

معوقات ومقومات تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية نجلاء محمد محسن الشريف

الملخص:

تعتبر عملية تقييم الأداء الضريبي القوة الدافعة الحقيقية لمصلحة الضرائب، فهي التي تحدد مستوى أداء مصلحة الضرائب ونجاحها، لما لها من أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف مصلحة الضرائب وتطويرها، وهي بذلك تؤثر على استراتيجية مصلحة الضرائب المصرية. ولكن هناك الكثير من المعوقات والمقومات التي تفرض سيطرتها على عملية تقييم الأداء بمختلف مراحلها؛ فمن جهة المعوقات نجد أن هناك المعوقات المتعلقة بأهداف عملية تقييم الأداء الضريبي، ومعاييرها، وطرق ونتائج التقييم، وإجراءات التصحيح، والجهات المسؤولة عنها، وتوقيتها. ومن جهة المقومات نجد أن هناك المقومات المتعلقة بأهداف عملية تقييم الأداء الضريبي، ومعاييرها، وطرق ونتائج التقييم، وإجراءات التصحيح، والجهات المسؤولة عنها، وتوقيتها. وعليه، سيتم دراسة وتحليل كليهما بهدف توضيح الفجوة بين الأداء الضريبي الفعلي والأداء الضريبي المعياري مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية أداء مصلحة الضرائب المصرية.



Abstract:

Performance assessment is considered taxable real driving force to the Egyptian Tax Authority, it is the one who determines the performance of the Egyptian Tax Authority and the level of success, because of its great importance working to achieve the goals of the Egyptian Tax Authority and development, which thus affects the Egyptian Tax Authority strategy. But there are a lot of obstacles and ingredients that impose its control over the performance assessment process in various stages; the one hand, the obstacles we find that there are obstacles related to the objectives of tax process performance assessment, And standards, methods and results of the assessment, and correction procedures, and those responsible for them, and timing. On the other ingredients, we find that there are elements related to the objectives of tax performance assessment process, and standards, methods and results of the assessment, and correction procedures, and those responsible for them, and timing. Thus, it will be a study and analysis of both the aim of narrowing the gap between the performance of the tax and the actual tax performance standard, leading to increased efficiency and effectiveness of the performance of the interest of the Egyptian taxes.



المقدمة:

أكدت الأدبيات الحديثة أن عملية تقييم الأداء قد تبدو عملية بسيطة في ظاهرها، إلا أنها تنطوي على الكثير من التعقيد، وتحتوي كثيراً من المعوقات والمقومات التي تفرض سيطرتها على عملية تقييم الأداء، وسوف يتم تسليط الضوء على أهم المعوقات وكيفية مواجهتها، والمقومات وكيفية تطبيقها لزيادة فاعلية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية.

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Miller, 2013) بعنوان:

"Assessment the performance of Telecommunications Companies Using the Card Balanced Performance "

" تقييم أداء شركات الاتصالات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء شركات الاتصالات في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملون والمساهمون في شركات الاتصالات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على (١٨٥) من العاملين والمساهمين.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن (BSC) الأربعة والدرجة الكلية للمقياس.
- ب. أعطى معظم العاملين والمساهمين تقييماً مختلفاً للأداء في العمليات الداخلية والتعليم والنمو.



- ج. لا يوجد تأثير قوى لنظام تقييم الأداء على العاملين بسبب عدم وجود تغذية راجعة.
- د. عدم الاعتماد على نتائج التقييم فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.

وقد أوصت الدراسة بالآتى:

- أ. يجب أن يتكيف نظام تقييم الأداء مع حاجات العاملين.
- ب. يجب أن يتحرر نظام تقييم الأداء من التحيز الشخصى.
- ج. يجب أن تستخدم نتائج تقييم الأداء فى اتخاذ القرارات.
- د. يجب أن يكون المقيمين مؤهلين ومدربين.

٢. دراسة (Simon, 2014) بعنوان:

" Impact the Effectiveness of the Assessment System in the Development of the Performance of Faculty Members in Higher Educational Institutions "

" تأثير فاعلية نظام تقييم الأداء على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس فى مؤسسات التعليم العالى "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء فى تطوير المؤسسات التعليمية العليا من خلال الوقوف على تصورات ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فى جامعة لوزيانا Louisiana.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. قلة الدافعية والتحفيز لدى أعضاء هيئة التدريس لعدم وجود نظم متطورة للمكافآت والترقيات تقوم على أساس نتائج نظام تقييم الأداء.



- ب. كلما كانت عملية التقييم أفضل، أدى ذلك إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وأداء الجامعة.
- ج. لا ييسر نظام تقييم الأداء بصفة دورية مستمرة.
- د. أن نظام تقييم الأداء هو نظام تقليدي، وليس له تأثير قوى بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. يجب تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم الأداء، بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية.
- ب. ضرورة تشكيل لجنة لتقييم الأداء تتكون من مجموعة من الخبراء الذين يمكن أن يساعدوا في وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات تساعد على تحسين عملية التقييم.
- ج. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء مقبولاً لدى أعضاء هيئة التدريس.
- د. يجب تأهيل وتدريب المقيمين على استخدام طرق متعددة لتقييم الأداء.

٣. دراسة (Deing, 2014) بعنوان:

"The Role of University Policies in Assessing the Effectiveness of the Performance of the Administrative Staff "

" دور سياسات الجامعة في تقييم فاعلية أداء الموظفين الإداريين "

هدفت الدراسة إلى إبراز دور السياسات الجامعية في تقييم فاعلية أداء الكادر الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة طبقية عشوائية شملت (١٨٠) مفردة.



ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن الذين مارسوا سياسة التقييم لمسوا أنها تجربة مشجعة وذات قيمة كبيرة حيث ساعدتهم في تحفيز العاملين على العمل، كما ساعدت على التخطيط للتطوير الوظيفي لهم.
 - ب. إعطاء اهتمام أكبر لاتباع سياسة ٣٦٠ درجة في التقييم، والتركيز على التقييم التصاعدي، والعمل ضمن روح الفريق حيث يعطى صورة أوضح عن الواقع.
 - ج. تزداد صحة عملية التقييم بزيادة فرص ملاحظة أداء وسلوك الموظف الذي يجرى تقييم أدائه.
 - د. ارتفاع مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. يجب أن تدعم الإدارة العليا نظام التقييم بوضوح.
- ب. ضرورة تسليط الضوء على الأساليب والطرق الحديثة والفعالة في تقييم الأداء ومحاولة تطبيقها.
- ج. ضرورة مراعاة الجوانب السلوكية في التقييم.
- د. ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء، ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة.

٤. دراسة (Geijssel, 2014) بعنوان:

" The Role of Advertising Agencies Use of Performance Assessment from the Standpoint of Account Managers Assessment practices "

" دور وكالات الإعلان في استخدام تقييم الأداء من وجهة نظر مدراء الحسابات "



هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات تقييم أداء مديري الحسابات فى وكالات الإعلان التى تعمل فى الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتعرف فيما إذا كانت هذه الوكالات تتبع الطرق اللازمة لضمان الوصول إلى عملية تقييم فعالة، وهل تختلف ممارسات عملية التقييم باختلاف حجم وكالة الإعلان، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٤) وكالة إعلان.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن الممارسات المستخدمة فى تقييم الأداء لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة.
 - ب. يساعد تقييم الأداء على إظهار الفروق الحقيقية الموجودة فى مستويات أداء مديري الحسابات.
 - ج. لا تتصف المعايير المستخدمة فى عملية التقييم بالشمولية الكافية لجميع جوانب الأداء.
 - د. موافقة مديري الحسابات بدرجة عالية على الأخذ بتعدد نماذج تقييم الأداء، وأن تقع مسئولية التقييم على عاتق الرئيس المباشر.
- وقد أوصت الدراسة بالآتى:

- أ. يجب أن تعمل كل وكالة إعلان على دراسة الوضع الداخلى والخارجى، وإيجاد الوسائل لتطبيق نظم تقييم الأداء، ومعالجة الانحرافات، ومحاولة تجنبها بقدر الإمكان لتحصل على نتائج حقيقية.
- ب. ضرورة عمل دورات تدريبية توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء.
- ج. يجب عمل ربط شبكى للحاسب، وذلك لضمان أخذ المعلومات بشكل سريع أولاً بأول دون الانتظار، حتى يتم تجنب ارتكاب الأخطاء، والعمل على تذليل الصعوبات التى تعترض عملية تقييم الأداء.

د. ضرورة إعطاء الدعم للمقيمين في تطبيق ما تعلموه من البرامج التدريبية عملياً.

٥. دراسة (Curda, 2014) بعنوان:

" The Impact of Application Performance on Multinational Companies to Assess System "

" تأثير تطبيق عملية تقييم الأداء على الشركات المتعددة الجنسيات "

هدفت الدراسة إلى فحص مدى صحة الإجراءات المستخدمة في نماذج تقييم الأداء، ومدى توفر العدالة الإجرائية والتوزيعية في هذه النماذج، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٧٥) شركة أمريكية تعمل في المجال الدولي متخصصة في تقديم الاستثمارات المتعلقة بالتعويضات.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. تستخدم غالبية الشركات المبحوثة نماذج التقييم نفسها المستخدمة بالشركة الأم، حيث أن نسبة قليلة من هذه الشركات تصمم نماذج بما يتناسب مع الظروف السائدة في الدول المستضيفة.
- ب. تستخدم غالبية الشركات المبحوثة أسلوب سنوية التقييم.
- ج. هناك علاقة إيجابية بين أسلوب التقييم السنوي ونصف السنوي ومدى توفر الدقة في نماذج التقييم.
- د. تأكيد فرضية الدراسة القائلة بأن استخدام معايير متعددة في نماذج تقييم الأداء يرتبط إيجابياً بإدراك العاملين لدقة تقييم الأداء.



وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ. ضرورة أن يتم تطبيق نماذج تقييم الأداء من قبل المقيمين بشكل صحيح ودقيق، وأن يكون هناك تنظيم للوقت والجهد، وعلى الإدارة العليا أن تدعم هذه النماذج بالشكل الملائم.
- ب. ضرورة زيادة الفرص التي تعطى للمقيم لملاحظة أداء وسلوك الموظف الذي يجرى تقييم أدائه.
- ج. ضرورة وجود تنوع كبير في التقديرات التي تعطى للعاملين الذين يجرى تقييم أدائهم.
- د. ضرورة أن تمتاز نماذج تقييم الأداء بالعدالة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة بمصلحة الضرائب لاحظت وجود مشكلات تواجه تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب مما أدى إلى إعاقة تحقيق أهداف المصلحة الاستراتيجية في مساندة سياسات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي الحالية، ودفع عجلة التنمية والنمو للمجتمع لرفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

ثالثاً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في صعوبة تحقيق التقييم الفعال في مصلحة الضرائب لأنه يخضع للحكم الشخصي، ولأن الذين يمارسونه على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانه بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير من العاملين لا يرغبون في سماع الانتقادات بشأن أدائهم.



