهم المشترك.

ح- التوجه الخارجي (External Orientation) : تسعى المنظمة إلى خلق القيمة للعملاء، من خلال تلبية طلباتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

٤- تصنيف (٨ : ٢٠٠٩ , Manzoni & Islam) :

أ- السلوك التنظيمي: الذي يتضمن تطبيق الإدارة الحديثة في أنجاز الأعمال داخل المنظمة.

ب- إدارة سلسلة التوريد : والتي تعمل على بناء وتنظيم العلاقات مع العملاء.

ج- حوكمة المؤسسة: والتي يتم من خلالها تلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة.

ج- أبعاد جودة الأداء

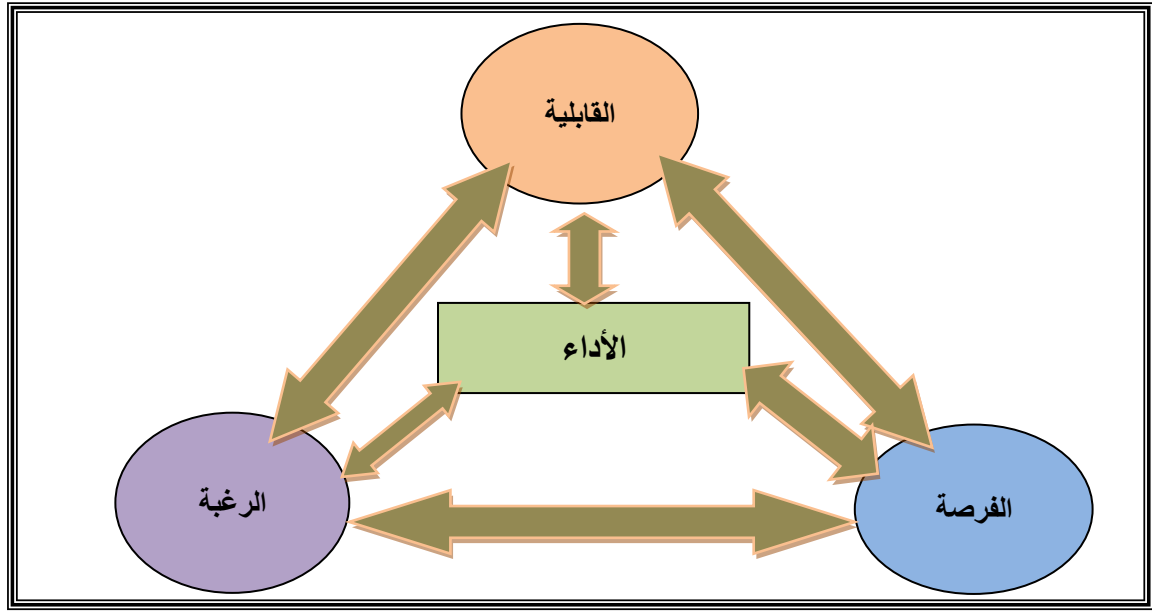
فيما سبق وضحنا أن تحقيق جودة الأداء في منظمات القطاع العام أو الخاص، سواء كانت خدمية أو صناعية يتطلب توفر مجموعة من الخصائص في المكونات الأساسية الثلاثة (الموظف، الوظيفة، موقف العمل)، والمقصود بموقف العمل بيئة النظام المحيطة بالموظف، إذ أن توفر هذه الخصائص أمر ضروري لتحقيق جودة الأداء. لذلك فإن من مسؤوليات المدير إتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل، إذ أن العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك، لذا فإن تحقيق الأداء العالي يتطلب توفر ثلاثة عوامل وكما يلي (الشماع، ٢٠٠٧ : ٢٤٥) :

١- القابلية أو القدرة (Capacity) : وهي قابلية أو قدرة الفرد على الأداء.

٢- الرغبة أو الدافعية (Willingness) : وهي رغبة أو دافعية الفرد في أنجاز المهام المكلف بها.

٣- الفرصة (Opportunity) : والمقصود بها إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء، إذ يتطلب خلق فرص الأداء قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة، ومنظومة التخطيط واتخاذ القرار وغيرها، الذي يعتبر حاسما في خلق فرص الأداء الأجود.

