



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل

الفلسطينية

**The impact of human resources management practices on
developing the performance of Palestinian income tax department**

إعداد الطالب:

هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي

إشراف:

د. نور طاهر الأقرع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة.

رام الله - فلسطين (2022/09/26م)

1443هـ - 2022م

إجازة الرسالة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

The impact of human resources management practices on developing the performance of Palestinian income tax department

إعداد الطالب:

هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي

إشراف:

د. نور ظاهر الأقرع

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2022 /09/26) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. نور الأقرع / جامعة القدس المفتوحة التوقيع: 
- 2- ممتحنًا داخليًا: د. مروان محمد أبو هلال / جامعة القدس المفتوحة التوقيع: 
- 3- ممتحنًا خارجيًا: د. محمد واصف نزال / جامعة فلسطين التقنية التوقيع: 

آية قرآنية

لَقَدْ كَرَّمْنَا الْإِنسَانَ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ أَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَحْمَاتٍ

سورة المجادلة آية (11)

تفويض

أنا الموقع أدناه: هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية"

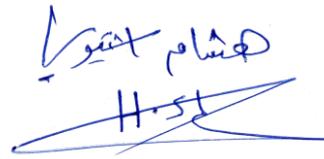
The impact of human resources management practices on developing the performance of Palestinian income tax department

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها، لم تقدم من قبل لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحث علمي، عند أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الاسم: هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي

التوقيع: 

التاريخ: 2022/09/26

إهداء

لا تسعفني الكلمات وأنا أخط اللمسات الأخيرة لهذا العمل المتواضع، فالملهمون كُثُر، والساعي مُقَل، فأليك يا شمسنا التي لا تغيب، يا حلمنا الذي لا يفارق اليقظة، إليك يا فردوسنا الأرضي، إليك يا أرض السلام وما عرفت يوماً سلاماً، إليك سيدتي الأولى وأمي السرمدية، إليك فلسطين الأبية.

إليك سيد الثائرين ومنازة الحالمين بالحرية، عماد الثورة الفلسطينية المجيدة، ونورها الساطع، إليك يا ملهم السائرين في الطريق إلى فلسطين، إليك سيدي الشهيد الرمز ياسر عرفات.

إليكم يا من عبّدتكم الطريق بخضابكم الطاهر، فأنرتم دربنا الطويل، نحو كرامتنا، وحرّيتنا المنشودة، نحيا بسيرتكم، ونجدد عهدنا عهد فلسطين، إليكم شهداءنا الكرام تاريخنا ووجداننا الحي.

إليكم يا شعاع النور خلف ستائر العتمة، يا أمل المغلوبين في سرايب الحياة الحالكة، إليكم يا أهل العزم والإصرار يا صنّاع المجد والكرامة، إليكم يا طلاب العرفان والحكمة في أقبية الحرمان، يا من سطرتم أعظم الملاحم في طلب العلم، فكنتم خير طالبة، وخير معلمين، أسرانا البواسل في باستيلات الكيان الغاصب.

إليكم يا حضني الأزلي من كل مُلمات العمر، يا نبع الحكمة وشلال العطاء الهادر، يا حنو الزمان، وحلم الصالحين، يا من ضحيتم -وما زلتم- وأجزلتم التضحية قرباناً لنجاحنا، وسعينا، نحو غدٍ أفضل، إليكم يا من لا تكفيكم الكلمات، ولا يوفيكم البذل، أُمي وأبي العظيمين.

إليكم يا حصني الأبدى، يا ملاذي الجميل، يا رفاق العمر، وهداية الدرب، جمال الدنيا والدين، وعطف الزمان إذا عطف، وريح السلم إذا هبت، أخواتي الماجدات، إخوتي العظماء.

إليك يا ملهمي، رفيقي، وأستاذي، يا عُكاز أيامي، ووتد أحلامي القادمة، يا عراب الخطوة نحو الألف ميل، أخي وحبّبي جهاد.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ... الى من رافقوني مسيرة حياتي وشاركوني أفراحي وأحزاني... إلى ينابيع الصدق الصافي زملائي وزميلاتي في ضريبة دخل قلقيلية بمديرها الأستاذ العزيز ساهر القبيج.

إليكم يا زاد أيامي وزينتها، صحبة الخير، رفقة العمر، حبل المودة الطويل، سر الانطلاق والبشاشة، إليكم زملائي وأصدقائي الكرام الأحبة.

إليك زهرة الحاضر، وأنس المستقبل القادم، كمنجة القلب التي أعزف منتظراً، باعثة النور والسرور، إليك رقيقة خافقي التي أحلم.

إليكم جميعاً أهدي جهدي، وثمار أيامي، أهديكم هذه الرسالة

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله، وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، بعد انتهائي من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي، العالم الجليل، الأستاذ الدكتور، صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثقافية، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله، وكرم أخلاقه، معاني العلم كلها، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأدبت من علمه، فوسعني في أوقات راحته، فكان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه، وملحوظاته السديدة المبدعة الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل، داعياً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني، أستاذي، تحية إجلال وإكبار.

وأقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور نور الأقرع،

والدكتور مروان محمد أبو هلال

والدكتور محمد واصف نزال

على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ب.....	آية قرآنية
ج.....	تقويض
د.....	إقرار
ه.....	إهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الملاحق
م.....	ملخص
س.....	Abstract
ف.....	قائمة مصطلحات الدراسة:

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

2.....	1.1. المقدمة
4.....	2.1. مشكلة الدراسة:
6.....	3.1. أهمية الدراسة
6.....	3.1.1. الأهمية النظرية
7.....	3.1.2. الأهمية التطبيقية (العملية)
8.....	4.1. أهداف الدراسة
8.....	5.1. فرضيات الدراسة
8.....	الفرضية الرئيسة: تقوم الدراسة باختبار الفرضيات الآتية:
9.....	6.1. حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	7.1. التعريفات الإجرائية
13.....	8.1. أنموذج الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري 15
- 1.2. المقدمة: 15
- 1.1.2 إدارة الموارد البشرية 16
- 2.1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية، وتطورها: 16
- 3.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية: 17
- 4.1.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: 19
- 5.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية: 21
- 6.1.2 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية: 23
- 1.2.2 مفهوم الأداء: 29
- 2.2.2 أهمية الأداء 32
- 3.2.2 أهداف الأداء 32
- 4.2.2 خصائص الأداء 32
- 5.2.2 أنواع الأداء 34
- 6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء 35
- 7.2.2 الأداء المؤسسي: 36
- 8.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي: 37
- 9.2.2 خصائص الأداء المؤسسي: 38
- 10.2.2 مكونات الأداء المؤسسي: 39
- 11.1 ضريبة الدخل 39
- ثانياً: الدراسات السابقة 44
- 3.2 الدراسات العربية 44
- 4.2 الدراسات الأجنبية 61
- 5.2 تعقيب على الدراسات السابقة. 67
- 6.2 الفجوة العلمية: 68

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 1.3. تمهيد 70
- 2.3. مجتمع البحث: 70
- 3.3. عينة البحث: 70
- 4.3. أداة البحث: 72
- 5.3. تقنين أداة البحث: 72
- 1.5.3. صدق الأداة: 72
- 2.5.3. ثبات الأداة 73
- 6.3. إجراءات تطبيق البحث 74
- 7.3. المعالجة الإحصائية: 75

الفصل الرابع نتائج البحث

- 1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين؟" 77
- 2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه: "ما أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟" 79
- 4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: "ما أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟" 82
- 3.2.4. نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية". 93

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- 1.5. تمهيد 102
- 2.5. ملخص نتائج الدراسة: 102

103	3.5 مناقشة نتائج الدراسة:
118	4.5 التوصيات:
119	المصادر والمراجع
120	القران الكريم
120	قانون الخدمة المدنية، رقم 4، لسنة 1998.
120	المراجع العربية
120	الكتب
122	الرسائل العلمية
124	المجلات العلمية
129	المراجع الأجنبية:
133	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

13	الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة من إعداد الباحث.
70	جدول رقم (1) توزيع مجتمع عينة تبعًا لمتغير الجنس.
71	جدول رقم (2) توزيع عينة البحث تبعًا لمتغير الفئة العمرية.
71	جدول رقم (3) توزيع مجتمع عينة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.
71	جدول رقم (4) توزيع مجتمع عينة تبعًا لسنوات الخبرة.
72	جدول رقم (5) فقرات الاستبانة تبعًا لأبعاد البحث.
	جدول (6) نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين.
73	
75	جدول (7) المعالجة الإحصائية.
77	جدول رقم (8) معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها.
78	جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول (التخطيط).
79	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني (دعم التدريب).

- جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (نظام التعويضات) 81
- جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع (الاستقطاب والتوظيف)..... 82
- جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات 84
- جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (كفاءة الأداء)..... 85
- جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (فاعلية الأداء)..... 86
- جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (سرعة الاستجابة)..... 88
- جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع (جودة الأداء)..... 89
- جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات 90
- جدول (19) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية..... 92
- جدول (20) نتائج اختبار بيرسون..... 92
- جدول رقم (21) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس..... 93
- جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر 94
- جدول (23) اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 95
- جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 96
- جدول (25) اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 97
- جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة 97
- جدول رقم (27) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 98

جدول رقم (28) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. 100

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Simple Linear Regression)) للتنبؤ في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية للعينة ككل. 100

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) كتاب طلب تسهيل مهمة 134

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين 137

ملحق رقم (3) الاستبانة 140

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية"

إعداد الطالب: هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي

إشراف: الدكتور نور طاهر الأقرع

1443هـ - 2022م

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء ضريبة الدخل الفلسطينية، من خلال دراسة أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر في تطوير أداء الدوائر، ولتحقيق هذا الغرض استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، وبلغ عددهم (168) موظفًا من الإداريين والفنيين في ضريبة الدخل، وأخذت عينة طبقية عشوائية قوامها (48) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (148) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التأكد من صدق أداة الأداة وثباتها، أجري التحليل الإحصائي المناسب، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- وجود ممارسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية في دوائر الضريبة في المحافظات الشمالية.
- وضوح مفهوم إدارة الموارد البشرية عند العاملين في الدوائر الضريبية.
- وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجوده أداء) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- بروز علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

-عدم وجود فروق استجابات لعينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق للمتغيرين (العمر، سنوات الخبرة).

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، فيشمل الفروع والأقسام في الدوائر الضريبية كافة، وإصدار نشرات توعوية للموظفين بخصوص تطوير أداء ضريبة الدخل الفلسطينية، وتوفير معلومات للموظفين داخل المؤسسة عن فرص الحصول على ترقية؛ لأن ذلك يعد حافزاً قوياً لإثبات قدراتهم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، تطوير أداء، الإدارة العامة لضريبة الدخل الفلسطينية، المحافظات الشمالية في فلسطين.

The impact of human resource management practices in developing the performance of Palestinian income tax departments

Prepared by: Hisham Abdel Hadi Ahmed Eshteivi

Supervised by: Dr. Nour Al-Aqra

1443 AH - 2022 AD

Abstract

This study aims to know the impact of human resources management practices on the performance of the Palestinian income tax, by studying the most important factors that can affect the development of the performance of the departments. The number of employees from the administrators and technicians in the income tax was (168), and a random stratified sample of (48) individuals was taken. Valid for statistical analysis, and after verifying the validity and stability of the tool, the appropriate statistical analysis was conducted, and the study reached results, including:

The study concluded that there is a practice of the dimensions of human resources management in the tax departments in the northern governorates, as well as the clarity of the concept of human resources management among workers in the tax departments, as it appeared that there is a relationship between human resource management practices in developing (performance efficiency, performance effectiveness, response speed The quality of performance) in the performance of the Palestinian income tax departments, as well as the existence of a positive correlation between the practices of human resources management (planning, training, compensation system, polarization and employment) in the performance of the Palestinian income tax departments, as the results of the study showed that there are no differences in the responses of the study sample. Towards human resource management practices in developing the performance of Palestinian income tax departments due to the two variables (gender, educational qualification), while differences were found for the two variables (age, years of experience). While the study came out with a set of recommendations, the most important of which are: working to develop the efficiency of performance in the Palestinian income tax departments, so that it includes all branches and sections in the tax departments, as

well as the need to work on issuing awareness brochures for employees regarding the development of the performance of the Palestinian income tax, and providing information to employees within the institution about opportunities Get a promotion, because that is a strong incentive to prove their abilities.

Keywords: human resource management practices, performance development, the general administration of the Palestinian income tax, the northern governorates in Palestine.

قائمة مصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات)، وتكون مترابطة ومتعاقبة، تمارسها إدارة الموارد البشرية؛ لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها (التميمي، 2017، ص13).

الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على انها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين "ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها. إذن لكي يصبح الفرد مورداً لا بد ان يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومتميزة (موسى، 2019، ص18).

الأداء: حاصل تفاعل بين الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد والتأكد من تحقيق هذه الموارد للغايات المرجوة. (المشهدي وطالب، 2016، ص 65)

تطوير أداء: طريقة منظمة وشاملة، تعمل على علاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما، وتحاول تحديد الفجوة في الأداء، فتحلل المسببات؛ لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ومسبباتها، فتنفذ الإجراءات والخطوات العلمية المناسبة؛ لتطوير أداء العاملين، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام، ووسائل ومعدات جديدة، ونظام مكافأة، واختيار مواقع الموظفين، وتغييرها، وتدريبهم (سلمان وعبد، 2020، ص150).

الإدارة العامة لضريبة الدخل الفلسطينية: " إحدى الإدارات الإرادية العامة في وزارة المالية حيث تقوم بجباية الضريبة السنوية من المكلفين من خلال تطبيق قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 17 للعام

2004 على الفترة من 2005 أما ما قبل ذلك فمن خلال قانون ضريبة الدخل رقم 25 سنة 1964 والتي بدورها تعمل على رفد الخزينة العامة بالمتحصلات الضريبية ولإدارة العامة لضريبة الدخل 5 مكاتب فرعية في المحافظات الجنوبية إضافة إلى الفرع الرئيس الذي يضم مكتب غزة والدوائر العامة، ومن أهم الدوائر في ضريبة الدخل دائرة كبار الممولين، دائرة الاستقطاعات، دائرة المعلومات الضريبية، دائرة الجبائية، دائرة التنظيم الداخلي والسلوك المهني، دائرة المتابعة والتفتيش، دائرة التشجيع والاستثمار، دائرة التحقيقات الضريبية، دائرة النماذج والمطبوعات (وزارة المالية والتخطيط، 2011، ص8).

المحافظات الشمالية في فلسطين: محافظات شمال فلسطين، تقع شمال فلسطين، تحت سيادة السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي: محافظة الخليل، محافظة بيت لحم، محافظة رام الله والبيرة، محافظة أريحا، محافظة جنين، محافظة نابلس، محافظة طولكرم، محافظة قلقيلية، محافظة سلفيت، محافظة طوباس، ضواحي القدس (عاصي، 2018، ص9).

ضريبة الدخل: هي رسوم سنوية تفرض على الدخل المكتسب (الراتب، العمولة) وعلى الدخل غير المكتسب (الأرباح مستحقة الدفع، الفائدة، الأجازات، مكاسب التداول). هناك نوعان رئيسيان من ضريبة الدخل. النوع الأول هو ضريبة الدخل الشخصي، التي تفرض على دخل الأفراد، الأسر، الشركات والملكيات الفردية. النوع الثاني هو ضريبة دخل الشركات التي تفرض على صافي أرباح الشركات المدمجة. ويمكن القول أن ضريبة الدخل هي نوع من الضرائب التي تقوم الحكومة المركزية بفرضها على الدخل الذي يكتسبه الأفراد والشركات، وذلك خلال السنة المالية. وتعتبر الضرائب بشكل عام هي مصدر الدخل للحكومة، حيث تقوم باستخدامها بهدف تطوير البنية التحتية، وتوفير الرعاية الصحية، والتعليم، وغيرها. وبشكل عام، هناك نوعان من الضرائب، وهما الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة. الضريبة المباشرة هي تلك الضريبة المفروضة بشكل مباشر على الدخل المكتسب، وتسمى بضريبة الدخل. ويعتمد حساب الضريبة على معدلات شريحة الدخل التي تطبقها الحكومة خلال تلك السنة المالية.



الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها



الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1. المقدمة

تطورت إدارة الموارد البشرية منذ بداية ثمانينات القرن الماضي، وبرزت من خلال تأثير تطبيق الجودة الشاملة على العمليات كافة في المنظمات؛ لتساعد على رفع مستوى العمليات، وتنعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة، وتركز على العمل الجماعي، وتشجع مشاركة العاملين واندماجهم، ويحول الواقع الإداري -في عالمنا- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستثمارها المدروس، إلى ضرورة ملحة، أكثر رفاهية مما يتصور، كما تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى المناهج المتبعة لمواجهة التطور في المجال الإداري في ظل العولمة، إذ تقوم على أساس تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية، فتجعل كل موظف يعلم أن الجودة، في خدمة العميل، أو المستفيد، هدف أساس للمنظمة.

تتسم إدارة الجودة بأنها ذات أهمية أساسية للأفراد العاملين في المنظمة؛ للارتقاء إلى معدلات عالية من الأداء، والجودة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة لها، إذ تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري، والتنظيمي، بعناصره كافة، في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة، من مادة أولية، ومعدات، وماكينات، وقوى بشرية، ومعلوماتية، ومالية. (Pambreni, Khatibi, Azam,Tham, 2019, P91)

يجمع كثيرٌ من المحللين، ومتخذي القرار، على أن الجودة ملاءمة الغرض “ Fitness for the

purpose”، فهي -بالنسبة لهم- لا معنى لها إلا بوجود هدف من المنتج أو من الخدمة المقدمة.

ارتبط مفهوم الجودة -في بداياته- بمجال الصناعة والاقتصاد، وأدى تطبيقه إلى الحصول على

ثقة العملاء في المنتج، وعدم وجود شكاوى منهم، وإلى زيادة حجم المنتج، واتساع مجال التسويق، فتكون

المحصلة -تبعاً لذلك- نجاح المنظومة بعامتها. (van Kemenade & Hardjono, 2019,p75)

أصبح تحقيق معايير الجودة، في عصرنا الحالي، من أهم المعايير التي تطمح المنظمات للوصول إليها، وللوصول إلى هذه المعايير، تحتاج المنظمات إلى تطوير عملياتها الإدارية في المجالات كلها، سواء الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، أو إدارة المشتريات، أو إدارة الموارد البشرية التي لها أهمية كبيرة؛ إذ إنّ للعنصر البشري دور كبير داخل المنظمة، وتأثير في الإدارات الأخرى. (البشير، 2016، ص35).

تهتم وحدة الموارد البشرية بالأشخاص جميعهم، من رؤساء، ومرؤوسين، يعملون في المنظمة، بأداء وظائفهم، وأعمالهم، وتحقيق رسالة المنظمة الاستراتيجية، وأهدافها، فتلبي المنظمة احتياجاتهم -إثر ذلك- عن طريق التعويضات والأجور والمزايا (أبو شعير، 2017، ص19).

تُعرّف إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها: "إدارة ما يتعلق بالعناصر البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك اختيار الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، واستخدامها، وتنميتها، وتعويضها" (أسمان، 2016، ص49).

وتعد الموارد البشرية أساس المنظمات، ورأس مالها الحقيقي، وتحدد كفاءة هذه الموارد مدى فشل المنظمة أو نجاحها، ويعتمد معيار قياس النجاح في المؤسسة على مدى اهتمامها بالكادر البشري؛ لأهميته الاستراتيجية، فالمنظمات التي تبحث عن النجاح والتميز، تسخر أولوياتها للاهتمام بالكادر البشري بإنشاء إدارة متخصصة به فيها (فرحي، 2019، ص38).

إن صناعة التميز، والنجاح المستمر بالابتكار، وطريقة العمل المتبعة في الإدارة والقيادة، نتيجة ما يمتلكه المورد البشري من قدرات، ومميزات، ومهارات، وخبرات قادرة على أداء وظائفها، فالقيادات الأكفاء تقود منظماتها للنجاح، ولتحقيق الأهداف المنشودة (اللبدي، 2015، ص25).

يعتمد تحقيق أهداف المنظمة، وجودة مخرجاتها، على الطريقة التي تستخدمها المنظمة للاستفادة من الموارد البشرية بأقصى درجة، والعمل على تطويرها، فالموارد البشرية ثروة أساسية في المنظمات (بن قانة، 2015، ص19).

تدعم إدارة الموارد البشرية -من ناحية أخرى- تنفيذ الاستراتيجيات التي يدخل ضمنها تخفيض الحجم، وإعادة الهيكلة بوضع الموظفين في الوظيفة المناسبة، ووضع خطط للأجور، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية، وتدريب الموظفين. (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020, P48)

تتوافق اتجاهات إدارة الموارد البشرية الحديثة مع فلسفة إدارة الجودة، وهو اتجاه يتعلق باتباع المنهج الموجه للزبون بما يمكن من تقديم الخدمة، والسلعة، بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا التام للعميل، وتمثل إدارة الجودة استراتيجيةً شاملةً للمنظمة، تصاغ عند المستوى الأعلى، ثم يجري نشرها لاحقاً في أنحاء المنظمة كلها، وهي استراتيجية منظمة تعمل برنامجاً تغييرياً نحو التميز (يوسفي وزكريا، 2020، ص57)، ومن هنا، جاءت هذه الدراسة الهادفة إلى البحث في أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير الجودة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

2.1. مشكلة الدراسة:

تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في دوائر الضريبة، تحديات حالية ومستقبلية، جراء ما أحدثته الأزمات العالمية، كالعولمة، ومن إحداث تغيير في نطاق الأعمال، والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل، وعدم ملاءمتها للاحتياجات الوظيفية للمنظمات (حسن، 2016، ص5). وتعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية مورداً تنظيمياً ذا أهمية بالغة؛ إذ تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها، وتشير إدارة الموارد البشرية إلى فلسفات، وسياسات، وإجراءات، وممارسات تتعلق بإدارة العاملين في المؤسسة.

وعطفًا على ما تقدم، ينبغي للمؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة، تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها، إذ إن تطبيق هذه الممارسات من (تخطيط، واستقطاب، وتعيين، وتدريب، وتصميم، وتحليل للوظائف، وتقييم للأداء، ومشاركة لاتخاذ القرار) يجعلها قادرة على تحقيق ذلك.

تتطلب مواجهة إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال للتحديات البيئية، توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات؛ لضمان استمرار أنشطة المنظمة بشكل فعال، فغني بتطوير الأداء؛ للتمكن من المنافسة مع المنظمات المنافسة لها، من خلال امتلاكها توجهًا استراتيجيًا، ورؤيةً مستقبليةً. وتتطلب -أيضًا- الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في غالبية وظائفها، وأنشطتها. ونتيجةً لذلك، يُستحسن تبني استراتيجية لتوظيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال كافة. (زواهره، 2017، ص4)

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، ودرجة تطبيق ذلك، ومدى فاعليته، في تطوير أداء العاملين فيها؛ لوجود تباين في نتائج الدراسات السابقة، ولندرة الدراسات حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء.

تجتهد المنظمات في تحقيق أعلى درجات الجودة سواءً في أدائها، أو إدارتها، التي تنعكس بطبيعة الحال على المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها، ومن المعايير التي أصبحت محط اهتمام المنظمات باختلاف نشاطها هي معايير الجودة الشاملة، ولتحقيق تلك المعايير، فإن على المنظمة توظيف مواردها المادية، والبشرية، واستغلالها جميعًا (زاهر وخوري، 2020، ص49).