رابعاً: أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية:

- أ. تنبع أهمية البحث من كونه استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو مؤخراً فى مجال بحوث التقييم، بمقتضاه بدأ اهتمام الباحثين يتحول من الجوانب القياسية إلى الجوانب غير القياسية عند دراسة تقييم الأداء.
- ب. يحاول البحث لفت أنظار القائمين على إدارة مصلحة الضرائب إلى أهمية تقييم الأداء الضريبي والدور الذى يمكن أن يلعبه فى تحقيق رضا العاملين والممولين، وتحسين الخدمة الضريبية التى تعمل على تيسير الالتزام الطوعى للممولين، ومساعدة الممول على الوفاء بالالتزامات الضريبية.

٢. الأهمية التطبيقية:

- أ. تقديم خدمات ضريبية متميزة لدافعى الضرائب، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية قد أثبتت فاعلية هذا الموضوع، مما يستدعى ضرورة الأخذ به فى مصلحة الضرائب بمراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة عليها تحقيقاً لرؤية مصلحة الضرائب.
- ب. يتوقع لهذا البحث تحقيق عدة آثار إيجابية لتطوير أداء مصلحة الضرائب حيث يعد تقييم الأداء الدورى المستمر أحد أسلحة المنظمات المعاصرة فى مواجهة تحديات ومتغيرات القرن الحادى والعشرين.

خامساً: أهداف البحث:

١. التعرف على معوقات تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.
٢. التعرف على مقومات تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.
٣. التوصل إلى توصيات واقتراحات لعلاج أوجه قصور تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب.



سادساً: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: معوقات تقييم الأداء الضريبي:

يحوى موضوع تقييم الأداء كثير من المعوقات التي تفرض استحالة القيام به بشكل تام ومرض، وسوف تسلط الباحثة الضوء على أهم المعوقات المتعلقة بأهداف تقييم الأداء الضريبي، ومعايره، وطرق تقييمه، ونتائج تقييمه، وإجراءاته التصحيحية، والجهات المسؤولة عنه، وتوقيتته. كما يلي:

١. المعوقات المتعلقة بأهداف عملية تقييم الأداء الضريبي:

لا شك أن الأهداف إذا لم تكن واضحة ومحددة، فسوف تنطوي على اختلافات جادة، فالمدبر يسعى إلى تحقيق الهدف كما يراه فقط، ثم يجد أن للعاملين هدفاً مختلفاً تماماً عنه، وفي هذا السياق يقول ولرز Wohlers بأن معوقات التقييم ناشئة من قلة الوضوح في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالمنظمة.

٢. المعوقات المتعلقة بمعايير تقييم الأداء الضريبي:

من بين الأسباب التي تؤثر على فاعلية تقييم الأداء هو عدم وضوح المعايير، وصعوبة ارتباطها بالوصف الوظيفي لمختلف الأقسام، بمعنى عدم الاعتماد على معايير موحدة لتقييم الأداء الضريبي بجميع شعب مصلحة الضرائب، فمثلاً قد تكون بعض المعايير مناسبة لشعبة الفحص، ولا تكون مناسبة لشعبتي الحجز والمعلومات، وهكذا. لذلك يجب أن يتضمن نموذج تقييم الأداء معايير خاصة لكل شعبة، كما أن هناك بعض المعايير صعبة التقييم كالمعايير الوصفية مثل: الكفاءة الإدارية، والقيادة وكفاءة الاتصال، على عكس المعايير الكمية مثل: النتائج والمخرجات، مما يقلل من مصداقية نتائج التقييم التي يتم التوصل إليها، ولمواجهة هذه المعوقات يجب أن تكون المعايير واضحة، والأبعاد الوظيفية محددة.



٣. المعوقات المتعلقة بطرق تقييم الأداء الضريبي:

كما لتوافر أهداف ومعايير واضحة ودقيقة من أثر كبير في زيادة فاعلية عملية تقييم الأداء، فإن لتوافر طرق التقييم الكفوة كذلك دوراً كبيراً في نجاح هذه العملية، فقد أصبحت طرق التقييم غير مناسبة لتقييم الأداء في الوقت الحالي سواء كانت طرق التقييم التقليدية، أو طرق التقييم الحديثة، مما يعوق تقييم جميع جوانب الأداء الضريبي ويجعلها مهمة صعبة.

٤. المعوقات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء الضريبي:

على الرغم من أهمية مناقشة نتائج تقييم الأداء باعتبارها من بين الإجراءات الشائعة في أنظمة التقييم، إلا أن هناك قضيتين أساسيتين تحدان من فاعليتها، هما:

أ. المعوقات المتعلقة بعلانية وسرية نتائج تقييم الأداء: من بين المشكلات

الأساسية التي تواجه نجاح عملية التقييم، المشاكل المتعلقة بعلانية نتائج التقييم وسريتها، كونها تؤدي إلى إساءة العلاقة بين المدير والعمالين في كلتا الحالتين، كما سيتضح على النحو التالي:

■ **الحالة الأولى الأخذ بمبدأ العلانية:** سيؤدي إلى مهاجمة المدراء وتجريحهم من طرف العمال، خاصة إذا لم يكن تقييمهم قائماً على دلائل حقيقية، وذلك يحجم حرية المدير في تقييم العمال، كما أنها قد تزيد من الشكاوى وتظلمات العمال ضد مدراءهم، فعلى سبيل المثال إعلام العمال بتقييمهم فإذا كانت دون المتوسط أو الضعيف سيؤدي إلى إضعاف الهمم ويصيبهم بالإحباط.

