

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية
"دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة"

تحت إشراف:

- د. زاوش رضا

من إعداد:

- زاوش رحاب

- قريبيس فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|--------------------------|----------------|---------------------------|--------------|
| د.عزا لدين عبد الروؤف | أستاذ محاضر أ | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا |
| د.زاوش رضا | أستاذ محاضر أ | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا ومقررا |
| د.شعبان بعيطيش | أستاذ محاضر أ | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2021 – 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

{حتى إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.} الأحقاف-15-

بداية نشكر الله عز وجل جزيل الشكر الذي ميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا والذي أنعم علينا من فضله وهدانا على طريق العلم والمعرفة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل "زاوش رضا" لتكريمه بالإشراف على هذه المذكرة وساعدنا بتوجيهاته القيمة التي كانت حافزا لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بخالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد العون خلال مشوارنا الدراسي وبالأخص عمال مديرية الضرائب لولاية المسيلة .

فاطمة الزهراء. رحاب

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى ثم أما بعد :

اهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله عز وجل "...وبالوالدين إحسانا..."

أولى الناس بصحبتى ، رفيقة دربي وأحب الناس لي ، نبع الحنان تلك النعمة الطاهرة أُمي
حبيبتى **خديجة** - حفظها الله لي .

الذي أحبني بدون مقابل ، الذي لم يبخل علي يوميا ، الشمعة الذي تضيء طريقي والذي
الغالي - **المسعود** - أطال الله بعمره وحفظه من كل شر.

إلى إخوتي : مفتاح، تقي الدين، بهاء سعد الدين ، أدامهم الله سندا لي .

إلى كل الأهل والأقارب ، وبالأخص ابن عمي رابح الذي كان بمثابة المشرف
الثاني لي ولم يبخل عني يوما بإرشاداته القيمة.

إلى صديقتي ورفيقات مشواري الدراسي اللاتي قاسمنني أجمل اللحظات

رعاهم الله ووفقهم.

إلى كل من كان لهم اثر على حياتي ، وإلى كل

من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي .

زاوش رحاب

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه
أجمعين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:


أهدي ثمرة جهدي إلى من وهبوني شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا وإحسانا، ووفاء لهما:

إلى نور عيني وضوء دربي إلى الكفاح الذي لا يتوقف، إلى الشامخة التي
علمتني لا شيء مستحيل مع قوة الإيمان والاجتهاد في تحقيق الأهداف إلى مهجة
حياتي ومن كانت دعواتها وكلماتها وتشجيعها رفيق النجاح والتفوق والدني
الغالية- لوزية-أمد الله في عمرها وجزاها عني كل الخير.

إلى من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية، إلى من سعى
وشقى لأنعم بالراحة والهناء وأنار لي الطريق بالدعوات الصالحات والدي الغالي
- رابح- حفظه الله وأطال في عمره ورزقه الصحة والعافية.

إلى كل من علمني حرفا.

قريبيس فاطمة الزهراء



فهرس
المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---|--|
| | شكر وتقدير |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول والأشكال والملاحق |
| أ-ث | مقدمة |
| الفصل الأول: عموميات حول التدريب والأداء | |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الأول: عموميات حول التدريب |
| 09 | المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب |
| 09 | الفرع الأول: مفهوم التدريب |
| 10 | الفرع الثاني: مبادئ التدريب |
| 11 | الفرع الثالث: أهمية التدريب |
| 12 | الفرع الرابع: أنواع التدريب |
| 15 | المطلب الثاني : أساليب التدريب |
| 15 | الفرع الأول: التدريب العملي |
| 16 | الفرع الثاني: تمثيل الأدوار |
| 16 | الفرع الثالث: دراسة الحالة |
| 17 | الفرع الرابع: البريد الوارد |
| 17 | الفرع الخامس:الوقائع الحرجة |
| 17 | الفرع السادس: المباريات الإدارية |
| 19 | الفرع السابع:المناقشة الجماعية |
| 19 | الفرع الثامن: تدريب الحساسية |
| 19 | الفرع التاسع: نمذجة السلوك |
| 20 | الفرع العاشر:العصف الذهني |
| 21 | المطلب الثالث: معوقات التدريب |
| 21 | المطلب الرابع: خطوات التدريب |
| 21 | الفرع الأول: جمع وتحليل المعلومات |
| 22 | الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 22 | الفرع الثالث: تصميم البرامج التدريبية |
| 23 | الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية |
| 23 | الفرع الخامس: تقييم البرامج التدريبية |

| | |
|--|--|
| 26 | المبحث الثاني:عموميات حول الأداء |
| 26 | المطلب الأول :مفاهيم أساسية حول الأداء |
| 26 | الفرع الأول: مفهوم الأداء |
| 27 | الفرع الثاني: محددات الأداء |
| 28 | الفرع الثالث: أنواع الأداء |
| 30 | المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء |
| 30 | الفرع الأول:العوامل الداخلية |
| 32 | الفرع الثاني: العوامل الخارجية |
| 34 | المطلب الثالث :تقييم الأداء |
| 35 | الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء |
| 35 | الفرع الثاني: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء |
| 37 | الفرع الثالث:مستويات عملية تقييم الأداء |
| 37 | الفرع الرابع:مشاكل تقييم الأداء |
| 38 | المطلب الرابع: تحسين الأداء |
| 38 | الفرع الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء |
| 39 | الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء |
| 39 | الفرع الثالث: استخدام ادوات نموذج تحسين الاداء |
| 40 | الفرع الرابع: خطوات تحسين الأداء |
| 41 | المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة |
| 41 | المطلب الأول : التدريب في المؤسسة |
| 42 | المطلب الثاني : اثر التدريب على أداء العاملين |
| 42 | المطلب الثالث : اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية |
| 45 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة | |
| 47 | تمهيد |
| 48 | المبحث الأول : تقديم مديرية الضرائب لولاية المسيلة |
| 48 | المطلب الأول : نبذة عن مديرية الضرائب لولاية المسيلة |
| 49 | المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 53 | المطلب الثالث : نشاطات المديرية |
| 53 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 53 | المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية |
| 55 | المطلب الثاني: تصميم الأداة واختبار صلاحيتها |
| 60 | المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات |
| 60 | المطلب الأول: تحليل أبعاد محاور الاستبيان |
| 68 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة |

| | |
|----|------------------------|
| 75 | خلاصة الفصل |
| 77 | خاتمة |
| 79 | قائمة المصادر والمراجع |
| 85 | ملاحق |
| 92 | ملخص |

قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | جدول يوضح المخطط الهيكلي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة | 50 |
| 02 | درجات مقياس الدراسة | 55 |
| 03 | اختبار الثبات لمحاور الاستبيان | 57 |
| 04 | الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان | 58 |
| 05 | اختبار طبيعية البيانات | 59 |
| 06 | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس | 60 |
| 07 | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر | 61 |
| 08 | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي | 62 |
| 09 | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية | 63 |
| 10 | تحليل معطيات أبعاد محور التدريب | 65 |
| 11 | تحليل معطيات محور أداء المؤسسة العمومية | 67 |
| 12 | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى | 69 |
| 13 | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية | 70 |
| 14 | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة | 71 |
| 15 | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية | 72 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | القوى التنافسية الخمس لبور تر | 33 |
| 02 | نموذج تحسين الأداء | 39 |
| 03 | نموذج توضيحي لأثر التدريب على تحسين الأداء | 44 |
| 04 | الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة | 48 |
| 05 | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس | 59 |
| 06 | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر | 59 |
| 07 | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي | 60 |
| 08 | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية | 61 |

قائمة الملاحق:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | استمارة استبيان | 85 |
| 02 | استمارة إجراءات التربص | 89 |
| 03 | تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية | 90 |
| 04 | الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة | 92 |

مقدمة

دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم أجمع، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات العالمية في شتى المعارف، وتعرف هذه الثورة بالثورة التكنولوجية والمعرفية، حيث تسعى إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة ومن هنا شهدت المنظمات تطورا معرفيا وتكنولوجيا متسارعا ملحوظا في العقود السابقة، ولم يكن هذا التطور رفيق بعض المنظمات فحسب، وإنما كان رفيق كل المنظمات، حيث تعتبر هذه المنظمات شريانا رئيسيا لا غنى عن واحدة في بناء المجتمع وتوعية أفرادها، وما يؤكد ذلك التطور المتزايد والمستمر في أعداد تلك المنظمات العامة منها والخاصة، أدى ذلك إلى حدوث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات فبرزت أهمية التدريب وتنمية أفرادها من موظفين وأصحاب عمل على اعتبار التدريب أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وأحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف وأداء العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، واكتساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم بما يعكس ذلك إيجابيا على تطوير أداء المنظمة وأنشطتها المختلفة، حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة عند العديد من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، كونه يعتبر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة، والوسيلة الأفضل لتكوين جهاز إداري كفؤ، وتنمية العنصر البشري وتحسين أدائهم، لذلك أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وأن يعمل على التعامل معها وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته وأن يعمل على التجدد المستمر ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعد على تحقيق ذلك .

لذا يحظى التدريب باهتمام كبير لدى الدول على أساس أنه عملية تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار تنميتها وتطورها بشكل فعال، ويستهدف تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات الضرورية لتكوين وتحسين مستوى كفاءتهم لرفع أدائهم ورفع إنتاجيتهم،

وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية؟

ويتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية؟
- ما أثر تصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية؟
- ما أثر تقييم التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية؟

1-الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر للتدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية.

2-الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية.
- هناك أثر لتصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية.
- هناك أثر لتقييم البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- رغبة الطالبين في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات العمومية، خاصة ما يتعلق بجوانب تحسين أداء العاملين.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين وتطوير أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- البحث في موضوع التدريب لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة العمومية.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة العمومية بموضوعي التدريب وتحسين أداء العاملين.

4-أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في مديرية الضرائب لولاية المسيلة.
- تحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.
- محاولة ربط الدراسة بالواقع المؤسسي.
- معرفة أثر التدريب على مهارات وسلوكيات العاملين ونتائج ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

5-أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- التركيز على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين فيما ينتج من ذلك على السير الحسن للمؤسسة العمومية.
- التدريب يساهم في تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراته وسلوكاته وتنفيذ أداء مهامه بكفاءة.
- يساهم التدريب على اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- التدريب يساعد في تقليل القلق الناتج من نقص المعرفة والخبرة.

6-حدود الدراسة: من أجل فهم مختلف جوانب إشكالية الدراسة حددنا كما يلي:

-الحدود الزمانية: لقد شرعت الدراسة من شهر سبتمبر إلى غاية شهر جوان سنة 2022.

-الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مديرية الضرائب لولاية لمسيلة.

7-المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتسؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة الوسائل والأدوات المتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية، المجلات، مواقع

إلكترونية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئ فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

8- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أولاً عموميات حول التدريب وثانياً عموميات حول الأداء وثالثاً دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني: تم تقسيم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تقديم مديرية الضرائب لولاية لمسيلة والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية والمبحث الثالث التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

الفصل الأول

تمهيد:

تعد وظيفة التدريب من الأنشطة الهامة لدى المؤسسات التي من شأنها رفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على أداء العمل بأكمل وجه، ولغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب ووفقا لما اتخذته المؤسسة من أهداف لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم وعملهم بنجاح، ولهذا فالتدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية، ويتطلب عناية فائقة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذي سلوك واتجاهات إيجابية، ونظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع ، تزايدت الحاجة للتركيز على تدريب العاملين وتطوير أدائهم ليواكبوا هذا التطور ويحسن أدائهم نحو الأفضل.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

يعتبر التدريب من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء وباعتباره من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، من خلال تزويدهم بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم وزيادة معارفهم وتحسين وتطوير كفاءاتهم وقدرتهم، وكذا التدريب يساعدهم على تحسين قرارات العمال وحل مشاكلهم في العمل وتحفيزهم على تطوير أدائهم ويسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرصة للترقية والتطوير.

وينظر إلى وظيفة التدريب اليوم على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة، لذا أصبح التدريب في عصرنا الحالي ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن مع التطورات المتسارعة حولها، في مختلف المجالات إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك.

