

دراسة تحليلية انتقادية لتقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية نجلاء محمد محسن الشريف

الملخص:

على ضوء أحدث دراسات القرن الحادى والعشرين فى مجال تقييم الأداء، اتضح أن عملية تقييم الأداء الضريبي هى المرآة التى تعكس وضع مصلحة الضرائب من مختلف جوانبها باعتبارها المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية، وهى تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم تقييم الأداء الضريبي الفعلى للأنشطة والعمليات المختلفة التى تم القيام بها أو مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ استراتيجية المصلحة، ثم مقارنة نتائج تقييم الأداء الضريبي الفعلى بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الضريبي الفعلى بالأداء المعياري والكشف عن فجوة الأداء الضريبي، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليل هذه الفجوة.



Abstract:

The latest twenty-first century studies in the field of performance assessment of the light, it became clear that the tax performance assessment process is the mirror that reflects the development of the tax from various aspects of interest as the final stage and the important stages of the administrative process, which reflects the judgment and the end result of the activity during a certain period, where it is performance tax actual activities and the various operations that have been carried out or evaluating still take place during the implementation phase of the interest strategy, and then compare the results of the performance tax actual strategic objectives identified by the assessment, in order to verify the extent of the performance tax actual performance tax standard and the disclosure of tax performance gap matching, after which it is to take action to reduce this gap corrective actions.



المقدمة:

فى ضوء المتغيرات المتسارعة فى بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تواجه مصلحة الضرائب المصرية عدد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية. ولكى تواجه هذه المتغيرات يجب أن تتمتع مصلحة الضرائب بقوة داخلية لمواجهة هذه المتغيرات، ويعد تقييم الأداء الضريبي للعاملين أحد أهم نقاط هذه القوة باعتباره هو الذى يحدد مستوى أداء مصلحة الضرائب ونجاحها، ولما له من أهمية بالغة فى تحقيق أهداف مصلحة الضرائب المصرية وتطويرها، والذى بدوره يؤثر على استراتيجيتها. وإيماناً من مصلحة الضرائب بأن تقييم الأداء الضريبي فى أى منظمة يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة وتحقيق مستوى أداء مالى متميز، كان على مصلحة الضرائب أن تبحث فى كيفية متابعة الأداء الضريبي للعاملين بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها فى الوقت المناسب.

وعليه، يمكن دراسة وتحليل تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب بما يلاءم القرن الحادى والعشرين باعتباره من المفاهيم المعاصرة التى لاقت اهتماماً بالغاً بأدبيات الإدارة مؤخراً. من خلال عرض مفهوم عملية تقييم الأداء الضريبي، وكيفية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية.

أولاً: الدراسات السابقة:

• دراسة (Behroz, 2009) بعنوان:

"Gender Variation in Performance Assessment in Banking Sector in Ohio"

"الاختلاف بين الجنسين فى تقييم الأداء فى القطاع المصرفى فى أوهايو" هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم الأداء فى القطاع المصرفى على ضوء الاختلاف بين الجنسين فى أوهايوOhio، وقد اعتمدت الدراسة على



الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة طبقية عشوائية شملت (٢٠٠) مفردة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. يؤثر إحساس كلاً من الجنسين ومواقفهما على فاعلية أنظمة تقييم الأداء في القطاع المصرفي.
- ب. لا يتم إشراك الموظف الخاضع للتقييم في مناقشة التقييم، وعدم إتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل.
- ج. وجود مشكلات وعوائق تحد من فاعلية تقييم الأداء.
- د. لا يوجد نقاش وحوار متبادل بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. يجب ربط أجندة تقييم الأداء بأجندة عمل القطاع المصرفي.
- ب. ضرورة عمل مراجعة دورية مستمرة لتقييم الأداء.
- ج. ضرورة وضع خطوط رئيسة لتطوير عملية تقييم الأداء معتمداً على دورهم في القطاع المصرفي.
- د. يجب أن تعتمد عملية التقييم على المعايير المرتبطة بالعمل.

• دراسة (Olsing, 2010) بعنوان:

"The Impact of Job Performance Assessment to Motivate Staff Performance System"

" أثر تقييم الأداء على تحفيز أداء العاملين"هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام تقييم الأداء الوظيفي، وأبرز المشكلات التي تنتج عن المقيمين وعوامل التقييم ومعاييرها، والتعرف على أسباب تدني مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، ثم استعراض لواقع تقييم الأداء الوظيفي في



المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة طبقية عشوائية شملت (١٩٦) مفردة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن طول الفترة الزمنية بين عملية تقييم الأداء وإتمام عملية التغذية الراجعة للموظف تؤدي إلى صعوبة تحفيزه لتغيير سلوكه غير المرغوب فيه.
- ب. إبلاغ العاملين بنتيجة تقييم الأداء بطريقة غير رسمية يخفض من مصداقية المقابلة الرسمية.
- ج. ضعف العلاقات التنظيمية بين المقيمين والعاملين من أهم أسباب تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.
- د. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المنظمة بالتقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم تعزى إلى مؤهلهم العلمي، وطبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. ضرورة إجراء المقابلة وجهاً لوجه مع العاملين بعد عملية التقييم.
- ب. ضرورة تدريب العاملين وإيجاد حلول للمشاكل التي ظهرت في عملية التقييم.
- ج. العمل على إيجاد تغذية راجعة مباشرة بعد عملية تقييم الأداء.
- د. العمل على إبلاغ الموظف بنتيجة مقابلته من خلال مقابلة رسمية وإعطاءه الحرية للتعبير عن رأيه.