ويمكن توضيح الأبعاد أو العوامل الثلاثة أعلاه في شكل (٣) وكما يلي :



شكل (٣)
أبعاد الأداء الوظيفي

المصدر : (الشماع ، ٢٠٠٧ : ٢٤٦)

يرى الباحث أن أبعاد الأداء الوظيفي الظاهرة في شكل (٣) هي عبارة عن خصائص يجب توفرها في سلوك الفرد والمدير والمنظمة للوصول إلى جودة الأداء، ومن أجل تحديد أبعاد جودة الأداء في البحث الحالي لجأ الباحث إلى مراجعة عدد من البحوث التي تم فيها تحديد الخصائص المعتمدة كأبعاد لقياس الأداء في بحوثهم ومن خلال النسب تم تحديد الأبعاد التي سوف يتم اعتمادها في البحث الحالي والتي حققت أعلى نسبة وهي (الإبداع، الرضا الوظيفي، رضا الزبائن، دوران العمل، الالتزام التنظيمي) كما أنها مناسبة للقياس في الهيئة المختارة ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي :

- ١- **الإبداع** : استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة ما، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة (أبو جامع ، ٢٠٠٩ : ٢١).
- ٢- **الرضا الوظيفي** : الكيفية التي يشعر بها الأفراد حول أعمالهم الوظيفية وحول الجوانب المختلفة المتعلقة بها، فالرضا يمثل الموقف العام للفرد تجاه عمله (خليفات والملاحه ، ٢٠٠٩ : ٢٩٤).
- ٣- **رضا الزبائن** : الدرجة التي يتطابق بها الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون، والتي تواجه درجات متفاوتة من الارتياح، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن الزبون سوف يشعر بعدم الرضا، أما إذا كان ضمن أو تفوق توقعات الزبون فإنه سوف يشعر بالرضا والسعادة (Kotler , etal. , ١٩٩٩ : ٤٧٥).
- ٤- **دوران العمل** : هو التغيير الحاصل في عدد الموظفين داخل المنظمة خلال مدة زمنية، الناتج عن حركة الموظفين دخولا إلى المنظمة حالات التوظيف الجديدة، وخروجا منها حالات التقاعد والوفاة وغيرها (هاشم، ١٩٨٩ : ٥٣٥).
- ٥- **الالتزام التنظيمي** : هو موالاة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور وهي التطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد، والولاء من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة (العنزي و صالح، ٢٠٠٩ : ٦٩).

ثالثاً : الجانب العملي للبحث

١- نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الحوكمة)

ومن المناسب بعد وصف المتغير المستقل الذي تجسده الحوكمة بالفقرات المعبرة عن أبعادها الخمسة التي جرى تحليلها على مستوى الوصف الإحصائي، إيجاز نتائج الوصف على مستوى الأبعاد نفسها وبالشكل الذي يعرضه الجدول (٤) الذي يتبين منه أن بعد المساءلة هو البعد الذي نال أعلى وسط حسابي (٣,٧٢٨٥) وأدنى انحراف معياري (٠.٥٦٨٦٥). عبراً عن اتفاق أعلى بين العينة على ما تضمنه هذا البعد من محتوى أكدته نتائج حساب معامل الاختلاف الأدنى (٠.١٥). من بين باقي الأبعاد الخمسة الأمر الذي جعل من بعد المساءلة هو الأول في الأهمية النسبية وبمستوى إجابة مرتفع يليه في ذلك كل من بعد الشفافية وسيادة القانون على التوالي ثم بعدي المشاركة والعدالة والمساواة ، وتشير هذه النتائج بمجملها إلى واقع الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب تجسده بالدرجة الأولى إجراءات المساءلة بالشفافية التي ترافقها طبقاً لمجريات القوانين السائدة ثم تأتي بعدها المشاركة في صنع القرار بالعدالة والمساواة المطلوبة.

