

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

إعداد

شريف عاطف عيد شافعي

إشراف

د. عبد الفتاح الشملة

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

2021

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل
الفلسطينية

إعداد

شريف عاطف عيد شافعي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/7/27 م، وأجيزت.

التوقيع

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

- د. عبد الفتاح الشملة / مشرفاً ورئيساً

- د. ناصر جرادات / ممتحناً خارجياً

- أ.د. طارق الحاج / ممتحناً داخلياً

الإهداء

...من علمني حرفا كنت له عبدا...

الى من كانت نحوهم اول خطواتي و اول ابتسامتي ابي واممي الذين لولا وجودهم

لما كنت اسطر هذه الاحرف بكل حب وامتنان لهم ...

الى من رافقوني منذ الصغر في الصعاب والمسرات يد بيد اخواني واخواتي السد

والسند الذين لا يملون ولا يكلون عن دعمي واسنادي للوصول الى هنا ...

الى رفيقة القلب والدرب والصوت المشجع في رفع المعنويات وشحذ الهمة للوصول

الى القمة زوجتي العزيزة التي كان لها بصمة ساطعه في كل حرف هنا

الى الجندي المجهول ولكنه علم بل جامعة عمي الدكتور حسن الهلالي الذي

رافقني بعلمه وتوجيهاته وخبرته ودعائه الى اخر الطريق

كما اهدي هذا الانجاز الي فلذة كبدي الذي ما زال جنيئاً بانتظار قدومه على هذه

الحياة وليعلم في اول علمه ان العلم في هذه الارض هو ما يستحق الحياة....

واخيرا الى وطني الذي لم اخلق فيه ولم اعش فيه ولكن روحي فيها سوريا العشق

التي كنت اتمنى ان اکتسب علمي فيها وكلي دعاء بان الله يحميها

الباحث: شريف شافعي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين على نعمه التي لا تعد ولا تحصى , الحمد لله على نعمة النجاح، فله الحمد من قبل ومن بعد الذي منّ علي للوصول الى هذه المرحلة واسئلة التوفيق في المرحلة القادمة ان شاء الله ..

اتقدم بالشكر والتقدير الى جامعتي الموقرة جامعة النجاح الوطنية التي احتضنتني بين طلابها وها هي اليوم تقدمني خريج الى المجتمع لأكون معطا من فحوها ومنهجها .. الشكر الجزيل الى طاقم برنامج ماجستير المنازعات الضريبية الذين ساهموا في تعليمي وتوفيقي في هذه المرحلة ...

الشكر الجزيل والتقدير الكبير الى مشرفي الدكتور عبد الفتاح الشملة الذي تحمل وصبر على كل الظروف التي مررت بها حتى اوصلني الى بر الامان .

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى لجنة المناقشة الممتحن الداخلي البرفيسور طارق الحاج، والممتحن الخارجي الدكتور ناصر جرادات , الذي كانت لهم بصمة جميلة في تعديلات الرسالة وتحسينها للوصول الى افضل صورة لها .

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان :

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل اللسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص ، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد ، و أن هذه الرسالة ككل ، أو أي جزء لم يُقدّم 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 الطالب: شريف عاطف عيد شافعي

Signature:

التوقيع : شريف عيد شافعي

Date:

التاريخ: 27/7/ 2021

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإقرار
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ل.....	الملخص
1.....	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
1.....	تمهيد:
2.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
3.....	أهمية الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
5.....	مصطلحات الدراسة:
6.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6.....	الإطار النظري
7.....	المبحث الأول: الرقابة الادارية
7.....	الرقابة:
7.....	الرقابة الإدارية على الأداء:
7.....	أهمية الرقابة على الأداء:
9.....	أهداف الرقابة الإدارية على الأداء:
10.....	أدوات الرقابة على الأداء:

13	عناصر الرقابة الإدارية على الأداء:
13	مراحل الرقابة الإدارية على الأداء:
14	أنواع الرقابة الإدارية على الأداء:
14	مواصفات فعالية الرقابة على الأداء:
15	أثر الرقابة على الأداء:
16	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:
16	مفهوم الأداء الوظيفي.....
17	متطلبات تميز الأداء:
20	أساليب تطوير معايير الأداء الوظيفي وطرق وضعها:
20	متطلبات قياس الأداء الوظيفي:
20	مقاييس الأداء الوظيفي:
22	تقييم الأداء الوظيفي:
23	أهمية تقييم الأداء الوظيفي:
23	المبادئ الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي:
24	المبحث الثالث: الرقابة في قانون الخدمة المدنية:
25	الرقابة في دوائر الضريبة وضريبة الدخل:
26	الأطراف الرقابية في الإدارة الضريبية:
28	مشكلات الرقابة على أداء موظفي الدوائر الضريبية
28	طرق تحسين الاداء من خلال الرقابة
30	ثانيا: الدراسات السابقة
30	الدراسات المحلية:

37	الدراسات العربية
43	الدراسات الأجنبية
47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهجية الدراسة
47	مصادر معلومات الدراسة:
48	مجتمع الدراسة:
48	عينة الدراسة:
52	أداة الدراسة وصدقها:
54	ثبات الأداة:
55	الدراسة:
55	متغيرات الدراسة:
56	تحليل بيانات الدراسة:
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
57	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نصه:
59	ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الاول والذي نصه:
60	ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نصه:
62	رابعاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي نصه:
64	خامساً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي نصه:
82	سادساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه :
84	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وأهم التوصيات
88	الفصل السادس: النتائج والتوصيات:

90المصادر والمراجع

B..... Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع عينة الدراسة 48
- جدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس 49
- جدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية 49
- جدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة 50
- جدول (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 50
- جدول (6): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم انسانية) 51
- جدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 51
- جدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة 52
- جدول (9) : مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية لاجابة افراد العينة 54
- جدول (10): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha 54
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات دور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية... 57
- جدول (12) : اجابات افراد العينة على فقرات مجال واقع الرقابة الادارية واسباب ممارستها لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية..... 59
- جدول (13): استجابات افراد العينة على فقرات مجال آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية..... 61
- جدول (14): استجابات افراد العينة على مجال دور متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية..... 63
- جدول (16) : توزيع الفقرات الاعلى تأثير 66
- جدول (17) : اقل استجابة لخمس من افراد العينة..... 67
- جدول (18): جدول اختبار (ت) لدلالة الفروق في إدراك افراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الجنس 68
- جدول (19): نتائج اختبار (ت) لدور الرقابة الإدارية في تحسين تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير التخصص 69

- جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية 70
- جدول (21): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث" تعزى لمتغير الفئة العمرية 72
- جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المحافظة 73
- جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي 75
- جدول (25): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال واقع الرقابة الادارية على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي 76
- جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي 78
- جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة 80
- جدول (28): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بيرسون Pearson Correlation Matrix لفحص العلاقة بين دور الرقابة الادارية وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية 82

دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

إعداد

شريف عاطف عيد شافعي

إشراف

د. عبد الفتاح الشملة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الادارية في تطوير أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة- كأداة للدراسة- تكونت من 47 فقرة في صورتها النهائية توزعت على أربع مجالات هي: مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء، ومجال آلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، ومجال مدى إسهام الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف. وتكوّن سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات متدرجة (حسب مقياس ليكرت الخماسي). وتم التأكد من صدق الاداة وثباتها.

تم توزيع الاستبانة على (75) فردا من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (201) موظفاً من موظفي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بطريقة العينة القصدية، وتم استرجاع 69 استمارة صالحة للتحليل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبارت لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار LSD لإيجاد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغيرات

(الجنس، والفئة العمرية، والمحافظة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص وان الفروق كانت لصالح تخصص العلوم الطبيعية على تخصص العلوم الانسانية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بدور الرقابة الإدارية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في تحسين وتطوير أداء الموظفين، الى جانب تعزيز كفاءة الدور الرقابي في تحسين أداء الموظفين من خلال النشاطات التدريبية المختلفة، وإجراء دراسات لاحقة لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذا المجال.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

الرقابة على الأداء تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، وهي مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة أو تكلف بها غيرها، لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة. والمؤسسات الحكومية والخاصة تهتم بتطوير الدور الرقابي لديها لما له من فوائد تعود بالنفع عليها من أهمها: المحافظة على المال العام وضمان سلامة النشاط المالي والإيرادات والتأكد من التزام الجهات الخاضعة لرقابتها بالأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات السائدة في تلك الدولة أو المؤسسات. (الداعور وفروانة، 2014، ص198) وتتولى الرقابة الإدارية مهمة تدقيق تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسات، نتيجة ارتباطها المباشر والمساند للإدارة العليا، حيث يتصف عمل الرقابة الإدارية بالشمولية من كافة الجوانب الإدارية والفنية، وذلك من أجل التحقق من الالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين المتبعة ضمن إطار المؤسسات، ولضمان الاستفادة القصوى من الوقت والمال (عطاطرة، 2015، ص6). وتلعب الرقابة الإدارية دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الأداء في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والدوائر الضريبية بشكل خاص، والمساهمة في ترشيد علمي للقرارات الإدارية التي يتخذها القادة الإداريون، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة مما ينعكس على كفاءة أداء المهام والوظائف المختلفة فيها من خلال تحسين طرق أدائها ومعالجة المشاكل التي قد تعترض سير عملياتها، واستغلال الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة إدارية واقتصادية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة منها (النميان، 2015، ص3). وهذا يبرز الدور الحاسم للرقابة في تحقيق أهداف دوائر ضريبة الدخل بالمهنية والفاعلية المطلوبة.

وتواجه الكثير من المؤسسات انحرافات ومشاكل في تحقيق أهدافها مما يؤدي الى ضعف مساهمة الاداء في تحقيق الاهداف مما يتسبب في بعض المظاهر السلوكية السلبية لموظفيها، كالتسيب،

والإهمال، واللامبالاة، وانخفاض مردوده، وغيره من المظاهر الدالة على سوء الأداء الوظيفي والدور المفترض للرقابة الإدارية هو ضبط الأداء الوظيفي وتجنب هذه الأخطاء والمظاهر السلبية وحل المشكلات التي تعترض تنفيذ أداء المهام والوظائف المختلفة (بوسفاط، 2015، ص14) كوسيلة لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في دوائر ضريبة الدخل.

لتحقيق الدور الرقابي لأهدافه تقوم المؤسسات الحكومية ومنها الدوائر الضريبية الفلسطينية بإجراء فحوصات لدور الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي بشكل دوري ومستمر. للمساهمة في نجاح عملها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه الوظيفي مما يعزز الأداء المؤسسي (عطاطرة، 2015، ص6) وعلى ذلك يجمع الخبراء والباحثون على ان الاهتمام بهذا الجانب وتفصيلاته الدقيقة يعتبر ضمانة اساسية من بين الضمانات الاخرى لتحقيق المؤسسات لأهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبرز مشكلة الدراسة من خلال التعرف على ظواهرها وموضوعها، فهي تتناول موضوعاً هاماً في ظل التحديات الإدارية التي تواجه دوائر الضريبة النقد الفلسطينية، وفي مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه هذه الدوائر.

ووفق ما ورد في دراسة (نوفل، 2015) ودراسة (بوسفاط، 2015) ودراسة (عطاطرة، 2015)، يزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة العمل التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، الأمر الذي يحتم على إدارة الدوائر الضريبية انتهاج أسلوب رقابة إداري متقدم حتى يستطيع موظفوها القيام بمهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية للتعامل مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، والمعلوماتية، والتشريعية المتغيرة؛ وذلك من خلال تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية لديها، فحتاج لتحقيق أهدافها؛ الرقابة الإدارية لأنها عملية تقوم على تقييم سلوك الأداء للموارد البشرية ومن ثم العمل على تطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل وتنمية قدراتها العلمية والفنية من اجل أن تخرج كفاءات بشرية فعالة وقادرة على تحقيق أهداف الإدارة بعد زيادة معدلات الأداء وضبط العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين في الدوائر الضريبية.

وبهذا تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الرقابة الادارية واسس ممارستها لتحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
2. ما آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
3. ما دور متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
4. ما جوانب الضعف في ممارسة الرقابة لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
5. كيف يمكن تعزيز دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نعالجه، فالرقابة الإدارية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في جميع المؤسسات من أجل التطوير المستدام لهذه المؤسسات، وبذلك للدراسة أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والعملية.

فالأهمية النظرية: ترفد الدراسة الأدب النظري بإسهامات قيمة من نتائج وتوصيات تستفيد منها مختلف الأطراف؛ الجامعات، والمؤسسات البحثية ذات العلاقة، حول موضوع الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. كما يتوقع أن يستفيد الباحثون وطلاب الدراسات العليا من أداة الدراسة التي تم إعدادها للقيام بالبحث، وكذلك من طرق التحليل الإحصائي ومن النتائج والتوصيات التي يمكن أن تتمخض عنها هذه الدراسة، مما يفتح لهم افقاً جديدة في البحث العلمي.

الأهمية العملية (التطبيقية): تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للمؤسسات الحكومية والدوائر الضريبية والمؤسسات بشكل عام حيث أن الرقابة الإدارية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسينها وتطويرها، فيمكن للقيادات الإدارية والعاملون الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة ووضعها موضع التنفيذ في مؤسساتهم من حيث المحاور التي تناولتها الدراسة بالبحث والتقصي وهي: واقع الرقابة الإدارية على الأداء، وآلية تبني الرقابة الإدارية لتحسين الأداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، وإلى أي مدى تسهم الرقابة الإدارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف.

وبذلك تستفيد كافة الأطراف ذات العلاقة بهذه الدراسة من خلال المعرفة الحقيقية للواقع، والإفادة من النتائج في الارتقاء بالممارسات الإدارية ورسم السياسات ومعالجة المشكلات، مما يترك الأثر الأفضل على أداء هذه التنظيمات والذي يستفيد منه الموظف في تميزه بالأداء وجعل ممارساته أكثر رشداً.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الرقابة الادارية وأسس ممارستها لتحسين الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
2. التعرف إلى آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
3. التعرف إلى دور متابعة الرقابة الإدارية في تحسين مجالات الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
4. التعرف إلى جوانب الضعف في ممارسة الرقابة لتحسين الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
5. التعرف إلى طرق تعزيز دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

6. التعرف على الفروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

وردت المصطلحات المختلفة في هذه الدراسة ليتم فهمها كما هو وارد أدناه:

الرقابة الإدارية: هي عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة، والكشف عن المعوقات التي تُعيق تحقيقها، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن (المجذوب، 2003). وهي عند (الهوري، 2002) عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء.

تقييم الأداء: العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، قد يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة (أبو حطب، 2009).

معايير الأداء: الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً وملائماً (سالم، 2007).

تقييم الأداء الوظيفي: كيفية أداء الموظف لوظائفه التي يعمل بها، وهي أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءات العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة (جليلة، 2015).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل كلا من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث شمل الإطار النظري للدراسة المحاور الآتية: مفهوم الرقابة الادارية، وأهدافها، وأهميتها، وأنواعها، وأنظمتها، وأدواتها، وأساليبها، والأداء الوظيفي وأهميته، وطرق تقييمه، وأخيراً، دور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي.

بعد ذلك، تناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم تصنيفها الى: دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات اجنبية.

الإطار النظري

يقوم الموظف بالكثير من الأنشطة التي تقوم على التنظيم والتقنين، فهي أنشطة رئيسية يتم القيام بها فردياً أو جماعياً ويتطلب انجازاً وأداءً على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وهذا يستلزم ضرورة تخطيط سليم ووجود تنظيم قادر ومتابعة حقيقية وتقييم مستمر (علي واخرون، 2016). والعمل الإداري يبدأ بجهد نحو تحقيق أهداف محددة واضحة، تستند إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تسلسل يؤدي إلى تلك الأهداف من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة في كل وظيفة، فلا ينتهي العمل الإداري بوضع الخطة أو اتخاذ القرارات، وتعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تمارس أثناء وفي نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس النتائج بالمقارنة مع الأهداف المتوقعة لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقييم، وبهذا تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. وسيتم فيما يلي التعرف على الجوانب الخاصة بهذه الوظيفة الإدارية.

المبحث الأول: الرقابة الادارية

الرقابة:

إن الرقابة الإدارية عملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعية بالخطأ، كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وينسب تختلف من مستوى لآخر، هذا بالإضافة إلى كونها عملية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف وتساعد أيضاً في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن خصائصها أيضاً أنها تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً، والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبالتالي يمكن اعتبارها عملية إدارية تسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها، وذلك انطلاقاً من الهدف الرئيس لعملية الرقابة وهو التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق (علي وآخرون، 2016).

الرقابة الإدارية على الأداء:

تعرف الرقابة بتعاريف مختلفة حسب الكتاب وعلماء الإدارة، فمنهم من عرفها من منظور الأداء، ومنهم من ركز على العملية، وآخرون ركزوا بأنها أداة إدارية تضمن سير الأعمال بالإمكانات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (الجهيني وعيد، 1991). كذلك تعرف على أنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة التحقق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه (عباس، 2002).

أهمية الرقابة على الأداء:

وتعتبر الرقابة الإدارية عنصر رئيس وهام من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأنها أداة تعمل على استدامة التطوير الإداري في المؤسسة مما يعمل على استمرارها وبقائها وتطويرها لأطول فترة ممكنة. وعرف (عباس، 2001) الرقابة بأنها عملية تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق

فعالة وذات كفاءة عالية، فالرقابة الإدارية عبارة عن جهد لقياس الأداء ومدى تحقيق الأهداف المخططة.

وهناك حاجة ماسة للرقابة الإدارية فهي عملية ترشيد لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة، تساهم في اتساع نشاط المنظمات وزيادة حجمها وتنوع أعمالها، بحيث تعمل الرقابة الإدارية على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة في مختلف القطاعات. لأجل أن تكون الرقابة الإدارية أكثر فعالية لا بد من اعتمادها عدة مبادئ، من أهمها: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط التي تتم الرقابة عليه، وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، بالإضافة إلى الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، والوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء، وتوافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين عليها، ووضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، واستمرارية الرقابة، ودقة النتائج ووضوحها (علي وآخرون، 2016).

