

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد
علا واصف إبراهيم قزح

إشراف
د. سامح العطوط

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج
المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2013م

مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد

علا واصف إبراهيم قرع

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2013/2/10م، ولجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. سامح العطوط / مشرفاً ورئيساً

2. د. صهيب جرار / ممتحناً خارجياً

3. د. غسان دعاس / ممتحناً داخلياً

التوقيع

٥٧٧

الاهداء

أصمّر الله سبحانه وتعالى - صمّا كثيرا ، راجية من الله أن يكون هذا العمل خالصا
لوجه الله تعالى ومرضاته، وأصلي واسلم على أننرف الخلق سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم ، ووفاء بالجميل فإنني أهدي دراستي هذه :

إلى من رضاها من رضا ربيإلى من نور بالضان دربي أمي الصبية

إلى من غرس علمه فقطف.....إلى أعز واحن واطيب قلب.....أبي الصبيب

أخي الكبير والفالي.....رائد وزوجته وبقاته

أخي وصديقي ورفيقي الصقون.....سائر وزوجته وأولاده

أخي الصبيب والذي أننتاق له دائما.....تامر وزوجته وبقاته

أخي الذي أحقو عليه دائما.....سامر

أخي وأبقي التنتهم الصفير والصبيب والذي أرجو له المستقبل المننرق

بإذن الله تننادي

إلى روح أختي الوصيرة والذي حرمت مقها مقن الصفر..... ديمّا

إلى أبقائي أفلان كبدي وصياتي ، إلى أبقبي الصبيب والفالي قرة عيقي الذي لم أره
واننتاق له دائما أدعو الله بأن يجمعني فيه ، وأن يعلم أفعي لم أتركه يوما ولم يفيب عن
عيقي لحظة ..أصمّر

إلى أبقتي الصبية جدا حياتي ،غاليتي ،أجمل مافي عمري ، التي اعتبرتها أختي

وصديقتي و التي عاقت من أجلي وساعدتني رغم صفر عمرها روقد

إلى القلوب التي غمرتني بالمصبة، إلى كل الاوفياء والاصدقاء الذين وقفوا إلى جاقبي
وساعدوقي،إلى كل من له حق علي، وإلى كل الالهل والاقارب الذين دعوا لي بالقجاج.

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور سامح العطوط
لإشرافه على هذه الرسالة ، ولما قدمه لي من نصائح وإرشادات ومساعدة
في أثناء إعداد هذه الرسالة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الدكتور محمد أبو جعفر
عميد كلية الدراسات العليا ، والدكتور غسان دعاس مفسق
البرقامج ، وأعضاء لجه المقائنة الموقرين.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من ساهم
او ساعد بمجهود في إخراج هذه الرسالة ، والى كل من قدم لي
القصيصة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى دائرة ضريبة الدخل في
وزارة المالية والى زملائي موظفي الدائرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى دائرة الموارد البشرية
في وزارة المالية والى زملائي موظفي الدائرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في
ظهور هذه الرسالة لتري القور.

لهم جميعا جزيل الشكر والعرفان،،،،

الافرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	ج
	الشكر والتقدير	د
	الإقرار	هـ
	فهرس المحتويات	و
	فهرس الجداول	ي
	فهرس الملاحق	ل
	الملخص	م
	الفصل الاول: مقدمة الدراسة ومنهجيتها	1
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	أهمية الدراسة	5
4.1	أهداف الدراسة	5
5.1	منهجية الدراسة	6
6.1	مجتمع الدراسة	6
7.1	عينه الدراسة	7
8.1	أسئلة الدراسة	7
9.1	فرضيات الدراسة	7
10.1	الدراسات السابقة	8
11.1	إضافة الدراسة	12
	الفصل الثاني: دائرة ضريبة الدخل أقسامها ومهامها	14
1.2	المقدمة	15
2.2	التقسيمات الإدارية لدائرة ضريبة الدخل ومهامها	17
1.2.2	الهيكل التنظيمي للإدارة الضريبية	17
2.2.2	دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل وعلاقتها مع الدوائر الأخرى	22
1.2.2.2	دور دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل	22
2.2.2.2	دور دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية	26

الرقم	الموضوع	الصفحة
3.2.2.2	دور دائرة التدريب والتطوير الإداري	27
	الفصل الثالث: دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل	29
1.3	المقدمة	30
2.3	ماهية دائرة الموارد البشرية وأهدافها	31
1.2.3	مفهوم إدارة الموارد البشرية	31
2.2.3	أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها	31
1.2.2.3	أهمية الموارد البشرية	31
2.2.2.3	أهداف إدارة الموارد البشرية	33
3.3	إدارة الموارد البشرية في ضريبة الدخل	35
1.3.3	طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	35
2.3.3	العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	36
3.3.3	الوضع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل	39
4.3.3	تخطيط الموارد البشرية واثرها في تطوير العنصر البشري في دائرة ضريبة الدخل	40
5.3.3	أهداف تخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها	41
4.3	موظفو دائرة ضريبة الدخل	42
1.4.3	آلية الاستقطاب والتعيين في دائرة ضريبة الدخل	43
2.4.3	خطوات عملية الاختيار والتعيين	44
3.4.3	تقييم أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم	48
1.3.4.3	مفهوم وأهمية التقييم الوظيفي	48
2.3.4.3	أهداف تقييم الوظائف والمعايير التي يقوم عليها التقييم الوظيفي	49
3.3.4.3	أهمية التقييمات في إدارة ضريبة الدخل والآلية المتبعة	51
4.4.3	التدريب والتنمية للموارد البشرية وأهميته	52
1.4.4.3	مفهوم التدريب	53
2.4.4.2	أنواع التدريب والمبادئ والمقومات	54
3.4.4.3	الجهات المسؤولة عن التدريب	54
4.4.4.3	التدريب والتنمية في دائرة ضريبة الدخل	55
5.3	التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في ضريبة الدخل	57

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.5.3	مفهوم التحفيز وأنواعه	57
1.1.5.3	أنواع الحوافز	57
2.1.5.3	أهداف عملية التحفيز للموارد البشرية	58
3.1.5.3	الرضا الوظيفي والأداء	59
4.1.5.3	آلية تطبيق الحوافز في دائرة ضريبة الدخل	60
2.5.3	الآلية الترفيقات للموارد البشرية	61
1.2.5.3	مفهوم الترقية وأهميتها	61
2.2.5.3	أساليب الترقية	62
3.2.5.3	آلية ترقية موظفي ضريبة الدخل	64
68	الفصل الرابع: الجانب العملي لمدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل في فلسطين	
1.4	منهجية الدراسة	69
2.4	مجتمع الدراسة	69
3.4	عينة الدراسة	69
4.4	أداة الدراسة	72
5.4	صدق الاداة	72
6.4	ثبات الاداة	72
7.4	إجراءات الدراسة	73
8.4	متغيرات الدراسة	73
9.4	المعالجات الإحصائية	74
75	الفصل الخامس: نتائج الدراسة	
1.5	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	76
1.1.5	نتائج الدراسة الكلية للفئة المستهدفة في هذه الدراسة (دائرة ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية)	77
1.1.1.5	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الاول	77
2.1.1.5	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني	78
3.1.1.5	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث	80
4.1.1.5	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع	82

الرقم	الموضوع	الصفحة
5.1.1.5	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس	83
2.5	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	84
1.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى	84
2.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	85
3.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	87
4.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	89
5.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	91
6.2.5	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	93
	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	96
1.6	مناقشة نتائج التحليل الاحصائي العملي	97
2.6	النتائج العامه	98
3.6	التوصيات	100
	قائمة المصادر والمراجع	102
	الملاحق	105
	Abstract	b

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	نسبه ضريبة الدخل من صافي الضرائب المحلية من عام 2009-2011	16
جدول (2)	مكاتب ضريبة الدخل الإقليمية	19
جدول (3)	مديريات ضريبة الدخل في الادارة العامة	21
جدول (4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
جدول (5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	70
جدول (6)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير آخر مؤهل علمي حصلت عليه	70
جدول (7)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	70
جدول (8)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	71
جدول (9)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	71
جدول (10)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل	71
جدول (11)	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	72
جدول (12)	الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوفر المهارات والكفاءات الملائمة للعمل لدى موظفي ضريبة الدخل	78
جدول (13)	الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوفر التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل	79
جدول (14)	الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة ما اذا كان يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل	81
جدول (15)	الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة لمعرفة ما اذا ما كان يتم تطوير وتدريب الموظفين بناء على أسس علمية	82
جدول (16)	الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوضيح العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية والتحصيل الضريبي	83
جدول (17)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تأثير كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الجهة الوظيفية	84

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (18)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير العمر	86
جدول (19)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	88
جدول (20)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير التخصص	90
جدول (21)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الخبرة العملية	92
جدول (22)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الخبرة العملية	94

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
106	الاستبانة	ملحق (1)
112	الوصف الوظيفي للتقسيمات الادارية المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي	ملحق (2)
121	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدائرة ضريبة الدخل في فلسطين	ملحق (3)
122	هيكل وزارة المالية	ملحق (4)

مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين

إعداد

علا واصف إبراهيم قزح

إشراف

د.سامح العطوط

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر المهارات والكفاءات الإدارية والملائمة للعمل لدى موظفي دائرة ضريبة الدخل، كما هدفت إلى توضيح الاسس العلمية التي يتم استخدامها في تقييم موظفي دائرة ضريبة الدخل من قبل دائرة الموارد البشرية والآلية المستخدمة في تطوير وتدريب موظفي ضريبة الدخل ، وإلى مدى توفر المهارات التنظيمية والمحاسبية والمالية ومهارات الاتصال لدى موظف ضريبة الدخل وتأثيرها على أدائهم، كما سعت إلى توضيح التقسيمات الإدارية لدائرة ضريبة الدخل ودورها في تحقيق المتطلبات الاساسية لدى الموظف، وأخيرا عمدت الى توضيح المعوقات الادارية التي قد تواجهه دائرة ضريبة الدخل الناجمة عن وضع القيادات الادارية وعن مستوى أدائها الفعلي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينه الدراسة من (98) موظفا وموظفة منها في دائرة ضريبة الدخل (72) موظفا وفي دائرة الموارد البشرية (26) موظفا حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة : توفر المهارات والكفاءات الادارية والمالية الملائمة للعمل لدى الموارد البشرية في ضريبة الدخل، إلا أنه تبين عدم وجود تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية كما أنها تفتقد إلى التقييم الفعال ، الأمر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي لدى الموظف في دائرة ضريبة الدخل وخصوصا في جوانب التطوير والتدريب الذي يجب أن تبني على اسس علمية وفي جوانب الحوافز المادية والمعنوية ، حيث لا ترقى الى الدرجة المطلوبة في تطوير كفاءة التحصيل الضريبي من خلال العمل على تطوير كفاءة وأداء الموظف في دائرة ضريبة الدخل، كما تبين أنه يتم متابعة الموارد البشرية من خلال موظف

مسؤول في شؤون الموظفين وليس هناك دائرة مختصة بالموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل.

ومن هنا فقد نوصي بالتأكيد على توفير المهارات والكفاءات الادارية والمالية والفنية الملائمة لطبيعة عمل موظفي ضريبة الدخل، وضرورة زيادة التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية تجاه موظفي ضريبة الدخل، ويجب أن تسعى إلى وضع برامج وأساليب فعالة للتقييم من قبل دائرة الموارد البشرية لتقييم الموظف، كما يجب العمل على زيادة تدريب وتطوير قدرات الموظفين بناءا على أسس علمية والتأكيد على تشجيع نظام الحوافز المادية والمعنوية من أجل رفع كفاءة التحصيل الوظيفي لدى دائرة ضريبة الدخل، كما سعت إلى ضرورة ايجاد دائرة خاصة للموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل حتى تحقق أفضل النتائج في تنمية و تطوير كفاءة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والذي ينعكس بدوره على كفاءة التحصيل الضريبي.

الفصل الاول

مقدمة الدراسة ومنهجيتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 منهجية الدراسة

6.1 عينه الدراسة

7.1 مجتمع الدراسة

8.1 أسئلة الدراسة

9.1 فرضيات الدراسة

10.1 الدراسات السابقة

11.1 إضافة الدراسة

الفصل الاول

مقدمة الدراسة ومنهجيتها

1.1 المقدمة

تعتبر الادارة الضريبية أحد اطراف العلاقات الضريبية، حيث يقع عليها دور كبير ومهم للسلطة الوطنية الفلسطينية في تحصيل الضريبة وجبايتها وتوريدها الى خزينة الدولة، وحتى تستطيع الإدارة الضريبية ممارسة مهامها على اكمل وجه لضمان عدم ضياع الحق العام، فقد منحت الادارة الضريبية سلطات وحقوق واسعة لموظفيها، مثل سلطات الفحص والرقابة والمهام التي يقوم فيها موظف الضريبة ، حيث يقوم بدوره في التأكد من صحة المعلومات والإقرارات الضريبية المقدمة من المكلف، ومن هنا جاء حق الإدارة الضريبية والتي تمثل العنصر الاهم في التحصيل بأن تعمل على تطوير وتنمية مهارات موظفيها، حتى يتسنى لها ممارسة سلطاتها في الادارة الضريبية بشكل يحقق لها اهدافها¹، فقد أصبح موظف الضريبة العنصر الفعال في عملية التحصيل من خلال الاتصال المباشر مع المكلف وقد أعطى القانون الضريبي ايضا الصلاحيات والسلطة للادارة الضريبية وموظفيها حتى يتسنى لهم القيام بدورهم الفعال في تحصيل الضريبة، كما نصت المادة رقم (23) من قانون ضريبة الدخل المعدل رقم 8 لسنة 2011 في الفحص الضريبي ومراجعة السجلات بأن :

1- للمدير أو لأي موظف مفوض من قبله خطيا أن يدخل إلى أي مكان يجري تعاطي عمل فيه، وان يفحص البضائع المخزنه والسجلات الحسابية والمستندات.

2- للمدير أو لأي موظف مفوض من قبله خطيا طلب المعلومات الضرورية وتبادل المعلومات الضريبية اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون)²

¹ ابراهيم، احمد فالح: موضوعية قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003

² قانون ضريبة الدخل الفلسطيني المعدل رقم 8 لسنة 2011م.

لذا يجب خلق آليه جديدة ومتطوره من أجل تطوير وتحسين كفاءة الموظف وتنمية المهارات الادارية والتنظيمية، ومهارات الاتصال، والعمل على تقييم دوري للموظفين وتدريبهم وتطويرهم ضمن أسس حديثة ومتطورة تضمن نجاح الإدارة التدريبية للقيام في دورها بنجاح، واستخدام ديناميكيه التفاوض الحديثه بين موظف الضريبة والمكلف وخلق قنوات اتصال فعالة بينهم حيث تسعى الدولة دائما الى تحسين العلاقة بين المكلف والادارة الضريبية، حتى تعمل على معالجة التشوهات القائمه بين المكلف وموظف الضريبة من خلال التركيز على العنصر البشري، والذي يعتبر أمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق في مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وكفاءته، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها¹.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، وقد تغيرت العقلية السائدة التي تحكم العلاقة بين المؤسسات وموظفيها تغييراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين. فقد كانت هذه العلاقة تقوم على مجموعة من الفئاعات ترى أن الموظفين هم من في حاجة إلى المؤسسات، وأن الوظائف المتاحة قليلة ويتنافس عليها كثيرون وأن الموظف باقٍ دائماً و لا حاجة إلى القلق بهذا الشأن ، كما كانت هذه النظرة ترى أن القدرات البشرية في المؤسسة يمكن أن تحدث بعض الفارق في نجاحها، لكن هذا الفارق ليس كبيراً، لأن قدرة المؤسسة التنافسية تعتمد في الأساس على عوامل أخرى ك رأس المال، والآلات والمعدات، والموقع الجغرافي، لكن مع التغيرات الكثيرة التي حدثت في مجال الأعمال، حيث أثبتت دراسات عديدة بأن المؤسسات تحتاج إلى موظفيها ربما أكثر من حاجتهم هم إليها، وأن الندرة الحقيقية ليست في الوظائف، ولكن في أصحاب القدرات البشرية المتفوقة التي يمكن أن تشغلها، فهذه القدرات هي الأكثر أهمية في أداء المؤسسات ونجاحها، وهي المقياس الأعلى صوتاً في الحكم على قدرتها في الثبات والصعود

¹ جاد الرب، سيد محمد: استراتيجية تطوير وتحسين الاداء، السويس، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص1

وسط بيئة شديدة التنافسية، لذا يجب التركيز أولاً وأخيراً على العنصر البشري (الموظف) والعمل على استخدام أفضل الوسائل لتطويره خاصة في نطاق الإدارة الضريبية نظراً لأهمية دورها في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية¹.

2.1 مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة تطوير فعالية وكفاءة موظف الضريبة في تحصيل الإيرادات الضريبية و أهمية تزويد هذه الإدارات الضريبية بالكفاءات البشرية المؤهلة والعمل على تحفيزها وتنمية مهاراتها وقدراتها كون العنصر البشري عنصر مهم في الدائرة الضريبية.

ومن أجل الاجابه على مشكلة الدراسة تم طرح المشكلة كالتالي :

- 1- ما مدى توافر المهارات والكفاءة الإدارية الملائمة للعمل لدى موظف ضريبة الدخل؟
- 2- هل يتم تقييم دوري وبأسس علمية لموظفي دائرة الضريبة؟
- 3- هل يتم تطوير وتدريب موظف ضريبة الدخل بناءً على أسس علمية؟
- 4- هل تتوفر المهارات التنظيمية والمحاسبية والمالية ومهارات الاتصال لدى موظفي دائرة ضريبة الدخل؟
- 5- هل هناك معوقات إدارية تواجه الإدارة الضريبية الناجمة عن وضع القيادات الإدارية ومستوى أدائها الفعلي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآلية الاتصال بين كافة الموظفين؟
- 6- هل التقسيمات الإدارية لإدارة الضرائب تفي بالغرض التنظيمي المطلوب، وهل الهيكل التنظيمي لدائرة ضريبة الدخل يفي بالمتطلبات الأساسية الواجبة .

¹ عبد القادر، علي: دور المدير في تطوير الموظفين بين دفعة الى الامام وتدمير كفاءاته، بغداد، 2010، www.qafilah.com

3.1 أهمية الدراسة

إن المعلومات والبيانات والتحليل والنتائج التي تم في هذه الدراسة تخدم عدد من الفئات وهم :-

- 1- مطوري السياسة الضريبية في فلسطين.
- 2- دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية .
- 3-الباحثين والدارسين في الدراسات العليا في كليات إدارة الأعمال والتجارة.
- 4- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في معرفة نقاط الضعف لدى دائرة الموارد البشرية من خلال طبيعة عمل موظف ضريبة الدخل والعمل على تطويرها والكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها.
- 5- أنه من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن التعرف على دور وأهمية تأثير موظف ضريبة الدخل في مجال التحصيل والجباية للإيرادات الضريبية، التي تعتبر من أهم المصادر المالية للدولة.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1_ التعرف على مدى توفر المهارات والكفاءات الإدارية الملائمة للعمل لدى موظف ضريبة الدخل.
- 2_ توضيح الأسس العلمية المستخدمة في تقييم موظف ضريبة الدخل من قبل دائرة الموارد البشرية.
- 3- توضيح الآلية المستخدمة في تطوير وتدريب موظف ضريبة الدخل من قبل دائرة الموارد البشرية.

4_ توضيح المهارات التنظيمية والمحاسبة والمالية ومهارات الاتصال لدى موظف ضريبة الدخل.

5- توضيح التقسيمات الإدارية لدائرة ضريبة الدخل ودورها في تحقيق المتطلبات الأساسية الواجبة لدى موظف ضريبة الدخل.

6_ توضيح المعوقات الإدارية التي قد تواجهها دائرة ضريبة الدخل، الناجمة عن وضع القيادات الإدارية وعن مستوى أدائها الفعلي.

5.1 منهجية الدراسة

1- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب هدف الدراسة والظاهرة موضوع البحث.

2- تم استخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة:

أ-المصادر الثانوية (الكتب والمراجع، وأبحاث علمية، ورسائل ماجستير والدوريات، والانترنت، وقوانين ضريبة الدخل وقانون الخدمة المدني الفلسطيني).

ب-المصادر الأولية (الاستبيان والمقابلات).

6.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

1- موظفي دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية في رام الله .

2- موظفي دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية في رام الله

7.1 عينه الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (98) موظفا حيث تشكل نسبة 98% تم توزيعهم على دائرة ضريبية الدخل (72) موظفا وتشكل نسبة 73.5 % و دائرة الموارد البشرية (26) موظفا حيث تشكل نسبة 26.5 % تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

8.1 أسئلة الدراسة

1- هل تتوفر لدى موظف الضريبة المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل؟

2- هل هناك تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟

3- هل يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟

4- هل يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية؟

5- هل يوجد علاقة بين كفاءة الموارد البشرية والتحصيّل الضريبي.

9.1 فرضيات الدراسة

1- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الجهة الوظيفية.

2- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير العمر.

3- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير التخصص.

5- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

6- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والموارد البشرية العاملة في وزارة المالية وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

10.1 الدراسات السابقة

أولاً: دراسة (أبو يونس، 2003)، بعنوان (إدارة الضرائب المباشرة في فلسطين)، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء الإدارة الضريبية المتخصصة القادرة على تحقيق أهداف السياسة الضريبية، وتوضيح الأبعاد النظرية للإدارة الضريبية وكيفية بناءها للاستفادة منها، والرباط القانوني بين المكلفين والإدارة الضريبية وتبيان حقوقهم، والتعرف على أفضل السبل الإدارية والعلمية الاجتماعية في رفع مستوى مستخدمي الإدارة الضريبية، وكما توصل الباحث إلى أن النظام الضريبي يختلف في تكوينه من بلد لآخر حسب النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وأن السياسة الضريبية ما هي إلا جزء من مجموعه السياسات الاقتصادية التي تخططها وتنفذها الدولة لتحقيق أهداف المجتمع، وكما وأن نجاح الإدارة الضريبية وفعاليتها يتوقف حسب الاستفادة من القوى البشرية العاملة فيها، فقد كشفت الدراسة عن أهمية التركيز على دراسة أخلاقيات الوظيفة العامة وذلك بسبب تدني مستوى أداء الإدارة الضريبية وتفشي حالات الفساد، لذا يجب العمل على اختبار أكفأ الموظفين وتدريبهم، وتصنيف

الوظائف وتحسين أوضاع الموظفين ماديا واجتماعيا حيث يؤدي الى كسب ولائهم ورفع روحهم المعنوية.

