

أجراءات الرقابة الادارية وعلاقتها في تقويم الاداء الوظيفي (بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب / قسم الشركات)

Administrative control procedures and their relation to evaluating the job performance in the companies department

م.م. قاسم كاظم حميد
كلية العلوم - جامعة بغداد
م. سهاد كشكول عبد
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المستخلص

حاول الباحث إبراز أهمية تطبيق اجراءات الرقابة الادارية ، والتي تلعب دوراً مهم في تقويم أداء موظفي الادارة الضريبية، وتحديداً قسم الشركات من خلال وضع معايير واهداف يقوم القسم على اساسها في تنفيذ عمله وفي تحديد الانحرافات والاطفاء وايجاد الحلول المناسبة، وتقويم النتائج وفق الحلول المناسبة التي تم وضعها، وتضمن الجانب النظري من البحث مشكلة البحث المتمثلة في عدم تطبيق الادارة الضريبية لاجراءات الرقابة الادارية نظراً لاهميتها في تقويم اداء العاملين فيها، ومدى تطبيقهم للتشريعات والقوانين الضريبية، ورفع ادائهم للوصول الى تحقيق حصيلة ضريبية، وفق ما مخطط لها، واستند البحث على فرضية رئيسية مفادها ان تطبيق اجراءات الرقابة الادارية يعمل على رفع كفاءة موظفي الادارة الضريبية وتحقيق حصيلة ضريبية كما مخطط لها، ويهدف البحث الى التعرف على مدى تطبيق الادارة الضريبية لاجراءات الرقابة الادارية، وتوصل الباحث الى بعض النتائج ومنها ان الخطط الموضوعة لقسم الشركات كجباية الايرادات الضريبية كانت موضوعة من قبل وزارة المالية، ولم يتم مشاركة القسم في وضع الخطط اللازمة، واهم التوصيات التي توصل لها هي العمل على اعطاء دور لمشاركة القسم في اعداد الخطة السنوية لتقدير ايراداته.

Abstract

The study sought to highlight the importance of applying the administrative control procedures which play an important role in assessing the performance of the employees of the tax administration and specifically the companies department by setting the standards and objectives of the department on the basis of which in the implementation of its work and identify deviations and errors and find appropriate solutions and evaluate the results according to appropriate solutions, The study of the problem of research, namely the extent to which the tax administration applied to the administrative control procedures in view of its importance in evaluating the performance of its employees and the extent of their application to the legislations and laws related to the taxpayers and raising their performance Its tax as planned, and was based on research on the main premise that ((the application of administrative control procedures working to improve the efficiency of tax administration employees and achieve tax proceeds as planned.

مقدمة

اهتم علماء الإدارة في دراسة عديد من المشاكل والقضايا الادارية بهدف رفع الانتاجية على مختلف انشطتها، ومن اجل وضع هدف يتطلب ذلك وضع خطة او معيار لتحقيقه يوضح فيها اجراءات العمل وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع في سبيل تحقيق هذا الهدف، وكذلك تحديد الانحرافات والاطعائ عند حدوثها ووضع الحلول المناسبة، وتعتبر الرقابة الادارية، واجراءتها من اهم الوظائف التي تباشرها الادارة من اجل تقويم اداء موظفيها، والرقابة الادارية مهمة في قطاع الاعمال العام مثل الهيئة العامة للضرائب / قسم الشركات، وضرورية من اجل القضاء على الاخطاء والانحرافات التي تعرقل مصالح المواطنين، وبناءً على ما تقدم، وفي ظل إطار مشكلة البحث وطبقاً لهدفه، وعلى ضوء حدوده ومنهجه تم تقسم هذه البحث الى اربع مباحث المبحث الاول : تناول الاطار التمهيدي للبحث ويتكون هذا المبحث، منهجية للبحث، وفي المبحث الثاني تم استعراض المفاهيم الاساسية لاجراءات الرقابة الادارية وتقييم الاداء، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي واقع قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب للسنوات (٢٠١٣ . ٢٠١٢ . ٢٠١٤)، والمبحث الرابع الذي تضمن اهم الاستنتاجات، والتوصيات التي توصل لها الباحث.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث Research Problem

تكمن مشكلة البحث في عدم تطبيق الادارة الضريبية لاجراءات الرقابة الادارية، وذلك لاهميتها في تقويم اداء العاملين، ورفع ادائهم للوصول الى تحقيق الاهداف المخطط لها.

ثانياً: اهمية البحث Research Importance

من المسلم به ان تطبيق اجراءات الرقابة الادارية في الوحدة الاقتصادية، وبالخصوص في وحدة اقتصادية مهمة مثل الهيئة العامة للضرائب والتي تقع على عاتقها تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بفرض وجباية الضرائب على الفئات المشمولة به بصورة صحيحة يؤدي للوصول الى الاهداف المخطط لها من خلال رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الاهداف المخطط لها .

ثالثاً: اهداف البحث Research Objectives

الهدف من البحث هو:

١. مدى تطبيق اجراءات الرقابة الادارية من قبل الادارة الضريبية.
٢. التعرف على اجراءات الرقابة الادارية المعمول بها.
٣. الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من اجراءات.
٤. التعرف على معوقات تطبيق اجراءات الرقابة الادارية

رابعاً : فرضية البحث Research Hypotheses

أن تطبيق اجراءات الرقابة الادارية يعمل على رفع كفاءة موظفي الادارة الضريبية وتحقيق حصيلة ضريبية كما مخطط لها .

خامساً : حدود البحث: Research Imitation

الحدود المكانية : الهيئة العامة للضرائب في العراق (قسم الشركات)
الحدود الزمانية : واقع عمل قسم الشركات للسنوات ٢٠١٢ . ٢٠١٣ . ٢٠١٤

المبحث الثاني

المفاهيم الاساسية لاجراءات الرقابة الادارية وتقويم الاداء

اولاً : مفهوم الرقابة :

اختلف الكتاب في ماهية الرقابة ولذلك فقد تعددت تعاريفها ، ويمكن تعريف الرقابة لغويا " هي المحافظة والانتظار ، فالرقيب يعني الحافظ والمنتظر " وكذلك استعمل فقهاء الشريعة الرقابة بمعناها اللغوي فهي عندهم المحافظة .
وتم تعريف الرقابة الادارية على انها : .