وتدور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في

فلسطين؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
2. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير فعالية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
4. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
5. ما أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
6. ما أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
7. ما أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
8. ما أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
9. ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

10. ما أثر متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

3.1. أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية نظرية، وتطبيقية، وأخرى تخص الباحث كما يأتي:

3.1.1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها إحدى الدراسات القليلة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطوير الأداء، في حدود علم الباحث، إذ تشكل هذه الدراسة -في نظر الباحث- إضافةً علميةً لهذا المجال، من حيث استعراض الأدبيات السابقة، وتحليلها، والخروج بنتائج، وتوصيات، واقتراح دراسات مستقبلية ممكنة في هذا المجال. وتفيد هذه الدراسة -في نظر الباحث- تقديم مؤشرات، ومقاييس أداء، يسترشد بها الباحثون، والمهتمون، في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعامة،

وفي دوائر ضريبة الدخل بخاصة، إذ أفرزت بيئة العمل الخارجية، ومتغيراتها، عوامل تأثير متقاربة على القطاعات العاملة كافة.

3.1.2. الأهمية التطبيقية (العملية)

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تناولها موضوعاً ذا أهمية كبيرة، يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية، والمشكلات، والتحديات التي تواجهها، وأثرها في تطوير أداء ضريبة الدخل على المستويين: المهني، والأخلاقي، وفي ظلّ تطور علمي، يمثل أحد أهم التحديات، ويتطلب هيكلية موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات التطور، والتطور في أداء العمل بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتجددة، والمتغيرة في الوقت الحاضر.

تفيد نتائج هذه الدراسة -حسب رؤية الباحث وتوقعه- صناع القرار في ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية، عند إدراكهم أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على مستوى الجودة، ومعرفة واقع إدارة الموارد البشرية في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية، فيقيدهم في التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وانعكاساتها على تطوير الجودة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

وينبغي أن تدفع هذه الدراسة الباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا الميدان، بما تقدمه من أدب نظري، ودراسات سابقة، وأدوات بحث جرى التأكد من صدقها، وثباتها، ويمكن توظيفها، واستخدامها في دراسات مستقبلية.

3.1.3. أهمية تخص الباحث

تشكل هذه الدراسة أهمية تخص الباحث، إذ يعمل في مكتب ضريبة الدخل في محافظة قلقيلية، ويرى أن نتائج هذه الدراسة تشكل إضافة علمية وعملية كبيرة، وتطور قدراته، ومهاراته في العمل، ومن الممكن أن يحصل بوساطتها على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية.

4.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير الجودة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وتسعى إلى تحقيق أهداف، منها:

1. معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
2. معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير فعالية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
3. معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
4. معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
5. معرفة أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
6. معرفة أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
7. معرفة أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
8. معرفة أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
9. معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
10. معرفة مدى وجود فروقات تبعاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

5.1. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: تقوم الدراسة باختبار الفرضيات الآتية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير كفاءة دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير فاعلية أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير وسرعة استجابة دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير جودة أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التخطيط، والتدريب في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التدريب وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H07: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية نظام التعويضات في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H08: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستقطاب والتوظيف في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

H09: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

6.1. حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

6.1.1. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين.

6.1.2. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين.

6.1.3. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الجامعي (2021/2022) م.

6.1.4. الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الآتية: (ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف، وكفاءة الأداء، وفاعلية الأداء، وسرعة الاستجابة، وجودة الأداء).

6.1.5. الحدود الإجرائية: استخدمت في هذه الدراسة أداة الدراسة وهي الاستبانة ضمن مقياس (ليكرت الخماسي)، وسيتم تحكيمها، والتأكد من درجة صدقها، وثباتها، ثم معالجتها إحصائياً ضمن برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

7.1. التعريفات الإجرائية

ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات)، وتكون مترابطة ومتعاقبة، تمارسها إدارة الموارد البشرية؛ للحصول على موارد بشرية، والاحتفاظ بها (التميمي، 2017، ص 13).

إدارة الموارد البشرية: هي "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد، والكفاءات المُحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة" (فرحي، 2019، ص 59).

التخطيط: هو مجموعة من الطرائق، والتصاميم، والمناهج، والأساليب، والتدابير، التي يلجأ إليها المدير أو المخطط؛ لتحقيق الأهداف، والغايات على المستوى البعيد، والمتوسط، والقريب (بوزيد، 2019، ص8).

التدريب: محاولة تحسين الأداء الحالي، والمستقبلي، للعاملين بزيادة قدرتهم على الإنجاز، أو الجهود الإدارية التنظيمية الهادفة إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها (موسى، 2007، ص10).

نظام التعويضات: هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين، أيًا كان موقعهم، نحو بذل جهد أكبر؛ لتنفيذ مهماتهم بجد وكفاءة؛ لرفع مستوى العمل كمًّا ونوعًا، إضافة لكونه العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجةً للتميز في الأداء (شنيق، 2008، ص11).

الاستقطاب والتوظيف: عملية تهتم بالبحث عن الموارد البشرية المناسبة، وجذبها من بين الموارد البشرية المؤهلة، والمرشحة لشغل الوظائف الشاغرة؛ كي تتسنى إتمام عملية الاختيار (عبد القادر، 2020، ص4).

تطوير أداء: طريقة منظمة وشاملة، تعمل على علاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما، وتحاول تحديد الفجوة في الأداء، فتحلل المسببات؛ لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ومسبباتها، فتتخذ الإجراءات، والخطوات العلمية المناسبة لتطوير أداء العاملين، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات، ومراجعة للنظام، ووسائل، ومعدات جديدة، ونظام مكافأة، واختيار مواقع الموظفين، وتغييرها، وتدريبهم (سلمان وعبد، 2020، ص150).

كفاءة الأداء: عملية يتسع مداها لتشمل جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، والتشغيل، وجودة القسم، والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف، وغيرها (Andrade & Franca, 2020,

P69)

فاعلية الأداء: القدرة على إنتاج أكبر كمية باستخدام أقل الموارد، فهي مدى الإنجاز الذي يُمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعية لأي مؤسسة (ابن أحمد، 2017، ص7).

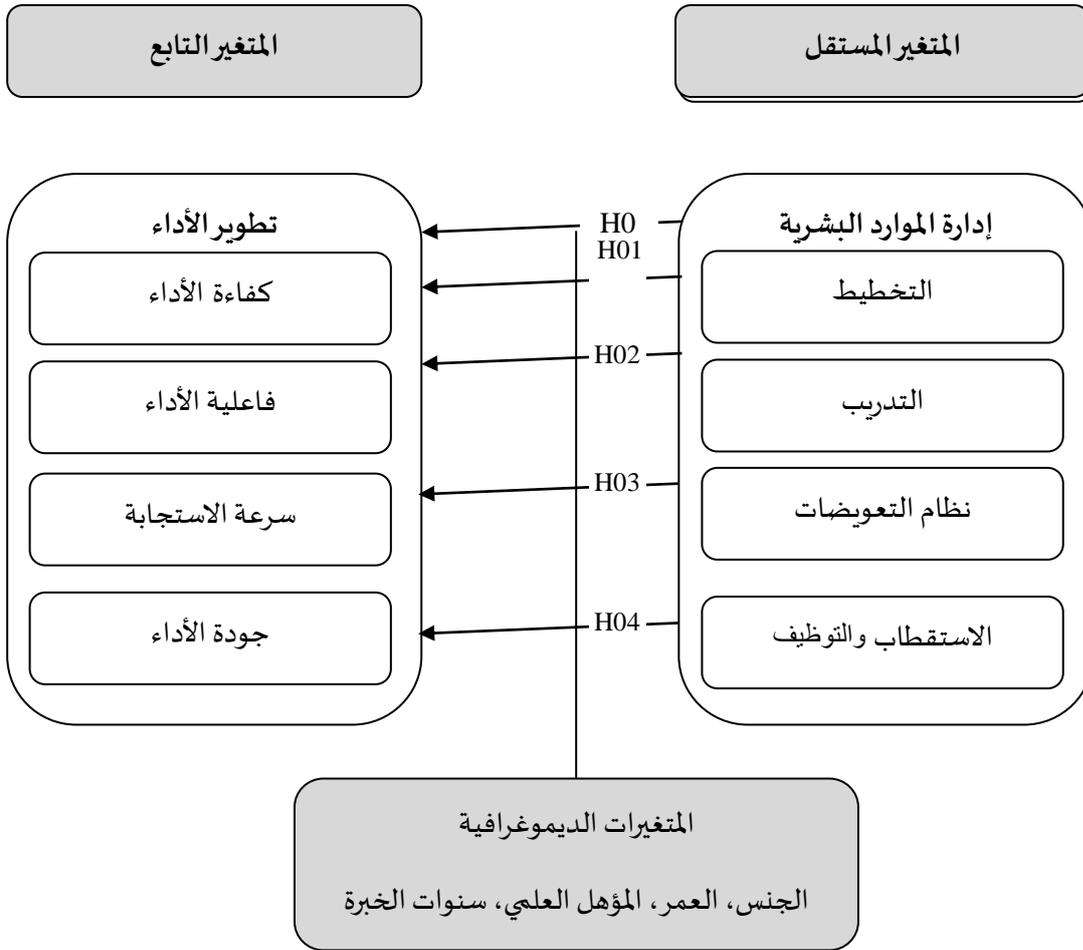
سرعة الاستجابة: سرعة تنفيذ الموظف للأعمال، والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، أي إنها النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (حسن علي، 2016، ص11).

جودة الأداء: هي تنمية وظيفة الجودة وتطويرها أحد برامج إدارة الجودة الشاملة التي تترجم رغبات العملاء إلى سمات محددة، يمكن وضع تصميم مناسب لها، وهي الوظيفة التي تنظم الجودة للحصول على كفاءة الأداء. وهي إحدى وسائل نشر وظيفة الجودة وتمييزها، ويجمع أسلوب ما يسمى ببيت الجودة بين احتياجات المستهلك وقدرات المؤسسة الداخلية (الدقاق، 2018، ص49).

الإدارة العامة لضريبة الدخل الفلسطينية: " إحدى الإدارات الإرادية العامة في وزارة المالية حيث تقوم بجباية الضريبة السنوية من المكلفين من خلال تطبيق قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 17 للعام 2004 على الفترة من 2005 أما ما قبل ذلك فمن خلال قانون ضريبة الدخل رقم 25 سنة 1964 والتي بدورها تعمل على ردف الخزينة العامة بالمتحصلات الضريبية ولالإدارة العامة لضريبة الدخل 5 مكاتب فرعية في المحافظات الجنوبية إضافة إلى الفرع الرئيس الذي يضم مكتب غزة والدوائر العامة، ومن أهم الدوائر في ضريبة الدخل دائرة كبار الممولين، دائرة الاستقطاعات ، دائرة المعلومات الضريبية، دائرة الجباية، دائرة التنظيم الداخلي والسلوك المهني، دائرة المتابعة والتفتيش، دائرة التشجيع والاستثمار، دائرة التحقيقات الضريبية، دائرة النماذج والمطبوعات (وزارة المالية والتخطيط، 2011، ص8).

المحافظات الشمالية في فلسطين: هي محافظات شمال فلسطين، تقع شمال فلسطين، تحت سيادة السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي: محافظة الخليل، محافظة بيت لحم، محافظة رام الله والبيرة، محافظة أريحا، محافظة جنين، محافظة نابلس، محافظة طولكرم، محافظة قلقيلية، محافظة سلفيت، محافظة طوباس، ضواحي القدس (عاصي، 2018، ص9).

8.1. نموذج الدراسة



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة من إعداد الباحث



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1.2. المقدمة:

تعد الموارد البشرية إحدى الثروات الرئيسة للأمم، فعلى الرغم من أهمية رأس المال المادي، والموارد الطبيعية، وضرورتهما إلا أنه لا يكون لهما قيمة بدون العنصر البشري الكفاء المدرب المعدّ إعدادًا جيدًا؛ لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد، وتسخيرها في العمليات الإنتاجية؛ للحصول على أقصى إشباع ممكن، وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية، ويوسع من إمكانات المجتمع الإنتاجية (أبو زايد، 2018، ص35).

لم تعد إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة، بل أصبحت مسؤولة، تشارك فيها الوحدات الإدارية جميعها، وصار لزاماً على المديرين في المواقع الإدارية كلها، التسليم للمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من جوانب إنسانية، وفنية، وقانونية. إذ إن استقطاب أفضل الموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها، وتدريبها، وتحفيزها، وتقديم فرص النمو، والترقي لها في المنظمة للمحافظة عليها، تعد من الأمور المهمة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، والمنافسة الخارجية. (زواهرة، 2017، ص11)

تواجه المنظمات اليوم تغيرات عديدة، سواء في بيئة العمل الداخلية أم الخارجية، وزادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب التحديات، وأصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال، أن تسعى جاهدة؛ لتحقيق بعض المزايا

التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية: مواردها البشرية التي تعد من أهم موارد المنظمة، على أن تكون هذه الموارد أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة (حسن، 2015، ص25).

تقوم الإدارة العصرية الفاعلة للموارد البشرية على فلسفة إدارية، ترى في العاملين عقولاً مفكرة، لا أفراد فقط، فتمارس مزيجاً عصرياً لمهام إدارة الموارد البشرية، يتمثل في دور إدارة الموارد البشرية والرؤساء المعنيين، في رسم سياسات الموارد البشرية، في خلق القدرة التنافسية للمنظمة، وتعزيزها (ابو زايد، 2018، ص36).

يتضح مما سبق، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء، والتركيز على عامل إدارة الموارد البشرية، من خلال عرض المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، وأهدافها، ووظائفها، والمحور الثاني: معايير الميزة التنافسية، من حيث: مفهوم الميزة التنافسية، وخصائصها، وأهميتها، وأنواعها، والدراسات السابقة: العربية، والأجنبية، والتعقيب عليها.

1.1.2 إدارة الموارد البشرية

2.1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية، وتطورها:

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل متباينة عدة عرفت الإنسانية من خلال تطورها، ولم يستقر المفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. ولمعرفة ذلك، ينبغي تتبع المراحل الآتية:

- مرحلة ما قبل التصنيع.

-مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

- مرحلة الإدارة العلمية.

- مرحلة الحرب العالمية الأولى.

-مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

- مرحلة الحرب العالمية الثانية.

- مرحلة الوقت الحاضر. (شوالي، 2018، ص29)

ويرى الباحث أن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة للتطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، فأسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة، ترفع شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية، إضافة إلى تحفيز العاملين، ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق رضاهم عن العمل، وزيادة إنتاجيتهم.

3.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، فعرفت بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة؛ لتحقيق أهداف الفرد، والمنظمة، والمجتمع" (السيد، 2010، ص261). وعرفت "بأنها الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة، والفاعلية" (عامر، 2011، ص15).

أو هي "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء العمليات التي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة، وقيادتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" (حاروش، 2011، ص 16).

وخلص لما تقدم، تعد إدارة الموارد البشرية نظامًا لإدارة العنصر البشري باعتباره الأساس، وأهم العوامل المؤثرة في مساندة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل، ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعد العنصر البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات؛ لأجل البقاء والنمو، ومن أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة.
- تشابك المهام الإدارية.
- تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء.
- شدة المنافسة.
- التدخل الحكومي.
- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية.
- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية.
- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري.

• الاتجاهات العالمية المعاصرة، مثل: إدارة التعبير، وفلسفة الجودة الشاملة، والقدرة التنافسية (حمود والخرشة، 2017، ص27).

يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية، بأنها: التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة، مهمته التركيز على كيفية استقطاب الموظفين، وطريقة اختيارهم، وتنظيم أمورهم، وتقييم أدائهم، وتدريب الجدد منهم، فتعد -إثر ذلك- من أهم الأعمال الإدارية التي يعتمد عليها في المنظمات والمؤسسات كافة.

4.1.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة، وامتدت آثارها بصورة شاملة إلى نواحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وغيرها. فأثرت على طبيعة العلاقات التي سادت في المنظمات المختلفة، فألزمت من يتعامل مع القوى البشرية بأن يكون ذا قدرات إبداعية، وابتكارية، وأن يسهم بفاعلية؛ لتحقيق سبل التكيف، والاستجابة للمتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال بخاصة، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يأتي: (منير، 2011، ص10)

1) إدارة الجودة الشاملة:

يركز التحدي النوعي الشامل لمسارات إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري، وإبلائه أهمية كبيرة، ببناء الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وغيرها.

أكد التركيز على هذه الجوانب على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، فيسرت أمامه سبل الإسهام في مجالات التحسين، والتطوير المستمر؛ لإطلاق قدراته، وقابليته في المسارات الإدارية، والتنظيمية، والفنية المتنوعة، فمنحت هذه المنطلقات المنظمات قدرة على إعطائها إدارة الموارد

البشرية أديارًا شاملةً وواسعةً في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وتحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق للأهداف المرجوة. (ديري، 2011، ص 23)

2) تحديات العولمة التنافسية:

أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، فأصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة، إذ يمكن التعامل خلال ثوانٍ مع شتى المنظمات، والحصول على البدائل السلعية المعروضة، والتعامل مع الثقافات الإنسانية، حيث خضعت سبل الحصول على القوى البشرية، واختيارها لاعتبارات عديدة نصت عليها الاتفاقيات، والمعايير الدولية، ومعايير العمل السائدة، وهذا يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعًا لتشريعات، وقوانين متعددة، على الأصعدة المحلية، والدولية (العالمية)، وأخضعت التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات سبل اختيار العاملين للآثار، والمتغيرات التشريعية.

3) التحديات التكنولوجية:

برز دور التطور التكنولوجي، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات، في إحداث تطورات اقتصادية، واجتماعية، وحضارية متعددة، أدت إلى تغيير المنظمات الإنسانية سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات، والقيم السائدة بالمجتمعات، وتعدد المهارات، والتخصصات التي أنتجتها متطلبات التطور الحاصل من عرض القوى البشرية وطلبها، وأكد التنوع الثقافي للأفراد على قيم جديدة أملت ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية، من احترام للعمل، ولمواعيد تنفيذه، وتقدير لقيمة الوقت، وتحسين لنوعية حياة الأفراد العاملين، وغيرها من الآثار التنظيمية، والإدارية.

4) التحديات البيئية:

أسهمت البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها باستجابتها للمتغيرات المتسارعة في الواقع العملي، في إنتاج بيئة ديناميكية، أي: بنية غير مستقرة أو ثابتة، إذ يتعامل الإطار العام مع البيئة على اعتبار

التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، وأثرت هذه المتغيرات على سوق العمل، ومهارات القوى العاملة، وقيم العاملين، ومتطلباتهم الثقافية، فركز البناء الاستراتيجي، والتنظيمي، لمنظمات القرن الحادي والعشرون -تبعًا لذلك- على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة، والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية، ونتائجها المختلفة. (الطراونة، ص2012، ص134)

ويُرَجَّح -حسب رؤية الباحث- أن إدارة الموارد البشرية تعد من أصعب أنواع الإدارات التي تواجهها أي منظمة؛ إذ لا ينطبق العمل -هنا- على المقاييس الصارمة أو اللوائح الثابتة أو المعادلات الرقمية التي لا ينفع معها أي تغيير أو تبديل، فالطرف الذي تتعامل معه المنظمة كائن بشريّ، يمتلك انفعالات، وسلوكيات نفسية، واجتماعية، لا ينكر أحد تأثيرها على العمل؛ فنشأ -نتيجة لذلك- التحدي الأزلّي بين العمل، والحياة الاجتماعية، والنفسية للموظفين، فجعل الشركات تفكر في الطريقة المثلى التي تخلق بوساطتها نظامًا قويًا صارمًا؛ للحفاظ على استقرار المنشأة، وتحافظ -في الوقت نفسه- عما لديها من موظفين أكفء وذوي خبرة.

5.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الكبيرة أو الصغيرة، إلى تطوير الأفراد، وتلبية رغباتهم، وسد احتياجات المنظمة، وتتخلص بعض الأهداف باختصار بما يأتي: (المرسي، 2013، ص10)

(1) أهداف اجتماعية:

تتمثل بمساعدة الأفراد، بإيجاد أعمال مناسبة لهم، ذات إنتاجية، وريحية عالية؛ لجعلهم سعداء، فيشعروا بالحماس نحو العمل، وترتفع معنوياتهم، فيزداد إقبالهم على العمل برضا وشغف؛ لتحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

(2) أهداف العاملين: تتمثل بما يأتي:

• ترقية الأفراد وتقديمهم، في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان، وفاعلية، وترفع دخلهم.

• انتهاج سياسات موضوعية، تحد من استنزاف الطاقة البشرية، وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

(3) أهداف المنظمة، منها:

• جلب أفراد أكفاء، تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة، عن طريق الاختيار، والتعيين، حسب المعايير الموضوعية.

• الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها، وتطويرها، بإجراء فترات تكوينية؛ لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتوافق مع تطور نظام المؤسسة.

• زيادة رغبة العاملين على التفاني، وبذل الجهد، وإدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم؛ لخلق تعاون مشترك، من خلال التوزيع العادل للأجور، والمكافآت، وإعطاء الضمانات كافة عند التقاعد أو المرض.

وخلاصة لما سبق، تختلف الغايات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من منظمة أعمال إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، وبناءً عليه، يُنظر للفرد المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الفرد الذي يهتم بالناحية الإدارية من إدارة الأفراد، مثل: تجهيز عقود العمل، والاحتفاظ بمعلومات

الموظفين في الملفات الخاصة. وينظر له -أيضاً- على أنه جزء متكامل، وأساسي في عملية التخطيط للعمل، فتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية.

6.1.2. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

ينبغي لفت النظر إلى أن الهدف الأساس هنا هو ذكر أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأن تلك القائمة من الوظائف التي سيأتي ذكرها، ليست شاملة للأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وفي الوقت نفسه، لا تمثل وظائف الموارد البشرية في منظمة معينة بذاتها، ويمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي:

1- المجموعة الأولى: تهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء، وتمثل الوظائف الآتية، ومنها:

- الاختيار والتعيين، فنجاح الفرد في عمله يتوقف -إلى حد كبير- على مدى ملاءمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها الفرد.

- التدريب الذي يسهل القدرات والمهارات، فيزيد من إنتاجية الفرد.

- برامج الصحة والسلامة المهنية، بتهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل، فيساعد في زيادة الأداء.

2- المجموعة الثانية: تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشتمل على الوظائف الآتية:

- القيادة والإشراف، بمساعدة الرؤساء ليصبحوا قادة إداريين ناجحين، فيسهم في خلق جو من التقاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.

- العلاقات الإنسانية، بتوفير المعاملة الحسنة للعاملين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم (شوالي، 2018،

ص40).

- التحفيز من خلال **((الجاه)))** دافعية عالية ورغبة قوية في العمل عند العاملين.

-التعويضات المباشرة، بإعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

3- **المجموعة الثالثة:** تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية على تحقيق أهدافهما، وتشتمل على

الوظائف الآتية:

-تصميم العمل وتحليله.

-تخطيط القوى العاملة.

-استقطاب القوى العاملة.

-الاتصال.

-قياس أداء العاملين وتقييمه.

- النظام التأديبي.