ثانيا: دراسة (فالح، 2003)، بعنوان (موضوعية قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين) رسالة ماجستير للمنازعات الضريبية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مصطلح الموضوعية بالنسبة إلى عملية التقدير الجزافي وتأثيرها على قرار مأمور التقدير الجزافي، وعن مدى موضوعيته و بيان التعرف عن أماكن الضعف والقصور، وكيفية العمل على معالجتها، وقد توصل الباحث إلى نتائج حتى يتم تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، يجب أن يتوافر لدى الإدارة الضريبية المقدرة والكفاءة التنظيمية والإدارية والتشريعية والعمل على زيادة الوعي الضريبي، كما يجب أن يتوافر لدى مأمور التقدير مجموعة من الخصائص مثل الملائمة والدقة لما لها من دور كبير في نجاح الخطط الموضوعية، وتحقيق أهداف الإدارة الضريبية والعمل الضريبي لأنها تعتبر العمود الفقري لقرار مأمور التقدير كونها تبعث الثقة بين المكلف ومأمور التقدير.

ثالثا: دراسة (شرعب، 2005)، بعنوان (امتيازات الإدارة الضريبية دراسة تحليلية للنظام القانوني الضريبي الفلسطيني)، رسالة ماجستير.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح امتيازات الإدارة الضريبية والتي هي عبارة عن وسائل تلجأ إليها لتطبيق القانون الضريبي على الوجه الصحيح، وهذه الامتيازات التي تلجأ إليها الإدارة الضريبية لتحديد دين الضريبة أو التحصيل كالصلاحيات التي تعطى لمأمور التقدير بالدخول إلى الأماكن والمحلات والإطلاع على الدفاتر والسجلات، وقد توصل الباحث الى ان التشريعات الضريبية أجازت للإدارة الضريبية حق المراقبة والفحص وحق مخاطبه الجهات الرسمية، وقد اعترف المشرع للإدارة الضريبية بوسائل وامتيازات تمكنها من تحصيل الدين حتى تتمكن الدولة بالقيام بواجباتها على أكمل وجه

رابعاً: دراسة (أبو نبعة، 2006)، بعنوان: (مدى تأثير قرار مأمور التقدير في مرحلة الاعتراض على التحصيلات الضريبية في دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية (رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية).

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عملية الاعتراض والمشاكل التي ترافقه وقياس أثرها هذه المؤثرات على المقدر، وأن إظهار أثر التقدير في مرحلة الاعتراض في الإسراع في التحصيلات الضريبية، وتعمل على تحديد دور المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، منطقة العمل، التخصص، سنوات الخبرة) في مدى تأثير الاعتراض كمرحلة متقدمة من مراحل التقدير في دائرة ضريبة الدخل في مدن الضفة الغربية على التحصيلات الضريبية، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين العوامل الخاصة بمأمور التقدير بمرحلة الاعتراض وبين التحصيلات الضريبية، وكما يجب الأخذ بعين الاعتبار العمل على زيادة مكاتب ضريبة الدخل في البلدات والقرى الرئيسية في الضفة الغربية والعمل على عقد برامج تدريبية للموظفين من قبل أفراد ذوي اختصاص وبكفاءة عالية في كيفية التعامل مع المكلفين وقدرتهم التوصل إلى صحة المعلومات، وإن يكون لدى المكلف التوعية الكاملة والمنفعة التي تعود على مجتمعنا جراء الإسراع في التسديد المستحق عليهم للدولة.

خامساً: دراسة (لباد، 2006)، بعنوان (حماية المال العام ودين الضريبة)، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى حماية المال العام والمال الضريبي لما لذلك من أهمية عظمى تعود على الدولة للقيام بواجباتها تجاه الوطن والمجتمع، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك عوامل تهدد ضياع الدين الضريبي في السلطة الفلسطينية ومن أهم هذه العوامل الخلل الجوهري في القانون والخلل في الإجراءات، وأخيراً الخلل في المستويات الإدارية المسؤولة عن دين الضريبة، لذا أوصى الباحث إلى ضرورة تحسين الأداء والوسائل في الإدارات الضريبية.

سادسا: دراسة (عبد الغفور، 2008) بعنوان (العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية)، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية في التحصيل والجباية، وإلى تحديد مدى اختلاف هذا الأثر في ضوء كل من متغير الوضع المهني للمستجيب وعدد أفراد الأسرة والدخل الشهري للمكلف، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك عوامل تؤثر إيجابيا على التحصيل والجباية مثل عدم خضوع مأمور التقدير للضغوط الاجتماعية (الواسطة) كما أن هناك عوامل تؤثر سلبا عليها مثل وضع الاحتلال الإسرائيلي وتعميق الفجوة بين المكلف والإدارة الضريبية بسبب قدم التشريعات الضريبية، وشعور المكلف بأن أموال الضرائب التي يتم تحصيلها لا تتفق في أوجهها الصحيحة.

سابعا: دراسة (الباحثان عبد الحميد و الكعبي/ تدريس كلية الرافدين الجامعة، 2008)، بعنوان (شفافية الضريبة وآفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب).

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع الشفافية في الهيئة العامة للضرائب والآثار المترتبة عن غياب هذا المفهوم مع مفهوم الإفصاح في تعاملات الهيئة مع المكلفين وتعامل المكلفين مع الهيئة، حيث يهدف العمل بهذين المفهومين إلى بيان الدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه هذان المفهومان في الحد من الفساد الإداري والمالي وإعطاء المصدقية لعملية التحاسب الضريبي، وقد توصل الباحث إلى عدم فاعلية الإعلام الضريبي في الهيئة العامة للضرائب، وأن ليس هناك نشر للتقارير الدورية والسنوية عن إجمالي الإيرادات الضريبية وأوجه إنفاقها، وعدم استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) لتعريف المواطنين بحقوقهم وواجباتهم تجاه الضريبة، وأن هناك حاجة دائمة من قبل المكلفين للاستعانة بخبرات متخصصين في الضريبة عند قيامهم بعملية التحاسب الضريبي وذلك بسبب جهلهم بالقانون الضريبي وإجراءات التحاسب، لذا فإن موضوع الشفافية الضريبية سيؤدي حتماً إلى تطبيق العدالة في فرض الضريبة، وزيادة الإيرادات الضريبية، وزيادة الثقة بالإدارة الضريبية وتسهيل إجراءات فرض الضريبة، حيث أن معظم موظفي الهيئة العامة للضرائب لا يتمتعون بخبرات ومهارات كافية مما له تأثير كبير على تحصيل الإيرادات الضريبية.

ثامنا: دراسة (الباحث خالد، 2012)، بعنوان (تنمية الموارد البشرية).

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الموارد البشرية في المنظمات حيث تعتبر موردا من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد وقد اتفق معظم الباحثين على ضرورة وجود خمس وظائف أساسية لابد أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالتخطيط والتنظيم والتشكيل والقيادة والرقابة، وكما تهدف إلى توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسات، وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها ضرورة الاهتمام بدائرة الموارد البشرية والعمل على تطويرها حتى نستطيع من خلالها تطوير أداء الموارد البشرية و تطوير مهاراتهم الأفراد والعمل على حل ودراسة مشاكلهم، وكما تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

11.1 إضافة الدراسة

لقد ركزت الدراسات السابقة على تحصيل دين الضريبة والجباية وأهمية الإيرادات الضريبية ودورها في دعم اقتصاد الدولة في ظل السلطة الوطني الفلسطينية، وركزت على تأثير الاحتلال الإسرائيلي في عملية تحصيل الضريبة والجباية، وعدم الشعور بالانتماء الوطني من خلال عدم التزام المكلف في تسديد دين الضريبة، ودور قوانين الضريبة في تحديد العلاقة التي تربط بين مأمور التقدير والمكلف ضمن شرعية ضريبية واضحة مرسومة بقوانين ثابتة، كما وضحت الضغوط والمشاكل التي تواجه مأمور التقدير أثناء أداء عمله والسعي في خلق نوع من الثقة بين مأمور التقدير والمكلف، كما وضحت التعديلات على القوانين الضريبية وما تحقق من عدالة من خلال الإعفاءات والتنازلات لدى المكلف، كما ذكرت الدراسات السابقة إمتيازات الإدارة الضريبية والتي تعتبر وسائل تلجأ إليها لتطبيق القانون الضريبي ولتحديد العبء الضريبي أو التحصيل، وقد أجاز المشرع الضريبي للإدارة الضريبية بوسائل وإمتيازات تمكنها من تحصيل الدين حتى تتمكن الدولة من تحصيل الدين على أكمل وجه، وقد ذكرت أيضا على ضوء ما تقدم على ضرورة حماية المال العام والمال الضريبي لما لذلك من أهمية عظمى تعود على الدولة، كما أوضح بعض الباحثين العوامل التي قد تؤدي إلى ضياع المال العام كالخلل

الجوهري في القانون الضريبي والخلل في المستويات الإدارية المسؤولة عن دين الضريبة، وقد أوضح بعض الباحثين عن دور الموارد البشرية وتنميتهم في المؤسسات بشكل عام وإلى ضرورة العمل على تطوير أداء الموارد البشرية داخل مؤسساتنا.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ، إلا أنها لم تركز بشكل واضح ومفصل للتعرف عن مدى توفر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل لدى موظف ضريبة الدخل، وعن مدى تحقيق التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل وعن مدى الاهتمام بتطبيق آلية التقييم الفعال للموظف الضريبي من دائرة الموارد البشرية، كما لم يتضح لنا الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي لدائرة ضريبة الدخل.

الفصل الثاني

دائرة ضريبة الدخل: أقسامها ومهامها

1.2 المقدمة

2.2 التقسيمات الادارية لدائرة ضريبة الدخل ومهامها

الفصل الثاني

دائرة ضريبة الدخل أقسامها ومهامها

1:2 المقدمة

تعتبر الضريبة رافداً من روافد تمويل الخزينة العامة للدولة، حيث تساهم الإيرادات الضريبية في موازنة الدولة مساهمة كبيرة، وتعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتهدف الضريبة إلى مراعاة الجانب الاجتماعي في توزيع الثروة، وبالتالي توزيع العبء الضريبي بهدف تضيق الفجوة، وإعادة توزيع الدخل وتحميل الفئات العليا من الدخل بحصة أكبر من العبء الضريبي، وتلعب الضريبة أيضاً دوراً هاماً على الصعيد الاقتصادي، حيث تعد جزءاً من الخطة الاقتصادية للدولة فهي تمنح حوافز وإعفاءات على مشاريع وقطاعات اقتصادية، ولها تأثير مهم على أنماط الاستهلاك والإنتاج والادخار في المجتمع.

وقد ساهمت الضريبة بشكل عام وخصوصاً في فلسطين في مواجهه الازمات المالية والاقتصادية التي تعرضت لها السلطة في ظل الظروف السياسية الصعبة التي مر بها الشعب الفلسطيني، فقد أصبحت تشكل السياسة الضريبية في ظل السلطة الفلسطينية النسبة الأكبر من إيرادات السلطة لتعمل على تحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه تلعب دوراً كبيراً في تحقيق تلك الأهداف، حيث تعتبر الرابط الأساسي الذي يربط السلطة بأفراد المجتمع الطبيعيين والمعنويين لما لها دور كبير في تمويل موازنة السلطة، فهي الممول الأساسي لأنشطتها وتقديم الخدمات اللازمة و تحقيق العدالة في فرض وتحصيل الضريبة من خلال اصدار التشريعات الضريبية اللازمة ومن خلال الامتيازات التي تتمتع بها الادارة الضريبية في فلسطين حتى تتمكن من القيام بمهامها على اكمل وجه.

وتشكل إيرادات ضريبة الدخل جزءاً هاماً في إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت متوسط نسبتها الى 7% من مجمل الإيرادات الضريبية.

والجدول التالي يوضح نسبة مساهمة ضريبة الدخل من مجموع إيرادات السلطة الفلسطينية.

جدول (1) نسبة ضريبة الدخل من صافي الضرائب المحلية من عام 2009-2011

سنة الضريبة	المبلغ	النسبة من مجموع الإيرادات الضريبية
ضريبة الدخل/2009	79.3 مليون شيكل	6.03%
ضريبة الدخل/2010	137.7 مليون شيكل	8.4%
ضريبة الدخل/2011	474.4 مليون شيكل	7.4%

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني/ بيانات مالية منشورة

وحسب الجدول السابق يتبين انخفاض نسبة ضريبة الدخل بالمقارنة مع الضرائب غير المباشرة، حيث يتراوح معدل ضريبة الدخل من 6 % الى 8 % من إيرادات السلطة الفلسطينية، بالرغم من دور وأهمية ضريبة الدخل حيث تعتبر ضريبة ثابتة ومتكررة، إضافة إلى كونها المعيار الأفضل للتعبير عن المقدرة التكليفية للأفراد، ومن الاعتبارات الأخرى أيضا أن الضريبة على الدخل تشكل أهميه بالغة في غزارة تحصيلها مما يدفعها إلى الاعتماد عليها في تمويل نفقاتها العامة. واعتبارها مورداً مالياً أساسياً للخزينة الفلسطينية. لذا تسعى السلطة من خلال إدارتها الضريبية الى ضرورة تقديم أفضل الحلول لتعمل على زيادة إيراداتها الضريبية وخصوصا الضريبة على الدخل، من خلال تطوير أداء الإدارة الضريبية وتطوير دورها وإتباع أفضل الأسس في المحافظة على جباية الضرائب بالشكل المطلوب وتوفير العناصر الفنية والإدارية القادرة على تحمل مسؤولياتها وتطبيق أحكام قوانين الضريبة، والتركيز على نوعية القوى العاملة التي تعمل في الدوائر الضريبية حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار تفعيل دور الموارد البشرية، حيث تعد الموارد البشرية أحد أهم العناصر الأساسية في أي منظمة بشكل عام وفي الإدارة الضريبية بشكل خاص، لذا يجب أن تسعى إلى تطوير مهاراتهم عن طريق التعليم والتدريب المستمر، لما له تأثير كبير على حصيلة جباية الضريبة للسلطة الوطنية الفلسطينية كما ظهر بتحليل النتائج.

ونظرا لأهمية المورد البشري ودورها الملحوظ في دائرة ضريبة الدخل، فإننا سنلقي الضوء في هذا الفصل على الأمور التالية:

1- التقسيمات الإدارية في ضريبة الدخل ومهامها

2- توضيح الهيكل التنظيمي لدائرة ضريبة الدخل

3- توضيح المؤهلات العلمية والتخصصات والخبرات لموظفي دائرة ضريبة الدخل.

4- مهام دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل وعلاقتها مع الدوائر الأخرى في وزارة المالية.

2.2 التقسيمات الإدارية لدائرة ضريبة الدخل ومهامها

1.2.2 الهيكل التنظيمي للإدارة الضريبية

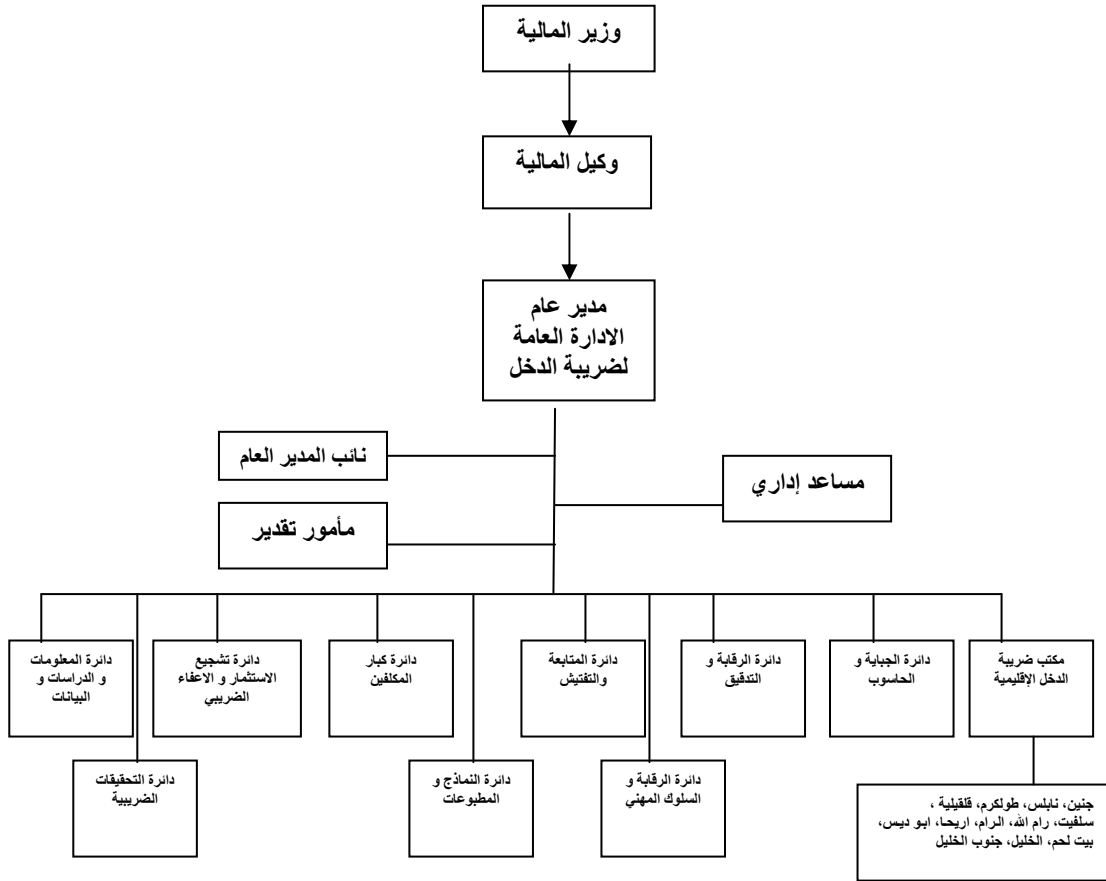
تعتبر دائرة ضريبة الدخل، إحدى الإدارات العامة في السلطة الفلسطينية وبالتالي فان موظفيها وعاملوها يخضعون لنفس النظام الذي يخضع له كافة موظفي وزارات السلطة الفلسطينية طبقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل رقم 4 لسنة 2005.

حيث تتبع دائرة ضريبة الدخل لوزارة المالية التي تقوم على رسم السياسة العامة والإشراف العام على جميع الدوائر التي تدرج في مستويات أدنى منها¹، حيث سعت السلطة منذ قدومها على بناء جهاز إداري قادر نسبياً على دراسة الأوضاع الضريبية، ورسم السياسات الضريبية وتطبيقها فبنت هيكل للإدارة الضريبية ساعية لتحديد أساليب العمل والتخطيط والمتابعة والعناية بتدريب أفراد الإدارة الضريبية، وقد قامت الإدارة العامة لضريبة الدخل في فلسطين بإنشاء هيكل تنظيمي للتقسيمات الوظيفية لموظفيها، والتي تبين له العمل وتبين صلاحيات ومسؤوليات الموظفين، والتي تبين كافة الأقسام الإدارية فيها، وهذا الهيكل بالكامل تابع لوزارة المالية في رام الله، حيث تم التعديل على الهيكل التنظيمي سنة 2007 والآن هناك مشروع للتعديل على هيكلية وزارة المالية وبالذات الإدارات الضريبية وبالتحديد ضريبة الدخل ويهدف هذا التعديل الى العمل على تحديث الوصف الوظيفي ولتحديث وتطوير آلية العمل

¹ أبو يونس، جمال توفيق حسن: إدارة الضرائب المباشر في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعه النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.

ومواكبة التغيرات الموجودة في النظام الضريبي، وقياس اداء الموارد البشرية داخل الإدارة الضريبية، حيث تتفرع إلى عدة مستويات إدارية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي التالي¹.

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدائرة ضريبة الدخل في فلسطين²



(مصدر الهيكل التنظيمي : الإدارة العامة لدائرة ضريبة الدخل / رام الله/2012)

ومن خلال زيارة دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية فقد تم التوصل الى بيانات ومعلومات توضح فيها عدد الموظفين ومؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم وسنوات الخبرة لهم وذلك حسب الجداول المدرجه أدناه :

¹ مسؤول شؤون الموظفين، في دائرة ضريبة الدخل، في وزارة المالية،/رام الله،2012\3

² الهيكل التنظيمي من الإدارة العامة لدائرة ضريبة الدخل/وزارة المالية/رام الله/2012

جدول (2): مكاتب ضريبة الدخل الإقليمية

المكاتب	عدد الموظفين	المؤهل العلمي + التخصص	متوسط خبراتهم
1- مكتب ضريبة دخل رام الله	21 موظف	15 (بكالوريوس محاسبه) 1 (دبلوم إدارة أعمال) 4 (توجيهي)	2-18 سنه 4-15 سنه 8-18 سنه
2- مكتب ضريبة دخل الرام	11 موظف	1 (ماجستير هندسة) 6 (بكالوريوس: محاسبه-خدمه اجتماعية) 3 (دبلوم: إدارة أعمال-محاسبه -سكرتاريا) 1 (توجيهي)	18 سنه 9-18 سنه 15-18 سنه 13 سنه
3- مكتب ضريبة دخل أريحا	4 موظفين	2 (بكالوريوس محاسبه) 2 (دبلوم: تربية - إدارة أعمال)	12-14 سنه 13 سنه
4- مكتب ضريبة دخل طولكرم	13 موظف	2 (ماجستير: منازعات ضريبية-اقتصاد) 7 (بكالوريوس: محاسبه- إدارة أعمال) 4 (دبلوم: علوم مصرفية-إدارة أعمال إدارة مكاتب)	13-15 سنه 1-15 سنه 12-14 سنه
5- مكتب ضريبة دخل قلقيلية	13 موظف	1 (ماجستير محاسبة) 8 (بكالوريوس: محاسبه-ادارة أعمال) 2 (دبلوم: تجارة -محاسبه) 1 (توجيهي) 1 (سكرتاريا تنفيذية)	12 سنه 12-18 سنه 14 سنه 18 سنه
6- مكتب ضريبة دخل جنين	15 موظف	3 (ماجستير: ادارة- منازعات ضريبية) 9 (بكالوريوس: محاسبه، اقتصاد، ادارة أعمال) 3 (دبلوم: ادارة أعمال-محاسبة-برمجة)	15-18 سنه 3-18 سنه 4-17 سنه
7- مكتب ضريبة دخل نابلس	19 موظف	2 (ماجستير محاسبة) 16 (بكالوريوس: محاسبه، تحليل مالي، اقتصاد) 1 (دبلوم محاسبة)	4-18 سنه 4-18 سنه 12 سنه
8- مكتب ضريبة دخل الخليل	16 موظف	10 (بكالوريوس: محاسبة -إدارة أعمال) 6 (دبلوم محاسبة)	12-18 سنه 14-18 سنه

المكاتب	عدد الموظفين	المؤهل العلمي + التخصص	متوسط خبراتهم
9- مكتب ضريبة دخل جنوب الخليل	5 موظفين	1 (ماجستير إدارة أعمال) 4 (بكالوريوس: محاسبه-إدارة أعمال-تاريخ)	18 سنه 18-2 سنه
10- مكتب ضريبة دخل بيت لحم	14 موظف	1 (ماجستير إدارة أعمال) 8 (بكالوريوس: إدارة-محاسبة-خدمه اجتماعية) 5 (دبلوم محاسبة-علوم مصرفية)	17 سنه 17-1 سنه 18-2 سنه
11- مكتب ضريبة دخل أبو ديس	5 موظفين	1 (ماجستير محاسبة) 3 (بكالوريوس: محاسبة-إدارة أعمال) 1 (دبلوم محاسبة)	18 سنه 15-12 سنه 15 سنه
12- مكتب ضريبة دخل سلفيت	6 موظفين	4 (بكالوريوس محاسبة) 2 (دبلوم: إدارة أعمال - لغة عربية)	18-14 سنه 17-11 سنه
13- مكتب ضريبة دخل طوباس	4 موظفين	1 (ماجستير اقتصاد) 3 (بكالوريوس محاسبة-نظم معلومات-اقتصاد)	18 سنه 18-2 سنه
14- مكتب ضريبة دخل الشركات	12 موظف	1 (ماجستير: إدارة أعمال) 9 (بكالوريوس محاسبة) 2 (دبلوم محاسبة)	15 سنه 18-2 سنه 15-11 سنه