■ **الحالة الثانية الأخذ بمبدأ السرية:** يثير الريبة والشك في نفوس العمال حول عدالة التقييم، خاصة في حال ما إذا أصبح بعض المدراء يعتبرون عملية التقييم وسيلة للانتقام الشخصي من العمال، كما أنها لا تسمح للعمالين ضعيفي الأداء بالاطلاع على مستوى أدائهم كي يعالجوا ضعفهم، وبذلك تكون هذه السرية قد أضاعت أهم هدف لتقييم الأداء، وهو تحسين



مستوى أداء العاملين، كما تشجع المدراء المنحرفين على الإساءة والتعسف فى استعمال سلطتهم عند إعداد تقارير تقييم الأداء.

ب. المعوقات المتعلقة بحق التظلم والاعتراض على نتائج تقييم الأداء:

حق التظلم والاعتراض هو ليس مشكلة بحد ذاته، ولكن المشكلة الحقيقية هي عدم إعطاء العاملين الحق فى التظلم والاعتراض، وقد يعود ذلك إلى أسباب منها: خشية العاملين من المدراء على الإساءة لهم، والتحامل عليهم، ولربما قد يفقدون ذلك وظيفتهم وحقوقهم المستقبلية، فهنا يضطرون مجبرون على أن يتنازلوا عن حقهم فى التظلم والاعتراض مقابل الاستمرار فى وظيفتهم. لذا، يجب أن يتم إعطاء العاملين هذا الحق بشفافية، وأن تتخذ الجهات المختصة هذا الحق على محمل الجد لتحقيق فاعلية عملية التقييم.

٥. المعوقات المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية:

أ. عدم وجود نظام فعال للمعلومات بمصلحة الضرائب: وتعد من أهم معوقات الإجراءات التصحيحية نظراً لمعاناة مصلحة الضرائب من عدم توفير المعلومات والبيانات بصورة مستمرة وسليمة سواء كانت يدوية أو آلية حيث لا توجد سجلات تفصيلية وحديثة بالنشاطات التى تمت خلال فترة سابقة، ولا بالنتائج التى تحققت بعد تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي، مما يعيق اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب. عدم تحديد الأنشطة التى تمارسها مصلحة الضرائب: إن تحديد الأنشطة وأوجه العمل والموارد البشرية هو مطلب أساسى لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، لأن تحديدها يبين بوضوح الطرق والمعايير المناسبة التى سيتم على أساسها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب بشكل خاص، وتطوير الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب بشكل عام.

ج. عدم وجود نظام واضح للأدوار والمسئوليات: وهنا يجب ربط تقييم الأداء الضريبي بالمسئولية المحددة، لأن درجة وضوح الأدوار والمسئوليات التى



يمكن على أساسها فصل أنشطة ستساعد على إجراء عملية التقييم بكفاءة حيث أن هذا التحديد للأدوار والمسئوليات يمكن القائمين على تقييم الأداء من الحصول على البيانات أولاً، وإجراء عملية التقييم ثانياً، واتخاذ إجراءات التصحيح والتطوير أخيراً.

د. عدم اهتمام الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات التصحيحية: على الرغم من وجود "إدارة مركزية لتقييم الأداء الضريبي" تابعة للإدارة العليا، إلا أن هذه الإدارة ليس لها علاقة بتقييم الأداء بمختلف مراحلها؛ حيث يتضح عدم اهتمامها باتخاذ أى إجراء تصحيحي بناءً على نتائج تقييم الأداء الضريبي، فضلاً عن عدم الالتزام بتحديد الأهداف أو المعايير أو الطرق التي سيتم تطبيقها لتقييم الأداء الضريبي بشكل عام. لذلك وجب على الإدارة العليا أن تدعم وتهتم بجهود التقييم واحتياجات القائمين على عملية التقييم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناءً على نتائج تقييم الأداء الضريبي سواء كان هذا الجهاز من داخل مصلحة الضرائب أم كان من خارجها.

٦. المعوقات المتعلقة بالجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الضريبي:

تحاول مصلحة الضرائب أن تجعل تقييم الأداء الضريبي عملية فعالة من خلال الالتزام بجميع الخطوات والشروط واتباع الأنظمة والتعليمات القانونية التي قد تزيد من فاعلية هذه العملية، إلا أن الجهات المسؤولة عن التقييم قد تعوق هذه العملية وتحد من تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مصلحة الضرائب، وهذه المعوقات يمكن إيضاحها من خلال طرفى عملية تقييم الأداء الضريبي، وهما: القائمين بعملية التقييم، والعاملين الخاضعين للتقييم بمصلحة الضرائب المصرية. وذلك كما يلي:

أ. المعوقات المتعلقة بالقائمين على عملية تقييم الأداء الضريبي:

تتجسد مشكلة عملية تقييم الأداء الأساسية فى كيفية ضمان الموضوعية والشفافية لدى القائمين بعملية التقييم حيث نجد أن أغلب مشاكل التقييم فى المقيمين، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها: انخفاض دافعية المقيمين،



والتحيز الشخصي، وعدم تدريب المقيم على كيفية تقييم أداء العاملين، والتأثر بسلوك العاملين قبل فترة التقييم، والميل نحو تقييم الوسط، والمبالغة في التقييم، وأخطاء النسيان والتأثر بأخر تقييم.

ب. المعوقات المتعلقة بالعاملين الخاضعين لتقييم الأداء الضريبي:

هناك عدة معوقات متعلقة بالعاملين الخاضعين للتقييم، منها: افتقار العاملين لمعرفة ما هو مطلوب منهم، وشعور العاملين بالظلم وعدم الأمان، وعدم فهم العاملين لعملية تقييم الأداء.

٧. المعوقات المتعلقة بتوقيت تقييم الأداء الضريبي:

أ. الافتقار إلى التحديد المسبق لأهداف وأهمية توقيت تقييم الأداء الضريبي لدى العاملين، والقائمين على تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب، مما يولد شعوراً باللامبالاة والإهمال.