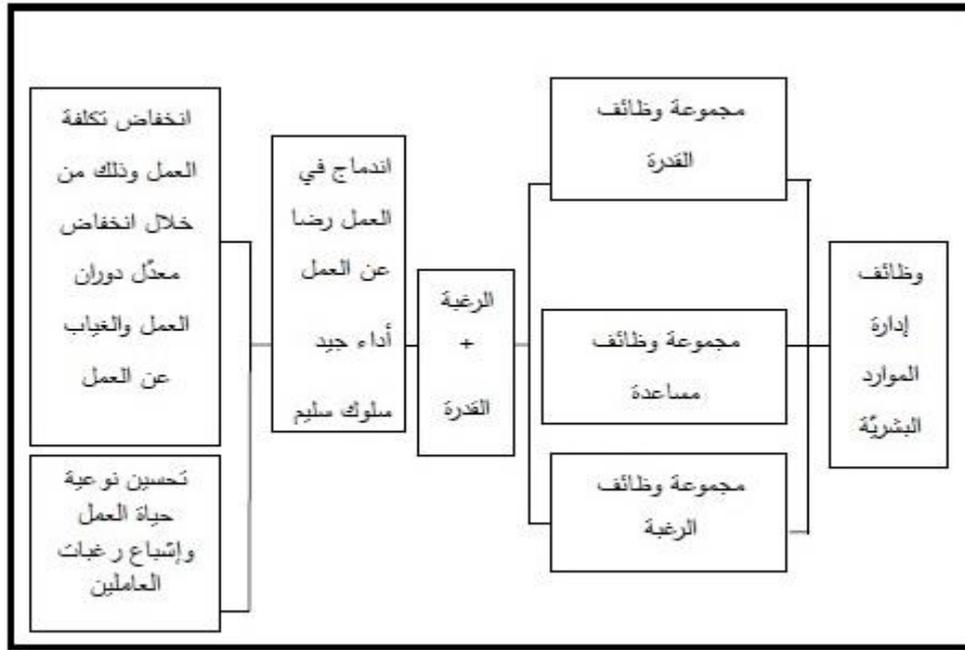
-النقل الوظيفي.

يوضح الشكل القادم هذه المجموعات الثلاث، موفدًا مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الكفاءة، والإنتاجية المرتفعة، وخفض تكلفة العمل، وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها (شوالي،

2018، ص 41).

شكل رقم (2) الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية



(إعداد الباحث)

تتسم إدارة الموارد البشرية بقيامها بالأنشطة الوظيفية المختلفة المتعلقة بالعاملين في المنظمة، ولا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهمات الإدارية، كالخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة، فيتركز اهتمام إدارة الموارد البشرية في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، ومنها: (منير، 2011، ص11)

(1) **تخطيط الموارد البشرية:** هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة -مقدرة غالباً بسنة- تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة، ونوعيتها، وعددها، وغيرها.

(2) **توظيف الموارد البشرية:** تتناول إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في المنظمات، وتحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المنظمة. (ديري، 2011، ص23)

(3) **تسيير الأجور والحوافز:** تؤثر سياسات الأجور، والحوافز، والتعويضات، مباشرة على سلوك الأفراد العاملين وإنتاجيتهم، وتساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى

الخارج. وينبغي -بناءً على ذلك- أن تتوفر خصائص في الخطة التشجيعية للأجور، منها: الوضوح والبساطة، وضمان حد أدنى من الأجر، ومشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، والتوازن بين قيمة الأجر والأداء، وتحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد، وأن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً (الطراونة، 2012، ص134).

4) **تدريب الموارد البشرية:** يستمر التطور في مجالات الحياة، وينبغي للمنظمات -على اختلاف مهماتها- مواكبة هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا، فإن وظيفة التدريب تحدث عند تنمية إمكانات القوى العاملة، فتجعلها تواكب التطور الفني، والتكنولوجي.

5) **تسيير المسارات المهنية:** تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية، ومنظمة، في إطار إدارة الموارد البشرية، تحصل بوساطة تطوير العامل في المنظمة وتوجيهه. ويتكون المسار الوظيفي من مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً، ويعين العامل فيها تدريجياً، فتمتد طوال حياته المهنية. وينظر إلى المسار الوظيفي بأنه: "مسار للتحرك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة" (المرسي، 2013، ص 13).

6) **تقييم أداء الموارد البشرية:** تكشف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وتصميم برامج تدريبية؛ للقضاء على هذا القصور، ويدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله، فيستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ويساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية متمثلة في معرفة الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل، ومعرفة الأجر للترقية، وللحصول على مكافآت، وعلاوات (حامد، 2012، ص105).

وبالنظر إلى أدبيات الدراسة، ومن خلال عمله موظفًا في دائرة الضريبة- أن توصيف الوظائف
تعد البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية؛ لأنه يحدد الأعمال، والمهارات المطلوبة بعد تحديد

أهداف المنظمة. ويعرف توصيف الوظائف، بأنه: "تحديد معالم وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة، وواجباتها، ومسؤولياتها، ومتطلباتها، والشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها". ويستخدم توصيف الوظائف أساساً؛ لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد، وتعيينهم، ويسهم -أيضاً- في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية.

يسهم هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة، ومتطلباتها، في تحديد الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية، وتخطيطه، أيضاً. ويتبين أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أن تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتطوير خطط واضحة، تبين عدد العاملين الموظفين من خارج المنظمة، والأفراد المدربين من داخل المنظمة؛ لسد هذه الاحتياجات.

ويرجح أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي، والمتوقع، من الأفراد.

2.2. الأداء:

تهتم إدارة الأداء بأمور عدة، منها: تحسين الأداء؛ لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وينبغي للمؤسسة أن تنجز الأشياء الصحيحة بنجاح. وتعد إدارة الأداء وسيلةً للحصول على نتائج أفضل من الفرق التنظيمية، والأفراد، بوساطة فهم الأداء، وقياسه في إطار متفق عليه من الأهداف، والمعايير، ومتطلبات الكفاءة. ومنها -أيضاً- تطوير الموظفين؛ إذ لا يمكن تحسين الأداء إلا إذا توفرت برامج فعالة؛ لتسهيل التطوير المستمر، فيعالج هذا التحسين الكفاءات الأساسية، وقدرات الأفراد، والفرق، ويعززها. إضافة إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة، والجمهور بأكمله، وتوقعاتهم. وهذا ينطبق على أداء الموظفين، وأداء المنظمة أيضاً (العسافي، 2018، ص40).

تنصب جهود المديرين حول الأداء، الذي يعد منظوراً رئيساً؛ إذ يشكل أهم أهداف المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة أداء مواردها البشرية، وفاعليته، وهذا يتطلب معرفة مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بأي فرد في المؤسسة؛ لوضع استراتيجية فعالة. وبناءً على ما تقدم، سيتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للأداء، بوساطة تقديم مفهوم للأداء، وأهميته، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

واستثناساً بما سبق، فإن موضوع الأداء -في نظر الباحث- من أهم الموضوعات التي يتناولها

الباحثون بالدراسة والتحليل، فهو مؤشر الحكم الرئيس على مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، إذ لا يمكن للمؤسسة التي لا تحقق الأداء المطلوب مجارة منافسيها، وزبائنها، وضمان بقائها في السوق.

1.2.2. مفهوم الأداء:

يتسم مفهوم الأداء بالديناميكية، وعدم السكونية في محتواها المعرفي، وتطور هذا المفهوم منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، بفعل التغيرات التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، وكانت دافعاً قوياً؛ لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. (سعود، 2016، ص 116)

استقطب موضوع الأداء، على الرغم من قدمه في مجال تسيير المنظمة، دراساتٍ وأبحاثٍ عدة، سواء في الجانب النظري أم التطبيقي؛ لتحديد مفهومه، إلا أنه لم يتفق على مفهوم محدد لهذا المصطلح، فاستخدمت مصطلحات عديدة للتعبير عنه، مثل: الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، وارتبط الأداء بالبعد البشري، بوساطة قيام الأفراد بأهداف طلب منهم تحقيقها. (قشود وبوعزة، 2020، ص 8)

الأداء لغة: يعني إنجاز العمل، وتأديته (طايبي محمد، رفيق هيثم، 2020، ص 16)، ويعرفه قاموس Oxford بأنه: التمثيل العمل حرفي، مثل: العمل في فرقة موسيقية أو مسرحية. ويحدده القاموس الفرنسي grand Larousse من خلال النجاح في أي ميدان أو مجال (جابر دهيمي، 2019، ص 168).

كثرت مفاهيم الأداء وتنوعت، وهذا يعود للدراسات الكثيرة التي تناولت الموضوع، ومن تلك

المفاهيم الاصطلاحية:

- ما يقاس من السلوك.
- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (حجار وهيبة، هناد أميرة، 2016، ص 34)، وقدرة المؤسسة على وضع أهدافها الموضوعية (فريد نصيرات، صالح الخطيب، 2005، ص 420).
- درجة بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية للفرد، أو الفريق، أو المنظمة (حجار وهيبة، هناد أميرة، 2016، ص 35)

- العلاقة بين سلسلة الخدمات المتعددة المرتبطة بالجودة، والإنتاجية، اللتين تمثلان مرآة الأداء، ومحددات دراسة الاتساق والتوازن" (جابر دهيمي، 2019، ص 169).

- درجة تحقيق المهمات المكونة للوظيفة وإتمامها، التي تعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته (محمد، 2001، ص 209).

- درجة تحقيق المهمات المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويحدث غالبًا تداخل بين الأداء والجهد، فيشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

واستطرادًا توضيحًا لما سبق، ومثالًا على ذلك، فمن المتوقع أن يبذل الطالب جهدًا كبيرًا استعدادًا لامتحان ما، لكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون الجهد المبذول في هذه الحالة عاليًا، بينما يكون الأداء منخفضًا.

وتعليقًا على ما تقدم، يتبين أن الأداء معرفة مدى تحقيق المهمات المطلوبة وكيفية تحقيقها. (حسين وسلطان، 2017، ص 201)

- إمكانية تنفيذ المؤسسة أهدافها بعيدة الأمد". أي: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، والمخطط لها، مع التركيز على الأهداف طويلة الأجل فقط.

- انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية، والبشرية، واستغلالها بكفاءة، وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويظهر من هذا التعريف أن الأداء: حاصل تفاعل بين الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد والتأكد من تحقيق هذه الموارد للغايات المرجوة. (المشهدى وطالب، 2016، ص 65)

- قدرة المؤسسة على الاستمرارية، والبقاء المتوازن بين رضا المساهمين والعمال، فالأداء -حسب هذا التعريف- أداة للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في إمكانيتها على الاستمرار في ممارسة نشاطاتها.

وعطفًا على ما قُدِّم، يمكن القول: إن الأداء تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة، بطريقة متوازنة؛ لتنفيذ أهدافها سواء قصيرة الأمد أم طويلة؛ بغية الاستمرار في نشاطها. ويرتبط الأداء بمفاهيم تتمثل في الآتي:

(1) الكفاءة: تعني تحقيق التقنية في الموارد المستعملة أثناء أداء المهمات، بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو أدنى المدخلات لمخرجات معينة.

(2) الفعالية: تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بزيادة حجم الاعمال المكلفة، وتحقيق رضا المراجعين والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية. وتحتل أهمية كبيرة في حياة المؤسسة، وتتداخل مع الكفاءة على الرغم من وجود اختلاف بينهما.

(3) الإنتاجية: تمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من السلع، والخدمات، ومدخلاتها، وتعد مقياسًا للاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، ومواردها، وطاقتها المتاحة للمؤسسة؛ لتحقيق أهدافها. وتساغ غالبًا بالعلاقة الرياضية الآتية: (جلال، 2017، ص60)

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

(4) المردودية: تعني قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المالية، باستغلال إمكاناتها المتاحة. إذ يُستهدف من وراء إنشاء أي مؤسسة اقتصادية تحقيق أرباح صافية عن طريق الأموال المستثمرة، فيسمح بتطويرها، وتحقيق رفاهية للأطراف الفاعلة، مع الاهتمام بالظروف الخارجية، وإمكانات المؤسسة، واختيار الأساليب، والسياسات المناسبة.

بناء على ما سبق، يعرف الباحث الأداء بأنه: درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد، والجودة، والتنوعية المحققة، مع تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

2.2.2. أهمية الأداء

تتلخص أهمية الأداء في أنه:

- يعد أداة توجيه للمؤسسة؛ لتحقيق أهدافها.
- يعد أداة؛ لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستعمل أداة؛ لمعرفة الخلل الواقع عند تحقيق الأهداف.
- يحدد سبباً لتطوير العاملين، ودفعهم نحو تطوير أنفسهم. (دردازي، 2021، ص23)

3.2.2. أهداف الأداء

يكتسب الأداء أهمية كبيرة، نظراً للأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها، ومنها ما يأتي:

- يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق أكبر عوائد بأقل تكاليف.
- يعين في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات، والخطط المتوازنة، والواقعية.
- يساعد على تحديد نقاط ضعف المؤسسة، وتفاديها.
- يسهم في مواجهة الخطط للمحددات البيئية، ومدى ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية للأهداف والموارد؛ وفي التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات. (سلمي وعباس، 2019، ص48)

4.2.2. خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء بما يأتي: (بكوش، 2017، ص219)

1. الأداء مفهوم واسع الاستعمال، يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يصعب إعطاء تعريف محدد له؛ لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل. ويعني النتيجة التي حصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يجري تحقيقها عند ممارسة عمل ما، المعبر عنها بوحدات قياس معينة".

تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فمثلاً، يعني الأداء بالنسبة لمدير المؤسسة المرادوية والقدرة على المنافسة، أما بالنسبة للموظف فيعني مناخ العمل، ويعبر بالنسبة للعميل عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. فكأن الأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.

2. الأداء مفهوم ثري بالمكونات، فهو مجموعة من المكونات المكملة لبعضها بعضاً، أو المتناقضة، ويظهر هذا التناقض -مثلاً- عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف، والسعي في الوقت نفسه، إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات، والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. فهذه المكونات ليست على الأهمية نفسها، وعند سيطرة البعد الاقتصادي، يمكن للمؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها، أن تعطي الأولوية لبعد ما دون الأبعاد الأخرى، فالأداء نظام ذو أبعاد متعددة.

3. الأداء مفهوم مؤثر، فأداء المؤسسة يؤثر على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فيستوجب إعادة النظر في البرامج، والخطط، والخيارات الاستراتيجية، فتهدف معرفة مستوى الأداء، عن طريق تقييمه، إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ لبلوغ الأداء المستهدف. وهناك خصائص أخرى للأداء تتمثل بالآتي:

- يعد الأداء قاسماً مشتركاً بين الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.
- يعد أداة لقياس نتائج المؤسسة، وحساب الخسائر أو الفوائد. (بلاسكة، 2017، ص4)

5.2.2. أنواع الأداء

يصنف الأداء وفقاً لمعايير عدة متمثلة في: معيار الشمولية، ومعيار الطبيعة، ومعيار المصدر.

فيقسّم معيار الشمولية الأداء إلى كلي وجزئي: (الطرش، 2018، ص 90)

-الأداء الكلي (الشامل): يشير إلى تفاعل مراكز الأداء أو إداراته الفرعية مع بعضها، ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهداف، مثل: النمو، والاستمرارية.

-الأداء الجزئي: يشير إلى الإدارات الداخلية للمؤسسة واهتماماتها الأساسية، التي تنصب على تسيير عمليات المؤسسة اليومي، مثل: أداء إدارة التسويق، وأداء إدارة الموارد البشرية، وأداء الإدارة المالية، وغيرها.

ويقسّم أداء المؤسسة حسب معيار الطبيعة إلى:

-أداء اقتصادي: أي قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح)، من خلال الإبداع في الإنتاج، والاستعمال الكفء للموارد المستخدمة.

-أداء اجتماعي: أي أن تُعنى المؤسسة بمصالح المجتمع، والبيئة، في عملياتها كلها، ويمتد إلى ما بعد الالتزام القانوني للتشريعات البيئية، والاجتماعية، فتأخذ المؤسسة خطوات أخرى، وتحسن نوعية الحياة للمستخدمين وعائلاتهم، إضافة إلى السكان المحليين والمجتمع. أي ما يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

-أداء بيئي: يعكس التزام المؤسسة بمجموعات تغطي مجالات الصحة البيئية، ونوعية الهواء، والموارد المائية، والتنوع البيولوجي، والموارد الطبيعية، والتغيرات المناخية.

-أداء تكنولوجي: هو الأداء الذي تحدد له أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وتكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة -غالباً- أهدافاً استراتيجية نظراً

لأهمية التكنولوجيا. (بكوش، 2017، ص219)

-أداء سياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي تحصل بها على مزايا متنوعة.

يصنف الأداء حسب معيار المصدر إلى:

-أداء داخلي، يتمثل في القوى أو العوامل التي يمكن أن يسهل على المؤسسة التحكم فيها، وتقع ضمنياً

داخل المؤسسة. وهو تكامل بين ثلاثة محاور رئيسية في المؤسسة، هي:

أ. الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية، مثل: المردودية،

والنمو.

ب. الأداء المالي والتشغيلي: يشير إلى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة (مالية، أو مادية، أو

بشرية)؛ للحصول على عوائد مالية، ويركز على مؤشرات، مثل: الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد ذي

جودة عالية إلى جانب المؤشرات المالية.

ج. الأداء التنظيمي: يعد الأكثر شمولاً للأداء الداخلي، ويعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. وتدخل

فيه أسس الأداء المالي والتشغيلي، والسلوكي للأفراد، وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة داخل

المؤسسة.

-أداء خارجي: يشير إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي الذي يمثل القوى والعوامل التي لا يمكن

للمؤسسة، أو يصعب عليها، التحكم فيها، وتقع ضمنياً خارج المؤسسة. ويشير إلى رصد ما يحدث

خارجها واتخاذ القرارات التي تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة. (قشود وبوعزة، 2020،

ص 9)

6.2.2. العوامل المؤثرة في الأداء

يتسع مجال العوامل المفسرة والمؤثرة على الأداء، ويصعب حصره وتحديده، إلا أن أغلب الباحثين

اتجهوا نحو تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، هما: (جلال، 2017، ص 59)

1. العوامل الخارجية: تتمثل في المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، فأثارها تكون فُرصًا يسمح استغلالها بتحسين الأداء، أو خطرًا يؤثر سلبيًا على المؤسسة، فيتطلب التكيف معها؛ لتخفيف آثارها، خاصةً، إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتكون هذه العوامل اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية، وسياسية، وقانونية، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2. العوامل الداخلية: تتمثل في المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية التي يمكن التحكم فيها، وإحداث تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية والسلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها، وصعوبة حصرها والتحكم فيها. وجرى تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، هما: العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، ومعدل الاعتماد على الآلات، ...)، والعوامل البشرية (التركيب البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس، ومستوى تأهيل الأفراد، ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها ومدى توافرها، والتكنولوجيا المستخدمة ...) (قشود وبوعزة، 2020، ص 10).

7.2.2. الأداء المؤسسي:

تتلخص فلسفة الأداء المؤسسي في فاعلية مؤسسات التعليم، إذ يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات؛ لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالي، وتطوير قدرات هذه المؤسسات، وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل (محمد، سعيد، 2017، ص 45).

تظهر أهمية جودة الأداء المؤسسي من خلال علاقات المؤسسة، والميزة التنافسية التسويقية، في المنظمات الإنتاجية، والخدماتية. وتعد المقاييس المالية، ومقاييس أصحاب المصالح، ومقاييس القيمة المضافة، ومقاييس تقييم الإدارة العليا لأداء المنظمة، ومقاييس إنتاجية الفرد، ونفقات الأبحاث، والتطوير والتدريب، والمقاييس المركبة التي تقيم الأهداف الموضوعية، ومدى تقييمها، من مقاييس الأداء المؤسسي. (حسن، 2020).

8.2.2. مفهوم الأداء المؤسسي:

يطلق مفهوم الأداء المؤسسي على حصيللة الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، وعلى تأثير البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية (Soderlund&Kekkonen 2015).

ويقصد به -أيضاً- استناد المخرجات إلى القدرات الاستراتيجية في إنجاز مهمات المنظمة التي تقود إلى التحسين في القيمة المضافة للمنتج، وتحقيق الميزة التنافسية؛ للحصول على الحصة التسويقية، وتعزيز توليد المعرفة المستندة إلى التعلم.

تعددت آراء الباحثين في فهم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده، باختلاف أفكارهم، وبمدى اطلاعهم على خفاياه، ودقائقه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن بعض الكُتّاب وضع تعريفاً لمفهوم الأداء المؤسسي، فعرفه (Peterson, et al, 2017 :P1) بأنه: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها". وجرى تعريفه -أيضاً- بأنه: "سجل للنتائج المحققة، يجسد سلوكاً عملياً، يوصل الفرد أو فريق العمل للأهداف المخطط لها بكفاءة، وفاعلية" (Abdalkrim, 2018 :P143).

وتعقيباً على ما سبق، يُعرّف الباحث الأداء المؤسسي تعريفاً إجرائياً، فهو إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوساطة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية، والبشرية، واستثمارها بكفاءة، وفاعلية". ويتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسية، هي:

1. إشراك العاملين، ويقصد به: تمليك العاملين اتخاذ القرار على المستويات المختلفة، فمعظم المؤسسات لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار، معتقدةً بأن العامل عليه أن يقوم بعمله فقط، دون التدخل في أي أمورٍ من اختصاص الإدارة.

2. إدارة عمل الفريق ذاتيًا، أي: تمكين الفرق، ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم، كنمط من أنماط الإدارة الذاتية.
3. الموارد التكنولوجية، وتعني: التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة التي تقدم خدمات أفضل للعملاء، وتوفر اتصالاتٍ فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، واتصالات بين العاملين أنفسهم.
4. التعلم المنظمي، ويعرّف بأنه: مدى توافر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يجري استخدامها في ظروف العمل، وفي مواجهة التغيرات الدائمة، وتجري هذه العملية بتبادل المعلومات بين المؤسسة، والمجتمع، والعاملين أنفسهم، ونتيجةً لذلك، ينكسر الروتين داخل المؤسسة، وتصبح التقاليد بلا معنى، خاصةً، عندما تتشارك المعلومات بين المستويات في المؤسسة.
5. إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية، وإلى استمرار التحسين وجمع احتياجات المستفيدين خدمةً لهم، فأصبحت المؤسسات تنظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل تكاملي؛ لتحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم (John et al, 2016: P27)

9.2.2. خصائص الأداء المؤسسي:

يتسم الأداء المؤسسي بخصائص عدة، منها:

1. المحافظة على ثبات العمل، واستمراره، من خلال التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة.
2. الاعتماد على الأداء الجماعي، ومشاركة المختصين، والخبراء في إدارة المؤسسة في اتخاذ القرار.
3. استثمار جهود الأفراد العاملين في المؤسسة؛ لتطويرها في إطار واضح من المسؤوليات.
4. تعزيز ولاء العاملين في المؤسسة، وأنظمتها، وانتمائهم.
5. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة، وبيّح المجال للمتميزين؛ لممارسة تقدمهم في الوظائف

العليا. (دردازي، 2021، ص 28)

10.2.2. مكونات الأداء المؤسسي:

يتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة عناصر، هي:

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، أي: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤوليات يُتوقع منه القيام بها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، وتسهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة، أي: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يتوقع تنفيذه في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وسياساتها العامة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية)، نظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة، تخرج عن نطاق إدارة المنظمة، وتنعكس على أدائها، فكان ينبغي الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي المبني أساساً على قياس أداء الفرد، والإدارة، في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. (سعود، 2016، ص142)

11.1. ضريبة الدخل:

بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بإدارة النظام الضريبي في المناطق التابعة لها اعتباراً من شهر كانون أول 1994 حيث استمرت دائرة ضريبة الدخل بتطبيق القوانين التي كانت سائدة قبل هذا التاريخ وهي قانون ضريبة الدخل الأردني رقم 25 لسنة 1964 الذي كان مطبقاً في الضفة الغربية والقانون رقم 13 لسنة 1947 الذي كان يطبق في قطاع غزة، ومنذ استلام السلطة مهام إدارة ضريبة الدخل قامت بمحاولة تغيير الثقافة الضريبية لدى المكلفين من ضريبة مفروضة من قبل الإحتلال الى اعتبارها واجب وطني ومساهمة.

في بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية حيث تم افتتاح عدد من مكاتب ضريبة الدخل في مختلف محافظات الوطن وتزويدها بالكوادر اللازمة من الموظفين لتوسيع القاعدة الضريبية وتقديم خدمة أفضل للمكلفين خلال قيامهم بمراجعة الدائرة لإنجاز قضاياهم الضريبية. كما عملت الدائرة على تطوير قانون ضريبة الدخل حيث قامت بإصدار القانون رقم 17 لسنة 2004 الذي طبق في جميع مناطق السلطة إعتباراً من سنة 2005، ومن ثم تم إجراء تعديلات على هذا القانون بموجب القرار بقانون رقم 2 لسنة 2008 والذي تقرر العمل به إعتباراً من سنة 2008 إلا أنه وبسبب عدم إعداد الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون وتمشيا مع متطلبات تطوير النظام الضريبي فقد ظهرت هنالك حاجة التعديل بنوده مما تطلب قيام الدائرة بإعداد مشروع قانون جديد لضريبة الدخل حيث تم إصدار هذا القانون بموجب قرار بقانون رقم 8 لسنة 2011 والذي بدأ العمل به إعتباراً من 1/1/2011 كما أن الدائرة تقوم بالعمل على رفع كفاءة العاملين لديها عن طريق عقد الدورات التدريبية لهم سواء الداخلية أو الخارجية وكذلك العمل على إيجاد البرامج المحوسبة اللازمة لقيام الدائرة بتنفيذ أعمالها بكفاءة عالية ولتقديم الخدمة المثلى للمكلفين.

الدائرة: دائرة ضريبة الدخل.

المدير: مدير عام الدائرة.

المقدر: موظف أو لجنة من موظفي الدائرة يتم تفويضهم خطياً من قبل المدير بإجراء تقدير و/أو تدقيق الضريبة المستحقة على أي مكلف.

المكلف: الشخص الملزم بدفع الضريبة المستحقة عن دخله الخاضع للضريبة المتحقق خلال أي فترة ضريبية، والشخص الملزم بخصم الضريبة وإقتطاعها وتزويدها للدائرة.

الضريبة (ضريبة الدخل): هي عبارة عن مبلغ من النقد تفرضه الدولة على الدخل الخاضع للضريبة بموجب القانون لأي شخص وذلك كمساهمة منه في بناء مؤسسات الدولة، ولتغطية الإلتزامات المترتبة عليها للحفاظ على وجودها وخدمة رعاياها. رصيد الضريبة المستحقة: المبلغ المتبقي من الضريبة المستحقة بعد طرح أي تقاص / خصم / دفعة على الحساب وفقا لأحكام القانون ولكل فترة ضريبية على حده.

الشخص: الشخص الطبيعي أو المعنوي.

الشخص الطبيعي: المكلف الفرد أو الشريك في شركة التضامن أو شركة التوصية البسيطة وأية شركات أشخاص يحددها القانون.

الشخص المعنوي: كل مؤسسة يمنحها القانون صفة الشخصية المعنوية منها (الشركات المساهمة العامة والخصوصية، الشركات الأجنبية، شركات التوصية بالأسهم، الجمعيات التعاونية بما يتعلق بعملها الذي يستهدف الربح).

نشاط الأعمال: أي عمل يقوم الشخص بممارسته بقصد تحقيق ربح أو مكسب مادي سواء كان العمل تجاري / صناعي / زراعي / مهني / خدمي / حرفي / الخ.

المقيم:

1. الفلسطيني الذي أقام في فلسطين مدة لا تقل عن (120) يوما خلال السنة التي تحقق فيها الدخل، أو الفلسطيني الذي كان خلال أي فترة من السنة التي تحقق فيها الدخل موظفا أو مستخدما لدى السلطة الوطنية.

2. الشخص الطبيعي غير الفلسطيني الذي أقام في فلسطين مدة لا تقل عن (183) يوما خلال السنة التي تحقق فيها الدخل.

3. الشخص المعنوي إذا كان مسجلا لدى الجهات المختصة في السلطة الوطنية وكان له فيها مركز أو فرع لممارسة الإدارة والرقابة على عمله.

التنزيلات: جميع النفقات والمصاريف التي أنفقت أو استحققت خلال الفترة الضريبية في سبيل تحقيق دخل خاضع للضريبة ولا تشمل النفقات الشخصية والنفقات التي تخص دخل معفى من الضريبة الإعفاءات: مبالغ نقدية حددها القانون للشخص الطبيعي المقيم يتم تنزيلها من مجموع الدخل الصافي الذي يخضع للضريبة بموجب القانون خلال كل فترة ضريبية لتخفيض العبء الضريبي على ذلك الشخص. الدخل الإجمالي: دخل المكلف القائم من كل مصدر خاضع للضريبة خلال الفترة الضريبية. الدخل الصافي ما يتبقى من الدخل الإجمالي من كل مصدر خاضع للضريبة خلال الفترة الضريبية بعد تنزيل نفقات ومصاريف العمل المتعلقة به والتي أنفقت أو استحققت خلال نفس الفترة الضريبية لغايات إنتاج الدخل الخاضعة للضريبة. الدخل الخاضع للضريبة: مجموع الدخل الصافي للمكلف من جميع مصادر الدخل الخاضعة للضريبة خلال الفترة الضريبية مطروحا منها على التوالي ما يلي:

1. الخسائر المدورة من سنوات سابقة والمقبولة ضريبية.

2. الإعفاءات.

3. التبرعات.

السنة المالية: الفترة المكونة من إثني عشر شهرا متتالية والتي يتحدد في نهايتها نتيجة أعمال المكلف.

الفترة الضريبية: المدة الزمنية التي يتم اعتمادها لغايات احتساب الضريبة المستحقة على المكلف.

الإقرار الضريبي: عبارة عن كشف معتمد من قبل الدائرة على المكلف القيام بتعبئته وتقديمه للدائرة بعد نهاية كل فترة ضريبية بحيث يشمل على تفصيلات الدخل الإجمالي النفقات والمصاريف / الدخل الصافي / الإعفاءات / الدخل الخاضع للضريبة / الضريبة المستحقة على المكلف خلال الفترة الضريبية. المحكمة: محكمة استئناف قضايا ضريبة الدخل، أو محكمة النقض حسب مقتضى الحال (دليل المكلف، 2012، ص 10-14).

ويرى الباحث أن ضريبة الدخل هي ضريبة مباشرة شخصية وعينية، فالشخصية تفرض على الأفراد الطبيعيين، وتأخذ بالاعتبار حالة المكلف، وعينية أي تفرض على الأفراد الاعتباريين، ولا تأخذ حالتهم بالاعتبار، كالحصول على الإعفاءات، وهي تفرض على كافة أنواع الدخول الناتجة عن العمل، أو رأس المال، أو الاثنين معا.

ثانيًا: الدراسات السابقة

3.2. الدراسات العربية

1-دراسة (العقيلي، أحمد نادر، 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأسلوب القيادة على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الشمال الأردنية"

تهدف إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأسلوب القيادة، على الأداء التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في المحافظات الشمالية، بوساطة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة؛ لجمع البيانات من 400 استبانة وزعت على عينة الدراسة، ممثلة بأربع جامعات خاصة في المحافظات الشمالية، وجرى استرجاع 347 استبانة، وبعد حذف القيم الناقصة، والقيم المتطرفة، شكلت الاستبانات القابلة للتحليل 301 فقرة. وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS و Smart PLS الذي يتضمن معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ للتأكد من الصلاحية الظاهرية لمحتوى الدراسة بإيجاد معامل ارتباط بيرسون، بين المجال، وفقراته، والإجمالي، ودرجة الدقة، وألفا كرونباخ؛ لضمان ثبات أداة الدراسة، والترددات، والنسب المئوية؛ لوصف عينة الدراسة. وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معالجات إحصائية استخدمت لتحليل نتائج الدراسة. واستخدم اختبار t للعينات المستقلة (اختبار T)؛ لتحديد دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية، وأسلوب القيادة، الذي يتنبأ بالثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي. واستطاعت المتغيرات في هذه الدراسة أن تفسر 40.5% من التباين في الأداء التنظيمي، وارتفعت النسبة إلى 46% في ظل وجود ثقافة تنظيمية. وأشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وأساليب القيادة، على الأداء التنظيمي. وأثرت ممارسات إدارة

الموارد البشرية، وأسلوب القيادة، على الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في المحافظات الشمالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وخلق ظروف عمل وأساليب تسهم في إشباع حاجات الأفراد. وأن الجامعات تحتاج إلى الاهتمام بتعزيز دور المشرفين من خلال التحول إلى التوجيه في إيجاد حلول إبداعية؛ لتقديم أفضل خدمة تعليمية.

2-دراسة (العجمي، 2021) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية"

تسعى إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، وفرق العمل، والإبداع والابتكار، وتحقيق الخدمة المجتمعية) على الموارد البشرية في جامعة الكويت، ومن نتائجها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر)، له إسهام كبير في التأثير على الموارد البشرية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (فرق العمل)، له تأثير بسيط على الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتركيز الجامعة على توفير الخدمات للعاملين بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، وأن تهتم الجامعة بزيادة تعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية.

3-دراسة (عزوز، 2021) بعنوان: "علاقة ضغط القيادة الإدارية على الإجهاد المرتفع في أداء الموظفين، دراسة حالة الموظفين بالمركب الأولمبي الرياضي بالجلفة"

تتناول موضوع علاقة ضغط القيادة الإدارية على الإجهاد المرتفع للموظفين الذين يعملون في المؤسسات الرياضية، وأجريت الدراسة على الموظفين بالوحدات، والملحقات الرياضية التابعة للمركب الأولمبي الرياضي بولاية الجلفة، واستعمل المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لهذه الدراسة، وبناء استبانة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات المشابهة، حسب أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتكونت عينة الدراسة من 30 فرداً من العاملين بالمؤسسة الرياضية ميدان الدراسة، وتوصلت إلى نتائج منها: أن نظرة الموظفين

للقيادة المبنية على الثقة، منبعا قوة القائد الإداري المسؤول عن اتخاذ القرارات وعدالتها دائما، وتتبع -
أيضا- من عدم شعور الموظف بضعف في المسؤول أو قلة شجاعة اكتسبها جزاء مسؤوليته عن مهماته،
وأوصت الدراسة بابتعاد القيادة العليا والجهات المسؤولة في المؤسسة الرياضية عن الأساليب التي تخلق
الكآبة، والقلق، والتوتر، عند الموظفين أثناء عملهم.

4-دراسة (قشود وبوعزة، 2020) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر"

تكشف الدراسة عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، فتطرق إلى مفهوم الأداء،
وأساليب قياسه وتقييمه، ذات الأهمية البالغة؛ لأن القدرة على تقييم الشيء مؤشر أساس على القدرة على
إدارته، والتحكم فيه. وتتميز به أدوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة، وتختص به طاقة الأداء
المتوازن بصفة خاصة؛ إذ تعد أسلوبا حديثا يراعي الجوانب المالية وغير المالية في تقييمه.

وتقسم إلى أربع منظورات تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة،
واعتمد على تقنية دراسة الحالة، بمؤشرات تختص بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مع
مراعاة طبيعة المؤسسة محل الدراسة؛ لتقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر، فكانت النتائج التي توصل
إليها كما يأتي:

- تعتمد المؤسسة بعامة في تقييم أدائها، على الأساليب التقليدية، والحديثة.
- يسهم كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية.

- لا تستخدم وكالة مديحة للسياحة والسفر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

5-دراسة (مخالفي، 2020) بعنوان: "دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة

وأداء المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-

حاولت الدراسة معرفة أثر ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؛ لفهم التأثير الذي تمارسه ثقافة المؤسسة على إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، انطلاقًا من أن المشكلة لا يكمن تحقيقها للتحسين المنشود من إدارة المعرفة في أداء المؤسسات في الجانب المادي، والتكنولوجي، والمالي، بقدر ما هو متعلق بتوفر ثقافة تنظيمية، تتوافق مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وتقاسم المعرفة، وحسن استغلالها؛ لتوليد سلوك إيجابي، يدعم التوجه نحو الاهتمام بالمعرفة، والنجاح في إدارتها.

واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وانتهجت طريقة مختلطة النوعية باستخدام المقابلة، والكمية بالاعتماد على الاستبانة، والمؤشرات المالية؛ بغرض الإجابة عن الإشكالية، ولتحقيق أهداف الدراسة، فجمعت البيانات من مفردات العينة العشوائية البسيطة التي بلغ عددها 259 إطارًا في خمس مؤسسات اقتصادية إنتاجية ضمت كل من: Condor، IRIS، ENPC ENAMC، Chiali Profiplast

خلصت الدراسة -حسب تحليل البيانات الميدانية- إلى وجود تأثير الثقافة المؤسسة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، ونشر، واستجابة للمعرفة، ولأداء المؤسسة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، وأن هناك علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة، والأداء غير المالي.

6-دراسة (هندي وأبو شوشة، 2020) بعنوان: "دور مراكز التميز البحثي في تطوير الأداء البحثي

بالجامعات المصرية (بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية)"

تعد مراكز التميز البحثي وحدة جامعية بحثية نوعية، وابتكارية في مجال تخصص معين، تعزز القدرات، وتدعم البرامج البحثية، وترقيها في ذلك التخصص، وتقوم بأنشطة تدعم المجالات العلمية

والبحثية، وتضم فريق العمل، والإمكانات المادية، والبشرية، وتستخدم أفضل التطبيقات، وأنسب مصادر للتمويل، وتجري الأبحاث العلمية، والدعم، والتدريب، في التخصصات المختلفة، وتحيي مبادرات الباحثين، وتعتمد على شبكة من المؤسسات المتعاونة مع بعضها في التخصصات النوعية، وفي مجالس الشركات التكنولوجية، وغيرها، وتحقق مراكز التميز البحثي القدرة التنافسية للتعليم الجامعي، بوساطة المشروعات، والشراكات البحثية، وتحث الجامعات نحو تحقيق مستويات عالية من النجاح في مضمار البحث العلمي المميز، والتطوير، والابتكار، والتعلم، ودعم بعض التوجهات البحثية المميزة وتمويلها، سواء قائمة النشأة أم حديثتها، وفق مبدأ المنافسة بينها.

7-دراسة (أحمد، 2020) بعنوان: "التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية في مجال تغيير

علاقات العمل في منظمات الأعمال"

تكشف عن أثر عناصر تحديات المديرين المتمثلة بـ (التخطيط، والتنظيم، والمنافسة، وتميز الأداء) لعلاقات العمل في بغداد، فاختيرت عينة البحث لتشمل عددًا من موظفي جامعة النهريين، وطورت استبانة؛ لتحقيق أهداف البحث، وزعت على عينة بلغت (95) فردًا من الذكور والإناث، من أعمار مختلفة، ومؤهلات علمية متنوعة، استعيد منها (90) استبانة صالحة للتحليل، واستعملت أساليب إحصائية؛ لمعالجة البيانات، أبرزها: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط (spearman)، ومعامل الانحدار) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss)، ومن النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباط، وأثر إيجابي، لتحديات المديرين في علاقات العمل. أما أبرز التوصيات، فكانت ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكريًا واجتماعيًا؛ لدعم تحديات المديرين، ولتطوير مستوى إدارة المنظمات بإقامة الدورات التدريبية؛ لتحسين أداء العمل.

8-دراسة (حطاب، 2019) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة

الدخل في فلسطين"

أدركت الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وسعت لتحقيق أهداف، منها: تحديد أثر القيادة والرؤية السليمة، وأثر مشاركة العاملين ومبادراتهم، وأثر التحسين المستمر، وأثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. ومن نتائج الدراسة:

أولاً: وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة، والأداء الوظيفي عند الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية، يتحقق بتطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، ومشاركة العاملين ومبادراتهم، واللوائح وقوانين النظام، والتحسين المستمر).

ثانياً: وجود علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة، ومشاركة العاملين ومبادراتهم، واللوائح وقوانين النظام، والتحسين المستمر، والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية.

ومن توصيات الدراسة: أولاً: ضرورة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، والتركيز على الأهم منها، وتأثيره على الأداء الوظيفي، فلم تركز الدراسة على أبعاد الجودة الشاملة كلها؛ لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، بل ركزت على الأبعاد الخمسة المرتبطة والمتأثرة بالأداء الوظيفي مباشرةً.

ثانياً: حثت الإدارة العليا في الدوائر الضريبية على توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء للموظفين جميعهم، من أعلى السلم إلى أسفله، فيرفع مستوى الأداء الوظيفي.

9-دراسة (تاي الله، 2019) بعنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات" دراسة

حالة: مؤسسة النفط والغاز في الفترة من 2018-2019)

تناولت دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات دراسة تطبيقية (على المؤسسة السودانية للنفط والغاز)، وتمثلت مشكلة البحث في وجود تحديات تواجه المؤسسات، إذ لا تهتم بتنمية مواردها البشرية بالصورة العلمية، والموضوعية، وتتبع سياسيات، واستراتيجيات، لإدارة الموارد البشرية تتسم بالضعف، فتؤثر سلبًا على تحسين أداء المؤسسات، ولعل تطبيق تنمية الموارد البشرية بطريقة صحيحة يساعدها على حل المشكلة بوساطة الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى تحسن تنمية الموارد البشرية أداء المؤسسات؟ وما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء المؤسسات؟ إلى أي مدى يحسن التدريب أداء المؤسسات؟ وما الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات؟

افتراض البحث أن تطبيق سياسة التدريب تؤثر على تحسين أداء المؤسسات، وأن تخطيط المسار الوظيفي يحسن الأداء، وأن التعلم التنظيمي له دورٌ فعالٌ في تحسين الأداء. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتوصل البحث لنتائج، منها:

-إسهام التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة. وتوفير المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء. وتخصيص المؤسسة موارد مالية مقدره لتنفيذ البرامج التدريبية.

ومن توصيات البحث: السعي لتوفير فرض الترقية على الوجه الأمثل. ينبغي للمؤسسة أن تبتكر أفكاراً؛ لرفع كفاءة العاملين، وأدائهم. اتباع سياسات الموارد البشرية؛ لتعيين الموظفين الأكفاء.

10- دراسة (فرحان 2018م): "دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري: دراسة

ميدانية على القيادات الإدارية بجامعة صنعاء"

تمثلت مشكلة الدراسة من وجود خلل وقصور في سياسة إدارة الموارد البشرية في جامعة صنعاء، إذ لا يمكن تحقيق التميز الإداري للقيادات الإدارية إلا عند التخلص من الاختلالات كافة، فتنبغي معرفة

أوجه القصور في دور سياسة إدارة الموارد البشرية؛ لتحقيق التميز الإداري للقيادات الإدارية، بطرق علمية ومنهجية.

وهدفت إلى معرفة سياسات إدارة الموارد البشرية السائدة بجامعة صنعاء، وتشخيص واقع التميز الإداري عند القيادات الإدارية في جامعة صنعاء، والوصول إلى تحليل علمي لدراسة تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في جامعة صنعاء؛ لتحقيق التميز الإداري للقيادات الإدارية.

وفرضت الدراسة ما يأتي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، لسياسة إدارة الموارد البشرية في جامعة صنعاء؛ لتحقيق التميز الإداري بأبعاده (القيادة الفعالة، والإستراتيجية، وإدارة العمليات التنظيمية، والتمكين التنظيمي، ومؤشرات الأداء).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج، أهمها: أن سياسة إدارة الموارد البشرية بجامعة صنعاء تسود بمستوى متوسط حسابي بلغ (2.83)، وأن سياسة تخطيط الموارد البشرية حازت على المرتبة الأولى، وفقاً للأهمية نسبية الأبعاد، وسياسة إدارة الموارد البشرية في جامعة صنعاء، وأنه لا توجد فروق في التميز الإداري السائد عند القيادات الإدارية في جامعة صنعاء، تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة تختص بإدارة التميز، تهتم بوضع السياسات العامة للتميز في الجامعة، وتحديد متطلباتها، وآليات تنفيذها، وأن تطبق إدارة الموارد البشرية في الجامعة المعايير التي تتعلق بمنهجيات العمل، المتمثلة بمنهجية القيادة الاستراتيجية، ووضع السياسات، والاستراتيجيات، ونظم إدارة الكوادر البشرية.

11- دراسة (الدوسري، 2018) بعنوان: "درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية عند القادة في

المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة"

سعت إلى معرفة درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية عند القادة في المؤسسات التربوية في الكويت، ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية، من وجهة نظر القادة التربويين الأكاديميين، والتعليميين، ودراسة أثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والمؤسسة، وطبيعة التعليم في المؤسسة، والمنطقة، فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطورت أداة دراسة تكونت من محورين، الأول: استبانة الموارد البشرية، تكونت من (30) فقرة موزعة على مجالات (الاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت، والتعويضات)، والثاني: استبانة التنمية المستدامة من (40) فقرة موزعة على مجالات (النمو المهني للعاملين، والبيئة التنظيمية، والإبداع التنظيمي، والتنافسية، والريادة، والفاعلية التنظيمية)، وجرى التأكد من صدق الأداة وثباتها.

تضمن مجتمع الدراسة (548) قائدًا تربويًا من ثلاث مناطق تعليمية في الكويت (كلية التربية جامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (512) من القادة التربويين التعليميين، والأكاديميين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أبرزها:

-كانت درجة ممارسة القادة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية في الكويت، متوسطة. وترتبت المجالات حسب الآتي: مجال "الاختيار والتعيين"، ثم مجال "تقييم الأداء"، ثم مجال "التدريب"، ثم مجال "المكافآت والتعويضات" وجاءت بدرجة متوسطة.

-وجدت فروق معنوية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، تؤثر في مجالات الموارد البشرية.

-وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

-لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع التعليم في المؤسسة والمنطقة.

-كان مستوى التنمية المستدامة عند القادة التربويين الأكاديميين، والتعليميين متوسط. وكان ترتيب المجالات حسب الآتي: مجال "البيئة التنظيمية"، ثم مجال "التنافسية والريادة"، ثم مجال "الفاعلية التنظيمية"، ثم مجال "الإبداع التنظيمي"، ثم مجال "النمو المهني للعاملين"، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة.

-وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التنمية المستدامة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

-لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع التعلم في المؤسسة ومؤسسة المنطقة.

-وجدت علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية، ومجالات التنمية المستدامة عند القادة التعليميين، والأكاديميين في الكويت.

12 - دراسة (الهيمني، 2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي عند ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع

القاعدة الضريبية " دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر المهارات، والكفاءات الإدارية، الملائمة للعمل عند

موظفي دائرة ضريبة الدخل، وحاولت توضيح الأسس العلمية لدائرة الموارد البشرية والآلية المستخدمة في

تطوير موظفي ضريبة الدخل، وتدريبهم؛ لتقييمهم، وقصدت معرفة مدى توفر المهارات التنظيمية، والمحاسبية، والمالية، ومهارات الاتصال، عند موظف ضريبة الدخل، وتأثيرها على أدائه، فاستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من (98) موظفًا، منها في دائرة ضريبة الدخل (72) موظفًا، وفي دائرة الموارد البشرية (26) موظفًا. وتجلت نتائج الدراسة حسب الآتي:

-توفر المهارات، والكفاءات الإدارية، والمالية، الملائمة للعمل عند الموارد البشرية في ضريبة الدخل.

-عدم وجود تخطيط فعال لدائرة الموارد البشرية، وافتقادها التقييم الفعال، ينعكس على الرضا الوظيفي عند الموظف في دائرة ضريبة الدخل، في جوانب التطوير والتدريب خاصة، التي ينبغي أن تبنى على أسس علمية، وفي جوانب الحوافز المادية، والمعنوية. وأوصت على أمور، منها:

-التأكيد على توفير المهارات، والكفاءات الإدارية، والمالية، والفنية، الملائمة لطبيعة عمل موظفي ضريبة الدخل.

-زيادة تخطيط دائرة الموارد البشرية الفعال، تجاه موظفي ضريبة الدخل، ووضع برامج، وأساليب فعالة؛ كي تقوم دائرة الموارد البشرية بتقييم الموظف.