ومنه سنحاول خلال المبحث التالي التعرف جيدا على التدريب حيث سنتطرق على ما يلي:

- ✓ المفاهيم الأساسية للتدريب،
- ✓ أساليب التدريب،
- ✓ معوقات التدريب،
- ✓ خطوات التدريب.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

دفع التحول الكبير الذي تعيشه المؤسسات داخل بيئة عملها وتزايد الحاجة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين، الاهتمام بالتدريب لزيادة قدراتها وتطوير مهاراتها ورفع مستوى كفاءة العاملين.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

لغة: يقال: درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء: عوده ومرنه.¹

اصطلاحاً: هناك العديد من المفكرين الذين تطرقوا لتعريف التدريب وتختلف التعريفات من مفكر لآخر حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وذلك لاختلاف وجهات نظر المفكرين المعرفين لهذا المصطلح ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

"إن التدريب يعد إسهاماً إضافياً جيداً في حياة المؤسسة فهو يتجاوز الوسائل أو الأدوات، أو الإجراءات فهو يرقى إلى مستوى الإنسان، ليصل إلى قيم مستوى الإنسان، فإنه يعمل على إيجاد التجانس والتفاهم بين الأشخاص حول الأهداف والكيفية اللازمة لتحقيقها".²

"يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف تطوير العمل وتحسين الأداء".³

"كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق".⁴

¹محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ط4، ص25.

²عبد لكريم بن شريف، {تنمية الموارد البشرية}، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص:46

³خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، {التدريب المؤثر في العمل}، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص11.

⁴بارك نعيمة، مجلة تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص274

"هو نشاط منظم ومخطط لاكتساب أو تطوير أو تعديل أو تغيير معارف ومهارات، واتجاهات خاصة بالمستهدفين للوصول لأفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، وبذلك فهو نشاط مستمر لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله صالحا لممارسة عمل ما".¹

ومنه إذا من خلال التعاريف السابقة للتدريب يمكن القول عنه أنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الفرد وخبراته وتحسين سلوكه في المؤسسة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة ويعمل على تنمية وتطوير وتوسيع السلوكيات الإدارية، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حل المشكلات المختلفة والقدرة على التأقلم مع مختلف التغييرات التي تطرأ على العمل الجديد وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

اختلف المؤلفون في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة اتفقوا على الآتي:²

1-الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية: يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على الحوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان.

2اختيار المدربين: تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفاءتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستنادا إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:

التخصص، سنوات الخبرة، الجدارات، التعليم السابق، التدريب المسبق، القدرات التكنولوجية، الدرجات العلمية المختلفة.

¹أسامة محمد سيد وعباس حلمي الجمل، التدريب والتنمية المستدامة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 1998-2014، ص:13.
²بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2012-2013.

3- ميزانية التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.

4- اختيار المتدربين: لا يوجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لاكتسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل.

5- المواد التدريبية: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي إشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد.

6- الهدف: باعتبار عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

7- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة.

8- واقعية التدريب: هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب.

الفرع الثالث: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في عصرنا الحالي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة،

وتكمن هذه الأهمية على المستويين هما كالاتي:¹

1- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

¹مصايد كهينة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أكلي محند والحاج، بويرة، 2019/2018، ص31.

- ✓ زيادة الإنتاجية الأداء التنظيمي (إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج)،
- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة،
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة،
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

2- أهميته بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة :1

- ✓ رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية،
- ✓ اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير،
- ✓ تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسن له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي،
- ✓ الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل،
- ✓ الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها،
- ✓ كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس،
- ✓ الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة،
- ✓ منع الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

الفرع الرابع: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:2

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- 1-1 **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله

¹بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار مسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص25.
²عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص86-87.

وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

2-1 التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذي به.

3-1 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:¹ حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، والأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة ولأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4-1 التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

5-1 التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو

¹ بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011م-1432هـ، ص75.

طريق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1-2التدريب المهني والفني يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلها أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيك، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة، وغيرها.

وتتمثل التلمذة الصناعية Apprenticeship نوعا من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2-2- التدريب التخصصي:¹ ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

2-3 التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية، الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3-أنواع التدريب حسب مكان إجرائه:

1-3التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة. وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، On-the-Job Training وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين القدامى ذو الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل

¹عمار بن عيشي، مرجع تم ذكره، ص88.

²بوعريبة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص12.

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص462-463.

وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2-3 التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

3-3 شركة التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وان تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

3-4 برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر)، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثاني: أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب التي تمكنه من توصيل الأفكار ورسخها في الأذهان، ومن بين هذه الأساليب: المحاضرة، والمناقشة، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، ودراسة الوقائع، والمباريات والتمارين، ونمذجة السلوك، وغيرها وسنعرض لهذه الأساليب فيما يلي:¹

الفرع الأول: التدريب العملي

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص وفي جماعات التدريب صغيرة الحجم.

¹ أحمد ماهر، مرجع تم ذكره، ص 478.

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار

يقوم المدرب بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتدربين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع ويتوجب على الدارسين على مواجهتها.¹

الفرع الثالث: دراسة الحالة

حالة مساعدة تقوم عليها طريقة من طرق التدريب وللحالات أشكال متعددة² منها:

✓ حالة تعرض على هيئة صورة لأخذ الرأي حولها ودراستها،
✓ حالة يكون عليها مجموعة من الإجابات والحلول، ليختار المتدرب أقرب الحلول إلى قناعاته،

✓ حالة تعرض على المتدربين كقصة قصيرة تحوي الكثير من المواقف التي تحتاج إلى حوار ودراسة، وكلما كانت الحالة قريبة من الواقع كانت أفضل، حيث تعطي للمتدرب فرصة التطبيق العملي عندما تقابله الحالة في موقع الممارسة.

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكا فعالا، حيث يتم عرض الحالة بأشكال متعددة، فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص، أو قد يكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة والبيانات المتعلقة بها كافة، أو قد تكون في صورة تقرير أو شريط سينمائي، أو عرض مسرحي لمواقف معينة، ويجب عند عرض الحالة أن تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة ومفهومة، وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي، ولا بد من أن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز، وبعد أن يتم عرض المشكلة، يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات وبيانات كافية ويطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدائل تمهيدا لمناقشتها، ويسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم، ويجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة، كي لا تجنح المناقشة عن الهدف والغرض المحدد لها، لذلك من المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيرا، ليتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات، والمشاركة فيها ومن الضروري أن تترك الحرية لكل متدرب في

¹طبيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة BATICIC للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2017، ص13.
²زيد عبد الكريم النور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1439هـ-2018م، ص63-64.

إيداء آرائه وأفكاره ومناقشتها مع باقي أعضاء مجموعة المتدربين، وفي النهاية يجري تقوم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافيها مستقبلاً.

الفرع الرابع: البريد الوارد

في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من البنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة

لتجنب عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى الوقائع.

الفرع السادس: المباريات الإدارية

أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين تختلف أنواعها طبقاً للموضوع الذي يهتم به وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام واتصالها بنظرية المنظمة وصنع القرار والاتصال¹ ويكون هدف هذا الأسلوب:

- ✓ التحسن في الأداء القيادي،
- ✓ التعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل،
- ✓ تطوير الصفة القيادية في المتدرب وخاصة في صنع القرار،
- ✓ الكفاءة في استخدام الوقت واعتباره قيمة جوهرية،
- ✓ تطوير وسائل الاتصال والاتجاه نحو لا مركزية السلطة،
- ✓ زيادة التعاون بين الإدارات وتفهم العلاقات بينها،

¹نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 253-256.

- ✓ تعميق المفاهيم العلمية والعملية،
- ✓ التطور في الاتجاه نحو تنظيم أكثر فعالية.

وتسبق اختيار المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي قيادي مجموعة من الخطوات لا بد منها في فاعلية هذا الأسلوب وهي:

- تحديد خصائص البرنامج التدريبي الشامل،
- تحديد المصادر المتاحة للبرنامج وظروف تشغيله،
- جمع بيانات عن المباريات المتاحة.

وكان للاتحاد الأمريكي للقيادات الإدارية فضل في تقديم هذا الأسلوب القيادي في جماعة الدراسة التي كان يعقدها للقيادات الإدارية (Americanmanagement)Association) وتمكن من بعده معهد كار ناجي للتكنولوجيا عام 1960 من تطوير هذه المباريات على أساس:

- إعداد موقف تدريبي يشابه مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها القائد،
- تقسيم المتدربين القياديين إلى مجموعات صغيرة (5-7) أفراد تمثل كل منهم إدارة خاصة،

- تزود كل مجموع بتعليمات محددة من الإدارة التي تمثلها،
- قيام كل مجموعة (إدارة) بتنظيم وتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتضع سياسات وتعليمات تسترشد بها في اتخاذ قراراتها لتحقيق أهدافها،
- تقسيم المباريات إلى عدد من الجولات، احتساب نتيجة كل جولة بقرار من هيئة التدريب المشرفة وبناء على أسلوب محدد مسبقاً،
- يتدخل أعضاء الهيئة التدريسية المشرف للإرشاد والتوجيه،
- نهاية المباراة يعقد اجتماع القياديين المتدربين لتقييم المباراة والتعليق على سلوك المجموعات المختلفة وأساليب العمل التي اتبعته وتقديم التقرير النهائي.

وهذا الأسلوب يدخل في السلوك العقلاني والعاطفي لأن مبارياته حقيقية يلعب طبقاً لقواعد موضوعية منها:

- تفاعل المتدربين القياديين مع مجموعة مؤثرات المعلومات المرتدة
Feed Back تلعب دوراً في المباراة،
- إمكانية الملاحظة من قبل المتدربين القياديين وتقييمهم قرارات المتدرب القيادي.

وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه يواجه كثيراً من الصعوبات في تنفيذه أهمها:

- الاحتياج إلى جهود كبيرة للتخطيط والإعداد والتجربة والملاحظة والإدارة والإشراف،
- خلق بعض الحساسية بين المتدربين القياديين تؤثر على علاقتهم الشخصية والعلمية حتى في خارج المنظمة التدريبية،
- الاحتياج إلى وقت طويل ومال كثير ومتدربين قياديين أكثر،
- خلق بعض الحساسية بين المتدربين القياديين تؤثر على علاقتهم الشخصية والعلمية حتى في خارج المنظمة التدريبية،
- الاحتياج إلى وقت طويل ومال كثير ومتدربين قياديين أكثر،
- مواجهة المتدربين القياديين صعوبة التأقلم مع البيئة الجديدة التي يحتاجونها في مبارياتهم التدريبية.

الفرع السابع المناقشة الجماعية

وهي وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي والإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين والمتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية واقتراح حلول بديلة.¹

الفرع الثامن: تدريب الحساسية

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب (Sensitivity Training) من حوالي 10-20 فرداً، على أن يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، ومحاولة توفيق هذه الحلول الطبيعية الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك

وهذا الأسلوب يعتمد نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعويض الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة بصورة منطوية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور

¹زيد عبد الكريم النور، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء، ومع تكرار عرض الفيلم، وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة، ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

الفرع العاشر: العصف الذهني

هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار، حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.¹

المبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة، لذلك فإن من تسجيل كل الأفكار المقدمة وإعدادها للنقاش فيما بعد.

والمبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.

1 مميزات العصف الذهني:

- ✓ مستوى عال من المشاركة،
- ✓ ليس فيه تقييم أو مشاركة،
- ✓ جو ابتكاري،
- ✓ تعاوني.

2 محددات العصف الذهني:

- ✓ يناسب المجموعات المتوسطة الحجم،
- ✓ يتطلب مهارات عالية من المدرب،
- ✓ قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج،
- ✓ النجاح يعتمد على فعالية المجموعات.

ومن أساليب المشاركة: (مجموعة المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والتمارين، القصة غير كاملة)

والهدف منها أن يكون المتدرب في نهاية الجلسة قادراً على التعرف على بعض أساليب التدريب بالمشاركة وإجراء تطبيقات عليها.

¹لبلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص176-177.

المطلب الثالث: معوقات التدريب¹

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقاً في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح، منها:

- ✓ اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد،
- ✓ غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات،
- ✓ سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها،

✓ ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحاً في علاج المشكلات المنظمة، لا بد من أن تكون تلك المشكلات والعوائق ناشئة عن:

- ✓ نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل،
- ✓ نقص في معلومات الفرد عن العمل،
- ✓ عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

المطلب الرابع: خطوات التدريب

يمر التدريب بمجموعة من المراحل المتناسقة التي تجعل العملية منظمة، وتتمثل هذه المراحل في: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية:²

الفرع الأول: جمع وتحليل المعلومات

يعد الانتهاء من مرحلة الإحساس بحاجة إلى التدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي تحليل المعلومات وجمعها، حيث بات من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعني باحتياجات العاملين تتناسب مع ظروف التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تعني باحتياجات العاملين تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، ويمكن استخلاص

¹ بلال خلف السكارنه، المرجع نفسه، ص41.
² عمار بن عيشي، (مرجع تم ذكره)، ص93.

بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرات على الخطة التدريبية مثل: التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشكلات الاتصالات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض معدلات الأداء الفعلية، وزيادة دوران العمل، واستحداث الأساليب والطرائق الجديدة في العمل.¹

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في معلومات وخبرات المدربين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على أكمل وجه وتتمثل الاحتياجات التدريبية في معلومات المدربين ومعارفهم، وطرائق العمل التي يستخدمونها ومعدلات الأداء، ومهارتهم في الأداء، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم مايلي:²

- ✓ تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية،
- ✓ تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، مهاراتهم وتوجيهاتهم.

وعموماً عند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين تقع الحاجة للتدريب؟ أي ماهي المجالات المعنية بعملية التدريب.
- ما نوع التدريب المطلوب؟ وذلك باختيار أسلوب التدريب الملائم وموضوع التدريب.
- من الذي يحتاج للتدريب؟ وذلك بتحديد الأشخاص المعنيين بالعملية التدريبية.

الفرع الثالث: تصميم البرامج التدريبية

يتضمن ما يلي:

- إن مرحلة تصميم برنامج التدريب يتكون من عدة عناصر
- عنوان البرنامج التدريبي ،
- الفئة المستهدفة من التدريب،
- الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب،
- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقويم البرنامج.

¹زيد عبد الكريم، مرجع تم ذكره، ص100.

²جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2007، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص266.

ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه.¹

الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى الواقع وهي مرحلة مهمة يوضح فيها حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها ونجاحها بالسلب والإيجاب على مرحلة التقييم.

ويعتمد تنفيذ البرامج على عدة عوامل منها قدرة المنسق والمدرسين على التنفيذ، الظروف المادية والغير مادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرامج التدريبية، كأن يكون برنامج بقبادات الإدارية العليا أو الوسطى أو التدريب المديرين، أو البرامج ذات طابع فني محاسبي أو إعلامي أو على أساليب الإخراج الإعلامي والتحرير الصحفي ويتضمن تنفيذ البرامج أنشطة عدة منها تحديد جدول زمني لتنفيذ ومكان التدريب.²

الفرع الخامس: تقييم البرامج التدريبية

عرفه السكارنه بأنه عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، كما وعرفه شاويش، بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدرسين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.³

ويمثل من خلال تقييم مجموعة من العناصر تقييما جزئيا أو كليا أو شاملا أو داخليا أو خارجيا وهذه العناصر هي البرامج التدريبية أو تقييم المدرسين، أو تقييم المتدربين كما يلي:

¹فضيلة نشاش و مرموري البشير، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان بإدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد درارية أدرار، 2020/2019، ص57-58.
² فاطمة الزهرة كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال تخصص صحافة مكتوبة، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية، المسيلة ص49.
³ زياد عبد الكريم النور، (مرجع تم ذكره)، ص121-125.

1- تقييم برامج التدريب: تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي جميعها بعناصرها التي تحدد عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية، مروراً بعناصر الزمان والمكان والتجهيزات والخدمات، انتهاءً بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لذا يجب أن تتولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم، ليقوموا بتحديد أهم مقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزه، يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم برامج التدريب وهي كالآتي:

1-1- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

- ✓ ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من البرنامج التدريبي،
- ✓ متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي،
- ✓ متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعديد المطلوب وتوفير مكان التدريب المناسب، وتوفير الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة وإنها جاهزة للاستخدام،
- ✓ متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تطبق عليهم،
- ✓ استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها.

2-1- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- ✓ مدى تحقيق البرنامج لأهدافه،
- ✓ مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية،
- ✓ مدى الالتزام بالمنهج التدريبي المستخدمة،
- ✓ مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة،
- ✓ مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.

3-1 - التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به، والتعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به، وتقييم المتدرب، وتقييم المدرب، وفي ضوء النتائج يمكن القيام بالآتي على سبل المثال:

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر منها أي قصور،
- إعادة النظر في المدربين،
- توفير وسائل تدريبية حديثة.

1-4 تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة: في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة، ويمكن استخدام بعض الأساليب في تحقيق ذلك مثل: استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين، واستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات هو الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف المسطرة والتي قامت من أجلها، ولتحقيق هذه الأهداف وجب الاهتمام بموضوع الأداء لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات لان نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أدائها.

ولقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهدافا لعمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة إشراكا لعاملين فيها لوضع السياسات، واستحداث نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء .

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ما يلي:

- ✓ ماهية الأداء،
- ✓ العوامل المؤثرة على الأداء،
- ✓ تقييم الأداء،
- ✓ تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، إلا انه لم يتم حتى الآن التوصل إلى اتفاق عام حول تعريفه ، لذا سيتم التطرق إلى عدد من المفاهيم التي قدمها مجموعة من الباحثين لتوضيح هذا المصطلح.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

- لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.¹

فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص42.

- اصطلاحا : عرفه كل من :

A.Kherakhem: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على :تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو القيام بالأعمال والأنشطة والمهام التي بدورها تحقق الوصول إلى الأهداف المتخذة من قبل المؤسسة.

Miller et Bromily: يرى هذين الكاتبين إلى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.² نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يستعمل للحكم على المؤسسة من خلال قدرتها على الوصول إلى أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك.

P. Drucker: هو " قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء من خلال تحقيق الرضا بين المساهمين والعمال".³ من خلال هذا التعريف نتوصل إلى أن الأداء يعتبر مقياسا للحكم على مدى بقاء المؤسسة واستمراريتها في نشاطها،ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن وتحقيق رضا المساهمين والعمال.

ومما سبق يمكننا استنتاج انه مهما اختلفت الآراء والاتجاهات لمعنى مصطلح الأداء، إلا أنها تصب في اتجاه واحد، حيث اتفق معظم الباحثين على أن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب من خلال النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: محددات الأداء⁴

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- 1- الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- 2- القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه .
- 3- إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبخلون جهودا فائقة ويكون مقبولا .

الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث،الجزائر،2009-2010،ص218.¹
²بوغريس لامية،التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة الجزائر،2012،3/2013،ص56.

³ Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondiale, Paris, 1999, p73.

فايز عبد الرحمن الفروخ،مرجع سابق،ص45.⁴

الفرع الثالث: أنواع الأداء

يمكن تقسيم أنواع الأداء حسب أربعة معايير كالآتي:

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجية :

1-1 الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري** : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم،

✓ **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال ،

✓ **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة،

✓ ومنه فان الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والتقنية والمالية .

2-1 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

يفرض هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2 حسب معيار الشمولية :

ينقسم هذا المعيار إلى نوعين²:

1-2- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

¹عامر حفصة، حاجي حنان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، 2021/2020، ص16.
د. زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد 3، ديسمبر 2017 ص 2.34.

2-2- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3- حسب معيار الطبيعة:1

1-3-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2-3- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

3-3-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-3-الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

4:حسب معيار الوظيفة

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا للوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من والوظيفة المالية،وظيفة الإنتاج،وظيفة التسويق ،وظيفة الأفراد،...الخ،وسنذكر الأهم:

4-1-أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتماد الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم،دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة الشهيد حمه لخطر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الوادي الجزائر،2017/2018،ص14.

المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة و ترشيد استعمالها ، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.¹

4-2: أداء الوظيفة الإنتاجية

وهنا يظهر معيار أداء الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة و قدرته على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.²

4-3: أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من

المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها:

حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.³

4-4: أداء وظيفة الأفراد:

يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء:

يخضع الأداء إلى العديد من العوامل والتي تنقسم إلى عوامل الداخلية وعوامل الخارجية:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أو المدير التحكم فيها وإحداث تغييرات فيها تسمح بزيادة الآثار الإيجابية ومحاولة التخلص من الآثار السلبية، ومن أبرز هذه العوامل هي:

¹ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، الجزائر، ص 486 .

² محمد البشير عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير- تخصص مالية المؤسسة - جامعة قاصدي مبراح، ورقلة - الجزائر، 2016/2017، ص 155.

³ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، العدد 1، ورقلة، ديسمبر 2014، ص 126.

- 1- العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:¹
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
 - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات.
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
 - مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2- الموارد البشرية: يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فالنمو والتنافسية والتطور مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة من جميع النواحي: مهاراتها، معارفها، قدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها التنمية والتطوير والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهود أكبر وأداء أفضل. ومن أهم عناصرها 2:

- ✓ هيكل القوى العاملة ،
- ✓ نظام الاختيار والتعيين ،
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية ،
- ✓ نظام الأجور والمكافآت .

3- الهيكل التنظيمي: هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب للإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة.³

وهناك من يضيف إلى هذه العوامل الداخلية عوامل أخرى وهي: 4:

✓ العوامل المالية والإستراتيجية:

¹الجباري كحيلي، دور استراتيجيات التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014/2015، ص35.

²محمد البشير عمر، مرجع سبق ذكره، ص167.

³زرنوح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص38.

⁴وهيبة ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012/2013، ص56.

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويلة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن تجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم،

✓ موارد المنظمة:

تمثل موارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع،

✓ **ثقافة المنظمة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور،

✓ التطور التكنولوجي :

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة التصميم المنتجات وفقا لطلب الزبون،

✓ نظم المعلومات:

تحتاج المؤسسات إلى نظم المعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

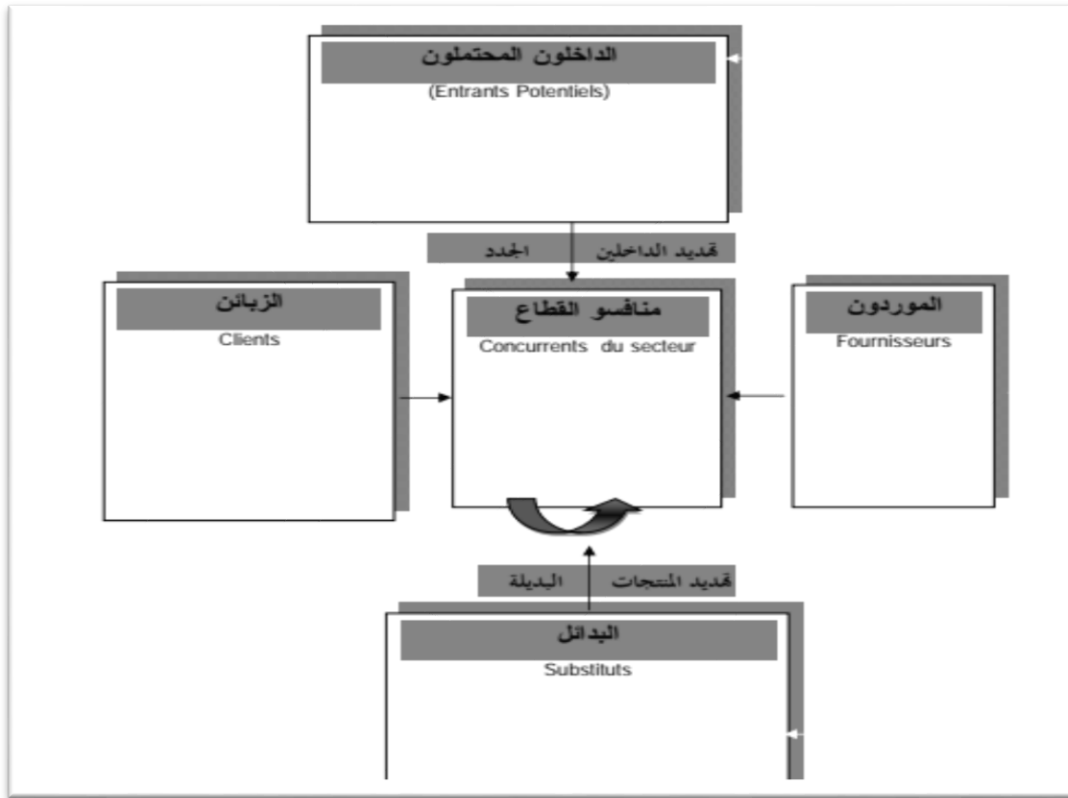
الفرع الثاني: العوامل الخارجية

هي كل ما هو خارج المنظمة، وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، يؤثر سلبيا على أداء المؤسسة .