ويمكن الحديث عن أهمية الرقابة الإدارية من حيث الطرف الذي ينظر إليها:

المدير: حيث تسهم الرقابة الإدارية في تزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة حول ملاءمة السياسات والبرامج للوصول إلى الأهداف الموضوعية مسبقاً، وبالتالي تكشف ظروف العمل ومستويات العاملين ومدى الحاجة إلى تعديل أو تغيير القرارات وفقاً للظروف التي تقوم عليها المنظمة، كما يعتبر تقييم الأداء أسلوب الإدارة الحديثة وكيان من الاستراتيجيات الإدارية لفهم كيفية توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً (ديري، 2011). فالعلاقة بين الرقابة والأداء علاقة تكاملية ووثيقة أي أن وجود جهاز رقابة في المنظمة يعني وجود عملية تقييم لأداء معين ومن خلال العلاقة والترابط بينهما يتم تطوير كل من الخطط الإدارية والرقابة وتحسين الأداء الوظيفي ومعايير الأداء للرقابي بالمنظمة ككل.

الموظف: الرقابة من حيث موقعها من الأداء؛ رقابة سابقة، تعرف بالوقائية لضمان حسن أداء الموظف من حيث معرفته بنصوص القوانين والتعليمات الصادرة في القرارات الصادرة من أجل تنفيذها بصورة فعالة وسليمة، وتقوم بمراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء بالتنفيذ، ورقابة

لاحقة، تدعى بالرقابة البعيدة أي لا تتم إلا بعد وقوع التصرف، فهي ذات طابع تقويمي في ظلها تمارس الإدارة صلاحيتها بالتصرف قبل التنفيذ وخلالها فهي سترشده بالمعايير والأهداف الموضوعية وعليه فإن الرقابة الإدارية تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي (جليلة، 2015). وهناك اتجاه حديث للتركيز على المهارات التي يفتقدها الموظف للعمل على إكسابه إياها من خلال عقد ورشات عمل أو دورات تدريبية للموظفين من أجل تحسين الاداء، والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة، واتساع مجالات التعاون بين المستويات الإدارية في عملية التقييم، واستعمال ابسط وأسهل الوسائل في متابعة التقديرات واستخراج النتائج (شاويش، 2000). فأداء الموظف، وهو أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وتحليل الأداء يظهر أهمية التغيير وتحسين الأداء للموظف، ثم العمل على تحسين الوظيفة حيث تساهم محتويات الوظيفة في حال كانت مملة أو مثبطة للهمم إلى تدني مستوى الأداء، لذلك تحسين وتغيير الوظيفة يعمل على تحسين الأداء وظهور مهارات الموظف في عملية التغيير وإلغاء المهارات غير مناسبة، وأخيراً، العمل على تحسين بيئة العمل حيث يعتبر المكان الذي يكون فيه العمل فرصة للتغيير وتحسين الأداء، من خلال معرفة الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدى وضوح آلية الاتصال والمسؤولية وعدد المستويات التنظيمية، وفاعلية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة (الفايدي، 2008).

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الرقابة تتضمن الإشارة إلى وجود هدف مخطط له، وأداء مخطط له، وأن هذا الأداء سيتم تقييمه، وضرورة رصد وكشف الانحرافات، وضرورة تصحيح الانحرافات في الوقت والطريقة المناسبين، والتأكد من تحقيق الهدف.

أهداف الرقابة الإدارية على الأداء:

يجمع الخبراء بأن الهدف الأساسي من الرقابة هو معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، عن طريق مراجعة الإجراءات والعمليات التي تم تنفيذها (عطاطرة، 2012). ويضيف (بلوم، 2007) أهداف للرقابة إلى أساسية وثانوية؛ أما الأهداف الأساسية فتتمثل في: مساعدة الإدارة على تحقيق نجاحها، معرفة مدى الالتزام بالخطط المرسومة، التأكد من تنفيذ المهام المخططة، الدلالة على

مدى القيام بالواجبات، كشف الانحرافات تمهيدا لاتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها، المحافظة على حقوق العاملين داخل المنظمة، وأخيرا، التأكد من تطبيق القوانين واحترام جميع الأطراف للقرارات الصادرة. وأما الأهداف الثانوية فتتمثل في: تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية، وتحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية، والمساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط للمنظمة، ومتابعة التقدم داخل المنظمة وتحديد مراحل التنفيذ، وأخيرا، تحقيق التعاون بين الأقسام والوحدات التي تقوم على عملية التنفيذ.

إن الغاية الأساسية من القيام بالعملية الرقابية التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف معينة، فالرقابة الفعالة عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي اختلافات عن المعايير الموضوعية مقدماً. وتتمثل أهمية الرقابة الإدارية في الدوائر الضريبية (شاهين، 2012): إن ازدياد المهام وتعدد الوحدات واتساع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الضريبية على اختلاف أنواعها أدى إلى ضرورة أن يكون هناك حاجة لمنع وتقليل الغش والاختلاس، وحماية أصول الدوائر الضريبية أستدعى وجود نظام رقابي يعمل على تحديد مدى نجاح وقوة نظام الرقابة في معرفة حجم الوعاء الحقيقي الخاضع للضريبة بناء على تقييم المراجع الداخلية، وعمل تقييم داخلي لمدى فاعلية وكفاءة الإدارة في الدوائر الضريبية المختلفة.

أدوات الرقابة على الأداء:

أسهم ظهور إدارة علمية حديثة إلى رفع مستوى الاهتمام بالنظام الرقابي، وذلك لعدد من الأسباب من أهمها: ازدياد حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، وحاجة المؤسسة إلى الوصول لأقصى كفاءة ممكنة وإنجاز خطط موضوعية مسبقا وفق المتاح، وأهمية المعلومات الدقيقة بالنسبة للأطراف الخارجية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الضرائب والتخطيط المستقبلي، وأخيرا، كمية البيانات والمعلومات المتزايدة التي تتطلب توفير ضوابط تضمن جودة البيانات (قاو، 2004). ويتم استغلال التكنولوجيا وخاصة البرامج الحاسوبية في القيام بالرقابة الإدارية، وهنا يكون مدراء البيانات مسؤولين عن إنشاء قواعد البيانات وتوفير الحماية، لها من التلف أو السرقة والاختراق. إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والبرامج الالكترونية وأدواتها في مجال الرقابة الإدارية يتضمن

التركيز على المدخلات، وعلى معالجة البيانات وعلى المخرجات بطريقة آمنة وشاملة ودقيقة، وقابلة للتحليل والعرض، والقدرة على حفظ قواعد البيانات بطريقة آمنة ولفترة طويلة، مما يسهم في تحقيق نجاح الخطط وتنظيم الأعمال، وتوجيهها وتنفيذها بشكل سليم والوصول إلى نتائج تقييم مرضية ومتوقعة. ويرى (المعاذ، حميدي، 1988) أن اكتشاف الأخطاء والحصول على مؤشرات على إمكانية حدوثها، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها، أو التقليل من تأثيرها وهذا ما يسمى بالرقابة الوقائية. أما (النجار، 2005) فيعتبر رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام من اهتمام الرقابة الإدارية عن طريق تقليل التكاليف واحترام القوانين وانجاز الأهداف المرسومة.

يتم إعادة استخدام عدة أدوات للرقابة على الأداء منها:

1- **التقارير الإدارية:** وهي وثائق مكتوبة تصف أداء العاملين، وإنجازاتهم الإدارية (الصباح، 1996) وهي في عدة أنواع منها التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال، تقارير الفحص، وتقارير قياس كفاءة الموظفين، والمذكرات، والتقارير التحليلية، وتقارير التوصية. وتعدّ التقارير الإدارية من أقدم الوسائل المستخدمة في الرقابة الإدارية ومن أكثرها أهمية. وبذلك يتعرف المدير على مستوى الانجاز ومقارنته بالمخطط، وتمكنه من اتخاذ القرارات، ومنها ما تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين تقارير التوصية والتقارير الخاصة التي تركز على البنود المالية ولها نماذج معينة.

2- **الإشراف الإداري:** وهو متابعة الأشخاص ذوي الخبرة والمكانة الإدارية يعني إشراف الرؤساء الإداريين على أعمال المنفذين أثناء أدائهم العمل وذلك بهدف توجيههم وتقديم النصح لهم لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل لتضمن نتائج أفضل.

3- **الملاحظة الشخصية:** حيث يتم الاتصال المباشر بين المراقب والمراقب، بهدف إدراك ومشاهدة الأداء الفعلي، الأمر الذي يتيح الحصول على صورة قريبة من الواقع. ويعزز التفاعل المباشر بين الرئيس والمرؤوس (الصباح، 1996)، الاطلاع على سير العمل والنظر إلى مخرجاته وتقييم الأداء، والكشف عن الانحرافات بهدف تصحيحها، كما أن استخدام أحد الأدوات الرقابية الأخرى دون التطرق إلى الملاحظة الشخصية ابدأً، يعني أن المدير لا يقوم

بعمل رقابي شامل، كما أن المبالغة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وذلك بسبب العقبات التي ربما تنتج عن الملاحظة الشخصية فيما يتعلق بالمرؤوسين مما يدفعهم لفهمها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي كفاءة الأداء (عظايرة، 2012).

4- **المتابعة:** حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات الأدائية بصفة دورية ومنتظمة، والتعرف الدائم على سير العمل في ضوء الخطة المعتمدة للتمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء فور حصولها ومعالجتها قبل استفحالها، لذلك تعتبر المتابعة ركناً هاماً وأساسياً لتحقيق الرقابة الفعالة. (شاهين، 2012)

5- **الموازنات التقديرية:** وهي طريقة رقابية مالية رقمية تبين النتائج المتحققة لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، ولكي تعتبر الموازنة التقديرية طريقة فعالة من طرق الرقابة ينبغي أن يراعى عند وضعها الأسس الصحيحة والمتمثلة في اشراك اغلب المعنيين بالعملية، وأن تعبر عن الفترات الزمنية بوضوح ويفضل أن تقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوية (غنيم، 2002).

6- **التقارير:** عادة تكون في صورة نموذج رقابي تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة، من أهم النواحي التي تتناولها هذه التقارير النواحي الاستراتيجية التي تهتم الإدارة بمتابعتها مثل: كمية الإنتاج، كمية المبيعات، نسبة الطاقة العاطلة، نسبة السيولة، ويتوقف تحديد نوعية هذه البيانات على احتياجات الإدارة وظروف المنظمة، عن طريقها أيضاً يتعرف المدير على مستوى الفاعلية في التطبيق وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي تم وضعه، ومن ثم يقوم ببيان الأداء المطلوب وتمكين المدير من بيان الانحرافات ومواطن الضعف، ويفضل المديرون التقارير المكتوبة حتى فيما يتعلق بالجوانب التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية، ويشترط في هذه الأداة أن تكون التقارير على مستوى كبير من الدقة والوضوح، كما ويمكن ان تكون التقارير تنفيذية والتي توضح مسار العمل، وقد تكون استشارية والتي تساعد المدير على اعتماد القرارات (ياسين، 2015).

7- **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** تستخدم هذه الأداة في المجالات التي لا يمكن تسجيل نتائجها أو إفصاحها مالياً أو محاسبياً، مثل الجوانب المرتبطة بالتطور التاريخي والتوقعات والمقابلات على أساس السلاسل الزمنية وسير الأنشطة الجارية، وإذا عرضت تلك البيانات على مؤسسة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية يمكنها ذلك من القيام بإجراء مقارنات بين الكثير من النتائج بسرعة كبيرة (عبد القادر، 2004).

8- **الخرائط الرقابية:** تعمل هذه الأدوات بشكل مختلف عن الأدوات السابقة، وهي الأداة التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من الجوانب، ومن أهم هذه الخرائط "سجل الآلة" و"سجل العامل" و"خريطة التصميم" و"خريطة تقدم العمل" (بحر، 2010).

عناصر الرقابة الإدارية على الأداء:

تتمثل عناصر الرقابة الإدارية بتحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس، كما تعمل على مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية، وتسعى الرقابة إلى قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة، هذا بالإضافة إلى قيامها إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء ومتابعة سير التنفيذ، ومراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى (طراونة، 2011).

مراحل الرقابة الإدارية على الأداء:

تتضمن تحديد الأهداف، التي تقدم للمدراء والموظفين العديد من الإرشادات والمساعدة في تقييم الأداء، وهي الأساس بأي منظمة فبدون الأهداف يصعب على المنظمة وضع معايير أو مقاييس التي تهدف إلى بيان مدى تحقق الأهداف الموضوعية. أولاً، وضع المعايير الرقابية، تعد عملية تحديد المعايير الإدارية أساس للرقابة، فالمعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن هدف أو غاية مطلوب تحقيقها، فهذه العملية تتطلب الموضوعية، الواقعية، ملاءمة المقاييس مع طبيعة العمل، الوضوح، المرونة، وقابلية القياس. ثانياً، تقييم الأداء، عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنتها بالأهداف، فالتقييم هو الإجراءات الإدارية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة معينة. ثالثاً، اتخاذ الإجراءات

التصحيحية، إذا كان الأداء الفعلي يصل لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه فإن عملية الرقابة تستمر وتتحفز العاملين على الاستمرار أما إذا كان هناك فجوة فإن تصحيح الانحراف يتضمن عدة عناصر منها؛ تحليل الانحرافات، تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة، وإجراء التعديلات اللازمة (مصطفى، 2012).

أنواع الرقابة الإدارية على الأداء :

بالنظر إلى تعقيد ميكانيكية العملية الإدارية وتعدد أنشطتها، يحتاج العمل بالرقابة إلى أنواع مختلفة؛ حسب توقيتها (سابقة، متزامنة، لاحقة) (الفاعوري، 2008)، وحسب أهدافها (إيجابية، سلبية) (عباس، 1995؛ عطا طرة، 2012)، وحسب تخصص الأنشطة والتي تشملها حيث يتم من خلالها متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المنظمة، والرقابة المالية والمحاسبية على الجهاز التنفيذي. من أجل تقييم الأداء الفعلي تقيماً موضوعياً بعيداً عن المؤثرات الشخصية التي تفسد هذا التقييم وتبعده عن أهدافه، فلا بد من توفر أدوات وأساليب تسخرها الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية وفق معايير متفق عليها. وتختلف باختلاف الأنشطة التنظيمية، وحسب طبيعة الأهداف وأنواع الأداء المستهدف (عباس، 1995)

مواصفات فعالية الرقابة على الأداء :

لا بد من أن يتصف نظام الرقابة الإدارية بمجموعة مواصفات أهمها:

- الدقة: حيث يجب توفير بيانات ومعلومات دقيقة من أجل الاعتماد عليها. (شريف، 2004).
- التكامل: حيث تتربط الخطط التنظيمية مع كافة النظم وعلى رأسها الرقابة الإدارية. (شريف، 2004).
- الاقتصاد: فالاستغلال الأمثل للموارد من خلال ضبط العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة يحد قدر الإمكان من إهدار الموارد وتتاسب تكلفة النظام الرقابي مع مخرجاته. (شريف، 2004).

- المرونة: فهي تمكن نظام الرقابة من التعامل مع التغيرات والتعديلات الطارئة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية (عطاطرة، 2012).
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل: حيث يتم رصد الانحرافات قبل حدوثها واتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها الحد من إهدار الموارد (شاويش، 2000).
- الثبات: القدرة على التكيف حسب طبيعة العمل المراقب، وإعطاء بيانات تضمن بالاستمرارية والصدقية. (شريف، 2004).
- التوقيت: حيث يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ليسار إلى استخدامها تحقيقاً للأهداف. (شريف، 2004).
- تناسب للأعمال التصحيحية: أي عدم اقتصار نظام الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والإبلاغ عنها، بل يجب أن يبرز الجوانب الإيجابية ويقدم النصائح والتوصيات التي تضمن معالجة التغيرات القائمة أو تحسين المخرجات لضمان تحقيق أهدافه بطريقة أفضل. (شاويش، 2000).

أثر الرقابة على الأداء:

تعتبر الرقابة بجميع أنواعها من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الأداء، سواء اكانت رقابة داخلية من قبل الموظف نفسه او رقابة خارجية، فالرقابة مرتبطة بالأنشطة والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية "الأداء الفعلي للفرد" تتم تبعاً للمعايير والخطط الموضوعة مسبقاً، ويجاد الاختلاف بين ما تحقق والاستراتيجيات التي تم دراستها وتحليلها لبيان مواطن الضعف والاهدار وبيان مسبباتها والمسؤول عنها، بالإضافة الى تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً، وكذلك بيان نقاط القوة والكفاية والتوفير والعمل علي تنميتها وتشجيعها، حيث يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وبالتالي فهو يعتبر طريقة رقابية لتحقيق الأهداف لذا فان الرقابة على الأداء تأخذ أهمية كبيرة نظرا لمهامها في التعرف على عقبات الأداء، والانحرافات التي تؤخر أنشطة المؤسسات، خاصة وإن الرقابة على الأداء الوظيفي تعمل

بشكل فعال في تقليل اتخاذ القرارات غير الملائمة من قبل الموظفين، واستبدالها بقرارات أكثر ملائمة لأنها تعطي صانعي القرار البيانات اللازمة حول مدى مناسبة الاستراتيجيات والبرامج لتحقيق الاهداف المطلوبة والمحددة مسبقا، وبالتالي فهي توضح مدى ملائمة الاستراتيجيات المتبعة والقرارات لبيئة العمل ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات بحاجة الى تعديل أو إيقاف تبعاً للظروف التي تعمل بها المؤسسة (النميان، 2015).

إن الوصول الى كفاءة الأداء في المؤسسات تستوجب رقابة مستمرة للأداء بهدف توجيهه المستمر نحو الطريق الصحيح، وكلما كانت القيادات على علم وفي وقت بالنهج الرقابي السليم والموائم لطبيعة نشاطها وموظفيها، كلما استطاعت أن تؤدي مهامها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتبين أن العلاقة وثيقة بين الرقابة وأساليبها وبين الأداء الوظيفي المرغوب به داخل المؤسسات، حيث أن الرقابة تزيد من جودة الأداء وتصحح الانحرافات وتسعى للتأكد من ان الاداء يتم وفق لما هو مخطط له، وقد يتطلب الأمر في سبيل تصحيح المسار في وظائف الإدارة كتعديل طريقة توجيه وإيجاد أهداف جديدة، أو الحاجة الى القيام بإجراءات تعديليه في الهيكل التنظيمي والأخذ بطرق التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، ذلك لأن النظام الكفؤ للرقابة يستوجب تصميمًا ملائمًا يأخذ في الحسبان البيئة المتغيرة التي تعمل بها المؤسسة (نوفل، 2015).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة، فهو تفاعل لسلوك الموظف داخل منظمته، يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر الذي يتمحور حوله حقيقة استمرار وجود المنظمة من عدمه (الغالبى وإدريس، 2007).