جدول (3) مديريات ضريبة الدخل في الادارة العامة

المديريات	عدد الموظفين	المؤهل العلمي+التخصص	متوسط خبراتهم
1- مديرية الادارة العامة	5 موظفين	2 (بكالوريوس:ادارة أعمال-محاسبة) 3 (دبلوم:برمجة- دبلوم ضريبة دخل)	14-18 سنه 15 سنه
2- مديرية الجباية والحاسوب	6 موظفين	6 (بكالوريوس:محاسبة-أحياء)	3-18 سنه
3- مديرية النماذج والمطبوعات	2 موظف	2 (بكالوريوس: هندسة-ادارة أعمال)	7-18 سنه
4- مديرية المتابعه والتفتيش	3 موظفين	1 (ماجستير منازعات ضريبية) 2 (بكالوريوس محاسبة)	18 سنة 3 سنوات
5- مديرية تشجيع الاستثمار والاعفاء الضريبي	موظف واحد	بكالوريوس محاسبة	18 سنه
6- مديرية البيانات والمعلومات	موظف واحد	بكالوريوس اقتصاد	17 سنه
7- مديرية التحقيقات	موظف واحد	بكالوريوس اقتصاد	12 سنه
8- مديرية الرقابة والسلوك المهني	موظف واحد	ماجستير محاسبة	16 سنه
9- مديرية الرقابة والتدقيق	10 موظف	7 (بكالوريوس: محاسبة -اقتصاد) 2 (دبلوم محاسبة) 1 (توجيهي)	2-18 سنه 1-18 سنه 17 سنه

ومن خلال ما تقدم من المعلومات السابقة نستنتج عدم وجود احصائية واضحة تبين الدورات التي يحصل عليها الموظف، مع العلم بان دائرة ضريبة الدخل تسعى وبالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية الى توفير الدورات بشكل مستمر وبشكل يتناسب مع طبيعه الوظيفة ، وقد تبين أيضا بأن هناك بعض التخصصات لا تتناسب مع طبيعه عملهم ولا مع مسمياتهم الوظيفية، فعلى سبيل المثال هناك موظفون يحملون مؤهلات علمية في مجال التاريخ و

الجغرافيا واللغة العربية والاجتماعيات وغيرها ويعمل في دائرة ضريبة الدخل، ومن المتعارف عليه وحسب القانون يجب أن يحمل موظفون ضريبة الدخل تخصصات في مجال الادارة أو المحاسبة أو العلوم المالية والمصرفية، وهناك بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من البكالوريوس والتي لا تتناسب ايضا مع طبيعة عملهم كالدبلوم والتوجيهي والتي لا تتسجم بشكل واضح مع طبيعة عملهم، الامر الذي يؤدي الى وجود خلل وضعف في الاداء ، وبالمقابل وجد أن هناك نسبة عالية من موظفي ضريبة الدخل يحملون درجات البكالوريوس والدراسات العليا ، أن النسبة الأكبر حاصلين على تخصصات ادارة الاعمال والمحاسبة ، وكما نرى أيضا بأن متوسط سنوات خبراتهم مرتفع حيث يتراوح بين 14-18 سنة الامر الذي قد ينعكس بشكل ايجابي على تطوير وتفعيل أداء موظفي ضريبة الدخل¹.

2.2.2 دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل وعلاقتها مع الدوائر الأخرى

1.2.2.2 دور دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل

إن إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الهامة في مؤسساتنا اليوم، حيث أصبحت الموارد البشرية قوة تنافسية في كثير من المؤسسات²، وبناءً على ذلك تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً هاماً في تفعيل الطاقات الكامنة لدى الموظفين ومواجهة الكثير من المشاكل التي تقع فيها الإدارة الضريبية بسبب حجم و نوعية القوى العاملة لدى الإدارة الضريبية، ومن أهم الادوار التي تقوم بها معظم دوائر الموارد البشرية في مؤسساتنا مايلي:

1- وضع خطة سنوية للتوظيف وتحديد أولويات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.

2- وضع نظام لاختيار الموظف يتوافق مع أنظمة الخدمة المدنية والاصول المتعارف عليها في الاختيار والتعيين.

¹ مسؤول شؤون الموظفين في الادارة العامة لدائرة ضريبة الدخل،وزارة المالية،2012

² ابويونس، جمال: إدارة الضرائب المباشرة في فلسطين.رسالة ماجستير منشورة، جامعه النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.

3- تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعيين مع الجهات المختصة في دائرة ضريبة الدخل وديوان الموظفين.

4- وضع وتنفيذ برنامج تعريف الموظف الجديد بواجباته والتزاماته وحقوقه وفق أنظمة وقواعد الانضباط الوظيفي.

5- متابعة تطبيق نظم تسجيل مواعيد الدوام والحضور والتنسيق مع المسؤولين الإداريين عن الاستقطاعات والأجازات.

6- التأكد من تمتع الموظفين ببيئة مناسبة تتوفر فيها كل سبل الراحة والأجهزة اللازمة.

7- متابعة التحاق الموظف بموقع عمله وتبليغه قرار اجتياز فترة التجربة.

8- دراسة شكاوى الموظفين ووضع المقترحات الخاصة بحلها.

9- متابعه تنفيذ نظام تقييم أداء الموظفين وتحليل النتائج وعرضها على الإدارة.

10- تنظيم سجلات الموظفين وملفاتهم والمحافظة على سرية معلوماتهم الشخصية.

11- التنسيق مع اللجان الطبية والهيئة العامة للتقاعد وديوان الخدمة المدنية.

12- اعداد اجراءات الاعارة والانتداب والبعثات .

13- متابعه اجراءات التقاعد والاستقالات والاجازات بدون راتب للموظف¹.

ومن خلال زيارة دائرة ضريبة الدخل تبين لنا أنها تفتقد لوجود دائرة خاصة تعنى بالموارد البشرية حتى تتابع أمور موظفيها بالشكل المناسب لضمان سير العمل، حيث تتم المتابعه من خلال موظف مسؤول ويسمى مسؤول شؤون الموظفين تم تكليفه من خلال إدارته،

¹ حسونه، فيصل: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص168.

بالإضافة إلى الوظيفة الأساسية التي يعمل فيها لمتابعه كل مايتعلق بموظفي دائرة ضريبة الدخل.

آلية عمل مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل:

أولاً: ويقوم الموظف المسؤول باداء مهامه من خلال الاتصال المباشر مع مدراء الدوائر التابعة لدائرة ضريبة الدخل لمتابعة أمور موظفيها، فعلى سبيل المثال: في حالة وجود نقص أوراق او معاملات لأحد موظفين دائرة ضريبة الدخل في نابلس يتم التواصل مباشرة مع مدير مكتب ضريبة الدخل في نابلس لاستكمال النواقص لإنجاز المعاملة.

ثانياً: يكون هناك زيارات ميدانية للمكاتب بشكل دوري ودائم لكل محافظات الضفة، للمتابعة بما يخص الموظف التابع لكل دائرة ومكتب في محافظات الضفة، ويكون عن طريق نظام شبكة الحاسوب التي يتضح فيها الحضور والغياب للموظفين في كل الفروع، والإجازات.

ثالثاً: وتتبع دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل الاتصال أيضاً عن طريق المدير العام لدائرة ضريبة الدخل ومن ثم رفعها إلى مدير عام الشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية الذي يقوم بدوره وضمن اختصاصاته وما يتمتع بها من امتيازات باتخاذ القرارات الإدارية حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.

رابعاً: فعلى سبيل المثال في حالة متابعه بعض الأمور التي تخص الموظف من معاملة ناقصة، فيتم متابعه نواقص المعاملات وتدقيق المعاملات ومتابعتها، ومن ثم ترفع إلى مدير عام دائرة ضريبة الدخل لاعتمادها وتحويلها إلى الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية للتنفيذ حيث تقسم المعاملات الى قسمين :- قسم من صلاحية الوزارة مثل الرواتب وقسم من صلاحية الديوان للموافقة على المعاملة، ثم تفعيل المعاملات، وحفظها في ملفات الموظف.

خامساً: وعند وصول الرد على المعاملات يتم تدقيها وإرسالها إلى الموظف لإخباره الرد، وفي العادة تتبع دائرة الموارد البشرية الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في جميع المؤسسات

الحكومية، فعندما تقوم دائرة الموارد البشرية بأداء عملها والقيام بجميع المهام التي ذكرت سابقاً¹.

فإن صلاحياتها تقف عند هذا الحد ومن ثم ترفع جميع المعاملات الى دائرة الموارد البشرية والتي تتبع للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية .

سادساً: يتم تبويب جميع المعاملات في نظام محوسب ومتابعة جميع شؤون الموظفين من خلال إصدار الكتب بعد اعتمادها خطياً من مدير عام الشؤون الادارية والمالية والموافقة على هذه المعاملات ومتابعتها مع ديوان الموظفين للتنفيذ، حيث تكون مسؤوليات موظف إدارة الموارد البشرية محدودة، فإن إصدار هذه القرارات يكون في العادة من اختصاص مدير عام الشؤون الإدارية والمالية ووزير المالية ضمن الصلاحيات المخولة لهم وفق ما نص عليه قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل 2005 واللوائح المنظمة له.

ومن أهم المهام التي يقوم بهام مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية مايلي:

1- متابعة انضباط الموظفين فيما يتعلق بالدوام وكشوفات الدوام والمغادرات والإجازات المرضية والسنوية والإجازات الخارجية الطارئة والإجازات الرسمية، والإجازة بدون راتب.

2- تعمل على متابعه معاملات الموظفين مثل(إضافة زوجه، وعلاوة الزوج أو الزوجة، علاوة مولود، متابعه المواصلات.....)

3- تعمل على متابعه تقييم الوظائف ومتابعه الترقيات واستحقاقاتها.

4- المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.

¹ مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية ، رام الله، 2012.

- 5- تقوم بعملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية من خلال وضع أسس ومواصفات علمية¹، وأخلاقيات معينه مطلوبة في المرشحين لشغل وظيفة في الدائرة الضريبية.
- 6- متابعة الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية، من خلال (الوصف الوظيفي والواجبات الوظيفية، شكاوى واقتراحات الموظفين، والإجراءات التأديبية).
- 7- تعمل على تحديد احتياجات الإدارة الضريبية من الموارد البشرية من خلال (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وإعداد موازنة العمالة).
- 8-متابعه أمور الاستقالة، كما تعمل على متابعة قضايا التقاعد حسب القوانين المعمول بها في فلسطين.
- 9- متابعه التنقل والتدوير بشكل دائم وخصوصا في دائرة ضريبة الدخل وبالذات مأمور التقدير، نظرا لطبيعة العمل في الإدارة الضريبية وحسب ما تقتضيه المصلحة.
- 10- الاحتفاظ بسجلات مضبوطة بأحوال الموظف بكل ما يلزمه ضمن نظام الأرشفة².

2.2.2.2 دور دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية

تقع دائرة الموارد البشرية حسب هيكلية وزارة المالية تحت الادارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، حيث تعتبر مركزية في أداء مهامها ومتابعة كل ما يخص موظفي وزارة المالية وذلك من خلال متابعة الموارد البشرية في جميع الدوائر التابعة لها، حيث تسعى الى تحقيق الهدف الاساسي من وجودها لتعزيز تنفيذ خطط الكفاءة للعاملين والعمل على تحسين الاداء بالشكل المطلوب، وتركز هذه الدائرة على موظفي الضريبة وبالتحديد موظف ضريبة الدخل ودراسة احتياجاتهم من الناحية الكمية والنوعية، حسب الخطة المعمول بها داخل الوزارة ومن خلال زيادة الرواتب والاهتمام على وضع خطط تعمل على تطوير قدرات العاملين لما تحققه هذه الدائرة من إيرادات مرتفعة مقارنةً مع الدوائر الضريبية الاخرى.

¹ مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله، 2012.

² المرجع السابق. وللمزيد قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 8 لسنة 2011.

وذلك حسب الإحداث المالية المطلوبة خلال عام 2012 وضمن سياسة النقشف التي اوصى بها وزير المالية، كما تتابع هذه الدائرة كل ما يرفع اليها من خلال المسؤول على شؤون الموظفين في ضريبة الدخل من ناحية الدوام والاجازات الخارجية والمرضية واجازات بدون راتب والاستقالات والتقاعد والموصلات والعلاوات العائلية وغيرها، كم تتابع امور الترفيات والحوافز للعنصر البشري، وآلية التنقل حيث تتبع سياسة نقل الموظف من إدارة الى إدارة أخرى لسد العجز المطلوب، وإذا كان هناك اعتمادات مالية، وحسب عدد العنصر البشري المطلوب وبعد الموافقة على العدد تقوم بعمل دراسة وافية أخرى على العنصر البشري، ويكون التركيز على الدوائر الإيرادية ومن ضمنها ضريبة الدخل من ناحية تطوير وتدريب العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي لديه¹.

وتتم المتابعة من خلال دائرة منفصلة تابعة للإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية في الوزارة وهي دائرة التدريب والتطوير الاداري.

3.2.2.2 دور دائرة التدريب والتطوير الاداري

من أهم مهام هذه الدائرة:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظفي الوزارة من خلال توصيات كل إدارة منفصلة عن غيرها من الإدارات وضمن الدراسة.
- 2- تحديد أولويات التدريب ضمن الاحداث المالية أو قد تكون من خلال البعثات التي تتوفر للموظفين.
- 3- تأخذ بعين الاعتبار موظف ضريبة الدخل، يكون هناك دورات خاصة منها على الموظف الجديد وهي دورات تأهيلية داخلية مختصة بالنواحي الإدارية والقانونية لضريبة .

¹ مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله، 2012. وللمزيد قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 8 لسنة 2011.

4- الدخل، ولقانون الخدمة المدني الفلسطيني وكيفية التعامل مع الجمهور لما يعكس ايجابيا في آلية التحصيل، وهناك دورات خارجية (متخصصة لدائرة لموظفي ضريبة الدخل) بالناحية الفنية والقانونية، حيث تم ذلك من خلال ترشيح مدير الإدارة العامة لضريبة الدخل، ثم إلى مسؤول شؤون الموظفين للدائرة والذي يعمل على دراسة وتقييم المرشحين من خلال الأسماء المقترحة، ثم ترفع الى الادارة العامة للشؤون الإدارية والمالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة. من خلال دائرة الموارد البشرية

5- تعمل على رفع مستواه الوظيفي وتأهيله ليكون كادراً مميزاً ضمن المسار الوظيفي، حيث يتقدم مشروع المعهد الفلسطيني للسياسات المالية والضرائب بالتعاون مع الفرنسيين بالتدريب خاصة لوزارة المالية، فهو يهدف إلى تدريب كادر موظفي وزارة المالية وخاصة إدارات الضرائب، وتوضيح السياسة المالية والانظمة المالية بناءً على دراسة احتياجات الوزارة لتطوير موظفيها وموظفي ضريبة الدخل بشكل خاص، حيث تم عمل دورات بسيطة الى ان يتم الافتتاح رسميا من خلال السنة القادمة

وتتمثل صلاحيات هذه الدوائر التابعة للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية والتي تبأشر عملها في تطوير وتنمية قدرات العنصر البشري، من خلال تطبيق قانون الخدمة المدني الفلسطيني، ومتابعة كل ما يخص الموظف من تاريخ تعيينه حتى الانتهاء من العمل، والتي تخضع الى المركزية في إتخاذ القرارات¹.

¹ نائب مدير الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية لوزارة المالية ، رام الله، 2012

الفصل الثالث

دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل

1.3 المقدمة

2.3 ماهية دائرة الموارد البشرية وأهدافها

3.3 إدارة الموارد البشرية في ضريبة الدخل.

4.3 موظفي دائرة ضريبة الدخل

5.3 التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في ضريبة الدخل.

الفصل الثالث

دائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل

1.3 المقدمة

لقد شهد العالم خلال مطلع الألفية الثالثة الكثير من المتغيرات والتي طالت جميع جوانب الحياة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو.

وكانت الإدارة من أهم الظواهر الاجتماعية تائراً بهذه التغيرات العالمية، وفي ظل هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات وأصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، فقد أصبح العنصر البشري الكنز الذي لا تقنى المؤسسات من دونه كونه المسؤول الأول والأخير عن عملية البناء والاعمار، فهو مصدر الإبداع والرقى والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة، وهذا عكس ما نجده في مؤسسات البلدان النامية فهي تقلل من أهمية العنصر البشري وتعطي الإهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى في حين أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة، ونظراً لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الحكومية والاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، تم البحث في هذا الفصل إلى مايلي:¹

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

2- تخطيط الموارد البشرية وأثرها في تطوير العنصر البشري.

3- موظفي دائرة ضريبة الدخل من حيث آلية الاستقطاب والتعيين والتقييمات وتنمية المهارات

4- مفهوم التدريب والتنمية للموارد البشرية وأهميتها.

¹ بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010 ص 12-17

5- مفهوم التحفيز وآلية تطبيقها في دائرة ضريبة الدخل.

6- آلية الترقيات للموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل.

2.3 ماهية دائرة الموارد البشرية وأهدافها

1.2.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية¹.

وهناك من عرفها: بأنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات والتي محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها وتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز HRM اختصار (Human Resource Management) أي إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة².

2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

1.2.2.3 أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

¹. حسونة، فيصل : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامه للنشر، عمان، 2008، ص5-7

² بن عنتر، عبد الرحمن: ادارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص20-21.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر: أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

ومن خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فإن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين.
- 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على راس المال البشري لديها
- 3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.¹

وقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقطتين منفصلتين وإن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب الآخر، لذا أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملته الأفراد كمورد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، وتكتسب إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل، أهمية خاصة بسبب أهمية موظفي القطاع العام، وضرورة تمييزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وللدور المحوري الذي يضطلع به هؤلاء الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية، والتي يتوقف عليها النجاح في تنفيذها إلى حد بعيد، لأجل ذلك يعد بناء

¹ حسونه، فيصل: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص14

العنصر البشري وتميزه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية أمراً ضروريا لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر¹.

ومن خلال زيارة مواقع في ضريبة الدخل فيما يخص الموارد البشرية وعن مدى اهتمام تلك الدائرة بالعنصر البشري، فقد وجد بأنها تسعى بكل جهودها إلى تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء والمحافظة على حقوق الموظف في ضريبة الدخل بالرغم من العوائق التي تحول دون تطبيق آلية خاصة لتحقيق إنجاز دور موظف ضريبة الدخل حتى نستطيع من خلاله تحقيق أهداف الدائرة، حيث لا يوجد دائرة موارد بشرية تختص بشكل مباشر في متابعة أمور الموارد البشرية بل تكفي بوجود مسؤول شؤون الموظفين الذي يتابع كل ما يخص الموظف في ضريبة الدخل وبيذل كافة الجهود في حل مشاكل الموظف بالرغم من قلة الكوادر حيث تتم المتابعة من خلال شخص واحد فقط في دائرة ضريبة الدخل ويكون تابع للإدارة العامة لدائرة ضريبة الدخل والتي يتم من خلالها التواصل مع دائرة الموارد البشرية المركزية في وزارة المالية.

ومن هذا المنطلق فإن إحدى التحديات التي تواجه دائرة ضريبة الدخل تتصل بإدارة الموارد البشرية التي تعد المفتاح الرئيسي لها، فهي تؤثر في كل فرد من أفراد دائرة ضريبة الدخل بشكل خاص، حيث تؤثر في معنويات الموظفين وفي أدائهم وإنجازاتهم، وفي مدى تحقيق الإدارة العامة لضريبة الدخل لأهدافها، وفي كيفية إشباعها لحاجات المواطنين².

2.2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق النتائج التالية:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والتحفيز.

¹ رشيد، مازن: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004، ص16-17

² المرجع السابق، ص17

- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 6- إدارة وضبط عملية "التغير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف والسعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة¹.
- 7- القيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة والقوى البشرية.
- 8- العمل على تطوير نوعية جيدة من الحياة للعاملين في المؤسسة.
- 9- القيام بدور تجديدي في التنظيم².
- 10- تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.
- 11- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، فالكفاية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية+مواصفات+اقل تكلفة)، من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة³.

ومن خلال الحديث مع مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل فقد أفاد بأن الإدارة العامة لضريبة الدخل تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف ضمن إمكانيات معينة تسعى من

¹ حسونه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص14-16

² عيسى ، سليم: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص13

³ بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص25-26

خلالها إلى تحقيق الأهداف المذكورة سابقاً ، كتحقيق أهداف الإدارة الضريبية والعمل على
توظيف المهارات والكفاءات العالية والعمل على زيادة الرضا الوظيفي والعمل قدر المستطاع
على تحقيق الذات عند الموظف والعمل على المتابعة والرقابة على كل ما يخص الموظف
ولكنها لا تستطيع العمل على تجديد في التنظيم، وكما لا تستطيع دمج الموارد البشرية مع
الموارد المادية التي تمتلكها في دائرة ضريبة الدخل لاتساع المسؤوليات التي تقع على عاتق
المسؤول الذي يتابع موظفي دائرة ضريبة الدخل ولقلة عدد الكوادر لتحقيق الكفاية الإنتاجية
للإدارة العامة لضريبة الدخل¹.

3.3 إدارة الموارد البشرية في ضريبة الدخل

1.3.3 طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

بعد التطور الذي حصل في وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعدما كان دورها منحصر
فقط على الدور التقليدي المتمثل باستقطاب الأيدي العاملة ووضع نظام الأجور، فقد أصبح
لإدارة الموارد البشرية مهام متخصصة وإستراتيجية تستطيع ممارستها إلى جانب مهامها
التنفيذية.

وان طبيعة أعمال وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب تقسيمها داخليا إلى قسمين:

1- قسم الشؤون الإدارية

يختص هذا القسم بما يأتي:

أ- توفير كافة ما تحتاجه الإدارات أو الموظفين.

ب- متابعة وصيانة كافة الأجهزة والآلات الموجودة بالمنشأة.

¹ مصدر المعلومات مسؤول شؤون الموظفين ،دائرة ضريبة الدخل ، وزارة المالية ، رام الله، 2012.

ت- متابعة كافة أعمال الخدمات والصيانة لمبنى المنشأة¹.

ث- متابعة كافة أعمال الخدمات والصيانة لمبنى المنشأة.

-قسم الموارد البشرية:

حيث يختص في كافة أعمال شؤون الموظفين ومنها

أ- صرف رواتب الموظفين العاملين لديها بشكل دوري شهريا كالمعتاد.