• دراسة (Cecil, 2011) بعنوان:

"Performance Assessment of the Role in the Development of Secondary Schools from the point of view of Managers in Oklahoma "



" دور عملية تقييم الأداء في تطوير المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في أوكلاهوما "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور تقييم الأداء في تطوير المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وهم جميع المدراء الذين ينتمون لجمعية مدراء المدارس الثانوية في أوكلاهوما Oklahoma.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أكد بعض المدراء أنهم قاموا بتقييم أداء المدرسين.
- ب. أكد معظم المدراء على أهمية وجود نظام لتقييم أداء المدرسين.
- ج. قلة الالتزام بالتطبيق التام لنظام تقييم الأداء من قبل المدراء.
- د. عدم مراعاة نظام تقييم أداء المدرسين للأهداف التي وضع من أجلها.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. يتعين على دائرة المتابعة والتفتيش تضمين نتائج المتابعة والتقييم في تقارير دورية تنسم بالدقة، وتوزع على المعنيين.
- ب. التأكيد على أهمية تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم الأداء لما لها من تأثير فعال بالنسبة لعملية التقييم، كاعتماد نظم تكنولوجيا المعلومات لنتائج عناصر التقييم لمتابعة تطور الأداء.
- ج. ضرورة اعتماد التقييم الإلكتروني للتحقق من دقة عملية التقييم وموضوعيتها، وذلك بواسطة المتخصصين في مجال التقنية الحديثة.
- د. الاهتمام بنتائج تقييم الأداء حيث أنها تستخدم غالباً في كثير من القرارات كالترقية، والحوافز وغيرها.

• دراسة بعنوان (John, 2012)

"Impact the Effectiveness of the Assessment System on the Performance of the Lecturer and Organizational Commitment "



" تأثير فاعلية نظام التقييم على أداء المحاضر والالتزام التنظيمي " هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر فاعلية نظام التقييم على أداء المحاضر، والالتزام التنظيمي لزيادة درجة الانتماء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة تتكون من (١٣٢) مفردة في مؤسسة مارا التكنولوجية للتدريب.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. افتقار نظام التقييم إلى معايير علمية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف.
- ب. ضعف كفاءة القائمين على عملية التقييم.
- ج. عدم ارتباط الحوافز والترقيات بنتائج عملية التقييم مما يؤدي إلى ضعف درجة الانتماء الوظيفي.
- د. لا يقتصر نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. ضرورة تحليل عملية تقييم الأداء التي يمكن إجراؤها لغرض تمييز عوامل الاختلاف المتعلقة بالأداء.
- ب. يجب أن يكون المقيمين مؤهلين ومدربين.
- ج. يجب أن تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات.
- د. ضرورة تطبيق نظام تقييم الأداء بطريقة تامة ومتكاملة.

• دراسة (Joseph, 2012) بعنوان:

" Performance Assessment of the Impact on Job Satisfaction Policy and Intention to Leave the Job "

" تأثير عملية تقييم الأداء على سياسة الرضا الوظيفي ونية ترك العمل " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، ومن ثم على إنتاجية المنظمة، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية



من عينة مختلفة (إداريون، مهنيون، تقنيون) من عدة منظمات فى جورجيا Georgia حيث بلغ أفراد هذه العينة (١٢٠) مفردة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. شعور العاملين بأنه يتم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء بسبب تحيز المقيم، والنية إلى رفع من هم أدنى منهم وظيفياً، وكان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي، مما أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل.
- ب. لا تتوافر للعاملين الفرصة الكافية للمشاركة فى وضع نظام لتقييم أدائهم وتطويره.
- ج. يوجد علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل.
- د. يوجد مشاكل تتعلق بشخصية المقيم الذى يقوم بعملية تقييم الأداء.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. ضرورة عقد برامج تدريبية تركز على التخلص من المشاكل الشخصية للقائمين على تقييم الأداء.
- ب. ضرورة وضع وصف لعناصر التقييم، وربطها بالدرجات مع مراعاة الجوانب السلوكية فى التقييم.
- ج. يجب مناقشة نتائج التقييم وتحديد المناطق التى تحتاج إلى تطوير لأنها تستخدم غالباً فى كثير من القرارات التى تتعلق بالترقيات والحوافز وغيرها.
- د. ضرورة تبسيط عملية تقييم الأداء قدر المستطاع لكى تكون واقعية تخدم أهدافاً محددة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

فى ضوء الدراسة الاستطلاعية التى قامت بها الباحثة بمصلحة الضرائب، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع البحث، وماتوصلت إليه هذه الدراسات من أن تطبيق عملية تقييم الأداء فى أى منظمة



يؤدى إلى رفع كفاءة أداء تلك المنظمة، وبمقارنة الواقع العملى لعملية تقييم الأداء التى قامت بها مصلحة الضرائب، تبين أن هناك اختلاف بين التطبيق الفعلى وما ورد بأدبيات الإدارة مما يعنى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.

ثالثاً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث فى عدم وجود إطار متكامل لعملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب التى تدعم تطوير أداء العاملين بالمصلحة حيث تعتبر عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، فتقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالعاملين باعتبارها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعى على قدرة الموظف فى أداء واجبات وظيفته.