الجدول (٤)

ملخص نتائج الإحصاءات الوصفية لأبعاد الحوكمة

ت	الإحصاءات الوصفية الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المدى	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الشفافية	3.8293	.65270	.17	4.00	مرتفع	2
2	المساءلة	3.7285	.56865	.15	3.80	مرتفع	1
3	المشاركة	2.9691	.90138	.30	4.00	معتدل	4
4	العدالة والمساواة	3.0211	1.03125	.34	4.00	معتدل	5
5	سيادة القانون	3.7951	.71904	.19	3.20	مرتفع	3
	متغير الحوكمة	3.4686	.60145	.17	3.48	مرتفع	

المصدر : أعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (٤) اتجاهات إجابات أفراد العينة المبحوثة بشأن أبعاد الحوكمة التي حظيت من بينها المساءلة بأعلى أهمية نسبية ونالت المرتبة الأولى تليها في ذلك على غرار ما تم ذكره كل من الشفافية، وسيادة القانون، والمشاركة، والعدالة والمساواة على التوالي.

٢- نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (جودة الأداء)

ويعرض الجدول (٥) خلاصة بتحليل الإحصاءات الوصفية للأبعاد الخمسة المعبرة عن المتغير المعتمد المتمثل بجودة الأداء، إذ يتضح منه أن بعد دوران العمل قد حقق أعلى أهمية نسبية مقارنة مع باقي الأبعاد التي تشابهت جميعها بمستوى الإجابة المعتدل يليه في الأهمية النسبية كل من الالتزام التنظيمي، رضا الزبائن، والرضا الوظيفي، ومن ثم الإبداع على التوالي وبحسب نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بكل منها والتي يبينها الجدول (٥)، إذ تبين وجود تفاوت في معاملات الاختلاف الواردة فيه نتيجة اختلاف قيم كل من انحرافات المعيارية وأوساطها الحسابية كمتوسطات لإجابات العينة التي أشرت بهذه النتائج، مما يدل على وجود اتفاق ملحوظ للعينة حول هذه الأبعاد وفقراتها الدالة على مضامين كل منها.

الجدول (٥)
ملخص الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة الأداء

ت	الإحصاءات الوصفية الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المدى	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الإبداع	2.9089	.92444	32.	4.00	معتدل	5
2	الرضا الوظيفي	2.8927	.88976	.31	4.00	معتدل	4
3	رضا الزبائن	3.0520	.95808	31.	4.00	معتدل	3
4	دوران العمل	3.3024	.53980	16.	3.20	معتدل	1
5	الالتزام التنظيمي	2.8211	.84536	30.	4.00	معتدل	2
	متغير جودة الأداء	2.9954	.69989	.23	3.68	معتدل	

المصدر : أعداد الباحث

٣- اختبار فرضيات البحث

أ- اختبار فرضيات الارتباط

يظهر في الجدول (٦) تحقيق بعد العدالة والمساواة المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع جودة الأداء إذ بلغت قوة العلاقة بينهما (٧٩٢). ، وجاء بعد المشاركة بالمرتبة الثانية إذ بلغت قوة علاقة الارتباط مع جودة الأداء (٧٨١). ، وحقق البعد سيادة القانون المرتبة الثالثة إذ بلغت قوة علاقة الارتباط مع جودة الأداء (٦٠٧). ، يليه في المرتبة الرابعة بعد المساواة من حيث قوة علاقة الارتباط مع جودة الأداء إذ بلغت قوة العلاقة بينهما (٣٥٥). ، وجاء بعد الشفافية في المرتبة الخامسة من حيث قوة علاقة الارتباط مع جودة الأداء إذ بلغت قوة العلاقة بينهما (٣٢٨). ، أن النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها والمبينة في الجدول (٦) فيما يتعلق بنتائج اختبار علاقة الحوكمة مع جودة الأداء على المستوى الكلي للمتغيرين بأبعاد كلا منهما ، أن العلاقة الخطية بينهما هي علاقة إيجابية قوية في اتجاهها الطردي بدلالة معامل الارتباط الخطي الموجب (٧٨٩). بينهما والبدال إحصائياً بمستوى معنوية تامة ($P=0.000$) وبما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث من حيث العلاقة الإيجابية المتوقعة بين المتغيرين التفسيري (الحوكمة) ومتغير الاستجابة (جودة الأداء) بحيث في حال زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد الحوكمة أو آلياتها بمقدار وحدة كمية واحدة ، لانعكس ذلك على رفع مستوى جودة الأداء بمقدار قيمة ميل الانحدار أو معامل بيتا البالغة قيمته (٩١٩). والعكس صحيح ، بمعنى يتوقع تراجع جودة الأداء في الهيئة العامة للضرائب في حال ضعف الاهتمام بأبعاد الحوكمة.