ب- تنمية وتطوير وتدريب الموظفين حسب طلب المدراء.

ج- متابعه مدى التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية وعدم التأخر عنها.

د- متابعه اقامات الموظفين لدى الدوائر المختصة.

هـ- استحقاق إجازات الموظفين، فقد تكون الإجازات سنوية كإجازة المرضية أو الأجازات الطارئة.

ونتيجة هذه التقسيمات التي تبين من خلالها دور إدارة الموارد البشرية وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، فإن إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمنظمة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في المنظمة وتنظيم العمل إدارياً².

2.3.3 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

(أ) أدوار إدارة الموارد البشرية Roles of Human Resources Management

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة، فالمنظمة الناجحة أو الإدارة الناجحة هي التي تشجع

¹ الطائي، يوسف وآخرون: مدخل استراتيجي متكامل في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، 2006، ص97-98

² المرجع السابق، ص97-98

إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية وتزويد من
تحصيل إيرادات المنظمة أو الإدارة، وتحسين نوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة
الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، ومن أهم هذه الأدوار¹:

1- دور الأعمال: The Business Role

وتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة أو لإدارتها في تحديد حاجات
الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال وتساعد المنظمة في دفعها للوصول إلى
أهدافها، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

2- الدور التشغيلي Operational Level

ويتمثل هذا الدور بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة
الرقابة على الأداء والسلوك بالإضافة إلى التدريب والمتابعة وتقويم الأداء، وبذلك نعمل على
ربطها بحاجات أعمال الإدارة أو المنظمة ويعتبر هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونها
ترتبط بالعمليات اليومية المنجزة على مستوى الإدارة أو المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية
ثانياً.

3- الدور الإداري Managerial Role

ويسمى بالدور متوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكيد في
دقة معايير الاختيار، وتطوير خطط الاستقطاب واكتشاف الأسواق، ووضع أنظمة الأجور
والمكافآت، ووضع خطط التطوير الإداري².

(ب) حجم المنظمة Organizational Size

يتحدد حجم المنظمة حسب حجم نشاط المنظمة الذي تديره، أو حسب حجم رأس المال،
أو حسب عدد العاملين، ويؤثر حجم المنظمة (بغض النظر عن المقياس المستخدم في تحديده)

¹ الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجية للنشر، عمان، 2008، ص15

² الطائي، يوسف وآخرون: مدخل استراتيجي متكامل في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص99.

في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يعتبر الحجم أحد العوامل المهمة الذي يتأثر بالتغيرات البيئية ويعتبر توسيع الحجم أحد عوامل الاستجابة التي تتبناها المنظمة لاحتواء تلك التغيرات .

(ج) كثافة الموارد البشرية Intensity of Human Resources

تختلف الإدارات أو المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه فمنها ما يكون في حقل الإنتاج السلعي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات وكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بالمقارنة مع العناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم إلى وجود إدارة متخصصة في تخطيط استخدام العنصر البشري وتوجيهه، وقيادته ومراقبته، وبناءً على ذلك فإن التعدد والتنوع في نشاط إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات والإدارات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

(د) المستوى التقني Technology

تلعب التقنية دوراً أساسياً في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل حيث يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإن اعتماد المنظمات على التقنيات العالية تميل إلى تهميش دور إدارة الموارد البشرية أو تكون من الإدارات المهملة داخل المنظمة.

(هـ) خصائص سوق العمل Characteristics of Labor Market

تتعرض التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة، ففي الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية، فإنها تميل إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار

والتعيين والتدريب والتقييم، أما في الأسواق التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض¹.

للموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل اليوم، ففي مثل هذه الأسواق تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها حيث تصبح في قمة الهرم التنظيمي.

(و) توفر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة Availability of Efficient Administrative Staff

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل سليم وبكفاءة عالية إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة، وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل، وإن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظومات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وكثافة استخدامها للعنصر البشري².

3.3.3 الوضع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل

من خلال زيارة الباحثة لوزارة المالية ولدائرة ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية، فقد وجدت أن دور دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية محصور، حيث يخضع لأوامر سلطات عليا تتمثل بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في جميع تسلسل أعمالها ومهامها، وينحصر دورها على تنفيذ الأوامر الصادرة من هذه السلطات والتي تتمثل في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، والأدهى من ذلك وكما ذكرنا في الفصل السابق افتقار دائرة ضريبة الدخل لدائرة موارد بشرية منفصلة بعملها وكيانها وعدم وجود موقع لهذه الدائرة على الهيكل

¹ يوسف الطائي وآخرون، مدخل استراتيجي متكامل في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص99

² المرجع السابق، ص100-101.

² مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية ، رام الله، 2012

الانتظيمي، بل يقتصر عملها ومتابعه موظفيها من خلال مسؤول لشؤون الموظفين خولت له صلاحية متابعه أمور واحتياجات الموارد البشرية بشكل محصور جداً بالإضافة إلى وظيفته الأساسية، لترفع من إدارة ضريبة الدخل إلى الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية ومن ثم تتابع من خلال دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية، وقد يتضح لنا المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، مما يعيق من عمل مسؤول شؤون الموظفين الذي يشرف على متابعة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل، بالرغم من أهمية هذه الدائرة ودورها الفعال بالمقارنة مع الدوائر الأخرى في وزارة المالية والتي تختص في آلية تحصيل الضرائب، فيجب الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة والعمل على تطوير دور هذه الدائرة وإعطائها صلاحيات تستطيع من خلالها إشباع احتياجات الموارد البشرية وتنمية قدراتهم ورفع مستوى الأداء بكل الطرق المتاحة، ومما لاحظته الباحثة في الآونة الأخيرة بعض الاهتمامات بالعنصر البشري في دائرة ضريبة الدخل إلا أنها غير كافية مقارنة مع طبيعة عمله والمردودات الهائلة التي تعود على وزارة المالية من خلال دوائر الإيرادات كدائرة ضريبة الدخل¹.

4.3.3 تخطيط الموارد البشرية واثرها في تطوير العنصر البشري في دائرة ضريبة الدخل

يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه "التنبؤ" والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان².

وقد عرف روبنس وكولتر (Robbins & Coulter, 2007) التخطيط: "بأنه عملية تحديد المنظمة لأهدافها وبناء استراتيجيتها لانجاز تلك الأهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة في إطار تنسيق وتكامل الأنشطة المختلفة" لذلك يتضح بأن التخطيط يعتمد مبدئين أساسيين هما³:

¹ مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله، 2012

² الغزاوي، نجم، جواد، عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010،

ص76

³ حمود، خضير، اللوزي، موسى : مبادئ إدارة الاعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص119-120.

1- التنبؤ: بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المقترن به سواء الخارجية أو الداخلية، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل يعد مركز الفكر التخطيطي السليم من خلال دراسة وتحليل الظواهر والمتغيرات في إطار البيئتين الخارجية والداخلية.

2- تحديد الأهداف ورسم السياسات المتعلقة بالتنفيذ في ضوء التحليل السليم لمختلف المتغيرات المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا¹

5.3.3 أهداف تخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها

1- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.

2- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة.

3- الوقوف على المشكلات التي قد تواجهه تخطيط الموارد البشرية، والاستمرار في استخدام أساليب حديثة تسهم في تنمية كفاءة وأداء الموارد البشرية.

4- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المقبلة¹.

5- إعداد موازنة ضمن احتياجات الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

6- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" ويتم ذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل بالتأكيد على التوازن بين العرض والطلب، من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

¹ الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص27

7- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة¹.

إن تحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة أو داخل إدارة ضريبة الدخل ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق أهداف تخطيط المنظمة او الإدارة التي تسعى إلى تطور احتياجاتها خاصة لعنصر الموارد البشرية فيها، حيث تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية المرحلة الاولى من مراحل وخطوات التوظيف في المنظمة.

4.3 موظفو دائرة ضريبة الدخل

بعد أن تقوم المنظمات والإدارات بتحديد توجهاتها الإستراتيجية، ووضع خطط الاستخدام التي تلبي هذه التوجهات فإنها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لأدائها، ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على الموظفين والعاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة إذ ليس من المتوقع أن يأتي العاملون إلى دائرة ضريبة الدخل او الى أي مؤسسة بشكل عفوي طلبا للاستخدام، وإنما يتطلب على الدائرة أو الإدارة المعنية بذل جهود تساعد في استقطاب وتعيين العاملين والموظفين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة، وتعتبر الخطوة الاولى في عملية التوظيف هي معرفة الاحتياجات والخطوة الثانية هي معرفة كيفية تلبية هذه الاحتياجات خصوصا عندما يكون الطلب على المهارات أكبر من المعروض منها.

ومما تقدم يتضح أن الاستقطاب والتعيين هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة ، وبالتالي فهو حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف².

وعليه نستكمل تفاصيل آلية الاستقطاب والتعيين وخطوات عملية الاختيار والتعيين في دائرة ضريبة الدخل على النحو التالي:

¹ الطائي، يوسف، وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص158

² الغزاوي، نجم، جواد، عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص149.

1.4.3 آلية الاستقطاب والتعيين في دائرة ضريبة الدخل

إن عملية الاستقطاب والتعيين تعد من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الدائرة، ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة يجب مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بالموقع المحدد له داخل الإدارة أو المنظمة¹.

ويتضح لنا بأن عملية الاستقطاب تفتح المجال أمام الدوائر الضريبية للحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية وتسهم في تحقيق أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات دائرة ضريبة الدخل، حيث يعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة والأساس في عملية التوظيف والاختيار ثم التعيين، فإذا لم يتم استقطاب مرشحين مؤهلين وكافين، لن يمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها فعلاً بغض النظر عن طريقة الاستقطاب سواء كانت من الداخل مثل الترقية والنقل، أو عن طريق الاستقطاب من الخارج عن طريق مكاتب التوظيف – والجامعات وغيرها.

أما بالنسبة لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في دائرة ضريبة الدخل فإنها تخضع لقانون الخدمة المدني الفلسطيني، حيث أن تطبيق آلية الاستقطاب في الدوائر الضريبية وخاصة ضريبة الدخل تعد من الطرق الناجحة نظراً لحساسية ولطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، ومما يجب أن يتمتع بها موظف ضريبة الدخل ومأمور التقدير من أخلاقيات عالية وسلوكيات جيدة، كما يجب أن يتمتع بالشرف والقيم الممتازة، ففي هذه الدائرة لا يكفي أن يتم الاستقطاب لجذب أفضل العناصر البشرية والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءات لملئ الوظائف الشاغرة فقط بل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والأخلاقية للعنصر البشري في دائرة ضريبة الدخل، والتي بناءً عليها يتم الاختيار الصحيح والدقيق حتى يعطي لدائرة ضريبة الدخل الفرصة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 61.

إلا أن الآلية التي تطبق في دائرة ضريبة الدخل وسياسة التوظيف والتعيين والاستقطاب، لا تعتبر السياسة الأمثل في آلية الاختيار بل هي تطبق وفق قانون الخدمة المدني وليست لكفاءة الأداء، حيث يخضع لنظام البيروقراطية مما يعيق آلية التطبيق الأمر الذي لا يخدم الموظف في هذا القانون.

2.4.3 خطوات عملية الاختيار والتعيين

تعتمد معظم المنظمات والإدارات على استخدام أكثر وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتتم عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل وهي كالتالي:

1- طلب التوظيف أو السيرة الذاتية: حيث تستخدم بشكل واسع في العديد من المنظمات، فهي تساعد في تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو الإدارة مرفقاً السيرة الذاتية.

2- المقابلات المبدئية: تتلقى المنظمات عدداً هائلاً من الطلبات قد يفوق الآلاف، لذا تلجأ المنظمة أو الإدارة إلى الاختيار التحكيمي والذي لا يعتمد على معايير عادلة وقد يكون هناك نوع من التحيز مما يؤثر على عملية الاختيار، وقد تلجأ المنظمات إلى الاختيار العشوائي عن طريق اختيار عينة عشوائية من الكمبيوتر، ليكون هناك فرصة عادلة للاختيار ومن ثم تقوم المنظمة بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكننا إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين مما لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية.

3- الاختبارات: تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختيار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية الاختيار، وتؤثر عليه لذا كان من الضروري التغلب على ذلك من خلال الاختبارات للمتقدمين، وتشمل على تطبيق معايير معينة على الأفراد والنظر في كيفية

استجاباتهم لتلك الاختبارات، وتوجد عدة أنواع من الاختبارات كالاختبارات الجسمية، واختبارات الذكاء، واختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات، والاختبارات الشخصية، والنفسية وغيرها من الاختبارات¹.

4- المقابلات: وبعد اكتمال المعلومات على المرشحين تقوم المنظمة بإجراء المقابلات للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تضح من الملف أو الطلب، كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، والغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات. والغرض الآخر للمقابلة هو تعريف المرشح بالوظيفة والمنظمة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله بها وارتياحه لها.

وهناك أنواع للمقابلات، كالمقابلات الفردية والمقابلات الجماعية، والمقابلات المخططة (الموجهة)، والمقابلات الغير مخططة (غير الموجهة)، والمقابلات المختلطة، ومقابلات الضغوط.

5- الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل: وهي عبارة عن ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم، ثم تقديم عرض أولي بالتوظيف، فإذا تم الاختيار يمكن للمنظمة أن تقدم لهم عرضاً مشروطاً بالعمل يتضمن شروط الاستخدام، فإن وافقوا على ذلك يتم تعيينهم بشرط اجتيازهم للفحوصات الطبية.

6- إجراء الفحص الطبي: تخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص الطبي، للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معينة، كاشتراط خلوه من الأمراض المعدية كالترخوما والسل.

7- إصدار أمر التعيين: إذا جاءت نتائج الفحص الطبي ايجابية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق اللازمة الرسمية للتعيين وإصدار أمر التعيين وتوقيع الموظف على عقد، وغالباً ما تحدد مدة التجربة بثلاثة شهور أو ستة شهور، وقد تزيد مدة التجربة كلما كانت

¹ الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 84-88

الوظيفة أهم وأعلى، وبعد اجتياز مدة التجربة بنجاح وتبين أن الشخص مناسب للعمل، يمكن أن يصدر الأمر النهائي، فيصبح الموظف دائماً¹.

أما بالنسبة لآلية التعيين في دائرة ضريبة الدخل تكون كالتالي:

من خلال زيارة الباحثة لدائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية وتتبع آلية التعيين داخل الوزارة نجد أنها تتبع في إجراءات التعيين نفس الخطوات والإجراءات التي تم ذكرها وسوف نوضح ذلك أيضاً، من خلال تطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1998/المعدل سنة 2005 حسب الأنظمة والقوانين المنبثقة، فإن هناك عدداً من الشروط لمن يرشح لتولي الوظيفة العامة وهي:

- 1- جنسية الدولة.(أي أن يكون فلسطينياً عربياً).
- 2- السن والعمر(أي يكون قد أكمل السنة الثامنة عشرة من عمره، ويثبت عمره بشهادة الميلاد).
- 3- الصلاحية الجسمانية واللياقة الصحية (أي أن يكون خالياً من الأمراض البدنية والعقلية والتي تمنعه بالقيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بموجب قرار الفحص الطبي).
- 4- الصلاحية الأخلاقية، وأن يكون متمتع بحقوق مدنية وغير محكوم عليه من محكمة فلسطينية بقضية جنائية أو تخص الشرف).
- 5-الكفاءات العلمية.

وحسب قانون الخدمة المدني رقم 4 المعدل في 2005 في التعيينات لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف، حيث تعد دائرة شؤون الموظفين التابعة على سبيل المثال للإدارة العامة لضريبة الدخل كشوفات بالوظائف الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة، أي حسب الإحداثيات المالية لعام 2012م ، ومن ثم تحديد

¹ بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص158.

الوظائف الشاغرة وتوضيح احتياجاتها وعرضها على ديوان الموظفين في بداية كل سنة مالية، ثم تقوم بوضع إعلان خلال أسبوعين من خلوها في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، ويذكر في الإعلان المستندات المطلوبة وتحديد مدة استقبال الطلبات.

ثم تقوم على تلقي الطلبات والسيرة الذاتية، ثم تعمل على تصفية الطلبات وحصر المناسب منها، ومن ثم يتم عمل مقابلات مبدئية وبعدها يتم تحديد موعد لاختبارات، وتلجأ الإدارة الى استخدام الاختبارات التنافسية للمفاضلة بين المتقدمين، حيث يعتبر من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار.

وبعدها تتم المقابلات الرسمية، حيث تم فيها التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار، ويتم أيضا التعرف على الشخص وصفاته وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا. وفي الوضع الحالي تخضع وزارة المالية لسياسة التقشف بسبب سوء الأوضاع المالية للدولة ففي مثل هذه الحالة وإن لم تتوفر اعتمادات مالية لتعيين موظفين جدد، يتم النقل من دائرة إلى أخرى حسب الأهمية، كما تركز وزارة المالية في آلية التعيينات على الدوائر الإيرادية حيث تعتبر دائرة ضريبة الدخل من أهم دوائر الإيرادات في وزارة المالية، وتلجأ في سياسة التعيينات إلى نظام جديد وهو نظام التعيين على عقود مؤقتة وهي ما تسمى بعقود المياومة وخاصة للوظائف الخدماتية.

وهناك لجنة من الديوان ودائرة الضريبة تتابع كل خطوات التعيين، حتى يتم الإعلان عن النتائج، من خلال إعداد كشف بأسماء المرشحين، ويتم ترتيبهم حسب الأعلى درجة بالامتحان ، ومن ثم يتم اختيار الموظف وإبلاغه بالموافقة، لمتابعه إجراءات التعيين¹.

وتعقيباً عما ذكر سابقاً فإن آلية التعيين والاستقطاب آلية غير ناجحة لإجراءاتها الطويلة ولعدم مقدرة ديوان الموظفين معرفة الاحتياجات الحقيقية التي تحتاجها كل دائرة، ونجد أيضا صعوبة

¹ قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1998 المعدل في 2005.

بخصوص تحديد الميزانية المالية التي تحكم من خلالها تجديد الاحتياجات من الكوادر، لذا تدعو إلى إيجاد آلية جديدة للتعين والاختيار والاستقطاب حتى تستطيع كل دائرة بان تشرف على آلية الاستقطاب والتعيين حسب احتياجاتها وضمن رقابة خاصة¹.

3.4.3 تقييم أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم

1.3.4.3 مفهوم وأهمية التقييم الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

هو درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام الممنوعة بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه يعكس الكيفية التي يقوم من خلالها الفرد بتحقيق متطلبات وظيفته.

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هو: التقييم الوظيفي بأنه دراسة جميع الوظائف والأعمال الموجودة في المنطقة، ووضع مستويات مادية لها، وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها، أي تحديد قيمة الوظائف نسبة إلى بعضها البعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها².

أهمية عملية تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الأداء أهمية بالغة كونه يعد أداة تسهم في اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين في المنظمة، والذي بدوره يشكل دافعاً لتصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور بالإضافة إلى اكتشاف بعض الجوانب الايجابية، والمتمثلة في التعرف على الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات، والذين هم أجدر بالترقية، كما يعمل في رصد عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله، ولا نستطيع أن نتغاضى عن أهمية التقييم في الحكم على مدى فعالية عملية التعيين والاختبار وعملية التنمية والتطوير وأساليب التحفيز.

¹ مسؤول شؤون الموظفين في ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله، 2012.

² العزاوي، نجم، جواد عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 303.

2.3.4.3 أهداف تقييم الوظائف والمعايير التي يقوم عليها التقييم الوظيفي

إن الإدارة تنظر إلى عملية التقييم باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، وهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة وإن عملية اتخاذ قرارات تكون بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة، ويمكن إجمال الأهداف الناتجة من عملية التقييم بمايلي:

- 1- متابعة تنفيذ الأهداف: أي دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط.
- 2- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: أي قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.
- 3- تقييم الأداء: أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءات العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن الواقع التي تظهر في المشاكل، ومدى كفاءة ودقة البيانات¹.
- 4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية : وهو قيام تقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها.
- 5- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت : يستطيع أن يمكن العاملين من معرفة مواطن الضعف والقوة في العمل، والعمل على تفادي وتجنب القصور والضعف والخلل الموجود في المنظمة.

¹ الطائي، يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص228-229

6- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية وإيداء الرأي والمقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة بالتقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية حيث تعمل على تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية¹.

مسؤولية تقييم الوظائف

إن مسؤولية تقييم الوظائف ليست بالأمر البسيط لذا فإنها تحتاج إلى خبرات واختصاصات متنوعة لا سيما في الوظائف المعقدة²، فتتبع المنظمة نظام تقييم بحيث يفوض كل من المسؤولين في المنظمة ومرووسيهم إجراء التقييم كالتالي:

أ- دور إدارة الموارد البشرية:

1- تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.

2- تدريب المدراء في إجراء التقييم .

3- تطبيق نظام التقييم بشكل دوري .

4- حفظ السجلات والقيود بالعاملين³.

ب- دور مدراء الدوائر:

1- إجراء تقييم للموظفين.

2- تعبئة النماذج المتخصصة للتقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية .

1- مراجعته تقارير الأداء مع العاملين⁴.

¹ الطائي، يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 228-229

² الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 127

³ المرجع السابق، ص 127

⁴ مصدر المعلومات مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله. 2012.

3.3.4.3 أهمية التقييمات في دائرة ضريبة الدخل والآلية المتبعة

ويتبين لنا مما سبق دور وأهمية التقييم في الإدارة العامة لضريبة الدخل والتي تخضع لوزارة المالية، فهي تعود على الإدارة الضريبة وعلى الفرد بالنفع والفوائد العديدة وهي كالتالي:

- تسهل على المدير العام لضريبة الدخل تقييم المشرفين ومدراء الدوائر وفروع المكاتب.
- تبين للدوائر الضريبية أوضاع العاملين والمشاكل التي قد تواجههم.
- يساعد في الكشف عن الكفاءات الموجودة والغير مستعملة.
- تساعد الموظف في التعرف على النقاط السلبية والإيجابية الموجودة في عمله.
- تعمل عملية التقييم في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وبالذات إذا كان هناك إنصاف وعدل في التقييم.
- يساهم عملية التقييم الإدارة الضريبة في حالة الكشف عن مواطن الضعف لدى بعض الموظفين في رسم خطط تدريبية لتنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم.
- يساعد في الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وقد تكون أيضا في المعايير المتبعة.2

- يعتبر التقييم وسيلة جيدة نستطيع من خلالها مكافأة أصحاب الكفاءات والعمل على تعديل هيكل الأجور.

وبناءً على ذلك فإن آلية التقييم في الإدارة الضريبة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة عملها والمهام التي تقوم بها، إلا أن معظم موظفي القطاع الحكومي يخضعون إلى نفس قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية المعدلة في تحقيق آلية التقييم، حيث يخضع موظفو ضريبة الدخل إلى نوعين من التقييم، تقييم شهري لكل موظف، حيث يقوم كل مسؤول بتقييم موظفيه بشكل شهري ويقوم مسؤول شؤون الموظفين بمتابعه التقييمات والتي تحفظ بشكل دوري في ملفاتهم.