- ١ . مجموعة من النظم والاساليب التيسر في فحص وتقويم جميع الانشطة بهدف تشخيص المشاكل الادارية ومعرفة اسبابها واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها. (الحديثي، ٨٦ ، ٢٠٠٩)
- ٢ . اجراء فحص وتقويم شامل للمنظمة من اعلى مستوى الى ادنى مستوى ، لغرض التحقق من سلامة الادارة ، وبالتالي ايجاد نوع فعال من العلاقات بين المنظمة والاطراف الخارجية من ناحية ، وكفاءة الاداء الداخلي من ناحية اخرى. (النجار ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥٢).
- ٣ . التحكم في ادارتها بأن تسعى جاهدة للتنبؤ مسبقا بالحوادث ، ومواجهتها لاحقا ، والتأقلم مع نشوء الحالة. (MALO & MATHE، ٢٠٠٩، ١١).
- ٤ . هي عملية قياس الانجاز المتحقق للاهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه. (النمر، واخرون، ص ٢٩٧ ، ١٩٩٧).

ثانياً : اهداف الرقابة الادارية واهميتها:

تعتبر الرقابة وظيفية ادارية ذات فائدة كبيرة لانها تضبط الامور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق اهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة، الهدف الاساسي للرقابة هو مساعدة وخدمة الادارة للتأكد من ان الاداء يتم وفقا للخطة المرسومة. (الرحاحلة و خضور ، ٢٠١٢، ٤٠ ص)

وهناك عدة اهداف للرقابة الادارية وهي:- (عباس ، ٣٢ ، ٢٠٠١)

- ١ . اخضاع المؤسسات للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الافراد .
- ٢ . مراقبة الأداء الوظيفي للمدير ورؤساء الاقسام في التوجيه والاشراف على الافراد ، وعلى الآلية التي تتخذ من خلالها القرارات المتعلقة بصرف الاموال ، ومتابعة مدى الالتزام بالمواصفات من ناحية (الكمية والنوعية) التي يجب توفرها في السلعة او الخدمة التي تنتجها المؤسسة .
- ٣ . التأكد من الطريقة المتبعة لادارة الموارد المادية والبشرية ، وهل تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل .

- ٤ . تهتم الرقابة على رفع كفاءة الافراد والالات والمواد الخام ، والتأكد من استخدامها وفق المعايير المحددة لها.
- ٥ . تساعد على اكتشاف المدراء والافراد المبدعين في مجال اعمالهم وتكافئهم .
- ٦ . تعمل على تقليل تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية .
- ٧ . تساعد على اكتشاف مدى ولاء ورضاء الموظفين والعمال ورؤسائهم على المنشأة التي يعملون فيها.
- ٨ . تساعد على اقامة وسائل اتصال جيدة بين مختلف المستويات الادارية.
- ٩ . المساعدة على توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط .
- ١٠ . المساعدة في اعداد الخطط ، واعادة التخطيط.
- ١١ . تعمل على تخفيض مخاطر الاخطاء عند اعداد الخطط.
- ١٢ . تحديد مراحل تنفيذ الخطط المرسومة ، ومتابعة تنفيذها.
- ١٣ . تساعد في تحقيق افضل تعاون بين الوحدات والاقسام التي تساهم في تنفيذ الخطط .

ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية:

هناك عديد من انواع الرقابة الادارية ، والتي يمكن التعرف عليها من حيث المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا (معيار الزمن ، الكمية ، النوعية ، التكلفة ، الشمولية) ، وسوف نستعرض بعض هذه الانواع من المعايير :

أ : الرقابة من حيث توقيت حدوثها : (عباس ، مصدر سابق، ص ٢٤ . ٢٧)

على اساس هذا المعيار الزمني يمكن تقسيم الرقابة الى ثلاثة انواع :

- ١ . الرقابة الوقائية : يقوم هذا النوع من الرقابة على اساس التنبؤ او توقع حدوث الخطأ وامكانية اكتشافه قبل حدوثه ، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة التهيئ لمواجهته هذه الاخطاء او العمل للحيلولة دون وقوعها ، من خلال الممارسة العملية ومن خلال ذلك على المدير ان لاينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ او الانحراف ، بل يتوجب على المدير السعي بنفسه الى اكتشاف الخطأ قبل حدوثه ، أي انه يجب ان يقوم بواجبه من ناحية الاشراف والمتابعة لسير الاعمال .
- ٢ . الرقابة المتزامنة : يقصد بهذا النوع من الرقابة هو مراقبة اجراءات العمل بصورة مستمرة ، أي منذ الخطوات الاولى وحتى آخر خطوة ، فنقيس الاداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعه لاكتشاف الانحراف او الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال اثره الضار ولوقوف تقاوم حجم الخسارة .
- ٣ . الرقابة اللاحقة : لانتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير سلفا في لحظة ، والغرض من هذا الاجراء هو رصد الانحرافات والابلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل .

ب : الرقابة من حيث مستوياتها الادارية :

يعمل هذا النوع من الرقابة الادارية الى تقييم اداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم ، وذلك من خلال مقارنة ادائهم مع المعايير الخاصة بذلك وتشمل :

١. الرقابة على مستوى الوحدة الادارية: الهدف الاساسي لهذا النوع من الرقابة هو تقييم وقياس الانجاز المتحقق للوحدة الادارية او لقسم واحد من اقسامها ، لغرض معرفة مدى كفاءة الأداء للمهام الموكلة اليها ، ومدى تحقيق الاهداف المخطط لها .

٢. الرقابة على مستوى الشركة ككل : يعتبر هذا النوع من الرقابة المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات ، والهدف منه هو تقييم شامل للاداء ومعرفة مدى كفاءة الادارة في تحقيق الاهداف المخطط لها ، مثل قياس نس الارياح المتحققة في نهاية السنة ، او قياس حصة المنشأة في الاسواق ومدى قدرتها على التنافس .