13 - دراسة (نشوان، 2017): "استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة ضريبة الدخل بدولة فلسطين"

دراسة تحليلية

يقتضي هذا البحث الوقوف على الأركان الأساسية لمنظومة ضريبة الدخل في فلسطين؛ لمعرفة أوجه القصور والضعف في هذه الأركان؛ قصد اقتراح استراتيجية؛ لتطوير منظومة ضريبة الدخل. وتوصل الباحث إلى نتائج عدة، أهمها: وجود أوجه ضعف وقصور في أداء منظومة ضريبة الدخل بأبعاها الرئيسية (القوانين، والتشريعات السائدة، وأداء دائرة ضريبة الدخل، وبيئة الأعمال، والمناخ العام للاستثمار).

وأوصى الباحث بتطوير منظومة ضريبة الدخل بتطبيق استراتيجيات، تتناسب مع البيئة الفلسطينية، مثل: (استراتيجية تطوير التشريعات الضريبية بفلسطين، واستراتيجية تطوير أداء ضريبة الدخل، واستراتيجية تطوير مجال الممولين المكلفين، واستراتيجية تطوير التحاسب الضريبي، واستراتيجية تطوير النشاط الاستثماري).

14- دراسة (هلال، 2017) بعنوان: "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الجودة الشاملة بمنشآت

الضيافة دراسة حالة بيت الضيافة-جامعة الخرطوم"

حللت الدراسة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعتاد على التدريب والتطوير، والتعويض والتوظيف، وبين إدارة الجودة الشاملة، وصيغت الفرضيات بوجود علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة. واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم قطاع المؤسسات الفندقية؛ لتطبيق الدراسات الميدانية وإجرائها. واستخدمت الدراسة نموذجاً منطقياً يعبر عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً، وإدارة الجودة الشاملة متغيراً تابعاً. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يلعب مديرو إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق الجودة الشاملة، فتنبغي المشاركة في وضع الاستراتيجيات، وصياغتها.

- يعد العاملون عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة، ونجاح هذه الإدارة وفشلها يعتمد على دائرة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بتعزيز مديري المؤسسة، وتوعيتهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفوائد الزيادة، والاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، والتطوير، والتعويض)، وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية.

15- دراسة (محمد، 2017) بعنوان: "تصميم استراتيجية للتدريب الإلكتروني الشخصي قائمة على

المدخل المنظومي وأثرها على تطوير الأداء التكنولوجي عند أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

بالجامعات المصرية"

يقوم البحث على معرفة أثر استراتيجية التدريب الإلكتروني الشخصي، القائم على المدخل المنظومي

في تطوير الأداء التكنولوجي عند أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم في الجامعات المصرية. واستخدم

البحث منهجين، هما:

الأول: المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحديد المهارات، والاحتياجات التكنولوجية، عند أعضاء هيئة التدريس،

ومعاونيهم في الجامعات المصرية، ولمعرفة أولويات التدريب على المهارات التكنولوجية.

الثاني: المنهج شبه التجريبي؛ لقياس أثر استراتيجية التدريب الإلكتروني الشخصي المقترحة في ضوء

مدخل النظام (المتغير المستقل)، على تطوير الأداء التكنولوجي (المتغير التابع) عند أعضاء هيئة

التدريس، ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

واستخدم الباحث التصميم شبه التجريبي ذا المجموعتين: التجريبية، والضابطة، وتمثلت أدوات البحث

في قوائم متعددة، هي:

-قائمة الاحتياجات التكنولوجية عند أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

-قائمة المهارات التكنولوجية المطلوب تميمتها عند أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم في الجامعات

المصرية.

-قائمة معايير جودة بيئة التدريب الإلكتروني الشخصي، وبطاقة ملاحظة الأداء التكنولوجي عند أعضاء

هيئة التدريس، ومعاونيهم في الجامعات المصرية.

-قائمة تقييم مستوى إنتاج أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم.

أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم في الجامعات المصرية، في المهارات التكنولوجية اللازمة لتطوير الأداء التكنولوجي، واستخدام استراتيجية التدريب الإلكتروني الشخصي في برامج التدريب الإلكتروني في الجامعات المصرية.

16- دراسة (البشير، 2016) بعنوان "تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة: شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة)"

تلقي هذه الدراسة الضوء على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وإدارة العمليات، وزيادة كفاءة العاملين)، إذ دعت الحاجة إلى تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، عام 2016م.

استخدمت مناهج بحث متنوعة، منها: المنهج الوصفي، والتحليلي. وتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة شيكان، المتمثلين بمديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الذين بلغ عددهم 580 شخصاً، واختيرت عينة عشوائية قدرها (65) شخصاً، وحللت واختبرت فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: اهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية، وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة، وينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة، بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لمعرفة احتياجات العملاء، ورغباتهم المفتوحة.

17- دراسة (البطاينة، 2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي:

دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة إربد"

بينت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة إربد/الأردن. ويتكون مجتمع الدراسة من فئتين: المديرين، والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في البنوك، واختيرت عينة عشوائية تتكون من (78) مفردة، واستعملت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف، والتدريب، والتطوير، وبين تحسن أداء العاملين. وكانت العلاقة بين استراتيجية التعويض، وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين. وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل تضمن درجات أعلى من رضا العاملين في شركات الاتصالات التي تؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.

18- دراسة (نصور، 2016) بعنوان: "التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة (دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية)"

تتعرف هذه الدراسة على مدى التحسين الذي يطرأ عليها باستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط، والغاز اليمني، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة بوساطة الاستبانة، واستخدم برنامج الحصص الإحصائية للعلوم الاجتماعية؛ لمعالجة البيانات، وتحليلها، وتكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تجسيد المفاهيم النظرية المتعلقة بتحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق متطلباتها، أما من الناحية العملية فتكمن في أهمية مساعدة متخذي القرار في إدراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة في تحقيق التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، وصيغت فرضيات، من أهمها: وجود علاقة ارتباط بين الموارد البشرية متغيراً مستقلاً، وإدارة المعرفة متغيراً تفاعلياً، وإدارة الجودة الشاملة متغيراً تابعاً.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن الشركات تمارس إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، بشكل جيد. إضافة إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبياً بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبرى لممارسات إدارة الموارد البشرية بدعم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الملائمة لإدارة المعرفة، من خلال تدريب العاملين، وعقد حلقات نقاش، ومؤتمرات، وندوات علمية.

19- دراسة (فرح، 2016) بعنوان "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات

الأعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015)"

تناولت الدراسة أهمية الموارد البشرية للمنظمات من خلال الأساليب، والإجراءات المتبعة في شركات الاتصالات في الولاية الشمالية من السودان في مجال استقطاب واختيار، ثم تعيين الموارد البشرية مدخلاً أساسياً من مدخلات الوصول إلى الموارد البشرية؛ للوصول إلى الأداء المرجو من تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة الإجراءات المعتمدة، فيقوى استقطاب القوى العاملة في الشركة، وارتفاع كفاءة أداء العاملين فيها، وتوصلت -أيضاً- إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة، وإمكانات الأشخاص المعنيين، وقدراتهم، وبين النتائج المتحققة من أداء عملهم.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاعتماد على إجراءات واضحة، وسليمة، ومقننة؛ للتعيين، ولتحسن الأداء، وكي ترفع من كفاءة أداء العاملين في الشركة، وأوصت -أيضاً- بالعمل الجاد لمشاركة العاملين، من خلال إقامة الدورات التدريبية للقيادات الإدارية، فتخدم واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

20- دراسة (سبرينة، 2015م) بعنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات" دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية".

تمثلت مشكلة الدراسة في ظل الاستراتيجيات، والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات، وفي إبراز العلاقة، وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عمومًا، مثل: جامعات محمد خيضر، وعباس لغرور، والعربي بن مهدي، وتظهر المشكلة في السؤال الآتي:

-ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

وتمثلت المشكلة -أيضًا- بالتأكيد على أهمية الموارد البشرية، وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها في الجامعات، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية؛ لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبة أساسية للرقى بالجامعة والمجتمع، وجرى التركيز في ترجمة مصطلح "تنمية" في أربعة مصطلحات، وهي: التدريب، والتعلم التنظيمي، والتطوير، والإبداع. وافترضت الدراسة الفرضيات الآتية:

-يشكل التدريب، والتعلم التنظيمي، والتطوير، والإبداع الوظيفي، استراتيجيات مهمة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات مواردها البشرية، وخبراتها، ومعارفها، فيؤثر إيجابًا في مستويات أدائهم.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستراتيجية التدريبية، وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين استراتيجية التعلم التنظيمي، وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت إلى نتائج، أهمها: عدم

اهتمام الجامعات بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل العملية التدريبية، وبعدها، وتقييمه؛ لتحديد مدى

فعالية البرامج التدريبية، وهذا يعني غياب التغذية الراجعة، وعدم اهتمام الجامعات بتشجيع مناقشة الأخطاء.

توصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها: ضرورة بحث الجامعة، وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة، على مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية؛ لتفعيل الاستراتيجية التدريبية، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين؛ لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء، والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

4.2. الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Aburumman, et al, 2021) بعنوان: "تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي"

سعت هذه الدراسة إلى الإلمام بأثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في بيئة اقتصادية سريعة التغير، تتميز باتجاهات، مثل: العولمة، وزيادة طلبات المستثمرين والعملاء، وزيادة المنتجات للمنافسة في السوق، فتحاول المؤسسات الحكومية تطوير أدائها باستمرار، عن طريق تقليل النفقات، وتجديد المنتجات والإجراءات، وتحسين الجودة؛ للمنافسة، والاستمرار في البيئة.

واستخدمت طريقة البحث الكمي لتحليل الدراسة الحالية، وكان حجم العينة المختار لهذه الدراسة 240 مستجيباً، وكشفت النتائج عن رفض الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تدعي "ارتباط اللامركزية إيجابياً بالأداء التنظيمي"، فاستنتج أن اللامركزية ذات علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي.

2-دراسة (Mousa, et al, 2020) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على

الأداء المستدام في مؤسسات الرعاية الصحية: إطار عمل مفاهيمي"

تقتضي هذه الورقة تقييم مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الرعاية الصحية الفلسطينية، وفهم تأثيرها على الأداء المستدام في قطاع الخدمات المهم، واستند على نهج بحثي مختلط، بإجراء 14 مقابلة شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية، ومديري العمليات، والرؤساء التنفيذيين، في مجالات قطاع الرعاية الصحية في الضفة الغربية. واستعمل المسح أداة كمية؛ لجمع البيانات من 69 مستجيباً كانوا يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستويات إدارية مختلفة، ولُجئ إلى نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نفذت على مستوى معتدل، فكان المتوسط العام للتنفيذ يساوي 2.42 على مقياس 5.

علاوة على ذلك، تحقق أداء مستدام على مستوى عالٍ، هو: 3.42 على مقياس من 5. وطبقت أولويات الممارسات الخضراء، فكانت الممارسات الأكثر تأثيراً، هي: "التوظيف الأخضر" و"التدريب والمشاركة الخضراء"، وكانت الممارسة الخضراء، الأقل تأثيراً، هي: "إدارة الأداء الأخضر والتعويضات". وأظهر اختبار معاملات المسار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات أثر إيجابي على الأداء المستدام، فكان للاستدامة البيئية أعلى معامل مسار قدره = 0.478؛ أقل تأثيراً من الأداء الاجتماعي جرى قياسه $\beta = 0.372$.

توفر هذه الدراسة للعلماء فهماً أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق البلدان النامية، مع دليل تجريبي على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، في محاولة لتعزيز سلوك الموظف نحو الأداء المستدام. وزود صانعو السياسات بمبادئ توجيهية محددة حول كيفية التأثير وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لتحقيق أقصى قدر من الأداء المستدام.

3-دراسة (IvyPanda, 2019) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

الناجحة في قطاع الخدمات"

تجلى في هذه الدراسة إيضاح دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، فتنبعت الأبحاث والمقالات المنشورة في هذا الصدد، وتوصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الناجحة تعمل على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فتعمل على استقطاب أفضل العاملين، وتحافظ عليهم، وتحفزهم، فينعكس إيجاباً على الجودة في المنظمة. وهذا أفضل للعلاقة بين الممارسات والتنفيذ خطوة خطوة؛ لتحسين أداء الأعمال.

4-دراسة (Cwikla, et al, 2018) بعنوان: "تقييم كفاءة نظام التحسين المستمر القائم على

الاستراتيجية"

رغبت هذه الدراسة بإظهار نظام التحسين المستمر على أساس فلسفة كايزن، وتقييم فعالية هذا النظام في مؤسسة إنتاج في بولندا، ويقوم نظام تقييم فعالية استراتيجية كايزن على البيانات الاقتصادية المتاحة؛ بسبب السرية أو محدودية القدرة على الوصول إلى معظم البيانات التي تثبت مباشرة كفاءة هذا النظام، واستندت الدراسة إلى منهج دراسة الحالة، وأجريت دراسات استقصائية بين العاملين، والمديرين، وأظهرت أن الحافز الرئيس للعاملين؛ للقيام بأنشطة تتصل بالتحسين المستمر، هو المكافآت المالية، والرغبة في الظهور بشكل جيد أمام رؤسائهم، وهذا لا يتفق مع الافتراضات الأصلية من فلسفة كايزن، وبرغم هذه الاختلافات، واستناداً إلى مؤشرات الدراسات الاستقصائية التي أجريت، يمكن القول بأن تنفيذ نظام كايزن في المؤسسة كانت ناجحة، على الرغم من أن دوافع موظفي المؤسسة تعول على جوائز نقدية، وأن رفع الرؤساء تقييم العمل، يضيف زيادة إلى الرواتب، وهذا يختلف عن التصميم الياباني الأصلي، فينبغي أن تسود دوافع الارتياح، والرغبة في المشاركة في عمليات تطوير الأداء، والالتزام الكبير من العاملين هو أحد الأهداف الأساسية لنظام نظرية كايزن.

5-دراسة (Abolghasem, et al, 2016) بعنوان: "ريادة الأعمال وأداء الشركة دور مهم

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الدولية للبحث الأكاديمي في الأعمال والعلوم الاجتماعية"

وضعت هذه الدراسة التعرف على أهمية ريادة الأعمال، وأداء الشركات في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم نصب أعينها، وانطلقت من أن العصر الحاضر هو عصر التنافس على الموارد، ورؤوس الأموال. وتحاول الدول الصناعية الكبرى، والنامية، الاستفادة من الموارد، ورؤوس الأموال، عن طريق الاستفادة من الأشخاص المتعلمين، والخبراء، وتطوير دورة النمو، والتنمية، وتحقيق الابتكار، وصولاً إلى الابتكارات التي تحيي اقتصاد البلاد من خلال ريادة الأعمال.

وفي الواقع، كان تنظيم المشاريع مفهوماً يقترن دائماً بالإنسان، ويلعب دوراً رئيساً للنمو الاقتصادي، والتنمية في البلدان، فتضمن الريادة استدامة المشاريع شرط الابتكار، وخلق منتجات وخدمات جديدة، وتستند التنمية الاقتصادية في عالم اليوم، على الابتكار، والإبداع، وتطبيق المعرفة، وريادة الأعمال.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: أن الشركات الصغيرة، والشركات متوسطة الحجم، ينبغي أن تلعب دوراً رئيساً في النمو الاقتصادي، والاجتماعي، والتنمية، فتمثل حصة كبيرة من الإنتاج القومي، والإجمالي، وبإمكانها الحد من البطالة، فمن المفترض للمخططين، وصانعي السياسات، أن يولوا اهتماماً خاصاً بقضية الريادة، لدورها في تطوير أداء الشركات، واتخاذ إجراءات في النمو؛ لتحسين هذه الشركات.

6-دراسة (Clay, et al , 2016) بعنوان: "ربط عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة

التخطيط والابتكار بأداء الشركات"

تتطلب هذه الدراسة معرفة الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية، ومرونة التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار، من خلال تصميم استبانة، وزعت على (448) شركة متعددة

الصناعة، وكانت نسبة الاسترداد 100%. واتبعت طريقة المسح الإلكتروني لمزاياها، من تقليل للتكلفة، والوقت، وسرية البيانات. وحلت النتائج باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وحلت البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: الارتباط الإيجابي لعمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية، ومرونة التخطيط الاستراتيجي، مع أداء الشركات، فكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار، والميزة التنافسية؛ إذ يتوسط الابتكار العلاقة بين أداء الشركات، والتخطيط الاستراتيجي الرسمي، ومرونته. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها:

-اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الاستراتيجي.

-تجهيز الخطط البديلة، مثل: زيادة القدرة على الابتكار.

-الحصول على مركز تنافسي قوي، واستغلال الفرص الاستثمارية.

-الاستحواذ على رضا العملاء.

-الصمود في وجه التغيرات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيير في الأنظمة الحكومية.

-بناء رؤية مستقبلية مستمدة من الخطة الاستراتيجية.

7-دراسة (El-Sinawi, et, al., 2016) بعنوان: "تطوير نموذج لنظام أداء العمل والأداء

المؤسسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية".

اطلعت هذه الدراسة على العلاقة بين نظم أداء العمل التي تتضمن (التوظيف، والتدريب، والمشاركة،

والتعويضات، وتقييم الأداء، والاهتمام، والرعاية) والأداء المؤسسي في مؤسسات التربية والتعليم،

واستهدفت معرفة أثر الدور الوسيط لمتغيراته (الاهتمام بالعملاء، والعاملين، وتوجيه السلوم، وأداء الخدمة)

في العلاقة بين نظم أداء العمل، والأداء المؤسسي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 513 من المديرين العموم، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نظم أداء العمل، والأداء المؤسسي.

8-دراسة (Sylvester, et al., 2015)، بعنوان "تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البلدان النامية، التحديات والآفاق".

قررت هذه الدراسة التعرف على التحديات والآفاق التي تواجه تطبيق (E-HRM) في الدول النامية، واعتمدت في تحليل هذا البحث على البيانات الثانوية، مثل: المجلات، والكتب، ومواقع الإنترنت، وكانت نتائج الدراسة واضحة بوجود تحديات مالية، وتعقيدات في اعتماد (IT) وتطبيقه في الدول النامية، مع غياب الثقافة، والمعرفة الكاملة بأهمية تطبيق (E-HRM) وفوائده، ووجود دعم من الإدارة العليا؛ لضمان تحول ناجح نحو الإدارة الإلكترونية.

أوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي اللازم لتغطية تكاليف إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية، والحفاظ عليه، وتوفير شرح كافٍ للمسؤولين، وصانعي القرار، للمميزات من تطبيق (E-HRM)؛ للحصول على دعم الإدارة العليا، وما يتبعه من خطوات، مثل: تدريب الموظفين على كيفية إدارة (E-HRM).

9-دراسة (Singh j,Singh, H,2015) بعنوان: "فلسفة التحسين المستمر عرض الأدبيات والاتجاهات"

قدمت الدراسة لمحة عامة عن تاريخ التحسين المستمر، واستخدمت المنهج الوصفي، واستفاضت في استعراض الأدبيات والأبحاث في هذا المجال، وتوصلت إلى نتائج عن نشأة التحسين المستمر، وكيفية تطويرها إلى المنهجيات المتطورة المستخدمة في المؤسسات اليوم، ومنها:

أ-توصلت إلى أن التحسين المستمر، وبرامج إدارة الجودة، يسيران جنباً إلى جنب، في السعي لتحقيق التميز، بتحسين التصنيع، وتطوير برامج التحسين المستمر.

ب- أصبح التحسين المستمر نموذج إدارة جيد في أنواع المؤسسات جميعها في السنوات الأخيرة، إذ يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأعمال من خلال التحسين المستمر.

ج - هناك حاجة ملحة إلى منهجيات متكاملة.

د-سلطت المؤلفات الضوء على إسهامات مبادرات تنفيذ التحسين المستمر؛ لتحقيق فوائد استراتيجية لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية.

10 - دراسة (Izvercien. et. Al, 2013) بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة على المؤسسة"

عرضت وجهة نظر المؤلفين بما يتعلق بالعلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الموارد البشرية، والقدرة التنافسية، وISO 9000، وتأثير هذه العلاقة على استدامة المؤسسة، وتساعد النماذج المفاهيمية المقترحة الأشخاص المعنيين على الفهم.

5.2. تعقيب على الدراسات السابقة.

تبحث هذه الدراسة في أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير الاداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، والدراسات التي تتناول الربط بين الاداء وإدارة الموارد البشرية، هي: دراسة (البشير، 2016)، ودراسة (هلال، 2017)، أما دراسة (فرح، 2016)، فتناولت استراتيجية الاختيار، وأثره على أداء العاملين في شركات الاتصالات السودانية، وتناولت دراسة (البطاينة، 2016) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وربطت دراسة (لصور، 2017) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، وأثرها على القطاع العام، وبحثت دراسة (العجمي، 2021) في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. أما الدراسات الأجنبية، مثل: دراسة (Sylvester, et al., 2015) و (Izvercien. et. Al, 2013) و (IvyPanda, 2019)، فبحثت في إدارة الموارد البشرية، واستراتيجياتها، وربطها في الأداء الوظيفي، وأداء العاملين. بينما تبحث هذه الدراسة في أثر إدارة الموارد البشرية، في تطوير الاداء، في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. وحسب علم الباحث، لم يُبحث في هذا الموضوع في هذا القطاع من قبل في فلسطين، ومن هنا، تتميز هذه الدراسة في أنها تناولت دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، التي تعد قطاعًا حيويًا مهمًا في الحياة العامة في فلسطين.

6.2. الفجوة العلمية:

1. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم إدارة الموارد البشرية، علمًا أنّ الدراسة الحالية تناولت مكونات الموارد البشرية، وعناصرها، ومحدداتها بشمولية.
2. تتناول الدراسة الحالية دائرة الضريبة، وهي قطاع مهم جدًا، لم يتطرق له في الدراسات السابقة عامة، وفلسطين خاصة.
3. تتناول الدراسة الحالية تابعين أساسيين في الدراسة، متمثلةً بالمتغير المستقل، أي: الموارد البشرية، بأبعاده (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب، والتوظيف)، والمتغير التابع الذي بحث في تطوير الأداء، بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية، وسرعة الاستجابة، والجودة).
4. طبقت هذه الدراسة على دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، وللأسف، لم ينل هذا المجتمع حظه في البحث العلمي.
5. حاولت هذه الدراسة معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، بينما بحثت الدراسات السابقة في أثر الموارد البشرية، وغيرها، على الأداء بعامة، وعلى أداء العاملين، والموظفين.



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3. تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفًا لمنهج البحث؛ لتحقيق هدف البحث المتمثل في إدراك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية، ومجتمعها، والمنهج المستخدم في الدراسة وهو الوصفي التحليلي (الكمي)، ويعطي وصفًا مفصلاً لأداة البحث، وصدقها، وثباتها، وإجراءات البحث، والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

2.3. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (168) موظف وموظفة في فلسطين للعام الجامعي (2021/2022)م.

3.3. عينة البحث:

استخدمت تقنية العينة العشوائية الطبقية في اختيار (148) موظفًا/ة من الإداريين والفنيين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين للعام الجامعي (2021/2022)م، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والجداول (1)، (2)، (3)، (4)، (5) تبين توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع عينة تبعًا لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
68.2	101	ذكر
31.8	47	أنثى
100.0	148	المجموع

جدول رقم (2) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
14.9	22	أقل من 25 سنة
58.1	86	من 25-40 سنة
27.0	40	40 سنة فأكثر
100.0	148	المجموع

جدول رقم (3) توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
13.5	20	دبلوم
62.8	93	بكالوريوس
23.6	35	دراسات عليا
100.0	148	المجموع

جدول رقم (4) توزيع مجتمع عينة تبعاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
40.5	60	5 سنوات فأقل
18.9	28	من 6-10 سنوات
12.2	18	من 11-15 سنة
28.4	42	أكثر من 15 سنة
100.0	148	المجموع

يتبع البحث المنهج الوصفي (الكمي)؛ لأنه الأنسب لإجراء هذا البحث، إذ يصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن، ويحددها، فيصفها وصفاً تفسيريًا بدلالة الحقائق، والبيانات المتوفرة من مجتمع الدراسة، فأخذ الباحث عينة استطلاعية من مجتمع البحث، هم العاملون في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية للعام الجامعي (2022/2021)م؛ لفهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية.