أما النوع الثاني من التقييم وهو التقييم السنوي، حيث تقوم كل إدارة في وزارة المالية وعلى سبيل المثال الإدارة العامة لضريبة الدخل بعمل تقييم سنوي لجميع موظفين الدائرة. ويرفع من خلال الإدارة إلى مدير عام الشؤون الإدارية والمالية للمصادقة عليه ومن ثم يحفظ في ملف الموظف.

والجدير بالذكر أن ديوان الموظفين العام يسعى الى التغيير في معايير التقييم واستخدام أساليب جديدة والعمل على تقديم اقتراحات، وذلك من خلال ورشات عمل تم عقدها مؤخراً في سنة 2012 م إذ ليس هناك معايير معينة للتقييم قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان¹.

4.4.3 التدريب والتنمية للموارد البشرية وأهميته

إن للتدريب مكانه هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، وترتبط آلية التدريب ارتباطاً وثيقاً بآلية التقييم حيث تعتبر وسيلة عادلة في الكشف عن نقاط الضعف لدى الموارد البشرية وتحديد لقيمة الصعوبة ومستوى الجهد الذهني الذي تتطلبه الإدارة من موظفيها، الأمر الذي يجعلنا نلجأ إلى تدريب الموظف فهو الأسلوب الفعال في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي لحاجات طموحات الأفراد، حيث إن شعور الفرد بحاجة إلى تدريب يعتبر شعوراً صحيحاً كونه يشعر بالحاجة إلى تدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

1- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

2- الإقبال على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب من حيث الكفاءة .

أما بالنسبة للمنظمة فيتم التدريب لهدف استخدام أو توظيف عمال وموظفين جدد يحتاجون إلى التعرف على طبيعة عمل المنشأة وأهدافها، أو لعمال وموظفين قدامى في المنشأة

¹ مصدر المعلومات مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل، وزارة المالية، رام الله، 2012

يتطلب التطوير التكنولوجي استخدام أفضل الأسس الحديثة وتوفير المعلومات والمهارات حتى نواكب عمليات التطور المستمرة في المجتمع¹.

1.4.4.3 مفهوم التدريب

التدريب "هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير معارفها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"².

والبعض عرف التدريب بأنه توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل³.

أهداف عملية التدريب والتنمية للموارد البشرية

1- اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

3- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

4- رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة .

5- تحقيق أهداف المجتمع⁴.

¹ نجم الغزاوي، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان 2010، ص223-224

² عيسى، سليم : إدارة شؤون الأفراد ، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010 ، ص39

³ الغزاوي، نجم، جواد، عباس: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010 ، ص223-224

⁴ الوليد، بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الراية للنشر، الاردن، 2010، ص172، ص173،

2.4.4.2 أنواع التدريب والمبادئ والمقومات

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء المراحل الوظيفية في المنظمة:

1- التدريب التأهيلي: يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات ومن ثم تتحول إلى قدرات، أي يكون التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يستلم وظيفته، لاكتساب المهارات مع اكتساب المعلومات الكافية عن المنظمة ونظام العمل بها وحقوقه، وواجباته.

2- التدريب التنموي (التطويري)

ويسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة، وزيادة المهارات خلال فترة التدريب، حتى يستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب التعامل مع الضيوف وهذا النوع من التدريب يستخدم طيلة حياة الموظف.2

3- التدريب التحويلي:

هو عبارة عن برنامج يحتوي على فيض من المعارف والتي تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات ومن ثم اكتساب هؤلاء الأفراد المهام اللازمة لأدائهم حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.

3.4.4.3 الجهات المسؤولة عن التدريب

إن هذه المسؤولية تكون مشتركة بين الفرد ورئيسه ووحدة الموارد البشرية في المنظمة حيث يكتشف الفرد ذاته ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويناقشها مع رئيسه المباشر، ويدرك الرئيس التنفيذي احتياجات وحدته من المعارف والمهارات سواء على مستوى الاكتساب أو التنمية، وفي كيفية توفيرها مع مدير دائرة الموارد البشرية، ومن ثم يتولى مدير دائرة الموارد البشرية إعداد تصور تدريبي كامل للمنظمة خلال سنة، أو خلال مدة أطول، ثم يعد

البرامج التدريبية المناسبة، محققاً اتصالات فعالة مع المدراء التنفيذيين والأفراد ذاتهم والمنظمات التدريبية الخارجية، لتتولى دائرة الموارد البشرية تنفيذ البرامج التدريبية على أكمل وجه ممكن¹.

4.4.4.3 التدريب والتنمية في دائرة ضريبة الدخل

لقد تبين لنا من خلال ما ذكر أهمية ودور التدريب والتنمية للموارد البشرية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، حتى إن دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية أصبحت تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والعمل على التنمية والتطوير من خلال عدة عوامل ومنها العملية التدريبية، حيث تتولى هذه المهام دائرة التدريب والتطوير الإداري التابعة للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية، حيث تتابع أعمالها بشكل عام لجميع موظفي وزارة المالية فلا يوجد دائرة للتدريب والتطوير لإدارة ضريبة الدخل بشكل خاص، فتقوم بالمهام التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل وزارة المالية من خلال كل إدارة منفصلة ضمن دراسة منهجية توضح فيها الاحتياجات اللازمة للتدريب.

2- عمل دراسة لعمل الأولويات للتدريب ضمن الإحداثيات المالية المعلن عنها أو من خلال البعثات.

3- وهناك دورات تدريبية تخص بالذات دائرة ضريبة الدخل لأهمية تلك الدائرة وما تعود على وزارة المالية بإيرادات كبيرة، حيث تقوم بإعداد دورات تدريبية وتأهيلية داخلية، وأخرى خارجية في النواحي الإدارية، والنواحي القانونية كقانون ضريبة الدخل وقانون الخدمة المدني الفلسطيني و دورات متخصصة أيضا بالنواحي الفنية وطرق التعامل مع الجمهور².

¹ الوليد، «بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 172-175

² مصدر المعلومات، نائب مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، وزارة المالية، رام الله، 2012.

4- وتتكفل دائرة التدريب بتخصيص دورات للموظف الجديد من خلال العمل وداخل منطقة العمل وأثناء العمل، وفي بعض الأحيان تعقد الدورات للموظفين القدامى للتطوير لزيادة كفاءة الموظف

5- كما تقوم دائرة التدريب والتطوير الإداري، بعمل دورات ميدانية، خصوصاً لموظفي دائرة ضريبة الدخل، ولكل مكاتب ضريبة الدخل، ومكاتب كبار المكلفين، مثل الدورة الميدانية التي عقدت في الأردن ، ويشتمل التدريب على عملية تدقيق الحسابات للمكلف، من واقع الزيارة الميدانية التي يقوم بها مأمور الضرائب، وقد قام بالتدريب خبير من الضرائب، والتي تهدف إلى رفع مستوى الموارد البشرية والعمل على التأهيل والتنمية والتطوير، ليكون كادراً مستقلاً ضمن مسار وظيفي ناجح ومن أجل تقديم خدمات أفضل للجمهور، والذي يعكس بدوره في إنجاح دائرة ضريبة الدخل.

6- وهناك مشروع المعهد الفلسطيني للسياسة المالية والضرائب والخاص بوزارة المالية، حيث يتم التنسيق مع وزارة المالية من خلال دائرة التدريب والتطوير الإداري، حيث يهدف المعهد إلى تدريب كادر موظفي وزارة المالية وخاصة إدارات الضرائب على الأنظمة المالية والأنظمة الضريبية، حيث تم عمل دورات تدريبية بسيطة حتى يتم الافتتاح رسمياً خلال السنة القادمة.

7- من أهم الاقتراحات التدريبية التي تسعى الإدارة الضريبية في وزارة المالية إلى تحقيقها:

أ- التركيز على عمل دورات تأهيلية للموظف الجديد قبل الالتحاق بالوظيفة، حتى يتمكن من التعرف بالحقوق والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها، ومن أجل التعرف على الدائرة وأعمالها من خلال معاهد مناسبة.

ب- التركيز على إعداد دورات تدريبية وتأهيلية مكثفة للموظفين القدامى وعمل ورشات عمل لهدف الترفيه وخاصة لموظفي الإدارات الضريبية البعيدة¹.

¹ مصدر المعلومات، نائب مدير عام الشؤون الإدارية والمالية لوزارة المالية، رام الله. 2012

5.3 التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في ضريبة الدخل

1.5.3 مفهوم التحفيز وأنواعه

فالحوافز هي: "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم لتكيف ولاستماله الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته الى المستوى المرغوب".

وإن عملية التحفيز منظومة مهمة من المنظومات الفرعية التي تتكون منها المنظمة، كما يبدو أنها تتكون من ثلاث مكونات هي الفرد (الموظف)، والوظيفة (العمل)، والبيئة، فالأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم، لذا فإنهم يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز والدوافع التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين للحصول على احتياجاتهم¹.

1.1.5.3 أنواع الحوافز

إن المحفزات يمكن أن يكون لها تأثير في الإدارة وفي الأفراد وهي:

1- الحوافز الخارجية: مثل العوامل المحيطة والاجتماعية التي بدورها لها أقسام مختلفة منها

أ- إجبار القوى الفوقية حيث أن قسم من الإدارة ليس محفز طبيعي بل ان العامل الوحيد لنشاط المدير او الادارة هو صيانة الذات في مواجهه العامل المضرب ، وليس ثمة شك فيه بانه حيثما يوجد الاجبار لن يكون فيه موضع للقيم.

ب- من حيث المحفز وفي مرحلة افضل من المرحلة المذكورة فان القيام بالعمل بدافع عوامل استمرار الحياة الطبيعية كأعداد السكن والملبس والصحة وغيره تعتبر أمورا ضرورية ، رغم أن ضرورة هذه الحاجات ليست بمستوى الحاجة للدفاع المباشر عن الحياة، بحيث يكون عامل

¹ الغزاوي، نجم، جواد، عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 333_334.

الاجبار الخالص هو المحفز، وبالتالي ممكن اعتبار هذا المحفز يستند من الناحية العلمية الى عوامل شبه اجبارية.

2- **الحوافز الداخلية:** وينقسم هذا النوع إلى عدة أنواع منها، الشعور بالأفضلية على الآخرين حيث يشعر بأنه يتميز بنشاطات عقلية وتفكيرية مطابقة للواقع، وهو بإحساسه هذا يتحرك ويعمل باتجاه التصدي لموقع الإدارة، وقد يكون المحفز الذي سببه الانانية وحب الظهور

3- **الحوافز المادية:** حيث تتعدد أشكال الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا، لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، فإن العمل يقدم نشاطه مقابل وسائل النقود ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل، إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من الأكل والسكن والصحة وغيرها.

4- **الحوافز المعنوية:** إن البواعث المادية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تنثير كفاءة العامل إثارة ضئيلة ، فالموظف لا يهتم بالنواحي المادية بالدرجة الأولى بل يفضل عليه نواحي أخرى معنوية تتمثل بالرضا الوظيفي والاطمئنان على المستقبل¹.

2.1.5.3 أهداف عملية التحفيز للموارد البشرية

ومن خلال ما تقدم تبين أن الأهداف التي تحققها عملية التحفيز للموارد البشرية هي:

- 1- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات
- 2- يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل
- 3- يكسب العاملين سلوكاً ايجابياً أفضل.

¹ الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 407-410.

4- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.

5- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي¹.

3.1.5.3 الرضا الوظيفي والأداء

إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (الموظف) عن حياته العامة، إذ إن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل (الوظيفة) تؤثر على شعوره تجاه وظيفته وأعماله، وبالمقابل فإن رضا الفرد (الموظف) عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للموظف، وبالنتيجة فإن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ عنها التحفيز أو الحوافز.

وبالمقابل ومما لا شك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء ولكن ما هي طبيعة هذه العلاقة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، لابد لنا أن نتعرف على الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي للعمل يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، وأن هناك علاقة ايجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، ولكن هذا الاعتقاد لم يعد مقبولا في الوقت الحاضر، إذ إن هناك العديد من العاملين الراضين عن عملهم ولكن إنتاجيتهم غير مرتفعة، وعليه يمكن القول بأن الرضا وحده غير كافٍ لأن يكون محفزاً للأداء لكنه يجعل الموظفين أكثر استعداداً للتأثر بالمحفزات التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون بها، وبالتالي قد يكون الأداء الجيد يعمل على الوصول الى الرضا الوظيفي، إذ أن الأداء الجيد يؤدي الى الحصول على المكافآت المتنوعة المادية والمعنوية حسب طبيعة العمل والتي تقود إلى تحسين مستوى الرضا عن العمل، ومن ثم تحسين مستوى الأداء، والعكس صحيح².

¹ الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص415

² نجم العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص352

4.1.5.3 آلية تطبيق الحوافز في دائرة ضريبة الدخل

تبين لنا مما ذكر سابقاً أن عملية التحفيز للموارد البشرية ترفع من مستوى الأداء وبالمقابل تعمل على بذل المزيد من العطاء، ويحتل هذا الأسلوب مكاناً بارزاً لدى أغلبية المنظمات والإدارات وقد أخذ بعين الاعتبار قانون الخدمة المدني الفلسطيني للعمل على تطبيقه في الدوائر الحكومية كما يلي:

1- "تدرج كل دائرة حكومية في مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والبدلات والمزايا والتعويضات ومقابل الجهود غير العادلة والمكافآت بأنواعها.

2- لا تصرف أي مكافآت أو علاوات لم ترصد لها مخصصات في الموازنة العامة مهما كانت الأسباب.

3- يجوز لرئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق المسبق مع الديوان منح الموظف الذي تتوفر فيه الشروط التي نص عليها القانون علاوة تشجيعية ويبلغ الديوان ووزارة المالية بذلك.

4- يحدد الديوان بالتنسيق مع الدوائر الحكومية نسب أو مقدار العلاوات والبدلات ويحيلها إلى مجلس الوزراء لإقرارها في ضوء الموازنة المعتمدة¹.

إذ أن إدارة ضريبة الدخل تسعى دائماً إلى تحقيق أهداف الإدارة، حيث يعتبر الموظف العنصر الأساسي التي تقوم عليه الإدارة، وقد تطورت النظريات والاهتمامات وأصبح العنصر البشري المورد الأساسي لأي منظمة أو إدارة، لذا تسعى إدارة ضريبة الدخل إلى إشباع حاجات الموظف لجميع الجوانب التي ذكرت سابقاً من خلال التوظيف والتدريب والتحفيز والمكافآت ، ومن خلال زيارة دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية، نجد أنها تفتقر إلى آلية الحوافز والمكافآت رغم الكثير من المحاولات التي مازالت وزارة المالية تسعى إليها بشكل كامل لجميع الإدارات الضريبية على وجه التحديد، وأن آلية الحوافز غير مفعلة حسب قانون الخدمة المدني

¹ قانون الخدمة المدني الفلسطيني، المعدل رقم 4 لعام 2005، المادة رقم 66، 65، 64، 63

الفلسطيني، وبالذات إدارة ضريبة الدخل حيث تتعرض لكثير من الضرر والمخاطرة، وقد ذكر بأنه في عام 2003، كان يصرف للموظفين علاوة خاصة بهم إلا أنها توقفت بحجة عدم وجود قانون يبرر ذلك، ومن ضمن النشاطات الأخيرة التي قامت بها وزارة المالية ، عمل برنامج حوافز للمصادقة عليه من خلال مجلس الوزراء، ولكنه حتى الآن لم ينفذ ولم يطبق.

وتلجأ دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية إلى بعض الإجراءات التحفيزية الداخلية المعنوية والمادية في بعض الأحيان وذلك على سبيل المثال بأن تقوم بتكريم أفضل موظف من ناحية الالتزام بالدوام أو في الأداء، كنوع من التحفيز والالتزام بالدوام ونشر اسمه على لوحة الشرف في الإدارة.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي فإن الجانب التحفيزي والمادي ينعكس بشكل ملحوظ على الموظفين وخصوصاً في دائرة ضريبة الدخل بسبب المعاناة التي يواجهونها أثناء عملهم حسب طبيعة عملهم، وبالمقابل فإن الرواتب لا تتناسب مع طبيعة مخاطر العمل¹.

2.5.3 آلية الترقّيات للموارد البشرية

1.2.5.3 مفهوم الترقية وأهميتها

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من الدائرة والعاملين فالمنظمة أو الدائرة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الأتي:

1- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

2- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

3- تعمل على ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

4- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

¹ مصدر المعلومات نائب مدير دائرة الموارد البشرية ، وزارة المالية، رام الله، 2012

5- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين¹.

6- إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحهم لبلوغ أعلى المراتب

7- لإذكاء روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد وتحسين الأداء

8- تعميق روح الولاء لدى الموظفين، وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم..

ونظراً لأهمية الترقية وخصوصاً في مجال الضريبة، فإن المنظمات تعنى في بعض دول العالم المتقدم لوضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم الوظيفي (Career Planning) من خلال الترقية، وتحاول أن تربط مثل هذه البرامج بخطتها الداخلية للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع المنظمة بدراسة التاريخ الوظيفي للموظف، وما يتمتع به من خبرات وتدريب وتعليم من أجل تخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة أو الدائرة، بما يتناسب مع قدراته، وما يمكنه من استغلال جميع إمكاناته ومهاراته².

2.2.5.3 أساليب الترقية

يجب على المنظمات والإدارات أن تحرص في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك، وهناك ثلاثة أساليب للترقية هي: الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة، وأسلوب مزيج من الأقدمية والكفاءة وفيما يلي سنقوم ببحث هذه الأساليب³.

أ- الترقية على أساس الأقدمية

يتم ترقية الموظف وفقاً لأساس الأقدمية في الخدمة لدى الدائرة أي لا نقل بالضرورة على أن الأفراد ذوي الخدمة الأطول أكثر كفاءة، كما وان تأثيراتها على الأفراد الجدد غالباً ما

¹ الطائي، يوسف وآخرون،: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 496-497.

² الرشيد، مازن: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004، ص 927-928.

³ الطائي، يوسف وآخرون،: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 497-499.

تكون سلبية، حيث ستقل دوافعهم للأداء الأفضل والإبداع في العمل، ومن الناحية العملية قد يكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليلاً على زيادة معارف وخبرات العاملين فيها.

ب- الترقية على أساس الكفاءة

عندما تريد الإدارة أن ترقى أحد الموظفين فيها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقاً لقدراته ومهارته في العمل المناسب، حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهوداً أكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

ج- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

يعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معاً في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل أسلوب الأقدمية والكفاءة. ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:

1- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظراً لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

2- ضرورة إتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي.

3- ضرورة إتباع الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية¹.

كما نلاحظ بأن موظفي ضريبة الدخل ورغم خصوصية عملهم والامتيازات التي يتمتعون بها في أدائهم، إلا أنهم يخضعون لنفس قانون الخدمة المدني الذي يخضع له جميع موظفي الحكومة بكل ما فيه من قوانين وإجراءات يلتزمون به ويحاسبون عليه.

¹ قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005، مادة رقم 52، 53، 54.

لذا نقترح بأن يكون هناك قانون خاص بموظفي الدوائر الضريبية لحماية حقوقهم وتسهيل أدائهم ومهامهم في نطاق قانون يخدم موظفي الضريبة.

ونوضح الآن آلية ترقيات موظفي ضريبة الدخل والذين يخضعون لقانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005.

3.2.5.3 آلية ترقية موظفي ضريبة الدخل

لا تتم ترقية أي موظف إلا وفق جدول تشكيلات الوظائف المقرر شريطة مكوث الموظف لسنوات الحد الأدنى لمدة البقاء على الدرجة.

أ- تعد وحدة شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل كشوفاً لقيد أسماء الموظفين ويترتب طبقاً لفئاتهم وأقدميتهم في كل درجة وعلى وحدة شؤون الموظفين بالدائرة إجراء التعديلات اللازمة في كل كشف فور حصولها، ويجب أن تتضمن هذه الكشوف الآتي:

1- الاسم وتاريخ الميلاد والجنسية والمؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه والخبرة العملية وتاريخ التحاقه بالعمل.

2- تاريخ التعيين في الوظيفة المرقى منها.

3- فئة الموظف الوظيفية ودرجته الحالية وتاريخ الحصول عليها.

4- تقرير تقييم الأداء إذا كان محل اعتبار عند الترقية.

5- تاريخ النقل إذا كان محل اعتبار عند الترقية.

6- الجزاءات التي لم يصدر قراراً بمحوها وتاريخ توقيعها والشكاوى المقدمة ضد الموظف وتستوجب اتخاذ إجراءات تأديبية أو جزائية.

7- البرامج التدريبية التي أتيح للموظف الالتحاق بها.

8- أية بيانات أخرى لازمة.

ب- تعد وحدة شؤون الموظفين بالدائرة بطاقة بيانات شخصية لكل موظف على النموذج المخصص لذلك وتدون فيه وظيفته وفنته ودرجته وأي بيانات أخرى لازمة وأي تغيرات تطرأ عليها.

ج- تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة كشوفات بالدرجات الشاغرة حسب الموازنة المعتمدة وجدول تشكيلات الوظائف المقرر في كل فئة وظيفية.

د- على وحدة شؤون الموظفين أن تعرض الكشوف التي تتضمن البيانات المشار إليها أعلاه وطلبات الترقية على النموذج لذلك على الجهة المختصة بالترقية كلما كان معروضا عليها أمر ترقية موظف أو متى طلبت تلك الجهة لذلك.

و- تصدر الجهة المختصة (الادارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية) ثم يرفع للوزير بالتعيين قراراً بالترقية على النموذج المخصص لذلك ويرسل للديوان لمراجعته وإبلاغ مديرية الرواتب في وزارة المالية به وللديوان طلب إيقاف تنفيذه بحالة مخالفته هذه اللائحة.

ق- يصدر رئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق المسبق مع الديوان قراراً بشغل وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف وبعد تنظيم إعلان داخلي ومسابقة لشغل هذه الوظيفة بمراعاة شروط الانتقال من فئة وظيفية إلى فئة وظيفية أخرى¹.

حيث تسعى دائرة ضريبة الدخل في تطبيق الأنظمة والقوانين المدرجة في قانون الخدمة المدني الفلسطيني لتحقيق العدالة والعمل على رفع الكفاءة والأداء لموظفيها فتطبق الترقية كالتالي:

¹ من قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005 المعدل، المادة رقم 56

أ- الترقية على أساس الأقدمية من خلال تطبيق نظام الدرجات للموظفين والذي يتم بعد مرور خمس سنوات كحد أدنى لأصحاب الفئات الرابعة والخامسة، وستين كحد لأصحاب الفئات العليا.

ب- الترقية ضمن المستويات، مثل رئيس شعبة، ورئيس قسم، ومدير وغيره.

ج- ويجب أن يكون هناك شاغر، أو تم الإعلان عن الشاغر وتتم الترقية بناءً على تنسيب داخلي من المدير أو الرئيس لموظفيه.