بالنظر إلى الأداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، يمكن به التعرف على الفوائد التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص؛ حيث يتم الكشف عن نقاط الضعف

في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على التخلص من جوانب الضعف، كما يساعد الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، وتوطيد العلاقات ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وأخيراً يساهم في تعديل معايير أداء العاملين والمنظمة ككل. وتعرف إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة. فهي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد الأهداف (كشوري، 2003).

متطلبات تميز الأداء :

إدارة الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي الفعال حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتنفيذ للعمليات الإنتاجية في المنظمة. وهذا يتحقق من خلال عدة متطلبات أهمها: (السلمي، 2001)

- 1- تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين الأهداف والسياسات.
- 2- توزيع السلطات والصلاحيات الإدارية وعملية اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسؤولية عن الأداء الوظيفي للأفراد وتحسينه وتطويره.
- 3- التركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف.
- 4- المبادرة في تطوير الأساليب والمعايير والجودة.
- 5- التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين. ويمكن ذلك من خلال بناء استراتيجي متكامل يضمن رسالة ورؤية وأهداف وخطط استراتيجية تنمي الأداء وتزيد الإنتاجية، تحديد القواعد والمعايير التي ترشد العاملين في اختيار البدائل واتخاذ القرار، توفر هياكل تنظيمية مرنة متطورة، توفر نظام معلومات يشمل كافة مجالات النشاط

في المنظمة، تحديد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة وتطوير الأداء الوظيفي، وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها. وهنا لا بد من وضع آلية واضحة ومفهومة من قبل كافة الأطراف لضمان فعالية الأداء.

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

إن تحديد معايير تقييم الأداء والرقابة الإدارية أمر ضروري لنجاح هذه العملية، إذا أنها تساعد في تعريف كل موظف بالمطلوب منه على وجه التحديد لتحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المدراء للتطوير، ومنها ما يتم بمشاركة الموظفين (أبو حطب، 2009).

وتختلف معايير التقييم بين المؤسسات فبعضها يعتمد معايير مطلقة والتي تمثل الحد الذي تعتمده وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، وبعضها يعتمد معايير نسبية والتي تساعد على قياس أداء كل موظف ومقارنته مع أداء زملائه لتحديد الأفضلية بينهم (مرعي، 2003). ويمكن تحديد معايير واضحة ودقيقة للأداء من خلال مجموعة من الطرق والاستراتيجيات مثل: استخدام تقنيات العصف الذهني والإبداعي، ووضع الأولويات وترتيبها حسب أهميتها ودرجة صعوبتها، ومناقشة المعايير مع المديرين، ومراجعة معايير الأداء المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها، واستخدام عناصر الجودة والكمية والوقت في صياغة المهام وتحديد طرق قياسها (تيشوري، 2006)، وعليه يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي منها:

معايير الصفات: تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ويتحلى بها في أداء عمله ليتمكن من أدائه بكفاءة ومن أمثلتها؛ الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون، وهذه الصفات قد تكون ظاهرة ملموسة يمكن قياسها بسهولة للفرد مثل المتابعة على العمل والدقة فيه، وصفات غير ملموسة صعبة القياس نظراً لكونها من صفات الفرد الشخصية تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتم تقييمها ومن أمثلتها الأمانة والذكاء والتعاون.

معايير كمية: ويعبر عن الأداء هنا بصورة رقمية، كالنقود، الوقت، التكلفة، النسب، الأوزان، المسافة، الإيرادات، معدل دوران العمل، الحوادث، الغياب، المقترحات، يتميز هذا النوع من المعايير بأنها محددة بصورة مقبولة يمكن قياسها وفهمها بسهولة.

معايير نوعية: فيها يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة بنسبة أخطاء محددة لا يتجاوزها الفرد. وهي تمثل المعايير الشخصية، مثل توقع ولاء العاملين للإدارة، وأن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وبعضها تأخذها الإدارة بالاعتبار عند اتخاذ قراراتها مثل عوامل الطلب، والمنافسة، والموارد، والتكلفة (علي وآخرون، 2016).

معايير كمية ونوعية: به يصل الإنتاج إلى عدد معين من الوحدات بزمان محدد وبمستوى جودة واثقان معين.

ضوابط معايير الأداء:

وتعتمد المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء على مجموعة من الشروط منها (أبو حطب، 2009، ص22):

- **الملاءمة:** وهي أن تتلاءم المعايير مع قدرات الموظف وإمكانيات التنظيم، ويمكن تحقيقها في ضوء الظروف المتاحة، فإذا كان معيار العمل في صورة منخفضة ترتب على ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية، وإذا كان أعلى من اللازم يؤدي إلى إحباط العاملين.
- **الفاعلية:** وهنا يتوجب اختيار عدد من المعايير المقبولة، يركز على مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وهنا يتم الحديث عن شمولية مختلف المعايير لمواصفات الأداء المتوقع لمطلوب أو المدى الذي ستحقق به.
- **الكفاءة:** وهنا يتوجب تقدير النتائج التي تحققت خلال فترة زمنية معينة.
- **الاقتصاد:** ويتم به التأكد من استغلال الموارد للحصول على المخرجات بأقل تكلفة وأفضل جودة ممكنة (أبو بكر، 2010).

أساليب تطوير معايير الأداء الوظيفي وطرق وضعها:

يتم تطوير معايير الأداء من خلال: قيام الرئيس المباشر، بكتابة المعايير بعد استشارة الإدارة وشؤون الموظفين والموظف نفسه.

ويمكن تحديد المعايير من خلال (علي واخرون، 2016) استخدام تقنيات العصف الذهني والتفكير الإبداعي، وترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها، واستخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية، في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها، ومراجعة المعايير المستخدمة سابقاً، وتقييم مدى فعاليتها في قياس أداء العمل، ومناقشة معايير الأداء الوظيفي مع الإدارة.

ويتضمن نجاح عملية قياس الأداء على صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها للقياس، وقدرتها الحقيقية وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي، والمطلوب هو عملية قياس درجة الكفاءة في انجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة مع الشيء المراد قياسه (الفاعوري، 2008).

متطلبات قياس الأداء الوظيفي:

لا بد أن تتربط وتتكامل معايير الأداء الوظيفي مع أهداف الوظيفة، وتكون لها نتائج ومخرجات واضحة، (الكافي، 2016) لقياس الأداء الوظيفي ويستلزم توفر بعض الأسس الضرورية مثل: وجود مراقب يلاحظ الأداء بشكل مستمر، وتوفر معايير واضحة قابلة للتطبيق، ومتابعة نتائج الرقابة على قياس الأداء، ويلاحظ أن تقييم الأداء يسعى لتحقيق أهداف إدارية تتمثل في اتخاذ قرارات متعلقة بحالة الموظف، وأهداف تطويرية تتمثل في تحديد نقاط الضعف الأدائي ووضع مقترحات للتغلب عليها (بربر، 1998).

مقاييس الأداء الوظيفي:

يمكن للرقابة الإدارية قياس أداء الموظفين من خلال: (سلطان، 2004)،

مقاييس الأداء التقديرية: منها:

(1) الغياب، فالموظف الغائب موظف غير منتج، فتنظيماً يعتبر الغياب تكلفة يجب تخفيضها بواسطة أساليب الرقابة المختلفة، يمكن معالجته باتخاذ موقفاً أكثر تشدداً في سياسات شؤون الموظفين المتعلقة بالغياب، أما فردياً، يميز بين الغياب بعذر والغياب بغير عذر، ويتضمن هذا المنظور استخدام العلاج المناسب لكل مجموعة.

(2) الدوران الوظيفي، يعتبر كالغياب من المؤشرات القابلة للعد، فالدوران مكلف، لأن عملية اجتذاب واختيار وتدريب أفراد ليحلوا محل الذين تركوا العمل عملية مكلفة.

(3) الشكاوى، تمثل مقياساً لعدم رغبة المرؤوس في الاستماع للمنطق وميله للتذمر والسلوك السلبي.

(4) الحوادث، يتم جمع بيانات الحوادث بأشكال مختلفة أكثرها شيوعاً مؤشر الوقت الضائع.

(5) مقاييس الإنتاج، فمؤشرات الأداء الأفضل تتعلق بمعدل الدوران، والرضا، والحوادث، وانتظام الأداء، وكفاية المعدات، أما مؤشرات الأداء الأخرى، يتمثل بمقاييس الإنتاجية كعدد، أما مؤشرات الأداء المقارنة، تتمثل في عدد الوحدات الزائدة أو الناقصة عن المعيار المحدد للوظيفة (علي وآخرون، 2016)، وتمثل بعض هذه المقاييس أولوية لدى بعض المؤسسات وبعض الجوانب الأدائية لهذه المؤسسات فيما لا يكون الأمر كذلك لمؤسسات أخرى، ويعتمد ذلك على طبيعة التنظيم وطبيعة الوظيفة والأهداف ذات العلاقة.

مقاييس الأداء الموضوعية: تستخدم كمية الجهد المبذول، الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها الموظف في العمل خلال فترة زمنية معينة، نوعية الجهد، الجودة في الانجاز، ومطابقة الجهد المبذول للمواصفات النوعية الموضوعية، فبعض الأعمال لا تنتظر إلى السرعة في الانجاز إنما إلى درجة الخلو من الأخطاء، ومن جهة أخرى يتم اعتبار الجوانب التالية أساسية لقياس الأداء، آلية الأداء، طريقة العمل، ومدى مطابقتها لما ورد في خطط العمل. والسرعة، الفترة الزمنية المستغرقة قياساً مع الفترة المفترضة (الكافي، 2016)، وتهتم كافة التنظيمات بهذه المقاييس إذ أن ذلك يعطي مؤشراً على تكلفة الأداء ومساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد مجموعة من المشاكل يمكن حصرها فيما يأتي (علي واخرون، 2016):

المعوقات الذاتية: حيث تتضمن الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام التقييم، كخصائص المقوم، فالمديرين حديثي الخبرة يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس ذوي الخبرة والإدراك العالي، التساهل والتشدد، تأثير الهالة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات والخصائص لدى الموظف، النزعة المركزية، الأولوية والحدثة فقد يعطي المقيم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة للموظف على حساب إنجازاته في فترات سابقة، التحيز الشخصي.

المعوقات الإجرائية: تمثل الأخطاء في عملية التقييم، إما لعدم وضوح أهداف التقييم، أو سوء اختيار معايير التقييم، أو سوء إجراءات التقييم الخطأ في اختيار وقت التقييم، وعدم الدقة في ملاحظة أداء لعاملين.

معوقات محيطية: تأثير الثقافة السائدة على عملية التقييم، والواسطة، والتدخلات من مختلف الأطراف.

مما سبق على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية تقييم أداء خالية من الأخطاء والمشاكل أن تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام التقييم وضوح الأهداف، التوقيت الصحيح، الصدق والثبات، دقة المعلومات، تناسب طريقة التقييم مع الأهداف، مؤهلات القائم بعملية التقييم.

تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الدلالات على نجاح أي تنظيم، فهو عبارة وعن حقائق أو بيانات محددة تساعد على تحليل وفهم الأداء وسلوك الموظف في مدة زمنية محددة، وتدل على مدى كفاءته الفنية والعملية، للوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية (الموسوي، 2004).

وأطلق على هذه العملية عدة اصطلاحات للدلالة عليها منها: تقييم الأداء، قياس الكفاءة، وتقدير الكفاءة.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

ويتعتبر تقييم الأداء الوظيفي للموظفين كلهم تقيماً للأداء الكلي للمنظمة، إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية، لذا عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات كما يلي (أبو حطب، 2009):

الأهمية على مستوى المنظمة: سيتم تقييم الأداء في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التطور.

الأهمية على مستوى المدراء: يعمل تقييم الأداء على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين والمشرفين الفكرية وقدراتهم الإبداعية لتقييم أداء موضوعي، تطوير العلاقات مع العاملين من خلال معالجة العقبات والمشاكل التي يواجهونها.

الأهمية على مستوى العاملين: يسهم تقييم الأداء في شعور الموظف بالمسؤولية والعدالة وبأن جميع جهوده تأخذ بالحسبان، ومن العمل باجتهاد وإخلاص ينتج عنه الاحترام والتقدير معنوياً ومادياً.

المبادئ الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية تقييم الأداء من مبادئ يجب مراعاتها عند ممارسة هذه العملية، ومن هذه المبادئ (علي وآخرون، 2016):

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو العمل موضوع التقييم، ويعد ذلك نابعاً من اختلاف الأنشطة، مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم وتحقيقه لأهدافه.
- ينتهي التقييم بنتائج إيجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفايته، وتحقيق أهدافه المرجوة.
- الاستمرارية في عملية تقييم الأداء، فلا تقتصر على فترة محددة، وإنما يجب أن تتم بصفة مستمرة زمنياً وعلى فترات.

المبحث الثالث: الرقابة في قانون الخدمة المدنية:

يتبين أن الرقابة احد أهم عناصر قانون الخدمة المدنية الفلسطيني العام وتعديلاته، لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وكفاءة القوانين المدنية المتبعة، حيث يبرز دور الرقابة الهادفة إلى معالجة الانحراف أو القصور في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق التحري عن الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ومحاولة إيجاد حلول لهذه العقبات التي شكلت حجر عثرة في الوصول الى أداء أفضل، كما وتعتبر الرقابة في قانون الخدمة المدنية هي الأداة المختصة بمكافحة الفساد الإداري، حيث خص بها المشرع القيام بالتأكد من التزام الجهات الحكومية بتطبيق قوانين وأنظمة الخدمة المدنية تطبيقاً صحيحاً بما يضمن تحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص ورفع الإنتاجية بين جميع العاملين، كما يشتمل دورها أيضاً على تنمية مبدأ المسؤولية والنزاهة في إتمام الواجبات العامة، والتأكيد على تميز سير العمل في مؤسسات الخدمة المدنية وتقديم الخدمات للمواطن والمقيم في الدولة على حد سواء بدرجة عالية من الكفاءة، وتهتم الرقابة بالتأكد من حسن تطبيق الهيئات الحكومية لأحكام قانون ولوائح وتعليمات الخدمة المدنية ومتابعة تنفيذها، بالإضافة الى تفعيل الزيارات الميدانية مستمرة وغير مستمرة للجهات الحكومية، بما لضمان سلامة تنفيذ الإجراءات والعمليات المرتبطة ببرامج الخدمة المدنية، وكذلك الاطلاع على البيانات والمعلومات مما تقتضيه ممارسة الجهة الرقابية لاختصاصاتها، وطلب أية بيانات لازمة لتمكين المراقبين من الاضطلاع بمسئولياتهم، بالإضافة الى بحث واستقصاء أوجه القصور في الجهات الحكومية، والكشف عن التحديات الإدارية التي تمنع الاستمرار المنتظم للمرافق العامة وترشيح الوسائل المناسبة لعلاجها، وبحث ودراسة ما تم نشره من قبل الصحف ووسائل الإعلام من ملاحظات أو تحقيقات صحفية أو إعلامية تطرقت الى نواحي الإهمال أو سوء الإدارة في المؤسسات المدنية، ومن ثم تزويد الإدارة بتقارير تبرز مخرجات أعمالها وملاحظات وتوجيهاتها إلى رئيس ديوان الخدمة المدنية (الشريف، 2013).

نص قانون الخدمة المدنية على ان تقوم الإدارة بإيجاد خطط رقابة سنوية المصادق عليها من قبل رئيس الديوان، بالإضافة الى ذلك تقوم الإدارة بعمل جولات رقابية مفاجئة يتم النظر فيها الى مدى سير العمل في المؤسسات والهيئات الحكومية الخاضعة لرقابة قانون الخدمة المدنية وبيان مدى

التزام هذه الاطراف بتطبيق قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وجميع تعليمات الخدمة المدنية، وبما أن من أهداف الرقابة الإدارية الرئيسية التحقق من البلاغات بخصوص خرق أو تجاوزات إدارية تحدث داخل الجهات الحكومية، يتم ذلك عن طريق تخصيص خط ساخن لتلقي الشكاوي والملاحظات حول المخالفات الإدارية، أو عن طريق الموقع الرسمي لديوان الخدمة المدنية، ومن ثم تقوم الرقابة الإدارية بالتوسع في التحقيق والتأكد من صدق البلاغ وتحقيقه لكافة المتطلبات الواجب توافرها في البلاغ الإداري، من ثم تقوم الإدارة بإصدار ما يلزم من إجراءات لتتقيد دقة البلاغات ودراستها وإيجاد الحلول الملائمة لها بالتنسيق مع إدارات ديوان الخدمة المدنية والمؤسسات الحكومية، خاصة وإن دور الرقابة في القانون المدني لا ينحصر في بيان المخالفات المرصودة وحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى إيجاد الحلول الجذرية والخطوات التصحيحية لهذه المخالفات (المومني، 2016)، كما أنها تبرز الجوانب المتميزة في الأداء وتعمل على رصد الاستنتاجات اللازمة للتعلم منها.

الرقابة في دوائر الضريبة وضريبة الدخل:

نظرا للإجراءات الرقابية التي تتطلب دقة كبيرة في دوائر ضريبة الدخل، يتطلب وجود دائرة رقابية بأعلى مستويات الجودة والخبرة لتحقيق العدالة الضريبية بين المكلفين وأيضاً تحقيق العدالة الإدارية في مهام الموظفين واختيار الموارد البشرية بدقة لتكون قادرة على انجاز المهام على أكمل وجه.