الجدول (٦)

نتائج اختبار فرضيات الارتباط

جودة الأداء					المتغير المعتمد	
نتيجة الاختبار	المعنوية P	إحصاء الاختبار t	معامل بيتا β	معامل الارتباط r	أبعاد المتغير المستقل	
معنوي	.000	3.823	.352	.328	الشفافية	1
معنوي	.000	4.180	.437	.355	المساءلة	2
معنوي	.000	13.775	.607	.781	المشاركة	3
معنوي	.000	14.270	.538	.792	العدالة والمساواة	4
معنوي	.000	8.400	.591	.607	سيادة القانون	5
معنوي	.000	14.143	.919	.789	الحوكمة	

• الاختبارات تامة المعنوية

ب- اختبار فرضيات التأثير (علاقات الانحدار)

عند مقارنة نتائج اختبار فرضيات التأثير أو علاقات الانحدار مع فرضيات الارتباط أو التلازم الخطي ، تتجلى صورة توافقها من حيث العلاقة الأقوى ارتباطا وتأثير ، إذ حصل البعد العدالة والمساواة على المرتبة الأولى للتأثير في جودة الأداء من خلال نسبة معامل التحديد (٦٢,٧٪) ، أما المرتبة الثانية فقد كانت لبعد المشاركة من حيث تأثيرها في جودة الأداء من خلال نسبة معامل التحديد البالغة (٦١,١٪) ، في حين حصل البعد سيادة القانون المرتبة الثالثة للتأثير في جودة الأداء إذ انه يفسر ما نسبته (٣٦,٨٪) ، أما المرتبة الرابعة فقد كانت للبعد المساءلة من حيث التأثير في جودة الأداء من خلال نسبة معامل التحديد البالغة (١٢,٦٪) ، وحازت الشفافية المرتبة الخامسة من حيث التأثير في جودة الأداء من خلال نسبة معامل التحديد البالغة (١٠,٨٪) ، وبالنظر إلى نتائج اختبار التأثير الشامل لمتغير الحوكمة بأبعادها المذكورة الممثلة لها في جودة الأداء كما يعرضها الجدول (٧) يتبين التأثير تام المعنوية ($P=0,000$) للمتغير الأول في المتغير الثاني بحيث يمكن القول بأن (٦٢,٣٪) من تغير مستوى جودة الأداء في الهيئة العامة للضرائب يعزى إلى تغير الحوكمة فيها بالاتجاه الطردي حسب قيمة معامل التحديد وبالتالي صحة ما تم تنبؤه أو توقعه من تأثير محتمل للحوكمة في جودة الأداء ضمن منطوق الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

الجدول (٧)
* نتائج اختبار فرضيات التأثير

جودة الأداء					المتغير المعتمد	
نتيجة الاختبار	قيمة المعنوية P	إحصاء الاختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	أبعاد المتغير المستقل	
معنوي	.000	14.616	.108	.352	الشفافية	1
معنوي	.000	17.473	.126	.437	المساءلة	2
معنوي	.000	189.758	.611	.607	المشاركة	3
معنوي	.000	203.633	.627	.538	العدالة والمساواة	4
معنوي	.000	70.553	.368	.591	سيادة القانون	5
معنوي	.000	200.017	.623	.919	الحوكمة	