د- أما في الوظائف العليا كالمدرء، يجب أن يتم عمل مسابقة من خلال وضع شروط للمتنافسين.

وبناء على ما ذكر سابقا ، فإن هذه الآلية المتبعة في دائرة ضريبة الدخل جيدة بشكل عام إلا أن هناك بعض المآخذ والمشاكل في نظام الترقيات المطبق في دائرة ضريبة الدخل، ومنها:

1- عدم وجود عدالة في تطبيق الحد الأدنى للبقاء في الدرجة ، مثل اصحاب الفئة الخامسة وهم موظفو الخدمات يجب أن يمضي خمس سنوات حتى يستحقوا الدرجة بالرغم أنهم أحوج الناس للنواحي المادية حيث أن نظام الترقيات مربوط بالمردود المادي، حيث أن أصحاب الفئة العليا يجب أن يمضي فقط سنتين كحد أدنى للحصول على ترقية الدرجات.

2- ان نظام الترقيات مربوط بشكل كبير بنظام التقييم للموظف ، فالتقييم السيء يؤثر بشكل تلقائي في تأخير الدرجات، وخصوصاً اذا لم يكن هناك عدالة في التقييمات وتدخل فيها عنصر المزاجية في التقييم، أو في بعض الأحيان يخضع إلى طبيعة العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.

3- أن التسلسل الإداري الذي تمر فيه آلية الترقيات قد تعيق أو تؤخر أحياناً تطبيق الدرجة المستحقة للموظف، فالترقية تتم بناءً على توصية مدير الدائرة أو الرئيس وبقرار من

الوزير، وبعد الموافقة يجب أن ترفع إلى ديوان الموظفين، مما يجعلها تأخذ وقت طويل، وخصوصاً أن الترقية تنفذ فقط من تاريخ صدور القرار.

4- أن الترقيات التي تتم بناءً على الهيكلية كرئيس شعبة أو رئيس قسم دون شروط أو مسابقة، حيث تخضع أحياناً إلى المزاجية في عملية التسكين أو حسب طبيعته علاقة الموظف بمديره، فلا يكون هناك نوع من الشفافية أو المصداقية.

الفصل الرابع

الجانب العملي

1.4 منهجية الدراسة

2.4 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

4.4 أداة الدراسة

5.4 صدق الأداة

6.4 ثبات الأداة

7.4 إجراءات الدراسة

8.4 متغيرات الدراسة

9.4 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

الجانب العملي

مقدمة

يتناول الفصل الحالي عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، كما يتناول وصفاً لأداة الدراسة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية، وعرض البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

1.4 منهجية الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة الحالية.

2.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة ضريبة الدخل وموظفي دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية في رام الله.

3.4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (98) موظفاً وموظفة منها في دائرة ضريبة الدخل (72) موظفاً وفي دائرة الموارد البشرية (26) موظفاً حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، والجدول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	62	63.3
انثى	36	36.7
المجموع	98	100.0

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسب المئوية %
<30	30	30.6
30-40	31	31.6
40-50	28	28.6
>50	8	8.2
قيم مفقودة	1	1.0
المجموع	98	100.0

من الملاحظ في هذا الجدول أن الفئة المستهدفة في مجتمع الدراسة موزعة بشكل متقارب على الفئات العمرية المذكورة.

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير آخر مؤهل علمي حصلت عليه

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية %
اقل من بكالوريوس	13	13.3
بكالوريوس	70	71.4
دراسات عليا	12	12.2
قيم مفقودة	3	3.1
المجموع	98	100.0

في هذا الجدول نلاحظ أن غالبية الموظفين في الفئة المستهدفة من حملة شهادة البكالوريوس

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسب المئوية %
إدارة اعمال	23	23.5
برمجة كمبيوتر	3	3.1
تجارة	3	3.1
محاسبة	46	46.9
منازعات ضريبية	1	1.0
قيم مفقودة	22	22.4
المجموع	98	100.0

يتضح من الجدول أن تخصصات الموظفين العلمية تتركز غالبيتها في تخصصين هما المحاسبة وإدارة الأعمال.

جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسب المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
16.3	16	مدير دائرة
25.5	25	رئيس قسم
27.6	27	مأمور تقدير
4.1	4	مدقق
20.4	20	غير وذلك
6.1	6	قيم مفقودة
100.0	98	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين (27.6) يندرجون تحت مسمى مأمور تقدير.

جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
33.7	33	أقل من 5 سنوات
17.3	17	من 5-10 سنوات
49.0	48	أكثر من 10 سنوات
100.0	98	المجموع

نرى في هذا الجدول أن نصف الموظفين في هذه العينة لديهم خبرة عملية تزيد على عشرة سنوات، وهي نسبة جيدة جداً.

جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل

النسب المئوية %	التكرار	جهة العمل
26.5	26	دائرة الموارد البشرية
73.5	72	دائرة ضريبة الدخل
100.0	98	المجموع

هذا الجدول يبين أن (73.5%) من العينة المستهدفة يعملون في دائرة ضريبة الدخل، في حين أن (26.5%) من أفراد العينة يعملون في دائرة الموارد البشرية.

4.4 أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات الضريبية السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.

5.4 صدق الاداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، وأشار المحكمون إلى إجراء بعض التعديلات على أسلوب صياغة الفقرات، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أشار المحكمون بصلاحية أداة الدراسة.

6.4 ثبات الاداة

لقد تم استخراج معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معامل كرونباخ الفاء، والجدول (11) يبين معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

جدول (11): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.791	8	هل تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل المهارات والكفاءات الادارية والمالية والفنية الملائمة للعمل؟
0.917	19	هل هناك تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟
0.887	10	هل يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟
0.802	6	هل يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية؟
0.895	8	هل هناك علاقة بين الكفاءة والتحصيل؟
0.945	51	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمجالات الدراسة جيد جدا حيث تراوح بين 70-90% وهي نسبة ممتازة وتدل على المصدقية عالية لأداة الدراسة.

7.4 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة.
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة المستهدفة وترميزها وإدخالها الى الحاسوب ومعالجة البيانات باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

8.4 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- أ- المتغيرات الديموغرافية:
 - الجنس: وله مستويان (ذكر، انثى)
 - الفئة العمرية: وله أربع مستويات (30 أقل، 30-40، 40-50، 50 فأكثر)
 - التحصيل العلمي: وله ثلاث مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)
 - المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات (مدير دائرة، رئيس قسم، مأمور تقدير، مدقق، غير ذلك)
- التخصص

- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5، 5-10، أكثر من 10)

- جهة العمل: ولها مستويان (دائرة ضريبة الدخل، دائرة الموارد البشرية)

ب- المتغير المستقل:

يتمثل في الاستجابة على فقرات الاستبانة الموزعة على خمسة مجالات وهي:

- المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية .

- التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل.

- التقييم الفعال.

- التطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية.

ج- المتغير التابع:

- كفاءة التحصيل الضريبي.

9.4 المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ البيانات (إجابات أفراد العينة) جرى ترميزها وادخالها الى الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1 - التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية (Independent 2t- test)

2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (One Way ANOVA).

3- اختبار تحليل التباين الأحادي .

4- معادلة كرونباخ الفا لحساب معامل الثبات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

يضم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تهدف الى التعرف على مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل في فلسطين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم التأكد من صدقها، ومعاملة ثباتها، وبعد جمع الاستبانات تم ترميزها، وإدخالها للحاسوب، وعالجتها إحصائياً، وفيما يأتي نتائج الدراسة الحالية تبعاً لأسئلتها وفرضياتها.

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

وللإجابة على هذا السؤال وأسئلة الدراسة جميعها، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي، وتم اعتماد المستويات الآتية للتقدير:

- (80% - 100%) عالية جداً
- (70% - 79.9%) عالية
- (60% - 69.9%) متوسط
- (50% - 59.9%) منخفضة
- (أقل من 50%) منخفضة جداً

1.1.5 نتائج الدراسة الكلية للفئة المستهدفة في هذه الدراسة (دائرة ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية)

1.1.1.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

والذي نصه: هل تتوفر لدى موظف الضريبة المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة العلاقة بين العوامل المتعلقة بسؤال الدراسة الأول وهو إذا كانت تتوفر لدى الفئة المستهدفة المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل ، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

جدول (12): الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوفر المهارات والكفاءات الملائمة للعمل لدى موظفي ضريبة الدخل

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
1	يتمتع موظف ضريبة الدخل بمهارات الاتصال على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي للإدارة الضريبية.	7	0.66	65.3	متوسط
2	تتوفر مهارات الاتصال لدى مأمور التقدير مع الجمهور في دائرة ضريبة الدخل.	8	0.77	71.4	عالية
3	تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة عمله.	5	0.67	75.5	عالية
4	يتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة العمل.	3	0.62	77.5	عالية
5	يتمتع موظف ضريبة الدخل بالخبرات اللازمة والتي تتناسب مع طبيعة عمله.	6	0.63	73.5	عالية
6	يتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات اتصال تتناسب مع طبيعة العمل.	2	0.72	80.6	عالية جدا
7	تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل الكفاءة العلمية الملائمة لطبيعة عمله.	1	0.63	90.8	عالية جدا
8	تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات محاسبية تتناسب مع طبيعة عمله.	4	0.58	88.7	عالية جدا
	هل تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل.		0.46	77.9	عالية

يتضح من نتائج الجدول (12) أن هناك توفر في المهارات الادارية والمالية والفنية الملائمة للعمل وقد بلغت النسبة المئوية (77.9) وهي نسبة عالية بانحراف معياري (0.46).

2.1.1.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

والذي نصه: هل هناك تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، والجدول (13) يبين هذه النتائج.

جدول (13): الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوفر التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
1	تتيح دائرة الموارد البشرية فرصه للموظف لوضع طرق واساليب جديدة حتى يؤدي عمله بالشكل المطلوب.	27	1.11	51.0	منخفضة
2	تتابع دائرة الموارد البشرية أوضاع العاملين والمشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم.	15	1.08	67.3	متوسط
3	تسعى دائرة الموارد البشرية لازالة العوائق التي تحول دون تنفيذ أهداف الوزارة.	21	1.03	45.9	منخفضة جدا
4	تسعى دائرة الموارد البشرية للحصول على أفكار المرووسين لاستخدامها في صنع القرار.	19	1.00	49.0	منخفضة جدا
5	تسعى دائرة الموارد البشرية للعمل على تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين.	23	1.06	51.0	منخفضة
6	يتم وضع شروط ومواصفات للموارد البشرية الذين يشغلون مناصب مختلفة في دائرة ضريبة الدخل.	16	0.98	75.5	عالية
7	يتم وضع تخطيط استراتيجي لتقدير الحاجة من الموارد البشرية.	18	0.91	35.7	منخفضة جدا
8	تعمل دائرة الموارد البشرية على تعبئة الفراغات الوظيفية على اسس علمية	25	0.98	42.9	منخفضة جدا
9	تسعى دائرة الموارد البشرية لوضع أسس علمية في عملية الاستقطاب لشغل الوظائف الشاغرة.	24	0.93	54.1	منخفضة
10	تمنح دائرة الموارد البشرية ثقة كاملة للمرووسين في قضايا العمل.	20	1.02	38.8	منخفضة جدا

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
11	يتم متابعة جوانب القصور والضعف في أداء الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل.	13	1.04	41.8	منخفضة جدا
12	يتم اختيار الأشخاص بناءً على الإحتياجات الإدارية الضريبية.	28	0.99	46.0	منخفضة جدا
13	يتم وضع تخطيط المسار الوظيفي بشكل يتناسب مع تحقيق أهداف الوزارة.	26	0.91	38.8	منخفضة جدا
14	يتم وضع سياسات وبرامج معينة من أجل عملية الاختيار والتعيين للوصول إلى مستوى علمي صحيح داخل دائرة ضريبة الدخل.	12	0.92	41.9	منخفضة جدا
15	يتم استقطاب الموظفين باستخدام اساليب علمية.	11	0.89	38.7	منخفضة جدا
16	يتم اختيار الموظف المناسب وتعيينه في المكان المناسب في ضريبة الدخل .	9	0.94	41.8	منخفضة جدا
17	تقوم دائرة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل بأداء عملها ضمن الخطة المطلوبة منهم.	17	0.83	51.0	منخفضة
18	تتناسب مؤهلات موظف ضريبة الدخل العلمية مع طبيعة عمله.	10	0.80	41.8	منخفضة جدا
19	الأدوار والمهام التي يقوم بها موظف ضريبة الدخل واضحة وملائمة مع طبيعة العمل.	14	0.69	51.0	منخفضة
	هل هناك تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل		0.92	47.6	منخفضة جدا

يتضح من نتائج الجدول (13) أنه لا يوجد تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية إذ بلغت النسبة المئوية 47.6% وهي منخفضة جداً وبانحراف معياري (0.92).

3.1.1.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

والذي نصه: هل يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، والجدول (14) يبين هذه النتائج.

جدول (14) الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة إذا ما كان يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
1	تسعى دائرة الموارد البشرية في تطوير نظام الحوافز المعنوية في الوزارة .	36	1.12	26.5	منخفضة جدا
2	يشعر موظف ضريبة الدخل بالرضا الوظيفي نتيجة هذا التقييم.	31	1.01	21.4	منخفضة جدا
3	تتم عملية التقييم من خلال الرؤساء المباشرين.	34	0.90	75.5	عالية
4	تسعى دائرة الموارد البشرية في تعزيز نظام الحوافز المادية لدى الموظفين.	35	1.19	29.6	منخفضة جدا
5	تبتعد دائرة الموارد البشرية عن المحاباة والتمييز الشخصي عند تقييم أداء موظفي ضريبة الدخل.	37	1.10	27.6	منخفضة جدا
6	تعتبر المعايير التي تستخدمها دائرة الموارد البشرية في تقييم الأداء عادلة.	32	0.96	35.7	منخفضة جدا
7	يتم تقييم أداء موظفي ضريبة الدخل في دائرة الموارد البشرية بأساليب علمية حديثة.	30	0.98	32.7	منخفضة جدا
8	تأخذ دائرة الموارد البشرية نتائج التقييم بعين الاعتبار في القرارات الإدارية المتعلقة بموظفي ضريبة الدخل.	33	1.15	36.7	منخفضة جدا
9	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد مقاييس عادلة وموضوعية لتقييم الأداء.	29	0.97	43.9	منخفضة جدا
10	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل تقييم دوري وبشكل فعال لدائرة الموارد البشرية.	22	1.02	49.0	عالية
	هل يتم تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل؟		1.11	37.7	منخفضة جدا

يتضح من نتائج الجدول (14) أنه لا يوجد تقييم فعال من قبل الموارد البشرية المسؤولة عن دائرة ضريبة الدخل حيث بلغت النسبة المئوية (37.7) وهي نسبة منخفضة جداً وبانحراف معياري (1.11).

4.1.1.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

والذي نصه: هل يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، والجدول (15) يبين هذه النتائج.

جدول (15): الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة ما إذا كان يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
1	يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على هذا التحليل.	38	1.03	42.9	منخفضة جداً
2	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية في مجال الإدارة.	39	0.89	65.3	متوسط
3	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية متخصصة في مجال المحاسبة والتدقيق.	41	0.84	71.4	عالية
4	تنفذ دائرة الموارد البشرية دورات متخصصة في مهارات الاتصال لمأمور التقدير.	42	0.82	75.5	عالية
5	تنفذ دائرة الموارد البشرية برامج لتطوير وتدريب الموظفين لديها لتحسين مؤهلاتهم وأدائهم.	43	0.83	66.3	متوسط
6	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية تخصصية في مجال الضريبة.	40	0.67	79.6	عالية
	هل يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على أسس علمية				
			0.72	66.8	متوسط

يتضح من نتائج الجدول (15) أنه تم تدريب وتطوير الموظفين بناءً على أسس علمية ولكن بنسب متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية (66.8) وهي نسبة متوسطة وبانحراف معياري (0.72).

5.1.1.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

والذي نصه: هل هناك علاقة بين كفاءة الموارد البشرية والتحصيل الضريبي

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، والجدول (16) يبين هذه النتائج.

جدول (16): الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوضيح العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية والتحصيل الضريبي

الرقم	الفقرة	رقمها في الاستبانة	الانحراف المعياري	%	درجة التقدير
1	تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في آلية تحصيل الضريبة.	44	0.98	58.2	منخفضة
2	هناك علاقة بين التخطيط الفعال للموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.	46	0.87	72.5	عالية
3	هناك علاقة بين كفاءة الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.	45	0.87	75.5	عالية
4	هناك علاقة تربط بين التقييم الفعال للموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.	49	0.84	77.5	عالية
5	هناك علاقة بين تطوير الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.	47	0.83	79.6	عالية
6	هناك علاقة تربط بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.	48	0.86	80.7	عالية جداً
7	يلعب نظام الحوافز والترقيات دوراً هاماً من قبل إدارة الموارد البشرية على كفاءة التحصيل.	50	0.97	79.6	عالية
8	إن الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية ينعكس بشكل كبير على التحصيل الضريبي	51	0.85	87.7	عالية جداً
	هل هناك علاقة بين الكفاءة والتحصيل				
			0.78	76.4	عالية

يتضح من نتائج الجدول (16) أنه يوجد علاقة عالية بين كفاءة الموارد البشرية والتحصيل الضريبي حيث بلغت النسبة المئوية (76.4) وهي نسبة وبانحراف معياري (0.78).

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الجهة الوظيفية.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تأثير كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الجهة الوظيفية

المجال	ضريبة الدخل (ن=72)		الموارد البشرية (ن=26)		قيمة "T"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الأول	1.93	0.61	2.19	0.63	1.850	0.067
الثاني	2.06	0.58	2.50	0.95	2.798	0.006
الثالث	2.15	0.60	2.42	0.64	1.938	0.056
الرابع	1.93	0.61	2.04	0.46	0.817	0.416
الخامس	2.19	0.64	2.35	0.75	0.989	0.325
السادس	2.06	0.65	2.58	0.86	3.218	0.002
السابع	2.27	0.61	2.62	0.76	2.336	0.022
الثامن	2.13	0.71	2.58	0.86	2.628	0.01
النتيجة الكلية	المتوسط = 1.73		الانحراف = 0.69		2.206	0.03

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الف=0.05)، ودرجات حرية (81)

يتضح من نتائج الجدول (17) أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (الف=0.05) في العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير الجهة الوظيفية. أي أن الجهة الوظيفية لها تأثير كبير على زيادة التحصيل الضريبي.

2.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (الف=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير العمر.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA والجدول (18) يبين نتائج فحص الفرضية الثانية.

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.309	1	1.309	3.424	0.067
	خلال المجموعات	36.691	96	0.382		
	المجموع	38.000	97			
الثاني	بين المجموعات	3.773	1	3.773	7.827	0.006
	خلال المجموعات	46.278	96	0.482		
	المجموع	50.051	97			
الثالث	بين المجموعات	1.396	1	1.396	3.757	0.056
	خلال المجموعات	35.666	96	0.372		
	المجموع	37.061	97			
الرابع	بين المجموعات	0.222	1	0.222	0.668	0.416
	خلال المجموعات	31.613	95	0.333		
	المجموع	31.835	96			
الخامس	بين المجموعات	0.440	1	0.440	0.978	0.325
	خلال المجموعات	43.162	96	0.450		
	المجموع	43.602	97			
السادس	بين المجموعات	5.192	1	5.192	10.358	0.002
	خلال المجموعات	48.124	96	0.501		
	المجموع	53.316	97			
السابع	بين المجموعات	2.302	1	2.302	5.457	0.002
	خلال المجموعات	40.69	95	0.422		
	المجموع	42.371	96			
الثامن	بين المجموعات	3.901	1	3.901	6.907	0.01
	خلال المجموعات	54.221	96	0.565		
	المجموع	58.023	97			
النتيجة الكلية	بين المجموعات	51.357	3	3.901	2.884	0.04
	خلال المجموعات	552.086	93	0.565		
	المجموع	603.443	96			

يتضح من نتائج الجدول (18) أنه توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير العمر. أي أن العمر له أهمية في زيادة التحصيل الضريبي.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (19) يبين نتائج فحص الفرضية الثالثة.

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.072	2	0.536	1.373	0.258
	خلال المجموعات	35.917	92	0.390		
	المجموع	36.989	94			
الثاني	بين المجموعات	0.003	2	0.002	0.003	0.997
	خلال المجموعات	49.302	92	0.536		
	المجموع	49.305	94			
الثالث	بين المجموعات	0.061	2	0.031	0.079	0.924
	خلال المجموعات	35.728	92	0.388		
	المجموع	35.789	94			
الرابع	بين المجموعات	0.261	2	0.130	0.376	0.688
	خلال المجموعات	31.569	91	0.347		
	المجموع	31.830	94			
الخامس	بين المجموعات	2.261	2	1.130	2.771	0.068
	خلال المجموعات	37.529	92	0.408		
	المجموع	39.789	94			
السادس	بين المجموعات	1.218	2	0.609	1.104	0.336
	خلال المجموعات	50.74	92	0.552		
	المجموع	51.958	94			
السابع	بين المجموعات	0.981	2	0.491	1.104	0.336
	خلال المجموعات	40.434	91	0.444		
	المجموع	41.415	93			
الثامن	بين المجموعات	2.102	2	1.051	1.748	0.180
	خلال المجموعات	55.432	92	0.601		
	المجموع	57.432	94			
النتيجة الكلية	بين المجموعات	11.227	2	5.638	0.887	0.415
	خلال المجموعات	584.829	92	6.357		
	المجموع	596.105	94			

يتضح من نتائج الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أي أن المؤهل العلمي ليس له تأثير يذكر في زيادة التحصيل الضريبي.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA والجدول (20) يبين نتائج فحص الفرضية الرابعة.

جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.636	4	0.409	1.026	0.400
	خلال المجموعات	28.312	71	0.399		
	المجموع	29.947	75			
الثاني	بين المجموعات	1.342	4	0.336	0.798	0.530
	خلال المجموعات	29.855	71	0.420		
	المجموع	31.197	75			
الثالث	بين المجموعات	1.487	4	0.372	1.027	0.400
	خلال المجموعات	25.710	71	0.362		
	المجموع	27.197	75			
الرابع	بين المجموعات	0.253	4	0.063	0.191	0.924
	خلال المجموعات	23.536	71	0.331		
	المجموع	23.789	75			
الخامس	بين المجموعات	4.196	4	1.049	2.311	0.066
	خلال المجموعات	32.225	71	0.454		
	المجموع	36.421	75			
السادس	بين المجموعات	3.882	4	0.970	1.646	0.172
	خلال المجموعات	41.885	71	0.590		
	المجموع	45.737	75			
السابع	بين المجموعات	3.268	4	0.817	1.889	0.122
	خلال المجموعات	30.278	70	0.433		
	المجموع	33.647	74			
الثامن	بين المجموعات	5.098	4	1.274	2.574	0.045
	خلال المجموعات	35.152	71	0.495		
	المجموع	40.250	75			
النتيجة الكلية	بين المجموعات	13.166	4	3.292	0.468	0.759
	خلال المجموعات	499.623	71	7.037		
	المجموع	512.789	75			

يتضح من نتائج الجدول (20) أنه لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير التخصص. أي أن التخصص العلمي لا يلعب دورا كبيرا في زيادة التحصيل الضريبي.