ب. ضعف القدرة لدى المديرين المباشرين على تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بصفة دورية ومنتظمة متمثلاً في العجز عن توفير متطلبات تنفيذها البشرية والمادية وفقاً لخطط التقييم السنوية.

ج. عدم الالتزام بجدول زمنية محددة في تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمختلف مراحلها بدءاً بتحديد الأهداف، ومروراً بتحديد المعايير والطرق، وانتهاءً باتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديد الجهات المسؤولة على مختلف مستويات المتابعة والمراجعة والتقييم.

د. عدم استمرارية إيصال نتائج عملية تقييم الأداء الضريبي إلى الجهات المعنية بالسرعة والوقت المناسب مما يؤدي إلى صعوبة الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها، ومن ثم صعوبة اتخاذ القرارات لمنعها أو الحد من أثارها السلبية.

هـ. عدم الالتزام بدورية تقييم الأداء الضريبي على مدار العام حيث لا يرتبط القائمون على تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب بجدول



التقييم السنوى الذى يحدد مواعيد تقييم الأداء الضريبي على مدار العام لجميع المستويات الإدارية بمصلحة الضرائب على حد سواء.

المبحث الثانى: مقومات تقييم الأداء الضريبي:

تكمن أهمية مقومات تقييم الأداء الضريبي فى تضيق الفجوة بين الأداء الضريبي الفعلى والأداء الضريبي المعياري مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمصلحة الضرائب، وأهمها: مقومات تتعلق بأهداف التقييم، ومعاييرها، وطرقه، ونتائج تقييمه، وإجراءات تصحيحه، والجهات المسؤولة عنه، وتوقيته. وذلك على النحو التالى:

١- المقومات المتعلقة بأهداف عملية تقييم الأداء الضريبي:

تنطوى أهداف تقييم الأداء فى مضمونها على أهداف المنظمة، وكلما كانت أهداف المنظمة واضحة ومحددة، أمكن تحقيق أهداف التقييم بها. وباستقراء أدبيات الإدارة الحديثة اتضح أن هذا المضمون أخذ شكلين، يمكن تفصيل ملاحظتهما على تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب على النحو التالى:

أ. **تحديد أهداف واضحة:** إن عملية تقييم الأداء تستلزم تحديد الهدف الرئيس للمنظمة وأهدافها الفرعية. فالهدف الرئيس للمنظمة يجب أن يكون واضحاً ومميزاً بصورة كافية، وهذا ما توضحه قوانين المنظمة أو التعديلات التى طرأت عليها، أو حتى الأعراف التى جرى عليها عمل المنظمة فى ظل غياب نصوص صريحة. أما الأهداف الفرعية فيمكن التعرف عليها من اللوائح التنفيذية، بمعنى أن تحديد الهدف الرئيس والأهداف الفرعية لمصلحة الضرائب يفيد فى تحديد طبيعة عملية تقييم الأداء الضريبي، والمعايير الممكن استخدامها، وأهم طرق تقييم الأداء الضريبي التى يمكن الاعتماد عليها.



ب. **مراعاة صعوبة تحقيق الأهداف الاجتماعية:** ترتبط عملية التقييم أساساً بالأهداف الاجتماعية للمنظمة، وغالباً ما نجد تداخلاً في هذه الأهداف عند القيام بمحاولة الربط بين تقييم الأداء وتحقيق الأهداف الاجتماعية، لكن الاتجاه الحديث في الإدارة أصبح اليوم أكثر تركيزاً على الالتزام بتحقيق الأهداف الاجتماعية عند إجراء عملية التقييم.

٢- المقومات المتعلقة بمعايير تقييم الأداء الضريبي:

توجد عدة مقومات يجب توافرها في المعايير الجيدة التي من خلالها يمكن الحكم على الأداء، وهي:

أ. **الموضوعية:** أى البعد عن تقييم السمات الشخصية التي لا تمت إلى العمل بصلة، حيث إن الهدف هو تقييم الأداء الفعلى للعاملين بعيداً عن كل أشكال المحاباة.

ب. **الوضوح:** يجب أن تكون المعايير واضحة وسهلة الاستخدام لتوفير الجهد والوقت بالمنظمة.

ج. **التمييز:** أى أن تميز المعايير بين العاملين وفقاً لأدائهم لأن الهدف الأساسى لتقييم الأداء هو التمييز بين المستويات المختلفة للعاملين، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز فى توزيع الحوافز، والمكافآت، والترقيات، وغيرها من الإجراءات المتعلقة بالعاملين.

د. **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث العاملين على بذل المزيد، ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس فى النهاية على معنويات العاملين.

هـ. **الارتباط بالنشاط:** المعايير التي لا ترتبط بالنشاط هي معايير عديمة القيمة.

و. **الدقة:** يجب أن تحدد المعايير بدقة حتى لا تصبح عرضة للتأويل من قبل العاملين أو المقيمين.

ز. **الاتصال:** أن تكون مرتبطة بشكل أساسى بأهداف المنظمة، وتركز على الجوانب الأساسية من الوظيفة.



ح. المرونة: يجب أن تتغير المعايير كلما تغيرت الظروف المحيطة بالمنظمة.
ط. عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال بعض المعايير.

٣- المقومات المتعلقة بطرق تقييم الأداء الضريبي:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها مصلحة الضرائب في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق لمصلحة الضرائب تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المقومات أهمها:

أ. أن تكون مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة مصلحة الضرائب.
ب. أن توفر خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء الضريبي.
ج. أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.