1-العوامل ذات التأثير المباشر تتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس

قوى ، كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : القوى التنافسية الخمس لبورتر



:Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy. New York: the free press Source

سنحاول شرح هذه العوامل الخمسة في النقاط التالية: 1

✓ **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة ، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة،

✓ **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة ، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك.

✓ **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة ، مثل المواد الأولية ،الخدمات،والعمالة ...الخ ،

¹عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،تخصص اقتصاد صناعي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر- بسكرة - الجزائر، 2012/2013،ص51.

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات ، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:

- توفر بدائل قريبة .
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.
- سعر السلعة البديلة.

2- العوامل ذات التأثير غير مباشر: والتي تتمثل في :

- ✓ **العوامل التشريعية والبيئية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، وكذلك القوانين المرتبطة بالبيئة التي تسعى إلى حمايتها من التلوث ، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين،¹
- ✓ **العوامل الاقتصادية:** تشمل وضع ميزانية مدفوعات الدولة ، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم،²
- ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في التركيبة السكانية والتوزيع الجغرافي والأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم ... الخ،
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة التي كانت ترغب في الوصول إليها ، وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات ، وما تساهم من جهود وتحديد المشكلات ووضع الخطط والحلول.

¹محمد البشير عمر ، مرجع سبق ذكره، ص168.
²زرنوح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفرع الأول : مفهوم عملية تقييم الأداء

تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية ، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات ، أو نظام تقرير أداء الموظفين¹، وقد انعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية:

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقيما موضعيا وفقا لنظام يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق بحيث يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع الضعف والقوة².

كما عرفها (Gary Dessler): أنها تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه³.

وعرفت أيضا أنها :معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف⁴.

يتضح من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن عملية قياس الأداء الفعلي للمؤسسة ومدى مقارنته بالنتائج المتوصل إليها ،والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أحسن استغلال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما انه يتم تقدير أداء الفرد العامل مقارنة مع معايير محددة مسبقا وبكل موضوعية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

1-أهمية عملية تقييم الأداء: تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة ،المدير والموظفين كالتالي⁵:

1-1:أهميتها على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة،

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2015، ص1، ص17.
²وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، 2003، ص140.

³العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث ، ورقلة، الجزائر، العدد 2012، ص1، ص323.

⁴محمد البشير عمر، مرجع سبق ذكره، ص170.

⁵نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص18.

- ✓ رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور،
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات،
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2-1: أهميتها على مستوى المديرين:

- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

3-1: أهميتها على مستوى الموظفين :

- ✓ تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- ✓ دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

2- أهداف عملية تقييم الأداء: باختصار تقوم عملية تقييم الأداء بتحقيق هدفين: 1

1-2: هدف إداري Administrative: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ.

2-2: هدف تطويري Dévelopmental: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عن العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعة في عملية التقييم.

¹د. كامل بربري، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

الفرع الثالث: مستويات عملية تقييم الأداء

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها ما يلي:¹

1- تقييم الرئيس والمشرف: حيث يكون الأقرب للموظف والمراقب لإعماله بشكل يومي ويستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه ويفهمهم بسهولة حيث من أهم واصلق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم. **2- تقييم رئيس المشرف المباشر:** حيث يراجع تقييم المشرف المباشر وأحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

3- التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران: حيث يقيم العاملان بعضهم البعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم ولا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي.

4- تقييم اللجان: حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء والموظفين المتعاملين مباشرة مع العاملين ويستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز.

5- التقييم الذاتي: حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه وهذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء.

6- تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية: حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة والمشورة.

الفرع الرابع: مشاكل تقييم الأداء

هنالك العديد من المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء وتمنعها من تحقيق أهدافها بفعالية، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها .

1 - المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي :²

✓ **خصائص وصفات التقييم:** تتمثل في مدى مهارة وخبرة المقيم لممارسة مهنته، لذا يشترط أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي،

✓ **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر،

¹ إبراهيم مكاري، إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين (دراسة حالة شركة سودا بت للبترول)، السودان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2019، ص88.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص25.

✓ **تأثير الهالة:** هي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفق معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد،

✓ **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعد تباين النتائج،

✓ **التحيز الشخصي:** وهو انحياز المقيم لعامل دون آخر نتيجة لعدة اعتبارات، قد يكون من بينها: القرابة، الصداقة، المحاباة... الخ.¹

2- المشاكل الموضوعية : تتعلق بالعملية بحد ذاتها : وهي تتمثل فيما يلي :2:

✓ عدم فهم طبيعة العمل،

✓ صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به ،

✓ اتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المحقق.

المطلب الرابع: تحسين الأداء

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرتبط بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين أصبح حاجة ضرورية، حيث يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء.

الفرع الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء³:

✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون،

✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين،

✓ التركيز على النظم والعمليات،

✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

¹د. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص101.

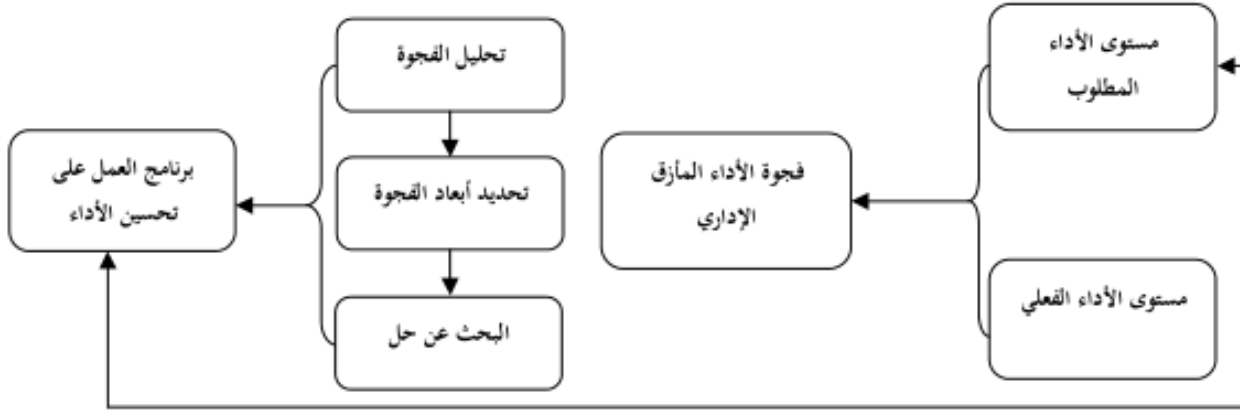
ابراهيم مكاي، مرجع سبق ذكره، ص96.

³إبراهيم بن يمينة، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق -، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد دراية - ادرار، الجزائر، 2017/2018، ص161.

الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التطوير تستخدم المؤسسة نموذج الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تقضي على هذا الانحراف¹، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم(02) : نموذج تحسين الأداء



المصدر: مسعودة شريقي وسعاد دولي، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفرع الثالث: استخدام ادوات نموذج تحسين الاداء

يتاح للإدارة تطبيق أدوات مختلفة لتطبيق نموذج تحسين الأداء وتحليل الفجوة، ولكن هذه الأدوات جميعا تعتمد على المنطق نفسه والذي يركز على ما يلي²:

- هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات ،
- ثم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل سواء بالنسبة للمدخلات المستخدمة، أو الأنشطة والممارسات التي يؤديها العامل حين يستخدم تلك المدخلات أو المخرجات التي يجب الانتهاء إليها في نهاية الأداء ،
- تمتلك الإدارة أدوات مناسبة لقياس عناصر الأداء الفعلي (المدخلات ، العمليات، المخرجات)،
- تتم مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المناظرة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات،
- يتم تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها،

¹مسعودة شريقي وسعاد دولي، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص5.

²مسعودة شريقي وسعاد دولي ، مرجع سبق ذكره، ص6.

- تبحث الإدارة عن أساليب لمعالجة أسباب الانحراف ومن ثم يتحقق تحسين الأداء.

الفرع الرابع: خطوات تحسين الأداء¹

1 - الخطوة الأولى : تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

1-1 - الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

1 - 2- (الوضع الحالي) الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

2 - الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تدفع إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل, لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة .

4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل والتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتحب المقارنة

¹فهد بن محمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013 ، ص 49.50.

بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يمكن الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة

للتدريب أهمية كبيرة للفرد وللمؤسسة بصفة عامة، حيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وتنمية مهاراتهم، بهدف تطوير أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث انه يعتبر من أهم محاور تطوير العمل.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى :

✓ التدريب في المؤسسة،

✓ اثر التدريب على أداء العاملين،

✓ اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول : التدريب في المؤسسة

إن التدريب وباعتباره عملية واعية، هادفة ومخططة يستلزم بالضرورة وجود إستراتيجية واضحة الأسس والمعالم تتحدد على أساسها المفاهيم والكفاءات المستهدفة والأدوات والأساليب المستخدمة، بالشكل الذي يساعد على تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية والموظفين المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة، حيث تتبنى المؤسسة الإستراتيجية الآتية¹:

✓ تعريف الحاجات وتحديدتها والتي يمكن تحديدها إما على أساس حاجات المؤسسة والتي يتم رصدها خلال الفصل الثاني من كل سنة، أو بناء على رغبة الموظفين،

✓ وضع جدول يضم كل الحاجات يسمى جدول التأهيل والذي يضم عدد المتدربين، نوعهم، صفاتهم الوظيفية...

✓ إنشاء خطة التدريب والتي تضم نوع التدريب، مكان التدريب، التكاليف...

✓ تقييم التدريب من طرف المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمؤسسة بعد عودته مباشرة من التدريب (في حال ما كان التدريب خارجي).

¹ فضيلة خلفون و سلمى عشبة عبد العزيز، التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد 1، جامعة باتنة، 2016، ص 220.

المطلب الثاني : اثر التدريب على أداء العاملين

التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات و توليه اهتمام كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد معلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير، هو الشيء الثابت فيها هو التغيير، مما اجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاماً عليها أن تتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقي تلك المهارات الجديدة،¹ ويظهر اثر التدريب على أداء العاملين من خلال :

- ✓ تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عال في أدائه ونموه المهني ،
- ✓ تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستعمال المعارف والمهارات التي يمتلكها،²
- ✓ تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة،³
- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل ، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم،
- ✓ قلة حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتدربين .

المطلب الثالث : اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية⁴

تشهد بيئة الأعمال العربية - على غرار ما يحدث في العالم - تغيرات وتحولات وتطورات تقنية وبشرية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة عن العولمة وثورة الاتصالات وسهولة انتقال العمالة بين البلدان ، الأمر الذي دفع المؤسسات العاملة في هذه البيئة على تحسين أدائها والسعي نحو رفعه إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها المحليين وبما يتيح لها القدرة على التنافس على

¹فريد خميلي،التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة)،مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6،جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ،2014،ص73.

²نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره ،ص132.

³ محمد بولودان ، زكرياء عبد اللبوة ،دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية(دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل،2017/2018،ص69.

⁴صهيب مصطفى،التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي،مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد1،الأردن،2017،ص52.

المستوى العالمي لكي تتمكن من البقاء وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بها .

وبهذا المجال تم ايلاء موضوع تنمية الموارد البشرية لدى صانعي القرار اهتمام متزايد لما تمثله التنمية البشرية من دور هام في تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق التدريب والتطوير سعيا لرفع كفاءة الإنتاجية للعاملين .

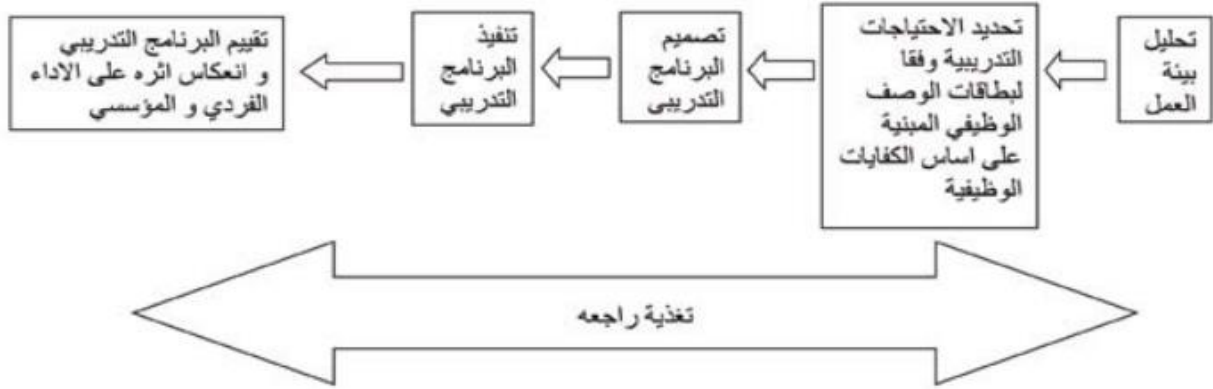
ولابد لمنظمات الأعمال في سبيل تطبيق التدريب على تحسين الأداء أن تبدأ بتحليل عملياتها الإجرائية لتوفير البيانات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية والعمل على ربطها بالأداء المؤسسي والفردي لتبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة لأوصاف الوظيفية ومتطلبات الوظائف الفعلية وواجباتها ومسؤولياتها .