5.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA والجدول (21) يبين نتائج فحص الفرضية الخامسة.

جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	3.847	2	1.923	5.35	0.006
	خلال المجموعات	34.153	95	0.36		
	المجموع	38.000	97			
الثاني	بين المجموعات	4.544	2	2.272	4.743	0.011
	خلال المجموعات	45.507	95	0.479		
	المجموع	50.051	97			
الثالث	بين المجموعات	3.273	2	1.636	4.601	0.012
	خلال المجموعات	33.788	95	0.356		
	المجموع	37.061	97			
الرابع	بين المجموعات	2.53	2	1.265	4.058	0.020
	خلال المجموعات	29.305	94	0.312		
	المجموع	31.836	96			
الخامس	بين المجموعات	508.	2	0.254	0.559	0.573
	خلال المجموعات	43.094	95	0.454		
	المجموع	43.602	97			
السادس	بين المجموعات	2.886	2	1.443	2.718	0.071
	خلال المجموعات	50.43	95	0.531		
	المجموع	53.316	97			
السابع	بين المجموعات	1.767	2	0.884	2.064	0.153
	خلال المجموعات	40.604	94	0.432		
	المجموع	42.371	96			
الثامن	بين المجموعات	2.438	2	1.219	2.080	0.131
	خلال المجموعات	55.684	95	0.586		
	المجموع	58.122	97			
النتيجة الكلية	بين المجموعات	13.557	2	6.779	1.082	0.343
	خلال المجموعات	595.259	95	6.266		
	المجموع	608.816	97			

يتضح من نتائج الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة . حيث يتضح أن عدد سنوات الخبرة لا تزيد من التحصيل الضريبي.

6.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

والتي نصها: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA والجدول (22) يبين نتائج فحص الفرضية السادسة.

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	3.329	4	0.823	2.151	0.081
	خلال المجموعات	33.66	87	0.387		
	المجموع	36.989	91			
الثاني	بين المجموعات	4.112	4	1.028	2.013	0.100
	خلال المجموعات	44.442	87	0.511		
	المجموع	48.554	91			
الثالث	بين المجموعات	1.417	4	0.354	0.9	0.467
	خلال المجموعات	34.235	87	0.394		
	المجموع	35.652	91			
الرابع	بين المجموعات	0.966	4	0.242	0.726	0.577
	خلال المجموعات	28.638	86	0.333		
	المجموع	29.604	90			
الخامس	بين المجموعات	1.495	4	0.374	0.799	0.529
	خلال المجموعات	40.712	87	0.486		
	المجموع	42.207	91			
السادس	بين المجموعات	1.488	4	0.372	0.635	0.639
	خلال المجموعات	50.990	87	0.586		
	المجموع	52.478	91			
السابع	بين المجموعات	0.761	4	0.190	0.409	0.801
	خلال المجموعات	39.986	86	0.465		
	المجموع	40.747	90			
الثامن	بين المجموعات	1.306	4	0.326	0.508	0.730
	خلال المجموعات	55.944	87	0.643		
	المجموع	57.250	91			
النتيجة الكلية	بين المجموعات	14.623	4	3.656	0.599	0.664
	خلال المجموعات	530.594	87	6.099		
	المجموع	545.217	91			

يتضح من نتائج الجدول (22) أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (الفا=0.05) بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في دائرة ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. أي ان المسمى الوظيفي لا يؤثر في زيادة التحصيل الضريبي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 مناقشة نتائج التحليل الإحصائي العملي

2.6 النتائج العامة

3.6 التوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة الحالية، وقد قسمنا هذه النتائج إلى نتائج التحليل الإحصائي العلمي ونتائج عامة ، والتي بحثت في مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل في فلسطين.

1.6 مناقشة نتائج التحليل الإحصائي العلمي

- أظهرت النتائج الى توفر المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل لدى موظفي ضريبة الدخل.
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل، حيث كانت درجة العلاقة منخفضة جدا (47.6%) مما يؤكد الحاجة الى ضرورة زيادة التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية تجاه موظفي ضريبة الدخل.
- أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن موظفي ضريبة الدخل، إذ كانت العلاقة منخفضة جدا (37.7%) مما يؤكد الحاجة الماسة إلى وضع برامج وأساليب فعالة للتقييم من قبل دائرة الموارد البشرية لتقييم الموظفين.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم الرضا من قبل الموظفين حول ما إذا كان يتم تدريب وتطوير الموظفين بناءً على أسس علمية حيث كانت درجة العلاقة متوسطة (66.8%) وهي علاقة خجولة لا ترقى لدرجة الرضا من قبل الموظفين مما يستدعي الحاجة إلى زيادة التدريب لتطوير قدرات الموظفين بناءً على أسس علمية .
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الكفاءة العلمية وزيادة والتحصيل الضريبي (76.4%) وهذه العلاقة تعتبر علاقة عالية، وتدلل على أهمية رفع كفاءة موظفي ضريبة الدخل للعمل على زيادة التحصيل الضريبي .

- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى الجهة الوظيفية، لذلك فإن الجهة الوظيفية تلعب دوراً مهماً في التحصيل الضريبي.

- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى متغير العمر، حيث أن عمر الموظف يلعب دوراً كبيراً في زيادة التحصيل الضريبي حسب نتائج هذه الدراسة.

- بينت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي. حيث أن نتائج هذه الدراسة أثبتت أن المؤهل العلمي ليس له دور كبير في زيادة التحصيل الضريبي.

- وأثبتت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى متغير التخصص، وهذا يعني أن التخصص العلمي ليس له دور مهم في زيادة التحصيل الضريبي.

- وأثبتت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى عدد سنوات الخبرة، مما يدل على أن عدد سنوات الخبرة ليس له تأثير كبير على زيادة التحصيل الضريبي.

- كما بينت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد علاقة قوية بين كفاءة الموارد البشرية وزيادة التحصيل الضريبي يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، لذلك وحسب نتائج هذه الدراسة فإن المسمى الوظيفي لا يلعب دوراً مهماً في زيادة التحصيل الضريبي.

2.6 النتائج العامة

1. وجود تباين كبير فيما إذا كانت تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل المهارات والكفاءات الإدارية والمالية الملائمة للعمل، فقد كانت عالية من وجهة نظر موظفي ضريبة الدخل أما بالنسبة لموظفي الموارد البشرية فهي متوسطة.

2. تبين وجود اتفاق بين موظفي ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية بعدم وجود تخطيط فعال من قبل دائرة الموارد البشرية لما له أثر كبير على مستوى التحصيل الضريبي.
3. تبين وجود اتفاق بين موظفي ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية بعدم وجود تقييم فعال من قبل دائرة الموارد البشرية، بينما يكون فعالاً إذا كان من قبل الرؤساء المباشرين.
4. وجود تباين فيما إذا كننا هناك تطوير وتدريب لموظفي ضريبة الدخل بناءً على أسس علمية فقد كانت النتيجة متوسطة من وجهة نظر موظف ضريبة الدخل، فيما كانت عالية من وجهة نظر دائرة الموارد البشرية.
5. إن نظام الحوافز ضعيف جداً ولا يرقى إلى الشكل المطلوب والذي يتناسب مع طبيعته عملهم ومهامهم كما اتفق عليه موظفو ضريبة الدخل ودائرة الموارد البشرية.
6. تبين وجود علاقة عالية بين كفاءة موظف ضريبة الدخل وكفاءة التحصيل الضريبي.
7. تبين أن تخصصات ومؤهلات موظفي ضريبة الدخل لا تتناسب مع طبيعة عملهم .
8. إن دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية مركزية في أدائها ومهامها ومتابعه كل ما يخص الموظف، الأمر الذي يؤثر سلباً على تطوير الموظف والحصول على حقوقه.
9. لا تعمل دائرة الموارد البشرية على تعبئة الفراغات الوظيفية بناءً على أسس علمية.
10. لا تمنح دائرة الموارد البشرية الثقة الكاملة للمرؤوسين في قضايا العمل والذي يعكس بدوره آلية العمل والتحصيل.
11. سياسة التعيين والاستقطاب في دائرة ضريبة الدخل لا تعتبر سياسة مثلى.
12. عدم شعور موظف ضريبة الدخل بالرضا الوظيفي في عمله.
13. لا توجد دائرة موارد بشرية تابعة لدائرة ضريبة الدخل، وإنما يتم العمل من خلال شؤون الموظفين وليس له الصلاحيات الكاملة التي يستطيع من خلالها متابعة الموارد البشرية.

14. تعتبر ضريبة الدخل جزءاً هاماً في إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ختاماً: تتفق هذه النتائج مع نتيجة (حسام عبد الغفور، 2008) بأن علاقة المكلف مع الإدارة الضريبية تلعب دوراً كبيراً في التحصيل والجبائية الضريبية، مما يدل على أن هناك مهام تقع على كاهل الإدارة الضريبية. من خلال موظفيها حتى تحقق الهدف المطلوب.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة (جمال أبويونس، 2003) ومع (أحمد ابوفلاح) في ضرورة رفع مستوى مستخدمي الإدارة الضريبية، لأن نجاح الإدارة الضريبية وفعاليتها يتوقف حسب الاستفادة من القوى البشرية العاملة مما يدل على ضرورة تحسين كفاءة الموارد البشرية حتى يتوفر لدى الإدارة الضريبية المقدرة والكفاءة لتحقيق الهدف المطلوب.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة (أمجد لباده، 2006) على ضرورة تحسين الخلل في المستويات الإدارية المسؤولة عن دين الضريبة ودعا إلى تحسين الأداء والوسائل في الإدارات الضريبية.

تتفق هذه النتائج مع نتيجته (ياسر عبد الحميد، جبار الكعبي، 2008) على ضرورة توفير موظفين يتصفون بالمهارات والكفاءات الإدارية الضريبية مما له تأثير كبير على تحصيل الإيرادات الضريبية.

تتفق هذه النتائج مع نتيجة (خالد، 2012) على أهمية دور الموارد البشرية في المنظمات وتعتبر المورد الأساسي التي تملكها أي مؤسسة لذا دعا إلى ضرورة الاهتمام بدائرة الموارد البشرية في ضريبة الدخل وتطوير مهاراتهم حتى تستطيع تطوير ادائهم.

3.6 التوصيات

1. التأكيد على ضرورة توفير المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة للعمل مع العلم .

2. زيادة التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة التحصيل الضريبي، حيث أظهرت النتائج أن التخطيط في المرحلة الحالية متدنٍ جداً.

3. زيادة التقييم المبني على أسس علمية وذلك لما له من أهمية في زيادة التحصيل الضريبي، حيث اثبتت الدراسة أن التقييم الفعال منخفض جداً في هذه المرحلة.
4. زيادة التدريب والعمل على تطوير الموظفين من أجل رفع كفاءة التحصيل الوظيفي.
5. العمل على تعيين موظفين ذوي خبرة عملية في مجال التحصيل الضريبي وذلك لأهمية الخبرة العملية في زيادة التحصيل الضريبي.
6. ضرورة العمل على تعيين موظفين تتناسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية مع طبيعة عملهم.
7. يجب أن تطبق دائرة الموارد البشرية نظام تعبئة الفراغات الوظيفية بناءً على أسس علمية.
8. يجب أن تتم آلية التعيين والاستقطاب وفق سياسات مثلى حتى ترقى إلى الهدف المطلوب.
9. ضرورة وضع آلية جيدة للعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظف ضريبة الدخل في عمله
10. العمل على تطبيق وتشجيع نظام الحوافز المادية والمعنوية بشكل فعال لدى موظفي ضريبة الدخل.
11. زيادة توعية المكلفين بالتسديد على أهمية القيام بهذا العمل دون تأخير لما يعود بالمنفعة العامة على المجتمع.
12. العمل على وضع فصل خاص في المناهج الدراسية لتعليم الطلبة أن التسديد الضريبي هو عمل وطني.
13. يجب أن تدرس وزارة المالية بضرورة وجود دائرة موارد بشرية مستقلة في دائرة ضريبة الدخل حتى يتسنى لها أن تتابع أعمالها ومهامها فيما يخص موظفيها في رفع كفاءاتهم وتطويرهم من أجل العمل على رفع كفاءة التحصيل الضريبي.

قائمة المصادر والمراجع

القوانين

قانون الخدمة المدني الفلسطيني المعدل 2005

قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 8 المعدل 2011

الكتب

ابراهيم، محمد: إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.

البرادعي، بسيوني محمد: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

جاد الرب، سيد محمد: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2009.

حسونه، فيصل: إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

حمود، خضير، اللوزي، موسى: مبادئ إدارة الأعمال. ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

رشيد، مازن: إدارة الموارد البشرية. ط2، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004.

السكرانه، بلال: أخلاقيات العمل. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الطائي، يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

عبد الرحمن، بن عنتر: إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

العزاوي، نجم، جواد، عباس: **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

عيسى، سليم: **إدارة شؤون الموظفين**. ط1، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

الوليد، بشار: **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**. ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

الرسائل الجامعية

إبراهيم، أحمد: **موضوعية قرار مأمور التقدير الجزافي في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.

أبو يونس، جمال توفيق: **إدارة الضرائب المباشرة في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.

أبونبعه، فادي عبد الحميد: **مدى تأثير قرار مأمور التقدير في مرحلة الاعتراض على التحصيلات الضريبية في دائرة ضريبة الدخل في الضفة**. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، 2006.

شرعب، مجدي: **امتيازات الإدارة الضريبة، دراسة تحليلية للنظام القانوني الضريبي الفلسطيني**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006.

عبد الغفور، حسام فايز، **العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية وأثرها على التحصيل والجباية**. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، 2008.

لبادة، أمجد: **حماية المال العام ودين الضريبة**. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، 2006.

أوراق عمل

مصدر المعلومات\ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني\ بيانات منشورة

مواقع الانترنت

خالد، تنمية الموارد البشرية، وحدة التدريب والتنمية في مدرسة رومانه-شمال

سينا2012، WWW.Romana-School.com

عبد العزيز، القادر، دور المدير وتطوير الموظف بين دفعة الى الامام وتدمير كفاءاته، القافلة-

مجلة ارامكو السعودية، 2010، WWW.QAFIAH.COM

ياسر عبد الحميد، جبار الكعبي، شفافية الضريبة وآفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب-

مؤتمر نحو استراتيجية وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة والمقدم الى

هيئة النزاهة، بغداد2008، WWW.Nazah.Mamg.com

المقابلات الشفوية

مدير دائرة كبار المكلفين .رام الله /2012

مدير عام الشؤون الادارية والمالية لوزارة المالية . رام الله. /2012

مدير مكتب ضريبة الدخل رام الله/2012

مسؤول شؤون الموظفين في دائرة ضريبة الدخل . وزارة المالية.رام الله.2011/2012

نائب مدير عام الشؤون الادارية والمالية لوزارة المالية .رام الله.2/2011

نائب مدير مكتب ضريبة الدخل . نابلس /2012

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

جامعه النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير منازعات ضريبية

السادة /موظفو وزارة المالية المحترمون/ دائرة ضريبة الدخل

تحية طيبة وبعد،،،/

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للتعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية، وكذلك تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية من قبل دائرة الموارد البشرية في وزارة المالية، لما لذلك من دور كبير وفعال في التحصيل الضريبي والعمل على دراسة ملائمة الموارد البشرية مع طبيعة عملهم داخل الإدارة الضريبية وذلك من خلال تنمية وتطوير أدائهم ومتابعتهم من خلال دور إدارة الموارد البشرية في وزارة المالية.

وأوجه إلى حضرتكم بهذه الاستبانة للإجابة عليها بدقة وعناية وموضوعية، لما له الأثر الأكبر في إنجاح الدراسة.

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية كاملة ولن يسمح لأحد بالإطلاع عليها ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثه: علا قزع

القسم الأول: البيانات العامة

A1- الجنس:

() ذكر () أنثى

A2- العمر:

() أقل من 30 سنة () من 30- أقل من 40 سنة

() من 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

A3- آخر مؤهل علمي حصلت عليه:

() أقل من بكالوريوس () بكالوريوس

() دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

A4- التخصص:

A5- المسمى الوظيفي:

() مدير دائرة () رئيس قسم () مأمور تقدير

() مدقق () غير ذلك

A6- عدد سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

A7 - الجهة الوظيفية:

() قسم دائرة الموارد البشرية () قسم دائرة ضريبة الدخل

القسم الثاني: الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم وضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى موظف ضريبة الدخل الكفاءة العلمية الملائمة لطبيعته العمل.					
2	يتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات اتصال تتناسب مع طبيعته عمل.					
3	تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات إدارية تتناسب مع طبيعته عمله.					
4	تتوفر لدى موظف ضريبة الدخل مهارات محاسبية تتناسب مع طبيعته عمله؟					
5	تتوفر المهارات الادارية لدى موظف ضريبة الدخل.					
6	يتمتع موظف ضريبة الدخل بالخبرات اللازمة والتي تتناسب مع طبيعته عمله.					
7	يتمتع موظف ضريبة الدخل بمهارات الاتصال على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي للإدارة الضريبة.					
8	تتوفر مهارات الاتصال لدى مأمور التقدير مع الجمهور في دائرة ضريبة الدخل.					
9	يتم اختيار الموظف المناسب وتعيينه في المكان المناسب في ضريبة الدخل.					
10	تتناسب مؤهلات موظف ضريبة الدخل العلمية مع طبيعته عمله.					
11	يتم استقطاب الموظفين باستخدام أساليب علمية.					
12	يتم وضع سياسات وبرامج معينة من أجل عملية الاختيار والتعيين للوصول إلى مستوى علمي صحيح داخل دائرة ضريبة الدخل.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم متابعة جوانب القصور والضعف في أداء الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل.					
14	الأدوار والمهام التي يقوم بها موظف ضريبة الدخل واضحة ومتلائمة مع طبيعته عمله.					
15	تتابع دائرة الموارد البشرية أوضاع العاملين والمشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم.					
16	يتم وضع شروط ومواصفات للموارد البشرية الذين يشغلون مناصب مختلفة في دائرة ضريبة الدخل.					
17	تقوم دائرة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل بأداء عملها ضمن الخطة المطلوبة منهم.					
18	يتم وضع تخطيط استراتيجي لتقدير الحاجة من الموارد البشرية.					
19	تسعى دائرة الموارد البشرية للحصول على أفكار المرؤوسين لاستخدامها في صنع القرارات.					
20	تمنح دائرة الموارد البشرية ثقة كاملة للمرؤوسين في قضايا العمل.					
21	تسعى دائرة الموارد البشرية لإزالة العوائق التي تحول دون تنفيذ أهداف الوزارة.					
22	تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل تقييم دوري وبشكل فعال لدائرة الموارد البشرية؟					
23	تسعى دائرة الموارد البشرية للعمل على تقليل معدلات دوران الافراد العاملين.					
24	تسعى دائرة الموارد البشرية لوضع أسس علمية في عملية الاستقطاب لشغل الوظائف الشاغرة.					
25	تعمل دائرة الموارد البشرية على تعبئة الفراغات الوظيفية على أسس علمية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يتم وضع تخطيط المسار الوظيفي بشكل يتناسب مع تحقيق أهداف الوزارة.					
27	تتيح دائرة الموارد البشرية فرصه للموظف لوضع طرق وأساليب جديدة حتى يؤدي عمله بالشكل المطلوب					
28	يتم اختيار الأشخاص بناءً على احتياجات الإدارية الضريبة.					
29	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد مقاييس عادلة وموضوعية لتقييم الأداء.					
30	يتم تقييم أداء موظفي ضريبة الدخل في دائرة الموارد البشرية بأساليب علمية حديثة.					
31	يشعر موظف ضريبة الدخل بالرضا الوظيفي نتيجة هذا التقييم.					
32	تعتبر المعايير التي تستخدمها دائرة الموارد البشرية في تقييم الأداء عادلة.					
33	تأخذ دائرة الموارد البشرية نتائج التقييم بعين الاعتبار في القرارات الادارية المتعلقة بموظفي ضريبة الدخل.					
34	تتم عملية التقييم من خلال الرؤساء المباشرين					
35	تسعى دائرة الموارد البشرية في تعزيز نظام الحوافز المادية لدى الموظفين.					
36	تسعى دائرة الموارد البشرية في تطوير نظام الحوافز المعنوية في الوزارة.					
37	تبتعد دائرة الموارد البشرية عن المحاباة والتمييز الشخصي عند تقييم اداء موظفي ضريبة الدخل.					
38	يتم تطوير وتدريب الموظفين بناءً على هذا التحليل.					
39	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية في مجال الإدارة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية متخصصة في مجال الضريبة.					
41	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات تدريبية متخصصة في مجال المحاسبة والتدقيق.					
42	تنظم دائرة الموارد البشرية دورات متخصصة في مهارات الإتصال لمأمور التقدير.					
43	تنفذ دائرة الموارد البشرية برامج لتطوير وتدريب الموظفين لديها لتحسين مؤهلاتهم وأدائهم.					
44	تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في آلية تحصيل الضريبة					
45	هناك علاقة بين كفاءة الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي					
46	هناك علاقة بين التخطيط الفعال للموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.					
47	هناك علاقة بين تطوير الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي					
48	هناك علاقة تربط بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.					
49	هناك علاقة تربط بين التقييم الفعال للموارد البشرية وكفاءة التحصيل الضريبي.					
50	يلعب نظام الحوافز والترقيات دوراً هاماً من قبل إدارة الموارد البشرية على كفاءة التحصيل					
51	إن الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية ينعكس بشكل كبير على التحصيل الضريبي.					

ملحق (2) الوصف الوظيفي للتقسيمات الادارية المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي في وزارة المالية

المؤهل العلمي: دكتوراه

التخصص: دكتوراه في الفيزياء

يعمل على وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للسلطة ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة وتوريدها لخزينة السلطة، ولوزير المالية علاقة مباشرة مع ضريبة الدخل حيث يشرف على آلية تحصيل الضرائب المباشرة وفقاً لقانون ضريبة الدخل المعمول به، ودراسة الأوضاع المالية والنقدية وتقييم السياسات المالية والإجراءات الضريبية وإبداء الرأي والمشورة في مشاريع قوانين ضريبة الدخل، والتعديلات اللازمة لضمان سير عمل تلك الدائرة، وله الحق في إصدار التعليمات اللازمة في طرق تحصيل ضريبة الدخل من خلال السلف وغيره وحسب ما نص عليه القانون، ويقوم الوزير على متابعة وإصدار قرارات الإعفاء من ضريبة الدخل و الغرامات والعقوبات وله الحق في نقل المدراء والموافقة على الاستقالات والإعارات، ومتابعة أمور صرف المكافآت والحوافز لموظفي الدائرة، ويتابع الوزير مع مدير عام ضريبة الدخل على تدريب وتأهيل الكوادر من الموارد البشرية مالياً ومحاسبياً وإدارياً، ومتابعة آلية التقييمات التي ترفع إليه سنوياً، وإصدار قرارات التعيين للمدراء العامين ونقلهم كما يختص وزير المالية بالامر بالصرف للادارات ضمن الموازنة المقررة.

وكيل وزارة المالية

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبه

وهو يأتي بعد الوزير في الهرم التنظيمي، حيث يعتبر مرئوساً للوزير ويخضع لسلطته الرئاسية، ومن مهامه ممارسته لاختصاصاته الإدارية والتي قد يعهد إليه الوزير ببعض

اختصاصاته في متابعة بعض القضايا مع الادارة العامة في ضريبة الدخل، و إصدار القرارات والأوامر التنفيذية اللازمة لدائرة ضريبة الدخل وفقاً للقوانين والأنظمة بعد العرض على وزير المالية لاستكمال الإجراءات.

مدير عام ضريبة الدخل

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: إدارة أعمال

الخبرات: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: إن المدير العام مسؤول عن إدارة الدائرة بشكل عام وتتضمن مسؤولياته التخطيط والتنظيم، والتطوير، كما أن المدير العام أيضاً مسؤول عن تكامل العمل والعاملين وتطبيق خطة العمل والموازنة. بالإضافة إلى تطوير وتحسين الجودة وسياسات وإجراءات العمل.

المهام والواجبات الوظيفية: وهو الشخص الذي يمثل دائرة ضريبة الدخل في وزارة المالية حيث يعمل على:

1- إدارة الدوائر التابعة له، بما يحقق أهدافها وتنفيذ أحكام قانون ضريبة الدخل وإصدار التعليمات بموجبه.

2- المشاركة في وضع الأهداف والسياسة العامة للدائرة والتنسيق بين مهامها بما يحقق أهدافها.

3- كما يعمل على إعادة تنظيم الدائرة كلما دعت الحاجة الى ذلك وبما يتفق مع الظروف المتغيرة والمستجدات.

4- إيجاد المناخ الإداري والتنظيمي الملائم في الدائرة وتوفير الوسائل المادية والمعنوية بحيث يكون دافعا للموظفين للعمل المنتج وتحفيزهم على الابداع.

5- دعم السلوك التنظيمي المناسب في الدائرة.

يتم ذلك من خلال الاتصال المباشر بوزير المالية وتحت إشرافه ومتابعته، حيث تخضع علاقة وزير المالية مع دائرة ضريبة الدخل لقوانين وتعليمات خاصة، حيث يفوض الوزير أحد صلاحياته بإعادة فتح الملفات، كما يفوض الوزير دور وعمل مأمور التقدير من خلال مدير عام الضريبة وتتمتع هذه الدائرة بصلاحيات كبيرة منحها إياها قانون ضريبة الدخل الفلسطيني لتستطيع القيام بمهامها المكلفة بها لتحقيق الهدف الضريبي من خلال تحصيل الضريبة ومتابعة إعداد وتقديم الإقرار الضريبي، ويحق للمدير أو من يفوضه خطياً مثل مأمور التقدير تقسيط الضريبة وبموافقه خطيه من المكلف ووفقاً لتعليمات وتفويض صادرة من الوزير، ومن حقه في حال لم يدفع المكلف الضريبة تنفيذ العقوبة المناسبة كالغرامة المستحقة أو أن يحجز على أمواله ويحدد المدير طرق التحصيل والجباية والية الدفع والتقسيط، وللمدير أيضاً أن يقرر عدم قبول الحسابات التي يدققها مدقق الحسابات القانوني والذي ارتكب فعلاً مخالفاً لأحكام القانون، حسب المادة رقم (42) من قانون ضريبة الدخل والتي تنص على (أن تلتزم هذه الدائرة بتنفيذ أحكام هذا القرار بقانون وترتبط مباشرة بالوزير ويرأسها موظف بدرجة مدير عام).

نائب مدير عام ضريبة الدخل

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبه

الخبرات: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يمثل الرجل الثاني فهو ينوب عن المدير العام في حالة غيابه للقيام بمتابعه أعمال الدائرة، حيث يساعد في وضع الخطط العامة للإدارة ودراسة معدلات الأداء للدائرة،

ومتابعه التقارير والأعمال الكتابية، ويختص باقتراح السياسة والخطط العامة للمديرية ويساعد في اعداد مشروع الخطة العامة، ويبحث في احتياجات العمل للمديرية، كذلك متابعه النماذج الضريبية، وابداء الرأي في شأن التقنيات الجديدة وتقلات الموظفين والتعيينات في الوظائف الاعلى في المديرية ومنح الاتعاب وفقا لتوصيف وترتيب الوظائف.(المسمى يشغلة دائرة ضريبية الدخل في غزة).

مكاتب ضريبة الدخل الإقليمية

وهي ما يطلق عليها الإدارات المحلية أو التنفيذية، وحيث يتولى مدير المكتب الفرعي سواء في المحافظات الشمال أو الجنوب، مهمة الإشراف على تلقي البيانات والمعلومات الواردة من المديرية العامة، أو من أي جهة أخرى، ومراقبة تنفيذ ما جاء فيها، كذلك الإشراف على جميع أعمال المكتب وتوزيعها بين العاملين فيه و مراقبة ومتابعه نشاط العاملين فيه، والإشراف على تنفيذ الخطة الفرعية المطلوبة بخصوص الفحص والربط والحصيلة، واعتماد استمارات الربط، وكشوفات الدخل السنوية، وكشوفات الإعفاء من الضريبة والبت في المسائل القانونية، والتي تختلف فيها وجهات النظر داخل المكتب الفرعي، أو الرجوع فيها إلى الجهة المختصة، كما تتولى مهمة النظر من اعتراضات المكلفين المتظلمين من المبالغ المطلوب تحصيلها منهم، او المحجوز عليها بضمانات، كذلك النظر في شكاوي المكلفين على مستوى المكاتب والبت فيها.

مدير دائرة الجباية والحاسوب:

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبة

سنوات الخبرات: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: وهو المسؤول على وضع الخطط للدائرة بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة العامة لمواجهة الاحتياجات الفنية والادارية، ويقوم بالإشراف التام على الدارة واقسامها وتوزيع

العمل على الأقسام وتفويض الصلاحيات وفقاً لما يراه مناسباً، كما يعمل على وضع خطط الجباية وزيادة التحصيل لكافة المكاتب الإقليمية، ووضع التقديرات المستقبلية للتحصيل في ضوء التنبؤات الاقتصادية. وأخيراً يعمل على إعداد التقارير الشهرية بالجبابة الشهرية ومتابعه براءات الذمه والخصم من المنبع.

مدير دائرة الرقابة والتقدير

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبة

سنوات الخبرة: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يقوم مدير هذه الدائرة بمهام اشراف وتوجيه ومتابعة وتقييم والاشراف الإداري على المدققين، وتوجيه المدققين فنياً وممارسة أعمال التدقيق وإعداد التقارير الشهرية للإنجاز والمساهمة في تقييم مهارات المدققين.

مدير دائرة المتابعة والتفتيش

المؤهل العلمي: ماجستير

التخصص: منازعات ضريبية

سنوات الخبرة: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يقوم المدير بالتحقق من صحة تطبيق قانون ضريبة الدخل والتعليمات المرتبطة به ومتابعة توصيات دائرتي التدقيق والجبابة، كما يعمل على التفتيش على دوام الموظفين ومدى انضباطهم الوظيفي ومراجعته سجلات الدوام وأذونات المغادرة، ومتابعه المسح الميداني لغايات التسجيل والتحقق من انجاز ملفات المكلفين، ومراقبه إجراءات وتعليمات الجبابة والالتزام بها .

مدير دائرة تشجيع الاستثمار

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبة

الخبرات: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: القيام بالمشاركة مع هيئة تشجيع الاستثمار بعمل الدراسات المحاسبية لطالبي الإعفاءات الإستثمارية، والقيام أيضا بالزيارات الميدانية لأماكن عمل طالبي الاعفاء وعمل الدراسات الضرورية لذلك، ورفع التوصيات إلى هيئة تشجيع الاستثمار والتنسيق ما بين دائرة ضريبة الدخل وهيئة تشجيع الاستثمار، كما يعمل على متابعه ملفات، وتنظيم ملفات المكلفين المعفاء من الضريبة ومتابعه عمل التقارير.

مدير المعلومات والبيانات

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: اقتصاد

سنوات الخبرة: سبع عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يعمل على ادارة مديرية المعلومات والبيانات وجمع المعلومات والإشراف على تنفيذها، وتنظيم عملية الاتصال بهدف جمع المعلومات ما بين الدائرة من الجهات الخارجية، ويسعى الى توزيع نظم المعلومات المختلفة لتسهيل عملية التطوير والاستفادة منها وإدخالها إلى الحاسوب، كما يعمل على تقييم أداء المرؤوسين والمساهمة في تنميه قدراتهم. وإعداد تقارير الإنجاز ورفعها للمسؤولين عنه.

مدير دائرة النماذج والمطبوعات واللوازم:

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: ادارة أعمال

سنوات الخبرة: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يقوم بطلب اللوازم والمطبوعات من مستودعات اللوازم العامه ومتابعتها والاشراف على استلام اللوازم والنماذج والمطبوعات والمحافظة عليها وتخزينها، كما يعمل على صرف اللوازم والمطبوعات والنماذج للمكاتب والمديريات والاشراف على تنظيم مستندات الادخال والاخراج، ويقوم بجرد المستودعات بصورة دورية ومراقبة الكميات و احتياطات الدائرة.

مدير دائرة كبار المكلفين:

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: محاسبة

سنوات الخبرة: ثماني عشرة سنة

الوصف الوظيفي: تعتبر من أهم الدوائر في دائرة ضريبة الدخل، حيث يعمل المدير على متابعة ملفات مؤسسات مالية، وملفات شركات المساهمة العامة وشركات المساهمة الخاصة التي تزيد دورتها المالية عن 10 مليون شيكل وشركات الأفراد التي تزيد دورتهم عن 5 مليون شيكل، كما يعمل على توزيع المهام والملفات والميزانيات على الموظفين ومتابعة الانتهاء من هذه الملفات وتنسيق العمل بين الموظفين

مدير دائرة التحقيقات الضريبية

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: اقتصاد

سنوات الخبرة: اثنا عشرة سنة

الوصف الوظيفي: يقوم بإجراء التحقيق بالقضايا والملفات المخالفة لأحكام قانون ضريبة الدخل، و استدعاء المكلفين أو الموظفين ذوي العلاقة بالقضية موضوع البحث لأخذ الإفادات، كما يعمل على التحقق من صحة المعلومات الواردة في القضية بتدقيق الوثائق والتحقق من صحة المعلومات الخارجية، وإعداد التقارير الخاصة بالتحقيق ورفعها للمدير العام لأخذ الاجراءات القانونية المناسبة، وحفظ ملفات التحقيق بصورة سرية وكما يقوم بالإشراف التام على عمل الدائرة بكافة اقسامها وتوزيع العمل على الاقسام وتفويض الصلاحيات وفقاً لما يراه مناسباً ويخدم مصلحة الدائرة.

مدير دائرة الرقابة والسلوك المهني

المؤهل العلمي: ماجستير

التخصص: محاسبة

سنوات الخبرة: ست عشرة سنة

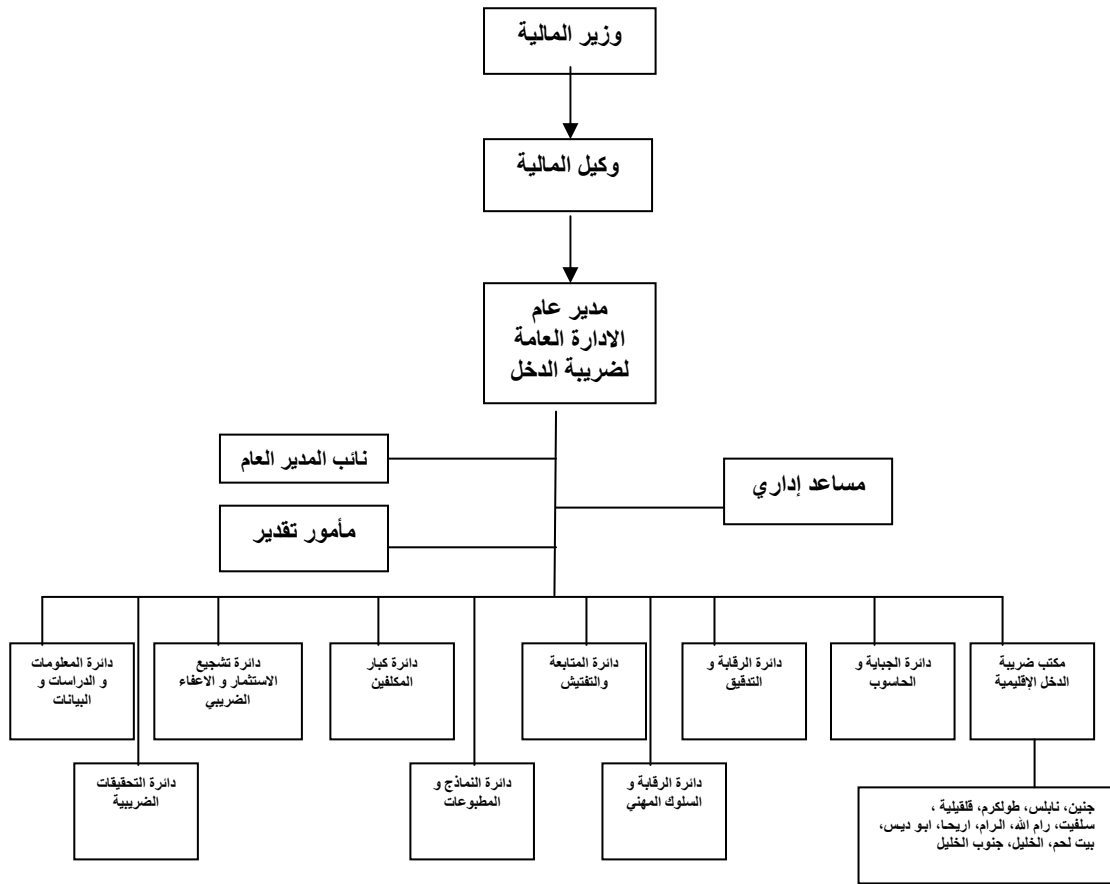
الوصف الوظيفي: يقوم بدوره الرقابي على إنجاز مأمورين التقدير في كافة مكاتب ضريبة الدخل، ويقوم أيضاً بعملية الفحص العشوائي لإنجاز الموظفين (مأمور التقدير_ وعمل التقارير الدورية فيما يخص إنجاز الموظفين ورفعها الى المستويات العليا، والتحقق في التزام الموظفين في قواعد السلوك المهني.

مأمور التقدير

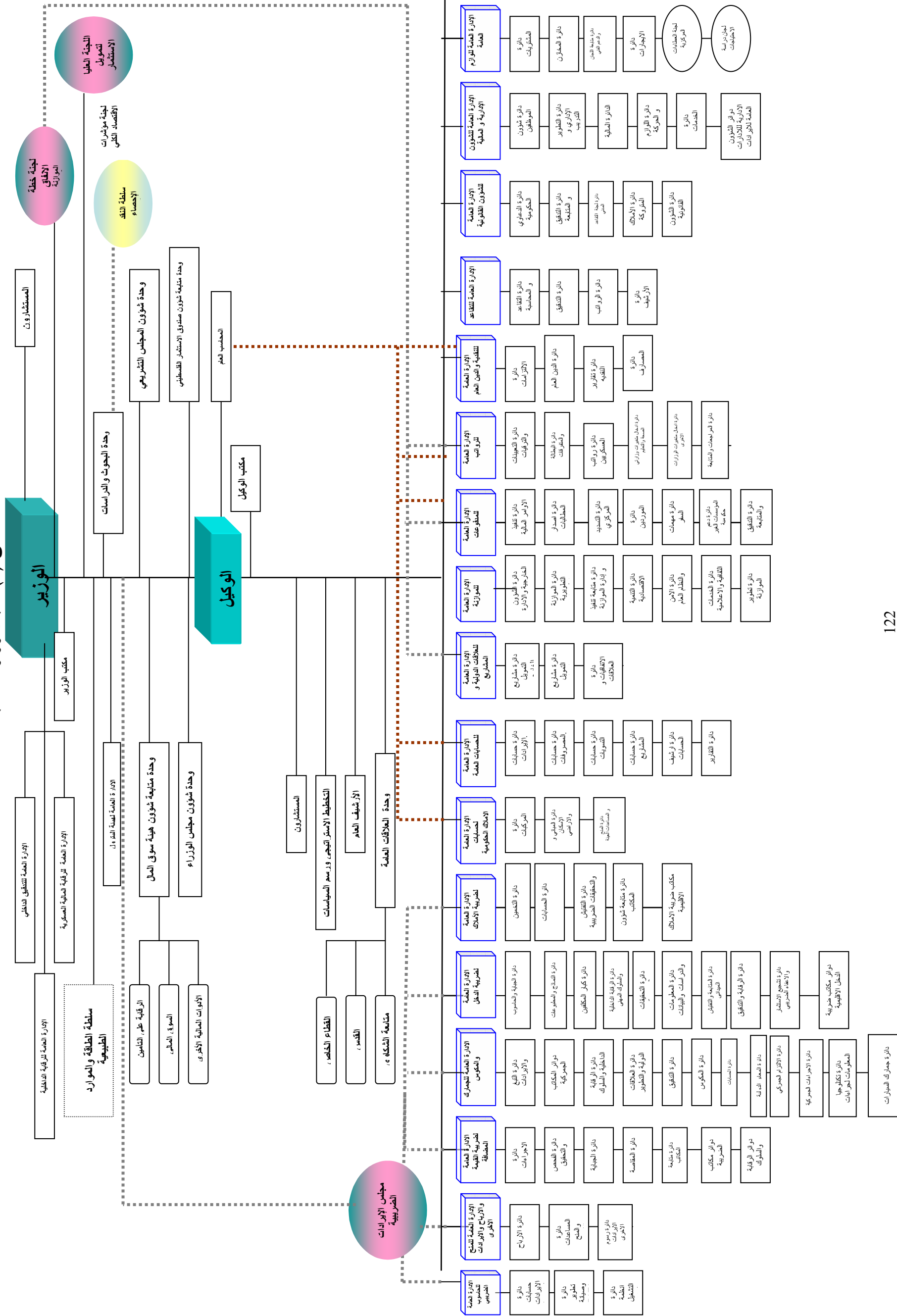
يقدر عددهم 136 مأمور تقدير ويشمل (المدير العام ونائب المدير العام ورؤساء الاقسام والشعب حيث يعتبر كل واحد فيهم مأمور تقدير،) وهم الاداة الرئيسية التي يتم من خلالها متابعة وفحص الإقرارات الضريبية، ومن ثم ربط الضريبة، وذلك من خلال المداولات والمناقشات مع المكلفين لحين إنتهاء الملف، ثم يصدرن اشعارات التقدير، والتبالغ للمكلفين بما يستحق عليهم من ضريبة، وتواريخ دفع الضريبة، او بدعوتهم الى المناقشة او تقديم معلومات أو بيانات إضافية، أو تبليغهم وحثهم على تقديم الاقرارات الضريبية في حالة تأخرهم، وكذلك مساعده المكلفين بادئ ذي بدء بتعبئة كشف الدخل السنوي، ويكونون تحت اشراف رئيس التقدير من الناحية الفنية/ ويكون تحت إمرتهم مساعدين، ويشرفون عليهم ويتم تكليفهم في أعمال الفحص والتقدير، وإجراء الكشف الحسي في حالة اللجوء اليه وغيره.

وان من خلال ما تقدم من تفصيل لدوائر وأقسام دائرة ضريبة الدخل الموضحة بالهيكل التنظيمي وشرح المهام الخاصة بها، نجد بأنها تلبي الأسس العلمية التي يجب أن تسير في نهجها عليها مما يعكس لنا إمكانية نجاح هذه الإدارة الضريبية في فلسطين، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات المواطن (المكلف) في الخارج، وبالمقابل تسعى إلى تلبية احتياجات الموظف داخل دائرة ضريبة الدخل، حتى تستطيع ومن خلال ما تقدم أن تحقق إيراد ضريبي لتمويل خزينة الدولة والذي يكشف بدوره عن مدى التطور الاقتصادي للبلاد.

ملحق (3) الهيكل التنظيمي لادارة العامه لدائرة ضريبة الدخل في فلسطين



ملحق (4): هيكل وزارة المالية



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Efficiency and Relevance of the
Human Resources to the Income Tax
Department in Palestine**

By
Ola Wasif Ibrahim Qazza

Supervised by
Dr. Sameh Atout

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master In Taxation Disputes, Faculty of Graduate
Studies, An- Anajah National University, Nablus, Palestine.**

2013

The Efficiency and Relevance of the Human Resources to the Income Tax Department in Palestine

By

Ola Wasif Ibrahim Qazza

Supervised by

Dr. Sameh Atout

Abstract

The study aimed at identifying the availability of the skills and administrative competencies that are suitable to the work of the employees at the Income Tax Department. Also it aimed at clarifying the scientific fundamentals that are being used by the Human Resources Department in assessing the employees of the Income Tax Department, in addition to checking the utilized mechanisms in developing and training of the employees of the Income Tax Department. Furthermore, the study intended to examine the availability of the organizational, accounting, financial and communication skills of the employees of the Income Tax Department and to what extent these skills can affect their performance. The study sought to show the administrative divisions of the Income Tax Department and its role in fulfilling the employee's basic needs. Finally, the study intended to clarify the administrative impediments that the Income Tax Department might encounter; these impediments are resulting from the administrative leadership status and the level of its actual performance. The Descriptive Analytical Approach was used in this study. The case-study consisted of (98) employees; (72) were employees of the Income Tax Department and (26) were employees of the Human Resources Department and they were selected randomly.

The results of the study showed that there are availability of the financial and administrative skills and competencies that are suitable to the work of the Human Resources at the Income Tax Department. However, it indicated the lack of effective planning and assessment by the Human Resources Department.

This would affect the career satisfaction of the employees of the Income Tax Department particularly in the training and developing aspects, which should be based on scientific fundamentals. At the same time, the physical and morale incentives were not up to the required level in developing and improving the Tax Collection competency by working on developing the competence and performance of the employee of the Income Tax Department. Additionally, it was noted that the Human Resources are being monitored and followed-up through an officer in-charge at the Personnel Affairs Department. Also, it was noticed that there is not a specialized department for the Human Resources at the Income Tax Department.

From here, the researcher recommended the certainty of providing administrative, financial and technical skills and competencies that are suitable to the nature of the work of the employees of the Income Tax Department. Furthermore, there is the necessity of increasing the effective planning of the Human Resources Department towards the employees of the Income Tax Department. Moreover, the Human Resources Department should seek to set and develop effective approaches and programs for the

assessment of the employees. Plus that, work must be done on increasing the training and developing of the employees capabilities based upon scientific fundamentals; besides the emphasis on encouraging the physical and morale incentives system to boost the efficiency of the employees' performance at the Income Tax Department. And, it sought the importance of creating a specialized department for Human Resources at the Income Tax Department to accomplish the best results in developing and improving the competence of the Human Resources there, which in turn would affect the Tax Collection Proficiency.