• الاختبارات تامة المعنوية

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية في اتجاهها الطردي بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون) وجودة الأداء، كذلك هناك تأثير معنوي للحوكمة في جودة الأداء، مما يدل على أن ترسيخ أبعاد الحوكمة في الهيئة تساهم وبشكل كبير في بناء هياكل تنظيمية تتسم بالانفتاح والتفاعل مع جميع الأطراف.
- إفصاح الهيئة عن معلوماتها لجميع الأطراف باعتمادها مبدأ الشفافية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين، الناتج عن وضوح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- هناك توافق واضح بين آراء عينة البحث حول آليات المساءلة في الهيئة العامة للضرائب، مما يدل على وجود هرم أداري تتضح فيه خطوط السلطة وحدود المسؤولية، ويمكن تأكيد ذلك من خلال خضوع التقديرات الضريبية للتدقيق والمساءلة بشكل مستمر من قبل مدققين داخليين وخارجيين.
- تفاوت وجهات النظر بين آراء عينة البحث في الهيئة حول بعد المشاركة، مما يدل على أن المنظمة المبحوثة لا تتيح حرية التعبير عن الرأي بالمستوى المطلوب، وكذلك محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من قبل الموظفين والمستفيدين.
- التوافق المحدود بين آراء عينة البحث حوله العدالة والمساواة في الهيئة، يدل على أن الأسس والقواعد المتبعة للتعيين والترقية للمناصب الإدارية تحتاج إلى تعديل لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين، فضلاً عن عدم وجود نظام للحوافز أو المكافآت معمول به في الهيئة.
- انسجام وتوافق قوي بين المستجيبين حول سيادة القانون، مما يؤكد أن الهيئة العامة للضرائب تعمل وفق أسس ومراجع قانونية، إذ إن جميع ضوابط التقديرات الضريبية المعمول بها في الهيئة تم إقرارها وفق قانون ضريبة الدخل المعدل لسنة (١٩٨٢).

- ٧- أن التوافق المعتدل بين آراء عينة البحث حول بعد الإبداع، يدل على وجود دعم ولكنه محدود للابتكارات والأفكار الجديدة من قبل إدارة الهيئة، وكذلك قلة الاهتمام بالوسائل والأساليب الجديدة في إنجاز المعاملات بالاستفادة من التطور التكنولوجي والأتمتة المتمثلة بشبكة المعلومات الإنترنت.
- ٨- أن الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين حملة الشهادات العليا لم يكن بالمستوى المطلوب في الهيئة العامة للضرائب، نتيجة لقلة الرواتب مقارنة مع الدوائر الأخرى، وعدم وجود نظام للحوافز والمكافآت.
- ٩- هناك توجه من قبل إدارة الهيئة نحو تحقيق رضا زبائنها، إلا أن هذا التوجه لم يكن بالمستوى المطلوب، نتيجة لاستمرارها في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بالطرق التقليدية، مما لا تستطيع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها بالشكل الصحيح.
- ١٠- وجود اتفاق متوسط بين أفراد عينة البحث حول بعد دوران العمل، وهذا يدل على وجود دوران للعمل في بعض الأقسام التي تتميز بالصعوبة أو المسؤولية العالية، إذ توجد حركة وانتقال للموظفين من هذه الأقسام إلى أقسام أخرى أقل صعوبة ومسؤولية، وهناك استمرارية في العمل في أقسام أخرى.
- ١١- أن درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تجاه الهيئة التي يعملون بها لم تكن بالمستوى الذي تطمح إليه إدارة الهيئة، والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود نظام للحوافز أو المكافآت أو أي مكاسب أخرى مادية أو معنوية معمول بها في المنظمة المبحوثة.