٣. الرقابة على مستوى الفرد : يهدف هذا النوع من الرقابة الادارية الى تقييم اداء الاشخاص العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة ادائهم مع المعايير الخاصة بذلك .

ت : الرقابة من حيث مصدرها :

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار الى رقابة داخلية واخرى خارجية :

١. الرقابة الداخلية : وهي الرقابة التي تنفذ داخل المنشأة وعلى كافة المستويات الادارية ، والموظفين على اختلاف مهامهم ، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا رؤساء او مسؤولين ، وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة ادارية متخصصة بهذا العمل .

٢. الرقابة الخارجية : يتم تنفيذ هذا النوع من الرقابة من جهات خارجية ، وتقوم بها اجهزة رقابية متخصصة ، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة ، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وانهاء الخدمة الخ ، البنك المركزي يراقب اعمال المصارف التجارية ، ديوان المحاسبة يراقب اعمال الوزارات من حيث اوجه صرف الاموال وتحصيلها ، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش الخ .

ث : الرقابة من حيث تنظيمها :

يمكن تصنيف هذا النوع من الرقابة الى ثلاثة انواع من المعايير الاتية .:

١. رقابة مفاجئة : وهو نوع من انواع من الرقابة الادارية ، والذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق انذار لغرض مراقبة العمل .

٢. الرقابة الدورية : وينفذ هذا النوع من الرقابة خلال فترة زمنية معينة ، ومن خلال جدول زمني منتظم ، حيث يتم تحديدها يوميا او اكثر كل اسبوع ، او كل شهر ، ويوضع جدول زمني على اساس كل ثلاثة او اربع اشهر او نصف سنوي .

٣. الرقابة المستمرة : ويتم التنفيذ من خلال متابعة مستمرة والاشراف والتقييم وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم لاداء العمل .

رابعا : اجراءات تنفيذ الرقابة الادارية :

أن آلية عملية الرقابة الادارية تقوم على اربعة اركان أساسية، وهي على النحو الآتي : (الرحالة و حضور، مصدر سابق، ص ٥١)

١. تحديد معايير الرقابة:

نجد من الضروري في المرحلة الأولى لابد من إقرار المعايير المناسبة و التي تتلاءم مع الهدف من العملية الرقابية المطلوبة ، و بما يساعد في سرعة و دقة قياس الأداء الوظيفي حتى يمكن تحقيق أهداف الرقابة بأكبر كفاية ، حيث نجد ان البعض يستخدم الادوات التخطيطية كمعيار رئيسي للقيام بالعملية الرقابية ، وبعد ذلك يتم قياس الاداء بناء على ما خطط له و تحديد الانحرافات عن الخطه وعرفة الاسباب، وهذا النوع يسمى بالمعايير الرقابيه التخطيطيه ، ونظرا لاختلاف وتباين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات ، نجد ان هذه المعايير لابد و ان تأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات الداخليه و الخارجييه على مشروع في حالة تنفيذ العملية الرقابية ومن هنا نجد ان الهدف يعتبر احد المعايير التخطيطيه المهمة.

٢. قياس مستوى الاداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات .:

في هذه الخطوة يتم تحليل اسباب الانحرافات من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعه سلفا بمعنى ما اذا كانت هذه الانحرافات ملائمة او غير ملائمة للمؤسسة ، وبعد ذلك يتم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما . (ابو قحف ، مرجع سابق ، ص ٤٧٥)

٣. تقييم النتائج :

الخطوة التالية هي تقييم النتائج ، ويمكن ان يكون ذلك بصورة دورية او من خلال فترة زمنية معينة ، وفي جميع الاحوال لابد للتقييم ان يظهر اوجه الاتفاق او الاختلاف في الاداء عن النتائج المتحققة ، وان عملية التقييم تحتاج الى كثير من المعلومات التي تتخذ صورا مختلفة ، وقد تكون هذه المعلومات على شكل جداول رقمية او في شكل خرائط بيانية او منحنيات رياضية الخ ، وفي جميع الاحوال لابد ان تتصف وتعرض المعلومات بحيث تعكس نتيجة المقارنة ، ويعمل التقييم على تحديد اسباب الانحراف سواء كان موجبا او سالبا ، فالانحراف الموجب او السالب فكلاهما يعتبر انحراف غير مرغوب فيه ، لان الانحراف الموجب قد يكون نتيجة عدم كفاءة الخطط او المعايير الموضوعه ، وبالتالي كان من الممكن ان يكون الاداء افضل مما هو عليه في ظل المعيار الحالي ، وايضا فأن الانحراف السالب ، قد يكون نتيجة للاداء الخاطيء او نتيجة للمعايير غير السلمية ام نتيجة للاثنين معا ، وهذا ينبغي ان نركز على اهمية الموضوعية في عملية التقييم ، بحيث يتم التقييم لكل من النشاط ووسائل اداء هذا النشاط ، وكذلك لابد من ان تتوفر الموضوعية لدى الافراد القائمين بالرقابة بحيث لايتأثرون بعوامل شخصية علاقتهم بالاعمال.

٤. القيام بالاعمال التصحيحية :

اذا كانت نتيجة التقييم وجود انحرافات موجبة او سالبة فأن الخطوة التالية هي القيام بالاعمال التصحيحية ، قد يكون سبب الانحراف هو الموظف نفسه بسبب عدم كفاءته ، او لانه مازال تحت التدريب ، او لانه يعاني من اجهاد بدني او ذهني ، وقد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي يؤدي بها العمل (الاله مثلا) كما لو استهلك جزء منها ، بسبب زيادة استعمالها او لاي سبب آخر ، وقد يكون الانحراف بسبب عدم توافر المواد بالكمية او النوع المطلوب ، واذا ظهر