رابعاً: أهمية البحث:

١- الأهمية النظرية:

- يعد موضوع تقييم الأداء الضريبي من الموضوعات التى تعانى المكتبة العربية من ندرتها، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية مازالت فى طور الإعداد، كذلك الحال فى الممارسة والتطبيق، فلم يلق موضوع تقييم الأداء الضريبي حتى الآن ما يستحق من اهتمام، ومن هنا تنبع أهمية البحث.
- ستفيد دراسة تقييم الأداء الضريبي المتوقعة فى إمداد الباحثين والمسؤولين بالإرشادات التى تساعدهم على رسم السياسة الضريبية وأحكام وقوانين التشريع الضريبي للاستفادة منها فى تحقيق أهداف العاملين بمصلحة الضرائب وأهداف المصلحة التى يعملون بها.

٢- الأهمية التطبيقية:

- يسهم البحث على المستوى التطبيقى من خلال النتائج والتوصيات والاقتراحات التى سيصل إليها فى زيادة أداء المنظمات بصفة عامة وأداء



مصلحة الضرائب بصفة خاصة على اعتبار أن تقييم الأداء أحد أدوات الإدارة المهمة التي لا تستغنى عنها المنظمة لتطوير أداء العاملين.

- يساهم البحث في زيادة التوعية لعملية تقييم الأداء الضريبي والمشاكل الناتجة عنه مما يساعد على تبنى سياسة تقييمية أكثر واقعية تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها.

خامساً: أهداف البحث:

- 1- التعرف على كيفية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.
- 2- التعرف على الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.
- 3- التعرف على مدى أهمية توقيت تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.

سادساً: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء الضريبي:

يعد موضوع تقييم الأداء، ولاسيما تقييم الأداء الضريبي من المواضيع التي نالت اهتماماً في الآونة الأخيرة، إلا أن تعريفه مازال من النقاط التي اختلف حولها الباحثون، وذلك راجع إلى اختلاف البيانات التي تمت دراستها. لذا، حاول البحث التطرق إلى مختلف مفاهيم تقييم الأداء بناءً على ثلاث توجهات.

أول هذه التوجهات هو النظر إلى تقييم الأداء على أنه تقدير مدى القدرة على تحقيق أعلى إنتاجية لمخرجات المنظمة باعتبارها مصنع يحول المدخلات إلى مخرجات، ويستند هذا التحول إلى افتراض أن تقييم الأداء المتكامل للمدخلات يمكن المنظمة من إنتاج مخرجات جيدة. وعلى ضوء هذا الافتراض عرفه جيمس James بأنه "تقييم أداء العاملين على امتداد علاقة خطية بين المدخلات والمخرجات"، كما أورد فيري Ferri تعريفاً لتقييم الأداء مفاده بأنه "أحد العوامل التي تؤدي إلى الوصول للأهداف التي تريد أن تحققها المنظمة بكفاءة وإنتاجية، وذلك على ثلاث مراحل؛ المرحلة الأولى هي المدخلات لتحديد فاعلية المنظمة في



الوصول إلى أهدافها، والمرحلة الثانية هي العمليات التي تعكس أوضاع المنظمة الداخلية، والمرحلة الثالثة هي المخرجات المتمثلة في النتائج التي تظهر مدى كفاءة وفاعلية هذه الأهداف".

وثانى هذه التوجهات هو اعتبار تقييم الأداء أحد مبادئ الرقابة الإدارية بالاستناد إلى مفهوم الإدارة بالأهداف Management by Objectives وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في بداية سبعينات هذا القرن. ومن هنا عرفه بروكوسكى Borkowski بأنه "عملية لتقدير موقف يتم دراسته بهدف معين، فتقييم أى نشاط يسعى إلى التعرف على مدى تحقيق هذا النشاط للهدف أو الأهداف التي أنشأ من أجلها. أما لاثام Latham وزملاؤه فقد بينوا هذا المفهوم بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".

وثالث هذه التوجهات هو النظر إلى مفهوم تقييم الأداء على ضوء توجه المدخلات والمخرجات لتحقيق الأهداف كما ونوعاً بالاستناد إلى المعايير، وهذا التوجه يحاول بقدر الإمكان تقييم أداء المنظمة والعاملين بها ككل عضوى متفاعل. ويعد هذه التوجه أشملهم لأنه مجموع التوجهين. ومن هنا عرفه وايز وبوكل Wiese and Buckle بأنه "أحد أهم عوامل الرقابة الإدارية التي تؤدي إلى الوصول للأهداف التي تريد أن تحققها المنظمة بكفاءة وإنتاجية".

المبحث الثانى: كيفية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإن على مقيمى الأداء أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه فى الوقت المناسب. وعليه، سيتم عرض كيفية تقييم الأداء الضريبي على ضوء ثلاثة نقاط هي:

١- مراحل تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب:

قبل تحديد من الذى سيقوم بتقييم الأداء الضريبي ومتى، لابد من اتباع



مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي لتحقيق الغاية من تقييم الأداء الضريبي، وهي: تحديد الأهداف، والمعايير، وطرق التقييم، ومناقشة النتائج، وتحديد فجوة الأداء الضريبي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- تحديد أهداف عملية تقييم الأداء الضريبي:

لكي يكون تقييم الأداء فعالاً، فإن الأهداف المرغوبة منه يجب تحديدها مقدماً تحت مظلة هدف عام لتقييم الأداء وهو " تحقيق أهداف المنظمة " ، والذي يتفرع منه عدة أهداف محددة مسبقاً، وهي:

- تقدير أداء العاملين بطريقة متكاملة من خلال معايير كمية ووصفية.
- التأكد من مدى تحقيق العاملين للأهداف المطلوبة منهم والمترتبة بالهدف العام للمنظمة.
- الحكم على أداء العاملين بدرجات متفاوتة وفقاً لقدراتهم مهارياً، ومهنياً، وسلوكياً.
- تحديد مدى التوافق والتطابق بين الأداء الفعلي، والأداء المعياري للعاملين.
- أن يشمل التقييم جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- محاسبة جميع العاملين عن نشاطهم في العمل للتمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ضمان نزاهة وعدالة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.
- أن تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية ومستمرة.
- مساعدة المنظمة على اتخاذ قرارات وظيفية مستقبلية كالترقية، والنقل، والفصل، والتعيين، وتمكينها من وضع نظام للمكافآت والحوافز.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وإرشاد العاملين إلى مواضع القوة والضعف.
- تأمين طريقة من أجل وضع مساعدة بناءة للعاملين محدودى الأداء.
- تمكين المنظمة من وضع برامج تدريبية للعاملين بناءً على نتائج تقييم الأداء.



■ تأمين معلومات من أجل تحديد مدى تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبت من خلال تطور أنشطة العاملين، ومن أجل تقدير مستوى واستمرارية استخدام هذه المعارف والمهارات.

ومن خلال استقراء الباحثة لأدبيات الفكر الإداري، والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، استنتجت أن "الهدف العام لتقييم الأداء الضريبي هو تحقيق أهداف مصلحة الضرائب"، والذي يحمل في طياته الأهداف الفرعية سابقة الذكر، وبالتالي لا بد من تناول أهداف تقييم الأداء الضريبي باعتبارها وسيلة من وسائل تحقيق أهداف مصلحة الضرائب التي جاءت على النحو التالي:

الهدف الأول : خلق ثقافة الالتزام الطوعي لدى الممولين.
الهدف الثاني : تحسين مستوى التشغيل والمعالجة الإلكترونية للإقرارات الضريبية والبيانات.

الهدف الثالث : التحسين المستمر للأنظمة الضريبية للوصول إلى تحقيق المعايير المستهدفة.

الهدف الرابع : تحسين مستوى الخدمة المقدمة للممولين، وتيسير أسلوب تقديم الإقرار الضريبي.

الهدف الخامس : تعزيز عملية التنفيذ الجبري لقوانين الضرائب.
الهدف السادس : تحديث مصلحة الضرائب من خلال العاملين، والعمليات، والتكنولوجيا، وأماكن العمل المختلفة، ووضع نظم حوافز مشجعة.

الهدف السابع : إدارة ضريبية عادلة تعمل بكفاءة واحتراف.
الهدف الثامن : تنمية وتطوير الموارد البشرية.

الهدف التاسع : الارتقاء بمستوى الأداء للوصول إلى معايير الجودة الشاملة.

أ. تحديد معايير تقييم الأداء الضريبي:

تعتبر معايير الأداء المنبع الأول الذي من خلاله يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين، ولقد عرف آيفن Iven معايير الأداء بأنها " المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى الأداء".



وعليه، تستنتج الباحثة أن معايير الأداء الضريبي هي "المقياس الذي يتم على أساسه تقييم الأداء الضريبي للعاملين بمصلحة الضرائب". وجدير بالذكر أن هناك العديد من التصنيفات المختلفة لمعايير تقييم الأداء الضريبي التي لا يتسع المجال لذكرها نظراً لكثرتها وتنوعها، ومع ذلك فإن أغلب الكتاب يجمعون على تصنيف هذه المعايير إلى نوعين، هما: معايير كمية ومعايير وصفية. وذلك كما يلي:

- **المعايير الكمية:** هي عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، ومحددة بكمية معينة في وقت معين، ويتم من خلال هذه المعايير تقييم الأداء على أساس الإنتاج الكمي للمنظمة وفق خطة زمنية محددة.
 - **المعايير الوصفية:** تستخدم لتقييم كفاءة وكفاية أداء الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقييم مستوى رضا العاملين أو المتعاملين، وذلك من خلال استخدام قوائم الاستقصاء. وهي بدورها تنقسم إلى قسمين، هما:
 - **معايير سلوكية:** هي المعايير المرتبطة بالسلوك الاجتماعي الوظيفي المرتبط بالأداء الوظيفي، وتتمحور هذه المعايير حول علاقة الموظف بمديره، وتعاونه مع الزملاء والممولين، وقدرته على التأثير والتأثر بهم، مثل: القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى، واتخاذ القرارات، والقدرة على التطوير والابتكار، والقيادة، ... وغيرها.
 - **معايير شخصية:** هي مجموعة المعايير التي تتعلق بمهارات العاملين الشخصية، والتي مهما تعددت أنواعها فإنها تندرج تحت مظلة الأنواع الثلاثة إما فنية أو إنسانية أو تجريدية، وبالنسبة للعاملين في مصلحة الضرائب فإنهم بالإضافة للمهارات السابقة إلا أنهم بحاجة إلى مهارات مهنية تتعلق بأداء الخدمة الضريبية كمهارة سرعة التحاسب الضريبي، والتعامل مع الممولين.
- وخلاصة هذا التقسيم هو أن المعايير الكمية هي معايير النتائج، وتتعلق بالإنتاجية والربح فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين. أما المعايير الوصفية فهي تنقسم إلى قسمين، أولهما: المعايير السلوكية، وتتعلق بالسلوكيات