4.3. أداة البحث:

بنيت استبانة اعتمادًا على أدبيات البحث، والدراسات السابقة، واستشارة الخبراء؛ لجمع البيانات من مجتمع البحث، تكونت من محورين، اشتمل كل محور على أربعة أبعاد، حسب ما في الجدول رقم(5).

جدول رقم (5) فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث

الفقرات	عدد الفقرات	المجالات	
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية			
أبعاد المحور الأول			
8-1	8	البعد الأول: التخطيط	1
15-9	7	البعد الثاني: التدريب	2
23-16	8	البعد الثالث: نظام التعويضات	3
32-24	9	البعد الرابع: الاستقطاب، والتوظيف	4
	32	المجموع	
المحور الثاني: تطوير الأداء			
40-33	8	البعد الأول: كفاءة الأداء	1
48-41	8	البعد الثاني: فاعلية الأداء	2
56-49	8	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	3
64-57	8	البعد الرابع: جودة الأداء	4
	32	المجموع:	

5.3. تقنين أداة البحث:

1.5.3. صدق الأداة:

اعتمد في الدراسة الحالية على نوعين من أنواع الصدق؛ للتأكد من صلاحية الأداة، وهما:

✓ **صدق المحكمين:** لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكمين المعروف بالصدق المنطقي، أو الصدق

الظاهري، بعرض المقياس على ذوي الاختصاص والخبرة، حسب ما يظهر في الملحق (2)؛ بهدف

التأكد من مناسبة المقياس لما أُعدَّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة، وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه، وأخذت الملاحظات عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2.5.3. ثبات الأداة

استخدمت معادلة كرونباخ ألفا؛ للتحقق من ثبات الأداة، ولاستخراج الثبات. ويبين الجدول الآتي

ثبات أبعاد الأداة.

جدول (6) نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين

الرقم	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	البعد الأول: التخطيط	8	.756
2	البعد الثاني: التدريب	7	.832
3	البعد الثالث: نظام التعويضات	8	.913
4	البعد الرابع: الاستقطاب، والتوظيف	8	.888
	الدرجة الكلية	32	.946
الرقم	المحور الثاني: تطوير الأداء	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	البعد الأول: كفاءة الأداء	8	.884
2	البعد الثاني: فاعلية الأداء	8	.831
3	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	8	.883
4	البعد الرابع: جودة الأداء	8	.865
	الدرجة الكلية	32	.956
	الدرجة الكلية للمقياس ككل	64	.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6)، إلى أن أداة البحث المعدة لموضوع أثر ممارسات

إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، تتمتع

بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث، فبلغت النسبة الكلية لإدارة الموارد البشرية:

(0.946)، وبلغت النسبة الكلية لتطوير الأداء: (0.956)، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس ككل:

(0.974)، وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن دلالات الثبات هذه تكفي لاستخدام الأداة في البحث الحالي.

6.3. إجراءات تطبيق البحث

اتبعت الإجراءات الآتية؛ من أجل تنفيذ البحث:

- 1- حصر الباحث أعداد العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (168) موظف وموظفة في فلسطين للعام الجامعي (2022/2021)، واختار عينة عشوائية طبقية.
- 2- تأكد الباحث من صدق أداة البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين) بعرضها على (10) محكمين.
- 3- وزعت أداة البحث على عينة الدراسة، الذين بلغ عددهم (148) شخصًا.
- 4- جمعت الاستبانات التي عبأتها عينة الدراسة، وجرى التأكد من اكتمالها.
- 5- أعطيت الاستبانات أرقامًا متسلسلة من (1-148) تمهيدًا لتفريغها على جهاز الحاسوب.
- 6- أدخلت الاستبانات على جهاز الحاسوب، بعد أن أعطيت أرقامًا، أي: بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، فأعطيت الفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن إجابة (درجة كبيرة جدًا)، و(4) درجات عن إجابة (درجة كبيرة)، و(3) درجات عن إجابة (درجة متوسطة)، ودرجتان عن إجابة (درجة قليلة)، ودرجة واحدة عن إجابة (درجة قليلة جدًا).
- 7- نوقشت الاستنتاجات، وفسرت وعلق عليها.
- 8- وضعت التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

7.3. المعالجة الإحصائية:

جمعت البيانات، وأدخلت بياناتها للحاسب؛ لتعالج بوساطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، والجدول الآتي يبين الإحصاء المستخدم في كل سؤال:

جدول (7) المعالجة الإحصائية

الرقم	السؤال	الإحصاء
1	توزيع عينة البحث	التكرارات-النسب المئوية
2	ثبات الاستبانة	معادلة كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha (الاتساق الداخلي)
3	صدق الأداة	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)
4	إدارة الموارد البشرية	النسب المئوية- والمتوسطات الحسابية- والانحرافات المعيارية
5	تطوير أداء دوائر ضريبية	النسب المئوية- والمتوسطات الحسابية- والانحرافات المعيارية
6	علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء دوائر ضريبية الدخل الفلسطينية	Pearson Correlation Coefficient معامل ارتباط بيرسون -
7	دلالة الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبية الدخل الفلسطينية، نحو: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟	اختبار Independent Samples Test ، اختبار L.S.D تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار



الفصل الرابع

نتائج البحث



الفصل الرابع

نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتأتي نتائج الدراسة تبعًا لتسلسل

الأسئلة:

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في

تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين؟"

وإجابةً عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية

لفقرات الأداة والأبعاد، ورتبت الفقرات وفقًا للأبعاد تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية، وحددت خمس

فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ فحسب طول المدى وهو (5-1 = 4)، ثم قسم على 5

فترات (0.8 = 5/4)، فكان طول الفترة هو (0.8)، فاعتمد التقدير الآتي؛ للفصل بين الدرجات، والجدول

الآتي يبين هذه النتائج.

جدول رقم (8) معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جدًا	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جدًا	100.00	84.00	5.00	4.20	5

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه: "ما أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر

ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

(1 نتائج البعد الأول (التخطيط)

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول (التخطيط)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل.	4.37	.57	87.43	مرتفعة جداً
2	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل.	4.24	.62	84.72	مرتفعة جداً
5	يسهم التخطيط في معرفة احتياجات دوائر الضريبة من الأفراد.	4.10	.78	82.02	مرتفعة
6	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، اعتماداً على نتائج تحليل الوظائف: (وصف الوظيفة، ومواصفات شاغلها).	3.97	.74	79.45	مرتفعة
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.90	.86	77.97	مرتفعة
8	تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الوظائف.	3.78	.91	75.67	مرتفعة
4	تقوم دوائر الضريبة بتحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية (الفرص، والتحديات).	3.58	.82	71.62	مرتفعة
3	تستخدم دوائر الضريبة أدوات التنبؤ؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3.53	.94	70.54	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	.49	78.39	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9) أن أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على

بعد (التخطيط) كانت مرتفعة جداً على الفقرات (1، 2)، إذ كانت نسبتها المئوية أكبر من (84%)،

وكانت مرتفعة على الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8)، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)،

وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.39%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس أثر التخطيط عند موظفي دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، تراوحت بين مرتفعة جداً ومرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعده التخطيط لعينة الموظفين مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبانحراف معياري (0.49)، وهذا يعني أن مستوى التخطيط عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، وجاءت الفقرة رقم (1) أعلى الفقرات تقديراً، ونصت على "يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.37)، بانحراف معياري قدره (0.52)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (3)، ونصت هذه الفقرة على "تستخدم دوائر الضريبة أدوات التنبؤ؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53)، بانحراف معياري (0.94).

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه: "ما أثر التدريب في تطوير أداء

دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني (دعم التدريب)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	يعزز التدريب في دوائر الضريبة ثقة العاملين بأنفسهم؛ بما يسهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم إيجاباً.	4.04	.75	80.81	مرتفعة
15	تصمم البرامج التدريبية بناءً على احتياجات دوائر الضريبة.	3.86	.78	77.29	مرتفعة
13	تتابع دوائر الضريبة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب؛ للتأكد من فاعلية نتيجتهم.	3.72	.91	74.32	مرتفعة
11	تنفذ دوائر الضريبة خطة ممنهجة؛ لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، ضمن أهداف محددة.	3.68	.87	73.64	مرتفعة
9	تستعين دوائر الضريبة بمراكز متخصصة، ومعاهد؛ لتطوير أداء العاملين.	3.63	.94	72.56	مرتفعة

مرتفعة	72.16	.97	3.61	تحدد دوائر الضريبة الاحتياجات التدريبية للموظفين؛ بناء على فجوة الأداء بين المتحقق، والمطلوب.	10
مرتفعة	72.02	.93	3.60	يخضع العاملون في دوائر الضريبة لبرنامج تدريبي بشكل دوري.	14
مرتفعة	74.69	.62	3.73	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13) أن أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد التدريب كانت مرتفعة على الفقرات كافة، إذ كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.69%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن تقديرات الفقرات التي تقيس أثر تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية عند التخطيط عند موظفي دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعث التدريب لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.82)، بانحراف معياري (0.51)، أي إن مستوى أثر التدريب عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "يعزز التدريب في دوائر الضريبة ثقة العاملين بأنفسهم؛ بما يسهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم إيجاباً"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.04)، بانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (14)، ونصت على "يخضع العاملون في دوائر الضريبة لبرنامج تدريبي بشكل دوري"، فجاء متوسطها الحسابي (3.60)، بانحراف معياري (0.93).

3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: "ما أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (نظام التعويضات)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
22	تطبق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية: كالإنذار، وإلغاء العلاوة السنوية في حال ثبوت الإهمال، أو التقصير في الأداء.	3.68	.97	73.51	مرتفعة
18	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين.	3.52	1.07	70.40	مرتفعة
20	تعتمد دوائر الضريبة على تقارير تقييم الأداء؛ لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	3.48	1.09	69.59	مرتفعة
23	لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين، تعمد إدارة الموارد البشرية إلى منح الحوافز الفردية.	3.39	1.09	67.83	متوسطة
17	ترتبط دوائر الضريبة بين: الأداء الفعلي، ونوعية الحوافز المقدمة.	3.39	1.07	67.70	متوسطة
21	نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة الموارد البشرية، هو نظام معن، وشفاف لجميع الموظفين.	3.28	1.13	65.54	متوسطة
16	تمتلك دوائر الضريبة نظاماً متكاملاً للحوافز، فيمكن العاملين من تحقيق رغباتهم، وحاجاتهم المختلفة.	3.25	1.14	65	متوسطة
19	تمنح دوائر الضريبة، حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	3.14	1.22	62.70	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	.87	67.78	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول رقم (14) أن تقديرات أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت مرتفعة على الفقرات (18، 20، 22)، إذ كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (16، 17، 19، 21، 23)، فكانت نسبتها المئوية من (52%-68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (67.78%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أنّ تقديرات الفقرات التي أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها نظام التعويضات لعينة الموظفين متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وبانحراف معياري (0.87)، وهذا يعني أن أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية عند الموظفين جاء عموماً متوسطاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (22)، ونصت هذه الفقرة على "تطبيق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية: كالإنذار، وإلغاء العلاوة السنوية في حال ثبوت الإهمال، أو التقصير في الأداء". فجاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.68)، بانحراف معياري قدره (0.97)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (19)، ونصت على "تمنح دوائر الضريبة، حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية"، وجاء متوسطها الحسابي (3.14)، بانحراف معياري (1.22).

4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: "ما أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع (الاستقطاب والتوظيف)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
24	يوجد وصف وظيفي للوظائف جميعها في إدارة الموارد البشرية.	3.81	.91	76.21	مرتفعة
28	تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراء اختبارات موحدة؛ لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل.	3.81	.84	76.21	مرتفعة
27	يشارك مديرو الإدارات، ومديرو الموارد البشرية في اختيار الموظفين.	3.67	.93	73.37	مرتفعة
30	تعتمد دوائر الضريبة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين.	3.66	1.01	73.10	مرتفعة
31	تسعى دوائر الضريبة للحصول على أعلى المهارات، والكفاءات في السوق.	3.65	1.04	72.97	مرتفعة
26	تستخدم دوائر الضريبة وسائل اختيار متعددة؛ لقياس الخصائص، والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	3.61	1.02	72.16	مرتفعة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	نسبة المنوية	درجة الاستجابة
25	تستند دوائر الضريبة على تحليل الوظائف وتوصيفها عند القيام بعملية الاستقطاب.	3.57	.88	71.48	مرتفعة
29	تستند دوائر الضريبة على إجراءات مهنية لعملية اختيار الموظفين، عند اتخاذ قرار التعيين.	3.54	.96	70.81	مرتفعة
32	تعتمد دوائر الضريبة المقابلات، والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3.53	1.13	70.67	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	.91	76.21	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (15) أن تقديرات أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت مرتفعة على الفقرات كافة، فكانت نسبتها المنوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المنوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المنوية (74.35%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن تقديرات الفقرات التي أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعد الاستقطاب والتوظيف عند الموظفين عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (24) التي نصت على "يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية"، فجاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.81)، بانحراف معياري قدره (0.91)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (32)، ونصت على "تعتمد دوائر الضريبة المقابلات، والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين"، فجاء متوسطها الحسابي (3.53)، بانحراف معياري (1.13).

6) خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: التخطيط	3.92	.49	78.39	مرتفعة
2	البعد الثاني: التدريب	3.73	.62	74.69	مرتفعة
3	البعد الرابع: الاستقطاب، والتوظيف	3.65	.71	73.00	مرتفعة
4	البعد الثالث: نظام التعويضات	3.39	.87	67.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	.58	73.54	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (16) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة في البعد الأول، والثاني، والرابع، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على البعد الثالث، فكانت نسبتها المئوية (67.78%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.54%).

ويتضح من نتائج الجدول (16) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (الموارد البشرية) تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، فجاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وانحراف معياري (0.58)، وهذا يعني أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد (التخطيط)، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.92)، بانحراف معياري قدره (0.49)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث (نظام التعويضات)، فجاء متوسطها الحسابي (3.39)، بانحراف معياري (0.87).

5.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

في تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول (كفاءة الأداء)

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (كفاءة الأداء)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
36	تحرص إدارة الموارد البشرية على اشتقاق برامج تدريبية؛ لرفع كفاءة الأداء.	3.82	.80	76.35	مرتفعة
33	تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في كفاءة أداء العاملين.	3.78	.93	75.67	مرتفعة
35	تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد خطة للعمل؛ لرفع كفاءة أداء العاملين.	3.76	.84	75.27	مرتفعة
40	تُسهّم إدارة الموارد البشرية في وضع خطط تدريبية شاملة، ودورية.	3.76	.86	75.27	مرتفعة
34	تُسهّم إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين.	3.76	.86	75.13	مرتفعة
39	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.	3.72	.89	74.45	مرتفعة
38	تهتم إدارة الموارد البشرية بالجانب المعنوي بما يتعلق بالحوافز.	3.57	1.05	71.35	مرتفعة
37	توفر دوائر الضريبة ظروفًا بيئية في العمل تحفز الأداء.	3.53	1.09	70.54	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.71	.68	74.25	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءة

الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية للبعد الأول (كفاءة الأداء)، كانت مرتفعة على الفقرات كافة،

فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية

مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (74.25%).

ويتضح من نتائج الجدول (17) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (كفاءة الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية (كفاءة الأداء) لعينة الموظفين مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يعني أن مستوى (رضا الموظفين) عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (36)، ونصت على "تحرص إدارة الموارد البشرية على اشتقاق برامج تدريبية؛ لرفع كفاءة الأداء"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.82)، وانحراف معياري قدره (0.80)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (37)، ونصت هذه الفقرة على "توفر دوائر الضريبة ظروفًا بيئيةً في العمل تحفز الأداء"، وجاء متوسطها الحسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09).

6.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير فعالية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (فاعلية الأداء)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
43	استثمار دوائر الضريبة في الموارد البشرية، يحقق العائد المطلوب في رفع الإنتاجية.	3.97	.83	79.45	مرتفعة
46	تُسهم إدارة الموارد البشرية في إكساب العاملين وسائل حديثة، وأدوات متطورة في العمل.	3.88	.77	77.56	مرتفعة
42	تعمل إدارة الموارد البشرية على إدارة الوقت بفاعلية.	3.82	.87	76.48	مرتفعة
45	تعمل دوائر الضريبة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يحسن أدائها.	3.76	.82	75.27	مرتفعة
47	تؤمن دوائر الضريبة بأنّ الاستثمار بالموارد البشرية كفيلاً بتحقيق فاعلية الأداء.	3.68	.90	73.64	مرتفعة
44	تفويض الصلاحيات للعاملين في دوائر الضريبة، يرفع من فاعلية الأداء.	3.67	.98	73.37	مرتفعة

مرتفعة	72.29	.95	3.61	تعمل إدارة الموارد البشرية على التقييم الموضوعي للعاملين؛ من أجل الحفاظ على فاعلية الأداء.	48
مرتفعة جدًا	72.16	.96	3.61	تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز فاعلية الأداء .	41
مرتفعة	75.03	.61	3.75	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (18) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير فاعلية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (فاعلية الأداء)، كانت مرتفعة على الفقرات كافة، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%–84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (75.03%).

ويتضح من نتائج الجدول (18) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (فاعلية الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية (فاعلية الأداء) لعينة الموظفين مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وبانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن مستوى (فاعلية الأداء) عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (43)، ونصت على "استثمار دوائر الضريبة في الموارد البشرية، يحقق العائد المطلوب في رفع الإنتاجية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.97)، وبانحراف معياري قدره (0.83)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا فكانت الفقرة (41)، ونصت على "تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز فاعلية الأداء"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.61)، بانحراف معياري (0.96).

7.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (سرعة الاستجابة)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
53	تحدد دوائر الضريبة جداول زمنية، وتوقيتات محددة؛ لإنجاز مهمات العاملين.	3.76	.87	75.27	مرتفعة
55	توفر دوائر الضريبة أجواء بيئية داخلية، تمكن العاملين من سرعة الإنجاز.	3.70	.88	73.91	مرتفعة
51	تعمل دوائر الضريبة على رفع مستوى الاستجابة.	3.64	.98	72.83	مرتفعة
52	يجري العمل بدرجة عالية من التنسيق بين الأقسام.	3.64	.96	72.70	مرتفعة
56	تستخدم دوائر الضريبة مقاييس الأداء؛ لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.	3.61	.84	72.16	مرتفعة
50	يجرى تلبية احتياجات العاملين في الوقت المحدد.	3.59	.95	71.89	مرتفعة
54	تهتم الإدارة العليا في دوائر الضريبة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز باستمرار.	3.49	1.00	69.86	مرتفعة
49	يجري عمل الخطط اللازمة، لمواجهة المواقف الصعبة.	3.39	1.10	67.70	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	.70	72.04	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (19) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (سرعة الاستجابة)، كانت مرتفعة على الفقرات (50، 51، 52، 53، 54، 55، 56)، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرة (49)، فكانت نسبتها المئوية بين (67.70%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (72.04%).

ويتضح من نتائج الجدول (19) أن تقديرات الفقرات التي تقيس (سرعة الاستجابة) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاء تقدير

الدرجة الكلية (سرعة الاستجابة) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبانحراف معياري (0.70)، وهذا يعني أن مستوى (سرعة الاستجابة) عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (53)، ونصت على "تحدد دوائر الضريبة جداول زمنية، وتوقيتات محددة؛ لإنجاز مهمات العاملين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.76)، بانحراف معياري قدره (0.87)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (49)، ونصت على "يجري عمل الخطط اللازمة؛ لمواجهة المواقف الصعبة"، فجاء متوسطها الحسابي (3.39)، بانحراف معياري (0.70).

8.1.4. النتائج المتعلقة السؤال الفرعي الثامن الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع (جودة الأداء)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة النئوية	درجة الاستجابة
60	تسعى دوائر الضريبة إلى توفير الأجواء المناسبة للعمل بالشكل المطلوب.	3.97	.78	79.32	مرتفعة
59	يساعد التخطيط المتميز في دوائر الضريبة على تحسين جودة أداء العاملين.	3.73	.92	74.59	مرتفعة
58	تهتم دوائر الضريبة بتقييم أداء العاملين باستمرار.	3.73	1.02	74.59	مرتفعة
63	تركز دوائر الضريبة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية؛ لقياس جودة عمل العاملين المنجز.	3.62	.88	72.43	مرتفعة
61	تحرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق معايير الجودة الشاملة.	3.61	.93	72.29	مرتفعة
64	تركز دوائر الضريبة على التحسين المستمر في الأداء الإداري.	3.61	.83	72.29	مرتفعة
57	تسهم دوائر الضريبة بتوفير ما يلزم من إمكانات تقنية مناسبة؛ لإنجاز العمل.	3.57	1.02	71.35	مرتفعة
62	تواكب دوائر الضريبة التنوع المتجدد في جودة الخدمات الضريبية المقدمة.	3.55	1.00	71.08	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.61	.93	72.29	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (20) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء في

دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (جودة الأداء)، كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت

نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (72.29%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (جودة الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية (جودة الأداء) لعينة الموظفين مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وانحراف معياري (0.93)، أي إن مستوى (جودة الأداء) عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (60)، ونصت على "تسعى دوائر الضريبة إلى توفير الأجواء المناسبة للعمل"، فجاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا فكانت الفقرة (62)، التي نصت على "تواكب دوائر الضريبة التنوع المتجدد في جودة الخدمات الضريبية المقدمة"، فجاء متوسطها الحسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.00).

4 خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	البعد الثاني: فاعلية الأداء	3.75	.61	75.03	مرتفعة
2	البعد الأول: كفاءة الأداء	3.71	.68	74.25	مرتفعة
3	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	3.67	.66	73.49	مرتفعة
1	البعد الرابع: جودة الأداء	3.60	.70	72.04	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	.60	73.70	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (21) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (تطوير الأداء)، كانت مرتفعة على الأبعاد

كافة، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.70%).

ويتضح من نتائج الجدول (21) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (تطوير الأداء) عند الموظفين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعًا، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وبانحراف معياري (0.60)، وهذا يعني أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (تطوير الأداء) عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الأبعاد تقديرًا، فكان البعد الثاني (فاعلية الأداء)، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.75)، بانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديرًا فكان البعد الثالث (جودة الأداء)، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.60)، بانحراف معياري (0.70).

2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الذي نصه: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

وتتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في المحافظات الشمالية في فلسطين". وترتبط بهذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.2.4. نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

حسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لفحص الفرضية،

والجدول رقم (19) يبين النتائج.

جدول (19) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

النتيجة معنوية -غير معنوية	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	عناصر تطوير الأداء	إدارة الموارد البشرية
معنوية	.000	.822**	كفاءة الأداء	
معنوية	.000	.777**	فاعلية الأداء	
معنوية	.000	.836**	سرعة الاستجابة	
معنوية	.000	.763**	جودة الأداء	
معنوية	.000	.888**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. إذ كان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

2.2.4. نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

جدول (20) نتائج اختبار بيرسون

النتيجة معنوية -غير معنوية	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	عناصر إدارة الموارد البشرية	تطوير الأداء
معنوية	.000	.717**	التخطيط	
معنوية	.000	.705**	التدريب	
معنوية	.000	.812**	نظام التعويضات	
معنوية	.000	.781**	الاستقطاب والتوظيف	
معنوية	.000	.888**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (20) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، فكان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

3.2.4. نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".
تتعلق بهذه الفرضية فرضيات الدراسة الآتية، والجدول (24)، (25)، (25)، (26) نتائج فحصها.

4.2.4. نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

استخدم اختبار (t)؛ لفحص الفرضية، والجدول رقم (21) يبين النتائج.