وبعد أن يتم العمل على التصميم العلي للبرامج التدريبية وإعداد الحقيبة التدريبية ووضع الأهداف والتخطيط ، تبدأ عملية تنفيذ البرامج التدريبية بهدف التأثير الايجابي على تحسين الأداء الفردي للمتدربين بإكسابهم المعارف والمهارات والتوجهات اللازمة لتمكينهم من الأداء المطلوب منهم وتحقيق الأداء الايجابي على المستوى المؤسسي .

وتأتي مرحلة تقييم ما تم تنفيذه من تدريب وفقا لانعكاس أثره إيجابا أو سلبا على الأداء الفردي ونتيجة الأعمال المؤسسية ليتم مراجعة الانحرافات في التدريب والعمل على تلافيتها مستقبلا ومواطن القوة والعمل على تعزيزها .

وبهذه المرحلة يظهر اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة .

الشكل رقم (03) : نموذج توضيحي لأثر التدريب على تحسين الأداء



المصدر: صهيب مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 52

خلاصة الفصل :

بعد تطرقنا إلى هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله دراسة المفاهيم النظرية بداية بالتدريب إلى الأداء ،حيث يمكننا القول أن التدريب هو الوظيفة الرئيسية في المؤسسة الذي يهدف إلى تنمية القدرات الفنية والسلوك للأفراد العاملين ،وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع برامج تدريبية التي بدورها تؤدي إلى زيادة وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم وذلك لخضوعهم لمهارات البرامج التدريبية من أجل الوصول إلى أداء متوقع يساهم في تحسين أدائهم بأفضل كفاءة وفعالية .

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول والمتضمن لكل المفاهيم المرتبطة بالتدريب والأداء وطبيعة العلاقة بينهما يأتي هذا الفصل لإسقاط هذه النقاط ميدانيا على مديرية الضرائب لولاية المسيلة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية مسيلة وهيكلها التنظيمي .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية والذي نتطرق فيه عن مختلف آليات جمع ومعالجة البيانات وكذا الأدوات المستخدمة في التأكد من صحة الاستبيان.

المبحث الثالث : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات والذي يتم فيه دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة المدروسة وتحليل أبعاد متغيري الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مديرية الضرائب لولاية المسيلة

سنتناول في هذا المبحث نبذة عن مديرية الضرائب ومن بعدها التطرق إلى هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : نبذة عن مديرية الضرائب لولاية المسيلة

المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة هي :إدارة عمومية غير ممرضة تابعة لوزارة المالية – المديرية العامة للضرائب.

مرسوم الإنشاء: تم إنشاء مديرية الضرائب بالمسيلة ابتداء من تاريخ 01-10-1991 ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23-02-1991 المعدل والمتمم .

وهي مكلفة بـ:

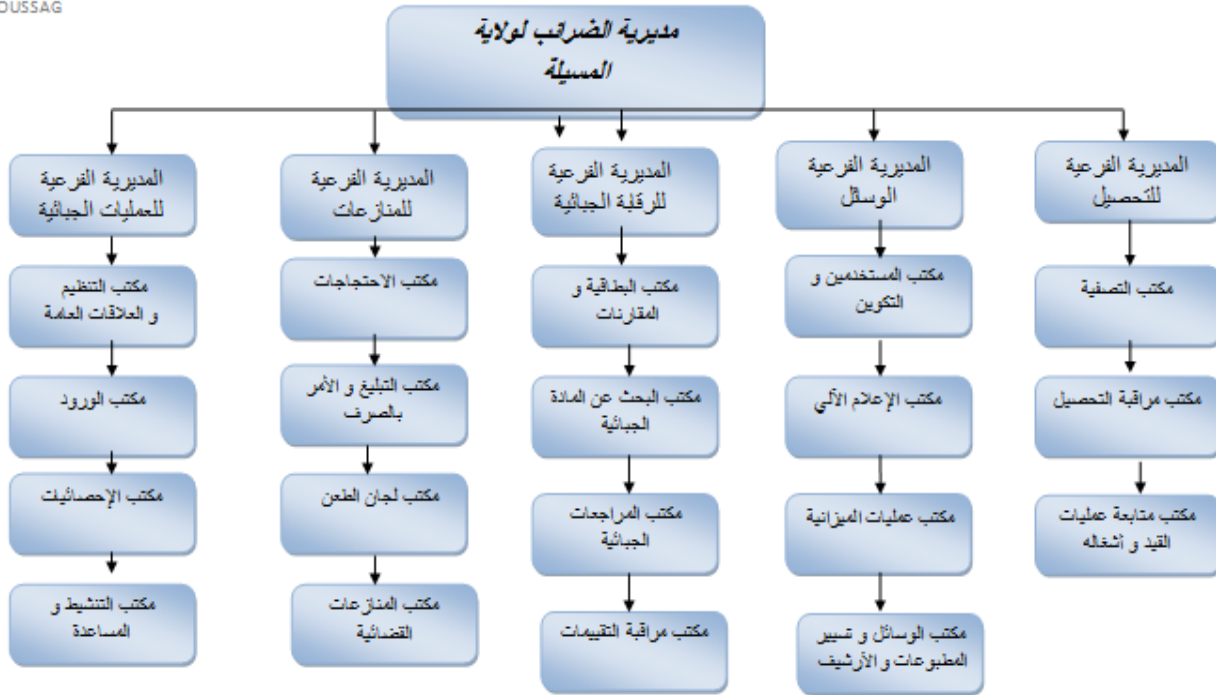
- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب،
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها،
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية،
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية،
- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها،
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى،
- مراقبة التكلفة والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك،
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل،
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين،
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها،
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها،
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك،
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة،
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة،
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد

- تقديرات الميزانية المطابقة لذلك،
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح،
 - توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
 - تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب،
 - تكوّن رصيّد وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه،
 - السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها،
 - تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم،
 - نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

M BOUSSAG



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية الفرعية للعمليات الجبائية لمديرية الضرائب

- المخطط الهيكلي: تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327-06 المؤرخ في 18-09-2006، والقرار المؤرخ في

2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ,
مهيكلة على النحو التالي :

- المديرية الولائية للضرائب
- مديريات فرعية
- مفتشيات الضرائب
- قباضات الضرائب
- مراكز الضرائب
- مراكز جوارية للضرائب

جدول رقم(01): يوضح المخطط الهيكلي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة

| رقم | تنظيم المديرية | تنظيم مصالح المديرية الفرعية | تنظيم مصالح المفتشيات والقباضات | الاختصاص |
|------------------------------|---|---|---------------------------------|---|
| 1 | المديرية الفرعية للوسائل | المديرية الفرعية | | - تسيير الوسائل العامة ، المالية والموارد البشرية . |
| | | مكتب المستخدمين والتكوين | | |
| | | مكتب عمليات الميزانية | | |
| | | مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف | | |
| | | مكتب الإعلام الألي | | |
| 2 | المديرية الفرعية للعمليات الجبائية | المديرية الفرعية | | - تأسيس الضريبة |
| | | مكتب الجداول | | |
| | | مكتب الإحصائيات | | |
| | | مكتب التنظيم والعلاقات العمومية | | |
| | | مكتب التنشيط والمساعدة | | |
| | | 13مفتشية الضرائب موزعة علي الدوائر منها 03 على مستوى دائرة المسيلة . | | |
| | | 03 على مستوى دائرة بوسعلدة. | | |
| | | رئيس مفتشية | | |
| | | مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة | | |
| | | مصلحة المداخيل والأشخاص الطبيعيين | | |
| مصلحة الجباية العقارية | | | | |
| مصلحة التدخلات | | | | |
| 01 -مفتشية التسجيل والطابع . | | | | |
| 3 | المديرية الفرعية للتحصيل | المديرية الفرعية | | - تحصيل الضرائب ، الغرامات و الرسوم . |
| | | مكتب مراقبة التحصيل | | |
| | | مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله | | |
| | | مكتب التصفية | | |
| | | 11قباضة الضرائب موزعة على الدوائر منها 02 على مستوى القباض | | |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------|---|---|---|
| | الوكيل المفوض للقبض | دائرة باتنة. و 02 على مستوى دائرة بوسعادة . | | |
| | مصلحة المحا | | | |
| | مصلحة المتابعات | | | |
| | أ الصندوق | | | |
| الرقابة - الجبائية . | | المديرية الفرعية | المديرية الفرعية للرقابة الجبائية | 4 |
| | | مكتب البحث عن المعلومات الجبائية | | |
| | | مكتب البطاقية والمقارنات | | |
| | | مكتب المراجعات الجبائية | | |
| | | مكتب مراقبة التقييمات | | |
| | | فرقة التحقيقات الجبائية | | |
| | | فرقة التقويمات | | |
| | | محققي المحاسبة | | |
| | | محققي التقويمات | | |
| المنازعات - الجبائية | | المديرية الفرعية | المديرية الفرعية للمنازعات | 5 |
| | | مكتب الاحتجاجات | | |
| | | مكتب لجان الطعن | | |
| | | مكتب المنازعات القضائية | | |
| | | مكتب التبليغ والأمر بالصرف | | |

| تنظيم مصالح مركز الضرائب | الملاحظة |
|--|----------|
| رئيس المركز | |
| I المصلحة الرئيسية للتسيير | |
| 1 المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي | |
| 2 المصلحة المكلفة بجباية القطاع البناء والإشغال العمومية | |
| 3 المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري | |
| 4 المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات | |
| 5 المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة | |
| II المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث | |
| 1 مصلحة البطاقات والمقارنات | |
| 2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية | |
| 3 مصلحة التدخلات | |
| 4 مصلحة المراقبة | |
| III المصلحة الرئيسية للمنازعات | |
| 1 مصلحة الاحتجاجات | |
| 2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية | |
| 3 مصلحة التبليغ والأمر بالدفع | |
| IV القبضة (القابض) | |
| 1 مصلحة الصندوق | |
| 2 مصلحة المحاسبة | |
| 3 مصلحة المتابعات | |
| V المصالح المشتركة | |
| 1 مصلحة الاستقبال والإعلام | |
| 2 مصلحة الإعلام الآلي والوسائل | |

مركز الضرائب بالمسيلة
مركز واحد -01- في طور الإنجاز على مستوى ولاية المسيلة .

تنظيم المركز الجوّاري للضرائب

| تنظيم المركز الجوّاري للضرائب | الملاحظة |
|--|----------|
| رئيس المركز | |
| I المصلحة الرئيسية للتسيير | |
| 1 مصلحة جباية النشاط التجاري والحرفية | |
| 2 مصلحة الجباية الزراعية | |
| 3 مصلحة جباية المداخيل والممتلكات | |
| 4 مصلحة الجباية العقارية | |
| II المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث | |
| 1 مصلحة البطاقات والمقارنات | |
| 2 مصلحة البحث والتدخلات | |
| 3 مصلحة المراقبة | |
| III المصلحة الرئيسية للمنازعات | |
| 1 مصلحة الاحتجاجات | |
| 2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية | |

سنة -06- مراكز جوارية في طور الإنجاز .
01 بالمسيلة
01 بوسعادة
01 مقرة
01 سيدي عيسى
01 حمام الضلعة
01 عين الملح

المركز الجوّاري للضرائب

| | |
|----|------------------------------|
| 3 | مصلحة التبليغ والأمر بالصرف |
| IV | القباضة (القابض) |
| 1 | مصلحة الصندوق |
| 2 | مصلحة المحاسبة |
| 3 | مصلحة المتابعات |
| V | المصالح |
| 1 | مصلحة الاستقبال والإعلام |
| 2 | مصلحة الإعلام الآلي والوسائل |

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المديرية الفرعية للعمليات الجبائية لمديرية الضرائب

تزاوّل القباضات والمنفشيات مهامها إلى غاية فتح مركز الضرائب والمراكز الجوارية.