من الرقابة ان الخطأ من الالة فأنها بهذه الحالة يجب اعداد صيانة للاله لغرض التأهيل ، اما اذا كانت المواد هي سبب المشكلة في هذه الحالة يجب تغيير مواصفات المواد او التعامل مع مورد آخر ، اما اذا كان السبب هو نفاذ المواد فأن ذلك قد يرجع الى عدم ارسال الطلبات في الوقت المناسب او عدم قيام المورد بتسليم المواد في المواعيد المحددة ، وفي جميع الاحوال سواء كانت الاخطاء بسبب العامل او ادارة المشتريات او المورد فأن الامر يستلزم اتخاذ اجراءات عقابية تجاه كل منهم ، بالنسبة للعامل المخطيء قد يعاقب بعقوبة النقل الى عمل اقل اتقانا ، والاخذ بنظر الاعتبار اعطاء الفرصة الكاملة للتغلب على الصعوبات التي تقابله وذلك بالتدريب ، وقد يصل العقاب في بعض الاحيان الى الفصل ، وتتوقف العقوبات الخاصة بأدارة المشتريات على جسامه الاخطاء المالية الناشئة عن اهمالها ، واذا تبين للادارة من خلال اجراء التحليلات اللازمة ان المعيار الكمي غير معقول فأنه يجب في هذه الحالة القيام بعمل التعديلات كي يصبح المعيار معقولا ، حتى يمكن للعامل المتوسط تحقيقه فلا يكون مرتفعا جدا او منخفضا جدا ، واذا كان المعيار الكمي منخفضا جدا فأن العامل المتوسط يمكنه تحقيقه بسهولة ، ولكن هل سيؤدي انخفاض المعيار الى قيام العامل بتخفيض سرعته حتى تصل الى النقطة التي تتعادل فيها مع المعيار ، وما انعكاس انخفاض المعيار على العامل السريع ، وفي هذا المجال نجد ان الامر يستلزم وجود حوافز مجزية للعمال الذين يؤدون اعمالهم بصورة ممتازة حتى لا يستغلوا انخفاض المعايير ويخفضوا من سرعتهم ، ومن المتفق عليه ان المعايير الكمية لا يجب ان تعدل ما لم تحدث تعديلات جوهرية في الوسائل والالات والمواد .

المبحث الثالث

مفاهيم اساسية لتقويم الاداء الوظيفي

اولاً:- مفهوم تقويم الاداء

يمكن تعريف تقويم الاداء على انه " مجموعة الدراسات التي تهدف الى التعرف على مدى كفاءة وقدرة الوحدة الاقتصادية من ادارة نشاطها من الناحية الادارية والانتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية، خلال فترة زمنية معينة محددة ، ومدى قدرتها على تحويل المدخلات او الموارد الى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المخطط لها ، وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد اخرى اضافة الى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الاساليب الاكثر انتاجا وتطورا في مجال عملها . (الكرخي ، ص ٣١ ، ٢٠١٠)

وهناك تعريف آخر لتقويم الاداء على انه " قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة ، وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها". (عساف ، ١٩٨٨ ، ص ١٧٤)

ثانياً: اهداف واهمية تقويم الاداء :

تستهدف عملية تقويم الاداء تحقيق ما يأتي : (الكرخي ، مصدر سابق ، ص ٣٢).

١. الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالاهداف الموضوعة في خطط الانتاج ، ومواصلة الكشف عن نقاط الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية والقيام بتحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها ، وارشاد المنفذين الى وسائل تلافيها مستقبلا .

٢. تحديد مسؤولية كل مركز او قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به ، من خلال قياس انتاجية كل قسم من اقسام العملية الانتاجية ، وتحديد انجازاته سلبي او ايجابا الامر الذي من شأنه خلق المنافسة بين الاقسام باتجاه رفع مستوى اداء الوحدة .
٣. معرفة مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة صحيحة تحقق ناتج اكبر بتكاليف اقل وبنوعية جيدة .
٤. تسهيل تحقيق تقويم شامل للاداء على مستوى الاقتصاد الوطني ، وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الادائي لكل مشروع .
٥. تعديل الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بحيث يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة ، حيث تشكل نتائج تقويم الاداء فاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية غير الواقعية .

ثالثاً: خصائص تقويم الاداء:

- هنالك عدة خصائص لتقويم الاداء اهمها : (الصيرفي، ص ٢٧ ، ٢٠١٠)
١. يعتبر تقويم الاداء مهمة ادارية مخطط لها مسبقا.
 ٢. انها عملية ايجابية لانها لاتهدف فقط الى كشف العيوب ، وانما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف .
 ٣. انها لاتتضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد اثناء انجازه لتلك الواجبات
 ٤. ان تقويم الاداء عملية مستمرة ، وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

رابعا : اساليب تقويم الاداء:

يقصد بطريقة تقويم الاداء تلك الاجراءات اللازم اتخاذها لاعداد تقارير التقويم ، وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع اليها، وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والاهداف المرجوة من عملية التقويم، ومن هذه الاساليب : (الصيرفي ، مصدر سابق، ٢٠١٠، ص ٨٨، ١٢٩)

١. اسلوب الترتيب العام: وهي من اقدم الطرق وابسطها ، وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الاخرين ، وينتهي المقوم الى قائمة يرتب فيها مرؤسية ترتيبها تنازليا يتدرج من الاحسن الى الاسوء.
٢. اسلوب المقارنات الزوجية: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين الذين يخضعون هم ايضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فإذا كان لدينا مثلا (٥) افراد عاملين فيتم تقييم الفرد الاول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الافضل ، ومن ثم تقييم مقارنة الفرد الاول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة ايهم افضل.
٣. اسلوب التوزيع الاجباري : يعتمد هذا الاسلوب في قياسه للاداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، وآلية عمل هذه الظاهرة هو ان توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة ، والنسبة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة او الضعيفة .
٤. مقياس الترتيب التصوري "المقياس البياتي": يعتبر هذا المقياس من اشهر المقاييس التي تستند الى السمات العلمية في عملية ادارة الاداء، حيث يتم وفق هذا المقياس وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على

مقياس للنقاط ، ثم يقوم المسؤول بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقرير ، ويعتبر الترتيب التصوري سهل التصميم .