د. أن تضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
هـ. أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
و. أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

٤- المقومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء الضريبي:

تم الاتفاق في الآونة الأخيرة على مسلمة مؤداها أن " تقييم الأداء والاعتبارات القانونية وجهاً لعملة واحدة"، فبعد الانتهاء من تقدير نتائج التقييم، فإن على المنظمة أن تلتزم بتطبيق الإجراءات القانونية حفاظاً على ضوابط العمل، ومن هذه الإجراءات التظلم والطعن، اللذين يعدان من بين الإجراءات الشائعة في عملية تقييم الأداء التي تتم بعد مناقشة نتائج التقييم. وعليه، ستوضح الباحثة مفهومى التظلم والطعن كمقومات لنتائج تقييم الأداء الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية بشئ من التفصيل على النحو التالى:



أ. **التظلم من نتائج تقييم الأداء كأحد مقومات تقييم الأداء الضريبي:** يقصد بالتظلم هو " أن يقدم العاملين الذين صدر القرار في حقهم التماساً إلى المنظمة، بإعادة النظر في قرارها الذي أحدث أضراراً بمركزهم القانوني، لكي تقوم بتعديله أو سحبه". وهنا تبرز أهمية التظلم كأحد مقومات عملية تقييم الأداء من خلال الثقة التي يخلقها لدى العاملين بعدالة عملية التقييم، إذ أنه يتيح الفرصة لحماية حقوقهم قبل التوجه إلى القضاء، كما أن التظلم يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية عند القيام بعملية تقييم الأداء لعلمهم المسبق بأنهم سيسالون عن صحة التقييم إذا تظلم العاملون منه.

ب. **الطعن في نتائج تقييم الأداء كأحد مقومات تقييم الأداء الضريبي:** يقصد بالطعن هو " لجوء العاملين إلى القضاء الإداري مطالبين بإلغاء قرار تقييم أدائهم". وهنا تبرز مدى أهمية الطعن كأحد مقومات عملية تقييم الأداء إذ يعد أداة لبسط الرقابة الإدارية على عملية التقييم، أملاً في تحقيق عدالة التقييم وموضوعيته نظراً لاعتباره قراراً يؤثر في المسار الوظيفي للعاملين، سواء في ترقية أو منحهم العلاوات أو نقلهم أو فصلهم أو بقائهم في الخدمة، وغير ذلك من القرارات. وقد أكدت مختلف قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها على أهمية الطعن لدرجة أنه أصبح من ضمن الحقوق المشروعة للعاملين. وهنا تتضح أهمية الطعن باعتباره حق كفله القانون للعاملين يمكنهم من الاعتراض على نتائج تقييم الأداء التي تشعرهم بالظلم وعدم الرضا، ومن ثم يضمن عدالة تقييم الأداء الضريبي وموضوعيته.

هـ- المقومات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية:

أ. **الاعتماد على الإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات العقابية:** بمعنى أن المقيم يجب أن يضع نصب أعين العاملين عند تصميم هذا النظام حقيقة أساسية هي أن العقاب التأديبي هو الوسيلة الأخيرة لضبط السلوك غير السوي وليس الهدف.



- ب. وضع نظام للمكافآت والحوافز: وذلك لدعم وتشجيع العاملين فى حالة إنجاز المهام بكفاءة وفعالية سواء كانت مادية كالعلاوات وزيادة الراتب، أو معنوية كالثناء والترقيات وشهادات التقدير، ... وغيرها.
- ج. اتباع الخطوات المتدرجة فى الإجراءات التصحيحية: والمقصود البدء بأقل الجزاءات وأخفها كالتنبيه الشفوى الذى يعقبه التنبيه التحريرى والإنذار، ثم الانتهاء بالإجراءات الأشد كالنقل والفصل.
- د. اتباع مبدأ الجزاء المباشر لكل مخالفة: ويقصد بهذا المبدأ عدم ترك المخالفة دون توجيه من الإدارة فى وقت حصولها، أى أن على الإدارة أن تشعر العاملين المخالفين فوراً بمخالفتهم، لأن هذا يؤدى إلى ارتباط العقوبة بالمخالفة، وليس بشخص المدير الذى أنزلها.
- هـ. اتباع أساس الثبات والتوافق فى الجزاءات: بمعنى ضرورة توضيح سلوك العاملين المرغوب والمسموح به، وكذلك السلوك غير المرغوب دون استثناء، ولذلك فإن أى خلل أو تصرف من أى موظف فى المنظمة مهما كان مستواه أو موقعه الإدارى، لابد وأن تتم معاقبته للحد من سلوكه.
- و. مراعاة مبدأ التكلفة والعائد: إذ ينبغى التأكد من أن لعملية تقييم الأداء عائداً يتجاوز التكلفة؛ فبذل الجهد الكبير فى اكتشاف سبب خطأ بسيط قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير، وهذا يتنافى مع الهدف من تطبيق عملية تقييم الأداء.

٦- المقومات المتعلقة بالجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الضريبي:

- أ. ضرورة توفير الحياد والاستقلال للجهات المسؤولة التى ستتولى القيام بعملية تقييم الأداء الضريبي لضمان أكبر قدر ممكن من الدقة، والموضوعية، والشفافية.
- ب. أن تتخذ الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الضريبي الإجراءات والقرارات المناسبة بحيث لا يقتصر الهدف من التقييم على كشف الانحرافات وتصيد الأخطاء فقط.



ج. تحديد الاختصاصات والمسئوليات فى مصلحة الضرائب مما يمكن القائمين على تقييم الأداء من الحصول على المعلومات أولاً، وإجراء التقييم ثانياً، وتحديد إجراءات التصحيح والتطوير أخيراً.

د. يجب تدريب الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الضريبي تدريباً كافياً على إجراء عملية التقييم.