المطلب الثالث : نشاطات المديرية

حددت مهام المديرية الولائية للضرائب بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 / 02 / 2009 وهي كالتالي :

أولاً: تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها .

ثانياً: تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية .

ثالثاً: معالجة الشكايات الجبائية.

رابعاً: الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة .

عنوان المقرر: الحي الإداري بدار المالية بالمسيلة .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف طرق وآليات جمع ومعالجة البيانات وكذا الأدوات المستخدمة في التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان) للدراسة والتحليل.

المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية

تتناول إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية كلا من: المنهج المعتمد في الدراسة والتحليل، المجتمع والعينة، أساليب جمع البيانات بالإضافة إلى برنامج المعالجة والاختبارات الإحصائية المستخدمة.

1. المنهج المستخدم: تبين من خلال الدراسات السابقة التي تناولت أحد أو جزء من مكونات الموضوع المعالج أن المنهج الوصفي والتحليلي هو المنهج الأكثر استعمالاً، وبالنظر لكون أن دراسة التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية يتطلب استخدام عناصر التحليل والتوصيف والتفسير قبل اتخاذ قرار إمكانية قبول الفرضيات التي تم صياغتها أو عدم قبولها فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة كل المفردات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (التدريب، أداء المؤسسة العمومية) أي فئة الممارسين المهنيين العاملين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، أينتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (45) مفردة وزعت عليها استمارة الدراسة، حيث تم استرجاع (35) استمارة أي بنسبة استرجاع تقدر بـ: (77.78%) منها (5) غير صالحة للتحليل، بالمقابل بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (30) تمثل ما نسبته (85.71) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

3. أساليب جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات التي سيتم معالجتها لتوصيف وتحليل وتفسير مختلف إجابات مفردات العينة، وقد صيغ هذا الاستبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري مع الأخذ بالاعتبار الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع. ومن أجل اختبار صلاحية كلا من أداة الدراسة وفرضياتها يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية المحسوبة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) متضمنة ما يلي:

✓ اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض

الذي صممت من أجله،

- ✓ اختبار شابيرويك: للتأكد من طبيعة التوزيع وتحديد الاختبارات اللازمة من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات،
- ✓ الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة،
- ✓ معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة،
- ✓ اختبار معنوية المتوسط: باستخدام اختبار ستودنت (T-test)،
- ✓ معامل الانحدار: لتحديد أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية هذا الأثر.

المطلب الثاني: تصميم الأداة واختبار صلاحيتها

لتصميم الاستبيان وجب الأخذ بالعديد من الاعتبارات لاسيما تلك المتعلقة بآلية صياغة فقراته وأقسامها ومحاورة فضلا عن التأكد من صلاحيته للدراسة.

1. تصميم الاستبيان: صُمم الاستبيان بالاعتماد على سلم تدريجي بدرجات متساوية تحدد الإجابات الممكنة لكل فقرة بالاستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والجدول الموالي يوضح قائمة الاختيارات المتوافقة مع كل إجابة والمدى الذي تنتمي إليه والمتناسبة مع الدرجات من (01) إلى (05):

الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة

| مجال الاختيار | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------|----------------|-----------|--------|--------|------------|
| مدى الإجابة | -1.00] | -1.80] | -2.60] | -3.40] | -4.20] |
| | [1.79 | [2.59 | [3.39 | [4.19 | [5.00 |
| الدرجة (الاختيار) | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي

كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية متضمنة التالي:

- أ . المحور الأول (محور البيانات الشخصية): يشتمل على البيانات الخاصة المتمثلة في كلا من؛ الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.
- ب . المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بدراسة أبعاد متغير التدريب، وتشتمل على:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية: الفقرات المرقمة من (01) إلى (05).
- ✓ تصميم البرامج التدريبية: الفقرات المرقمة من (06) إلى (10).
- ✓ تقييم البرامج التدريبية: الفقرات المرقمة من (11) إلى (15).

ج . المحور الثالث: يتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بأداء المؤسسة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة وتشتمل على الفقرات المرقمة من (16) إلى (21).

ومن أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان ففي البداية تم صياغة فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، مع الإشارة إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين، كما تم توضيح محاور الدراسة ومختلف أبعادها الفرعية أخذا بالاعتبار استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

2. التأكد من ملائمة الاستبيان للدراسة: ويتضمن هذا العنصر التأكد من كلا من اختبار صدق وثبات الأداة (الاستبيان).

أ . الصدق الظاهري: تم توزيع الاستبيان على مجموعة محكمين لغرض ضبطه في صيغته النهائية وبعد إجراء التعديلات الشكلية والمنهجية والموضوعية اللازمة المقترحة من طرفهم تم إعداد الاستبيان في صيغته النهائية تحضيراً لعملية التوزيع.

ب . اختبار الثبات: لمعرفة مدى استقرار المقياس وثبات فقرات محاوره وأبعاده تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

| الرقم | المحور/البعد | Cronbach's Alpha |
|-------|----------------------------|------------------|
| 01 | التدريب | 0.866 |
| | تحديد الاحتياجات التدريبية | 0.748 |
| | تصميم البرامج التدريبية | 0.756 |
| | تقييم البرامج التدريبية | 0.784 |
| 02 | إجمالي المحور | 0.734 |
| | أداء المؤسسة العمومية | 0.734 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).
 بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات محور التدريب (0.784)، ومترواحا بين (0.748-0.866) للأبعاد المكونة له، في حين قدرت معامل الثبات بالنسبة لمحور أداء المؤسسة العمومية (0.734) وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.
 ج . الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور والبعد الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور من المحاور:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

| البعد | رقم الفقرة | Pearson | Sig | البعد | رقم الفقرة | Pearson | Sig | |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------------------------------|---------|-------|--|
| الأبعاد الفرعية للتدريب | تحديد الاحتياجات التدريبية | 0.724 | 0.000 | تصميم البرامج التدريبية | 06 | 0.855 | 0.000 | |
| | | 0.484 | 0.007 | | 07 | 0.557 | 0.001 | |
| | | 0.904 | 0.000 | | 08 | 0.638 | 0.000 | |
| | | 0.831 | 0.000 | | 09 | 0.635 | 0.000 | |
| | | 0.682 | 0.000 | | 10 | 0.680 | 0.000 | |
| | أداء المؤسسة العمومية | تقييم البرامج التدريبية | 0.670 | 0.000 | $\alpha \leq 5\%$ $N = 30$ | | | |
| | | | 0.456 | 0.011 | | | | |
| | | | 0.513 | 0.004 | | | | |
| | | | 0.825 | 0.000 | | | | |
| | | | 0.935 | 0.000 | | | | |
| 0.891 | | | 0.000 | | | | | |
| 0.668 | 0.000 | | | | | | | |
| 0.833 | 0.000 | | | | | | | |
| 0.553 | 0.002 | | | | | | | |
| 0.835 | 0.000 | | | | | | | |
| 0.625 | 0.00 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التدريب والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين نسبة (48.4%) ونسبة (90.4%) بالنسبة لبعد نظام تحديد الاحتياجات التدريبية، وبين نسبة (55.7%) ونسبة

(85.5%) بالنسبة لبعء نظام تصميم البرامج التدريبية، وبين نسبة (45.6%) ونسبة (93.5%) بالنسبة لبعء نظام تقييم البرامج التدريبية، أما بالنسبة لفقرات محور أداء المؤسسة فقد انتمت العمومية إلى المجال المحدد بين النسبتين (55.3%) و(89.1%)، وهي ارتباطات طردية (إيجابية) تميل من متوسطة القوة إلى القوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فان فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور والأبعاد التي تنتمي إليها.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (05): اختبار طبيعية البيانات

| التوزيع | Sig | Shapiro-Wilk | المتغير/البواقي |
|---------|-------|--------------|--|
| طبيعي | 0.067 | 0.935 | تحديد الاحتياجات التدريبية |
| | 0.053 | 0.933 | تصميم البرامج التدريبية |
| | 0.081 | 0.938 | تقييم البرامج التدريبية |
| | 0.082 | 0.917 | إجمالي التدريب |
| | | | بواقي معادلة الانحدار لمتغير أداء المؤسسة العمومية مع: |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تسجيل قيمة اختبار الطبيعية لبواقي معادلة الانحدار بين متغير التدريب ككل وكذا أبعاده من جهة ومتغير أداء المؤسسة العمومية من جهة أخرى مستوى دلالة أكبر من القيمة المعيارية (0.05) أي أن بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام معادلة الانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بهذه التغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتناول المبحث الثالث دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة المدروسة بالإضافة إلى تحليل أبعاد متغيري الدراسة (المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية، المتغير التابع: أداء المؤسسة العمومية) واستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: تحليل أبعاد محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات الوصفية (البيانات الشخصية) ثم البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة).

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الوصفية

1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

الجدول رقم (06): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

| النسبة (%) | التكرار | الجنس |
|------------|---------|-------|
| 56.7 | 17 | ذكر |



| | | |
|------|----|---------|
| 43.3 | 13 | أنثى |
| 100 | 30 | المجموع |

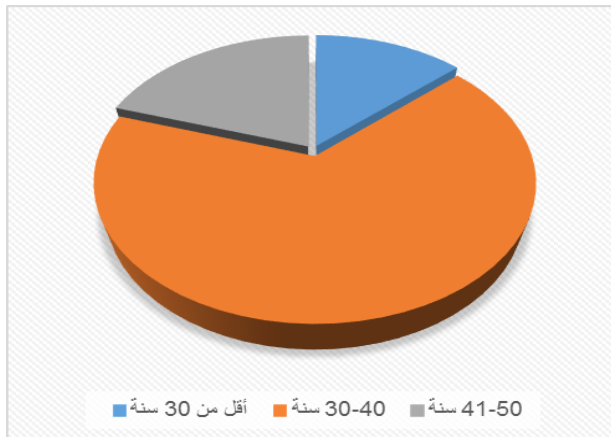
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) و(Exel2016).

أغلبية مفردات العينة محل الدراسة هم ذكور بما نسبته (56.7%) في مقابل (43.3%) لفئة الإناث، إلا أن الملاحظ هنا أن الفئتين متقاربتين مما يدل على أن العمل في المؤسسة لا يتطلب مواصفات تتواجد في جنس دون الآخر.

3- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر



الجدول رقم (07): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق

العمر

| النسبة (%) | التكرار | العمر |
|------------|---------|---------------|
| 13.3 | 4 | أقل من 30 سنة |

| | | |
|------|----|--------------|
| 66.7 | 20 | 40-30 سنة |
| 20 | 6 | 50-41 سنة |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) و(Exel2016).

تشكل الفئة العمرية (40-30) سنة أكثر من نصف عدد مفردات العينة بنسبة (66.7%) ثم تليها فئة الأكبر من (50-41) سنة بنسبة (20%) وفئة الأقل من (30) سنة بنسبة (13.3%)، مما يدل على أن مديرية الضرائب محل الدراسة تتوافر على كفاءات وطاقات شبابية بنسبة كبيرة.

4- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



الجدول رقم (08): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

| النسبة (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------|---------|------------------|
| 16.7 | 5 | ثانوي |
| 50 | 15 | ليسانس |

| | | |
|------|----|---------|
| 33.3 | 10 | ماستر |
| 100 | 30 | المجموع |

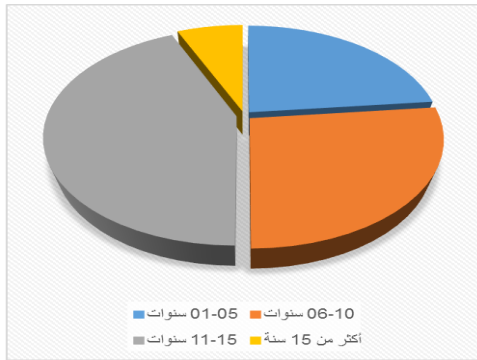
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) و(Exel2016).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي إلى (50%) حاملي شهادات ليسانس، (33.3%) حاملي شهادات الماستر في مقابل (16.7%) فقط لحاملي شهادات الثانوية، وهي نسب تتفق مع طبيعة المناصب داخل الهيكل التنظيمية للمديرية ذلك أن تقلد أي منصب يتطلب الحصول على شهادة ليسانس بالأساس تليها باقي الشهادات بنسب أقل.

5- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية

دراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (08): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية



الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة المهنية

| النسبة (%) | التكرار | الخبرة المهنية |
|------------|---------|----------------|
| 23.3 | 7 | 01-05 سنوات |
| 26.7 | 8 | 06-10 سنوات |
| 43.3 | 13 | 11-15 سنوات |

| | | |
|-----|----|----------------|
| | | سنوات |
| 6.7 | 2 | أكثر من 15 سنة |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) و(Exel2016).