جدول رقم (21) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.170	-1.382	.58520	3.6337	101	ذكر	إدارة الموارد البشرية	1
		.54741	3.7702	47	أنثى		
.473	-.721	.61038	3.6615	101	ذكر	تطوير الأداء	2
		.58160	3.7367	47	أنثى		
.285	-1.075	.58167	3.6476	101	ذكر	الدرجة الكلية	
		.54659	3.7535	47	أنثى		

دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

5.2.4. نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر".

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لفحص الفرضية، والجدول (22) يبين النتائج.

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	5.438	2	2.719	9.128	.000
	داخل المجموعات	43.190	145	.298		
	المجموع	48.628	147			
تطوير الأداء	بين المجموعات	5.781	2	2.891	8.877	.000
	داخل المجموعات	47.216	145	.326		
	المجموع	52.997	147			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.605	2	2.802	9.599	.000
	داخل المجموعات	42.331	145	.292		
	المجموع	47.936	147			

يتبين من الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر

ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير العمر على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. واستخدم اختبار L.S.D؛ كي يُعرف لِصالح مَنْ كانت هذه الفروق؟ والجدول (23) يبين النتائج.

جدول (23) اختبار L.S.D لدلالة الفروق

المستوى الدلالة	40 سنة فأكثر	من 25-40 سنة	أقل من 25 سنة		البعد
.047	.58941*	.26162*		أقل من 25 سنة	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية
.000					
.002	.32779*			من 25-40 سنة	
				40 سنة فأكثر	
.075	.59723*	.24409		أقل من 25 سنة	المحور الثاني: تطوير الأداء
.000					
.002	.35314*			من 25-40 سنة	
				40 سنة فأكثر	
.052	.59332*	.25285		أقل من 25 سنة	الدرجة الكلية
.000					
.001	.34047*			من 25-40 سنة	
				40 سنة فأكثر	

يتبين من الجدول رقم (23) أن الفروق البعدية في استجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تبعًا لمتغير العمر، على المحور الأول كانت بين (أقل من 25 سنة) وفئة (من 25-40 سنة) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (أقل من 25 سنة) وبين (40 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (من 25-40 سنة) و(40 سنة فأكثر) لصالح (من 25-40 سنة)، وعلى المحور الثاني كانت الفروق بين (أقل من 25 سنة) وبين (40 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (أقل من 25 سنة) وبين (40 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (من 25-40 سنة) و(40 سنة فأكثر) لصالح (من 25-40 سنة)،

وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (أقل من 25 سنة) وبين (40 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (أقل من 25 سنة) وبين (40 سنة فأكثر) لصالح (أقل من 25 سنة)، وكانت بين (من 25-40 سنة) و(40 سنة فأكثر) لصالح (من 25-40 سنة).

6.2.4. نتائج فحص الفرضية السادسة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي".

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لفحص الفرضية، والجدول (24) يبين النتائج.

جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.048	2	1.024	3.187	.044
	داخل المجموعات	46.580	145	.321		
	المجموع	48.628	147			
تطوير الأداء	بين المجموعات	1.266	2	.633	1.774	.173
	داخل المجموعات	51.731	145	.357		
	المجموع	52.997	147			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.632	2	.816	2.555	.081
	داخل المجموعات	46.304	145	.319		
	المجموع	47.936	147			

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في

تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي، على المحور الثاني، وعلى الدرجة

الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على المحور الأول، ولمعرفة لصالح مَنْ كانت هذه الفروق، استخدم اختبار L.S.D، والجدول (25) يبين النتائج.

جدول (25) اختبار L.S.D لدلالة الفروق

المستوى الدلالة	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	البعد
.170	.39043*	.19264		المحور الأول: إدارة
.015				
.081	.19779			الموارد البشرية
				ماجستير فأعلى

يتبين من الجدول رقم (25) أن الفروق البعدية في استجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على المحور الأول كانت بين (دبلوم) و(ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير فأعلى).

7.2.4. نتائج فحص الفرضية السابعة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة".

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لفحص الفرضية، والجدول (26) يبين النتائج.

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	7.327	3	2.442	8.516	.000
	داخل المجموعات	41.301	144	.287		

			147	48.628	المجموع	
.000	8.304	2.605	3	7.816	بين المجموعات	تطوير الأداء
		.314	144	45.181	داخل المجموعات	
			147	52.997	المجموع	
.000	8.869	2.492	3	7.476	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.281	144	40.460	داخل المجموعات	
			147	47.936	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبية الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة لصالح مَنْ كانت هذه الفروق استخدم اختبار L.S.D، والجدول (27) يبين النتائج.

جدول رقم (27) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

المستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	البعد
.049	.52303*	.40817*	.24374*		المحور الأول: إدارة الموارد البشرية
.005					
.000					
.311	.27930*	.16443			
.034					
.448	.11487				
.344	.53988*	.35833*	.12173		المحور الثاني: تطوير الأداء
.019					
.000					
.164	.41815*	.23661			
.003					

.164	.18155				من 11-15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
.134	.53146*	.38325*	.18273		5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
.008						
.000						
.213	.34873*	.20052			من 6-10 سنوات	
.008						
.323	.14821				من 11-15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	

يتبين من الجدول رقم (36) أن الفروق البعدية في استجابات عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على المحور الأول، كانت بين (5 سنوات فأقل) و(من 6-10 سنوات) لصالح (5 سنوات فأقل)، وكانت بين (5 سنوات فأقل) و(من 11-15 سنة) لصالح (5 سنوات فأقل)، وبين (5 سنوات فأقل) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (5 سنوات فأقل)، ووجدت فروق بين (من 6-10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات)، وعلى المحور الثاني كانت بين (5 سنوات فأقل) و(من 11-15 سنة) لصالح (5 سنوات فأقل)، وبين (5 سنوات فأقل) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات)، وبين (5 سنوات فأقل) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات)، وكانت الفروق على الدرجة الكلية بين (5 سنوات فأقل) و(من 11-15 سنة) لصالح (5 سنوات فأقل)، وبين (5 سنوات فأقل) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات)، ووجدت فروق بين (من 6-10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) لصالح (من 6-10 سنوات).

7.2.5. نتائج فحص الفرضية الرئيسية التي نصها: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في المحافظات الشمالية في فلسطين ". ولفحص الفرضية تم استخدام معامل الانحدار ومعامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (28) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

إدارة الموارد البشرية	تطوير الأداء	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
		.888**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (28) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. إذ كان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

ولفحص مدى علاقة إدارة الموارد البشرية لدى العينة ككل في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear (Regression).

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Simple Linear Regression)) للتنبؤ في تطوير

أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية للعينة ككل

إدارة الموارد البشرية							معامل التحديد R Square	المتغيرات المفسرة	المتغير التابع أداء دوائر ضريبة
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square			
.000	23.283	.278	.888	.000	542.095	.786	.788	إدارة الموارد البشرية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد لإدارة الموارد البشرية والذي بلغ (0.788) تقريباً، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 79% تقريباً من التباين في (أداء دوائر ضريبة) ، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيية والموثوقية بقيمة (ف) لمتغير (إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (ف: 542.095) وكانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ ، أما معامل بيتا المعيارية (إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (0.888)، وثابت معادلة الانحدار (.278).



الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات



الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

1.5. تمهيد

تناول هذا الفصل ملخصًا لنتائج الدراسة، وناقشها، وحاول تفسيرها، وقدم الباحث فيه توصيات بناء على النتائج، وعلى عينة الدراسة ميدانيًا.

2.5 ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج من خلال تحليل البيانات التي حُصل عليها من عينة الدراسة، وهي:

1. حصل مجال إدارة الموارد البشرية على متوسط حسابي (3.68) بمرتبة مرتفعة، وهذا يدل على ممارسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية في دوائر الضريبة في المحافظات الشمالية، وعلى وضوح مفهوم إدارة الموارد البشرية عند العاملين في الدوائر الضريبية.
2. حصل مجال تطوير الأداء على متوسط حسابي (3.69) بمرتبة مرتفعة، وكانت هذه النتيجة مرتفعة؛ بسبب ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية، ولأثرها في تطوير الأداء عند دوائر الضريبة.
3. وجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، إذ أدت ممارسة أبعاد الموارد البشرية إلى تطوير الأداء، وزيادة في الفاعلية عند العاملين، أي إن هناك أثر لأبعاد الموارد البشرية على تطوير الأداء المؤسسي.
4. وجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، أي أنه كلما اهتمت المؤسسة بالموارد البشرية تطور الأداء فيها.

5. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمتغيرين (الجنس، والمؤهل العلمي).

6. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمتغيرين (العمر، وسنوات الخبرة).

3.5 مناقشة نتائج الدراسة:

عرضت نتائج الدراسة لسؤال الدراسة الرئيس، والأسئلة الفرعية، ثم ناقشته وحاولت تفسيره.

السؤال الرئيس: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة على البعد الأول، والثاني، والرابع، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00% - 84.00%)، وكانت متوسطة على البعد الثالث، فكانت نسبتها المئوية (67.78%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.54%).

وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (الموارد البشرية)، تراوحت بين مرتفعة ومتوسط، فجاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وبانحراف معياري (0.58)، وهذا يعني أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الأبعاد تقديرًا فجاء بعد (التخطيط)، إذ جاء

متوسط هذا البعد الحسابي (3.92)، بانحراف معياري قدره (0.49)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديرًا، فكان البعد الثالث (نظام التعويضات)، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.39)، بانحراف معياري (0.87).

وما سيتقدم هو مناقشة لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية وتفسير لها، وفحص لفرضياتها:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه: "ما أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر

ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

يتضح من نتائج الدراسة أن تقديرات أثر التخطيط في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (التخطيط)، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (78.39%)، وبينت النتائج أن تقديرات الفقرات التي تقيس أثر التخطيط عند موظفي دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، تراوحت بين مرتفعة جدًا ومرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعد التخطيط لعينة الموظفين مرتفعًا، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبانحراف معياري (0.49)، وهذا يعني أن مستوى التخطيط عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (1)، ونصت على "يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل"، فجاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.37)، بانحراف معياري قدره (0.52)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا فكانت الفقرة (3)، ونصت على "تستخدم دوائر الضريبة أدوات التنبؤ؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية"، وجاء متوسطها الحسابي (3.53)، بانحراف معياري (0.94).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية، من خلال التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية، والمادية، وإسهامه في إدراك الاحتياجات اللازمة لتحقيق أداء أفضل. ويستنتج الباحث من نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط عند الموظفين في دوائر الضريبة جاء عمومًا مرتفعًا؛ لأن دوائر الضريبة تستخدم أدوات التنبؤ؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتعمل على تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية، وتشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في

تحديد الاحتياجات من الوظائف. ويلاحظ الباحث وجود ارتفاع في استجابة عينة الدراسة على أثر التخطيط في تطوير الأداء، من خلال عمله في دائرة الضريبة؛ لأن اعتماد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة، تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال عمل المؤسسة في الأمور المالية، والضريبية، والكم من المكلف في الدائرة، فيسهل إدارة الموارد البشرية العمل في دوائر الضريبة مما يؤدي الى زيادة في جودة وكفاءة الأداء، ويفسر الباحث أيضا الى ان موظفي الضريبة على علم ودراية تامة في فائدة إدارة الموارد البشرية وكذلك اثرها على الأداء في العمل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العقيلي ونادر، 2022)

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه: "ما أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

توضح نتائج الدراسة أن تقديرات أثر التدريب في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد التدريب، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (74.69%)، وتبين أن تقديرات الفقرات التي تقيس أثر تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية عند التخطيط، عند موظفي دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعث التدريب لعينة الموظفين مرتفعاً، وبمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري (0.51)، أي إن مستوى أثر التدريب عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً، فكانت الفقرة رقم (12)، ونصت هذه الفقرة على "يعزز التدريب في دوائر الضريبة ثقة العاملين بأنفسهم؛ فيسهل في تغيير اتجاهات السلوك لديهم إيجاباً"، فجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.04)، وانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (14)، ونصت على "يخضع العاملون في دوائر الضريبة لبرنامج تدريبي دورياً"، وجاء متوسطها الحسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.93). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد الإدارة على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة العالمية، وتطور الإدارة قدرات الموظفين من خلال

برامج التدريب؛ لتلائم متطلبات المسار الوظيفي، وتعد دورات تدريبية تكسب الموظف مهارات جديدة، وتتابع الموظفين لمعرفة مدى الاستفادة والتطبيق في العمل لما جرى التدريب عليه، وتحدد الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً، ويزعم الباحث من خلال عمله موظفًا في دائرة الضريبة، أن التدريب يحسن من أداء العاملين في المؤسسة، فيقلل من الهدر، ويرفع إنتاجية العامل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هندي وأبو شوشة، 2020) دراسة (العقيلي ونادر، 2022)

• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: "ما أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

تظهر نتائج الدراسة أن تقديرات أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (67.78%)، ويتضح من النتائج أن تقديرات الفقرات التي أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها نظام التعويضات لعينة الموظفين متوسطًا، بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وبانحراف معياري (0.87)، وهذا يعني أن أثر نظام التعويضات في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية عند الموظفين جاء عمومًا متوسطًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (22)، ونصت على "تطبيق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية: كالإنذار، وإلغاء العلاوة السنوية في حال ثبوت الإهمال، أو التقصير في الأداء". وجاء متوسطها الحسابي (3.68)، بانحراف معياري قدره (0.97)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا، كانت الفقرة (19)، التي نصت على "تمنح دوائر الضريبة، حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية"، فجاء متوسطها الحسابي (3.14)، بانحراف معياري (1.22).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الضريبة مؤسسة حكومية، تخضع للقوانين، والأنظمة الحكومية المعمول بها، إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات

المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات النصوص عليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، كما وينص قانون الخدمة المدنية التي تعد نظامًا حكوميًا يحكم مؤسسات الدولة جميعها بأنه تدرج كل دائرة حكومية في مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والبدلات والمزايا والتعويضات ومقابل الجهود غير العادية والمكافآت بأنواعها، التي تعد نظامًا حكوميًا يحكم مؤسسات الدولة جميعها، لا دائرة الضريبة وحدها، فتوجد -لهذا السبب- بعض القوانين والأنظمة التي لا تلائم العاملين في دائرة الضريبة، وتبين ذلك من استجابة عينة الدراسة، واتضح وجود ضعف في تطبيق الحوافز في دوائر الضريبة، فكانت النتيجة -لهذا السبب- متوسطة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الدوسري، 2018)

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: "ما أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

يتبين من نتائج الدراسة أن تقديرات أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (74.35%)، ويتضح من النتائج أن تقديرات الفقرات التي بينت أثر الاستقطاب والتوظيف في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية لبعث الاستقطاب والتوظيف عند الموظفين عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (24)، ونصت على "يوجد وصف وظيفي للوظائف جميعها في إدارة الموارد البشرية"، وجاءت بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري قدره (0.91)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا فكانت الفقرة (32)، وكان نصها: "تعتمد دوائر الضريبة المقابلات، والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين"، فجاء متوسطها الحسابي (3.53)، وانحرافها المعياري (1.13).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسات والمنظمات تعمل على معيار الكفاءة في التعيين، فيوجد وصف وظيفي للوظائف جميعها في إدارة الموارد البشرية، وتعتمد المؤسسات والمنظمات في الاختيار

والتوظيف بناء على أبعاد إدارة الموارد البشرية، ومعاييرها، وتعمل دوائر الضريبة وفق إدارة الموارد البشرية في أعمالها اليومية، فتطلبه الإدارة، وتسعى دوائر الضريبة للحصول على أعلى المهارات والكفاءات؛ لضمان الأداء الأفضل، والتطور في الأداء، ويأتي هذا نتيجة متطلبات العمل، والخطط الموضوعية لأعمال الدوائر الضريبية، فكانت النتيجة مرتفعة على هذا البعد. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (aburumman, 2021)

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

تبين نتائج الدراسة أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين محور (تطوير الأداء)، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00% - 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.70%).

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل، في المحافظات الشمالية في فلسطين، محور (تطوير الأداء) عند الموظفين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً ذا متوسط حسابي قدره (3.69)، وانحراف معياري (0.60)، وهذا يعني أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، محور (تطوير الأداء) عند الموظفين، جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني (فاعلية الأداء)، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.75)، بانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث (جودة الأداء)، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.60)، وبانحراف معياري (0.70).

وستعرض مناقشة لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية، وتفسير لها، وفحص لفرضياتها

حسب الآتي:

• مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد الأول (كفاءة الأداء).

يتبين من النتائج أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على البعد الأول (كفاءة الأداء)، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (74.25%). وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات الفقرات التي تقيس (كفاءة الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، وجاء تقدير الدرجة الكلية (كفاءة الأداء) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يعني أن مستوى (رضا الموظفين) عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً، فجاءت الفقرة رقم (36)، ونصت على "تحرص إدارة الموارد البشرية على اشتقاق برامج تدريبية؛ لرفع كفاءة الأداء"، فكانت بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري قدره (0.80)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً، فكانت الفقرة (37)، ونصت على "توفر دوائر الضريبة ظروفًا بيئيةً في العمل تحفز الأداء"، وجاء متوسطها الحسابي (3.53)، وانحرافها المعياري (1.09).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاطلاع على استجابة عينة الدراسة، إذ تبين وجود أثر لممارسة الموارد البشرية على كفاءة الأداء، من خلال تعزيز أداء العاملين، والاهتمام بجانب التعزيز المعنوي، وتبين أن دوائر الضريبة توفر بيئة العمل التي تحفز تعزيز الأداء وترفع كفاءة الأداء عند العاملين، ويزعم الباحث وجود كفاءة في أداء العاملين عند دوائر الضريبة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (cwikla, 2018)

• النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في

تطوير فعالية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

يتبين من الجدول رقم (18) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير فعالية الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (فاعلية الأداء)، كانت مرتفعة على الفترات كافة، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (75.03%).

ويتضح من نتائج الجدول (18) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (فاعلية الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية (فاعلية الأداء) لعينة الموظفين مرتفعاً، وبمتوسط حسابي قدره (3.75)، وانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن مستوى (فاعلية الأداء) عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (43)، ونصت على "استثمار دوائر الضريبة في الموارد البشرية، يحقق العائد المطلوب في رفع الإنتاجية"، وجاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.83)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً، فكانت الفقرة (41)، ونصت على "تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز فاعلية الأداء"، فجاء متوسطها الحسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.96).

وتعمل الإدارة في الدوائر الضريبة -في نظر الباحث- على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، فيدرك الموظفون المهمات والواجبات كافة، التي يتحملها الفرد في المؤسسة، فيسهم في فهم مجالات عملهم كافة، وبينت نتائج استجابة عينة الدراسة أن هناك تفويض لصلاحيات العاملين، فتتعزيز فاعلية الأداء لديهم، وأن هناك رقابة وتقييم على أداء العاملين، من خلال ممارسة الموارد البشرية في المؤسسة فيؤدي إلى تقديم الأفضل، والاهتمام بمهامهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (abolghaser, 2016)

• النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

سرعة الاستجابة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

يتبين من الجدول رقم (19) أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سرعة الاستجابة، في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، على بعد (سرعة الاستجابة)، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (72.04%).

ويتضح من نتائج الجدول (19) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (سرعة الاستجابة) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وكان تقدير الدرجة الكلية (سرعة الاستجابة) لعينة الموظفين مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبانحراف معياري (0.70)، وهذا يعني أن مستوى (سرعة الاستجابة) عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً، فكانت الفقرة رقم (53)، ونصت على "تحدد دوائر الضريبة جداول زمنية، وتوقيتات محددة؛ لإنجاز مهمات العاملين"، فجاء متوسطها الحسابي (3.76)، بانحراف معياري قدره (0.87)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً، فكانت الفقرة (49)، ونصت على "يجري عمل الخطط اللازمة، لمواجهة المواقف الصعبة"، وكان متوسطها الحسابي (3.39)، وانحرافها المعياري (0.70).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود مهمات وواجبات على الموظف، وبأن هناك تقييماً لمن يتعامل معهم من خلال الإنجاز، ومدى الإنتاجية، والجدول الزمني، والتوقعات المحددة لإنجاز المهمات، وتعمل دوائر الضريبة على رفع مستوى الاستجابة، من خلال الإنجاز في المهمات ذات الوقت المحدد والمطلوب لها، وكانت سرعة الاستجابة من متطلبات آلية العمل الموكلة للموظفين، وتوجد رقابة للإدارة العليا ومراجعات لكمية العمل المنجزة في الفترة المحددة باستمرار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزوز، 2021)

• النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن الذي نصه: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

جودة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

يتبين من نتائج الدراسة أن تقديرات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية على بعد (جودة الأداء)، كانت مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (72.29%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أنّ تقديرات الفقرات التي تقيس (جودة الأداء) عند العاملين في دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين، كانت مرتفعة، إذ كان تقدير الدرجة الكلية (جودة الأداء) لعينة الموظفين مرتفعًا، ذا متوسط حسابي قدره (3.61)، وانحراف معياري (0.93)، أي إن مستوى (جودة الأداء) عند الموظفين جاء عمومًا مرتفعًا، أما أعلى الفقرات تقديرًا فجاءت الفقرة رقم (60)، التي كان نصها: "تسعى دوائر الضريبة إلى توفير الأجواء المناسبة للعمل"، فكان متوسطها الحسابي (3.97)، بانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه الفقرات تقديرًا، فكانت الفقرة (62)، ونصت هذه الفقرة على "تواكب دوائر الضريبة التنوع المتجدد في جودة الخدمات الضريبية المقدمة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.55)، بانحراف معياري (1.00).

ويرى الباحث ذلك إلى طبيعة العمل التي يقوم بها العاملين في دوائر الضريبة، فهو عمل دقيق للغاية؛ لتمثيله الدولة في جباية الضريبة التي تترتب على الشركات والتجار، ويلحظ الباحث اهتمامًا كبيرًا في جودة الأداء، وخدمات العاملين المقدمة في الدوائر أولًا؛ لتظهر تعامل الدولة، ومعاملاتها الدقيقة، ومدى اهتمامها بمراجعتها، ولتبيين مصداقية القوانين والأنظمة التي تعمل بها الدولة، ولتوفر دوائر الضريبة الأجواء، والإمكانات المناسبة للعمل حسب المطلوب، من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على التخطيط، والتدريب، والحوافز التي تعمل على التحسين المستمر عند العاملين في الدوائر الضريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خطاب، 2019)

3- النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الذي نصه: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

تتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسة التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الموارد البشرية، على تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في المحافظات الشمالية في فلسطين"، وترتبط بهذه الفرضية فرضيات فرعية، وهي:

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

يتضح من نتائج الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. فكان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

كانت نتيجة استجابة عينة الدراسة في هذا البحث مرتفعة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير (كفاءة أداء، وفاعلية أداء، وسرعة استجابة، وجودة أداء) دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، واعتمدت إدارة الموارد البشرية على المورد البشري من داخل المؤسسة من خلال التخطيط، والتدريب، والحوافز المطلوبة، فتسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء المؤسسي، وتعتمد إدارة الموارد البشرية في المنشأة على استقطاب موظفين جدد، ذوي خبرة في مجال العمل؛ لتحسين نوعية الموظفين، وتعزيز أبعاد الأداء، ويتجلى ذلك في التطور الكبير الذي تحققه المؤسسة من خلال جودة الأداء المقدمة، وفعاليتها، وكفاءته.

- نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

يتضح من نتائج الجدول (20) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، ونظام التعويضات، والاستقطاب والتوظيف) في أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. إذ كان معامل الارتباط للأبعاد كافة، وللدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

يفسر الباحث نتيجة استجابة عينة الدراسة حول مدى وجود علاقة ارتباطية بين دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء عند الدوائر الضريبية بأنها إيجابية قوية، أي أنه كلما كان هناك اهتمام للمؤسسة بأبعاد الموارد البشرية أدى ذلك إلى تطوير الأداء. واتفقت هذه النتائج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2022)

- 4- نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

- نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، تعزى لمتغير الجنس لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء

دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، إلى طبيعة الظروف المهنية المشتركة لكلا الجنسين، فضلاً عن كون أفراد عينة الدراسة من مجتمع واحد، وتجمعهم أنماطٌ وظيفية في إطار المؤسسة متقاربة نسبياً.