٧-المقومات المتعلقة بتوقيت تقييم الأداء الضريبي:

أ. إيصال نتائج عملية تقييم الأداء الضريبي بالسرعة والوقت المناسب إلى الجهات المعنية: أى أن تضمن الجهات المسؤولة عن عملية التقييم السرعة فى استرجاع المعلومات والحصول عليها، وبالتالي تساعد فى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق مستويات متصاعدة من الكفاءة فى الأداء الضريبي.

ب. دورية تقييم الأداء الضريبي على مدار العام: بحيث تكون على فترات قصيرة، فيتسنى للعاملين معرفة ما قد يكون من قصور فى أدائهم ليبادروا إلى تداركه.

ج. اتصال المقيمين الدائم مع العاملين والممولين: يجب أن يكون المقيمين على اتصال يومية حقيقى مع العاملين والممولين على حد سواء للتأكد من تقديم الخدمة الضريبية فى وقتها المناسب، وذلك لبث معايير الثقة بين الممولين ومصلحة الضرائب.

د. ربط البرامج التدريبية بجداول زمنية: وذلك لوضع خطة تدريب سليمة تحدد البرامج التدريبية التى تحتاجها مصلحة الضرائب المصرية على ضوء نتائج تقييم الأداء الضريبي.

هـ. التقيد والاستمرارية فى التعامل مع تقارير تقييم الأداء الضريبي: بمعنى تدوين الوقائع والملاحظات الخاصة بأداء العاملين وسلوكهم أولاً بأول فى تقارير الأداء الضريبي.



سابعاً: منهجية البحث:

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

- فروض البحث:

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

- أ. تعاني مصلحة الضرائب من مواجهة معوقات عديدة تحول دون نجاح تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي لتحقيق الإصلاح الضريبي.
- ب. تؤدي مقومات تقييم الأداء الضريبي إلى تحقيق الإصلاح الضريبي وتخفيض حجم المنازعات الضريبية فيما ينعكس إيجاباً على زيادة كفاءة أداء العاملين.

- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من إجمالي عدد وقدره (١٩٢) موظف من العاملين بمصلحة الضرائب من حملة المؤهلات العليا بالإدارات التي يتصل عملها مباشرة بالعمل الضريبي. وهم: (المديرين - المراجعين - مأموري الضرائب).

- عينة البحث:

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



- طرق جمع البيانات:
تم استخدام المقابلة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات والمفردات ومجتمع البحث.
- تحليل البيانات:
تم استخدام برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات وإعداد النسب المئوية لكل الإجابات.
- نتائج اختبار الفروض:
صحة الفرض الأول:

وينص على "تعانى مصلحة الضرائب من مواجهة معوقات عديدة تحول دون نجاح تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي لتحقيق الإصلاح الضريبي".

فقد اتضح أن مصلحة الضرائب تعانى من معوقات عديدة تحول دون نجاح تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي لتحقيق الإصلاح الضريبي ويتسم الوضع الحالى فى معالجة المعوقات حيث يركز على جانب دون الآخر، وهو ما يؤدي إلى تعثر تحقيق الإصلاح الضريبي ويتضح ذلك من خلال:

- أ. معوقات أهداف التقييم الناشئة من قلة الوضوح فى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمصلحة الضرائب.
- ب. معوقات معايير التقييم الناشئة من عدم وضوح المعايير، وصعوبة ارتباطها بالوصف الوظيفي لمختلف الأقسام، بمعنى عدم الاعتماد على معايير موحدة لتقييم الأداء الضريبي بجميع شعب مصلحة الضرائب مما يقلل من مصداقية نتائج التقييم التي يتم التوصل إليها.
- ج. معوقات طرق التقييم الناشئة من عدم التنوع بين طرق التقييم التقليدية وطرق التقييم الحديثة مما يعوق تقييم جميع جوانب الأداء الضريبي ويجعلها مهمة



صعبة.

د. معوقات نتائج التقييم الناشئة من المشاكل المتعلقة بعلانية نتائج التقييم وسريتها التي تؤدي إلى إساءة العلاقة بين المدير والعمالين في كلتا الحالتين، وعدم إعطاء العمالين الحق في التظلم والاعتراض مما يفقدهم وظيفتهم وحقوقهم المستقبلية.

هـ. معوقات الإجراءات التصحيحية الناشئة من عدم وجود نظام فعال للمعلومات، وعدم تحديد الأنشطة، وعدم وجود نظام واضح للأدوار والمسئوليات، وعدم اهتمام الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يعيق تطبيق عملية تقييم الأداء الضريبي.

و. معوقات الجهات المسؤولة عن التقييم الناشئة من انخفاض دافعية المقيمين، والتحيز الشخصي، وعدم تدريب المقيم على كيفية تقييم أداء العمالين، والتأثر بسلوك العمالين قبل فترة التقييم، والميل نحو تقييم الوسط، والمبالغة في التقييم، وأخطاء النسيان والتأثر بأخر تقييم مما يعيق تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مصلحة الضرائب.

ز. معوقات توقيت التقييم الناشئة من عدم التحديد المسبق لأهداف وأهمية توقيت تقييم الأداء الضريبي، وعدم الالتزام بجدول زمنية محددة، وعدم استمرارية إيصال نتائج عملية التقييم إلى الجهات المعنية بالسرعة والوقت المناسب، وعدم الالتزام بدورية التقييم على مدار العام مما يولد شعوراً باللامبالاة والإهمال.

صحة الفرض الثاني

وينص على "تؤدي مقومات تقييم الأداء الضريبي إلى تحقيق الإصلاح الضريبي وتخفيض حجم المنازعات الضريبية فيما ينعكس إيجاباً على زيادة كفاءة أداء العمالين".