تم إنشاء مديرية الرقابة والتدقيق في الأراضي الفلسطينية عام 1994م بعدد من الموظفين يبلغ 7 موظفين فقط، وكان مهمتها تدقيق النفقات الجارية، ثم تدقيق النفقات الرأسمالية، ثم تطور عمل الدائرة ليشمل تدقيق الإيرادات. ثم أصدر قرار بفصل الرقابة الداخلية عن التدقيق الداخلي ومن ثم أصبح العمل في مديرية الرقابة آلياً، وبعد ذلك تم هيكلة الرقابة الداخلية إلى عدد من الدوائر بما يتناسب مع طبيعة عملها ومنها دائرة ضريبة الدخل، للإدارات الضريبية طبيعة خاصة تتطلب آلية رقابة حسب طبيعتها وبيئتها العملية. في ضريبة الدخل يتم عمل تقدير سنوي للمكلفين واحتساب الوعاء الضريبي المناسب وتحصيل هذه الضريبة سنوياً سواء نقداً أو بالاستقطاع أو بالسلفيات أو بالتقسيط، ويتم تنظيم عمل ضريبة الدخل من خلال قانون ضريبة الدخل رقم (17) لسنة 2004،

ويجري العمل على برنامج محوسب خاص بالإدارة فعال في جميع الفروع (الإدارة العامة للرقابة، 2014) يتم تقدير الضريبة بناء على خبرة المقدر مع اختلاف التقدير من مقدر إلى آخر بما يسمح له القانون، وبسبب عدم وجود أسس عملية في التقدير يحصل بعض المشاكل في القوائم المالية الحقيقية للمكلفين، وبذلك يتم تقديم إقرار معه قوائم مالية صورية غير حقيقية يجعل الوصول إلى الدخل الحقيقي أمرا صعبا وقد يعتمد بعض المدققين في فحص ملفات المكلفين بناء على خبرتهم ومعرفتهم دون النظر إلى جميع الملفات، أو الاعتماد على كشف صفقات مشابهة للنشاط أو سنة الأساس، الأمر الذي يجعل عملية التقدير تخضع للعديد من الاعتبارات، وصدور خلوات لملفات من ضريبة الدخل غير فاعلة أو غير ملتزمة وعليها التزامات لضريبة الدخل. وبالنظر للخصوصية التنظيمية لدوائر الدخل فإن هدف الرقابة الإدارية فيها تتمثل في حماية اصول الدائرة الضريبية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، والتأكد من أن العمل مطابق للسياسات المرسومة، وضمان المعلومات ودقتها (شاهين، 2012). كما تتضمن أهداف الرقابة في دوائر ضريبة الدخل التعرف على مدى مساهمة توظيف التكنولوجيا ومواكبة التطور العلمي في البرامج العملية لتوفير الوقت والجهد ذو الدقة في إجراء المعاملات الضريبية، بالتالي توحيد الإجراءات في جميع الدوائر الضريبية لضمان الشفافية والمصادقية والمساواة في التعاملات القريبة. ويهدف إلى حماية الأموال والتأكد من التصرفات المالية بعد مراجعة الإيرادات والمصروفات وإنها وفق القوانين والتعليمات العامة، والرقابة الفنية التي تقوم بمراقبة المشرفين الفنيين في المجالات المهنية كالمهندسة والتصميم والإنتاج والقانون وتقوم هيئات التفتيش على مثل هذا النوع من الرقابة، وأخيرا، الرقابة على الأنشطة الروتينية التي تركز على الأعمال اليومية والأعمال المتكررة.

الأطراف الرقابية في الإدارة الضريبية:

يقوم بالرقابة على الإدارة الضريبية عدة أطراف تبين فيما يلي طور كل منها:

قطاع الرقابة الداخلية: تهتم هذه الجهة بعمل رقابة داخلية في كل قطاعات السلطة وكفاءة مستوياتها، لضمان تنفيذ تعليمات القانون والإجراءات المهنية المنصوص عليها في القانون، كذلك يهتم هذا الطرف بالتأكد من الشكاوى الصادرة من المتعاملين للحفاظ على جودة معاملة الموظفين،

حيث ان هذا "القطاع موكل بتنفيذ رقابة وانتقادات منهجية ومستقلة وموضوعية"، من أجل ايجاد وبيان ودراسة وتحليل النواقص والتوصية بإصلاح الخلل، بالإضافة الى واجب قيام القطاع بتنفيذ توصيات تقرير مراقب الدولة (المومني، 2016).

ديوان محاسبة السلطة: تقوم هذه الجهة بدورها الرقابي من خلال مسؤوليتها والتي تعنى "بإقرار ميزانية المكتب" بعد مراقبة موسعة لبنود الميزانية، و"تزويد خدمات دفع حسابات للمزودين" و"إدارة مالية" و"تسجيل حسابات جارية للمكتب" و"دفع رواتب موظفي السلطة"، كما ويعتبر ديوان المحاسبة مسؤول كذلك عن "مراقبة التقارير الجارية وعلى فترات للمحاسب العام"، بالإضافة الى مسؤولية ديوان المحاسبة عن "مراقبة التقارير المالية السنوية لسلطة الضرائب" (الحربي، 2003).

الضابطة الجمركية: وهو جهاز أمن تابع لوزارة الداخلية ويناط به تنفيذ مهمات أمنية من نوع مختلف، فهو مسؤول عن "ضبط ورقابة الموارد المالية الضريبية والجمركية للحكومة"، وإدارة عملياتها وتطبيق شروط قانونية على الاستيراد والتصدير ومراقبة وردع الأعمال غير القانونية مثل التهرب الضريبي، والإشراف على قانون الاستيراد التجاري إلى الحكومة (ياسين، 2014).

قطاع التخمين الضريبي ورقابة الحسابات: يعتبر هذا القطاع مسؤول عن المجالات الثلاثة التالية وهي "تخمين ضريبة الدخل" مثل الأجيرين والمستقلين والشركات و"تخمين ضريبة الأراضي" مثل تخمين ضريبة التحسين والتملك، واخيرا "رقابة على الحسابات في ضريبة القيمة المضافة" بالإضافة الى مسؤولية القطاع عن تطبيق تعليمات إدارة السجلات، ومسؤولية شاملة على "تطبيق متجانس لسياسة التخمين" و"ضمان اكتمال وصحة التقارير التي تصل من الزبائن في ضريبة الدخل وضريبة القيمة المضافة وضريبة الأراضي" (الشريف، 2013).

تساعد عملية تقييم الأداء في الدوائر الضريبية على تطوير الأداء من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها لدى العامل وتحديد نقاط الضعف وتجنبها، التحقق من مدى قدرة الوحدات المكلفة على تحقيق أهدافها، واستغلالها لمواردها المتاحة والإسهام في التطوير الشامل، وخلق المنافسة وتحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى الموظفين (مصطفى، 2012).

مشكلات الرقابة على أداء موظفي الدوائر الضريبية

تتنوع وتتعدد مشكلات الرقابة في الدوائر الضريبية وأهمها، الافتقار إلى المفاهيم السليمة عن الرقابة وعدم وضوح مفهومها، وعدم وضوح مفهوم وظيفة الرقابة على الوحدات الإنتاجية والخدماتية، وطلب البيانات الإحصائية والمحاسبية بغرض الرقابة من جهات متعددة. وتداخل وتضارب اختصاصات الأجهزة الرقابية، وعدم وجود معايير تتسم بالدقة والموضوعية والشفافية للرقابة، وافتقار أجهزة الرقابة إلى الاختصاصيين الأكفاء في متابعة الخطط وتقييمها، وضعف الرقابة في مواقع معينة وشكلية إشراف الرؤساء (النجار، 2005).

إن تكامل هيكل إدارة الرقابة في الدوائر الضريبية قائم على حسن اختيار الموارد البشرية في كل جهة مختصة مما يؤدي إلى توظيف التطور العلمي والعملية والتكنولوجي في كل المستويات الإدارية وبالتالي الحد من المشكلات قدر الإمكان كذلك له الأثر الأكبر على تحسين وتطوير الاداء، الذي سيكون المحور التالي الذي سنتناوله في الصفحات القادمة (غلوسي، 2015).

طرق تحسين الاداء من خلال الرقابة

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ومن النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء العاملين على النحو التالي: أن يشجع الافراد العاملين والمرؤوسين على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطوير، وعند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر المساعدة على التعلم والتفاهم، وبنوه للعاملين جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة، وأن لا يسود شعور الخوف لدى العاملين او التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم، وتفويض السلطة من الرئيس المدير ليزيد وينمي من مهاراتهم، وتنبيهه للمرؤوسين والعاملين يزيد من فرص الترقية في المسار الوظيفي، كما يساعد على خلق ثقة في التعامل بين المدير والموظفين. (علي واخرون، 2016)

يتطلب تحسين مستوى الأداء معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهام ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسياً في تحديد

مستوى الأداء والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي، تعد أيضاً محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء، فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، إلى جانب القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي توقف الجهد المبذول عليها، فالقدرة والدوافع هما عاملان رئيسان في الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح.. (بليدو، 2017)

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقيماً مستمراً للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة وأساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة، حيث أن الرقابة تصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب توجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام بإجراءات تعديله في البناء التنظيمي، والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقضي تصميمها مناسباً يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة، ويمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين، وبالتالي فهو وسيلة رقابية تحقق الأهداف لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل الأنشطة، إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج لتحقيق الهدف المرغوب والمحدد مسبقاً، وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للبيد من الظروف المختلفة.

كذلك إن تحسين الأداء يعتبر من الاستراتيجيات الإدارية التي يقصد بها الفهم المنطقي لكيفية توجيه العاملين نحو تسخير جهودهم اتجاه الأهداف الإدارية، وتتضمن هذه الاستراتيجية وضع الوصف الرسمي للأعمال ومسؤولياتها بالإضافة إلى تكيف الرئيس المباشر. (تاجوري، 2015)

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عشرات الدراسات العلمية السابقة، محلياً، وعربياً، وأجنبياً، في مجال الرقابة الادارية وأثرها في الاداء الوظيفي. وفيما يلي عرض لما توصلت اليه أهم هذه الدراسات، ونبدأها بالدراسات بالمحلية.

الدراسات المحلية:

دراسة (الملاحى، 2016) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كما وهدفت إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري، وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، حيث طبقت على الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (130) ضابط، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية إضافة إلى المقابلة الشخصية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وبينت النتائج أيضاً أن العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة.

دراسة (علي واخرون، 2016) بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما. كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، خلال العام الدراسي (2016/2015) وبلغ عددهم (454) مديراً ومديرةً، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (229) مديراً ومديرةً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لأداة الدراسة فتم إعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة مكونة من (73) فقرة مقسمة على محورين رئيسيين هما (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي).

وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بمستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية. كما جاءت الدرجة الكلية لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية بمستوى مرتفع للرقابة الإدارية. كما تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية. وتبين وجود فروق ذات دلالة في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. كما تبين

عدم وجود فروق ذات دلالة في متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة). وقد اوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، وإجراء رقابة دورية على مديري المدارس.

دراسة (العرايشي، 2015) بعنوان: واقع نظام الرقابة الإدارية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية (الشق المدني) في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة أربعة معايير تساعد في الكشف عن مستوى فعالية الرقابة الإدارية الإلكترونية: حجم الإنجاز، صحة المدخلات، دقة العمليات وسلامة ووضوح المخرجات الناتجة عن الأنظمة المحوسبة، بالإضافة إلى بعض المقترحات لتطوير نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (183) وصممت استبانتين لغرض الدراسة، الأولى وزعت على جميع العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني من ذوي المناصب الإشرافية وعددهم (170) والثانية شملت مطوري النظم المحوسبة العاملين في الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات في وزارة الداخلية الشق المدني وعددهم (13).

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية يتمتع بالكفاءة والفعالية بدرجة متوسطة، كما تبين أن توفير متطلبات تطبيق الرقابة الإلكترونية يحتاج إلى المزيد من الدعم المالي لتلبية الاحتياجات المادية والتدريبية، كما تبين عدم وجود جهة فعالة مسؤولة للإشراف على جودة الأنظمة المحوسبة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المستمر بالتخطيط الاستراتيجي لدعم النظم الرقابة الإلكترونية ووضع منهجية معتمدة وملزمة، واقتراح آلية لتطبيق هذه المنهجية، والاهتمام بتنمية القدرات البشرية بفعالية وكفاءة، وتفعيل جهة متخصصة بالرقابة على جودة الأنظمة المحوسبة تهدف إلى رفع مستوى جودة هذه الأنظمة.

دراسة (ياسين، 2014) بعنوان: درجة فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما. كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2013/2012 والبالغ عددهم (14206) معلماً ومعلمة، في حين أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لتحقيق غرض الدراسة.

وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضاً. كما تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أي أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. وقد اوصى بإجراء المزيد من الدراسات السابقة.

دراسة (الداعور، وفروانة، 2014) بعنوان: تقييم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية (دراسة ميدانية):

هدفت الدراسة إلى تقييم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الجامعات الفلسطينية والتي أجريت عليها رقابة من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية، واعتمدت الدراسة على مقارنة مواد قانون ديوان الرقابة بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة خاصة إعلان مكسيكو (2007) وميثاق فيينا (2004) بالإضافة إلى تصميم قائمة استبيان وزعت على جميع العاملين في دوائر الجامعات الأكثر احتكاكا بمفتشي ديوان الرقابة وهي (دوائر الشؤون المالية والشؤون الإدارية واللوازم والمشتريات ودوائر الرقابة الداخلية)، وبلغت نسبة المستجيبين (82%) وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مخالفة بعض مواد قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة وخاصة إعلان مكسيكو مما يضعف الدور الرقابي لديوان الرقابة في الرقابة على أداء الجهات الخاضعة لرقابته من ضمنها الجامعات، مثل: عدم منح ديوان الرقابة الاستقلال المالي والإداري، وكذلك حرص الجامعات الفلسطينية على تدعيم استقلالية ديوان الرقابة في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل دور الديوان في بعض الجوانب التي أظهرت الدراسة ضعفاً في أدائه، وإعداد كوادر مؤهلة للعمل في الديوان.

دراسة (الشريف، 2013) بعنوان: أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المسائل الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات.

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفاً.

وبينت النتائج وجود مفهوم المساءلة ومعرفته بين الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم، كما تبين وجود علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بالابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المسائلة الإدارية التي تشبه في شكلها التفتيش من قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية والوصول إلى المسائلة الذكية، وتنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المسائلة الحديثة.

دراسة (قرع، 2013) بعنوان: مدى كفاءة وملائمة الموارد البشرية لدى دائرة ضريبة الدخل في فلسطين

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر المهارات والكفاءات الإدارية والملائمة للعمل لدى موظفي دائرة ضريبة الدخل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينه الدراسة من (98) موظفاً وموظفة منها في دائرة ضريبة الدخل (72) موظفاً وفي دائرة الموارد البشرية (26) موظفاً حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

أظهرت نتائج 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 وخصوصاً 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.

أوصت الدراسة بتوفير المهارات والكفاءات الإدارية والمالية والفنية الملائمة لطبيعة عمل موظفي ضريبة الدخل، وضرورة زيادة التخطيط الفعال من قبل دائرة الموارد البشرية تجاه موظفي ضريبة الدخل، كما سعت إلى ضرورة ايجاد دائرة خاصة للموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل حتى تحقق أفضل النتائج في تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والذي ينعكس بدوره على كفاءة التحصيل الضريبي.

دراسة (عظاظة، 2012) بعنوان : الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي، واختيار موظفين أكفاء، وقواعد ومعايير الأداء، ونظم الاتصال الفعالة، وطرق وأدوات الرقابة في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل، من وجهة نظر ديوان الرقابة المالي والإداري الفلسطيني، والتعرف على العلاقة بينهما، في ضوء كل متغير حسب (المؤهل العلمي والتخصص، والخبرة، والفئة العمرية، والقطاع). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (50) موظفاً، اختير منهم (40) موظفاً كعينة للدراسة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق إحصائية هامة لواقع الرقابة الإدارية الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسات الحكومية وفقاً لمقاييسها ودرجتها الكلية لكل متغير حسب المؤهل العلمي، والخبرة، والقطاع، بينما يوجد فروق إحصائية هامة في متغير التخصص، والفئة العمرية. وأظهرت النتائج أيضاً، أنه لا يوجد علاقة إحصائية هامة بين الرقابة الإدارية الداخلية وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الهياكل التنظيمية ومرونتها في المؤسسات الحكومية لتسهيل عملية الرقابة، وتطوير نماذج تقييمية للأداء الفعلي بواسطة وضع معايير معينة لتقييم الأداء،

وإعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوى كأداة من أدوات الرقابة التي تكشف عن أي نقص في العمل، والعمل على إقناع الإدارة العليا بأهمية الرقابة ودعمها بجميع الطرق الممكنة، وخصوصاً فيما يتعلق بالملاحظات والتوصيات المذكورة في التقارير الرقابية.

دراسة (شاهين، 2012) بعنوان : واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين وأثر ذلك على التهرب الضريبي.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين وأثر ذلك على التهرب الضريبي، عملت الباحثة على تحديد مفهوم أنظمة الرقابة الداخلية والعمل على تقييم واقع نظام الرقابة في الدوائر الضريبية المختلفة وهي (ضريبة الدخل، ضريبة الأملاك، ضريبة القيمة المضافة، ضريبة الجمارك، بالإضافة الى وزارة المالية).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (170) فرداً من موظفين في الدوائر الضريبية المختلفة وبالإضافة الى موظفي وزارة المالية من ذوي الاختصاص، وقد استخدمت الباحثة أداة الدراسة وهي المقابلات الشخصية مع مدراء الدوائر الضريبية أو من ينوب عنهم، وذلك لمعرفة قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية المطبقة داخل الدوائر الضريبية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين كان مرتفعاً، بنسبة بلغت (79.6%) وهي نسبة مرتفعة، كما أظهرت أثر نظام الرقابة الداخلية على التهرب الضريبي وقد بلغت (83%) وهذا يوضح الأثر الكبير لنظام الرقابة.

الدراسات العربية

دراسة (بليدوح، 2017) بعنوان: الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة - أم البواقي.-

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة - أم البواقي، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى تؤثر أساليب

الرقابة المطبقة داخل المؤسسة وتماسكها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وجرت هذه الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (31) موظف ورؤساء المصالح من ديوان الشباب والرياضة لولاية أم البواقي. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (50) موظفاً، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الرقابة وحدها غير كافية لتحسين أداء العمال إنما هناك عوامل أخرى، ذلك لأنها أحياناً تسبب الضغط والتوتر وتقضي على الابتكار ومن بين العوامل التي تؤدي إلى الأداء الجيد: تقويم الأداء، والرضا عن الوظيفة، والترقية على أساس الكفاءة وغيره. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين من خلال تفعيل الدورات التدريبية الخاصة بذلك.