والممارسات التي أدت إلى أداء معين. وثانيهما: المعايير الشخصية، وتتعلق بالمهارات الشخصية التي لا تمس الأداء بشكل مباشر. وهنا تستنتج الباحثة أن المعايير الكمية تتميز بسهولة ودقة التقييم بسبب موضوعيتها وتمس الأداء الضريبي بشكل مباشر لأنه يمكن تقييم الأداء الضريبي بدقة من خلال الإنتاجية التي تتمثل في تحقيق الحصيلة الضريبية، وهي في حد ذاتها مجموع كشوف النشاط التي يقدمها مأموري الضرائب شهرياً بمختلف شعب مصلحة الضرائب، فحص، وحجز، ومعلومات، ... وغيرها. على عكس المعايير الوصفية بقسميها السلوكي والشخصي التي لا تمس الأداء الضريبي بشكل مباشر لأنه يصعب تقييم الأداء الضريبي بدقة نظراً لصعوبة تحديدها وتقييمها إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، وجدير بالذكر أن المعايير الوصفية تتمثل في تقديم خدمة ضريبية متميزة للممولين وفقاً لمبادئ العدالة والشفافية التي نصت عليها مصلحة الضرائب، وهي:

- الالتزام تجاه المجتمع وتطبيق التشريعات الضريبية بعدالة وكفاءة.
- تحسين الخدمة المقدمة للممولين، وتسهيل أسلوب تقديم الإقرار الضريبي.
- تقديم خدمة ضريبية متميزة تعطى الممول الأولوية الأولى بمستوى عال من المهنية.
- عدالة وشفافية التطبيق الجبري لقوانين الضرائب.
- المصداقية والشفافية والأمانة والالتزام بتحقيق نتائج مشرفة لتلبية معايير الجودة الشاملة بمصلحة الضرائب.
- تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد والسعى المستمر للتحديث.
- تحميل القادة مسئولية تأهيل العاملين.
- الالتزام بالاحترام والتفهم عند التعامل مع الغير.
- قبول الرأي الآخر وزيادة القدرة على التواصل.



ب. طرق تقييم الأداء الضريبي:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها تقييم الأهداف تأتي مرحلة تحديد طرق تقييم الأداء باعتبارها أداة تمكننا من جمع المعلومات عن أداء العاملين بفاعلية حيث أن المعلومات جوهر عملية التقييم. وجدير بالذكر أن هناك نوعان من طرق التقييم، أولهما: طرق التقييم التقليدية، وثانيهما: طرق التقييم الحديثة. بمعنى أن عملية التقييم المتكاملة هي نتاج التفاعل بين الطرق التقليدية، والطرق الحديثة، وبهذا المعنى فإن تقييم الأداء الضريبي يبدأ لحظة بداية التفاعل بينهما.

وبشئ من التفصيل يتضح أن هناك أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة وكل منهما لها مزاياها وعيوبها؛ بمعنى أن الطرق التقليدية تركز على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي مثل طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التوزيع الإجماعي، وطريقة التدرج البياني، وطريقة الوقائع الحرجة، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب الكيفية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي. وعلى أساس طرق التقييم يتم الفوز بالمكافآت، والعلاوات، والمنح، والترقيات،... وغيرها مثل طريقة التدرج على أساس سلوكي، وطريقة الملاحظات السلوكية، وطريقة الإدارة بالأهداف. وعليه، فإن الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الضريبي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والدافعية لدى العاملين. وبهذا المعنى يجب أن تستخدم مصلحة الضرائب أكثر من طريقة لتحسين طرق تقييم الأداء الضريبي بها سواء تقليدية أو حديثة للجمع بين الحسنيين للتمكن من تقييم الأداء الضريبي كما وكيفاً.

ج. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:

لا يكفي أن يعرف العاملون بنتائج تقييم أدائهم، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين العاملين والمقيم، لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركونها، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائهم، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي،



وأشارت الكثير من الدراسات أن نتائج التقييم السلبية للأداء قد تضع المدير في موقف حرج من قبل العاملين لعدم اقتناعهم بالتقييم إذ يشعرون أن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير.

وهنا يطفو على السطح الجدل الدائر حول سرية وعلانية نتائج تقييم الأداء، وقد تمخض عن هذا الجدل العديد من الآراء فيما يتعلق بعلانية تقارير تقييم الأداء أو سريتها، إذ يرى بعض الباحثين أن تكون التقارير سرية، حرصاً على حسن العلاقات بين المدير والعاملين، بينما يذهب الرأي الغالب إلى ضرورة علانية التقارير كضمانة لموضوعية التقارير وشفافيتها، وهناك وجهة نظر أخرى ترى الأخذ بمبدأ العلانية النسبية، وذلك على أساس أن يكون الأصل هو سرية التقارير بالنسبة للعاملين ذوى الأداء العالى، مع ضرورة علانية عملية التقييم بالنسبة للعاملين ذوى الأداء الضعيف، حيث يتم إعلانهم بتقاريرهم لإعطائهم الفرصة لتحسين أدائهم. إلا أن هذا المبدأ واجه انتقادات أيضاً، حيث إنه من الأفضل إعلان العاملين ذوى الأداء المتميز بتقديراتهم، لتشجيعهم وحثهم على الحفاظ على هذا التميز.