٥ . **طريقة الفواصل بادية التساوي** : يتطلب وفق هذه الطريقة القيام بإنشاء مقياس التقويم من خلال اختيار مجموعة من الصفات التي تعبر عن جوانب سلوكية معينة ، واعطاء كل منها قيمة كمية تتراوح بين (١٠.١) او (٩.١) او (١١.١) ، وذلك بما يتلاءم واهمية كل منها في اداء الافراد ، ويتم استخراج المتوسط الحسابي لاراء الخبراء بالنسبة لكل صفة ، وكذلك اكتشاف النسبة المئوية للتباين بين الخبراء ، فإذا كانت نسبة التباين كبيرة تستبعد الصفة ، وإذا كان التباين بين الخبراء منخفضا يتم اعتمادها وتعطي الصفات الباقية اوزانا كمية تتمثل في المتوسط الحسابي للقيم التي قدرها الخبراء لكل منها .

٦ . **المقياس المختلط**: تعمل هذه النوعية من المقاييس للتغلب على بعض مشكلات مقياس الترتيب التصوري، وللتواصل الى المقياس المختلط فأن القائم بالتقييم يجب ان يحدد ابعاد الاداء ذات العلاقة بالوظيفة ، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الاداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد من الابعاد ، هذه العبارات يتم مراجعتها مع العبارات من الابعاد الاخرى على المقياس الفعلي ، حتى يتمكن الوصول الى تقيين نهائي .

٧ . **قوائم المراجعة**: يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين ادارة الموارد البشرية والرؤساء ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم ، ويتم وضعها في القائمة ، وعلى ادارة الافراد ان تحدد اهمية كل عنصر في تأثيره على الاداء الوظيفي ، وتوضع قيمة كل عنصر او صفة امامه حسب اهميته .

٨ . **طريقة الاختيار الاجباري** : الهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن اداء العامل للعمل مع تقسيمها الى مجموعات تضم كل منها اربع جمل ، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة ، والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في اداء العامل ، ويطلب الى المشرف اختيار جملتين من الاربعة ، بما يراه معبراً عن حقيقة اداء العامل او سلوكه الحقيقي .

خامسا : مراحل عملية تقويم الاداء :

تمر عملية تقويم الاداء بمراحل عدة يمكن اجمالها بالاتي : (الكرخي، مصدر سابق ، ص٣٩)

١ . **مرحلة جمع المعلومات الاحصائية** : تتطلب هذه المرحلة في عملية تقويم الاداء للعاملين توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لمعرفة النسب والمعايير المطلوبة لقياس نشاط المشأة ، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات (الانتاج ، الارباح والخسائر، الميزانية العمومية) ومن خلال المعلومات المتوفرة عن الطاقة الانتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين واجورهم... الخ ، وان جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال سنة معينة .

٢ . **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية** : للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الاداء ، حيث يتعين توفير مستوى لابس به من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات ، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البانات .

- ٣ . إجراء عملية التقييم : ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .
- ٤ . اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها ، وان اسبابها قد حددت ، وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت ، وان الخطط للسير بنشاط نحو الافضل في المستقبل .
- ٥ . تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الانتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم ، وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

الجانب العملي

واقع عمل قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب

للسنوات ٢٠١٢ . ٢٠١٣ . ٢٠١٤

تمهيد

يهدف هذا الجانب من البحث (الجانب العملي) التعرف الى طبيعة عمل قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب ، لسنوات التقييم (٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤) من خلال الاطلاع على الاهداف المرسومة لهذا القسم ، ومن ثم التحقق من تنفيذ هذه الاهداف ، وكذلك تقييم أداء العاملين في هذا القسم ، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعرفة اسباب هذه الانحرافات لغرض وضع المعالجة المناسبة لها .

اولا : اهداف القسم :

يهدف قسم الشركات الى انجاز تقدير الضريبة على الشركات المساهمة والمحدودة بكافة الانشطة وجنسياتها وفقا للنسب الواردة في قانون ضريبة الدخل رقم (١١٣) لسنة ١٩٨٢ (المعدل) ، وجباية الضريبة منها وادامة العلاقة مع تلك الشركات عن طريق تزويد هذه الشركات ببراءة الذمة وبالكتب التي تحتجها ، واسناد عمل الهيئة في وضع الضوابط والمؤشرات التي تدخل في تقدير دخول الشركات العراقية والعربية والاجنبية ولنشاطاتها المختلفة ، وكذلك يتولى القسم تقدير ضريبة الدخل على شركات الاموال وفروع الشركات الاجنبية العاملة في البلد ومتابعة جبايتها ، وانجاز جميع المعاملات المتعلقة بها ، وتقديم المقترحات والدراسات المتعلقة بتطوير اساليب تحقيق الضريبة وجبايتها ، حيث تمثل اهداف قسم الشركات جزء من الاهداف الرئيسية للهيئة العامة للضرائب والتي تتمثل في ما يلي .:

- ١ . تعظيم الايرادات الضريبية .
- ٢ . ايجاد علاقة مبنية على الثقة بين المكلفين والهيئة .
- ٣ . العمل بشكل مستمر للوصول الى الامتثال بصورة طوعية عبر توفير المعلومات للمكلفين وايضاح حقوقهم وواجباتهم بموجب القانون .

٤. العمل على نشر الوعي بأهمية الضريبة ودورها في خدمة عملية التنمية الاقتصادية ، وهذا الهدف يمثل هدفا كبيرا للإدارة الضريبية وقسم الشركات وقدر تعلق الامر به على ان يكون جزء من تحقيقه.