دراسة (بوسفاط، 2016) بعنوان: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمل: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسات، ومحاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية، ومعرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (372) موظفاً، اختير منهم (78) موظفاً كعينة للدراسة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة، أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية، فإتباع الدقة في الأداء يجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل، وتبين أن الأساليب الرقابية وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات واغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات وإبداء آراء وتقديم اقتراحات حول العمل. كما

أوصت الدراسة بضرورة التعرف على القوانين واللوائح التنظيمية، وأساليب الرقابة المطبقة على الموارد البشرية، والتطبيق الصارم للقوانين والأنظمة، ومطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

دراسة (المومني، 2016) بعنوان: مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في البلديات دراسة ميدانية لبلديات إقليم الشمال في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في البلديات، حيث أجريت الدراسة على بلديات إقليم الشمال في الأردن وتضم محافظات اربد، وجرش، وعجلون، والمفرق، ركزت الدراسة على مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الإداري، وإعداد الموازنات التخطيطية، وتوفير نظام محاسبي، ونظام للتقارير والحوافز. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة بالطريقة العشوائية البسيطة على رؤساء البلديات ومديري الدوائر والأقسام المحاسبية والمدققين العاملين في البلديات، فقد تم تحليل (82) استبانة، واستخدم الباحث الإحصاء الوصفي لفحص بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

خلصت الدراسة إلى إن البلديات لديها هيكل تنظيمي إداري تقليدي، وتقوم بإعداد الموازنات التخطيطية على المستوى الكلي، ولا ينبثق عنها موازنات تخطيطية فرعية لمراكز المسؤولية، وأن مستوى تطبيق نظام التقارير الدورية ونظام حوافز العاملين أقل من المستوى الافتراضي لتطبيقه، وإن نظام المعلومات المحاسبي المطبق في البلديات بحاجة إلى تطوير. وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات وأهمها إيجاد نظام رقابة ومساءلة يمكن المجالس البلدية وأجهزة الرقابة الرسمية والشعبية من محاسبة البلديات ومجالسها وموظفيها عن أي تقصير حيث لا صلاحيات دون مساءلة.

دراسة (تاجوري، 2015) بعنوان : الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر- أم البواقي-

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على نوعين من الأدوات وهي: الاستبانة والملاحظة لأداء الموظفين بمؤسسة وحدة بريد

الجزائر- أم البواقي. وتم توزيع الاستبانة على موظفي المؤسسة والبالغ عددهم (109) موظفين اختير منهم (50) موظفاً كعينة للدراسة. واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اعتبار موظفي المؤسسة أن الرقابة المطبقة عليهم تكون بصفة يومية بنسبة 82% وتكون الغاية من هذه العملية اليومية لمعرفة أداء العمال من خلالها تضمن الفعالية للعمال. وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.

دراسة (غلوسي، 2015) بعنوان: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات والملاحظة كأداة لتنفيذ الدراسة، وأجريت الدراسة على مجتمع العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- والبالغ عددهم (201) موظف وموظفة، وبلغت حجم عينة الدراسة (120) موظف وموظفة، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل، في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله. وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاعتماد على الرقابة الإدارية كأداة لضبط التسيب الإداري.

دراسة (حميدان، 2015) بعنوان: أثر الرقابة المالية لديوان المحاسبة على أداء دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن.

هدفت الدراسة الى تحديد أثر العناصر المستقلة والمتمثلة في (التشريعات والقوانين المحاسبية المطبقة في ديوان المحاسبة، والكفاءات الإدارية والفنية الموجودة في ديوان المحاسبة، وأدوات

وأساليب الرقابة المحاسبية التي يمارسها الديوان واستقلالية مدققي الديوان) على أداء ضريبة الدخل والمبيعات وبيان ذلك من خلال زيادة رفق الخزينة بالإيرادات، وذلك من وجهة نظر الكادر الرقابي في ديوان المحاسبة والعاملين في المراقبات الميدانية. وقد قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسته على مجتمع الدراسة المكون من 389 مدققاً. وقام بتصميم استبانة خاصة لهذا الغرض وتم توزيع (125) استبانة على عينة عشوائية أعاد منها (112) استبانة خضعت للتحليل بما نسبته (95%).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث؛ وجود تأثير إيجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة على زيادة رفق الخزينة بالإيرادات، وكان أكثرها تأثيراً متغير الكفاءات الإدارية والفنية الموجودة في الديوان ويليه استقلالية مدققي الديوان، ثم التشريعات والقوانين المحاسبية المطبقة فيه، وأخرها أدوات وأساليب الرقابة المحاسبية التي يمارسها الديوان.

أما توصيات الدراسة فقد تمثلت في إقرار نظام الحوافز المالية التي تشمل العلاوات الاستثنائية، وترقيات الموظفين، وتحسين ظروف العمل المختلفة الخاصة بمدققي الديوان بما يعمل على استقطاب من يتوفر فيهم المهارات والمؤهلات المطلوبة. واقتراح العمل على إبقاء موظفين دائمين من ديوان المحاسبة في جميع مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

دراسة (الشريف، 2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، و تم التوصل إلى النتائج التالية: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير،

وهي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، وتعدد الإجراءات المتبعة، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات، منها: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، وتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، وتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

دراسة (الدوسري، 2013) بعنوان: تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطوير أساليب الرقابة الإدارية في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر وعددهم (436) عامل، أما العينة الفعلية للدراسة فقد بلغت (218) عامل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وبينت النتائج أن أبرز مظاهر واقع الرقابة الإدارية المطبق تتمثل في أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة الأداء، والرجوع للسجلات الخاصة والتقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين. كما تتمثل الصعوبات التي تواجه تطوير الرقابة الإدارية إلى ضعف في مستوى خبرات أعمال الرقابة، وندرة تدريب العاملين حول المستجدات في مجال الرقابة الإدارية. وكان أهم التوصيات: إلحاق منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر بدورات تدريبية متقدمة في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري. ومنح المتميزين في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على الاستمرار في مساندة جهود التطوير الإداري.

دراسة (Ganahreh, Bello & Abdullah, 2018) بعنوان " The Impact of administrative control on employees' performance: Evidence from Industrial companies in Jordan"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين: أدلة من الشركات الصناعية في الأردن.

قام الباحثون باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات كميًا باستخدام مسح من الفترة 2016-2017 شمل 433 موظفًا إدارياً من 63 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان في الأردن، وتوصلت الدراسة الى ان نظام الشفافية والرقابة له تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. وهذا يدل على أنه كلما زاد توافر الشروط الأساسية للتبادل الحر والمفتوح للمعلومات للمتضررين من القرارات الإدارية ومستوى تنفيذ خطط ومعايير الرقابة حسب المنظمة، كلما زاد أداء الموظفين لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية بشكل جيد. ومع ذلك، لم تشر القيادة الإدارية إلى أي تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين. وقد أوصت الدراسة بتوفير التقنيات الحديثة والموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات التطوير الإداري.

دراسة (Verburg et al., 2018) بعنوان " The Role of Organizational Control Organizational Trust and Performance Systems in Employees' Outcome."

فحصت هذه الدراسة كيفية ارتباط الرقابة التنظيمية بالثقة التنظيمية للموظفين. وبشكل خاص ركزت على كيفية ارتباط الأشكال المختلفة للتحكم (العملية والنتيجة والمعيارية) بثقة الموظفين في مؤسسات التوظيف الخاصة بهم، ودراسة ما إذا كانت هذه الثقة بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأداء الموظف الوظيفي (أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية)، كما فحصت الدراسة هذه العلاقات في سياق ثقافي قائم على التحكم والامتثال باستخدام بيانات من 105 ثنائيات من الموظفين - المشرفين من شركات الخدمات المهنية في سنغافورة.

واشارت النتائج إلى أنه يمكن تحقيق الثقة التنظيمية من خلال تنفيذ الضوابط التنظيمية، وتتباين هذه الضوابط لتعزز أداء الموظف بشكل مباشر ومن خلال تعزيز الثقة. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى خبرات القائمين بأعمال الرقابة.

دراسة (Orozco, 2016): بعنوان Understanding the impact of management control systems on capacity and organizational performance under the influence of perceived environmental uncertainty

هدفت الدراسة إلى تحديد ووصف الدور الذي تلعبه أنظمة الرقابة الإدارية في تطوير القدرات الإستراتيجية التي تؤثر على الأداء. مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية السياق وعدم وجود دراسات قيمت ما إذا كانت هذه العلاقات يتم الحفاظ عليها في ظل سياقات أو ظروف مختلفة. وهدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية استخدام أنظمة الرقابة الإدارية لتحديد قدرات توجيه ريادة الأعمال والتوجيه التعليمي والدور الذي تلعبه خصائص الشركة (الحجم والعمر والصناعة) في هذه العلاقة.

تم تصميم الدراسة كدراسة كمية، استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية في شكل استطلاعات منظمة من قائمة مديري الأعمال في الشركات العاملة في التصنيع والتجارة والبنوك وقطاع الخدمات في المكسيك، وتألف مجتمع وبينت النتائج أن نوع الاستخدام (المراقبة، والتشريع، والتركيز على الانتباه، أو اتخاذ القرار الاستراتيجي) يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالقدرات الاستراتيجية للتوجيه الريادي والتوجيه التعليمي في الشركات بشكل مستقل عن الحجم، إلى حد أكبر أو أقل، اعتمادًا على الصناعة التي يقيمون فيها، ولكن في جميع الأحوال بعلاقة إيجابية وذات مغزى.

دراسة (Jayarathna & Weerakkody, 2014) بعنوان "Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lank"

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي للبنوك العامة في سيريلانكا. تم إجراء هذا البحث في بيئة طبيعية حيث يسير العمل بشكل طبيعي، مع تدخل أقل من الباحثين. تم جمع البيانات من كل موظفي البنوك العامة، اعتمد التحليل على المعلومات التي تم جمعها باستخدام استبانة تم إدارتها ذاتيا من 92 موظفا إداريا وتنفيذيا وغير تنفيذي يقومون بمجموعة متنوعة من الوظائف في البنوك العامة في مقاطعة كولومبو. استندت البيانات المستخدمة

في التحليل كلياً إلى البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام استبانة طورها الباحث. تم إجراء التحليل باستخدام نماذج انحدار بسيطة باستخدام برنامج SPSS 15.0 وبحسب النتائج، هناك تأثير على الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي، لكنه ليس دالاً. وبناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن أداء الموظف الوظيفي قد تأثر بالممارسات الإدارية، ويمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير الممارسات الإدارية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين تميز هذه الدراسة في البيئة المقام عليها الدراسة، حيث اختلفت البيئات التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي فمنها ما تناول البلديات ومؤسسات أخرى مثل الشباب والرياضة ومؤسسة الخزف الصحي ومنها ما تناول الجامعات ومؤسسات الأمن ولكن في هذه الدراسة تناولت إحدى أهم مقومات الدولة والتي تعتمد عليها في الإيرادات العامة لرفد خزينة الدولة وهي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية لنرى دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وما سيعود منهما من نفع على الدولة وكيفية تحسين وتطوير هذه الدوائر من خلال أجهزة الرقابة وأساليب الأداء والتقييم.

تهدف هذه الدراسة الى تقصي أثر الرقابة الإدارية في تطوير اداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. وعليه فهذه الدراسة تشبه دراسة (شاهين، 2012) التي هدفت الى التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين وتختلف في التهرب الضريبي. كما تختلف هذه الدراسة عن دراسة (الشريف، 2013) التي هدفت الى معرفة دور إدارة التطوير الإداري وتشبهه في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

كما تختلف هذه الدراسة عن دراسة (حميدان، 2015) بعنوان " أثر الرقابة المالية لديوان المحاسبة على أداء دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، حيث ان الرقابة الإدارية اعم واشمل من الإدارة المالية وتشبهها من حيث المتغير التابع (أداء دائرة ضريبة الدخل والمبيعات).

كما تشبه هذه الدراسة دراسة (عطاطرة، 2012؛ غلوسي، 2015؛ تاجوري، 2015؛ بليدوح، 2017؛ المومني، 2016؛ الداعور، وفروانة، 2014؛ Ganahreh, Bello & Abdullah, 2014؛ Weerakkody, 2014&Jayarathna, 2018؛ Verburg et al., 2018) ولكنها تختلف في المؤسسات التي اجريت فيها الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بمحاولة معرفة أثر المتغيرات التصنيفية: الجنس، والتخصص، والمحافظة، والخبرة، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن أداء الرقابة ضمن المعايير المطلوبة وبالطريقة الصحيحة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. وقد كشفت هذه الدراسات بمجملها عن مواطن الضعف في الممارسات الرقابية وأثرها السلبي أو المحايد في تعزيز الأداء الوظيفي ومساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن الممكن رصد الممارسات المثلى للقيام بالعملية الرقابية التي بإمكانها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسات لاحقة، هذا مع ضرورة الأخذ بخصوصية البيئة العامة المحيطة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة ونوع العينة وشرح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعتها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمتها.

منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فيصف هذا المنهج الوصفي يدرس قوة العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين هذه المتغيرات وصفاً كمياً وذلك باستخدام مقاييس كمية، لهذا يعتبر هذا انسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن مستوى مقبول من الدقة والموضوعية.

مصادر معلومات الدراسة:

1. المصادر الثانوية: الكتب والدوريات العلمية البحثية وغير البحثية والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، مراجع أخرى مصدر إثراء لهذه الدراسة بشكل علمي، وتم اللجوء لهذه حيث أسهمت بالتعرف على الأسس والنظريات والنماذج والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك زودت الباحثة بآخر المستجدات في مجال الدراسة.

2. المصادر الأولية: تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة الدراسة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، حيث تم الحصول على الإجابات المباشرة لأسئلة الدراسة فيها من ذوي الشأن الذين يشكلون عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (201) موظف وموظفة، وفق إحصائية وزارة المالية الفلسطينية للعام (2019).
تكون مجتمع الدراسة من مديري وموظفي دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس) والبالغ عددهم (150) موظف وموظفة، وفق إحصائية وزارة المالية الفلسطينية للعام (2019).

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (75) موظفاً وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وهم كافة موظفي محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس) حيث تم توزيع أداة الدراسة اليهم بالكامل وقد تم استرجاع 69 استبانة منها أي ما نسبته 92% من العينة المقصود، كاستبانات صالحة للتحليل، أي ما يشكل 34.3% من كامل مجتمع الدراسة. كما سيتبين من الجدول (1).

جدول (1): توزيع عينة الدراسة

المحافظة	عدد الموظفين	ماتم توزيعه	ما تم استرجاعه	النسبة المئوية%
جنين	12	12	11	15.9
نابلس	21	21	20	29.0
قلقيلية	10	10	9	13.0
طولكرم	22	22	22	31.9
طوباس	5	5	4	5.8
سلفيت	5	5	3	4.3
المجموع العام	75	75	69	100.0

وفيما يلي وصف لديمغرافية العينة

1. الجنس

يبين الجدول (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
56.5	39	نكر
43.5	30	أنثى
100	69	المجموع العام

يلاحظ من الجدول (2) ان نسبة الذكور بلغت 56.5% بينما بلغت نسبة الاناث 43.5%، ويبين ذلك ارتفاع نسبة الموظفين من الإناث عن تلك الواردة في دراسات محلية على مؤسسات أخرى، مما يتيح مساهمة المرأة في العمل الإداري والبناء المؤسسي بشكل أكبر.

2. الفئة العمرية

يبين الجدول (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
5.8	4	أقل من 25 سنة
33.3	23	من 25-أقل من 30
21.7	15	من 30-أقل من 40 سنة
29.0	20	من 40 - أقل من 50 سنة
10.1	7	من 50 سنة فأعلى
100	69	المجموع العام

يلاحظ من الجدول (3) ان الفئة العمرية (من 25-أقل من 30) أكثر الفئات عدداً، وأن الفئة

(أقل من 25 سنة) أقلها عدداً، كما تبين أن متوسط أعمار الموظفين في دوائر الضريبة هو 35 سنة تقريباً أي أنهم من الفئات الشابة.

3. المحافظة

يبين الجدول (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

جدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

المحافظة	التكرار	النسبة المئوية %
جنين	11	15.9
نابلس	20	29.0
قلقيلية	9	13.0
طولكرم	22	31.9
طوباس	4	5.8
سلفيت	3	4.3
المجموع العام	69	100.0

يلاحظ من الجدول (4) ان افراد العينة من محافظة طولكرم مثلت الثلث، بينما كانت محافظتا طوباس وسلفيت الأقل عدداً.

4. المؤهل العلمي

يبين الجدول (5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم متوسط فأقل	4	5.8
بكالوريوس	42	60.9
ماجستير	23	33.3
المجموع العام	69	100

يلاحظ من الجدول (5) أن حملة الشهادات الجامعية (درجة بكالوريوس) كانوا الغالبية العظمى بواقع 60.9 والماجستير 33.3 ويبين ذلك التأهيل العلمي الجيد الذي يتمتع به أفراد العينة خاصة انها تمتلك مؤهل علمي بدرجة الماجستير مما يبين إمكانية استغلال قدرة هذه الفئة علمياً.

5. التخصص

يبين الجدول (6) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم انسانية)

جدول (6): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم انسانية)

النسبة المئوية (%)	التكرار	التخصص
24.6	17	علوم طبيعية
75.4	52	علوم انسانية
100	69	المجموع العام

يلاحظ من الجدول (6) ان المشاركين في الدراسة من ذوي تخصص العلوم الإنسانية شكلوا ثلاثة ارباع العينة بينما شكل ذوو التخصصات الانسانية ربع العينة، وبالنظر إلى طبيعة العمل تبين أن هذه التخصصات هي الأكثر تناسباً للعمل في دائرة ضريبة الدخل بالنظر إلى تشابه نشاطاتها بمجالات تخصص معظم أفراد العينة.

6. المسمى الوظيفي

يبين الجدول (7) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
7.2	5	مدير دائرة
4.3	3	نائب مدير
18.8	13	رئيس قسم
53.6	37	موظف
15.9	11	موظف رقابة
100	69	المجموع العام

يلاحظ من الجدول (7) ان أكثر من نصف عينة الدراسة كانوا بمسمى موظفين، مما يدل على التوزيع العادل لاختبار افراد العينة وتوزيعها وبالتالي فان الحديث عن الأداء في هذه الحالة يستهدف القاعدة العظمى المتجانسة مما يعطي تأثير أفضل لنتائج هذه الدراسة وتوصياتها، ونلاحظ ايضا ان بعض المديریات لم يقيم المدير بالاستجابة على الاستبانة.

7. عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول (7) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من سنتين	5	7.2
من 2- أقل من 5 سنوات	12	17.4
من 5 - أقل من 10 سنوات	9	13.0
من 10 - أقل من 15 سنة	21	30.4
من 15 سنة فأكثر	22	31.9
المجموع العام	69	100

يلاحظ من الجدول (7) أن متوسط سنوات الخبرة لأفراد العينة كان من 12 سنة تقريبا وهذا يبين عدد سنوات الخبرة بمستوى جيد تمكنهم من إعطاء آرائهم بخصوص موضوع الدراسة بوزن هذه السنوات من الخبرة.