د. تحديد فجوة الأداء الضريبي:

يقصد بفجوة الأداء هي "معرفة الفرق بين الأداء الفعلى، والأداء المعيارى فى المنظمة"، وقد يكون الفرق إيجابى أو سلبى، وفى كل الأحوال يجب التعرف عليه ومعرفة أسبابه.

وعليه، ترى الباحثة أن فجوة الأداء الضريبي هي الفرق بين الأداء الضريبي الفعلى، والأداء الضريبي المعيارى، وجدير بالذكر أن الأداء الفعلى هو الأداء الحالى للعاملين، والأداء المعيارى هو الأداء الذى ترغب مصلحة الضرائب فى الوصول إليه. وهذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات التى بينهما، ومن الأمور المهمة فى هذه المرحلة هي إمكانية المقيم فى الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلى للعاملين، وقناعتهم بهذه النتيجة، حيث أن نتائج تقييم الأداء الضريبي تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للعاملين، ورضاهم



الوظيفي، ودافعيتهم والتي بدورها تؤدي إلى تقليل الفجوة بينهما. ولذلك لابد أن تتبع هذه المرحلة مرحلة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييم السلبي، وهي اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي المرحلة الأخيرة والمهمة في عملية تقييم الأداء، إذ أنها توضح إجراءات تصحيح الأداء حسب ما تم تصوره في رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. وفيها نصل إلى خيارين من التصحيح، الخيار الأول: مباشراً وسريعاً، إذ لا يتم فيه البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور فجوة الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، وهذا يعتبر تصحيح مؤقت. أما الخيار الثاني: عميقاً وعقلانياً فهو يعتبر الإجراء التصحيحي الأساسي لأنه يعمل على مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري من خلال البحث عن أسباب حدوث فجوة الأداء، أي بتحليل كافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيس وراء ذلك.

١. الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب:

إن المتأمل للأدب الإداري المكتوب حول تقييم الأداء يجد أن الكتاب يشيرون إلى العديد من الجهات التي تتولى عملية التقييم منها: المدير المباشر، المدير الأعلى، لجنة التقييم، التقييم الذاتي، الزملاء، العاملين، تقييم الثلاثمائة وستين درجة، حتى يتسنى لنا إيجاد منظومة ضريبية متطورة ومتكاملة بمصلحة الضرائب باعتبارها إحدى أدوات تنشيط عجلة الاقتصاد القومي.

وجدير بالذكر أن تحديد الجهات التي تتولى عملية تقييم الأداء الضريبي تعتبر من الإجراءات المهمة في إنجاح هذه العملية كونها أداة رقابية فعالة، وذلك لأن هذه الجهات تتوقف عليها مدى دقة تقييم الأداء الضريبي وموضوعيته، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الأداء الضريبي. لذا، تقترح ضرورة تنظيم تعددية الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الضريبي بدءاً بتقييم المدير المباشر، وانتهاءً بتقييم الثلاثمائة وستين درجة لأنها تضع الأداء الضريبي تحت السيطرة، ومن ثم إيجاد منظومة ضريبية متطورة ومتكاملة بمصلحة الضرائب.



٢. توقيت تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب:

أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك بعض الاهتمام بموضوع توقيت تقييم الأداء، وأكدت على أهمية توقيت تقييم الأداء في المنظمة ودوره البارز في عملية زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة ومساهمته في نجاحها وتحقيق أهدافها، وأشارت إلى أن معدل التكرار لتقييم الأداء هو عادة مرة أو مرتين كل عام ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أى مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة.

وقد أظهرت أن العاملين قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادتهم لعدم تلقيهم الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم الهادف إلى مساعدتهم على تحسين أدائهم. بمعنى الاستمرار في عملية تقييم الأداء بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها، ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية لمنعها أو الحد من آثارها السلبية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث وما توصلت إليها من نتائج، والتي يمكن إيضاحها من زاويتين، أولاً: اتضح أن الاهتمام بدقة توقيت عملية تقييم الأداء ومصادقيتها تزداد بزيادة الفرصة التي تتاح للمقيم لملاحظة أداء العاملين وفق جداول زمنية دورية محددة، مما يضمن تحسين النظم والإجراءات، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الدافعية لدى العاملين، وتحسين مستوى الأداء. فتوقيت تقييم الأداء الضريبي يعتبر المدخل المناسب لإصلاح المجتمع الضريبي بشكل عام، وفقاً لرؤية مصلحة الضرائب المصرية وهي "مصلحة حكومية متميزة تعمل على تحقيق الالتزام الطوعي للمجتمع الضريبي". أما ثانيتهما: اتضح أن عدم الاهتمام بدقة توقيت تقييم الأداء ينتج عنه إهدار الوقت والجهد والمال، وخفض الروح المعنوية للعاملين، وانخفاض الدافعية للعمل. فعدم توقيت تقييم الأداء الضريبي يؤدي إلى بطء إنجاز



الخدمة الضريبية، وارتفاع تكلفة العمل الضريبي، وعدم تقديم الخدمة الضريبية بالتميز الذي ترغب فيه مصلحة الضرائب.

لذا، تؤكد الباحثة على أن توقيت تقييم الأداء الضريبي المناسب يؤدي بلا شك إلى عدم إهدار وقت الإدارة الضريبية - أحد أهم أركان مصلحة الضرائب، ويضمن سلامة اتخاذ القرارات، وسهولة انسياب الأعمال، ورفع أداء العاملين بمصلحة الضرائب، وتحقيق مستويات متصاعدة للأداء الضريبي تتعكس إيجاباً على الخدمة الضريبية المقدمة ليس على مصلحة الضرائب فحسب، بل على المجتمع باعتبارها واحدة من أهم منظماته.