فقد اتضح أن المقومات التي قدمتها الباحثة تساهم في التغلب على معوقات



عملية تقييم الأداء الضريبي مما يؤدي إلى التغلب على المشاكل الضريبية بين الأطراف ذو العلاقة، لتحقيق التوازن بين مصلحة الدولة في الحصول على مواردها المالية ومصلحة العاملين في زيادة درجة الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية، ومصلحة الممولين في تخفيض حجم المنازعات الضريبية مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإيرادات الضريبية وتحقيق مستويات متصاعدة من الكفاءة في الأداء الضريبي لمواجهة الظروف المعاصرة.

ثامناً: نتائج البحث:

1. عدم شمول عملية تقييم الأداء الضريبي جميع العاملين على كافة المستويات بمصلحة الضرائب.
2. اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى نتائج تقييم الأداء مثل النقل المفاجئ أو الفصل أو التحويل مما يشعر العاملين بعدم الأمان والطمأنينة.
3. الافتقار إلى العدالة والنزاهة في عمليات تقييم الأداء الضريبي داخل مصلحة الضرائب.
4. العجز في تنوع طرق تقييم الأداء والاقتصار على طريقة واحدة لتقييم الأداء مما يولد شعور لدى العاملين بأن عملية تقييم الأداء روتينية لا جدوى لها.
5. وجود بعض التعسف في توقيع الجزاءات وعدم التدرج فيها.
6. عدم التأكيد على التنوع في أساليب وطرق تقييم الأداء الضريبي حيث يتم الاقتصار على الطرق التقليدية دون استخدام الطرق الحديثة في تقييم الأداء الضريبي للعاملين.

تاسعاً: توصيات البحث:

1. ضرورة أن تكون عملية تقييم الأداء الضريبي شاملة جميع العاملين على كافة المستويات الوظيفية والقيادية والإدارية لإضفاء نوع من العدالة بين العاملين.



٢. ضرورة تطبيق عملية تقييم الأداء بصفة دورية ومستمرة لما لها من مزايا، أهمها: زيادة كفاءة الأداء الضريبي، وتحقيق الأمان والاستقرار، والسرعة في إنهاء الإجراءات، وتحديد الالتزامات ومدى قدرة المصلحة في تحقيق احتياجات العاملين، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للممولين، واستخدام طرق جديدة لتقييم الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء المرتبطة بأداء العاملين.
٣. ضرورة تحديث نظم المعلومات على مستوى جميع المأموريات بمصلحة الضرائب باعتبارها جوهر عملية التقييم من خلال تدريب العاملين عليها مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء متميز.
٤. سرعة نشر نتائج تقييم الأداء الضريبي لدعم الثقة بين العاملين والإدارة الضريبية لتحقيق المصادقية في التعامل مما يساعد على رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصلحة.
٥. ضرورة وضع ضوابط لتحقيق النزاهة في عملية تقييم الأداء الضريبي داخل مصلحة الضرائب، وتيسير الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لجميع المستويات الوظيفية لإتمام عملية تقييم الأداء.
٦. وضع معايير لنظم الحوافز والمكافآت وربطها بنتائج التقييم مع سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإرشاد العاملين عن نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف وكيفية تفاديها.
٧. وضع الخطط التدريبية والاستراتيجيات بناءً على نتائج تقييم الأداء الضريبي لمساعدة العاملين بمصلحة الضرائب ذي الأداء الضعيف لتلافي السلبيات داخل مصلحة الضرائب، مع عقد الدورات التدريبية المستمرة للمديرين (قدامى، جدد) للتعريف بأنسب الطرق لتقييم أداء العاملين.

المراجع:-

أولاً: المراجع العربية :

١. ديكسون هارولد، تقييم المديرين، ترجمة فهد عبد الفتاح، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٤.
٢. سامى أحمد غنيم، حوكمة الإدارة الضريبية وفقاً لمتطلبات الدمج والاندماج لمصلحة الضرائب العامة والمبيعات، المؤتمر الضريبي الحادى عشر، يوليو ٢٠٠٦.
٣. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، دار الفكر، القاهرة، ٢٠١٠.
٤. محسن على الكتبى، إدارة المنشآت المالية، مكتبة على عبد الدايم، الإسماعيلية، ٢٠٠٢.
٥. وليد أحمد محمد، استخدام نظام الربط الشبكي كأداة لزيادة كفاءة وفاعلية الرقابة على المجتمع الضريبي بالتطبيق على ضريبة المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠٠٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Curda, E., The Impact of Application Performance on Multinational Companies to Assess System, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, Ohio State University, 2014.
2. Deing, G., The Role of University Policies in Assessing the Effectiveness of the Performance of the Administrative Staff, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, Ohio State University, 2014.
3. Geijssel, F., The Role of Advertising Agencies Use of Performance from the Standpoint of Account Managers Assessment practices, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, University of New Jersey, 2014.



4. Miller, L., Assessment the performance of Telecommunications Companies Using the Card Balanced Performance, unpublished doctoral dissertation, College of Commerce, University of British Columbia, 2013.
5. Simon, A., Impact the Effectiveness of the Assessment System in the Development of the Performance of Faculty Members in Higher Educational Institutions, Ph.D. dissertation, University of Louisiana, North Western State, 2014.
6. Tohidi, H., Jafari A. and Azimi A., Using Assessment in Commercial Organization, Magazine of Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, no. 2, 2010.
7. Watts, R. and Zimmerman, J., Towards a Positive Theory of The Determination of Performance, Standards, High Beam Research, Vol. 53, no.8, 2011.
8. Wohlers, A., Rating of Managerial Characteristics: Assessment Difficulty, Co- worker Agreement and Self Awareness, International Psychology Conference, 2008.