ب- التوصيات

- ١- ضرورة استثمار إدارة الهيئة العامة للضرائب لطبيعة العلاقة الايجابية بين متغيرات البحث الحوكمة وجودة الأداء، في النهوض بالواقع الخدمي للمنظمة المبحوثة وتحقيق الإصلاح الضريبي الذي يقود إلى تلبية متطلبات ورغبات الزبائن وتجاوز توقعاتهم وبالتالي ضمان التفوق والاستمرارية.
- ٢- التفات إدارة الهيئة إلى أهمية توظيف مبدأ الشفافية في إنجاز الأعمال داخل الهيئة وخارجها، لما لها من دور كبير في انسياب المعلومات والاطلاع على حقائق الأعمال التي تحقق التواصل والتفاعل بين القيادات الإدارية من جهة والموظفين والمستفيدين من جهة أخرى.
- ٣- اعتماد إدارة الهيئة نظمرقابة وقواعد السلوك المهني محددة ، والتي تعمل على رصد الأعمال المنجزة وتقييمها على أسس موضوعية تمثل معايير مناسبة لكشف الانحرافات وتصحيحها ومحاسبة المقصرين، وبالتالي يتم ترسيخ مبدأ المساءلة.
- ٤- ضرورة أدراك إدارة المنظمة المبحوثة بأهمية مشاركة الموظفين والمستفيدين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة وإتاحة الفرصة للجميع في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والذي ينعكس ايجابيا في رفع مستوى أدائهم.
- ٥- تعديل أو إعادة الأسس والقواعد المتبعة في الهيئة العامة للضرائب في اختيار وتعيين الموظفين للمناصب الإدارية، إذ يجب أن تكون على أسس وقواعد تضمن تحقيق العدالة والمساواة بين الجميع.
- ٦- اعتماد الإجراءات والقواعد القانونية الملزمة لجميع الأطراف بترسيخ سيادة القانون في الهيئة، والتي بموجبها يتم تنظيم العلاقات وإنجاز الأعمال وفق قواعد موضوعية في المستويات المختلفة للمنظمة المبحوثة.
- ٧- يجب أدراك إدارة المنظمة المبحوثة بضرورة دعم الإبداعات والابتكارات العلمية الحديثة، من خلال الاهتمام بالمقترحات والأفكار الخلاقة التي تقود إلى إدخال وسائل وأساليب جديدة في إنجاز المعاملات وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين والوصول إلى الإبداع.
- ٨- إعادة العمل بنظام الحوافز في الهيئة العامة للضرائب، الذي له دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة مما يقود إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق جودة الأداء.

- ٩- أشراك المدراء والموظفين في الهيئة العامة للضرائب في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم حول كيفية ممارسة آليات الحوكمة، وبالتالي يمكن أعداد كوادر مؤهلة قادرة على تحقيق الإصلاح الضريبي الذي يقود إلى تلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم.
- ١٠- اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل إدارة الهيئة للحد من حركة ودوران الموظفين من بعض الأقسام والشعب التي يتطلب عملها جهد ومسؤولية عاليين، وكذلك منحهم المكافآت والحوافز التي تشجعهم بالعمل في هذه الأقسام أو الشعب مدة أطول.
- ١١- العمل على رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تجاه الهيئة التي يعملون بها، من خلال إعادة العمل بنظام الحوافز والمكافآت، وتوفير البيئة الملائمة والخدمات الضرورية للموظفين التي تحقق الرضا الوظيفي مما ينعكس ايجابيا في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المصادر

١. أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد، (٢٠٠٩)، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، للفترة (١ - ٤) نوفمبر، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، السعودية، الرياض.
٢. اسيا، بلخير، (٢٠٠٩)، الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خده، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، الجزائر.
٣. حسن، محمد قدوري، (٢٠٠٩)، القانون الإداري، أثار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٤. خليفات، عبد الفتاح صالح والملاحمة، منى خلف، (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٣ + ٤)، سوريا، دمشق.
٥. سليمان، محمد مصطفى، (٢٠٠٦)، حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)، الدار الجامعية للنشر، مصر، الإسكندرية.
٦. شاهين، ماجد إبراهيم، (٢٠١٠)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، فلسطين، غزة.
٧. الشماخ، خليل محمد حسن، (٢٠٠٧)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
٨. عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن، (٢٠١٤)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة.
٩. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٠. غادر، محمد ياسين، (٢٠١٢)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، للفترة (١٥ - ١٧) ديسمبر، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان.
١١. غزال، سوسن، (٢٠٠٩)، الطريق إلى ضمان جودة الأداء التمرضي في مستشفى الأسد الجامعي في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الصحية، المجلد (٣١)، العدد (١)، سوريا، اللاذقية.
١٢. المعاني، أيمن عوده، (٢٠١٠)، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
١٣. النميان، عبد الله عبد الرحمن، (٢٠٠٣)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، الرياض.
١٤. هاشم، زكي محمود، (١٩٨٩)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
١٥. الهلالات، صالح علي عودة، (٢٠١٤)، إدارة التمييز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