سابعاً: منهجية البحث:

بناءً على الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها وطبيعة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتجميع البيانات والمعلومات بمختلف الطرق والوسائل سواء كان ذلك بزيارة بعض مكاتب الجامعات أو من خلال شبكة الإنترنت للوصول إلى مشكلة البحث وعرض النتائج والتوصيات.

١. فروض البحث:

في إطار المشكلة البحثية وأهمية وأهداف البحث، يتم صياغة الفروض كما يلي:

- أ. يؤدي عدم الالتزام بمراحل تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي على مصلحة الضرائب إلى مشاكل ضريبية تؤثر على الأداء الضريبي للعاملين.
- ب. يمكن علاج المشاكل الضريبية التي تؤثر على مراحل تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الضريبي للعاملين.

٢. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من إجمالي عدد وقدره (١٩٢) موظف من العاملين بمصلحة الضرائب من حملة المؤهلات العليا بالإدارات التي يتصل عملها مباشرة بالعمل



الضريبي. وهم: (المديرين - المراجعين - مأموري الضرائب).

٣. عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث والتي تتكون من السادة المديرين والمراجعين ومأموري الضرائب حملة المؤهلات العليا بمصلحة الضرائب فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة وقدرها (٩٥) مفردة.

٤. طرق جمع البيانات:

تم استخدام المقابلة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات والمفردات ومجتمع البحث.

٥. تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات وإعداد النسب المئوية لكل الإجابات.

٦. نتائج اختبار الفرض:

صحة الفرض الأول:

وينص على "يؤدي عدم الالتزام بمراحل تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي على مصلحة الضرائب إلى مشاكل ضريبية تؤثر على الأداء الضريبي للعاملين". فقد اتضح أن عدم الالتزام بمراحل تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي على مصلحة الضرائب يؤدي إلى مشاكل ضريبية تؤثر على الأداء الضريبي للعاملين ومنها: عدم تحديد أهداف مصلحة الضرائب كخطوة مبدئية لعملية التقييم، وصعوبة الاعتماد على المعايير الوصفية نظراً لعدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، وقلة التنوع بين طرق التقييم التقليدية والحديثة، والافتقار إلى مناقشة نتائج التقييم، وضعف تنظيم تعددية الجهات المسؤولة عن التقييم، وقلة الاهتمام بدقة توقيت التقييم مما يترتب عليه صعوبة تحديد فجوة الأداء الضريبي وصعوبة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وخفض الروح المعنوية للعاملين، وانخفاض الدافعية للعمل بما يؤثر على الأداء الضريبي للعاملين.



صحة الفرض الثانى:

وينص على "يمكن علاج المشاكل الضريبية التى تؤثر على مراحل تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الضريبي للعاملين".

فقد اتضح أن المراحل التى قدمتها الباحثة علاج لكل مشكلة من المشاكل التى تم عرضها على النحو السابق من شأنه معالجتها ومن ثم تضييق الفجوة بين الأداء الضريبي الفعلى، والمعيارى، وهذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات التى بينهما، وإمكانية المقيم فى الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلى للعاملين، وقناعتهم بهذه النتيجة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيث تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للعاملين، ورضاهم الوظيفى، ودافعيتهم للعمل والتى بدورها تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الضريبي للعاملين لما له من تأثير على الخدمات الضريبية المقدمة للممولين وتخفيض حجم المنازعات وزيادة الإيرادات الضريبية، ومساندة سياسات الإصلاح الاقتصادى والاجتماعى الحالية، ودفع عجلة التنمية.

ثامناً: نتائج البحث:

- (١) لا يساعد تقييم الأداء الحالى على تحقيق الأهداف المطلوبة من العاملين فى ظل الهدف العام لمصلحة الضرائب، حيث أن الإدارة العليا لا تتخذ القرارات الوظيفية المستقبلية بناءً على نتائج تقييم الأداء على سبيل المثال (الترقية – النقل – التعيين – التدرج الوظيفى ...).
- (٢) لا يعمل تقييم الأداء الحالى على تحديد مستوى الأداء الضريبي من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المتوقع من العاملين لأن عملية تقييم الأداء لا تتم بصفة دورية ومستمرة.
- (٣) عدم شمول عملية تقييم الأداء جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية بمصلحة الضرائب. وعليه، فقد يتم اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى أى نتائج



- لتقييم الأداء مثل النقل المفاجئ أو الفصل أو التحويل مما يشعر العاملين بعدم الأمان والطمأنينة.
- ٤) وجود قصور في تحقيق العدالة والنزاهة في عمليات تقييم الأداء داخل مصلحة الضرائب وكذلك وجود صعوبة في الحصول على البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية في مصلحة الضرائب لإتمام عملية تقييم الأداء.
- ٥) لا يرتبط تطبيق نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء، وكذلك قلة الاهتمام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإرشاد العاملين إلى نقاط القوة والضعف.
- ٦) الافتقار إلى وضع برامج تدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء لمساعدة العاملين ذي الأداء الضعيف.