تشكل الفئة الخبرة المهنة (11-15) سنة أغلبية مفردات العينة بنسبة (43.3%)، ثم تليها فئة (06-10) سنة وفئة (01-05) سنة بنسب متقاربة تقدر بـ: (26.7%)، (23.3%) على التوالي في مقابل نسبة ضئيلة للفئة ذات الخبرة العالية، وهي نسب تتوافق وتحليل مفردات العينة حسب العمر، حيث يتضح أن أغلبية المفردات هم فئة شبابية بخبرة متوسطة نسبيا.

ثانيا: عرض وتحليل محور التدريب

نعتمد في تحليل معطيات أبعاد هذا محور التدريب على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط أخذا بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تحليل معطيات أبعاد محور التدريب

| البعء | N | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|----------------------------|----|--|------------------|-------------------|---------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية | 01 | يساهم العاملون في تحديد احتياجاتهم التدريبية. | 3.77 | 0.68 | موافق |
| | 02 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين. | 4.13 | 0.57 | موافق |
| | 03 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المهارات للعاملين. | 4.40 | 0.50 | موافق بشدة |
| | 04 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين السلوك التنظيمي للعاملين. | 4.13 | 0.68 | موافق |
| | 05 | تستخدم التكنولوجيا في تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة. | 4.27 | 0.64 | موافق بشدة |
| | | | البعء ككل | 4.01 | 0.46 |
| تصميم البرامج التدريبية | 06 | يتم تصميم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجات العمل. | 3.97 | 0.72 | موافق |
| | 07 | برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع متطلبات وظيفة العامل. | 3.90 | 0.92 | موافق |
| | 08 | يوجد تنوع وشمول في البرامج التدريبية المقدمة. | 3.60 | 0.97 | موافق |
| | 09 | تصميم البرامج التدريبية يخضع لمعايير وأسس علمية. | 3.83 | 1.12 | موافق |
| | 10 | يتم تصميم البرامج التدريبية لتمكين العاملين في رفع مستواهم المعرفي والمهاري. | 4.13 | 0.51 | موافق |

| موافق | 0.47 | 4.05 | البعد ككل | |
|-------|--------|------|----------------------------|---|
| موافق | 0.64 | 3.93 | 11 | يتم تسخير رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرامج التدريبية. |
| موافق | 1.05 | 3.73 | 12 | يتم تقييم البرامج التدريبية قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التحصيل المعرفي بعد العملية التدريبية. |
| موافق | 0.88 | 3.67 | 13 | يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق المهارات التدريبية في العمل. |
| موافق | 1.01 | 3.87 | 14 | يتم تقييم فعالية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب. |
| موافق | 1.33 | 3.47 | 15 | تواظب المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر. |
| موافق | 0.83 | 3.70 | البعد ككل | |
| موافق | 0.54 | 3.85 | المحور ككل | |
| Sig | T-Test | | المتغير | |
| 0.000 | 12.003 | | تحديد الاحتياجات التدريبية | |
| 0.000 | 11.987 | | تصميم البرامج التدريبية | |
| 0.000 | 4.583 | | تقييم البرامج التدريبية | |
| 0.000 | 8.704 | | التدريب ككل | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور التدريب قد تراوحت بين درجتي الموافق والموافق بشدة، حيث انتمت إلى

المجال (3.77-1.40) لبعده تحديد الاحتياجات التدريبية، وإلى المجال (3.60-4.13) لبعده تصميم البرامج التدريبية، وإلى المجال (3.47-3.93) لبعده تقييم البرامج التدريبية مع ميول الدرجة الكلية للأبعاد (4.01، 4.05، 3.70) على التوالي والدرجة الكلية (3.85) للمحور الموافق (المتوسط العام)، في ظل تسجيل انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور حول درجة الموافق سواء ما تعلق بالدرجة الكلية للأبعاد أو المحور ككل، وما يعزز ذلك بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت (T-Test) قيمة معنوية تقل عن القيمة المعيارية (0.05) أي أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند كل الأبعاد وكذا عند الدرجة الكلية للمحور.

ثالثاً: عرض وتحليل محور أداء المؤسسة العمومية

نعمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن تحديد اتجاه المتوسط أخذاً بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تحليل معطيات محور أداء المؤسسة العمومية

| N | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 16 | يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء مهامهم. | 3.87 | 1.14 | موافق |
| 17 | يحرص العاملون على أن يكون تجديد دائم في أداء وظيفتهم. | 3.87 | 0.97 | موافق |
| 18 | يعمل التدريب على زيادة المعرفة العلمية الكافية لأداء المؤسسة العمومية بكفاءة عالية. | 4.23 | 0.63 | موافق بشدة |

| | | | | |
|-----------------------|---|---------------|------|------------|
| 19 | يساهم التدريب في الرفع من مهارات العاملين في المؤسسة. | 4.00 | 0.83 | موافق |
| 20 | يؤدي التدريب إلى تحسين رغبة العاملين وزيادة الحماس لانجاز العمل. | 4.13 | 0.43 | موافق |
| 21 | يعمل التدريب على تشجيع العاملين لابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل. | 4.10 | 0.66 | موافق |
| المحور ككل | | | | |
| المتغير | | T-Test | | Sig |
| أداء المؤسسة العمومية | | 7.554 | | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور بلغت درجة الموافق والموافق بشدة حيث انتمت إلى المجال (3.87-4.23) مع ميول الدرجة الكلية للمحور إلى الموافق حيث بلغت مستوى (3.98) بالمقابل سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور حول درجة الموافق، وما يعزز ذلك بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت (T-Test) قيمة معنوية تقل عن القيمة المعيارية (0.05) أي أن المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية للمحور.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

يعتمد في اختبار فرضيات لدراسة على نموذج الانحدار البسيط بين كل متغير مستقل ومتغير تابع عند مستوى معنوية (0.05) أي عند هامش خطأ لا يزيد عن (5%) وهامش ثقة لا يقل عن (95%).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية (Identification Of Training)
 "ITN" (Needs Performance Of The) على أداء المؤسسة العمومية ()
 "PPI" (Public Institution) نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول
 الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

| المؤشر | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
| | 0.574 | 0.306 | 13.776 | 0.001 |
| النموذج المقدر | المعامل | قيمة اختبار T | دلالة T | |
| الثابت | 0.439 | 0.456 | 0.652 | |
| ITN | 0.883 | 3.712 | 0.001 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء المؤسسة العمومية (بالتطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة) بنسبة (57.4%) بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.306) أي أن التغيرات التي تحدث للمتغير المستقل تفسر ما نسبته (30.6%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$PPI = 0.439 + 0.883(ITN)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص

اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج عدا الثابت كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر إيجابيا بدرجة (0.883) على المتغير التابع، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: هنا كأثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05، أي كلما تحسن متغير تحديد الاحتياجات التدريبية بوحدة واحدة تحسن معها أداء المؤسسة العمومية ب: (0.883) وحدة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر نظام تصميم البرامج التدريبية (Designing Training Programs) "DTP" على أداء المؤسسة العمومية (Performance Of The Public Institution) "PPI" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

| المؤشر | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
| | 0.582 | 0.315 | 14.355 | 0.001 |
| النموذج المقدر | المعامل | قيمة اختبار T | دلالة T | |
| الثابت | 0.479 | 0.515 | 0.000 | |
| DTP | 0.865 | 3.789 | 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين تصميم البرامج التدريبية وأداء المؤسسة العمومية (بالتطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة) بنسبة (58.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.315) أي أن التغيرات التي تحدث للمتغير

المستقل تفسر ما نسبته (31.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$PPI = 0.479 + 0.865(DTP)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية عدا الثابت بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر إيجابيا بدرجة (0.865) على المتغير التابع، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: هنا كأثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05، أي كلما تحسن متغير تصميم البرامج التدريبية بوحدة واحدة تحسن معها أداء المؤسسة العمومية بـ: (0.865) وحدة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر نظام تقييم البرامج التدريبية (Evaluation of Training)
 Performance Of The) "ETP" على أداء المؤسسة العمومية (Programs
 "PPI" (Public Institution نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول
 الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

| المؤشر | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|--------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
| | | | | |

| | | | | |
|---------|---------------|---------|----------------|--|
| 0.002 | 11.555 | 0.267 | 0.540 | |
| دلالة T | قيمة اختبار T | المعامل | النموذج المقدر | |
| 0.000 | 4.438 | 2.279 | الثابت | |
| 0.002 | 3.399 | 0.461 | ETP | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين تقييم البرامج التدريبية وأداء المؤسسة العمومية (بالتطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة) بنسبة (54%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.267) أي أن التغيرات التي تحدث للمتغير المستقل تفسر ما نسبته (26.7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$PPI = 2.279 + 0.461(ETP)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر إيجابيا بدرجة (0.461) على المتغير التابع، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05، أي كلما تحسن متغير تقييم البرامج التدريبية بوحدة واحدة تحسن معها أداء المؤسسة العمومية بـ: (0.461) وحدة.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة أثر نظام التدريب (Training System) "TS" على أداء المؤسسة العمومية (Performance Of The Public Institution) "PPI" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

| المؤشر | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
| | 0.665 | 0.443 | 22.227 | 0.000 |
| النموذج المقدر | المعامل | قيمة اختبار T | دلالة T | |
| الثابت | 0.595 | 0.821 | 0.419 | |
| TS | 0.878 | 4.715 | 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين نظام التدريب وأداء المؤسسة العمومية (بالتطبيق على مديرية الضرائب لولاية المسيلة) بنسبة (66.5%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.443) أي أن التغيرات التي تحدث للمتغير المستقل تفسر ما نسبته (44.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي المتغيرات، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$PPI = 0.595 + 0.878(TS)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص

اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر إيجابيا بدرجة (0.878) على المتغير التابع، وهذا ما يؤكد قبو لصحة الفرضية الرئيسية التي تنص على: هنا كأثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05، أي كلما تحسن متغير نظام التدريب بوحدة واحدة تحسن معها أداء المؤسسة العمومية بـ: (0.878) وحدة.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد شملت استمارة الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني تضمن محاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على تحديد احتياجات العمال التدريبية والمحور الثاني على تصميم البرامج التدريبية والمحور الثالث على تقييم البرامج التدريبية بينما تضمن المحور الرابع على أداء العاملين في المؤسسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار صلاحية كلا من أداة الدراسة وفرضياتها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وأساليب تحليل الانحدار.

خاتمة


حاولنا من خلال دراستنا لموضوع:التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية وقد ركزنا على التدريب كمنشأ إداري و هدف مباشر تهتم به معظم المؤسسات حيث تركز على تحسين أداء الأفراد عن طريق تغيير مؤهلاتهم (معلوماتهم،مهاراتهم،اتجاهاتهم) لتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية. وهذا الهدف المباشر يحقق هدفين آخرين وهو الغاية الحقيقية للتدريب:

✓ رفع كفاءة العمل لتسهيل تكيف تنظيم العمل مع متغيرات المناخ التنظيمي

(البيئة الداخلية)،

✓ زيادة فاعلية المنظمة لتسهيل تكيفها مع دورها في البيئة الخارجية (المجتمع).

- إن هذا المعنى الواسع للتدريب يعطيه مكانة وأهمية كبرى في العمل الإداري وبالتالي بغرض ضرورة وأهمية التخطيط له.
- وإن عملية تقويم التدريب والبرامج التدريبية تهدف لترقية وتطوير أداء البرامج التدريبية بجانب قياسها لمدى التغير السلوكي الذي حدث للمتدربين ومدى الأثر المترتب على ذلك بالنسبة لفاعلية وإنتاجية المنظمة الإدارية ككل وذلك بعد تنفيذ البرامج التدريبية.
- لذلك نجد هذا التركيز على أهمية التدريب خلال هذه الفترة أما مستقبلياً فإن الحاجة للتدريب ستكون أكبر مما كانت عليه نسبة للتوسع الهائل والمؤكد حدوثه في جميع المجالات من خلال التدريب الفعال لتطوير وتنمية الموارد البشرية إذ أنها المحور الأساسي لإنجاز الأهداف.



قائمة المصادر
والمراجع

الكتب :

1. محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة، ط4، 2003.
2. عبد لكريم بن شريف، تنمية الموارد البشرية، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
3. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
4. أسامة محمد سيد وعباس حلمي الجمل، التدريب والتنمية المستدامة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 1998-2014.
5. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
6. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011م-1432هـ.
7. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009.
8. زياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1439هـ-2018م.
9. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
11. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2015، 1.
13. د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
14. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، 2003.

المجلات :

1. براك نعيمة، مجلة تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر ، 2010-2009.
3. د. زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد 3، ديسمبر 2017.
4. العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث ، ورقة، الجزائر، العدد 2012، 1.
5. صهيب مصطفى، التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 1، الأردن، 2017.
6. فضيلة خلفون و سلمى عشبة عبد العزيز ،التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية ،المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد 1، جامعة باتنة، 2016.
7. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ، 2014.
8. محمد زرقون، الحاج عرابية، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1، ورقة، ديسمبر 2014.

المذكرات والرسائل:

1. مصاد كهيبة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أكلي محند والحاج، بويرة، 2019/2018.
2. طيبي فاطمة الزهراء ،طبوش مريم، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة BATICIC للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبلاي بونعامة، خميس مليانة، 2017/2016.
3. فاطمة الزهرة كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال تخصص صحافة مكتوبة، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية، المسيلة.
4. عامر حفصة، حاجي حنان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرا، 2021/2020.
5. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي الجزائر، 2018/2017.
6. الجباري كحيلي، دور استراتيجيات التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2015/2014.
7. محمد بولدان ، زكرياء عبد الليو، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017، ص69.
8. بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2013-2012.
9. بوعريرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.
10. وهيبة ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013./2012.

11. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر- بسكرة - الجزائر، 2013/2012.
12. إبراهيم مكوي، إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين(دراسة حالة شركة سودا بت للبتترول، السودان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2019.
13. فهد بن محمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013 .
14. محمدالبشير عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير- تخصص مالية المؤسسة - ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2017/2016.
15. إبراهيم بن يمينة ،التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق - ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة احمد دراية- ادرار-، الجزائر، 2018/2017.

الملتقيات:

1. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، (ورقة عمل مقدمة للملتقى التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 12/13، ماي 2010.
2. عبد الملوك مزهودة ،المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة ، 8 - 9 مارس، الجزائر.
3. مسعودة شريفي وسعاد دولي ،تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول:أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي10-11نوفمبر2009.

مراجع باللغة الأجنبية :

Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions
village Mondiale, Paris, 1999, p73.

الملاحق



جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استمارة استبيان

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية
"دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة"

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين يديكم هذا الاستبيان بغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور ، آمنين أن تمنحونا جزءا من وقتكم ، حيث أن إجاباتكم ستساهم بشكل كبير في نجاح هذا البحث العلمي .

كما نحيطكم علما أن المعلومات التي ستفيدونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

د. زاوش رضا

إعداد الطالبتين:

- زاوش رحاب
- قريبيس فاطمة الزهراء

شاكرين لكم حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2021-2022

الإجابة تكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب :

أولاً: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 من 31 سنة إلى 40 سنة إلى 41 سنة إلى 51 سنة أكثر من 51 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه
- شهادة أخرى:.....

4- عدد سنوات الخبرة :

- من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنة
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16

ثانياً: محاور الاستبيان

| المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية | | | | | |
|--|--|----------------|-----------|-------|------------|
| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 01 | يساهم العاملون في تحديد احتياجاتهم التدريبية. | | | | |
| 02 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين. | | | | |
| 03 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المهارات للعاملين. | | | | |
| 04 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين السلوك التنظيمي للعاملين. | | | | |
| 05 | تستخدم التكنولوجيا في تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة. | | | | |
| المحور الثاني : تصميم البرامج التدريبية | | | | | |
| 06 | يتم تصميم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجات العمل. | | | | |
| 07 | برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع متطلبات وظيفة العامل. | | | | |
| 08 | يوجد تنوع و شمول في البرامج التدريبية المقدمة. | | | | |
| 09 | تصميم البرامج التدريبية يخضع لمعايير وأسس علمية. | | | | |
| 10 | يتم تصميم البرامج التدريبية لتمكين العاملين في رفع مستواهم المعرفي والمهاري. | | | | |

| المحور الثالث : تقييم البرامج التدريبية | | | | | |
|--|--|--|--|----|---|
| | | | | 11 | يتم تسخير رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرامج التدريبية. |
| | | | | 12 | يتم تقييم البرامج التدريبية قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التحصيل المعرفي بعد العملية التدريبية. |
| | | | | 13 | يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق المهارات التدريبية في العمل. |
| | | | | 14 | يتم تقييم فعالية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب. |
| | | | | 15 | تواظب المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر. |
| المحور الرابع : أداء العاملين في المؤسسة | | | | | |
| | | | | 16 | يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء مهامهم. |
| | | | | 17 | يحرص العاملون على أن يكون تجديد دائم في أداء وظيفتهم. |
| | | | | 18 | يعمل التدريب على زيادة المعرفة العلمية الكافية لأداء العاملين بكفاءة عالية. |
| | | | | 19 | يساهم التدريب في الرفع من مهارات العاملين في المؤسسة. |
| | | | | 20 | يؤدي التدريب إلى تحسين رغبة العاملين وزيادة الحماس لانجاز العمل. |
| | | | | 21 | يعمل التدريب على تشجيع العاملين لابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل. |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:



المسيلة في: 20/05/2022

رقم:

إلى السيد: مدير الضرائف
لولاية المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم الاجتماع، و العلوم الإنسانية، تخصص: تسيير المؤسسات، كجزء من مسيرتهم العلمية، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تفضلوا بنا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و/ر.س | الإمضاء |
|---|---------------------|------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 01 | زادتن رباب | 171731087739 | 207642954 | |
| 02 | قرنيس خاتمة الزهراء | 171735084313 | 207113148 | |
| عنوان المذكرة: السيد: مدير الضرائف، ولاية المسيلة، في تسيير المؤسسات. أ.د. الموقر: السيد: مدير الضرائف. | | | | |
| المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء) | | هيئة التريض (الإمضاء والختم) | | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |
| زادتن رباب | | بعد موافقة مدير الضرائف | | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: Gestion.....

تصميم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) *..... قريبيبة الهيثم المولود(ة) بتاريخ: 06 11 1998 ب..... البيبي عيسى

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 07113148 الصادر بتاريخ: 02 11 2011 عن..... البيبي عيسى

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية:..... علم التسيير تخصص:..... تسيير كمو..... خلال السنة الجامعية: 2020-2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "....."

التدريسي ومدى مساهمته في تحقيق أداء
المؤسسة العمومية

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/06

التوقيع والبصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département: G.E.S.T.A.D.A.....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: G.E.S.T.A.D.A.....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : زارق جليل المولود(ة) بتاريخ: 1999/11/12 ب: حمام الزوارة / المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207.64.29.5.14 الصادرة بتاريخ: 2022/03/20 عن: حمام الزوارة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التدريس ومدى مساهمته في تحسين
أداء المؤسسة العمومية * دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية
المسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

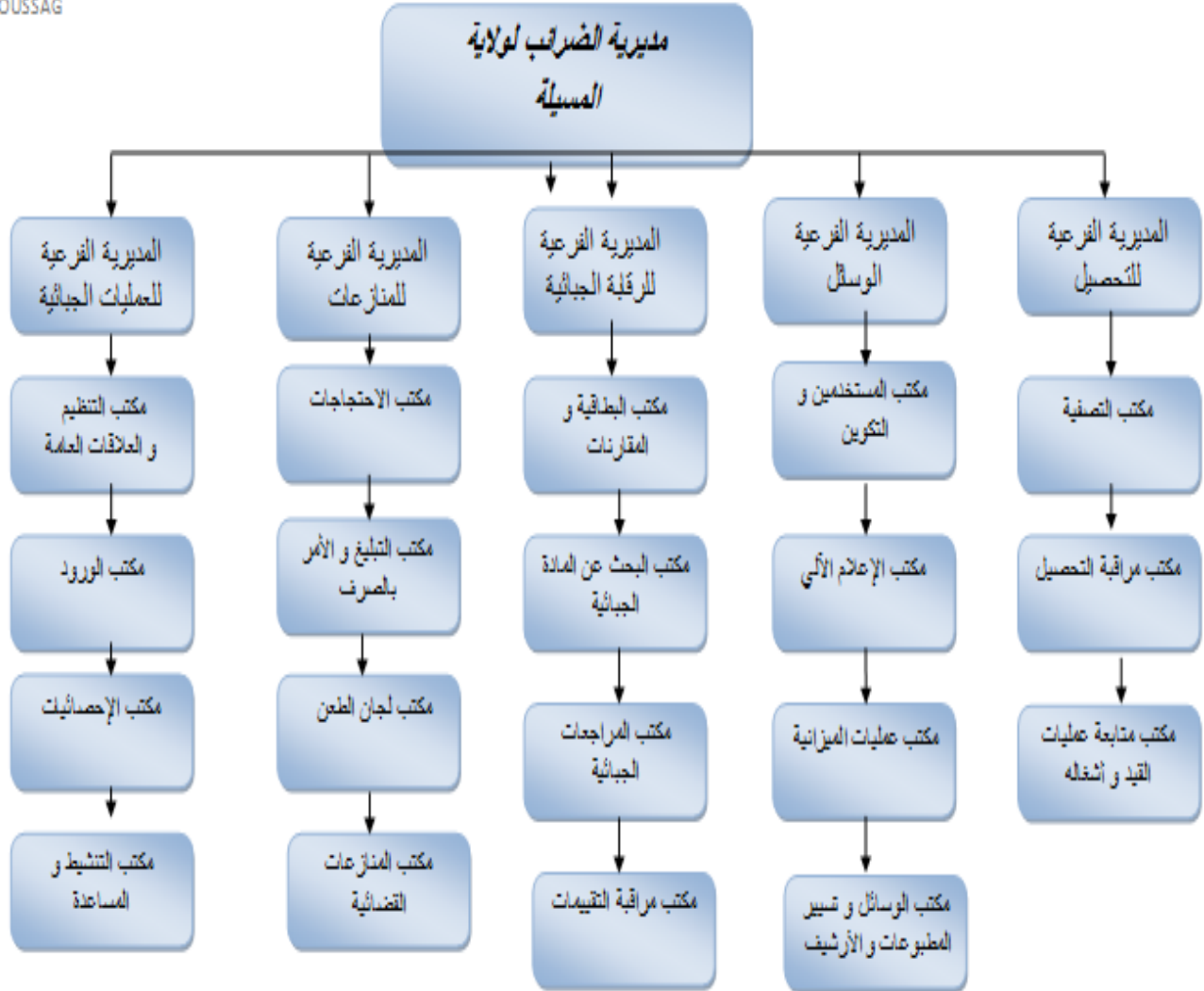
حرر بتاريخ: 2022/06/06.....

التوقيع و البصمة

.....

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

M BOUSSAG



ملخص الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة، الذي اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها (45) عامل حيث تم استرجاع (35) استمارة منها (5) غير صالحة للتحليل وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (30) تمثل نسبة (85.71) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي، (SPSS) لتحليل بيانات الاستثمار وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وأساليب تحليل الانحدار.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب لما له من دور كبير في تحسين وتنويع مهارات أداء العاملين في المؤسسة العمومية وتحسين سلوكيات وانضباط العاملين داخل المؤسسة العمومية، إذ يمثل التدريب العنصر الأساسي في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة العمومية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، المؤسسة العمومية، أداء العاملين.

Résumé:

Cette étude visait à déterminer l'ampleur de la contribution de la formation à l'amélioration de la performance de l'établissement public, puisque l'aspect appliqué se situait au niveau de la direction des impôts de l'Etat de Msila, dans laquelle nous sommes appuyés sur les données descriptives et analytiques. L'approche dans la collecte de données liées au phénomène en question, et pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil pour la distribution du formulaire de questionnaire au sein de l'institution à un échantillon de (45) travailleurs, où (35) formulaires ont été récupérés, dont (5) étaient invalides pour l'analyse, et le nombre de formulaires valides pour l'analyse a atteint (30), représentant (85.71) du total des formulaires distribués, et le programme d'analyse a été utilisé le statisticien (SPSS) pour analyser les données du questionnaire, sur la base d'un ensemble de méthodes et d'outils statistiques, y compris les moyennes arithmétique, l'écart type et les méthodes d'analyse de régression.

Enfin, l'étude a conclu à la nécessité de prêter attention à la formation en raison de son rôle important dans l'amélioration et la diversification des compétences de performance des employés de l'institution publique, car la formation représente l'élément principal de développer la performance des agents de l'établissement public.

Mots clés : formation, organisation publique, performance des salariés.