١٦. Askander , Magdi R. &Chamlou , Nadereh , (٢٠٠٠) , **Corporate Governance : A Framework For Implementation** , Copyright By The International Bank For Reconstruction And Development, The World Bank , America , Washington.
١٧. Asorwoe, Elvis. (٢٠١٤) , **Can E-Government Mitigate Administrative Corruption?** , Published By Global Institute For Research And Education , VOL.٣ , NO.٤ , PP(٤١ - ٤٧).
١٨. Brandsen , Taco &Holzer , Marc , (٢٠١٠) , **The Future Of Governance** ,Published By The National Center For Public Performance (NCPP) , Newark , New Jersey , America.
١٩. Dima , Florin C. &Ducu, Corina M., (٢٠١٣) , **Corporate Governance - A Key Element Of The Entity**, Journal Of Knowledge Management , Economics And Information Technology , Special Issue, December.
٢٠. Farooq, M. S. &Chaudhry, A. H. &Shafiq, M. &Berhanu, G., (٢٠١١), **Factors Affecting Students Quality Of Academic Performance : A Case Of Secondary School Level**, Journal Of Quality And Technology Management, VOL.٧, Issue.٢, PP(١-١٤), December.
٢١. Ferguson, Paul & Huston, Geoff, (١٩٩٨), **Quality Of Service : Delivering QOS On The Internet And In Corporate Networks**, Published by John Wiley And Sons, American , New Work.
٢٢. Gratz, Donald B., (٢٠٠٩), **The Peril And Promise Of Performance Pay Making Education Compensation Work**, Published By Row man And Littlefield Education In The United States Of America.
٢٣. Klapper, Leora F. & Love, Inessa , (٢٠٠٢) ,**Corporate Governance, Investor Protection , And Performance In Emerging Markets** , World Bank Policy Research Working Paper ٢٨١٨ , April, Washington , American.
٢٤. Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica ,(١٩٩٩), **Principles Of Marketing** , Second European Edition, Copyright By Prentice Hall Inc., New Jersey, America.
٢٥. Kotler, Philip, (٢٠٠٠), **Marketing Management**, Copyright By Prentice Hall Inc. , New Jersey, America.
٢٦. Kumar, Ranjana , (٢٠٠٧) , **Corporate Governance And Ethics – Challenges And Imperatives** , The Note In Organizations Vigilance Journal Newsletter to be Published , VOL.٧٠ , NO.٧, New Delhi.
٢٧. Manzoni , Alex & Islam , Sardar, M. N., (٢٠٠٩) , **Performance Measurement In Corporate Governance DEA Modelling And Implication For Organizational Behavior And Supply Chain Management**, Copyright by Physica – Verlag Heidelberg A Springer Company , London, New York.
٢٨. McGee, Robert W., (٢٠٠٩) , **Corporate Governance In Developing Economies Country Studies Of Africa, Asia And Latin America**, Copyright By Springer Science and Business Media, America, New York.
٢٩. Mohammadiyan, Moslem &Hassanzadeh ,Mohammad &Khodabakhshi ,Nasrin, (٢٠١٤),**Examining The Determinants Of Corporate Governance Disclosure In The Tehran Stock Exchange** ,International Of Accounting Research , VOL.١ , NO.٩.
٣٠. Nooteboom ,Sibout G. &Termeer , Catrien G.A.M., (٢٠١٣), **Strategies Of Complexity Leadership In Governance Systems** , International Review Of Public Administration , VOL.١٨,NO.١.
٣١. Thomas , Neil , (٢٠٠٤) ,**The John Adair Handbook Of Management And Leadership** , Published By Thorogood Ltd , British , London.
٣٢. Waal, A. A. de, (٢٠٠٧), **The Characteristics Of A High Performance Organization** , Published In Business Strategy Series, VOL.٨, NO.٣, Emerald.

۳۳. Weiss, Friedl & Steiner, Silke , (۲۰۰۶) , **Transparency As An Element Of Good Governance In The Practice Of The Eu And The Wto : Overview And Comparison, Fordham International Law** Journal , Produced By The Berkeley Electronic Press , VOL.۳۰ , N.۵ , Copyright By The Authors.
۳۴. Wilkinson ,Adrian &Gollan ,Paul J. &Marchington ,Mick &Lewin, David , (۲۰۱۰) , **The Oxford Handbook Of Participation In Organization** ,published By Oxford University Press Inc. ,New York.
۳۵. Zimmerli , Walther CH. & Richter , Klaus &Holzinger , Markus , (۲۰۰۷) , **Corporate Ethics And Corporate Governance** , Copyright By Springer - Verlag Berlin , Heidelberg , German.