أداة الدراسة وصدقها:

تم تبنى الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاستعانة بالأدب المكتوب والدراسات السابقة التي استطلعها الباحث، وقد توصل الباحث إلى صياغة أولية للاستبانة لكي يتم تحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة مختصين (ملحق 1) لفحص المضمون العلمي وشمولية تغطيتها لموضوع الدراسة، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم حول تركيبها وفقراتها، كما تم عرضها على مجموعة من الموظفين لفحص شموليتها ووضوحها، وإبداء الرأي في الاداة من حيث:

المحتوى العلمي، ووضوح البناء، والسلامة اللغوية، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة للدراسة أدت هذه العملية إلى إضافة 3 فقرات ودمج اثنتين وتعديل صياغة خمس فقرات حتى أصبح عدد فقراتها في صورتها النهائية 47 فقرة كما هو مرفق.

القسم الأول: الفقرة الإرشادية وهي رسالة موجهة لمعبيء الاستبانة توضح فيها موضوع الدراسة وهدفها وتعليمات التعامل مع فقراتها.

القسم الثاني: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب وهي المعلومات الديمغرافية الخاصة بأفراد العينة الجنس والعمر والمؤهل العملي والتخصص وسنوات الخبرة والمحافظة والوظيفة.

القسم الثالث: وتتضمن فقرات الاستبانة وعددها سبع وأربعون فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (1) مجال واقع الرقابة الإدارية على الأداء 13 فقرة، (2) مجال آلية تبني الرقابة الإدارية لتحسين الأداء 14 فقرة، (3) مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء 7 فقرات، (4) مجال إلى أي مدى تسهم الرقابة الإدارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف 13 فقرة.

قياس استجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة تم استخدام مقياس "ليكرت" وذلك كما هو مبين في الجدول (8)

جدول (8) : سلم الإجابة على فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة					الدرجة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
1	2	3	4	5	

ولتحديد درجة الموافقة (مقياس التصحيح)، تم تحديد خمسة مستويات كما في الجدول (9)

تم استخراجها باستخدام المدى لخيارات المقياس وهو الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = 5 - 1 = 4، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس ، أي $0.8 = 5 \div 4$ ، وهي طول فئة الوسط الحسابي وعليه فقد اتضحت الأساليب الإحصائية اللازم استخدامها ، كما سترد في المعالجات الإحصائية

جدول(9) : مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية لاجابة افراد العينة

الاستجابة					
متدني جدا	متدني	متوسط	موافق	موافق جدا	الدلالة/ التفسير
اقل من 1.81	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20 -3.41	5- 4.21	المتوسط

اعتمد الباحث المفتاح المناسب لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (5- 4.21) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (4.20 -3.41) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (3.40-2.61) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (2.60-1.81) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

ثبات الأداة:

ولقياس ثبات الاداة استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا. وقد بلغ معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة الكلي 93% والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

معامل الثبات	المجال
0.76	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
0.85	مجال آلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
0.81	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
0.92	مجال الى أي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف
0.93	معامل الثبات الكلي

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (76.0 - 92.0) للمجالات الأولى (واقع الرقابة الادارية على الاداء) والرابع (الى أي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (93.0) وهو معامل ثبات

عالٍ أعلى من معاملات الثبات المقبولة عالمياً وفق الكتب المنهجية العلمية ويمكن تعميم نتائجها وفي أغراض البحث العلمي.

1. إجراءات مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بهدف تحديد مشكلة الدراسة والمعلومات والبيانات المتعلقة بها وتصنيفها، وكذلك من أجل إعداد أداة الدراسة.
2. تقديم مشروع البحث إلى عمادة البحث العلمي والموافقة عليه في صورته النهائية.
3. إعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة بصورتها الأولية والنهائية من أجل تحقيق أغراض الدراسة.
4. تحديد مجتمع الدراسة وتحديد نوع العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها.
5. التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة كم ورد في بندي صدق وثبات الأداة.
6. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة.
7. جمع الاستبانات من أفراد العينة وفرزها وتصنيفها.
8. إدخال استجابات أفراد العينة إلى الحاسوب.
9. معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social sciences).
10. التوصل إلى النتائج ومناقشتها.
11. رصد التوصيات التي تعالج مساهمة العملية الرقابية في تحسين الأداء.

الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة بالخطوات التالية من أجل تحقيق أهدافها:

• متغيرات الدراسة

جاءت الدراسة بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية" وتضمنت عدداً من المتغيرات: متغير مستقل، ومتغير تابع واحد، ومتغيرات ديمغرافية وهي كالآتي:

1. المتغير المستقل: الرقابة الإدارية.

2. المتغير التابع: تطوير أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

3. المتغيرات الديمغرافية: المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المحافظة، عدد سنوات الخبرة، الجنس، الفئة العمرية.

• تحليل بيانات الدراسة:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة باستخدام اداة الدراسة من خلال برنامج SPSS، وصفا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. تحليلياً باستخدام اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار LSD لإيجاد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ومعادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاختبار، ومصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix)، فبعد أن تم تبويب وتصنيف الفقرة بإعطائها قيمة كمية تم إدخال البيانات إلى برنامج الرزم الإحصائية SPSS واستخراج النتائج التي تمثل آراء أفراد العينة والتي تم وصفها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وتحديد أثر متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمحافظه، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة ، في تحسين الأداء من خلال عملية جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social sciences)، كانت نتائج الدراسة كما يأتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نصه:

ما دور الرقابة الادارية في تحسين أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المختلفة والتي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة عليها وقد تم صياغتها في أربع مجالات هي: دور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، واقع الرقابة الادارية على الأداء، مجال آلية تنفيذ الرقابة الادارية لتحسين الأداء، متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، ويتضح ذلك في جدول رقم (11)

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات دور الرقابة

الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	مجالات الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية
موافق	0.45	3.66	واقع الرقابة الادارية على الاداء
موافق	0.54	3.70	آلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
موافق	0.51	3.81	متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
موافق	0.59	3.76	الى أي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
موافق	0.45	3.72	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (11) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة) على كافة المجالات (واقع الرقابة الإدارية على الأداء، وآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، ومدى مساهمة الرقابة الادارية في تحسين فعالية أداء الموظف حيث تراوح المتوسط الحسابي لتلك الفقرات ما بين (3.66 – 3.81)، أما درجة الموافقة الإجمالية (الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي) على المجالات الاربعة لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية فقد كانت أيضا (كبيرة) حيث وصل المتوسط الحسابي لهذه الدرجة الى (3.72)، حيث كانت هذه النتائج متقاربة جداً كان أعلاها متعلق بمجال متابعة دور الرقابة في تحسين الأداء وأدناها متعلق بمجال واقع دور الرقابة الإدارية على الأداء، وبالرغم من وصف هذه الدرجة الكبيرة الا ان المأمول ان يصل ذلك الى مستوى اعلى من ذلك بالنظر لأهمية الرقابة وتحسين الاداء على كافة الاطراف ذات العلاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة كل من (شاهين,2012؛ أبو شرح, 2010؛ بليردوح,2017؛ بوسفاط, 2016؛ تاجوري,2015؛ حميدان, 2015؛ Bello & Ganaherh & Weerakkody, & Verburg et al, 2018(Sihag & Rijsdijj,2019؛Abdullah,2019؛ Jayarathna,2014

ويبرر هذا التوافق في النتائج بان دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء دور محوري يعود بفوائد جوهرية تستحق الاهتمام وتكريس الوقت والموارد اللازمة له وبالنظر الى سؤال الدراسة الرئيسي فقد تم تجزئته الى اسئلة فرعية تعكس تفصيلات المجالات المشار اليها وفيما يلي رأي افراد العينة على تفصيلات كل منها .

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الاول والذي نصه:

ما واقع الرقابة الادارية واسس ممارستها لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة 13 فقرة لوصف هذا الواقع كما وردت في أداة الدراسة (الاستبانة) وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الفقرات واقع الرقابة الادارية على الاداء وتبين ذلك في جدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): اجابات افراد العينة على فقرات مجال واقع الرقابة الادارية واسس ممارستها لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
1	يتم ممارسة رقابة ادارية حثيثة على أداء الموظفين.	4.04	0.74	موافق
2	تستند الرقابة الادارية الى معايير ومؤشرات أدائية واضحة ومعروفة.	3.97	0.66	موافق
3	ترتبط الرقابة الإدارية بأهداف تحسين الأداء الوظيفي.	3.91	0.66	موافق
4	توصف الرقابة الادارية بشموليتها لكافة السلوكيات الوظيفية.	3.84	0.80	موافق
5	تتصف عملية الرقابة الادارية على الأداء بالمهنية (الدقة والاتقان).	3.68	0.78	موافق
6	تستخدم الرقابة الإدارية أدوات مناسبة على الأداء الوظيفي.	3.65	0.74	موافق
7	تتبنى الرقابة الإدارية الوسائل المناسبة بهدف تحسين الأداء	3.64	0.73	موافق
8	تراعي الرقابة الادارية المستجدات لتحسين الأداء الوظيفي.	3.58	0.86	موافق
9	يتم تنسيق جهود أطراف الرقابة الادارية على أداء الموظفين.	3.54	0.76	موافق
10	توصف العلاقة بين الموظف وأطراف العملية الرقابية بالجيدة.	3.54	0.80	موافق
11	يتمتع القائمون بعملية الرقابة الإدارية بالكفاءة اللازمة للقيام بذلك.	3.51	0.83	موافق
12	تقوم الإدارة بتحديث نظام الرقابة على الأداء.	3.36	0.86	متوسط
13	يساهم توقيت العملية الرقابية في تحسين الاداء الوظيفي	3.32	0.93	متوسط
	الدرجة الكلية	3.66	0.45	موافق

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) أن فقرات (واقع الرقابة الإدارية واسس ممارستها لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية) كانت جميعها بين متوسط وموافق ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.32) و (4.04) وهما الفقرات (يساهم توقيت العملية الرقابية في تحسين الاداء الوظيفي) و (يتم ممارسة رقابة ادارية حثيثة على أداء الموظفين) ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية موافق بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66) .

وهذا يعني ان واقع الرقابة الادارية على الاداء في دوائر الضريبة الفلسطينية تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من الموظفين في تلك الدوائر ، وان فقرة " يتم ممارسة رقابة ادارية حثيثة على أداء الموظفين " قد حازت على اكبر متوسط حسابي وتعزى هذه النتيجة الى ان الادارات في دوائر الضريبة قد اولت موضوع المعايير والمؤشرات الادائية اهتماما لما له من اهمية كبرى في تقييم اداء الموظفين وما تبع ذلك من علاوات وترقيات ، بينما حصلت فقرة " يساهم توقيت العملية الرقابية في تحسين الاداء الوظيفي " على اصغر متوسط حسابي ويشير ذلك الى ان الادارات في دوائر الضريبة لا تختار الاطر الزمنية المناسبة لممارسة العملية الرقابية من اجل تحسين الاداء الوظيفي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نصه:

ما آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني ونصه ما آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ فقد تضمنت أداة الدراسة 14 فقرة تصف آلية تنفيذ الرقابة بهدف تحسين الأداء بشكل خاص وفيما يلي جدول رقم (13) يحتوي على استجابات أفراد عينة الدراسة في صيغة متوسطات حسابية وانحرافات معيارية موسومة بوصف درجة موافقة أفراد العينة في صيغتها الرقمية.

جدول (13): استجابات افراد العينة على فقرات مجال آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
1	يتم توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في أداءه الوظيفي	4.14	0.60	موافق
2	يتم تبليغ الموظف عن الإنحراف في أداءه الوظيفي حال اكتشافه.	3.97	0.66	موافق
3	يتم توثيق المقترحات الرقابية لتحسين الاداء	3.86	0.86	موافق
4	يتم رسم خطة واضحة لتحسين الاداء الوظيفي	3.78	0.72	موافق
5	تعمل الرقابة الادارية على متابعة مدى التزام الموظف بتحسين ادائه.	3.78	0.82	موافق
6	يتم تحليل الاداء ومناقشته مع الموظف بهدف تحسينه	3.78	0.89	موافق
7	يتم شرح وتوضيح تفصيلات مقترحات الرقابة لتحسين الاداء للموظف	3.75	0.88	موافق
8	تتبنى الرقابة الإدارية الطرق المناسبة لتحسين الأداء الوظيفي.	3.62	0.67	موافق
9	توفر الرقابة الادارية المحفزات اللازمة لتحسين الاداء الوظيفي.	3.59	0.94	موافق
10	تعمل الرقابة الادارية على اقتراح إجراءات محددة لتحسين الاداء	3.57	0.78	موافق
11	تقوم الرقابة الادارية بتحديد أطر واتجاهات واضحة لتطوير الاداء.	3.52	0.82	موافق
12	تساعد الرقابة في توفير الظروف اللازمة لتحسين الاداء.	3.52	0.92	موافق
13	تضع الرقابة أطر زمنية واضحة لتحسين الاداء الوظيفي	3.45	0.92	موافق
14	تتضمن الرقابة الادارية التنبؤ بمستقبل الاداء وتتخذ الاجراءات الوقائية لتحسينه.	3.43	0.88	موافق
	الدرجة الكلية	3.70	0.54	موافق

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) أن فقرات (آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية) كانت موافق، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.43) و(4.14) وهما الفقرات (تتضمن الرقابة الادارية التنبؤ بمستقبل الاداء وتتخذ الإجراءات الوقائية لتحسينه) و(يتم توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في أداءه الوظيفي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية موافق بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70).

وهذا يعني ان آلية تنفيذ الرقابة الادارية لتحسين الاداء في دوائر الضريبة الفلسطينية تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من قبل الموظفين في تلك الدوائر، وان فقرة " يتم توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في أدائه الوظيفي " قد حازت على اكبر متوسط حسابي (4.14) ويعكس ذلك ان الادارات في دوائر الضريبة تولي اهتماما كبيرا بخصوص توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في ادائهم الوظيفي ، لما له من تبعات بخصوص انجاز المعاملات والتحصيلات من المواطنين بينما اهتماما متواضعا في مجالات وضع اطر زمنية واضحة لتحسين الاداء الوظيفي. وان فقرة " تتضمن الرقابة الادارية التنبؤ بمستقبل الاداء وتتخذ الإجراءات الوقائية لتحسينه " قد حازت على اقل متوسط حسابي (3.43) وسبب ذلك في راي الباحث يعود الى ان الادارات في دوائر الضريبة لا تضع خططا وجداول زمنية واضحة من اجل تحسين الاداء الوظيفي ، كما تبين وجود بعض الضعف في توفير الظروف والمحفزات الملائمة لتحسين الاداء الوظيفي.

رابعاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي نصه:

ما دور متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة: ما جوانب متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ فقد تضمنت أداة الدراسة سبع فقرات تصف هذا المجال، وتضمن جدول (14) استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات وذلك لوصف دور المتابعة في تحسين الأداء الوظيفي في صيغ رقمية على شكل متوسطات حسابية وانحرافات معيارية كما سيتضح في جدول رقم (14) أدناه.

جدول (14): استجابات افراد العينة على مجال دور متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
1	يتم رصد النتائج الفعلية لنتائج إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.	4.12	0.85	موافق
2	يتم متابعة التزام الموظف في تطبيق الإجراءات المترتبة على الرقابة الإدارية.	3.86	0.62	موافق
3	تعمل الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستمر.	3.86	0.58	موافق
4	تساعد أطراف الرقابة الإدارية الموظف في تنفيذ إجراءات تحسين أداءه.	3.78	0.66	موافق
5	يتقيد الموظفون بإجراءات ومقترحات تحسين أدائهم.	3.74	0.63	موافق
6	هناك متابعة جادة لتنفيذ مقترحات تحسين الاداء .	3.67	0.80	موافق
7	تتناقش الرقابة الادارية مع الموظف مدى فعالية طرق تحسين الاداء المتبعة	3.62	0.86	موافق
	الدرجة الكلية	3.81	0.51	موافق

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (14) أن فقرات (جوانب متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية) كانت جميعها موافق ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.62) و (4.12) و كانت اعلى الفقرات هي (يتم رصد النتائج الفعلية لنتائج إجراءات تحسين الأداء الوظيفي) حيث حازت متوسط حسابي (4.12) درجة كبيرة و اقل الفقرات هي (تتناقش الرقابة الادارية مع الموظف مدى فعالية طرق تحسين الاداء المتبعة) حيث حازت متوسط حسابي (3.62) درجة كبيرة ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) .

وهذا يعني ان جوانب متابعة الرقابة الادارية لتحسين الاداء في دوائر الضريبة الفلسطينية تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من قبل الموظفين في تلك الدوائر ، وان فقرة " يتم رصد النتائج الفعلية

لنتائج إجراءات تحسين الأداء الوظيفي " قد حازت على اكبر متوسط حسابي وتشير هذه النتيجة الى ان الادارات في دوائر الضريبية تولي اهتماما كبيرا برصد النتائج الفعلية لنتائج إجراءات تحسين الاداء الوظيفي مما ينعكس ايجابا على تحسين اداء الموظفين.

في حين حصلت فقرة (تناقش الرقابة الادارية مع الموظف مدى فعالية طرق تحسين الاداء المتبعة) على اقل متوسط مما يشير الى ان الموظفين في دوائر الضريبة لا يشعرون بمتابعة مقترحات تحسين الاداء بشكل جاد من قبل الادارات في دوائر الضريبة ، وانها كذلك النقاشات مع الموظفين في دوائر الضريبة حول مدى فعالية طرق تحسين الاداء المتبعة. تحظى بالمستوى المتدني من الدرجة الكبيرة والتي من المفترض ان تكون بمستوى عال جدا من الاهتمام لكي تحقق اهدافها.

خامساً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي نصه:

كيف يمكن تعزيز دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وفيما يتعلق بسؤال الدراسة الرابع كيف يمكن تعزيز دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ فقد تم استقصاء مجالات تحسين الرقابة الادارية للأداء الوظيفي حيث تضمنت أداة الدراسة 13 مجالاً وكانت استجابات أفراد عينة الدراسة تمثلها كما هو وارد في جدول (15) في صورة كمية ترصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل منها.