تاسعاً: توصيات البحث:

- ١) ضرورة تجنب استخدام الجزاءات كوسيلة لإخضاع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية تؤدي بالنهاية إلى تعطيل العمل وعدم رغبة العاملين في إعطاء الخدمة للممولين بشكل كامل ومريح مع توضيح السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه للعاملين قبل البدء في عملية تقييم الأداء الضريبي.
- ٢) يجب نشر المفاهيم والثقافة المتعلقة بأهمية دور القيادات في تطبيق عملية التقييم وذلك لزيادة فاعلية الأداء الضريبي، وأهم هذه الأدوار يمكن تلخيصها كما يلي: السرعة في الأداء، وتخفيض التكاليف، واستخدام شبكات الاتصال والتكنولوجيا المتطورة للمعلومات الكثيفة، وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة للممولين، واستخدام أساليب البحث والابتكار، وتبنى إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، وتحقيق الرضا والإشباع للعاملين داخل مصلحة الضرائب.
- ٣) ضرورة أن تقوم مصلحة الضرائب بمراجعة أهداف ومعايير وطرق تقييم الأداء الضريبي للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني عملية التقييم من أجل



- تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المصلحة وتحقيق مصالح جميع الأطراف (العاملين والممولين والدولة).
- (٤) يجب تعزيز الإمكانات الداخلية والخارجية لمصلحة الضرائب من أجل ضمان مواكبة كل تغير يمكن أن ينتاب عملية التقييم، ويظهر ذلك في معرفة المصلحة للإمكانات التي يمكن أن يؤثر فيها التقييم داخل المصلحة سواء كانت هذه الإمكانات على مستوى أركان النظام الضريبي الثلاثة: السياسة الضريبية والتشريع الضريبي والإدارة الضريبية.
- (٥) ضرورة حيادية الجهات المسؤولة عن التقييم وعدم تصيد الأخطاء مع تقييم الأداء لاستكمال نتائج التقييم الضريبي من أجل الصالح العام وتحديد مسؤوليات الجهات القائمة بعملية التقييم بناءً على الاختصاصات لإتمام عملية تقييم أداء مميزة.
- (٦) وضع معايير لعملية تقييم الأداء الضريبي لتحقيق الشفافية والمصادقية وعدم اقتصار عملية تقييم الأداء الضريبي على المدير المباشر فقط بل يجب وضع لجنة تقييم ثلاثية بدلاً من النظام الفردي للتقييم لتجنب تأثير الأهواء الشخصية في التقييم، وضمان عدم التحيز، وتغليب المصلحة العامة أثناء القيام بعملية تقييم الأداء الضريبي للعاملين بالمصلحة وأن يتم التقييم لكل مرؤوس على حده مع مشاركة العاملين في تقييم أداء المديرين.
- (٧) التأكيد على وضع جداول وبرامج زمنية محددة لعملية تقييم الأداء الضريبي مع الحفاظ على استمرارية تقييم الأداء الضريبي للعاملين بمصلحة الضرائب واختيار التوقيتات المناسبة التي لا تتسبب في تعطيل العمل وإضاعة وقت الممولين والإبطاء في تنفيذ وإنجاز الخدمة الضريبية مع التأكيد على أن تكون عملية التقييم بصفة دورية على مدار العام وأن تخضع لجدول زمنية مسبقة الإعداد ومعلنة على العاملين والمديرين.
- (٨) وضع آلية لاستخراج نتائج عملية تقييم الأداء الضريبي بتوقيتات مقيدة وملزمة للإدارة الضريبية لإرسال تلك النتائج بالسرعة اللازمة للتحليل والدراسة



والمتابعة الدقيقة والتسجيل الدقيق للوقائع والملاحظات الخاصة بأداء العاملين وسلوكهم أولاً بأول كإنشاء سجل لتدوين الملاحظات (يوميةً - أسبوعياً - شهرياً).

(٩) نشر الوعي بين العاملين (التقييم الذاتي) والذي له الأثر الكبير والإيجابي لرفع مستوى الأداء وأسلوب تقديم الخدمة الضريبية للممولين مع وضع آلية لدورة عمل مستندية موحدة داخل مصلحة الضرائب تحقق سرعة وإتقان الخدمة المقدمة للممولين.



المراجع:-

أولاً: المراجع العربية:

١. سمير محمد على، تقييم إجراءات الرقابة الحكومية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة صنعاء، اليمن، ٢٠١٠.
٢. سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٩.
٣. محمود أحمد إبراهيم، استراتيجيات إدارة الوقت وأثرها على الإدارة - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١١.
٤. وزارة المالية، مصلحة الضرائب المصرية، خطة العمل نحو إنشاء مصلحة الضرائب المصرية، صادر عن مصلحة الضرائب المصرية، ٢٠٠٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Behroz, A., Gender Variation in Performance Assessment in Banking Sector in Ohio, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, Ohio State University, 2009.
2. Cecil, T., Performance Assessment of the Role in the Development of Secondary Schools from the point of view of Managers in Oklahoma, unpublished doctoral dissertation, University of Oklahoma, U.S.A., 2011.
3. John, D., Impact the Effectiveness of the Assessment System on the Performance of the Lecturer and Organizational Commitment, Ph. D. dissertation, University of Louisiana, North Western State, 2012.
4. Joseph, T., Performance Assessment of the Impact on Job Satisfaction Policy and Intention to Leave the Job, unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, U.S.A., 2012.
5. Olsing, D., The Impact of Job Performance Assessment to Motivate Staff Performance System, Ph.D. dissertation, University of Louisiana, North Western State, 2010.