• **نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$)، في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر".

يتبين من الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في

المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر

ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير العمر على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى

الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية.

فسر الباحث سبب هذه النتيجة، بأن غالبية عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (25-40 سنة)

وكانت نسبتهم 58.1%، والدرجة الثانية من الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة 27%؛ لأن الفئة

الصغيرة لا تدريب لها مقارنةً بالأقدم في العمل، ولا توجد لديهم معرفة كاملة في المهمات المطلوبة كافة

في العمل.

• **نتائج فحص الفرضية السادسة التي نصها:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$)، في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي".

يظهر من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى للمؤهل العلمي على المحور الثاني، وعلى الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ووجدت فروق على المحور الأول، فتبين من الجدول رقم (25) أن الفروق البعدية في استجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على المحور الأول، كانت بين (دبلوم) و(ماجستير فأعلى) ولصالح (ماجستير فأعلى).

ويعود سبب ذلك -في رؤية الباحث- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير المستوى التعليمي، وإلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وأن موظفي دوائر الضريبة جميعهم لديهم المعرفة في إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالأداء المؤسساتي، وهذا بسبب الأعمال الموكلة إليهم.

• نتائج فحص الفرضية السابعة التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$)، في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة".

يتبين من الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في

المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية.

يرى الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى أنها تعد نتيجة تتناغم، وتتسجم مع طبيعة العمل في المنشآت لعينة الدراسة، التي كانت أغلبيتها من فئة أقل من خمس سنوات، إذ إن العاملين كلهم على صلة، واطلاع، بأهمية إدارة الموارد البشرية برغم سنوات خبرتهم بالعمل؛ لطبيعة عملهم في المنشآت، ولدورها في الميزة التنافسية، ولدور المنشأة في العمل على التحسين، والتطوير، والعمل على التنافس في السوق؛ كي تتميز وتستمر في نجاحها، بحكم العمل على أرض الواقع.

4.5 التوصيات:

توصل الباحث إلى التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز ممارسة إدارة الموارد البشرية نظراً لأثرها في تطوير الأداء.
2. تطوير كفاءة الأداء في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، فتشمل الفروع والأقسام كافة في الدوائر الضريبية.
3. تطوير الموارد البشرية في المؤسسات باستمرار نظراً لدورها المهم في تطوير الأداء.
4. إيجاد سياسة لنظام تطوير أداء ضريبة الدخل الفلسطينية، تزامناً مع وجود رؤية، ورسالة، وأهداف، للنظام، فيكون أكثر من استراتيجية.
5. وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعى بوساطتها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية، أي: دراسة خصائص الأفراد ودوافعهم أولاً، وتمثل الحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية، وغلاء الأسعار، أهمية كبيرة للموارد البشرية، قبل تطبيق أي استراتيجية، فالتحفيز المادي يكون حافزاً مهماً للأداء الأفضل.
6. اعتماد برامج تدريبية للموارد البشرية باستمرار، تتناسب مع احتياجات العمل.
7. الاستثمار في الموارد البشرية على صعيد الاحتياجات التدريبية أو المادية؛ لأجل تعزيز كفاءة عمل المنشأة.
8. تشجيع المؤسسات للاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في كيفية تطبيق المورد البشري، وتطويره؛ لمواكبة العمل في بيئة متطورة بالأداء.
9. توفير معلومات للموظفين داخل المؤسسة عن فرص الحصول على ترقية؛ لتحفيزهم بقوة على إثبات قدراتهم.



المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

قانون الخدمة المدنية، رقم 4، لسنة 1998.

دليل المكلف في ضريبة الدخل، دائرة ضريبة الدخل، 2012.

المراجع العربية

الكتب

ابن أحمد، آسية (2017) أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير في جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس.

ابن قانة سهام، (2015)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.

أبو شعير محمد حسن، (2017)، "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي"، دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

أسمهان مقداد، (2016)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية (شي غيفارا)"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

البشير، ريم حسن طه، (2016)، تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة: شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

بوزيد، (2019)، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة من جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.

التميمي، محمد كريم عبید (2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسن علي، 2016، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حسن، رزان (2015) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، سوريا.

الدقاق، 2018، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا.

الدوسري، غزيل سعيد دلموك (2018) درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية عند القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة من كلية العلوم التربوية في الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

زايد، بسمة (2018) واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، غزة.

الرسائل العلمية

زاهر، بسام وخوري، سليم. (2020). نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي السورية. نشرة الجودة(3) .

زواهره، صفاء عبد محمد (2017) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية

عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس،

فلسطين.

سبرينة، مانع (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة:

عينة من الجامعات الجزائرية" رسالة دكتوراه غير منشورة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

شنيق، 2008، الحوافز والفعالية التنظيمية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.

عاصي، طلال محمد محمود (2018) الكفايات التربوية والفنية لإدارة التعليم والتدريب المهني في

المحافظات الشمالية من فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة من كلية الدراسات العليا في

جامعة القدس، فلسطين.

عبد القادر، محرز. (2019). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-الجامعة العالمية

الإسلامية ماليزيا (IIUM) أنموذجًا .-آفاق للعلوم، .(1)4

فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016)، أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات

الأعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015)،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقا، الجزائر.

فرحي عبدالعزيز، (2019)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها"، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

كلتوم، ب. أ. (2020). تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية. دراسات وأبحاث، 12(4)، 376-390.

اللبدى نزار عون، (2015)، "إدارة الموارد البشرية وتمييزها"، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، الأردن.

لصور، نضال محسن احمد. (2017)، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

موسى، 2007، واقع التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

هلال بن حامد بن عطية الزهراني. (2021). درجة تطبيق المشرفين التربويين لمراحل التخطيط الاستراتيجي بمدينة الرياض. دراسات في التعليم العالي. جامعة أسيوط - مركز تطوير التعليم الجامعي.

الهيمني، ساندي جواد عبده (2017) التخطيط الاستراتيجي عند ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية "دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين.

أحمد، حميد علي (2020) التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية بمجال تغيير علاقات العمل في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 18.

أحمد، هناء محمد حسين (2020). التدريب والتنمية تُطور الإنسان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (56)، 67-75، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، العراق.

بروش، زين الدين. ودهيمي، جابر (2019) دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، -جامعة فرحات عباس - سطيف

البطاينة، محمد تركي (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (1)، عمان، الأردن.

بكوش، لطيفة (2017) مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر.

بلاسكة، صالح (2017) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

تاي الله، عصماء الجيلي احمد (2019) دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات "دراسة حالة: مؤسسة النفط والغاز في الفترة من 2018-2019، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم.

جلال، كريمة (2017) دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل: دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة مستغانم.

حاروش، نور الدين (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى.

حامد، فداء محمود (2012) إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى

حسن، حسن فلاح (2016) استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة من كلية الاعمال في جامعة الشرق الاوسط.

حسين، ندى جودة (2015) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة من كلية التجارة في جامعة بنها.

حطاب، هادي عماد هاني (2019) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حمود، خضر كاظم. الخرشة، ياسين كاسب (2017) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن

دردازي، أمال (2021) اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة صناعة البطاريات SARL للشفق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.

ديري، زاهد محمد (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

زواهره، صفاء عبد محمد (2017) دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس، فلسطين.

سعود، وسيلة (2016) حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

سلمان، عصام جمال. عبد، ناظم جواد (2020) تطوير أداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 15 العدد 50.

السيد، معين أمين (2010) إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة 1.

شوالي، نور الهدى (2018) مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة 8 ماي، الجزائر.

الطراونة، عمر (2012) الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى.

عامر، سامح عبد المطلب (2011) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى.

عبد القادر، 2020، دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين.

العجمي، حمد عامر حمد عازب (2021) اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12.

عزوز، محمد (2021) علاقة ضغط القيادة الإدارية على الإجهاد المرتفع في أداء الموظفين، دراسة حالة الموظفين بالمركب الأولمبي الرياضي بالجلفة، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2.

العسافي، فلاح محمد (2018) اثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان العربية، الأردن.

العقون، سهام (2018) التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

فرحان، عبد الله ثابت (2018) دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم.

قشود، أميرة. وبوعزة، خديجة (2020) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة "دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجمهورية الجزائرية.

لطرش، وليد (2018) دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

محمد، ياسر شعبان عبد العزيز (2017) تصميم استراتيجية للتدريب الإلكتروني الشخصي قائمة على المدخل المنظومي وأثرها على تطوير الأداء التكنولوجي عند أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 4، العدد 2.

مخالف، صبرينة (2020) دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.

المركسي، ج. (2013) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الابراهيمية، الدار الجامعية، مصر.

المشهدي، إيمان شيحان. طالب، علاء فرحان (2016) المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

منير، نوري (2011) الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

نشوان، إسكندر محمود (2017) استراتيجية مقترحة لتطوير منظمة ضريبة الدخل بدولة فلسطين دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1.

هندي، عبد المعين سعد الدين. وأبو شوشة، محمد ناجح محمد (2020) دور مراكز التميز البحثي في تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية، بحث مشتق من رسالة علمية تخصص اصوله التربوية، جامعة سوهاج ومجلة شباب الباحثين، كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

Andrade, J. R. C., & Franca, V. V. (2020). Analysis of the Dimensions of Quality Perceived by Clients of Online Retail Organizations. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS), 74(1), 76-89 .

Izvercien, M., & Radu, A., & Ivascu, L., & Ardelean, B., (2013), The role of human resource and Total Quality Management on the interprise, Social and Behavioral sciences. 27-33.

- Al Shobaki M J., Abu Naser S S., El Talla S A., & Abu Amuna Y M., (2017), "HRM University Systems and Their Impact on e-HRM", International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ITEE, 2017, 6 (3), Pp.5-27.
- Banerji S C., (2013), "A study of issues & challenges of implementation of information technology in HRM", Global Journal of Management and Business Studies, vol: 3, no: (4), 435-440.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. Human resource management review, 30(3), 100689 .
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. Management Science Letters, 9(9), 1397-1406 .
- Punithavathi I., & Sugavaneswari P M., (2016), "electronic human resource management: challenges in the digital era", Pune resarch world – an international journal of interdisciplinary studies, special issue 1, ISSN 2455-359X.
- Ruel H., & Bondarouk T., (2014), "e-HRM Research and Practice: Facing the Challenges Ahead", Handbook of Strategic e-Business Management, Berlin Heidelberg 2014.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research methods for business: A skill building approach: john wiley & sons.
- Saini Payal., (2018), "Traditional HRM and E-HRM: Acomarative study", International Journal of Advanced Education Research, ISSN: 2455-6157, Volume 3, Issue 1, January 2018. Page No.448-450.

Sylvester E A., Bamidele A D., & Oluyemi O S., (2015), "Implementing E-HRM System in Developing Countries: Challenges and Prospects", International Journal of Applied Systems (IJ AIS) – ISSN: 2249-0868, Volume 9 – No.8, October 2015 – www.ijais.org.

van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2019). Twenty-first century total quality management: the emergence paradigm. *The TQM Journal* .

IvyPanda. (2019, September 11). The role of Human resource management in the implementation of successful Total Quality Management (TQM) in hospitality industry. Retrieved from <https://ivypanda.com/essays/the-role-of-human-resource-management-in-the-implementation-of-successful-total-quality-management-tqm-in-hospitality-industry/>

Omar Aburummana*, Ahmad Salleha, Khatijah Omara and Mohammad Abadib (2021) The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention, *Management Science Letters* 10 (2020) 641–652

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595

Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monica, Z., Foit, K.:(2018) Assessment of the Efficiency of the Continuous Improvement System Based on Kaizen, Poland, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, IOP Publishing, PP.1-12.



قائمة الملاحق



ملحق رقم (1) كتاب طلب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Faculty of Graduate Studies</p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - Direct Line: 02/2964490 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية كلية الدراسات العليا</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 هاتف: 02/2976240 - مباشر: 02/2964490 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني: fgs@qou.edu</p>
--	---	---

نموذج طلب تسهيل مهمة

إلى: الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات العليا

اسم الطالب: هشام عبد الهادي الشوي الرقم الجامعي: 0330012010201
الكلية: الدراسات العليا التخصص: القيادة والإدارة الإستراتيجية
البرنامج: ماجستير رام الله
عنوان الرسالة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء
دوائر حربية الدخل الفلسطينية

أرجو التكرم بإعطائي كتاباً لتسهيل مهمتي لعمل دراسة ميدانية في:

مكان الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة: وزارة المالية للتخطيط حربية الدخل
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

اسم المشرف وتوقيعه: د. نور الأندلسي
التاريخ: 15/11/2015

توقيع الطالب

هشام الشوي



التاريخ: 9/3/2022

الرقم: 31/2022

حضرة السيد / عماد أبو صبحه – حفظه الله
ق.أ. مدير عام ضريبة الدخل

الموضوع: اعداد الموظفين الاداريين في
ضريبة الدخل

تحية واحترام ،،،

بالاشارة الى الموضوع أعلاه ،،، مرفق طيه كتاب الطالب
(اعداد رساله الماجستير)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

شاهر القبيج
ق.أ. مدير ضريبة دخل قلقليه



مرفقات:
كتاب الطالب
كتاب تسهيل مهمه من الجامعه

حضرة السيد /ساهر القبج – المحترم
ق.أ.مدير ضريبة الدخل قلمية

الموضوع: اعداد موظفين ضريبة
الدخل الاداريين

تحية واحترام ،،،

برجاء الابعاز لمن يلزم بتزويدي باعداد موظفين ضريبة الدخل الاداريين في
المحافظات الشمالية في فلسطين في سياق متطلبات برنامج الماجستير الخاص بي/
انا الطالب هشام عبد الهادي اشتيوي وحسب متطلبات الرسالة التي اقوم باعدادها

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

الطالب:
هشام عبد الهادي اشتيوي

هشام اشتيوي

حضرة السيد /ساهر القبع المحترم
ق.أ.مدير ضريبة دخل قلقيلية

الموضوع : توزيع استبانات
الموظف/ هشام عبد الهادي اشتيوي

تحية واحترام ،،،
إشارة إلى الموضوع أعلاه ،،، ارجو من حضرتكم المساعدة بتوزيع الاستبانة
لبرنامج الماجستير الخاص بي وذلك عن طريق ارسال رابط على تطبيق
الواتس اب الى جميع الموظفين الحاصلون على شهادات دراسية
(من دبلوم الى دكتوراه) في دوائر ضريبة الدخل بالمحافظات الشمالية في
فلسطين (الضفة الغربية)
بعنوان/ "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء دوائر ضريبة
الدخل الفلسطينية".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الطالب:
هشام عبد الهادي اشتيوي
التوقيع :

هشام اشتيوي



التاريخ: 21/3/2022

الرقم: 2022/30/47

حضرة السيد / عماد أبو صبحه – حفظه الله
ق.أ.مدير عام ضريبة الدخل

الموضوع : مساعدة الطالب
الموظف/ هشام عبد الهادي اشتيوي

تحية واحترام ،،،
إشارة إلى الموضوع أعلاه ،،، نرجو من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم بمساعدة
الطالب/ الموظف المذكور اعلاه على تعبئة الاستبانة الخاصة ببرنامج
الماجستير الخاص به وذلك حسب الكتاب المرفق من الطالب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ساهر القبيج
ق.أ.مدير ضريبة دخل قلميلية



ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

د. نور الأقرع	مدير جامعة القدس المفتوحة / فرع قلقيلية.
د. محمود ملحم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ جامعة القدس المفتوحة.
د. صلاح صبري	أستاذ مساعد في كلية العلوم الإدارية، والاقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة.
د. إيهاب القبج	أستاذ مشارك في كلية الأعمال، والاقتصاد / جامعة فلسطين التقنية خضوري.
د. سهير الشومالي	أستاذ مساعد في كلية الأعمال، والاقتصاد / جامعة فلسطين التقنية خضوري.
د. رائد سعد	رئيس قسم المحاسبة / الجامعة العربية الأمريكية.
د. عماد وليد علي	رئيس قسم إدارة الأعمال، والتسويق / الجامعة العربية الأمريكية.
د. سام فقهاء	رئيس قسم التسويق / جامعة النجاح الوطنية.
د. شاهر عبيد	أستاذ مساعد في كلية العلوم الإدارية، والاقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة.
د. صلاح الدين بني عودة	مدير تدقيق الإدارة العامة للتدقيق الداخلي/ وزارة المالية، والتخطيط.



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية

حضرة الموظف/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وأثرها على الأداء في المحافظات الشمالية؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، وصممت هذه الاستبانة؛ بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث الذي بعنوان:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية".

وكي تتحقق الفائدة المرجوة من هذا البحث، تجري محاولة الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصريحة، والواضحة عن أسئلة الاستبانة، من خلال وضع إشارة (x) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً، علماً أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

الباحث:

هشام عبد الهادي أحمد اشتيوي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية، بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25-40 سنة 40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتقد/ين أنها تمثل إجابتك.

الرقم	نص الفقرات	درجة الموافقة على الفقرة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
المجال الأول: إدارة الموارد البشرية					
البعد الأول: التخطيط					
1.	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل.				
2.	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية في دوائر الضريبة، نحو تحقيق أداء أفضل.				
3.	تستخدم دوائر الضريبة أدوات التنبؤ؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.				
4.	تقوم دوائر الضريبة بتحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية (الفرص، والتحديات).				
5.	يسهم التخطيط في معرفة احتياجات دوائر الضريبة من الأفراد.				
6.	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، اعتمادًا على نتائج تحليل الوظائف: (وصف الوظيفة، ومواصفات شاغلها).				
7.	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية.				
8.	تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الوظائف.				
البعد الثاني: التدريب					
9.	تستعين دوائر الضريبة بمراكز متخصصة، ومعاهد؛ لتطوير أداء العاملين.				
10.	تحدد دوائر الضريبة الاحتياجات التدريبية للموظفين؛ بناء على فجوة الأداء بين المتحقق، والمطلوب.				
11.	تنفذ دوائر الضريبة خطة ممنهجة؛ لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، ضمن أهداف محددة.				
12.	يعزز التدريب في دوائر الضريبة ثقة العاملين بأنفسهم؛ فيسهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم إيجابًا.				
13.	تقوم دوائر الضريبة بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب؛ للتأكد				

الرقم	نص الفقرات	درجة الموافقة على الفقرة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
	من فاعلية نتيجتهم.				
14.	يخضع العاملون في دوائر الضريبة لبرنامج تدريبي دورياً.				
15.	تصمم البرامج التدريبية بناءً على احتياجات دوائر الضريبة.				
البعد الثالث: نظام التعويضات					
16.	تمتلك دوائر الضريبة نظاماً متكاملًا للحوافز، فيحقق العاملون رغباتهم، وحاجاتهم المختلفة.				
17.	ترتبط دوائر الضريبة بين: الأداء الفعلي، ونوعية الحوافز المقدمة.				
18.	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين.				
19.	تمنح دوائر الضريبة، حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.				
20.	تعتمد دوائر الضريبة على تقارير تقييم الأداء؛ لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.				
21.	نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة الموارد البشرية، نظام معلن، وشفاف للموظفين جميعهم.				
22.	تطبق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية: كالإنذار، وإلغاء العلاوة السنوية في حال ثبوت الإهمال، أو التقصير في الأداء.				
23.	لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين، تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى منح الحوافز الفردية.				
البعد الرابع: الاستقطاب، والتوظيف					
24.	يوجد وصف وظيفي للوظائف جميعها في إدارة الموارد البشرية.				
25.	تستند دوائر الضريبة إلى تحليل الوظائف وتوصيفها عند القيام بعملية الاستقطاب.				
26.	تستخدم دوائر الضريبة وسائل اختيار متعددة؛ لقياس الخصائص، والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.				
27.	يشارك مديرو الإدارات، ومديرو الموارد البشرية في اختيار الموظفين.				
28.	تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراء اختبارات موحدة؛ لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل.				
29.	تستند دوائر الضريبة إلى إجراءات مهنية لعملية اختيار الموظفين، عند اتخاذ قرار التعيين.				
30.	تعتمد دوائر الضريبة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين.				

الرقم	نص الفقرات	درجة الموافقة على الفقرة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
31.	تسعى دوائر الضريبة للحصول على أعلى المهارات، والكفاءات في السوق.				
32.	تعتمد دوائر الضريبة المقابلات، والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.				
المجال الثاني: تطوير الأداء					
البعد الأول: كفاءة الأداء					
33.	تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في كفاءة أداء العاملين.				
34.	تُسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين.				
35.	تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد خطة للعمل؛ لرفع كفاءة أداء العاملين.				
36.	تحرص إدارة الموارد البشرية على اشتقاق برامج تدريبية؛ لرفع كفاءة الأداء.				
37.	توفر دوائر الضريبة ظروفًا بيئية في العمل تحفز الأداء.				
38.	تهتم إدارة الموارد البشرية بالجانب المعنوي بما يتعلق بالحوافز.				
39.	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.				
40.	تُسهم إدارة الموارد البشرية في وضع خطط تدريبية شاملة، ودورية.				
البعد الثاني: فاعلية الأداء					
41.	تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز فاعلية الأداء.				
42.	تعمل إدارة الموارد البشرية على إدارة الوقت بفاعلية.				
43.	استثمار دوائر الضريبة في الموارد البشرية، يحقق العائد المطلوب في رفع الإنتاجية.				
44.	تفويض الصلاحيات للعاملين في دوائر الضريبة، يرفع من فاعلية الأداء.				
45.	تعمل دوائر الضريبة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فيحسن أدائها.				
46.	تُسهم إدارة الموارد البشرية في إكساب العاملين وسائل حديثة، وأدوات متطورة في العمل.				
47.	تؤمن دوائر الضريبة بأن الاستثمار بالموارد البشرية كفيل بتحقيق فاعلية الأداء.				
48.	تعمل إدارة الموارد البشرية على التقييم الموضوعي للعاملين؛ من أجل				

الرقم	نص الفقرات	درجة الموافقة على الفقرة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
	الحفاظ على فاعلية الأداء.				
البعد الثالث: سرعة الاستجابة					
49.	يجري عمل الخطط اللازمة، لمواجهة المواقف الصعبة.				
50.	تجري تلبية احتياجات العاملين في الوقت المحدد.				
51.	تعمل دوائر الضريبة على رفع مستوى الاستجابة.				
52.	يجري العمل بدرجة عالية من التنسيق بين الأقسام.				
53.	تحدد دوائر الضريبة جداول زمنية، وتوقيتات محددة؛ لإنجاز مهمات العاملين.				
54.	تهتم الإدارة العليا في دوائر الضريبة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز باستمرار.				
55.	توفر دوائر الضريبة أجواء بيئية داخلية، تمكن العاملين من سرعة الإنجاز.				
56.	تستخدم دوائر الضريبة مقاييس الأداء؛ لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.				
البعد الرابع: جودة الأداء					
57.	تحرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق معايير الجودة الشاملة.				
58.	تركز دوائر الضريبة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية؛ لقياس جودة العمل العاملين المنجز.				
59.	تواكب دوائر الضريبة التنوع المتجدد في جودة الخدمات الضريبية المقدمة.				
60.	تسهم دوائر الضريبة بتوفير ما يلزم من إمكانات تقنية مناسبة؛ لإنجاز العمل.				
61.	تسعى دوائر الضريبة إلى توفير الأجواء المناسبة للعمل بالشكل المطلوب.				
62.	يساعد التخطيط المتميز في دوائر الضريبة على تحسين جودة أداء العاملين.				
63.	تهتم دوائر الضريبة بتقييم أداء العاملين باستمرار.				
64.	تركز دوائر الضريبة على التحسين المستمر في الأداء الإداري.				

أشكركم لحسن تعاونكم