ثانيا : أداء موظفي قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب للسنوات (٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤)

١. تنفيذ الخطط والسياسات ونتائج التنفيذ:

يتم اعداد الخطة من قبل وزارة المالية ، وذلك بالاعتماد على ما تم تحصيله من ايرادات خلال الاعوام السابقة ، وليس للقسم دور في اعداد الخطط ، والجدول ادناه يوضح اجمالي الحصيلة الضريبية عن ضريبة الشركات في قسم الشركات / بغداد خلال سنوات التقييم والمخطط على مستوى بغداد والمحافظات

الايادات المتحققة قياساً بالمخطط الجدول رقم (١)

الانحرافات	الفرق بين الفعلي والمخطط	المخطط/ مليون دينار	الايراد الفعلي/ مليون دينار	السنة
موجب/ملائم	٩٧,٧٥٢,٠٠٠	٢٥٢,٨٨٢,٠٠٠	٣٥٠,٦٣٤,٠٠٠	٢٠١٢
موجب/ملائم	١٥٢,٨٥٨,٠٠٠	٣١٠,٤٢٠,٠٠٠	٤٦٣,٢٧٨,٠٠٠	٢٠١٣
لايمكن قياس الانحراف لعدم وجود مخطط	-----	لايوجد مخطط	٥٥٧,٣٩٥,٠٠٠	٢٠١٤

تقويم اداء موظفي القسم وفق إجراءات الرقابة الادارية .:

١. تبين من خلال بيانات الجدول اعلاه التي تم الحصول عليها من قسم الشركات لنتائج نشاطه للسنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٣ . هنالك انحراف موجب / ملائم بين الايراد الفعلي والمخطط له من خلال مقارنة اجمالي الايرادات المخطط لها والمتحقق فعلاً ، ويرى الباحث على الرغم من ان الانحراف موجب الا انه يكون غير مرغوب فيه نتيجة عدم كفاءة تحديد الخطط او المعايير التي تم بموجبها اعداد الايرادات المخطط تحصيلها في سنوات التقييم، وعليه يتطلب من قسم الشركات اعادة النظر في وضع الايرادات المخططة وتوافقها مع ما يتم تحصيله فعلاً من خلال وضع اهداف ومعايير واضحة تحدد عملهم .

٢. سنة ٢٠١٤ عدم امكانية قياس الانحراف نتيجة عدم وضع قسم الشركات ايرادات مخطط لها والاكتفاء فقط بالايراد الفعلي المتحقق ، وعليه يرى الباحث ضرورة تحديد اسباب عدم وضع ايرادات مخطط لها، ووضع اجراءات تصحيحية عن عدم وضعه لذا يعد هذا مؤشراً سلبياً على اداء الادارة الضريبية.

٢. كفاءة ادارة استخدام الموارد البشرية :

من خلال الاطلاع على الهيكل الوظيفي لقسم الشركات لوحظ عدم وجود وصف وظيفي خاص بقسم الشركات ، ولكن هناك

وصف وظيفي عام لكافة موظفي الهيئة العامة للضرائب والجدول رقم (٢) يبين عدد العاملين في القسم ويبين عدد الدورات التدريبية لموظفي القسم سواء كانت داخل العراق ام خارجه .

الجدول رقم (٢) عدد الدورات التدريبية لموظفين قسم الشركات خلال سنوات التقويم

السنة	عدد العاملين في القسم	عدد الدورات داخل العراق	عدد الدورات خارج العراق	عدد المشتركين	نسبة المشتركين الى عدد العاملين %
٢٠١٢	٧٠	١	-	٥	٧
٢٠١٣	٧٠	٢	٣	٥٧	٨١
٢٠١٤	٧٠	٢	١	١٢	١٧

نتائج التقويم : من الجدول اعلاه يتضح الاتي :-

عدم وجود خطه مستهدفه لاعداد دورات تدريبية وتطويرية داخل العراق او خارجه وبنسب محددة من اجمالي العاملين في هذا القسم حيث اتضح ان التدريب يتم بصورة عشوائية وبدون وضع اهداف ومعايير يم من خلالها ادخال موظفي القسم في الدورات التي تعمل على تنمية قدراتهم العملية حيث تبين الاتي:-

١- كانت نسبة اشتراك موظفي القسم في الدورات التدريبية لسنة (٢٠١٢) مرتفعة ، حيث بلغت النسبة (٨١%) في حين كان هناك انخفاض في نسبة اشتراك موظفي القسم في الدورات التدريبية الى اجمالي العاملين ، حيث بلغت نسبة المشاركة (٧% ، ١٧%) للسنوات (٢٠١٢ ، ٢٠١٤) .

٢- عدم اشراك أي موظف بأي دورة خارج البلد، وكذلك انخفاض الدورات داخل البلد ، حيث بلغت دورة واحدة خلال سنة ٢٠١٢ .

٣- ان تدني نسبة اشراك الموظفين في الدورات التدريبية والتطويرية مما يؤشر الى تدني مستوى اداء الموظفين وعدم مواكبتهم للتطورات الحاصلة في العمل الضريبي .

٤- يتطلب من الادارة الضريبية العمل على تحديد الاهداف التي يمكن من خلالها اقامة الدورات التي تعمل على تنمية موظفي القسم وكذلك تحديد الاخطاء والعمل على اصلاحها وقياس النتائج المتحققة من خلال تطبيق اجراءات الرقابة الادارية التي تعمل على رفع مستوى اداء الموظفين .

٣. عداد المخمنين العاملين في شعبة الوحدات التخمينية :

الجدول ادناه يبين اعداد المخمنين، والتحصيل الدراسي، وعدد المكلفين ضمن مسؤولية المخمن الواحد الجدول رقم (٣)

عدد المكلفين ضمن مسؤولية المخمن الواحد	التحصيل الدراسي					عدد المخمنين	الوحدة التخمينية
	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	عليا	العنوان		
٢٥٢٣			١		محاسب اقدم	واحد	الاولى
٢٢٢٦			١		مخمن اقدم		الثانية
٢٥٦٦			١		ملاحظ		الثالثة
١٧٥٦				١	م/ مدير		الرابعة
١٧٨١		١			رئيس ملاحظين		الخامسة
٢١١١			١		رئيس ملاحظين		السادسة
١٥٠٦			١		رئيس مشرفي بيانات		السابعة
١٤٣٢		١			رئيس مخمنين		الثامنة
١٩٠٠			١		رئيس مخمنين		التاسعة
١٧٨٢				١	م/رئيس احصائيين		العاشر
١٩٥٦		١			رئيس ملاحظين		الحادية عشر
١٦٥٠			١		مخمن اقدم		الثانية عشر
٦١٤			١		م/رئيس مخمنين		الثالثة عشر
١٥٩١				١	م/رئيس مخمنين		الرابعة عشر
٢٠٤٩			١		م/رئيس مخمنين		الخامسة عشر
٩٩٧			١		محاسب اقدم		السادسة عشر
٥٥				١	م/رئيس مخمنين		كبار مكلفي الدخل ١
١٣٠			١		رئيس ملاحظين		كبار مكلفي الدخل ٢
٥٦				١	م/رئيس مخمنين		كبار مكلفي الدخل ٣
٧			١		م/رئيس تدقيق		كبار مكلفي الدخل ٤
		٤	١١	٥		٢٠	المجموع