جدول (15): استجابات افراد العينة على مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين

فعالية وكفاءة أداء الموظف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
1	قيام الموظف بمهامه بسرعة أكبر	4.00	0.57	موافق
2	تعزيز قدرة الموظف على تقليل التكلفة التشغيلية	3.97	0.77	موافق
3	تعزيز قدرة الموظف على أداء مهامه بدقة أكبر	3.87	0.73	موافق
4	تعزيز كمية الاداء	3.86	0.73	موافق
5	الارتقاء بالجوانب المعرفية الخاصة بالعمل	3.83	0.77	موافق
6	تعزيز رغبة الموظف بالعمل	3.74	0.83	موافق
7	تعزيز التزام الموظفين بواجباتهم	3.72	0.78	موافق

موافق	0.76	3.72	تعزيز القدرة الادارية للموظف	8
موافق	0.79	3.70	تعزيز قدرة الموظف على التعامل مع زملاءه	9
موافق	0.85	3.68	تعزيز قدرة الموظف التعامل مع الجمهور	10
موافق	0.97	3.62	تعزيز روح الابداع	11
موافق	1.03	3.59	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.	12
موافق	0.85	3.54	الارتقاء بقدرة الموظفين على حل المشكلات.	13
موافق	0.58	3.76	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (15) أن فقرات (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف) كانت جميعها موافق، كانت اعلى الفقرات هي (قيام الموظف بمهامه بسرعة أكبر) حيث حازت متوسط حسابي (4.00) بدرجة كبيرة وقل الفقرات هي (الارتقاء بقدرة الموظفين على حل المشكلات) حيث حازت متوسط حسابي (3.54) موافق، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.76).

ويشير ذلك الى جوانب مساهمة الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من قبل الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية ، وان فقرة "قيام الموظف بمهامه بسرعة اكبر قد حازت على اعلى متوسط حسابي.

ويرد الباحث هذه النتيجة الى ان الادارات قد اولت اهتماما كبيرا بخصوص أداء الموظفين في دوائر الضريبة الفلسطينية من حيث الارتقاء بسرعة الاداء وتقليل الكلفة التشغيلية.

واما فقرة " الارتقاء بقدرة الموظفين على حل المشكلات " فقد حازت على اقل متوسط حسابي. ويعزي الباحث الى ان الادارات في دوائر الضريبة الفلسطينية لم تول الاهتمام الكافي بموضوع تعزيز الابداعات والابتكارات لدى الموظفين كما انها لم توجه ولم تعمل بشكل كاف على استخدام التقنيات والبرامج الحديثة الخاصة بعملهم لإنجازها بدقة اعلى ، وبوقت اقصر ، ونتاجية أكبر.

جدول (16) : توزيع الفقرات الاعلى تاثير

المجال	الوصف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرات	
مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء	موافق	0.60	4.14	يتم توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في أداءه الوظيفي	1
مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء	موافق	0.85	4.12	يتم رصد النتائج الفعلية لنتائج إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.	2
مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء	موافق	0.74	4.04	يتم ممارسة رقابة ادارية حثيثة على أداء الموظفين.	
مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث	موافق	0.57	4.00	قيام الموظف بمهامه بسرعة أكبر	3
مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء	موافق	0.66	3.97	تستند الرقابة الادارية الى معايير ومؤشرات أدائية واضحة ومعروفة.	4
مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء	موافق	0.60	4.14	يتم توجيه الموظفين لضرورة تصحيح الانحرافات في أداءه الوظيفي	5

يتبين من الجدول رقم (16) انه يتم بدرجة كبيرة توجيه الموظف لضرورة تصحيح انحرافاته الادائية ومن خلال المتابعة لهذه النتيجة تبين ان نقطة الضعف في هذه الممارسة هي عدم استنادها الى خطة عملية بقدر ان يترك الامر للموظف او ترسله للتدريب احيانا كما تبين ان مساهمة الرقابة في انجاز الاعمال بسرعة اكبر وتقليل الاخطاء الادائية كافة وبدرجة كبيرة

جدول (17): اقل استجابة لخمس من افراد العينة

المجال	درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرات	
مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء	متوسط	0.93	3.32	يساهم توقيت العملية الرقابية في تحسين الاداء الوظيفي	1
واقع الرقابة الادارية على الاداء	متوسط	0.86	3.36	تقوم الإدارة بتحديث نظام الرقابة على الأداء.	2
الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء	موافق	0.88	3.43	تتضمن الرقابة الادارية التنبؤ بمستقبل الاداء وتتخذ الإجراءات الوقائية لتحسينه.	3
الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء	موافق	0.92	3.45	تضع الرقابة أطر زمنية واضحة لتحسين الاداء الوظيفي	4
واقع الرقابة الادارية على الاداء	موافق	0.83	3.51	يتمتع القائمون بعملية الرقابة الإدارية بالكفاءة اللازمة للقيام بذلك.	5

تشير الفقرات الواردة اعلاه في جدول (17) انها نقاط ضعف العملية الرقابية ومساهمتها في تحسين الاداء وكان في مقدمتها مشكلة توقيت العملية الرقابية وضعف تحديث العملية الرقابية مما يجعلها روتينية اكثر من ادراكها لخصوصية الاداء وجوانب ضعفه ، ومن ناحية اخرى تبين ان الاطر الزمنية تشكل نقطة ضعف اخرى تقلل من الدور الايجابي للرقابة في تحسين الاداء للموظف.

اما فيما يتعلق بإمكانية وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك افراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى الى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمحافظه، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؟

• النتائج المتعلقة بمتغير الجنس :

جدول (18): جدول اختبار (ت) لدلالة الفروق في إدراك افراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أنثى (العدد=30)		ذكر (العدد=39)		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.27	1.12	0.23	3.47	0.41	3.57	واقع الرقابة الادارية على الاداء
0.71	0.37	0.50	3.60	0.46	3.55	اللية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
0.31	1.02	0.49	3.76	0.52	3.64	متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
*0.014	2.52	0.64	3.35	0.56	3.72	الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
0.31	1.02	0.40	3.52	0.38	3.62	الدرجة الكلية

* دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.3) وهي أكبر من (0.05)، أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، والثاني (اللية تبني الرقابة الادارية لتحسين الأداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، بينما يوجد فروق في المجال والرابع الى أي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف (

ولصالح مستوى (نكر) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم (3.72) بينما بلغ مستوى (أنثى) الحسابي (3.35)

• النتائج المتعلقة بمتغير التخصص:

جدول (19): نتائج اختبار (ت) لدور الرقابة الإدارية في تحسين تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير التخصص

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	علوم انسانية العدد=52		علوم طبيعية العدد=17		التخصص المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.11	1.60	0.33	3.49	0.39	3.64	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
*0.04	2.06	0.49	3.51	0.34	3.77	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
*0.006	1.92	0.52	3.63	0.38	3.89	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
*0.008	2.74	0.65	3.45	0.32	3.90	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
*0.007	2.78	0.41	3.50	0.18	3.79	الدرجة الكلية

* دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير التخصص ، فقد بلغت قيمة مستوي الدلالة (0.007) وهي اصغر من (0.05) ، وهذه الفروق تعود لصالح

مستوى تخصص (علوم طبيعية) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.79) بينما بلغ متوسط مستوى (علوم إنسانية الحسابي) (3.50) .

اما بالنسبة لمجالات الدراسة ، فإنه لا توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء) ، بينما توجد فروق في المجال الثاني (البنية تبني الرقابة الادارية لتحسين الأداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء) ، و الرابع الى أي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة اداء الموظف (ولصالح مستوى (علوم طبيعية) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ لهم على التوالي (3.77 ، 3.89 ، 3.90) بينما بلغ مستوى (علوم إنسانية) الحسابي على التوالي (3.51 ، 3.63 ، 3.45) وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (عظاظة، 2012).

3. النتائج المتعلقة بمتغير الفئة العمرية:

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربيع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	الفئة العمرية / المجالات
0.42	1.00	0.119	0.475	4	بين المجموعات	مجال رقابة الادارية على الاداء
		0.119	7.635	64	داخل المجموعات	
			8.110	68	المجموع	
0.57	0.74	0.167	0.669	4	بين المجموعات	مجال البنية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
		0.226	14.484	64	داخل المجموعات	
			15.153	68	المجموع	

0.93	0.22	0.058	0.230	4	بين المجموعات	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
		0.266	17.020	64	داخل المجموعات	
			17.250	68	المجموع	
*0.05	2.50	0.875	3.501	4	بين المجموعات	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
		0.350	22.426	64	داخل المجموعات	
			25.928	68	المجموع	
0.52	0.82	0.123	0.492	4	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.150	9.612	64	داخل المجموعات	
			10.104	68	المجموع	

* دالة عند المستوى ($\leq 0.05\alpha$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.52) وهي اكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة ، فإنه لا توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، و في المجال الثاني (الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، بينما توجد فروق في المجال الرابع (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف)

وهذا يعني تشابه الاستجابات ووجهات النظر الى حد كبير بين أفراد العينة ذوي الفئات العمرية المختلفة حول واقع الرقابة الادارية على الاداء، وآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، بينما ظهر الاختلاف واضحاً (دالاً) في استجاباتهم في مجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث".

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث" كانت النتائج كما يوضحها الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث" تعزى لمتغير الفئة العمرية

عدد سنوات الخبرة	أقل من 25 سنة	من 25-أقل من 30	من 30-أقل من 40	من 40-أقل من 50	من 50 سنة فأكثر
أقل من 25 سنة		0.21	0.06-	0.00	0.59-
من 25-أقل من 30			0.28-	0.21-	*0.80-
من 30-أقل من 40				0.06	0.52-
من 40-أقل من 50					*0.59-
من 50 سنة فأكثر					

* دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (21) انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث بين الفئة العمرية (25 - أقل من 30) وبين الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) لصالح فئة (من 50 سنة فأكثر)، وبين الفئة (40 - أقل من 50) وبين فئة (من 50 سنة فأكثر) لصالح (من 50 سنة فأكثر)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الفئات العمرية الأخرى.

4. النتائج المتعلقة بمتغير المحافظة:

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المحافظة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المحافظة المجالات
*0.011	3.27	0.334	1.670	5	بين المجموعات	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
		0.102	6.440	63	داخل المجموعات	
			8.110	68	المجموع	
0.18	1.57	0.336	1.681	5	بين المجموعات	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
		0.214	13.472	63	داخل المجموعات	
			15.153	68	المجموع	
0.23	1.42	0.350	1.748	5	بين المجموعات	مجال متابعة دور الرقابة الادارية في تحسين الأداء
		0.246	15.502	63	داخل المجموعات	
			17.250	68	المجموع	
0.12	1.86	0.665	3.327	5	بين المجموعات	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
		0.359	22.600	63	داخل المجموعات	
			25.928	68	المجموع	
0.08	2.06	0.283	1.417	5	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.138	8.687	63	داخل المجموعات	
			10.104	68	المجموع	

* دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المحافظة ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.08) وهي اكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة ، فإنه توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، بينما لا توجد فروق المجال الثاني (اللية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، و الرابع (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف)

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المحافظة حيث كانت النتائج كما في الجدول (23).

جدول (23): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير المحافظة

المحافظة	جنين	نابلس	قلقيلية	طولكرم	طوباس	سلفيت
جنين		0.13-	- 0.25	0.22-	0.24-	0.24-
نابلس			- *0.38	*0.35-	0.37-	0.37-
قلقيلية				0.03	0.01	0.01
طولكرم					0.02-	0.02-
طوباس						0.00
سلفيت						

* دالة عند المستوى ($\leq 0.05\alpha$)

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على الدرجة الكلية بين محافظة نابلس ومحافظة قلقيلية لصالح محافظة قلقيلية، وبين محافظة نابلس ومحافظة طولكرم لصالح محافظة طولكرم. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظات الأخرى.

ويمكن رد هذه النتائج الى عدد من الأسباب من أهمها: ان الإدارات في المحافظات المختلفة قد تباينت في تطبيق القوانين والتعليمات في دوائر الضريبة، الامر الذي انعكس على واقع الرقابة الادارية على الاداء من حيث كون الرقابة الإدارية شاملة، وحثيثة، ومهنية، وتستخدم وسائل وادوات مناسبة وتراعي المستجدات لتحسين اداء الموظفين، كما تستند الى معايير ومؤشرات أدائية وترتبط بأهداف واضحة، ويتمتع القائمون عليها بالكفاءة اللازمة. ويبدو ان أفراد العينة من محافظتي قلقيلية وطولكرم كانوا أكثر التزاما بالقوانين والتعليمات في دوائر الضريبة من أقرانهم في محافظة نابلس.

5. النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤهل العلمي المجالات
*0.027	3.84	0.422	0.844	2	بين المجموعات	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
		0.110	7.265	66	داخل المجموعات	
			8.110	68	المجموع	
0.77	0.27	0.060	0.121	2	بين المجموعات	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
		0.228	15.032	66	داخل المجموعات	
			15.153	68	المجموع	
0.70	0.36	0.094	0.187	2	بين المجموعات	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
		0.259	17.062	66	داخل المجموعات	
			17.250	68	المجموع	

0.12	2.18	0.804	1.609	2	بين المجموعات	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
		0.368	24.319	66	داخل المجموعات	
			25.928	68	المجموع	
0.18	1.79	0.260	0.519	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.145	9.585	66	داخل المجموعات	
			10.104	68	المجموع	

* دالة عند المستوى ($\leq 0.05\alpha$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.18) وهي أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، بينما لا توجد فروق المجال الثاني (اللية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، و الرابع (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف)

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال واقع الرقابة الادارية على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت النتائج كما في الجدول(25).

جدول (25): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال واقع الرقابة الادارية على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم متوسط فأقل		*0.40	0.23
بكالوريوس			0.17-
ماجستير			

* دالة عند المستوى ($\leq 0.05\alpha$)

يتضح من الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مجال واقع الرقابة الادارية على الأداء بين دبلوم متوسط فأقل وبكالوريوس لصالح دبلوم متوسط فأقل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤهلات العلمية الأخرى.

وهذا يعني تشابه الاستجابات ووجهات النظر الى حد كبير بين أفراد العينة من حملة الدرجات العلمية المختلفة حول آلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، ومجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث"، وربما يعود السبب في ذلك الى ان عددا كبيرا من افراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس.

بينما ظهر الاختلاف واضحا في استجاباتهم ووجهات نظرهم حول واقع الرقابة الادارية على الاداء. الامر الذي يعزوه الباحث الى ان اختلاف افراد العينة في الدرجات العلمية التي يحملونها يعني تعرضهم الى خبرات علمية مختلفة وبالتالي في آرائهم ووجهات نظرهم حول واقع الرقابة الادارية على الاداء؛ الامر الذي تجلى بوضوح في اختلاف نظراتهم حول مؤشرات الرقابة الإدارية على الاداء فكل له رأيه الخاص من حيث كون الرقابة الادارية في ضريبة الدخل التي يعمل بها: شاملة، و حثيثة، ومهنية، وتستخدم وسائل و وادوات مناسبة وتراعي المستجدات لتحسين اداء الموظفين، كما تستند الى معايير ومؤشرات أدائية وترتبط بأهداف واضحة، ويتمتع القائمون عليها بالكفاءة اللازمة.

6. النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	سنوات الخبرة / المجالات
0.45	0.94	0.113	0.451	4	بين المجموعات	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
		0.120	7.658	64	داخل المجموعات	
			8.110	68	المجموع	
0.18	1.62	0.348	1.390	4	بين المجموعات	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
		0.215	13.762	64	داخل المجموعات	
			15.153	68	المجموع	
0.51	0.84	0.215	0.860	4	بين المجموعات	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
		0.256	16.390	64	داخل المجموعات	
			17.250	68	المجموع	
0.90	0.26	0.103	0.412	4	بين المجموعات	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
		0.399	25.516	64	داخل المجموعات	
			25.928	68	المجموع	
0.82	0.39	0.059	0.237	4	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.154	9.867	64	داخل المجموعات	
			10.104	68	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.82) وهي أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة ، فإنه لا توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، وفي المجال الثاني (الآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، و الرابع (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف)

ويدل ذلك على ان جميع الموظفين في دوائر الضريبة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة، نائب مدير، رئيس قسم، موظف، موظف رقابة) يحملون وجهات نظر متقاربة؛ ففي مجال واقع الرقابة الإدارية يرون ان الرقابة الإدارية شاملة، و حديثة، ومهنية، وتستخدم وسائل و وادوات مناسبة وتراعي المستجدات لتحسين اداء الموظفين، كما تستند الى معايير ومؤشرات أدائية وترتبط بأهداف واضحة، ويتمتع القائمون عليها بالكفاءة اللازمة. ويرون ان آلية تبني الرقابة الادارية تهدف الى تطوير أداء الموظفين بطريقة فعالة وعصرية من خلال توفير الظروف الملائمة والمحفزات اللازمة وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. كما يرون ان متابعة دور الرقابة الادارية تهدف الى تحسين الأداء من خلال رصد نتائج اجراءات التطوير، ومتابعة التزام الموظف في تطبيق الإجراءات والمقترحات الهادفة الى تحسين الاداء. وأخيراً، يرى الموظفون ان الرقابة الادارية تسهم بشكل واضح في تحسين فعالية وكفاءة الموظف في دوائر ضريبة الدخل من حيث قيامه بمهامه بشكل أسرع، وبدقة اعلى، وبوقت أقصر، و انتاجية أكبر من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتعزيز القدرات الادارية لديهم.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

7. النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	سنوات الخبرة / المجالات
0.67	0.59	0.072	0.287	4	بين المجموعات	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
		0.122	7.823	64	داخل المجموعات	
			8.110	68	المجموع	
0.27	2.33	0.482	1.927	4	بين المجموعات	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
		0.207	13.226	64	داخل المجموعات	
			15.153	68	المجموع	
0.13	1.83	0.443	1.774	4	بين المجموعات	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
		0.242	15.476	64	داخل المجموعات	
			17.250	68	المجموع	
0.37	1.09	0.412	1.646	4	بين المجموعات	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث
		0.379	24.281	64	داخل المجموعات	
			25.928	68	المجموع	
0.41	1.01	0.151	0.602	4	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.148	9.502	64	داخل المجموعات	
			10.104	68	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (27) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة الفروق في إدراك أفراد العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.41) وهي أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجال الأول (واقع الرقابة الادارية على الاداء)، وفي المجال الثاني (الآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء) والثالث (متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء)، والرابع (الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف)

وهذا يعني تشابه الاستجابات الى حد كبير بين أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة المختلفة حول دور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، جميع الموظفين على اختلاف عدد سنوات خبراتهم الا انهم يحملون وجهات نظر واعية ومتشابهة حول واقع الرقابة الادارية على الاداء، وآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، ومجال "الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث"؛ فهم يتبنون آراء متقاربة حول مؤشرات واقع الرقابة الإدارية في كون الرقابة الإدارية في دوائر ضريبة الدخل شاملة، و حديثة، ومهنية، وتستخدم وسائل وأدوات مناسبة وتراعي المستجدات لتحسين اداء الموظفين، كما تستند الى معايير ومؤشرات أدائية وترتبط بأهداف واضحة، ويتمتع القائمون عليها بالكفاءة اللازمة. ويرون ان آلية تبني الرقابة الإدارية تهدف الى تطوير أداء الموظفين بطريقة فعالة وعصرية من خلال توفير الظروف الملائمة والمحفزات اللازمة وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. كما يرون ان متابعة دور الرقابة الادارية تهدف الى تحسين الأداء من خلال رصد نتائج اجراءات التطوير، ومتابعة التزام الموظف في تطبيق الإجراءات والمقترحات الهادفة الى تحسين الأداء. وأخيرا، يرى الموظفون ان الرقابة الادارية تسهم بشكل واضح في تحسين فعالية وكفاءة الموظف في دوائر ضريبة الدخل من حيث قيامه بمهامه بشكل أسرع، وبدقة اعلى، وبوقت أقصر، و انتاجية أكبر من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتعزيز القدرات الادارية لديهم. ويدل هذا على التوافق والانسجام بين وجهات نظر العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية بالرغم من اختلاف عدد سنوات خبراتهم، مما ينعكس ايجابا على أدائهم. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (عطايرة، 2012).

سادساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه :

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور الرقابة الادارية وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

من أجل الاجابة عن السؤال، تم استخدام علاقة الارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix لفحص العلاقة بين دور الرقابة الادارية وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، حيث كانت النتائج كما يبينها الجدول(28).

جدول (28): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بيرسون Pearson Correlation Matrix لفحص العلاقة بين دور الرقابة الادارية وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

حجم العينة	مستوى الدلالة	علاقة الارتباط	تطوير اداء الموظفين دور الرقابة الادارية
69	0.000	**0.663	مجال واقع الرقابة الادارية على الاداء
69	0.000	**0.821	مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء
69	0.000	**0.782	مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء
69	0.000	**0.867	مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث

** دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.01$)

* دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (28) أن معاملات ارتباط بيرسون للمجالات (مجال واقع الرقابة الادارية على الأداء، مجال الية تبني الرقابة الادارية لتحسين الأداء، مجال متابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، مجال الى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث)

قد كانت على التوالي (0.663 ، 0.821 ، 0.782 ، 0.867) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرات هي علاقة ارتباط طردية موجبة قوية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أشارت النتائج الى الحاجة لمستوى اعلى من الاهتمام بموضوع الرقابة وتحسين الأداء على كافة الأطراف ذات العلاقة. ويبرز هذا التوافق في النتائج بأن دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء دور محوري يعود بفوائد جوهرية يستحق الاهتمام وتكريس الوقت والموارد اللازمة له وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (شاهين 2012؛) و مع نتيجة دراسة دراسة (ياسين، 2014) ومع نتيجة دراسة (أبو عمرة، 2015) (الشريف، 2013) وتختلف مع نتيجة دراسة (العرايشي، 2015) ومع نتائج دراسة دراسة (بليردوح، 2017) ، ومع نتائج دراسة (غلوسي، 2015)

مناقشة نتائج السؤال الاول الفرعي

ما واقع الرقابة الادارية واسس ممارستها لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

أشارت النتائج أن الاستجابة على الفقرات كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة ، وهذا يعني أن واقع الرقابة الادارية على الاداء في دوائر الضريبة الفلسطينية تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من الموظفين في تلك الدوائر، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016) .

مناقشة نتائج السؤال الثاني الفرعي

ما آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

أشارت النتائج أن الاستجابة على كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة ، وهذا يعني ان آلية تنفيذ الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في دوائر الضريبة الفلسطينية تحظى بدرجة كبيرة من الموافقة من قبل الموظفين في تلك الدوائر ، كما تبين وجود بعض الضعف في توفير الظروف والمحفزات الملائمة لتحسين الأداء وتتفق هذه النتائج مع نتائج ودراسات (قزح، 2013)، (شاهين، 2012)،

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث

ما جوانب متابعة الرقابة الادارية في تحسين مجالات الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية ؟

أشارت النتائج أن الاستجابة على الفقرات كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة ،

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع

كيف يمكن تعزيز دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية ؟

أشارت النتائج أن الاستجابة على الفقرات كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة ، ويرد الباحث هذه النتيجة الى ان الادارات قد اولت اهتماما كبيرا بخصوص أداء الموظفين في دوائر الضريبة الفلسطينية من حيث الارتقاء بسرعة الاداء وتقليل الكلفة التشغيلية.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس

أشارت النتائج أن:

1. لا توجد فروق بين الذكور والاناث داخل الدوائر الضريبية ولربما يعزى ذلك ان دوائر ضريبة الدخل في فلسطين عامة وشمال الضفة الغربية خاصة تسنقي معلوماتها من وزارة المالية وبعض الوزارات المعنية ورئاسة الوزراء والتي تؤثر بدور أداء الموظفين جميعهم داخل تلك الدائرة سواء كانوا ذكور أو إناث، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016).
2. لا توجد فروق لدور الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص ولربما يعزى ذلك لمصدر الاوامر والتعليمات الموحد على جميع الموظفين ، وتختلف مع نتيجة دراسة (عطاطرة، 2012) التي أظهرت فروق إحصائية هامة في متغير التخصص.
3. لا توجد فروق لدور الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الملاحي، 2016) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى

لمتغير العمر، وتختلف مع نتيجة دراسة (عطاطرة، 2012) التي أظهرت فروق إحصائية هامة في متغير الفئة العمرية

4. لا توجد فروق لدور الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة ولربما يعزى ذلك لمصدرية الاوامر والتعليمات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016)

5. توجد فروق لدور الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولربما يعزى ذلك للحصيلة العلمية وتأثيرها في سرعة استجابة وانجاز التعليمات والاورام المفروضة من قبل اصحاب القرار. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الملاحى، 2016) و مع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016) وتختلف مع نتيجة دراسة (عطاطرة، 2012)

6. لا توجد فروق لدور الرقابة الإدارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية لمتغير المسمى الوظيفي على اداء الموظفين نتيجة الرقابة الإدارية.

7. توجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولربما يعزى ذلك ايضا للحصيلة المعرفية المتراكمة وتأثيرها في استيعاب واتباع التعليمات الصادرة عن ادارة الرقابة ، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الملاحى، 2016) ، ومع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016) ، وتختلف مع نتيجة دراسة (عطاطرة، 2012).

مناقشة نتائج السؤال السادس

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور الرقابة الادارية وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية ؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الرقابة الادارية في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرات هي علاقة ارتباط طردية موجبة قوية.

وهذا يعني ان للرقابة الادارية دورا ايجابيا فعالا في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية وعلى جميع المجالات (واقع الرقابة الادارية على الأداء، وآلية تبني الرقابة الادارية لتحسين الاداء، ومتابعة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، والى اي مدى تسهم الرقابة الادارية في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموظف من حيث).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الملاحي، 2016)، ومع نتيجة دراسة (حسن علي، 2016) ومع نتيجة دراسة دراسة (ياسين، 2014) ومع النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (شاهين 2012؛) ، ومع نتائج دراسة (حميدان، 2015) ، ومع نتائج دراسة (Ganahreh, Bello & Abdullah, 2019) ، ومع نتائج دراسة (Sihag and Rijdsdijk, 2019) ، ومع نتائج دراسة (Verburg et al., 2018) ومع نتيجة دراسة (Ganahreh, Bello, and Abdullah, 2018) ، ومع نتيجة دراسة (Orozco, 2016)

ولكنه يتعارض مع نتيجة دراسة (عطاطرة، 2012). ويمكن رد هذه النتائج الى أن اجراءات الرقابة الإدارية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية فعالة وذات أثر واضح و ملموس، والى الاستجابة الواعية للموظفين في هذه الدوائر. ومع نتائج دراسة (Weerakkody & Jayarathna, 2014).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

1. لا يوجد نظام متكامل العناصر للرقابة الادارية بإشراك كافة الاطراف وضعف أليات التنفيذ والمتابعة
2. قلة الاهتمام بالرقابة الادارية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية مما أثر سلبا على دورها في تطوير أداء الموظفين
3. وجود ضغوطات نفسية على الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية ناجمة عن شعورهم بأنهم مراقبون
4. عدم اشراك الموظفين من أسباب تدني مستوى الاداء الوظيفي
5. قلة الدورات وورش العمل التي تقوم بها دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية
6. لا يوجد تشجيع كاف للموظفين بخصوص تعزيز ابداعاتهم ومهاراتهم.

ثانياً: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بمايلي:

- 1- وضع نظام متكامل العناصر وموثق للرقابة باشتراك كافة الأطراف على ان يتم تحديثه باستمرار يبين فيه وبوضوح الواقع المفترض وآلية تنفيذه ومتابعته وخاصة فيما يتعلق بالتوقيت والأطر الزمنية الخاصة بإجراء العمل الرقابي والية اسهامها بتحسين الاداء من خلال تدريب الأطر الرقابية.
- 2- تعزيز الاهتمام بالرقابة الإدارية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية لدورها الهام والفعال والتركيز على دورها في تحسين وتطوير أداء الموظفين عند قيامهم بالمهام الموكلة لهم.

- 3- توفير الظروف الملائمة لممارسة الرقابة على الأداء ويشمل ذلك الجوانب النفسية لتأمين ثقة وإيمان الموظف أن العملية الرقابية تتم بهدف أساسي هو تحسين الأداء وليس لمعاقبة الموظف بشكل أساسي.
- 4- إجراء نقاش أكثر عمقاً مع الموظفين المعنيين حول أثر تدني مستوى الأداء الوظيفي في مدى تحقيق أهداف دائرة ضريبة الدخل وذلك لتوسيع مدارك الموظف حول هذه المخاطر.
- 5- العمل باستمرار على تطوير وتحسين أداء الموظفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية بالنظر إلى جوانب الضعف التي تبرزها الرقابة الإدارية من خلال عقد الندوات وورش العمل التي من شأنها تطوير كفاءتهم.
- 6- الاهتمام الكافي بموضوع تعزيز الإبداعات والابتكارات لدى الموظفين، من خلال استخدام التقنيات والبرامج الحديثة وعقد دورات تدريبية لرفع مستوى الاداء.
- 7- القيام بدراسات اخرى حول الرقابة الادارية في المؤسسات العامة المختلفة أخرى وتتناول مستويات ومتغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة وأهمها تحديد الاحتياجات التدريبية الرقابية من أجل تحسين أداء العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور (1999). لسان العرب، دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان.
- أبو شرح، نادر (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
- أبوبكر، أحمد (2010) دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- بحر، يوسف (2010) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الابداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بربر، كامل (1998) ادارة الموارد البشرية، مؤسسة مجدلاوي، الدوحة، قطر .
- بلوم، سعيد (2007) أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .
- بليردوح، خالد (2017)، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .

- بوسفاط، آمال (2016) الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمل: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- تاجوري، جليلة (2015)، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- توفيق، جميل (1986) ادارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الجهيني، عيد (1991) الرقابة الإدارية للأعمال الإدارية، دراسة دكتوراة غير منشورة، القاهرة، مصر.
- الحربي، أحمد (2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حسن علي، مرح طاهر (2016): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الداور، جبر، وفروانة، رامي، (2014)، تقييم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (1)، غزة، فلسطين.
- درة، إبراهيم (1998). تكنولوجيا الاداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- درة، عبد الباري والصباح زهير (2008) ادارة الموارد والبشرية في القرن الحادي والعشرين
منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ديري، زاهد (2011): الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- السبيعي، مشعان (2004) الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني: دراسة مسحية
على العاملين بالقوات الخاصة على أمن الطرق بمنطقة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية، الرياض، السعودية.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2004) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،
مصر.
- السلمي، علي (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع،
القاهرة، مصر.
- شاهين، سلام (2012) واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين واثار
ذلك على التهرب الضريبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،
فلسطين.
- شوايش، نجيب (2000) الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، ط1، دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان، الاردن.
- الشريف، ريم (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة
ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- شريف، عمر (2004): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الصباح، عبد الرحمن (1996). مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم، التصحيح. دار
زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الصباح، عبد الرحمن (1998): مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة
عمان الأهلية، عمان، الأردن.

- طراونة حسين، وعبد الهادي توفيق (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- عباس، علي (1995): الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، مكتبة تلاح العلي، عمان، الأردن.
- عباس، علي (2001). الرقابة الإدارية على المال العام، مكتبة الرائد، عمان، الأردن.
- عباس، علي (2002): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- عبد الرحمن، تيشوري (2006). المعرفة أهميتها وإدارتها، مجلة الحوار المتمدن، www.ahewar.org
- عبد القادر، محمد (2004). الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عطاطرة، أشرف (2012). الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عطاطرة، فتحى (2015) دور الرقابة الداخلية في الحد من الفساد الإداري في الدوائر الحكومية الفلسطينية، بحث غير منشور، ديوان الموظفين العام، رام الله، فلسطين.
- علي، حسن وشكري، مرح طاهر (2016) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- غلوسي، دلال (2015) الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- غنيم، أحمد (2002): إدارة الأعمال، مكتبة الإنجلو المصرية، المنصورة، مصر.
- الفاعوري، محمد (2008): الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن.
- الفايد، سالم (2008) فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الامنية بالرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- قانون رقم (17) لسنة (2004) بشأن ضريبة الدخل الفلسطيني.
- قانون رقم (7) لسنة (1998) بشأن تنظيم الموازنة العامة.
- قاو، مصطفى (2004): المراجعة الداخلية في المؤسسة - ، مذكرة شهادة الليسانس، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الكافي، مصطفى يوسف (2016): إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشواري، باري (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية وإدارية، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر.
- مرعي، محمد (2003): التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتمية الإدارية، دمشق، سوريا.
- مصطفى، أحمد السيد (1997). إدارة الموارد البشرية، مكتبة القاهرة، مصر.
- مصطفى، محمد محمود (2012) الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، الأردن.
- المعاذ، حمدي (1988). الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربي، القاهرة، مصر.

- الموسوي، سنان (2004) إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المومني، محمد، (2016)، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في البلديات دراسة ميدانية لبلديات إقليم الشمال في الأردن، ط1، منشورات مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، عمان، الأردن.
- النجار، فريد (2005). المراجعة الداخلية في المؤسسة - ، مذكرة شهادة الليسانس ، القاهرة، مصر.
- نصر الله، حنا (2001) إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- النميان، عبد الله، (2015)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- نوفل، كمال، (2015)، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة المالية (2014): نموذج ورقة عمل عن واقع الرقابة في الحكومة الإدارة العامة للرقابة، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ياسين، إسراء (2014): فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- Ganahreh, E. A., Bello, B., & Abdullah, M. F. (2018): *The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan*. **International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)**, 3(10),
- Higgins (1991) **The management challenge**, Macmillan publishing company, USA.
- Jayarathna&Weerakkody (2014). *Impact of Administrative Practices on Job Performance with Reference to Public Banks in Sri Lanka*. **International Journal of Scientific & Technology Research**,3(4): 162-196.
- Orozco, Daniel (2016): **Understanding the impact of Management Control Systems over capabilities and organizational performance, under the influence of perceived environmental uncertainty**, **Doctoral Thesis**, Autonomous University of Barcelona.
- Parker, X.L (2001) *An e-Risk Primer (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, vol. 67, 2441.
- Sihag, Vikrant and Rijdsdijk, Serge (2019): *Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension*, **Journal of Management Studies**, 56(1): 91-133.
- Thomas, Wilson (2005) *Strategy and analysis practice*, McGraw-Hill.
- Verburg, Robert. Nienaber, Ann-Marie. Searle, Rosalind. Weibel, Antoinette. Den Hartog, Deanne. Rupp, Deborah (2017): **The Role of**

Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes, Group & Organization Management 2018, Vol. 43(2).

- Victor and Coker, (2012) *Influence of Staff Discipline and Attitude to Work on Job Satisfaction Lecturers in Tertiary Institutions in Cross River State*", Cross River State.

مواقع الانترنت:

1. www.tax.mof.gor.iq
2. www.alkhaleej.ae/economics/tage
3. www.democraticac.de

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**Role of Administrative Control in
Developing Employee Performance in
Palestinian Income Tax Departments**

By

Sherif Atef Eid Shafei

Supervisor

Dr. Abdel Fattah al-Shamla

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

2021

Role of Administrative Control in Developing Employee Performance in Palestinian Income Tax Departments

By

Sherif Atef Eid Shafei

Supervisor

Dr. Abdel Fattah Al-Shamla

Abstract

This study aimed to identify the role of administrative control in developing employee performance in the Palestinian income tax departments. To achieve this goal, the researcher prepared a questionnaire- as the tool of the study- consisting of 47 paragraphs divided into four sections: (1) the current status of administrative control over performance, (2) the mechanism for adopting Administrative control to improve performance, (3) the role of administrative control in improving performance, and (4) to which extent administrative control contributed to improving the employee performance. The response scale for each paragraph consisted of five grades (according to Likert's five-point scale). Based on statistical analysis the tool was found valid and reliable to collect and analyze its data.

The study tool “the questionnaire”, was distributed to (75) members of the study population in the Northern Governorates of West Bank of Palestinian Income Tax departments employees, (69) of them were found valid for analysis.

The researcher used the descriptive analytical approach, and the data was processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

program, using arithmetic means, standard deviations, percentages, independent-samples T-test, One Way ANOVA, and LSD test to find Dimensional comparisons between arithmetic averages.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the role of administrative control in improving and developing job performance in the Palestinian income tax departments due to the variables (gender, age group, governorate, educational qualification, job title, and number of years of experience). While it was found that there were statistically significant differences due to the variable of specialization, and that the differences were in favor of the specialization of natural sciences over the specialization of human sciences. The results showed the existence of a positive direct correlation with statistical significance for the role of administrative control in improving and developing job performance in the Palestinian income tax departments.

The researcher recommended the necessity of enhancing attention to the role of administrative control in the Palestinian income tax departments in improving and developing the performance of employees, as well as enhancing the efficiency of the supervisory role in improving the performance of employees through various training activities, and conducting subsequent studies to determine the training needs in this field.