نتائج التقويم : من الجدول اعلاه يتضح الاتي :-

١. عدم وجود معيار محدد لعدد المكلفين الموزعين على المخمنين ، وانما يتم التوزيع على اساس الحروف الابدجية ، وان الحد الاعلى للمكلفين لدى المخمن الواحد ضمن الوحدة التخمينية (الاولى ، الثالثة) بلغت الاعداد (٢٥٢٣ ، ٢٥٦٦) مكلف على التوالي، وان الحد الادنى للمكلفين بلغ (٧) مكلف وذلك ضمن مسؤولية وحدة كبار مكلفي الدخل الرابعة .

٢. بلغ إجمالي عدد المكلفين بمهام المخمين في القسم (٢٠) مخمن منهم (٥) حاصلين على شهادة عليا و (١١) (مخمن حاصلين على شهادة البكالوريوس و (٤) مخمن حاصلين على شهادة الدبلوم الفني .
٣. تكليف بعض الموظفين باعمال مخمن بالرغم من كونه لا يحمل عنوان مخمن حيث بلغ عددهم (١١) موظف من مجموع (٢٠) مخمن يعملون في القسم .
٤. يتبين من خلال الجدول اعلاه عدم وجود معايير محددة في توزيع المكلفين على المخمن الضريبي المختص مما يؤدي الي عدم التناسق في اعداد المكلفين الي المخمنين مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين (المخمنين) لذا يتطلب من الادارة الضريبية تحدد الاسباب التي ادت الي عدم التناسق في التوزيع ووضع حلول لهذا الاجراء من خلال تحدد وضع معايير محددة ومن ثم تحديد الخطا ومعالجته وقياس النتائج المتحققة من ذلك.

٤. اعداد المخمنين والمدققين في قسم الشركات خلال سنوات التقييم :

الجدول رقم (٤) اعداد المخمنين قياساً بالمدققين خلال سنوات التقييم

السنة	عدد المخمنين	عدد المدققين	نسبة المدققين الى المخمنين %
٢٠١٢	١٧	١٠	٥٩
٢٠١٣	١٩	١١	٥٨
٢٠١٤	٢٠	١٠	٥٠

نتائج التقييم :-

من الجدول اعلاه يتضح ما يلي :

١. عدم وجود معايير محدد لتوزيع اعداد المدققين نسبة الى اعداد المخمنين بما يلائم اعداد المكلفين المسجلين في قسم الشركات ، ويرى الباحث ان نسبة اعداد المخمنين الى المدققين لا تبس بها كونها تمثل ٥٠% من اعداد المخمنين لسنة ٢٠١٤ ، على الرغم من كونها منخفضة قياسا للسنوات ٢٠١٢ ، ٢٠١٣ .
٢. تزايد بسيط في اعداد المخمنين خلال السنوات موضوع التقييم .
٣. تناقص نسبة المدققين الى المخمنين خلال سنوات التقييم ، حيث بلغت (٥٩% ، ٥٨% ، ٥٠%) مما ينعكس سلبا في انجاز الاعمال بالدقة والسرعة المطلوبة .

٤. لم تضع الادارة الضريبية معيار محدد في توزيع المخموني قياسا بالمدققين وهذا يعتبر انحراف وخطأ في عملية التوزيع مما يتطلب من الادارة الضريبية تحدد اسباب الانحراف ووضع الخطط المناسبة لتحقيق النتائج التي تهدف اليها من خلال وضعها لمعيار محدد في عملية التوزيع ومن ثم قياس النتائج.

٥. كشف بعدد الشركات المسجلة والمتجانسة منها خلال سنوات التقويم

عند الاستفسار من قسم الشركات حول عدد الشركات المسجلة في القسم ، اوضح القسم بعدم وجود بيانات ومعلومات دقيقة عن عدد الشركات المسجلة والمتجانسة ضريبيا لدى القسم ، وانما توجد اعداد تقريبية وكما موضح في جدول رقم (٥) ادناه :

جدول رقم (٥)

السنة	عدد الشركات المسجلة (١)	المتحاسبين ضريبيا (٢)	النسبة %	
			غير المتحاسبين ضريبيا (٣)	١/٢
٢٠١٢	٢٤٦٨٨	٥٣٥٠	١٩٣٣٨	٢٢
٢٠١٣	٢٥٦٨٨	٥٢٠٠	٢٠٤٨٨	٢٠
٢٠١٤	٢٨٦٨٨	٥٤٢٦	٢٣٢٦٢	١٩

نتائج التقويم : من الجدول اعلاه يتضح الاتي :-

١. وجود تطور في عدد الشركات المسجلة في عامي (٢٠١٣ ، ٢٠١٤) بنسبة (٤% ، ١١ %) على التوالي مقارنة بالسنة السابقة لكل منهما بسبب تحسن الوضع الامني وزيادة النشاط الاقتصادي.
٢. تدني نسبة عدد الشركات المتحاسبة ضريبياً مقارنة بعدد الشركات المسجلة لدى القسم ، اذ بلغت نسبها (٢٢% ، ٢٠% ، ١٩%) على التوالي خلال سنوات التقويم ، ويرى الباحث ان سبب تدني نسبة عدد الشركات المتحاسبة ضريبياً يعود الى محاولة تهريبها من دفع الضرائب المستحقة عليها .
٣. ارتفاع نسبة اعداد الشركات غير المتحاسبة خلال سنوات التقويم ، حيث بلغت (٧٨% ، ٨٠% ، ٨١%)
٤. من خلال دراسة الجدول اعلاه يتبين ان الادارة الضريبية لم تضع معيار واضح في تحديد سبب عدم تحاسب الشركات قياساً مع عدد الشركات المسجلة مما يؤدي هذا الى وجود انحراف في عملية التحاسب لذا يتطلب من الادارة الضريبية تحدد اسباب تدني عدد الشركات المتحاسبة ووضع الخطط المناسبة لغرض تحفيز الشركات على تقديم حساباتها نظراً لاهمية الايرادات الضريبية في تمويل الموازنة العامة للدولة وتصحيح هذه الاخطاء من خلال تطبيق اجراءات الرقابة الادارية وقياس النتائج في ضوء المعايير التي تضعها الادارة لرفع نسبة الشركات المتحاسبة، ويرى الباحث ان السبب يعود الى ضعف الاجراءات المتخذة ضد الشركات غير المتحاسبة ضريبيا ، وكذلك عدم وضع الخطط المناسبة لغرض تحفيز الشركات على تقديم حساباتها نظراً لاهمية الايرادات الضريبية في تمويل الموازنة العامة للدولة ، وتصحيح هذه الاخطاء من خلال تطبيق اجراءات الرقابة الادارية وقياس النتائج في ضوء المعايير التي تضعها الادارة لرفع نسبة الشركات المتحاسبة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات :

١. عدم وجود دوران عمل لبعض المخمنين والبالغ عددهم (١٦) مخمن خلال سنوات التقييم .
٢. ان الخطط الموضوعية للقسم كجباية الايرادات الضريبية كانت موضوعة من قبل وزارة المالية ، ولم يتم مشاركة القسم في وضع الخطط اللازمة .
٣. تدني عدد الشركات المتحاسبة ضريبيا قياسا بعدد الشركات المسجلة خلال سنوات التقييم .
٤. عدم توفر احصائية دقيقة بشأن اعداد الشركات المسجلة والمتجانسة في القسم
٥. قلة عدد الدورات المقامة لمنتسبي القسم داخل وخارج العراق ، حيث بلغت دورة واحدة داخل العراق ، وعدم وجود دورات خارج العراق لسنة (٢٠١٢) .
٦. قلة عدد المدققين في القسم ، وعدم وجود زيادة في اعدادهم خلال سنوات التقييم مقارنة بأعداد المخمنين .
٧. ارتفاع نسبة التغير في اعداد الشركات المسجلة خلال سنوات التقييم .
٨. ارتفاع نسبة الايرادات المتحققة خلال سنتي (٢٠١٣ ، ٢٠١٤) حيث بلغت النسبة (٣٢ ، ٢٠) مقارنة بالسنة السابقة لكل منهما .

ثانيا : التوصيات .:

١. العمل على تحقيق الاهداف العامة المحددة بصورة كاملة ، من حيث انجاز تقدير الضريبة على ارباح الشركات المساهمة والمحدودة بكافة الانشطة ، وزيادة الالتزام الطوعي للمكلفين للتقليل من حالات التهرب الضريبي .
٢. العمل على اعطاء دور لمشاركة القسم في اعداد الخطة السنوية لتقدير ايراداته .
٣. العمل على دراسة اسباب تدني عدد الشركات المتحاسبة ضريبيا قياسا باجمالي عدد الشركات المسجلة.
٤. العمل على توفير احصائيات دقيقة بشأن اعداد الشركات المسجلة والمتجانسة .
٥. العمل على زيادة مساهمة القسم في تعزيز ايرادات الخزينة العامة للدولة .
٦. وضع سياسة تشجيعية للمكلفين المتحاسبين سنويا في الفترة المحددة للتحاسب الضريبي كأن يكون هنالك تخفيض نسبة محددة من الضريبة كنوع من التحفيز على اجراء التحاسب الضريبي ، وللتقليل من حالات التهرب الضريبي وبموجب ضوابط وتعليمات بهذه الخصوص.
٧. ضرورة اشراك موظفي القسم في دورات تطويرية داخل وخارج العراق من اجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية والفنية والمالية .
٨. العمل على زيادة اعداد المدققين ، وبما يتناسب مع اعداد المخمنين لغرض انجاز الاعمال بالدقة والسرعة المطلوبة .
٩. العمل على رفع نسبة اعداد الشركات المسجلة ونسبة المتحاسبين منها من خلال اتخاذ الاجراءات الضريبية الخاصة بالمسوحات الميدانية والمقتبسات الواردة والتنسيق مع الدوائر الاخرى بالاضافة الى ضرورة نشر الوعي الضريبي بين افراد المجتمع عن طريق كافة وسائل الاعلام .
١٠. ضرورة العمل على دراسة اسباب زيادة نسبة الشركات غير المتجانسة ضريبيا خلال سنوات التقييم .

المصادر

اولا : المصادر العربية

١. قانون ضريبة الدخل رقم (١١٣) لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته .
٢. الحديثي، جاسم محمد خلف ، رقابة وتقويم الاداء الحكومي (دراسة لواقع الانظمة الادارية والمالية والاقتصادية وافاق تطورها في العراق ما بين ١٩٢٠-٢٠٠٣) الطبعة الاولى، ٢٠٠٩، الاهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩ .
٣. الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم ، خضور ، ناصر جمال ، مفاهيم حديثة في القابة الادارية، الطبعة الاولى ، ٢٠١٢ ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
٤. السالم ، مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ٢٠١٢ .
٥. الصيرفي، محمد، قياس تقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر ، ٢٠١٠
٦. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور ، (٢٠٠٧) ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان- الأردن .
٧. الكرخي ، مجيد ، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢١٠ .
٨. النجار ، يحيى غني ، تقييم المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ .
٩. النمر ، سعود محمد ، واخرون ، الادارة العامة الاسس والوظائف ، الرياض ، ١٩٩٧ .
١٠. عباس علي ، الرقابة الادارية على المال والاعمال ، الطبعة الاولى، ٢٠٠١، مكتبة الرائد العلمية ، عمان ، الاردن.
١١. عبد المعطي عساف ، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الادارة الحكومية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد السادس عشر العدد الاول ، ١٩٨٨ .

ثانيا: المصادر الاجنبية

١. CharlsMathe&LuisMalo، ترجمة عبد الكريم الكسم ، محمد صالح علي ، اساسيات الرقابة الادارية ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ٢٠٠٩ .
٢. Dessler Gary ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩ .