



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر التكوين في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي  
- دراسة حالة مركز الضرائب بالمغير -

الأستاذة المشرفة

إعداد الطلبة:

د. ليلي خضير

سفيان سايفي

سهيلة نصري

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
أحمد تي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	رئيسا
ليلى خضير	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مشرفا ومقررا
نسيمة تواتي	أستاذ مساعد ب	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024م

## الإهداء

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله عند البدء وعند الختام من قال أنا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا

لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بكل فخر

الى من كلله الله بالهبة والوقار والدي العزيز

الى حبيبتي قرّة عيني الى القلب النابض الى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي أمي

الغالية

إلى أخواتي وأخوتي سندي في الحياة ها أدامكم الله ضلعا ثابتا لي إلى كل الأساتذة

الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني الله وإياكم الى

الخير.



## الإهداء

الى والديا امي وابي وزوجي الذي ساندني

والى نور عيوني طفلتاي مياسين وفرح

واخوتي مسعودة وليندة وراضية وكنزة وعائشة وعيسى ومحمد

وكتايت العائلة ايلاف الجنة وأحمد سراج ومريم وذكرى ونور اليقين وفردوس وعبد

الحميد واخر العنقود ياسين .

سهيلة ناصري

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنهيت هذه المذكرة، فله الحمد أولاً وآخراً،  
ظاهراً وباطناً.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة ليلي خيضر، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته  
السديدة، وكان سنداً لي طيلة مراحل هذا العمل العلمي، فله مني كل التقدير والاحترام.  
كما أخص بالشكر أساتذة القسم كافة، الذين لم يدخروا جهداً في نقل المعرفة وغرس القيم العلمية  
طيلة سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أعتبر عن شكري العميق لعائتي الكريمة، وخاصة والديّ العزيزين، على ما بذلاه من دعم  
وتشجيع وتحفيز متواصل، فكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.  
وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة، من زملاء وأصدقاء، وساهم ولو  
بكلمة في إنجاز هذا العمل.

أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ولبنة في سبيل  
خدمة العلم والمعرفة.

## الملخص بالعربية:

تناولت هذه الدراسة "أثر التكوين في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مركز الضرائب بالمغرب" تأثير برامج التكوين المستمر على تحسين الكفاءات البشرية في مركز الضرائب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وركزت على جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والمسؤولين، وكان الهدف الرئيسي منها تحديد العلاقة بين التكوين المستمر وتطوير المهارات المهنية والإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين أسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث لوحظ تحسن في مهارات حل المشكلات، اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي بين الموظفين، كما ساعد التكوين في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية في المؤسسة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة تخصيص برامج تكوين موجهة لاحتياجات الموظفين الفعلية، وربط برامج التكوين بمسارات الترقية داخل المؤسسة، كما أكدت على أهمية تطوير برامج تدريبية ذات جودة عالية تعتمد على أساليب وتقنيات حديثة لضمان تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الوظيفية على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين المستمر، الكفاءات البشرية، الأداء الوظيفي، برامج التدريب

**Summary:**

This study, titled "The Impact of Training on Competency Development and Job Performance: A Case Study of the Tax Center in M'ghair", explores the effect of continuous training programs on improving human competencies at the Tax Center. The study adopted a descriptive analytical approach, focusing on data collection through questionnaires and interviews with employees and officials. The main objective was to determine the relationship between continuous training and the development of professional and administrative skills.

The results of the study revealed that training significantly contributed to improving job performance, with noticeable improvements in problem-solving skills, decision-making, and teamwork among employees. Training also enhanced employees' ability to adapt to organizational and technological changes within the institution, leading to increased productivity and better outcomes.

The study concluded with several recommendations, including the need to tailor training programs to the actual needs of employees and to link training programs to career progression within the organization. It also emphasized the importance of developing high-quality training programs that use modern methods and techniques to ensure long-term improvement in job performance and operational efficiency.

**Keywords:** Continuous training, Human competencies, Job performance, Training programs.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص بالعربية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول:</b> <b>إطار مفاهيمي للتكوين</b>	
10	تمهيد الفصل
11	المبحث الأول: لمحة حول التكوين
11	المطلب الأول: تعريف التكوين وخصائصه
13	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التكوين
16	المطلب الثالث: إجراءات التكوين
17	المطلب الرابع: أساليب التكوين
19	المبحث الثاني: مراحل التكوين وأسبابه وأهدافه ومعوقاته
19	المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية
21	المطلب الثاني: الأسباب الداعية للتكوين
22	المطلب الثالث: أهداف التكوين
23	المطلب الرابع: معوقات التكوين
24	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني:</b> <b>مفاهيم عامة حول الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي</b>	
26	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: عموميات حول تحسين كفاءات الموارد البشرية
27	المطلب الأول: ماهية تطوير الكفاءات
28	المطلب الثاني: أسباب وعوامل تطوير الكفاءات
29	المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطوير الكفاءات
31	المطلب الرابع: مراحل وأساليب التطوير

35	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي
35	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: محددات الأداء
37	المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء
38	المطلب الرابع: متطلبات النجاح والمشاكل
40	المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء وتنمية الكفاءات
40	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
40	المطلب الثاني: أساسيات تحسين الأداء
42	المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء
44	المطلب الرابع: دور التكوين في تحسين الأداء
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية</b>	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول: المركز الجوّاري للضرائب بجامعة
48	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
49	المطلب الثاني: مهام المركز
53	المبحث الثاني: أدوات الدراسة ونتائجها
53	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
57	المطلب الثاني: التحليل الوصفي
62	المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	الاستمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة	1
55	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)	2
56	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3
57	توزيع العينة حسب الجنس	4
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	5
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة	8
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي (الأول)	9
64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي (الثاني)	10
66	للعلاقة بين التكوين المستمر وتطوير المهارات والمعارف ANOVA ملخص مخرجات اختبار	11
67	للعلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي ANOVA ملخص مخرجات اختبار	12

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	يوضح أساليب التكوين	1
21	يوضح مراحل العملية التكوينية	2
58	توزيع العينة حسب الجنس	3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة	7

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
76	استبيان الدراسة التطبيقية
111	الوثائق الادارية

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن تحديات متزايدة نتيجة التحولات العميقة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما فرض عليها إعادة النظر في أساليب تسييرها لمواردها البشرية، فلم يعد يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد منفذ للتعليمات أو متلقي للأوامر، بل أصبح يُعد المحور الأساسي لأي عملية تطوير وتنمية، نظراً لما يمتلكه من إمكانيات معرفية ومهارية وسلوكية قادرة على إحداث الفارق في الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، برز التكوين بوصفه أداة استراتيجية فعالة تستثمر في الإنسان، وتمنحه الوسائل الضرورية لتطوير كفاءاته، بما يواكب متطلبات العصر وسوق العمل، فالتكوين ليس مجرد نشاط مؤقت أو إجراء إداري روتيني، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية والمعرفية للموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق الجودة والإتقان في الأداء، والرفع من فعالية الجهاز الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة.

وتزداد أهمية التكوين في المؤسسات العمومية، خاصة في الإدارات ذات الطابع الجبائي والمالي كمراكز الضرائب، أين تُعد الكفاءة والدقة والامتثال للإجراءات القانونية عوامل جوهرية في تحقيق أهداف الدولة الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم، فإن ربط التكوين بتحسين الكفاءات البشرية داخل هذه المراكز يمثل خطوة محورية في سبيل تحقيق أداء وظيفي فعال، شفاف وذو جودة عالية.

وعليه، فإن البحث في العلاقة بين برامج التكوين ومدى انعكاسها على الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي يكتسب بعداً تطبيقياً ومؤسسياً هاماً، خاصة في ظل سعي الدولة الجزائرية إلى تحسين الخدمة العمومية والارتقاء بفاعلية الإدارات التابعة لها، وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل مركز الضرائب بالمغیر، عبر تحليل واقع التكوين، تقييم فعاليته، واستكشاف العلاقة التي تربطه بمرادودية العاملين، وهنا تطرح الإشكالية التالية:

## أولاً- الإشكالية:

إلى أي مدى يساهم التكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بمركز الضرائب بالمغیر؟

## ثانياً- الأسئلة الفرعية:

1. إلى ما يؤدي التكوين في تحسين مهارات الموظفين داخل مركز الضرائب بالمغیر؟
2. إلى ما يساهم التكوين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين؟
3. على ماذا يعتمد التكوين في تقليل الأخطاء المهنية وتعزيز الإنتاجية في العمل؟
4. هل يتوافق التكوين المقدم مع احتياجات الموظفين والمهام الوظيفية التي يزاولونها في مركز الضرائب؟

## ثالثاً- فرضيات الدراسة:

## الفرضية الأولى:

يؤدي التكوين المستمر إلى تطوير المهارات والمعارف لدى موظفي مركز الضرائب بالمغیر.

## الفرضية الثانية:

يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

### الفرضية الثالثة:

تعتمد فعالية التكوين في تحقيق أهدافه على مدى توافق محتواه مع حاجات الموظفين ومهامهم الوظيفية.

### الفرضية الرابعة:

توجد علاقة تفاعلية بين التكوين المستمر، وتحقيق التوافق بين محتوى التكوين واحتياجات الموظفين، في تعزيز تطوير المهارات والمعارف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب بالمغرب.

### رابعا- أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي بات يلعبه التكوين في رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الحيوية كقطاع الضرائب. حيث تهدف إلى إبراز العلاقة المباشرة بين التكوين المستمر وتطوير الأداء الوظيفي، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية. كما تسعى إلى تزويد القائمين على التسيير الإداري بمؤشرات واضحة تساعد في تقييم فعالية برامج التكوين المعتمدة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### خامسا- أهداف الدراسة

تشير الدراسة إلى:

- التطلع الى واقع التكوين في مركز الضرائب بالمغرب.
- تقييم مدى فعالية برامج التكوين في تطوير الكفاءات البشرية.
- قياس العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.
- إبراز أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التكوين لأهدافه داخل المؤسسة.
- تقديم اقتراحات عملية لتحسين جودة التكوين وتعزيز مردودية العاملين.

### سادسا- حدود الدراسة

#### الحدود الزمنية للدراسة

تمتد الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2025 إلى أبريل 2025، حيث شملت هذه الفترة جمع البيانات، وتحليلها، وصياغة النتائج والتوصيات.

#### الحدود المكانية للدراسة

تم حصر الدراسة ميدانياً في مركز الضرائب ببلدية المغرب - ولاية المغرب، باعتباره يمثل نموذجاً لمراكز الضرائب على المستوى المحلي، مما يساعد في استنتاج مؤشرات تطبيقية يمكن تعميمها مستقبلاً على مراكز مماثلة.

### سابعاً- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف واقع التكوين في المؤسسة المدروسة، وتحليل مدى تأثيره على كفاءة الموظفين وأدائهم. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات الموجهة إلى عينة من العاملين.

## ثامنا- صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدداً من الصعوبات، من أبرزها:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات الدقيقة المرتبطة ببرامج التكوين وتقييم أدائها.
- تردد بعض الموظفين في الإدلاء بملاحظاتهم بسبب الحساسيات الإدارية.
- محدودية الدراسات السابقة المتعلقة بواقع التكوين في مراكز الضرائب بالجزائر، ما قلل من فرص المقارنة المرجعية.

## تاسعا- تقسيمات الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي:

### الفصل الأول: إطار مفاهيمي للتكوين

يتناول هذا الفصل تعريف التكوين، خصائصه، مبادئه، أنواعه، أساليبه، ومراحلها، بالإضافة إلى أهدافه ومعوقاته.

### الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي

يعالج هذا الفصل مفاهيم الكفاءة، تطوير الموارد البشرية، العوامل المؤثرة على الأداء، أساليب التقييم، والعلاقة بين التكوين والأداء.

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يشمل هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض المنهج والأدوات المستخدمة، تحليل نتائج الاستبيان، واختبار الفرضيات، ثم تقديم النتائج النهائية والتوصيات

### عاشرا- دراسات سابقة

#### الدراسات الجزائرية:

#### 1. الدراسة الأولى:

أجرت الباحثة زروقي نوال سنة 2018 دراسة بعنوان "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء

الوظيفي - دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك"، في إطار رسالة ماجستير بجامعة الجزائر 3، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة برامج التكوين في تطوير الكفاءات التقنية للعاملين، وتحسين مهاراتهم الإدارية والسلوكية، بالإضافة إلى قياس أثر التكوين في تحسين الأداء الفردي والجماعي بالمؤسسة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية لتحسين سياسات التكوين بما يتناسب مع الحاجات الفعلية للعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة ميدانية، حيث استخدمت أداة الاستبيان الموجه للموظفين، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية. وقد شملت العينة 100 موظف موزعين عبر مختلف المستويات الوظيفية. أظهرت النتائج المتوصل إليها أن برامج التكوين ساهمت بشكل كبير في رفع المستوى الفني والتقني للموظفين، كما كان لها دور بارز في تحسين قدراتهم على التواصل والعمل الجماعي، مما انعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية العامة. وبينت الدراسة أن التكوين ساعد العمال في التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسة، وأوصت بضرورة إعداد خطط تكوين دقيقة مبنية على تحليل الحاجات التكوينية الحقيقية لكل قسم ووظيفة، بدلاً من تطبيق برامج عامة لا تراعي خصوصيات المهام.

## 2. الدراسة الثانية:

قام الباحث بوطبة ياسين سنة 2020 بإنجاز دراسة موسومة بـ "أثر التكوين المستمر على تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر"، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة باتنة 1 - الحاج لخضر، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التكوين المستمر وتطور الأداء الفردي للعاملين، إضافة إلى دراسة مدى تأثير التكوين على رفع دافعية العاملين وتحسين انتمائهم المؤسسي، وكذلك تقييم مدى ملاءمة محتوى الدورات التكوينية لاحتياجات الوظائف. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام المقاربة الكمية، حيث تم توزيع استبيانات مغلقة على عينة مكونة من 80 موظفًا ينتمون إلى إدارات مختلفة داخل المؤسسة، كما استندت الدراسة إلى تحليل الوثائق الإدارية المتعلقة ببرامج التكوين. وقد أظهرت النتائج أن العاملين الذين شاركوا في دورات التكوين أظهروا أداءً أعلى من زملائهم، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة المهنية والاستجابة للتغيرات التقنية، كما بينت النتائج أن برامج التكوين أسهمت في تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات لدى الموظفين، وأكدت نسبة معتبرة منهم على أهمية التكوين في تحسين قدرتهم على مواكبة الابتكارات التكنولوجية. كما أوصت الدراسة بإدماج التكوين المستمر ضمن المسار المهني الإجباري للموظف، وربطه بأنظمة الترقيات والتحفيزات لضمان المزيد من الفعالية والالتزام.

## 3. الدراسة الثالثة:

أجرى الباحث العلمي قواسمية دراسة في عام 2024 بعنوان "التكوين ودوره في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، وذلك في شركة مناجم الفوسفات تبسة. هدفت الدراسة إلى توضيح دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم استبيانًا مكونًا من 41 سؤالًا، بالإضافة إلى مقابلات غير مقلنة، وطبقت هذه الأدوات على عينة عشوائية طبقية قوامها 307 مفردة. أظهرت النتائج أن التكوين يلعب دورًا متوسطًا في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التصميم الجيد لبرامج التكوين، والتخطيط لاحتياجات التكوين بناءً على تحليل احتياجات الشركة، وتقييم برامج التكوين أثناء وبعد التنفيذ).

## الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى:

أجرت الباحثة نجوى سفران الثبتي في عام 2021 دراسة بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف"، نُشرت في مجلة العلوم الاجتماعية. ارادت الدراسة التعرف على واقع التدريب في جامعة الطائف وتأثيره على كفاءة أداء الموظفين، بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه التدريب. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا لجمع البيانات من عينة من الموظفين. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق الموظفين لما تعلمته خلال التدريب على تحسين أدائهم، حيث أبدت المتدربات رغبة قوية في تطبيق ما تعلمته، وشعرن بقدرتهن على استخدام إبداعهن وفكرهن في التطبيق. كما كشفت الدراسة عن معوقات تحد من فعالية التدريب، منها عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق الأساليب الجديدة، ونسيان المتدربات ما تعلمته بعد فترة من انتهاء التدريب، وعدم الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب، مما يقلل من تقويم التدريب والاستفادة منه، مجلة الخدمة الاجتماعية مجلة العلوم الاقتصادية.

### الدراسة الثانية:

أجرى الباحث بندر هادي قادري في عام 2022 دراسة بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الغربي للرعاية الصحية الأولية"، نُشرت في مجلة العلوم التجارية. هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في أقسام الموارد البشرية بالقطاع الغربي للرعاية الصحية الأولية وأثره في رفع كفاءة أداء الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزع استبياناً مكوناً من 70 فقرة على عينة من 50 موظفاً في قسم الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن نظم الرواتب والاستحقاقات تؤثر على مستوى إنتاجية العاملين وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام، وأن المؤسسة تطبق نظام رواتب عادل ومناسب يراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية. كما بينت النتائج أن أقسام إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على كم ونوع أداء العاملين وتزيد من جودة العمل، وترفع الروح المعنوية للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز بشكل عام، حيث أن ذلك يزيد من رضا العاملين بشكل عام، مجلة البحوث التجارية

### الدراسة الثالثة:

أجرى الباحث هيثم عبد الغفور مخصيد في عام 2019 دراسة بعنوان "قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، نُشرت في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في أداء العاملين، والتعرف على مواطن الضعف والقوة المؤثرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في القطاع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من العاملين في الكلية. أظهرت النتائج أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية، ويعزز من قدراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين وتطوير برامج التدريب بشكل مستمر، وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة التطورات في أنظمة العمل.

### الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الأولى:

في عام 2019، أجرى الباحثان Guan و Frenkel دراسة بعنوان "How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms" نُشرت في مجلة Personnel Review. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تصورات الموظفين حول التدريب على أدائهم الوظيفي، مع التركيز على دور التفاعل الوظيفي كوسيط، وقوة نظام إدارة الموارد البشرية كعامل معدل. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيانات تم توزيعها على 348 زوجاً من المشرفين والمرؤوسين في شركتين صينيتين للتصنيع. أظهرت النتائج أن التفاعل الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً بين التدريب والأداء الوظيفي، وأن قوة نظام إدارة الموارد البشرية تعزز العلاقة بين التفاعل الوظيفي وكل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. أوصت الدراسة بأن يولي المديرين اهتماماً خاصاً لسياق وعمليات التدريب من منظور الموظفين، وأن يعززوا قوة نظام إدارة الموارد البشرية لتحسين فوائد التدريب على أداء الموظفين.

### الدراسة الثانية:

في عام 2023، أجرى الباحثان Clayton Michael Fonceca و S. Kishore دراسة بعنوان "Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity"، نُشرت في مجلة علمية محكمة. هدفت الدراسة إلى فهم تأثير التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من 60 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المشاركين كانوا على دراية بتوقعات وفوائد وتطوير الذات من خلال التدريب والتطوير، وأن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على أداء وإنتاجية الموظفين. أوصت الدراسة بتزويد الموظفين بالمعدات والبرامج والأدوات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل جيد، وتشجيعهم على مشاركة أفكارهم وآرائهم لتحسين الأداء العام.

### الدراسة الثالثة:

في عام 2021، أجرى الباحثان Md. Al-Amin و Fatema Akter Jeni دراسة بعنوان "The Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh"، نُشرت في مجلة South Asian Journal of Social Studies and Economics. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين في بنك خاص بمنطقة نوخالي في بنغلاديش. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي باستخدام استبيانات تم توزيعها على الموظفين. أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على أداء وإنتاجية الموظفين، كما أنهما يؤثران إيجابيًا على دوافع الموظفين ورضاهم الوظيفي. أوصت الدراسة بأن يخصص القطاع المصرفي في بنغلاديش موارد منتظمة لتدريب الموظفين بناءً على الفجوات المهارية المحددة، لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم، وتمكينهم من التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والظروف غير المؤكدة، وتحسين دوافعهم ورضاهم الوظيفي.

## جدول (01) يوضح ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة :

الدراسة السابقة	المنهج	الأداة	حجم العينة	الأهداف	النتائج
زروقي نوال 2018	وصفي تحليلي دراسة حالة	استبيان مقابلات	100 موظف	معرفة مساهمة التكوين في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات	التكوين رفع المهارات الفنية والإدارية وساهم في التكيف مع التغيرات
بوطبة ياسين 2020	وصفي تحليل كمي	استبيان وتحليل البيانات	80 موظف	قياس أثر التكوين المستمر على الأداء والدافعية	التكوين المستمر حسن الأداء والدافعية وساعد في مواكبة الابتكار
قواسمية 2024	وصفي	استبيان مقابلات غير مقننة	307 مفردة	توضيح دور التكوين في تحسين الأداء	التكوين كان له أثر متوسط ويتطلب تخطيط وتقييم جيد
نجوى الثبتي 2021	وصفي تحليلي	استبيان	غير مذكور بدقة	دراسة واقع التدريب وأثره على أداء الموظفات	التدريب ساعد في تحسين الأداء لكنه يعاني من معوقات بيئية
بندر قادري 2022	وصفي تحليلي	استبيان	50 موظف	معرفة أثر التدريب على كفاءة موظفي الموارد البشرية	التدريب أثر على الأداء والمعنويات وأوصى بإشراك العاملين
هيشم مخصيد 2019	وصفي تحليلي	استبيان	غير مذكور بدقة	قياس أثر التدريب على الأداء الإداري	التدريب حسن الكفاءة والمهارات وأوصى بتطوير البرامج
Guan & Frenkel 2019	كمي	استبيان) مشرفين ومرؤوسين)	348 ثنائي (مشرف/مرؤوس)	استكشاف أثر تصورات التدريب على الأداء	التفاعل الوظيفي بسيط، ونظام الموارد البشرية يعزز الأثر

التدريب أثر إيجابي على الأداء والإنتاجية	قياس أثر التدريب على الأداء والإنتاجية	60موظف	استبيان	وصفي	Kishore & Fonceca 2023
التدريب حسن الأداء والدوافع والرضا الوظيفي	تقييم أثر التدريب على أداء موظفي بنك خاص	غير مذكور بدقة	استبيان	وصفي	Fatema & Al-Amin 2021

## الفصل الأول: إطار مفاهيمي للتكوين

## تمهيد الفصل:

تعتبر عملية التكوين من اهم مقاومات التنمية البشرية في مختلف المؤسسات والتي ستشارك في بناء قادرا في الحاضر والمستقبل على مواجهة الصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد وهو المحرك الاساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة اخرى، كما تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فهي وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة وذلك من خلال رفع مستوى المهارات والمعارف وغرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل ، كما يساهم التكوين في عملية الاشراف على الموظفين وفقا لقدراتهم مما يؤدي الى الاستقرار في اعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم وزيادة انتمائهم للمؤسساتهم ورفع روح معنوياتهم، ولهذا يعتبر التكوين من العوامل الاساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة.

وقد قسمنا هذا الفصل الي مبحثين: ببحث المبحث الأول بعنوان لمحة حول التكوين، أما المبحث الثاني: مراحل التكوين واسباب الداعية له واهدافه ومعوقاته.

## المبحث الأول: لمحة حول التكوين.

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعني بها ادارة الموارد البشرية في إطار مساهمة تطور التقنيات واكتساب المهارات في مختلف المجالات والتخصصات، التي تهدف الى تطوير القدرات البشرية من خلال وضع برامج تكوينية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على اداء الاعمال من جهة ومواكبة كل تغيير في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والادارة من جهة اخرى.

## المطلب الأول: تعريف التكوين وخصائصه.

## الفرع الأول: تعريفات.

هناك عدة تعريفات للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه برامج متخصصة تعد وتصمم من اجل من اكتساب عمال المؤسسة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وانماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>1</sup>.

يعرفه فاتيهه Vatier raymand على انه مجموع العمليات القادرة على جعل الافراد والجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية او التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من اجل السير الحسن للمؤسسة<sup>2</sup>.

يعرفه عبد الهادي الجوهري هو عملية تغير اجتماعي مخطط يقوم به الانسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل وبما ينفق مع احتياجاته وامكانياتها الاقتصادية والفكرية<sup>3</sup>.

يعرفه بوفلحة على انه مجموعة من النشاطات تهدف الى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية بأداء مهمة معينة<sup>4</sup>.

انطلاقا من التعريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل للتكوين: هو مخطط يهدف الى اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والمعارف التي تنقصه والعمل على تطويرها من اجل رفع مستوى كفاءته لتحقيق اهدافهم الشخصية ومشاركتهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

## الفرع الثاني: خصائص التكوين.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في ، تهدف إلى إحداث تغيرات معينة في السلوك، ، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه في المؤسسة التي يعمل فيها، والتي يتطرق فيها تعديل إيجابي في اتجاهاته من الناحية المهنية ، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> احمد وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 28.

<sup>2</sup> Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise moderne d'edition. Paris. 1990.p 55

<sup>3</sup> الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 1998 ص 72.

<sup>4</sup> غيات بوفلحة، التربية والتكوين المهني، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 22.

<sup>5</sup> علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتب غريب مصر، دون سنة النشر 357، 358.

### 1) التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمراً كاملاً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات وتعيين الخصائص الوظيفية التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة.

### 2) التكوين نظام متكامل:

التكوين باعتباره نظاماً متكاملاً يفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به.

### 3) النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### 4) التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تستتير أيضاً نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها الشمولية والتكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.

### 5) التكوين كأداة إستراتيجية:

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير إدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وأن تتولى على ضوء المسؤوليات الأولى ما يلي:

- وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها.
  - وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولين والموظفين.
- فالتكوين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم في أنن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة<sup>2</sup>.

### 6) التكوين كعملية استثمارية:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 357-358.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 357-358.

يعد التكوين وسيلة فعالة لتطوير مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكيات وطرق حديثة تساعده على تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الحديثة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التكوين.

#### الفرع الأول: مبادئ التكوين.

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي<sup>1</sup>:

1- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- لدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

#### الفرع الثاني: أنواع التكوين.

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة، فهي تشمل برامج عديدة لأغراض متباينة، كما تختلف هذه البرامج من مؤسسة لأخرى أو من معهد لآخر حسب طبيعة العمل، لذا توجد أكثر من طريقة للتدريب وتكوين العمال، وعلى المؤسسة أن تختار أحسنها أداء لأهدافها ومن هذه الأنواع من التكوينات ما يتم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوعية الوظيفة.

#### 1- التكوين حسب مرحلة التوظيف<sup>2</sup>:

##### أ- توجيه وإعداد الموظف:

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسس شباب الجامعة، الاسكندرية، 1987، ص 153.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية، 1995، ص 319.

يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال يمكن إقراره للإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية إذا اكتفى بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على الخدمة.

### ب- التكوين أثناء العمل:

التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد الموظف، على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها عن طريق تكوين أثناء العمل و تحقيق الفعالية باختصار مدة التمرين، استبعاد العادات السلبية في العمل، رفع معنويات الموظف، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف.

بغرض تجديد المعرفة والمهارة حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور، وحفظ المستندات، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### ث- التكوين بغرض النقل والترقية:

تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.

### 2- التكوين حسب نوع الوظائف<sup>1</sup>:

#### أ- تكوين مهني:

يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.

#### ب- تكوين مهني وفني عالي:

يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

#### ت- تكوين للإشراف والإدارة:

يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط ورقابة اتخاذ قرارات توجيه وقيادة وتحفيز، إدارة جماعات العمل.

### 3- التكوين حسب مكانه:

#### أ- التكوين داخل المؤسسة:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 320.

يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الخدمة والأعمال الجيدة الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين وفي هذه الطريقة قد يكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية وتعتبر هذه الطريقة من اقل الطرق تكلفة، وهي تقدم ما زيا مثل اكتساب التكوين في ظروف العمل العادية للعامل.

#### ب- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

#### ت- شركات التكوين الخاصة:

على أي مؤسسة أن تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

#### ث- البرامج الحكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم، ادارة المواد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 128.

**4- التكوين المرحلي:**

ينقسم التكوين المرحلي إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

**أ- التكوين الأولي:**

يتم هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين ، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف ونوعيته ، وقد يتحقق الهدف عبر مراحل إذ يشتمل مختلف الأصناف او ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو الترشيح لذلك واختيار العناصر الكفاءة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص.

**ب- التكوين أثناء الخدمة:**

يعتبر هذا التكوين مهنيًا مستمرًا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة، لأنه أساس ودعامة التكوين المهنيين ومن خلاله يمكن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادرًا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة ويعتبر الرصيد الثقافي أساسيًا تنعكس إيجابياته على التكوين المهني ، ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيًا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه.

**ت- التكوين الذاتي:**

في جميع التعاريف المفهوم التكوين الذاتي، ومؤداه أن المتكون لا يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تجديد معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين من أجل تحسين مستواه.

**المطلب الثالث: إجراءات التكوين.**

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي<sup>2</sup>:

1 - **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلاً وقادرًا على القيام بتكوين الأفراد بحيث يتحلى المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً.

2- **إعداد وتهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- **استعراض أسلوب أداء المكون:** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث أنه من الضروري قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح وهذا من خلال خطوات وأبرزها:

- الشرح والتفسير التتابع المنطقي للعمل.

- الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم، مرجع سبق ذكره ص 129

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 352-353.

**4- إعطاء المتكون فرصة للممارسة الفعلية للأداء:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين لاستيعاب المادة التكوينية بشكل جيد، فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض التطبيقي.

**5- المتابعة:** وهي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين من وقت إلى آخر سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءاته الإدارية بعد فترة للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وصحيحة لضمان فعالية التكوين.

#### المطلب الرابع: أساليب التكوين.

للتكوين طرق وأساليب عديدة لتحقيق أهداف برامج التكوين ومن بين هذه الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً هي<sup>1</sup>:

**أ- أسلوب المحاضرات:** هو أسلوب يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المكون إلى المتكونين، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المكون هو من يسيطر على الموقف فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها وتقتصر مشاركة المتكونين على الإصغاء والاستماع.

**ب- أسلوب الندوات:** تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة وتشارك فيها فئتان وتضم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة بينما تضم الفئة الثانية المتكونين، يتطلب عقد الندوة وجود مختصين في موضوع الندوة ووجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتكونين الموضوع الندوة وبعد طرح أفكار المختصين تتاح الفرصة للمتكونين لطرح استفساراتهم وأسئلتهم على المكونين، ويهدف أسلوب الندوة إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل عميق ومؤثر<sup>2</sup>.

**ت- أسلوب التعليم المبرمج:** هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي حيث يتحمل المتكون مسؤوليات أساسية في تكوين نفسه ويكتسب للمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه.

**ج- أسلوب التدوير الوظيفي:** بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض منه تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة بسرعة<sup>3</sup>.

**د- أسلوب التوسع الوظيفي:** من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة.

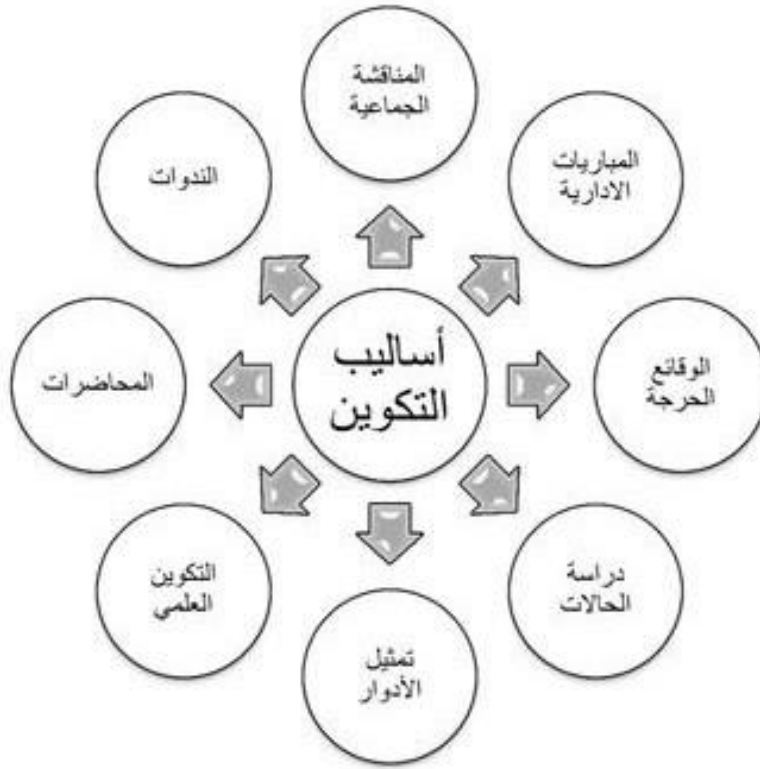
**هـ- الأسلوب المبادرات الإدارية:** أسلوب تكويني قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، تختلف أنواعها طبقاً للموضوع الذي تهتم به، وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاير الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2010م، ص 44 45.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 159.

<sup>3</sup> يوسف محمد بن قبلا، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية " مدخل استراتيجي، ص 144.



الشكل رقم (01): يوضح أساليب التكوين.

من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: مراحل التكوين واسباب الداعية له واهدافه ومعوقاته.

المطلب الاول: مراحل العملية التكوينية.

لتحقيق اهداف مسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من لإجراءات واتخاذ كل احتياطات والتدابير الضرورية لدى تمر عملية التكوين بمراحل اساسية حيث لا يمكن استغناء على أي مرحلة لان كل مرحلة تقوم باستناد على ما سبقها ومن بين هذه مراحل ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم لرفع سقف كفاءتهم بناء على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الانتاج والخدمات.

أ- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى ارتفاع معدل العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...

ت- التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

- تحليل المهام أو العمل: يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة للأداء.

- تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة حل الكثير من المشاكل التنظيمية.

من حيث مثلا مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد .

- الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ، دوافعه واتجاهاته، وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين... الخ.

وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

ت- الاختبارات: مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجراءات بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة اداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات لبنان، بيروت، ص 165.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل النشر، عمان، 2009، ص 4.

ج- المقابلات والاستقصاءات: تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

## 2- تصميم البرامج التكوينية<sup>1</sup>:

بعد التصميم الجيد للمنهج التكويني حيث هو وراء أي نجاح برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين حيث تشمل خطة التصميم مجموعة من العناصر التي يجب توفرها في التصميم وهذه العناصر التالية:

- تحديد اهداف البرامج التكوينية.
- اختيار أسلوب التكوين المناسب.
- اختيار المتكويين.
- توفير كامل مستلزمات الخاصة بالتكوين.
- تحديد فترة التكوين.

## 3- تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تطبيق البرنامج سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا ولتنفيذ البرامج التكوينية لا بد من تحديد الإجراءات التالية:

- أ- **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة موعد الرحلات والتسجيلات والاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.
- ب- **مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup> عادل صالح عقلي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 143-144.

### ج- متابعة المتكويين والمكويين<sup>1</sup>:

المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكويني، نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

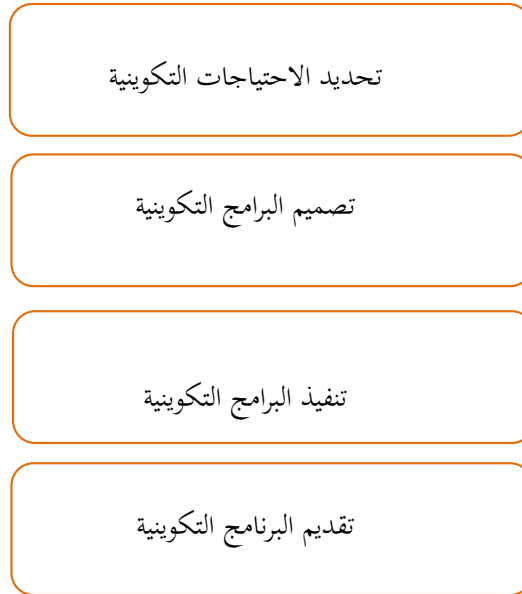
- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- متابعة المكويين والمتكويين.

### 4- تقييم البرامج التكوينية: هي عبارة عن قياس مدى فعالية التكوين بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في

معارف وسلوكيات ومهارات المتكويين كما تهدف الى:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال البرامج التكويني.
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

### الشكل رقم (02): يوضح مراحل العملية التكوينية.



من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: اسباب الداعية للتكوين.

تتمثل دوافع التكوين في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي<sup>2</sup>:

### 1- زيادة الإنتاج:

وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، ط3، الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص239-240.

<sup>2</sup> احمد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار غريب الطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 255.

**2- اقتصاد في النفقات:**

تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلة في المخاطرة، واقتصاد في المواد.

**3- قلة في معدل دوران العمل:**

إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارا وقلة تركهم خدمة المؤسسة. وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعمود الخدمة معينة بعد التكوين، وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

**4- رفع معنويات العاملين:**

وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين، إذ ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني، ودون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

**5- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:**

يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

**7- قلة في الإشراف:**

إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.

**8- قلة في الحوادث:**

إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

**المطلب الثالث: أهداف التكوين.**

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة ولمواردها البشرية<sup>1</sup>:

**أ- بالنسبة إلى المؤسسة:**

- تخفيض حوادث العمل.
- استمرارية التنظيم واستقراره.
- يساعد في ربط أهداف الافراد بأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 284.

- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- الحفاظ على المعدات والاجهزة وحسن أدائها وتقليل العطل واتلاف.

#### ب- بالنسبة الى الفرد<sup>1</sup>:

- اكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- يساعد الافراد على اتخاذ القرار أحسن.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية والرضا وتخفيض من الصراعات والنزاعات الناجمة في نقص الكفاءة.
- يقلل من دوران العمل نتيجة ازدياد استمرار وثبات في حياة العاملين وزيادة الرغبة في العمل واخلاص فيه.

#### المطلب الرابع: معوقات التكوين.

- على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في<sup>2</sup>:
- عدم بيان أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، مع انعدامه في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين مما ينعلم التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
  - قلة الدورات التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتقييم النشاط التكويني.
  - هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللتنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
  - جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
  - عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

<sup>1</sup> كمال ططلي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003، ص30.

<sup>2</sup> غيات بوفلجة، الاسس النفسية ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77-78.

## خلاصة الفصل:

ان التكوين اصبح امرا حتميا لا يمكن الاستغناء عليه من طرف المؤسسة، وذلك من اجل ضمان استمرار التطور الحديث، فهو استراتيجية تضعها المؤسسة لتحقيق فرص التقدم وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة حيث فكرة الاهتمام بالتكوين يضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها وكسب احسن اداء لعمالها، وبالتالي اصبح من الضروري التركيز على العنصر البشري وتحديد مواطن الضعف والقوة لديه وهذا بغرض معالجة نقاط الضعف من خلال تصقيل مهاراته ومعارفه التي تعاني من النقائص، ومن جهة اخرى لمعرفة كيفية استخراج نقاط قوته واستغلالها بالطريقة الصحيحة، وكل هذا طبعا بالاعتماد على الية التكوين التي تساهم في تحقيق الاهداف والغايات الخاصة بالمتكون والتي تتمثل في زيادة اجره وترقيته لمنصب اعلى، كما يعتبر التكوين النقطة الجوهرية التي تحدث الفارق في المردودية بين المؤسسات.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءات

البشرية وتحسين الاداء الوظيفي

## تمهيد الفصل:

تعد الموارد البشرية العنصر الفعال والمحرك في المؤسسة، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة تحتاج كل مؤسسة الى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من المعارف والخبرات والمهارات، حتى تتمكن من تحقيق اهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها واصبح لزاما على المؤسسات تبني اليات تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، وهنا تبرز ضرورة تطوير الكفاءات البشرية كمنشآت اساسي يتم من خلاله سد النقص واكتساب مهارات جديدة واخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور كل عمل، ومن جهة اخرى تسعى المؤسسة دوما على العمل في تحسين والارتقاء في اداء الموظفين والرفع من مستوى كفاءتهم والرفع في مستواهم العلمي والفكري، وهذا لا يكون الا ب تطوير الكفاءات البشرية التي تلعب دورا مهما في تحسين ورفع مستوى الاداء وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

وقد قسمنا هذا الفصل الي ثلاث مباحث رئيسية بحيث جاء المبحث الأول بعنوان عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية، والمبحث الثاني بعنوان عموميات حول الأداء الوظيفي، والمبحث الثالث بعنوان تحسين الأداء الوظيفي.

**المبحث الأول: عموميات حول تحسين كفاءات الموارد البشرية.**

تمثل الكفاءات البشرية حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، باعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه.

**المطلب الأول: ماهية تطوير كفاءات الموارد البشرية.**

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تطوير تلك الكفاءات.

**أولا: ماهية الكفاءات**

قبل التطرق إلى مفهوم تطوير كفاءات الموارد البشرية يجدر بنا توضيح مصطلح الكفاءة وبعض العناصر المتعلقة به.

**فالكفاءة هي:** "القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين.

كما عرف لوك بايور الكفاءة بأنها: "القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل بالكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

وتعرف الكفاءة كذلك على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين<sup>1</sup>.

**ثانيا: مفهوم تطوير كفاءات الموارد البشرية.**

تعرف الكفاءات البشرية بأنها محمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة، والتي يجب أن تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته<sup>2</sup>.

ويمكن حصر بعض التعاريف الخاصة بعملية تطوير كفاءات الموارد البشرية، في الآتي:

تعرف تطوير كفاءات الموارد البشرية على أنها: "ي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، استعداداتهم اتجاهاتهم"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي يحتاجها المشروع في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة عمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سارة خباطي، ريان بودبيرة، دور تنمية كفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الجليل طواهر وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج 03، ع 01، 2021، ص 130

<sup>3</sup> الهام ماضي، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، 2019، ص 118.

<sup>4</sup> سميرة بوقرة وبين فاطمة زهراء كريع، تسيير الكفاءات كمدخل إستراتيجي في إدارة المشروع الاقتصادي، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، -2016، ص 28.



وعرفت تطوير الكفاءات الموارد البشرية "أيضا: نظرة مستقبلية اتجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات"<sup>1</sup>.

التعريف الرابع كما عرفت كذلك بأنها: الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير قاعدة كفاءاتها فهي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن تطوير كفاءات الموارد البشرية عبارة أنشطة تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها، من أجل النمو والاستمرارية.

### المطلب الثاني: أسباب وعوامل تطوير كفاءات الموارد البشرية.

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ازدادت الحاجة لتنمية كفاءاتها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتطوير كفاءات مواردها البشرية بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تنميتها.

#### أولا: أسباب الحاجة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية.

تكون تطوير كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خيارا استراتيجيا في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماما في حالات أخرى. هذا ما سيتم التطرق له فيما يلي:

تكون المؤسسات في حاجة ماسة إلى تطوير كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعا في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها، في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء الأسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تطوير الكفاءات، ما يلي<sup>3</sup>:

- عدم ملائمة ظروف العمل.
- عدم فعالية نظام التحفيز بالمؤسسة.
- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.
- تغيير مكان العمل.

<sup>1</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018، ص 43.

<sup>2</sup> مريم حسناء خليلي، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2016، ص 47.

<sup>3</sup> حمود حيمر، مرجع سابق، ص 68.

ثانيا: العوامل المؤثرة على تطوير كفاءات الموارد البشرية.

هناك نوعين من العوامل:

**1- العوامل الشخصية:** يعني العوامل الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه وتطوير كفاءته، وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبيا مثل الشخصية والقدرات العقلية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

**- القدرة على التعلم:** ليتمكن العامل من تنمية كفاءته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص، ومدى إمكانية تكوينه فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته للتعلم السلوكيات اعتمادا على قدرات خاصة، الإدارة والرغبة في التعلم تعتبر الرغبة من المحفزات على التعلم والنجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة، وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية، وتوضيح مجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

**- القيم والمبادئ:** تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية، وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا، ومنه فمعرفةنا ضرورية عند الإقبال على تطوير الكفاءات في تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.

**- الشخصية:** تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل العصبية والقلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

**2- العوامل المحيطة:** إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل ثقافة المؤسسة نموذج القيادة، ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة وبرامج التطوير، يجب أن تتضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة وتطوير كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطوير كفاءات الموارد البشرية.**

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجالات تطوير كفاءات الموارد البشرية ومتطلباتها، بالإضافة إلى الشروط الضرورية لنجاحها.

**أولا: مجالات تطوير كفاءات الموارد البشرية.**

في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد البشري بحاجة إلى تقوية وتعميق معارفه وتطوير إبداعاته من أجل عمليات التنمية بالتوكل على التكوين والتعلم وغيره، وتمثل هذه المجالات فيما يلي<sup>3</sup>:

**1. إعداد مواصفات تطوير الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

<sup>1</sup> بثينة البركاني، حنان خفيفي، تصوير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء الوطني في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ماي 1945 قائمة، 2016، ص 55.

<sup>2</sup> بثينة البركاني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة، القصة الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الحياة التنافسية للمنتج التأسيسي، الملتقى الدولي السابع، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 7.

**2. تقييم الكفاءات:** يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تطوير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات.. الخ.

**3. تطوير الكفاءات:** تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة، وبذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

**4. تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفاعلية لجهودها في تطوير الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات للأفراد، بعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم<sup>1</sup>.

#### ثانيا: متطلبات تطوير كفاءات الموارد البشرية.

تعتبر عملية تطوير كفاءات الموارد البشرية مسؤولية مشتركة تضع المؤسسة والموارد البشرية كعامل للتطور لنجاح عملية تطوير الكفاءات هو الاتفاق بين المؤسسة والموارد البشرية على مشروع مشترك والذي يتطلب بدوره<sup>2</sup>:

1. متابعة الدائمة و التنبؤ لتطور الفردي بالتطور الفردي.
  2. تعيين مسؤوليات المدير وكافة الموارد البشرية، في عملية تطوير الكفاءات.
  3. توفير الأجواء الملائمة لتطوير الكفاءات والأنظمة الضرورية كالوسائل المادية، مما تقدم المحفزات التي من طرف الإدارة لدفع المورد البشري في الاستثمار و المشاركة في مشروع لتنمية الكفاءات.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من الشروط التي لا بد من توفرها لنجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية وسوف يتم إنجازها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتطوير الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد.
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التطوير أثناء العمل.
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> علي عمري، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص ص 88،87.

<sup>3</sup> سارة خياطي ريان وبودييزة، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قائمة، 2022، ص 32.

- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تطوير كفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لممارسة وظائفهم.
- التأكد من إدراج وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتطوير كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته من الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

#### المطلب الرابع: مراحل وأساليب تطوير كفاءات الموارد البشرية.

##### الفرع الأول: مراحل تطوير كفاءات الموارد البشرية.

لا يوجد إجماع حول عدد مراحل عملية تطوير الكفاءات، رغم التقارب الشديد بين وجهات نظر الباحثين حول محتوى هذه العملية بصفة عامة. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تطوير كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به دريك تورينتون وآخرون، حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي<sup>1</sup>:

- مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات.
  - مرحلة وضع برنامج تطوير الكفاءات.
  - مرحلة تنفيذ برنامج تطوير الكفاءات.
  - مرحلة تقييم عملية تطوير الكفاءات.
- وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

##### أولاً: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

تعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تطوير الكفاءات، لكونها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل الأخرى وأي خلل في هذه المرحلة سينعكس سلبيًا على نتائج العملية برمتها، حيث تعتبر عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتطوير كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن التعرض لها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها، وترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وبالتالي علاجها، وكذا الاطلاع على المشاكل التنظيمية والإنسانية وحلها أو الاستعداد لمجابهتها بناءً على المعلومات التي توفرها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعليًا لدى الموارد البشرية.

<sup>1</sup>حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

**ثانيا: وضع برنامج لتنمية الكفاءات.**

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات تأتي مرحلة وضع برنامج تطوير الكفاءات، حيث يمثل وضع برنامج لتطوير الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المؤسسات بغرض تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتطوير كفاءات الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسة.

**ثالثا: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات.**

يرى فرانكلين سي اشبي وأرثر بيل أن عملية تطوير الكفاءات الناجحة يجب أن تمر عبر أربع مراحل لتوفير المعلومات الضرورية، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

**1. تكييف مواقف الموارد البشرية:** تعد هذه المرحلة كعملية تهيئة وتوجيه للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاحها. وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية، لتلقي معلومات وقبول أفكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية لتعلم الفعلي واكتساب الكفاءات<sup>1</sup>.

**2. تقديم عرض المضمون:** يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على أحد أساليب تنمية الكفاءات أو مجموعة منها بحسب حاجة المؤسسة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

**3. الممارسة:** تعطي في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة بعملية تطوير الكفاءات، التطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية تشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أدهان الموارد البشرية وينمي كفاءاتها.

**4. المتابعة والدعم:** يجب أن يتضمن برنامج تطوير الكفاءات جزءا خاصة بمتابعة استخدام الكفاءات المكتسبة من عملية تطوير الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل، وتقع مسؤولية المتابعة على عاتق الإدارة العليا، التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية، العرض تقارير المشاركين في العملية حول سير العمل، واطاحة الفرصة لهم لطرح التساؤلات، وحل المشكلات التي تواجههم وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تطوير الكفاءات.

**رابعا: تقييم عملية تطوير الكفاءات.**

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة من تطوير كفاءات مواردها البشرية، لذلك تلجأ إلى اعتماد أساليب معينة لبلوغ هذه الغاية. وتحمل المؤسسات تكاليف باهظة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف وبينما ستحققه من عائد، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تطوير الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تطوير الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من كفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير ما تحملته المؤسسة من تكاليف جرائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريان لعور، خولة بوخلوط، دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، 2024، ص 25.

<sup>2</sup> ريان لعور، خولة بوخلوط، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفرع الثاني: أساليب تطوير كفاءات الموارد البشرية.

أصبح الاهتمام بتطوير الكفاءات يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الأساليب التي تساهم في تطوير الكفاءات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب:

## أولاً: التكوين:

يعتبر التكوين خطة لتهيئ الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ على مستوى جودة الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي تفيدهم في الحصول على أكبر نفع لشخصهم ومؤسساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين يعتبر العملية المنظمة ليكتسب من خلالها الفرد المعارف والقدرات والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد<sup>1</sup>.

والتكوين المرتكز على الكفاءات يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد ويستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموع معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا قدرة القرار أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة<sup>2</sup>.

## ثانياً: التدريب.

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء، والتدريب المرتكز على الكفاءات يعتمد على الملاحظة بالمشاركة، والتي بواسطتها يتم الاهتمام بالكفاءات من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بتعليمهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تنمية كفاءاتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين التنظيم والموارد البشري الكفاء.

## ثالثاً: التحفيز.

إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى أعلى مراتب التميز.

من هنا يظهر مكان التحفيز في كونه أهم المبادئ الأساسية في تفعيل المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكون من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيا الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة للاستفادة منها وتعزيزها وتنميتها<sup>3</sup>.

## رابعاً: التعلم.

إن التعلم مرتبط بجانب السلوك المتغير زمنياً نتيجة لاكتساب الخبرة عن طريق الممارسة، وهناك عدة أبعاد للتعلم وهي:

<sup>1</sup> عبد الجليل طواهر وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017، ص 132.

<sup>2</sup> حسن روزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، 2020، ص 22.

<sup>3</sup> لعور ريان، بوخلط خولة، مرجع سبق ذكره، ص 29

**مضمون التعلم:** ويقصد به تعلم ماذا، سبب التعلم والمقصود به لماذا التعلم، وتعني استطاعة الفرد على ابتكار معارف جديدة ومشاركتها مع الآخرين أي ليس فقط استهلاكها.

طريقة التعلم وتتمثل في كيفية اكتساب المعارف الجديدة، وتطبيقها بطريقة فعالة.

لكي يتحقق التعلم لابد من قيامه على مرتكزات تتمثل في:

- تمكين الكفاءات من التفكير السليم في مختلف القضايا المرتبطة بالعمل، من خلال تحليل عناصرها وفهم العلاقات التي تربط بينها.
- تطوير قدرات الكفاءات على الإبداع، وتوجيه تصوراتهم الذهنية بشكل منظم يساعدهم على التنبؤ السليم.
- تعزيز الرؤية المشتركة لدى الكفاءات، وتدريبهم على العمل الجماعي عبر التفكير الجماعي، والتواصل الفعال، والتعاون البناء.
- تنمية قدرة الكفاءات على استيعاب المستجدات وفهم مضامينها دون خوف أو مقاومة، بل السعي إلى مواجهتها بمرونة وفقاً للمعطيات المحيطة.
- تزويد الكفاءات بالمعارف والتقنيات الحديثة التي تخدم مهامهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الجوانب المرتبطة مباشرة بمجال عملهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 30

## المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وبالغ الأهمية للمنظمات بشكل عام وللإدارة العمومية بشكل خاص حيث يكاد أن يمثل البعد الشمولي لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهذا سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية)، أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية والغير ربحية والأفراد)، ومن ثمة فإن ضبط مفهوم الأداء يبقى ضرورة ملحة يجب الاهتمام بها.

## المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

## أولاً: مفهوم الأداء:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وزيادة اهتمام المنظمات بأنواعها به، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا الأهداف والنتائج التي يريد الباحثون الوصول إليها.

إن أصل كلمة الأداء لاتيني " performance " ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " to perform " بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. كما تم تعريفه بأنه " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"<sup>2</sup>. كما يعرف الأداء أيضاً على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتبلور لمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة<sup>3</sup>.

## ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي.

لقد تعددت تعريف الباحثين للأداء الوظيفي، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يرى روبرت أن الأداء الوظيفي: " عملية متواصلة مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها."

ويعرف أيضاً بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد المبدولة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام."

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه به الجهة التي ترتبط وظيفته بها. من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: " سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة"<sup>4</sup>.

## المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

هناك بعض الاختلافات في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي، وهي كالاتي:

<sup>1</sup>عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، ص24.

<sup>2</sup>حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011، ص89.

<sup>3</sup>ناصر سومر أديب، أنظمة الأجر وأثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام والصناعي في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة تشرين سورية، 2004، ص84.

<sup>4</sup>مريم طلحاي، منصوره براهيمى، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2020، ص10.

1- **الرأي الأول:** إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الفرد بكفاءة لا بد من فهم السلوك الذي سيسلكه الفرد أثناء أداء مهام وظيفته، ولقد وجد الباحثون أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل بين ثلاث محددات وهي:

- **الدافعية:** إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد هي من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تحويلها وتفعيلها إلى طاقة كامنة فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين إلى الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة، وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى القوة والرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

- **القدرة:** يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل واتساق بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر فيهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية.

- **الدعم التنظيمي:** ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، وبمعنى آخر ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية<sup>1</sup>.

2- **الرأي الثاني:** يرى الباحثان بورتر ولولار porter and lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء الوظيفي، والتي تتمثل في ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- **الجهد المبذول:** نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة كالزيادة في الراتب، الترقية التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول.

- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدرته على العمل، ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

- **إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي يتكون منها<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الاداء الوظيفي.**

**أولاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.**

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تريدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها:

<sup>1</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص50.

1. **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
  2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
  3. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
  4. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... إلخ.
  5. **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
  6. **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل<sup>1</sup>.
- ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

يوجد عدة طرق شائعة لتقييم الأداء الوظيفي للموظفين، ومن أهمها:

1. **تقييم الإدارة. (Management Evaluation)**  
يتم فيها تقييم الموظف من قبل المشرف المباشر أو الإدارة العليا، وتعتمد على معايير موضوعية مثل الإنجازات والمهارات والسلوكيات، كما تسمح بتقديم تغذية راجعة فورية للموظف.
2. **تقييم الأقران. (Peer Evaluation)**  
يتم فيها تقييم الموظف من قبل زملائه في العمل، وهي توفر نظرة شاملة على أداء الموظف من وجهات نظر متعددة، وتساعد بالتالي في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
2. **تقييم الذات. (Self-Evaluation)**  
وفيها يقوم الموظف بتقييم أدائه الوظيفي بنفسه، وهذا يساعد في إشراك الموظف وتحفيزه على التطوير الذاتي، كما أنها توفر رؤية داخلية عن نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.
4. **تقييم 360 درجة. (360-Degree Feedback)**

<sup>1</sup>ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص56.

يتم فيها تقييم الموظف من قبل المشرف والزملاء والمرؤوسين والعملاء، أي أنها توفر رؤية شاملة ومتعددة الجوانب عن أداء الموظف، وتساعد في التطوير الشامل للموظف وبناء خطط تحسين فعالة.

### 5. إدارة الأداء (Performance Management)

تركز على تحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة من الموظف، وتتضمن مراجعة دورية للأداء وتقديم التغذية الراجعة، وتقوم بربط الأداء بالحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين.

وهكذا يتم اختيار الطريقة المناسبة للشركة، والتي تعتمد غالباً على ثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وطبيعة العمل فيها<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهم المشاكل التي تواجهها.

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم ما تحتاج إليه عملية تقييم الأداء الوظيفي لنجاحها، بالإضافة إلى التطرق لأهم المشاكل التي تواجهها.

#### أولاً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة على عدة عوامل أساسية منها الأداء والشروط الجوهرية والتي يدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

1. **التحديد الدقيق لأهداف:** باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم في المؤسسة هو الأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف الأفراد داخل المؤسسة.
2. **قياس الأشياء الصحيحة:** ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.
3. **النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية:** يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل اتجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف ولا يمثل الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أهم المشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء الوظيفي.

هناك عديد من الأخطاء يقع فيها المقيمون عند تقييم الأداء نذكر منها:

1. **نقص الموضوعية:** يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة ونفاق أو رشوة، أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم.
2. **خطأ التماثل:** يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجود لدى من يقيم أداءه كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة... الخ.

<sup>1</sup> ERP :<https://www.dosoerp.com/blog/guide-to-conducting-performance-evaluations>

<sup>2</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

3. خطأ التباين: يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير التقييم المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة متجاهلا معايير التقييم المحددة له.
4. التأثر بأخر تقييم: قد لا يهتم المشرفون بالأداء الحالي أو المتوقع لمرؤوسيهم فيقيمونهم على أساس التقارير السابقة، بمعنى انه إذا كان تقدير المرؤوس في الفترة الأخيرة ممتاز فيعد في الفترة الموالية أيضا ممتاز حتى ولو كان مستوى أدائه قد انخفض، والعكس صحيح<sup>1</sup>.
5. أخطاء التوسط (النزعة المركزية): قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة وذلك إما لجهلهم الفروق الفردية بينهم أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحد أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ولا يريدون أن يحدثوا انقسامًا في مجموعاتهم بتميز المجدين من الضعفاء."
6. الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: أما في الميل إلى اللين فان المقيم يتجه إلى إعطاء جميع الموظفين تقديرات عالية فيمنح ذوي الأداء السيئ تقديرات متوسطة، ويمنح البقية تقدير ضعيف أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.
7. اختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبًا ما يكون المقيم متشددًا ويبدى نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فان معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فاطمة طاهيري، معوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، 2014، ص 16

<sup>2</sup>فاطمة طاهيري، مرجع سبق ذكره، ص 13-17.

## المبحث الثالث: ماهية تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بتنمية كفاءات الموارد البشرية.

بمناسبة تحسين الأداء الوظيفي. لقد جاء كأحد التحديات الاستراتيجية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النمو والتوسع، تأثير مباشر من جميع التنظيمات الحديثة على الفروع والمكاتب الفرعية بالولايات المختلفة، لا شك ان التعليم والتدريب ضمن عناصر ومحفزات النمو بعلم الإدارة، وتعتبر أحد دعائم المؤسسة، النظر إلى رأس المال كأحد المحاور الأساسية يتطلب التوازي والموائمة بين فعاليات شؤون الأفراد والشؤون المالية لمنظومة الأعمال.

## المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتم اتخاذها المؤسسة لتحسين أداء موظفيها.

يهدف استخدام الموارد المتاحة إلى تحسين المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، من خلال تحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة وتوظيف رأس المال بشكل مثالي. ويتطلب تحسين الأداء تحقيق توازن بين أربعة عناصر أساسية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة، إذ إن التوازن بينها يضمن تلبية توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة. ويُعرف هذا المنهج المتكامل باسم 'إدارة التحسين الشامل'<sup>1</sup>.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط. إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

وهناك نوعان من إجراءات التحسين النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: أساسيات حول تحسين الاداء الوظيفي.

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من أهم مخرجات الإنجاز، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عمالها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا أصبح تحسين أداء الموارد البشرية ضروري.

<sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة الاجتماعي، ع6، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص487.

<sup>2</sup> عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بالقلمة، رسالة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص19، 2019.

**اولا: العوامل المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي**

هناك عدة عوامل تساهم على رفع كفاءة الأداء الوظيفي، ومن أبرزها:

**1. فرق العمل:**

تُعد فرق العمل من الوسائل الفعالة في تحسين الأداء، حيث تتكون من مجموعة صغيرة من الأفراد (عادةً بين 5 إلى 10 أشخاص) يتمتعون بتخصصات مختلفة لكن متكاملة، يتعاونون لتنفيذ مهام محددة وتحقيق أهداف معينة ضمن إطار زمني معين، ويكونون مسؤولين بشكل جماعي عن نتائجهم.

تُسهّم فرق العمل فيما يلي:

تكون مزيج بين الافراد من الخبرات والمهارات والمعارف الضرورية؛

جمع المعلومات، توليد البدائل، تقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة؛

تعزيز القدرة على حل المشكلات وتوفير الوقت.

مع ذلك، يجب الانتباه إلى أهمية اختيار أعضاء الفريق بعناية، بحيث يكون الفريق متجانسًا ومتوازنًا، لأن غياب هذا التجانس قد يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر سلبًا على الأداء.

**2. الرضا الوظيفي:** يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية لأداء العمل وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء

الأعمال، ويوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادي ومعنويًا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف<sup>1</sup>.

**ثانيا: خطوات تحسين الأداء الوظيفي.**

لتحسين الأداء الوظيفي يجب إتباع الخطوات التالية:

**1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء.**

ويرتبط تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

**الوضوح المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛

**الوضع الحالي الفعلي:** يصف أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليًا. وينتج عن هذين المفهومين

إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

<sup>1</sup>ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 65.

**2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات**

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن نبدأ بمصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

**3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة**

تُعد عملية التدخل في الأداء منهجًا منظمًا وشاملاً يهدف إلى الاستجابة لمشكلات الأداء وأسبابها، وذلك من خلال تحديد أنسب الوسائل لمعالجتها. غالبًا ما تتضمن هذه الاستجابة مجموعة من الإجراءات المتكاملة، حيث يتم اختيار الوسائل الأنسب بما يتوافق مع طبيعة المؤسسة واحتياجاتها<sup>1</sup>.

**4. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.**

بعد اختيار الطريقة المناسبة، يتم تنفيذها عمليًا، يلي ذلك إنشاء نظام لمتابعة الأداء وتحليله، مع دمج مفاهيم التغيير في الأنشطة اليومية للمؤسسة. ويجب مراعاة تأثير العوامل المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتغيير، لضمان تحقيق فعالية الأداء والوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

**5. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفر تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين الاداء الوظيفي.**

تنبثق سياسة تنمية الكفاءات من الإستراتيجية العامة لتنمية المورد البشري في المؤسسة، والتي تسعى إلى إيجاد نمط جيد لاستغلال هذا المورد، حيث أصبح الآن رهانا استراتيجيا للمؤسسة، لذلك تم وضع نظام لتثمين كفاءات الأفراد كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.

**أولا: نظام تثمين كفاءات الأفراد.**

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد لدى الموارد البشرية أهمية كبيرة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على برامج تدريبية مكثفة لأغلب الأفراد، حيث يدخل هذا النظام في إطار الإدارة المتكاملة للموارد البشرية، ويساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة، إن اعتماد هذا النظام يهدف إلى:

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بتقييم موضعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.
- تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها.
- مع الأخذ بعين الاعتبار:

<sup>1</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- احتياجات وإمكانيات مؤسسة الأعمال الحالية والمستقبلية.
- تطلعات وطموحات الأفراد الحالية والمستقبلية.
- تحديد احتياجات التدريب لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام تمييز الكفاءات والأداء لتحقيق الأهداف أعلاه يتطلب مجموعة من الأدوات أهمها:
- مرجع المهمة الكفاءة: وهو عبارة عن ملف منظم في شكل مجلدات خاصة بالمناصب والوظائف وهو يصف كل من:
- الرسالة، النشاطات الرئيسية والفرعية للمناصب، ويقترح مجموعة من المؤتمرات الخاصة بأداء الكفاءات المطلوبة والضرورية لمزاولة النشاطات على نحو جيد.
- استعمالات المرجع: يستعمل المرجع لعدة أغراض منها:
- المعرفة الجيدة لوضع المناصب الوظيفية الكفاءات... الخ) داخل التنظيم.
- يعتبر كمنهج مرجعية للأفراد للاستفسار عن الاحتياجات الجديدة للمناصب؛ المعرفة الجيدة لدرجة التحكم في الكفاءات الخاصة بكل فرد لمعالجة كل ثغرة منها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الكفاءات الموارد البشرية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.

تجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لا بد من ذكرها تتعلق بالكفاءات الموارد البشرية في إطار نظام الأداء الوظيفي، وهي:

أن تحسين الأداء الوظيفي وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء، إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف، ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية المستهدفة؛

إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعالية التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب (أو يلحقه) تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

يضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء، والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريان لعور، خولة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 69.

## المطلب الرابع: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء.

## أولاً: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية:

عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- الانجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية.
- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها.
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في انجاز أعمال الفريق.
- طرق التحسين والتطوير والتي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين، ومن ثم فرض التقدم والتقنية المفتوحة أمام جميع الموظفين<sup>1</sup>.

## ثانياً: أثر التكوين على أداء الموارد البشرية.

- التكوين له تأثير كبير على أداء الموارد البشرية من رفع مستوى الأداء وتحسينه سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
- تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، مما يساهم في تقليل معدلات الغياب عن العمل.
- وعية الموظفين بأهمية التدريب، وتنمية قدرتهم على البحث عن المستجدات والابتكارات في مختلف مجالات العمل.
- من الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد الاهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو "المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:
- يعتبر التكوين آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعاد عبيدة، سهام فوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع02، 2020، ص500.

<sup>2</sup> سعاد عبيدة، سهام فوجيل، مرجع سبق ذكره، ص 501.

## خلاصة الفصل:

لقد برز جليا في عصرنا هذا مدى أهمية التكوين للموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر مطلبا ضروريا لإكسابها التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، ومن هنا حرصت الكثير من المؤسسات على عداد العناية بالتكوين باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية واعداد العاملين وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا.

والتكوين في الوقت الحالي لا يقتصر على تنمية القدرات البشرية في التحكم لوظيفة ما، بل أداة لعقلنة وتسيير الموارد البشرية، حيث يمثل أهمية في سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة للارتقاء بالأداء، كما يعتبر ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد ومعالجة مشاكلهم الوظيفية وتطوير قدراتهم المختلفة حتى يستطيعوا التكيف مع مختلف المستجدات المتسارعة.

# الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

## تمهيد الفصل:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري الى النظام المحاسبي المالي والرقابة الجبائية، لابد أن نعزز ذلك بدراسة ميدانية للمركز الجوّاري للضرائب ببلدية جامعة ولاية المغير لدراسة ملف جبائي معين يخضع للرقابة الجبائية على مستوى المركز، حيث قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وتناولنا في المبحث الأول لمحة حول المركز الجوّاري للضرائب بجامعة، أما المبحث الثاني إجراءات التسجيل والتصحيح للخاضعين للضريبة، أما المبحث الثالث فتناولنا الدراسة الميدانية لعملية الرقابة الجبائية

**المبحث الأول: لمحة حول المركز الجوّاري للضرائب بجامعة:**

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية التي لها طابع المرفق العام، تكسب شخصية معنوية وذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي، وهو تحديد الوعاء الضريبي وحساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول

**المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:**

1- نشأة المفتشية: المفتشية هي هيئة إدارية مالية تسهر على تطبيق كل التشريعات الجبائية على جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يقومون بعمليات خاضعة للضريبة حيث تعتبر المحدد للوعاء الضريبي ولها دور فعال في غثاء الخزينة العامة للدولة. في البداية كان مقرها الرئيسي ببلدية المغير وفي سبتمبر 1994 وعند استحداث مفتشيات متعددة الخدمات تم احداث مفتشية الضرائب لدائرة جامعة والتي يتوسط مقرها المدني وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 170 كلم، ولها إقليم اختصاص يضم كل من بلدية جامعة، المرارة، تندلة وسيدي عمران، ويعمل بهذه المفتشية 13 موظف يعملون على وضع وتحديد أسس الضريبة.

2- تعريف المركز الجوّاري للضرائب بجامعة: هو هيكل جديد منبثق من الإصلاحات الجبائية منذ 2006 من اجل تحديث الإدارة الجبائية والتكفل الامثل بصغار التجار أي التجار الذين لا ينتمون إلى النظام الحقيقي والخاضعين إلى نظام الضريبة الجرافية الوحيدة والذي يحل محل المفتشية، دخل حيز الخدمة بتاريخ: 01/10/2019 يقع بالجهة الغربية لبلدية جامعة بحي السلام يحده شمالا السكن العمراني وجنوبا المركز الترفيهي العلمي أما شرقا التجمعات الدراسية وغربا طريق الوزن الثقيل.

**المطلب الثاني: مهام المركز الجوّاري للضرائب بجامعة:****وهو هيئة مكلفة بالمهام التالية:**

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي تسيير المستثمرات الفلاحية
- تصوير الاشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية.
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات واي تنظيم آخر برسم الضرائب والرسوم المفروضة على الاجور والرواتب المدفوعة وأي جزء من نشاطهم الخاضع للرسم.
- تسيير المؤسسات التابعة لمديريات المؤسسات او مراكز الضرائب برسم الضرائب والرسوم غير المكلف بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها.
- تمسك وتسير الملفات الجبائية للمكلف بالضريبة التابعين لاختصاصها.
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الالغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها.
- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم والأتاوى. - تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود.
- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم.
- تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها تراقب التصريحات وتنظم التدخلات تدرس الشكاوي وتعالجها.
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية، تدرس طلبات التخفيض الإداري.

المطلب الثاني: مهام المركز الجوّاري للضرائب بجامعة:

وهو هيئة مكلفة بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي تسيير المستثمرات الفلاحية
- تصوير الاشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية.
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات واي تنظيم آخر برسم الضرائب والرسوم المفروضة على الاجور والرواتب المدفوعة وأي جزء من نشاطهم الخاضع للرسم.
- تسيير المؤسسات التابعة لمديريات المؤسسات او مراكز الضرائب برسم الضرائب والرسوم غير المكلف بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها.
- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلف بالضريبة التابعين لاختصاصها.
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الالغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها.
- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم والأتاوى. - تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود.
- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم.
- تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها تراقب التصريحات وتنظم التدخلات تدرس الشكاوي وتعالجها.
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية، تدرس طلبات التخفيض الإداري.
- تضمن مهمة استقبال واعلام المكلفين بالضريبة.
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل.
- تنظيم المواعيد وتسييرها.
- تنشر الآراء والمعلومات لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوارية للضرائب. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفة وكيل مفوضا للمدير الولائي للضرائب.
- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات تعمل على تسيير:

### 1 مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية وتكلف ب

التكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يجرها المكلفين بالضريبة المتابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، وكذا اعداد العقود المتصلة بها.

المراقبة الشكلية لتصريحات واقتراح ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس الوثائق.

### 2 مصلحة الجباية الزراعية:

وتكلف بالتكفل بالملفات الجبائية للمزارعين والمربين وكذا استقبال استغلال تصريحات ومراقبتها الشكلية، واقتراح تسجيل ملفات المكلفين للمراقبة على أساس الوثائق.

**3 مصلحة جباية المداخيل والممتلكات: تكلف ب:**

التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي ( أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض ضريبة عليه)

المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج العراقية على أساس المستندات أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

**أ- مصلحة الجباية العقارية: وتكلف ب:**

التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسم المفروضة على الممتلكات العقارية.

المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح تسجيل الملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

ال مصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث وتكلف ب:

تشكل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوازي للضرائب والممتلكات العقارية المتواجد فيه.

متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقديم

نشاطات المصالح المعنية تعمل على تميز

**ب- مصلحة البطاقية: وتكلف ب:**

تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقات المسوكة والتي تخص والوعاء والمراقبة والتحصيل الضريبي و شيرها.

متابعة استعمال المعلومات المستردة وإعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقديم نشاطات المصلحة، لا سيما ترتبط مع مؤشرات التسيير.

**ج- مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق وتكلف ب:**

- تشكيل وتسيير فهارس مصادر المعلومات تخص وعاء الضريبة مع مراقبة وتحصيل الضريبة اقتراح تسجيل أخصاص طبيعيين في برامج مراقبة المداخيل.

**د- مصلحة المراقبة وتكلف ب:**

دراسة كل الطعون النزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجوازي للضرائب.

التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقرر.

هـ- المصلحة الرئيسية للمنازعات: وتقوم بكل ما يخص متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية، وتعمل على

تسيير:

**1 مصلحة الطعون وتكلف ب**

دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها.

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتياج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها.  
**2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية وتكلف ب:**

- دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن الإعفائي  
 - متابعة الطعون والشكاوى التي تقوم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب.

**3 مصلحة التبليغ والأمر بالصرف في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوارى للضرائب وتكلف ب:**

تبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية للتكفل بها.  
**ج القباضة: وتكلف ب:**

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.  
 - تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بتحصيل الجيري للضريبة.  
 - مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير إلى مجلس المحاسبة.  
**تعمل على تسيير:**

**1 مصلحة الصندوق:** هو مكتب مهام قبض المبالغ الواجب تحصيلها من المكلفين بدفعها وإصدار المبالغ الواجب اتفاقها وتكون هذه العمليات عن طريق البنك أو الصكوك البريدية أو النقد وفي حالة النفقات يتم تكوينها في دفاتر خاصة وهي كالآتي:

- دفتر مداخيل الصندوق: خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق النقد ويرمز له ب H1
- دفتر مداخيل البنك: خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق الشركات البنكية ويرمز له ب h2
- دفتر مداخيل الحساب الجاري البريدي: خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق الصكوك البريدية ويرمز له ب h3
- دفتر العمليات الداخلية المختلفة خاصة بتسجيل النفقات والايادات التي لا تدخل في الحسابات المالية وإنما تدخل أو تخص العمليات التي تتم داخل الإدارة مثل التحويل من حساب إلى حساب أو تصحيح الأخطاء ويرمز له بالرمز ب h4
- دفتر نفقات الصندوق خاص بتسجيل النفقات نقدا كعملية تصفية الصندوق ويرمز له ب h5
- دفتر نفقات الحساب الجاري البريدي: تسجيل النفقات عن الصكوك البريدية ويرمز له ب h6
- دفتر اليد الجارية: ويتم فيه تسجيل أو توقيف العمليات اليومية من نفقات وایادات.

**2. مصلحة المحاسبة:** تلعب دور الوسيط بين مصلحة الصندوق ومصلحة المتابعة والتحصيل اذ يقوم موظفو

المصلحة في بداية الأمر بتجميع الوثائق والدفاتر المتعلقة بالعمليات المالية اليومية التي قام بها مصلحة الصندوق ثم تقوم بمراقبة قانونية للوثائق المستخدمة ومطابقتها مع العمليات المحاسبية وتجميع هذه العمليات في دفتر رئيسي يسمى دفتر العام ويتمثل في سجل الإيرادات والذي يضم جميع الوثائق والعمليات المالية حيث يتم تصنيف وتغيير كل ايراد على حدا. **3 مصلحة المتابعات** تقوم بعملية تحصيل الضرائب والرسوم وهذا من خلال الاعوان المتابعة الذين يقومون بدور تحصيل الضرائب لصالح الخزينة العمومية وتتكون من:

- رئيس المصلحة يقوم بتحضير برنامج بالتنسيق مع القابض والخاص بطريق التحصيل وتوجيه أعوان المتابعة عملهم من خلال ملء مفكرة المتابعة.

أعوان المتابعة ويقوم تحت اشراف رئيس المصلحة بتحصيل المبالغ حيث تتمثل مهامهم الميدانية بالضغط على المدينين المختلفين على تسديد ديونهم واجراء المتابعات المختلفة وارسال إنذارات ومراقبتها ومسك مفكرة المتابعة وغيرها من المهام الأخرى

#### 4 مصلحة الاستقبال والاعلام: وتكلف ب:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمراكز للضرائب.

#### 5 مصلحة الاعلام الالي والوسائل: وتكلف ب:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية والتأمينات وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها.
- إحصاء حاجيات المصالح من عقاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات.
- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث، سيتم عرض منهجية معتمدة في الدراسة من خلال توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى شرح طرق جمع البيانات.

#### المطلب الأول: الطريقة والأدوات

في هذا المطلب، نعمل على تحديد المنهج الذي استخدم في الدراسة، وهو منهج الاستبانة، مع توضيح خطوات إعداد التوزيعات، وفي النهاية سوف ندرس العينة المدروسة.

#### أولاً: الطريقة:

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1- منهجية الدراسة:

يُعد المنهج العلمي أداة منهجية تساعد الباحث على تبسيط موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة به، من خلال تحليل الظواهر وتحديد الأسباب والنتائج، وبالنظر إلى طبيعة موضوعنا الذي يهدف إلى تحديد أثر التكوين على تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي بمركز الضرائب بالمغرب، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة.

ويستند هذا المنهج إلى وصف الواقع الميداني لتجربة التكوين داخل المؤسسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبيان موجه إلى موظفي المركز.

#### 3-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز الضرائب بالمغرب، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة ببرامج التكوين داخل المؤسسة، والذين يمكن من خلالهم تقييم أثر التكوين على تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، ويشمل هذا المجتمع مختلف الرتب والوظائف، سواء الإدارية أو التقنية، ممن تلقوا تكوينات مهنية داخلية أو خارجية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولقابليته لتوفير معطيات واقعية وميدانية تتيح تقييم فعالية التكوين المقدم من حيث تطوير المهارات، تقليل الأخطاء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، انسجامًا مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

#### 3- عينة الدراسة:

تُعد العينة أداة أساسية في البحوث العلمية، حيث تُعرَّف بأنها "نموذج يمثل جزءًا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، يعكس صفاته وخصائصه الأساسية، مما يُغني الباحث عن دراسة كافة مفردات المجتمع خاصة في حال تعذر ذلك لأسباب تنظيمية أو زمنية أو مادية."

وفي إطار هذه الدراسة التي تناولت أثر التكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، فقد اقتضت عينة البحث على موظفي مركز الضرائب بالمغرب، باعتبارهم الفئة المستهدفة بالتكوين المهني داخل المؤسسة، تم توزيع 50 استمارة استبيان على أفراد العينة، وقد تم استرجاع 50 استمارة صالحة للتحليل، في حين لم يتم إلغاء أو استبعاد أي استمارة لعدم اكتمال البيانات، وهو ما يمثل نسبة استرجاع جيدة تُعزز من مصداقية النتائج وتحليلها.

## الجدول رقم (01): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الرودود
50	50	00	00	50	100%

## ثانياً: الأدوات

يتضمن هذا العنصر الوسائل المعتمدة في جمع المعطيات الميدانية وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وفي هذا السياق، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لكونها من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الميدانية، لما توفره من سهولة في التوزيع والقياس الكمي للآراء والتوجهات.

## 1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات:

تُعد الاستثمارات من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الميدانية، وذلك لما توفره من وسيلة فعالة لجمع المعلومات بشكل منظم ومباشر من أفراد العينة، ويمكن تعريفها بأنها نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية، تُطرح على المبحوثين من أجل الحصول على بيانات مرتبطة بمحاور الدراسة.

وقد مرّ بناء هذه الاستثمارات بعدة مراحل أساسية، بدأت بتحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ثم صياغة الأسئلة بشكل دقيق وواضح لضمان فهمها من طرف المستجوبين، مع مراعاة التنوع بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة حسب الحاجة، كما تم اختبار الاستثمارات مبدئياً للتأكد من وضوحها وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة، قبل أن يتم اعتمادها بصيغتها النهائية وتوزيعها على عينة البحث.

## 1-1 مرحلة تصميم الاستثمارات:

تم إعداد الاستثمارات خصصت لجمع المعلومات، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمارات أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، سبقت محاور الاستثمارات دياجاجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمارات بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدمونها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

## 1-2 محتوى الاستثمارات:

احتوت الاستثمارات على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 05 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي:

✓ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المختارة ويتكون من ست فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب).

✓ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محاورين كما يلي:

### محاور الاستمارة:

تم إعداد استمارة الدراسة لتغطية الجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين يعكسان مضمون الفرضيات وتساؤلات الدراسة:

- **المحور الأول: التكوين وتطوير الكفاءات البشرية،** ويتضمن 10 عبارات تهدف إلى قياس مدى مساهمة التكوين في تحسين مهارات ومعارف الموظفين، ومدى ملاءمة محتوى البرامج التكوينية لحاجاتهم الفعلية.
  - **المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي،** ويحتوي على 10 عبارات تستهدف التعرف على أثر التكوين في تقليل الأخطاء المهنية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين جودة أداء الموظفين داخل مركز الضرائب بالمغرب.
- تم تصميم العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، لضمان سهولة التصنيف والتحليل الكمي لآراء المبحوثين حول فاعلية التكوين في بيئتهم المهنية.

### 1-3 مرحلة صدق الاستمارة:

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، فالثبات الداخلي يُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

### أ- التحكيم من قبل الأساتذة:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين.
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

### الجدول رقم (02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكرت الخماسي
1	من 01 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض	غير موافق
3	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.41 إلى 4.20	مستوى مرتفع	موافق
5	من 4.21 إلى 5	مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V29).

أن الجدول يوضح مدى التوافق بين الإجابات ومستوى الرضا لدى المستجيبين، حيث يتم تصنيف الردود في خمس فئات متدرجة من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة" بناء على المتوسط الحسابي للردود.

أي أنه يمكن اعتبار الاستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة به

### 1-4 توزيع الاستمارة:

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة، تم الانتقال إلى مرحلة توزيعها على أفراد العينة. وقد تمت هذه العملية من خلال الاتصال المباشر بالمستجيبين، حيث حرص الباحث على التواجد أثناء ملء الاستمارات لضمان وضوح الأسئلة وتوضيح أي غموض قد يواجهه الأفراد أثناء الإجابة، مما يساهم في الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية، في بعض الحالات، تم ترك الاستمارات مع بعض أفراد العينة في حال تعذر الحضور، على أن يتم استرجاعها في وقت لاحق بعد إتمام تعبئتها.

### 3- مقياس ليكرت

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

### ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

#### 1- الأدوات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل الإجابات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بهدف استخراج النتائج الدقيقة والموضوعية التي تدعم فرضيات البحث. ومن أبرز الأدوات التي تم الاعتماد عليها:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** وهو من أكثر المقاييس شيوعاً في تحليل البيانات، ويُستخدم لحساب مجموع القيم مقسوماً على عددها للحصول على قيمة متوسطة تمثل الاتجاه العام للبيانات.

- **الانحدار الخطي البسيط:** أداة رياضية تُستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرين، حيث يُعتبر أحدهما متغيراً تابعاً يتأثر بالمتغير المستقل، الذي يطلق عليه المتغير الدال، أما المتغير الثاني فهو المتغير المستقبل الذي يؤثر على قيمة المتغير التابع ويطلق عليه المتغير المفسر.

• **الانحدار الخطي المتعدد:** وهو نوع من الانحدار يُستخدم للتنبؤ بظاهرة معينة بناءً على عدة متغيرات مستقلة، حيث يساعد في تقييم تأثير كل متغير على المتغير التابع في نفس الوقت.

#### البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS v29، الذي يُعد من الأدوات الأساسية في تحليل البيانات الإحصائية، وهو في الأصل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ورغم أن استخدامه بدأ في مجال الدراسات الاجتماعية، إلا أنه أصبح يُستخدم على نطاق واسع في مختلف فروع العلوم بسبب قدرته الفائقة على معالجة وتحليل البيانات، وقد تم استخدامه في دراستنا الحالية لتنظيم البيانات وتحليلها بشكل دقيق يدعم النتائج المتوقعة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور المعلومات الشخصية

قبل الشروع في تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة، من المهم أن نتعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة التي تم اختيارها. ففهم طبيعة العينة يُعد خطوة أساسية تتيح لنا قراءة النتائج بشكل أعمق وأكثر دقة، كما يساعد على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء السياق الواقعي للبيئة المهنية محل البحث. ولهذا، سنسلط الضوء في هذا المطلب على أبرز الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وغيرها من الخصائص ذات الصلة.

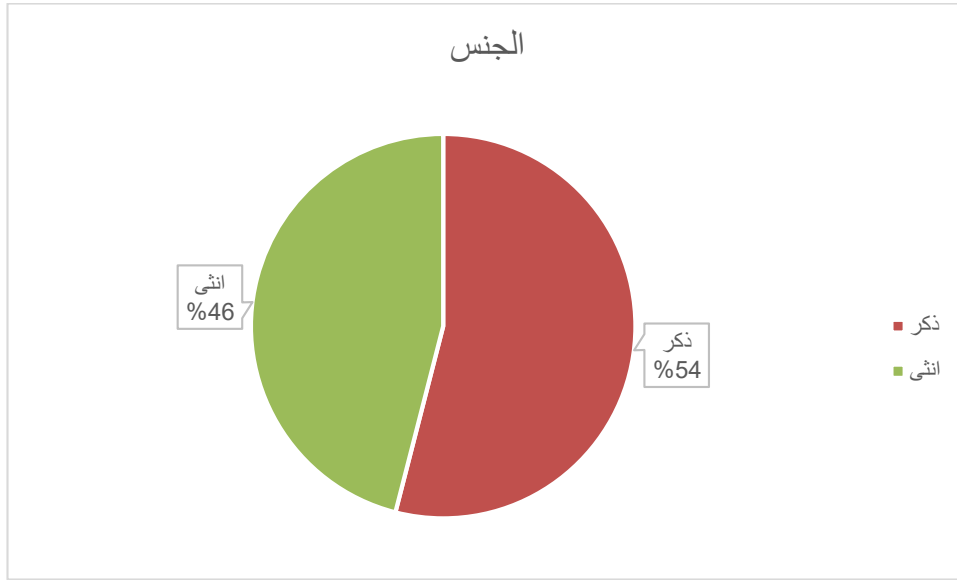
الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	27	54.0
		انثى	23	46.0
المجموع			50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V29.

شكل رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 27 موظفًا أي بنسبة 54.0% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 23 موظفة بنسبة 46.0%، مما يعكس تقاربًا نسبيًا.

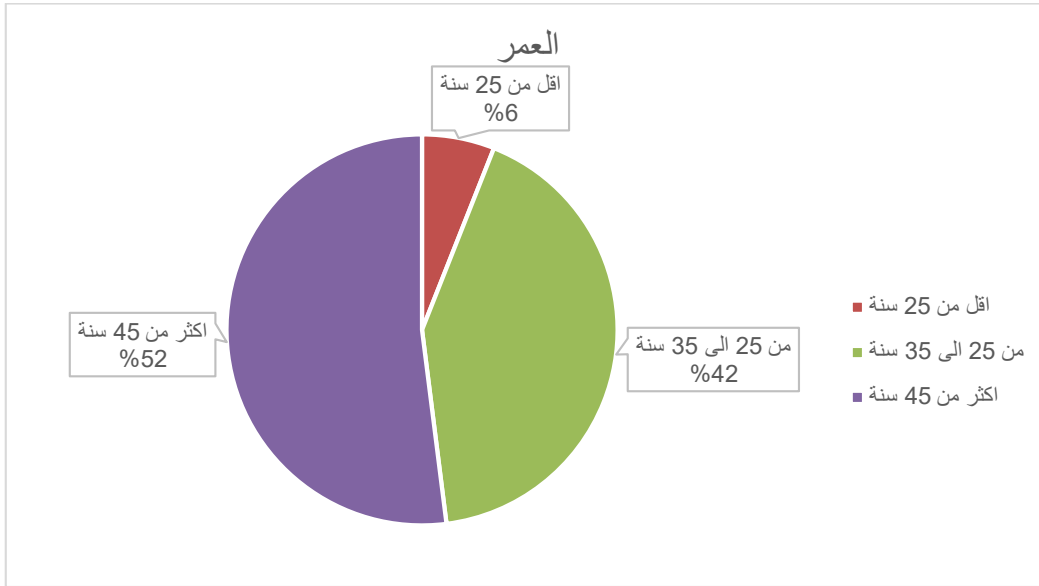
الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
6.0	3	أقل من 25 سنة	العمر	02
42.0	21	من 25 إلى 35 سنة		
52.0	26	أكثر من 45 سنة		
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين أن الفئة الأكبر سنًا، أي من يزيد عمرهم عن 45 سنة، تُشكّل النسبة الأعلى بواقع 52.0% (26 فردًا)، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 42.0% (21 فردًا)، بينما تمثل الفئة الأقل من 25 سنة نسبة ضعيفة تبلغ 6.0% فقط (3 أفراد).

شكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
8.0	4	ثانوي	المستوى	03
24.0	12	تقني سامي		
40.0	20	جامعي		
28.0	14	دراسات عليا		
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الحاصلون على شهادة جامعية بنسبة 40.0% (20 فرداً)، تليها فئة الدراسات العليا

بنسبة 28.0% (14 فرداً)، ثم التقنيون الساميون بنسبة 24% (12 فرداً)، وأخيراً فئة الثانوي بنسبة 8.0% (04 أفراد).

شكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

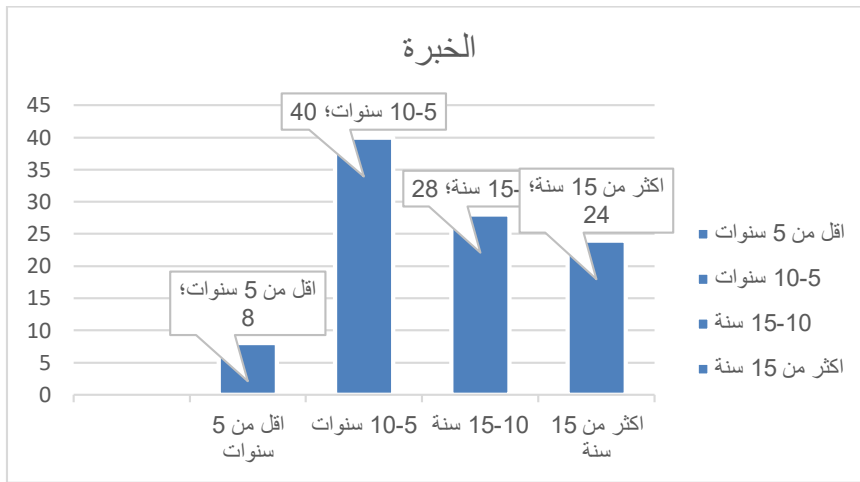
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
8%	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة	04
40.0%	20	5-10 سنوات		
28.0%	14	10-15 سنة		
24.0%	12	أكثر من 15 سنة		
100%	39	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، ويمثلون 40% (20 فردًا)، تليهم فئة من لديهم خبرة بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 28.0% (14 فردًا)، ثم فئة من تجاوزت خبرتهم 15 سنة بنسبة 24% (12 فردًا)، بينما تمثل الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات أقل نسبة وهي 8% (4 أفراد).

شكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة

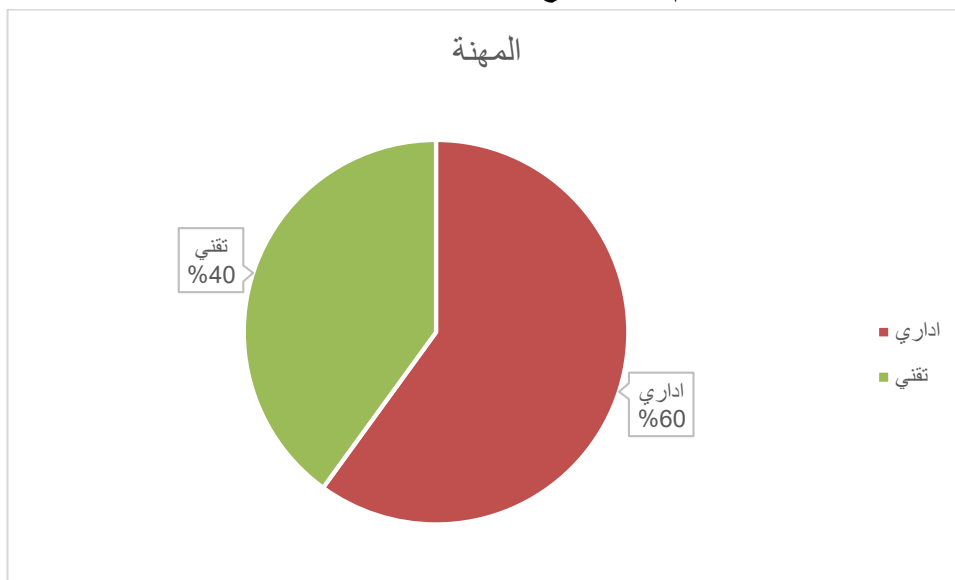
النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
60.0	30	اداري	المهنة	05
40.0	20	تقني		
%100	39	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ أن 60% من أفراد العينة (30 موظفًا) يشغلون مناصب إدارية، بينما يشغل 40% منهم (20 موظفًا) وظائف

ذات طابع تقني.

شكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان

اولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور القيادة الادارية

جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
1	توفر البرامج التكوينية بشكل دوري ومنتظم داخل المركز	0.501	4.56	3	موافق تماما
2	برامج التكوين المقدمة تتناسب مع مهام الموظفين في مركز الضرائب	0.503	4.46	6	موافق تماما
3	التكوين المتاح يساهم في تحسين مستوى مهارات الموظفين	0.609	4.58	2	موافق تماما
4	البرامج التكوينية توفر فرصاً للتطور المهني للموظفين	0.525	4.64	1	موافق تماما
5	أساليب التكوين المتبعة في المركز فعّالة وتساعد على التعلم	0.713	4.32	8	موافق تماما
6	التكوين الذي يتلقاه الموظفون يفيد باحتياجاتهم المهنية بشكل جيد.	0.782	4.40	7	موافق تماما
7	يتم تحديث محتوى برامج التكوين بما يتناسب مع التغيرات في مجال العمل	0.707	4.48	5	موافق تماما
8	توفر البرامج التكوينية بيئة تعليمية تدعم التفاعل والمشاركة الفعّالة.	0.819	4.32	8	موافق تماما
9	البرامج التكوينية التي يتم تقديمها تشجع على تطوير المهارات التقنية والعملية.	0.614	4.52	4	موافق تماما
10	التكوين في المركز يساعد على تحسين قدرة الموظفين في التعامل مع التحديات المهنية	0.499	4.58	2	موافق تماما
	محور التكوين المتواصل	0.395	4.48		مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

### تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة باستخدام برنامج: SPSS V29

المتوسط الحسابي (4.56) للعبارة "توفر البرامج التكوينية بشكل دوري ومنتظم داخل المركز" قريب جداً من 5، مما يعكس إجماعاً قوياً من قبل المشاركين على توافر البرامج التكوينية بشكل منتظم. الانحراف المعياري (0.5010) يشير إلى تباين ضعيف في الآراء، مما يدل على اتفاق واسع في هذا الصدد.

المتوسط الحسابي (4.46) للعبارة "برامج التكوين المقدمة تناسب مع مهام الموظفين في مركز الضرائب" يعكس موافقة عالية على توافق البرامج مع مهام الموظفين. الانحراف المعياري (0.5030) منخفض جداً، مما يعني اتفاقاً عاماً بين المشاركين. المتوسط الحسابي (4.58) للعبارة "التكوين المتاح يساهم في تحسين مستوى مهارات الموظفين" يعكس إجماعاً قوياً على أن التكوين يُحسن من مهارات الموظفين. الانحراف المعياري (0.6090) يدل على تباين بسيط في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.64) للعبارة "البرامج التكوينية توفر فرصاً للتطور المهني للموظفين" هو الأعلى بين جميع العبارات، مما يدل على توافق كبير من المشاركين في تأكيد هذه الفائدة. الانحراف المعياري (0.5250) منخفض، مما يعني أن معظم المشاركين يوافقون على هذه الفائدة.

المتوسط الحسابي (4.32) للعبارة "أساليب التكوين المتبعة في المركز فعّالة وتساعد على التعلم" يدل على موافقة عالية، ولكن الانحراف المعياري (0.7130) يشير إلى تباين أكبر بين الآراء، حيث يمكن أن يكون هناك تفاوت في درجة رضا المشاركين.

المتوسط الحسابي (4.40) للعبارة "التكوين الذي يتلقاه الموظفون يفي باحتياجاتهم المهنية بشكل جيد" يشير إلى موافقة عالية أيضاً، ولكن الانحراف المعياري (0.7820) يعكس تبايناً أكبر في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.48) للعبارة "يتم تحديث محتوى برامج التكوين بما يتناسب مع التغيرات في مجال العمل" يدل على موافقة قوية، مع انحراف معياري (0.7070) مما يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.32) للعبارة "توفر البرامج التكوينية بيئة تعليمية تدعم التفاعل والمشاركة الفعّالة" يعكس إجماعاً عالياً على فعالية البرامج التكوينية في توفير بيئة تعليمية جيدة. الانحراف المعياري (0.8190) يدل على تباين كبير في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.52) للعبارة "البرامج التكوينية التي يتم تقديمها تشجع على تطوير المهارات التقنية والعملية" يدل على موافقة قوية، مع انحراف معياري (0.6140) منخفض، مما يشير إلى توافق عام بين الآراء.

المتوسط الحسابي (4.58) للعبارة "التكوين في المركز يساعد على تحسين قدرة الموظفين في التعامل مع التحديات المهنية" هو من بين القيم العالية، مما يعكس إجماعاً جيداً على أن التكوين يعزز القدرة على التعامل مع التحديات المهنية. الانحراف المعياري (0.4990) يدل على اتفاق جيد بين المشاركين.

### تفسير النتائج المتحصل عليها:

تُظهر النتائج بشكل عام أن المشاركين يوافقون بشدة على أن برامج التكوين داخل المركز فعّالة ومفيدة. مع متوسط حسابي عام (4.48)، فإن هذه القيمة تشير إلى رضا واضح عن فعالية البرامج التكوينية في تحسين مهارات الموظفين، وتوفير فرص التطور

المهني، وتناسب البرامج مع احتياجاتهم. وتعتبر القيم المرتفعة للانحراف المعياري في بعض العبارات مؤشرًا على أن هناك تباينًا في الآراء حول بعض الجوانب مثل توفير بيئة تعليمية تدعم التفاعل والمشاركة الفعالة، وهو ما قد يعكس اختلافات في تجارب المشاركين.

ثانياً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور التميز التنظيمي

جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
1	التكوين يعزز من تطوير كفاءتي المهنية والعملية.	0.538	4.58	3	موافق تماماً
2	التكوين يساهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات في مجال عملي	0.513	4.32	9	موافق تماماً
3	بفضل التكوين، أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامي بشكل أكثر فعالية	0.535	4.40	8	موافق تماماً
4	التكوين ساعدني في تطوير مهارات جديدة تمكّني من القيام بمهام إضافية	0.503	4.54	4	موافق تماماً
5	التكوين يحسن من قدرتي على التعامل مع الأدوات والبرمجيات المستخدمة في عملي.	0.577	4.44	7	موافق تماماً
6	التكوين يعزز من قدرتي على التفكير النقدي واتخاذ قرارات مهنية أفضل	0.544	4.52	5	موافق تماماً
7	التكوين يساعدني في تحسين مهارات التواصل مع الزملاء والعملاء	0.485	4.64	1	موافق تماماً
8	بفضل التكوين، أصبحت أكثر قدرة على تحمل الضغوط والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل	0.505	4.48	6	موافق تماماً
9	التكوين يساهم في تطوير مهارات القيادة والإدارة داخل بيئة العمل	0.530	4.62	2	موافق تماماً
10	التكوين يعزز من قدرتي على التكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل	0.505	4.52	5	موافق تماماً
	محور تطوير الكفاءات	0.311	4.5060		مستوى مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتضح من الجدول أعلاه تحليل إجابات أفراد العينة على محور "التميز التنظيمي" وفقاً للمتغيرات التي تم قياسها، حيث يظهر أن أغلب المشاركين أبدوا موافقة تامة على أن التكوينات المقدمة ساهمت بشكل كبير في تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم. في ما يلي تحليل مفصل للنتائج:

المتوسط الحسابي (4.58) يدل على موافقة عالية من المشاركين، مما يشير إلى أن التكوينات كانت فعالة في تحسين كفاءاتهم المهنية، أما الانحراف المعياري (0.5380) يُظهر أن الآراء كانت متقاربة إلى حد كبير، مما يعني أن معظم المشاركين شعروا بتحسّن في كفاءاتهم.

المتوسط الحسابي (4.32) يعكس موافقة قوية ولكن بنسبة أقل قليلاً مقارنة بالعبارات الأخرى، مما يشير إلى أن التكوين يساهم في رفع المهارات ولكن بنسب متباينة بين الأفراد، ولكن الانحراف المعياري (0.5130) يُظهر تفاوتاً بسيطاً في الآراء. المتوسط الحسابي (4.40) يشير إلى توافق جيد بين المشاركين على أن التكوين ساعد في تحسين فعالية أداء المهام، الانحراف المعياري (0.5350) يُظهر أيضاً توافقاً ملحوظاً في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.54) يدل على موافقة تامة من المشاركين على أن التكوين ساعدهم في اكتساب مهارات جديدة، الانحراف المعياري (0.5030) يُظهر تبايناً منخفضاً في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.44) يعكس إجماعاً جيداً على فعالية التكوين في تعزيز القدرة على التعامل مع الأدوات التقنية، والانحراف المعياري (0.5770) يُظهر تبايناً طفيفاً في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.52) يدل على موافقة قوية، مما يشير إلى أن التكوين يساهم في تعزيز المهارات التحليلية واتخاذ القرارات، والانحراف المعياري (0.5440) يُظهر تبايناً معتدلاً في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.64) يُظهر موافقة تامة جداً على أن التكوين ساهم في تحسين مهارات التواصل، والانحراف المعياري (0.4850) يُظهر قلة التباين بين آراء المشاركين في هذا الجانب.

المتوسط الحسابي (4.48) يعكس موافقة كبيرة على أن التكوين ساعد في تحسين القدرة على التعامل مع الضغوط، الانحراف المعياري (0.5050) يدل على تباين طفيف في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.62) يدل على موافقة عالية على دور التكوين في تعزيز مهارات القيادة، الانحراف المعياري (0.5300) يُظهر تبايناً بسيطاً في الآراء.

المتوسط الحسابي (4.52) يدل على أن التكوين ساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات، الانحراف المعياري (0.5050) يُظهر تبايناً طفيفاً في الآراء.

#### الملاحظة العامة:

إجمالي المتوسط الحسابي (4.5060) يدل على أن المحور بشكل عام يلقي قبولاً كبيراً من أفراد العينة، مع درجات متفاوتة من التوافق حول تأثير التكوين في مختلف جوانب العمل.

الانحراف المعياري (0.3110) يعد منخفضاً نسبياً، مما يدل على أن آراء المشاركين كانت متقاربة بشكل كبير في تقييم التكوين وأثره.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التكوينات المقدمة في المركز تُعتبر فعّالة في تحسين مهارات الأفراد وتعزيز قدرتهم على أداء المهام، بالإضافة إلى مساعدتهم في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية الإحصائية:

يؤدي التكوين المستمر إلى تطوير المهارات والمعارف لدى موظفي مركز الضرائب بالمغير.

•  $H_0$ =الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير للتكوين المستمر على تطوير المهارات والمعارف لدى موظفي مركز الضرائب بالمغير.

•  $H_1$ =الفرضية البديلة: يوجد تأثير للتكوين المستمر على تطوير المهارات والمعارف لدى موظفي مركز الضرائب بالمغير.

الجدول رقم (11): ملخص مخرجات اختبار ANOVA للعلاقة بين التكوين المستمر وتطوير المهارات والمعارف

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R <sup>2</sup>	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.826	6.275	<0.001	0.226	0.475	<.001	14.018
B1: المتغير المستقل	0.375	3.744					

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V29

تحليل النتائج:

معامل الارتباط ( $r = 0.475$ ) يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التكوين المستمر وتطوير المهارات والمعارف، وهو ما يعني أنه كلما زادت فعالية التكوين المستمر، زادت معه مهارات ومعارف الموظفين.

معامل التفسير ( $R^2 = 0.226$ ) يبين أن 22.6% من التغير في تطوير المهارات والمعارف يمكن تفسيره من خلال التكوين المستمر، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى.

قيمة  $F = 14.018$  ومستوى الدلالة المصاحب لها ( $\text{Sig} < 0.001$ ) تدل على دلالة إحصائية عالية لنموذج الانحدار ككل.

معامل الانحدار  $B_1 = 0.375$  يشير إلى أن التكوين المستمر له تأثير إيجابي في تطوير المهارات والمعارف، وكلما زادت درجات التكوين زاد تطور المهارات.

كما أن قيمة  $t = 3.744$  ومستوى الدلالة  $\text{Sig} < 0.001$  تؤكد أن المتغير المستقل (التكوين المستمر) يؤثر بشكل معنوي على المتغير التابع (تطوير المهارات والمعارف).



قرار اختبار الفرضية:

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المستمر وتطوير المهارات والمعارف لدى موظفي مركز الضرائب بالمغرب، عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية الإحصائية: يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. تم صياغة الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

- الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- الفرضية البديلة: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (12): ملخص مخرجات اختبار ANOVA للعلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R <sup>2</sup>	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	1.453	2.731	<.001	0.408	0.639	<.001	33.046
B1: المتغير المستقل	0.669	5.749					

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V29

تحليل النتائج:

معامل الارتباط ( $r = 0.639$ ) يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي.

معامل التفسير ( $R^2 = 0.408$ ) يشير إلى أن 40.8% من التغير في الأداء الوظيفي يُفسَّر من خلال التكوين، وهي نسبة معتبرة إحصائياً.

قيمة  $F = 33.046$  مع مستوى دلالة ( $Sig < 0.001$ ) تدل على دلالة إحصائية قوية لنموذج الانحدار ككل، مما يعكس ملاءمته.

معامل الانحدار  $B_1 = 0.669$  يُبين أن التكوين يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، وكل وحدة زيادة في فعالية التكوين تُقابلها زيادة في الأداء بمقدار 0.669 درجة.

كما أن قيمة  $t = 5.749$  ومستوى الدلالة ( $Sig < 0.001$ ) تؤكدان التأثير المعنوي للمتغير المستقل (التكوين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

## قرار اختبار الفرضية:

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

## الفرضية الثالثة:

## ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة

## - نص الفرضية الاحصائية:

## نص الفرضية الإحصائية:

تعتمد فعالية التكوين في تحقيق أهدافه على مدى توافق محتواه مع حاجات الموظفين ومهامهم الوظيفية.

- $H_0$  الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير لمحتوى التكوين على فعالية التكوين في تحقيق أهدافه.
- $H_1$  الفرضية البديلة: يوجد تأثير لمحتوى التكوين على فعالية التكوين في تحقيق أهدافه.

جدول رقم (13): ملخص مخرجات اختبار العينة الوحيدة T.Test للعلاقة الفرضية الثالثة

البيانات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	القيمة الاختبارية	مستوى الدلالة
الفرضية	50	4.48	0.39	49	33.54	2.61	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29

## تحليل النتائج:

- المتوسط الحسابي (4.48) أعلى بكثير من القيمة الاختبارية المعتمدة (2.61)، مما يدل على تقييم إيجابي مرتفع لمحتوى التكوين من قبل أفراد العينة.
- الانحراف المعياري المنخفض (0.39) يشير إلى تقارب في آراء المستجوبين حول ملاءمة محتوى التكوين.
- قيمة t المحسوبة ( $t = 33.54$ ) هي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالقيمة الحرجة عند درجة حرية ( $df = 49$ ).
- مستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل بكثير من المستوى المقبول (0.05)، ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية.

## قرار اختبار الفرضية:

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحتوى التكوين على فعالية التكوين في تحقيق أهدافه، ويُستنتج أن مدى توافق محتوى التكوين مع حاجات الموظفين ومهامهم الوظيفية يعزز فعاليته بدرجة كبيرة.

الفرضية الرابعة:

اختبار الفرضية الرابعة

تساهم العلاقة التفاعلية بين التكوين المستمر، وتحقيق التوافق بين محتوى التكوين واحتياجات الموظفين، في تعزيز تطوير المهارات والمعارف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب بالمغرب.

▪ **HO الفرضية العدمية:** لا يوجد تأثير تفاعلي بين التكوين المستمر وتوافق محتواه مع احتياجات الموظفين في تعزيز المهارات والمعارف وتحسين الأداء الوظيفي.

▪ **H1 الفرضية البديلة:** يوجد تأثير تفاعلي بين التكوين المستمر وتوافق محتواه مع احتياجات الموظفين في تعزيز المهارات والمعارف وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (14): ملخص مخرجات اختبار ANOVA للعلاقة الفرضية الرابعة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R <sup>2</sup>	r	Sig	F
<b>B0: مقدار الثابت (Constant)</b>	2.573	6.524	<0.001	<b>0.347</b>	<b>0.589</b>	<0.001	25.558
<b>B1: المتغير المستقل</b>	<b>0.443</b>	5.056					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تحليل النتائج:

- معامل الارتباط ( $r = 0.589$ ) يشير إلى وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين العلاقة التفاعلية (التكوين المستمر وتوافق المحتوى) وتحسين الأداء الوظيفي.
- معامل التفسير ( $R^2 = 0.347$ ) يعني أن 34.7% من التغيرات في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيرها من خلال التفاعل بين التكوين المستمر وتوافقه مع احتياجات الموظفين، وهي نسبة معتبرة.
- قيمة  $F = 25.558$  مع مستوى دلالة ( $Sig < 0.001$ ) تدل على دلالة إحصائية عالية لنموذج الانحدار ككل، مما يعكس ملاءمته لتفسير الظاهرة.
- معامل الانحدار  $B_1 = 0.443$  يوضح أن كل وحدة تحسن في العلاقة التفاعلية تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.443 درجة في الأداء الوظيفي.

• قيمة  $t = 5.056$  ومستوى الدلالة ( $< 0.001$ ) تؤكدان أن هذا التأثير معنوي إحصائيًا.

قرار اختبار الفرضية:

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما يدل على وجود تأثير تفاعلي ذو دلالة إحصائية بين التكوين المستمر وتوافق محتواه مع احتياجات الموظفين في تعزيز تطوير المهارات والمعارف وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مركز الضرائب بالمغرب، عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

## خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية التي أُجريت على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة المغرب، حيث تم تقديم لمحة تعريفية شاملة عن المؤسسة محل الدراسة من حيث طبيعتها التنظيمية ومهامها الأساسية، وذلك بهدف contextualiser البحث وربطه بالواقع العملي. في الجانب المنهجي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب توظيف أدوات إحصائية دقيقة باستخدام برنامج SPSS V29، مثل اختبار T للعينة الواحدة وتحليل الانحدار الخطي البسيط. (ANOVA) وقد شمل التحليل ثلاث مراحل: أولاً، عرض وتحليل وصفي للمعلومات الشخصية لأفراد العينة؛ ثانياً، تحليل نتائج محاور الاستبيان المتعلقة بالتكوين ومحتواه وفعاليتيه؛ وثالثاً، اختبار أربع فرضيات رئيسية هدفت إلى قياس العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات مثل تقليل الأخطاء، تعزيز الكفاءة، توافق المحتوى مع احتياجات الموظفين، والتأثير التفاعلي بين مختلف أبعاد التكوين. وقد بيّنت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يدعم الفرضيات البديلة ويؤكد الدور الإيجابي للتكوين في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها داخل المركز محل الدراسة.

خاتمة

### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت أثر التكوين المستمر في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مركز الضرائب بالمغرب، يمكننا التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة: إلى أي مدى يساهم التكوين في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بمركز الضرائب بالمغرب؟

### النتائج الرئيسية:

1. التكوين وتأثيره على تطوير المهارات والمعارف: أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين المستمر يلعب دوراً أساسياً في تطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين في مركز الضرائب بالمغرب، حيث أظهرت الفرضية الأولى أن التكوين المستمر يزيد من قدرة الموظفين على التعامل مع المهام الوظيفية بشكل أفضل وأكثر كفاءة، مما يعكس تطوراً ملحوظاً في الأداء الوظيفي العام.
2. التكوين وتحسين الأداء الوظيفي: تبين من خلال اختبار الفرضية الثانية أن التكوين يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، فالبرامج التكوينية ساعدت الموظفين على تنفيذ مهامهم بدقة أكبر وتقليل الأخطاء المرتكبة، مما أدى إلى زيادة الكفاءة الإجمالية في العمل.
3. فعالية التكوين ومدى توافقه مع حاجات الموظفين: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن فعالية التكوين تعتمد إلى حد كبير على مدى توافق محتوى البرامج التكوينية مع حاجات الموظفين ومهامهم الوظيفية، حيث أظهرت الدراسة أن التكوين الذي يراعي احتياجات الموظفين يعزز بشكل كبير من فعاليته ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
4. التفاعل بين التكوين المستمر والتوافق مع حاجات الموظفين: كما بينت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أن العلاقة التفاعلية بين التكوين المستمر وتحقيق التوافق بين محتوى التكوين واحتياجات الموظفين تساهم في تعزيز تطوير المهارات والمعارف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، هذه العلاقة تؤكد على أهمية التكوين المستمر كأداة إستراتيجية في تطوير الموظفين.

### التوصيات:

1. تحسين برامج التكوين: من الضروري أن تتماشى برامج التكوين مع حاجات الموظفين الفعلية والمهام التي يقومون بها، يجب أن يتم تطوير البرامج التكوينية بناءً على تقييم دوري للاحتياجات الوظيفية للموظفين، مما يعزز من فعالية هذه البرامج في تحسين الكفاءات.
2. التقييم المستمر للتكوين: يوصى بتطبيق نظام تقييم مستمر لبرامج التكوين من خلال استطلاعات رأي الموظفين ومؤشرات الأداء الوظيفي، وذلك لضمان التحقق من تأثير البرامج على تطوير الكفاءات وتحسين الأداء.
3. زيادة الدعم الإداري للتكوين المستمر: على الإدارة في مركز الضرائب توفير الدعم الكامل للبرامج التكوينية من خلال تخصيص الميزانيات اللازمة، وتوفير الوقت الكافي للموظفين للتدريب، وتسهيل عملية وصولهم إلى المواد التدريبية الحديثة.
4. مواكبة التطورات التكنولوجية في التكوين: في ظل التقدم التكنولوجي السريع، يجب تضمين أحدث التقنيات والأنظمة في البرامج التكوينية، مثل التدريب عبر الإنترنت، وبرامج التعليم الإلكتروني، التي تسمح للموظفين بالاستفادة من مصادر التكوين الحديثة والمتجددة.

5. زيادة التركيز على تطوير المهارات السلوكية: يجب أن تشمل برامج التكوين المهارات السلوكية والاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية، وذلك لضمان تحقيق تنمية شاملة لدى الموظفين في جميع جوانب العمل.

### في الختام:

تعد هذه الدراسة خطوة هامة نحو فهم كيفية تأثير التكوين المستمر على تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز الضرائب بالمغرب، من خلال هذه النتائج والتوصيات، يمكن أن تساهم المؤسسات الحكومية في تحسين برامجها التكوينية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين والمجتمع على حد سواء، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الحكومي وجودة الخدمة العمومية.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب

1. أحمد وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
2. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 1998.
3. غياث بوفلحة، التربية والتكوين المهني، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
4. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، دون سنة النشر.
5. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسس شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995.
7. عبد الباري إبراهيم، إدارة المواد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
8. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
9. فاير الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2010م.
10. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، بيروت.
12. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
13. عادل صالح عقلي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
14. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، ط3، الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
15. أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
16. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
17. غياث بوفلحة، الأسس النفسية ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

#### ثانياً: المجلات العلمية

1. عبد الجليل طواهرير وآخرون، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج03، ع01، 2021.
2. الهام ماضي، عبد القادر بن برطال، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، 2019.
3. سارة خباطي، ريان بودبيزة، "دور تنمية كفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021.
4. سعاد عبيدة، سهام قوجيل، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع02، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع:

5. مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية"-، مجلة الاجتماعية، ع6، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

### ثالثاً: المذكرات الجامعية

1. سارة خباطي، ريان بودبيزة، "دور تنمية كفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022.
2. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018.
3. مريم حسناء خليف، "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2016.
4. بثينة البركاني، حنان حفيفي، "تصوير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء الوطني في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة ماي 1945 قالمة، 2016.
5. أحمد مصنوعة، "القصة الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الحياة التنافسية للمنتج التأسيسي"، الملتقى الدولي السابع، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012.
6. علي عماري، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
7. ريان لعور، خولة بوخلط، "دور تنمية كفاءات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة، 2024.
8. عبد العزيز بن قيراط، "أداء وجود الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2010.
9. عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، "العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة"، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019.

### رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. ERP: <https://www.dosoerp.com/blog/guide-to-conducting-performance-evaluations>

الملاحق

الملاحق:

استبيان الدراسة التطبيقية

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي  تقني سامي  جامعي
- دراسات عليا
- 4- مدة في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  10 سنوات إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- 5- نوع المهنة: إدارية  تقني

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالتكوين

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					1. توفر البرامج التكوينية بشكل دوري ومنتظم داخل المركز.
					2. برامج التكوين المقدمة تتناسب مع مهام الموظفين في مركز الضرائب.
					3. التكوين المتاح يساهم في تحسين مستوى مهارات الموظفين.
					4. البرامج التكوينية توفر فرصاً للتطور المهني للموظفين.
					5. أساليب التكوين المتبعة في المركز فعّالة وتساعد على التعلم.
					6. التكوين الذي يتلقاه الموظفون يفي باحتياجاتهم المهنية بشكل جيد.
					7. يتم تحديث محتوى برامج التكوين بما يتناسب مع التغيرات في مجال العمل.
					8. توفر البرامج التكوينية بيئة تعليمية تدعم التفاعل والمشاركة الفعّالة.
					9. البرامج التكوينية التي يتم تقديمها تشجع على تطوير المهارات التقنية والعملية.
					التكوين في المركز يساعد على تحسين قدرة الموظفين في التعامل مع التحديات المهنية.

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بتطوير الكفاءات

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	العبارة
					1. التكوين يعزز من تطوير كفاءتي المهنية والعملية.
					2. التكوين يساهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات في مجال عملي.
					3. بفضل التكوين، أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامتي بشكل أكثر فعالية.
					4. التكوين ساعدني في تطوير مهارات جديدة تمكّني من القيام بمهام إضافية.
					5. التكوين يحسن من قدرتي على التعامل مع الأدوات والبرمجيات المستخدمة في عملي.
					6. التكوين يعزز من قدرتي على التفكير النقدي واتخاذ قرارات مهنية أفضل.
					7. التكوين كان له دور في تحسين مهارات التواصل مع الزملاء والعملاء.
					8. بفضل التكوين، أصبحت أكثر قدرة على تحمل الضغوط والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل.
					9. التكوين يساهم في تطوير مهارات القيادة والإدارة داخل بيئة العمل.
					10. التكوين يعزز من قدرتي على التكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل.

المحور الرابع: أسئلة متعلقة بتحسين الأداء الوظيفي

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1. التكوين أسهم في تحسين مستوى أدائي الوظيفي بشكل عام.					
2. بفضل التكوين، أصبحت أتمكن من أداء مهامى بفاعلية أكبر.					
3. التكوين مكّنني في تقليل الأخطاء التي كنت أرتكبها في العمل.					
4. التكوين أعانني في إنجاز مهامي في وقت أقل وأكثر دقة.					
5. تحسّن أدائي الوظيفي بعد التكوين انعكس على جودة الخدمات المقدمة.					
6. التكوين ساهم في تحسين تفاعلي مع الزملاء والمديرين في بيئة العمل.					
7. التكوين ساهم في تحسين مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
8. تحسّن الأداء الوظيفي الذي لاحظته بعد التكوين ساعد في تحقيق أهدافي المهنية.					
9. التكوين أسهم في رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبلي.					
10. التكوين كان له دور في تعزيز علاقتي مع الموظفين الآخرين ورفع الروح المعنوية.					

## Reliability Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:47:35
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
es	Cas Valid	50	100.0
	Exclud	0	.0
	ed <sup>a</sup> Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

### Reliability

#### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:47:51
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر\البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين\Untitleddedited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	50	100.0

es	Cas	Exclud	0	.0
		ed <sup>a</sup>		
		Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	10

#### Reliability

##### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:48:07
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر\التكوين اثر\البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين\Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	10

#### Reliability

#### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:48:20
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر\البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين\Untitleddedited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for

		all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.06

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	30

#### Correlations

##### Notes

Output Created	12-MAY-2025 16:48:45
Comments	
Input	Data D:\spss\2025\التكوين اثر البشرية ات الكفاء تطوير في

		الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=A B C Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Correlations

		A	B	C	Total
A	Pearson Correlation	1	.475**	.589**	.843**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	50	50	50	50
B	Pearson Correlation	.475**	1	.639**	.813**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	50	50	50	50
C	Pearson Correlation	.589**	.639**	1	.866**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	50	50	50	50
Total	Pearson Correlation	.843**	.813**	.866**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Frequencies

### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:50:23
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر\التكوين اثار\البشرية ات الكفاء تطوير في \الوظيفي الاداء مستوى وتحسين \Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=العمر الجنس المهنة الخبرة المستوى /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Statistics

		الجنس	العمر	المستوى	الخبرة	المهنة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	ذكر	27	54.0	54.0
		انثى	23	46.0	100.0
	Total	Tot	50	100.0	100.0

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	25 من اقل سنة	3	6.0	6.0
		الى 25 من سنة 35	21	42.0	48.0
		45 من اكثر سنة	26	52.0	100.0
		Total	50	100.0	100.0

### المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	ثانوي	4	8.0	8.0
		تقني	12	24.0	32.0
		سامي	20	40.0	72.0
		جامعي	14	28.0	100.0
		دراسات عليا	Total	50	100.0

الخبرة

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 5 من اقل سنوات	4	8.0	8.0	8.0
	5-10 سنوات	20	40.0	40.0	48.0
	10-15 سنة	14	28.0	28.0	76.0
	15 من اكثر سنة	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المهنة

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val ادار ي	30	60.0	60.0	60.0
	تقني	20	40.0	40.0	100.0
	Tot al	50	100.0	100.0	

Descriptives

Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:52:17
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثرا البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitleddedited.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بشكل التكوينية البرامج توفر المركز داخل ومنتظم دوري	50	4.56	.501
تناسب المقدمة التكوين برامج الضرائب مركز في الموظفين مهام مع	50	4.46	.503
في يساهم المتاح التكوين الموظفين مهارات مستوى تحسين	50	4.58	.609
فرصًا توفر التكوينية البرامج للموظفين المهني للتطور	50	4.64	.525
في المتبعة التكوين أساليب التعلم على وتساعد فعالة المركز	50	4.32	.713
الموظفون يتلقاه الذي التكوين جيد بشكل المهنية باحتياجاتهم يفي	50	4.40	.782

برامج محتوى تحديث يتم في التغيرات مع يتناسب بما التكوين العمل مجال	50	4.48	.707
بيئة التكوينية البرامج توفر والمشاركة التفاعل تدعم تعليمية الفعالة.	50	4.32	.819
يتم التي التكوينية البرامج المهارات تطوير على تشجع تقديمها والعملية التقنية.	50	4.52	.614
على يساعد المركز في التكوين التعامل في الموظفين قدرة تحسين المهنية التحديات مع	50	4.58	.499
A	50	4.4840	.39505
Valid N (listwise)	50		

## Descriptives

### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:52:36
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثرا\البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين Untitlededited.sav\الوظيفي
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
كفاءتي تطوير من يعزز التكوين والعملية المهنية.	50	4.58	.538
مستوى رفع في يساهم التكوين عملي مجال في والمهارات المعرفة	50	4.32	.513
أكثر أصبحت التكوين، بفضل أكثر بشكل مهامي أداء على قدرة فعالية	50	4.40	.535
تطوير في ساعدني التكوين القيام من تمكّني جديدة مهارات إضافية بمهام	50	4.54	.503
على قدرتي من يحسن التكوين والبرمجيات الأدوات مع التعامل عملي في المستخدمة.	50	4.44	.577
على قدرتي من يعزز التكوين مهنية قرارات واتخاذ النقدي التفكير أفضل	50	4.52	.544
تحسين في يساعدني التكوين والعملاء الزملاء مع التواصل مهارات	50	4.64	.485

أكثر أصبحت التكوين، بفضل والتعامل الضغوط تحمل على قدرة العمل في الصعبة المواقف مع	50	4.48	.505
تطوير في يسهم التكوين بيئة داخل والإدارة القيادة مهارات العمل	50	4.62	.530
على قدرتي من يعزز التكوين في تحدث التي التغييرات مع التكيف العمل	50	4.52	.505
B	50	4.5060	.31129
Valid N (listwise)	50		

## Descriptives

### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:53:20
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر\البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين \Untitlededited.sav\الوظيفي
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C

		/STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحسين في أسهم التكوين عام بشكل الوظيفي أدائي مستوى	50	4.66	.479
أصبحت التكوين، بفضل أكبر بفاعلية مهامي أداء من أتمكن	50	4.52	.505
تقليل في ساعدني التكوين العمل في أرتكبها كنت التي الأخطاء	50	4.50	.505
إنجاز في ساعدني التكوين دقة وأكثر أقل وقت في مهامي	50	4.54	.503
بعد الوظيفي أدائي تحسن الخدمات جودة على انعكس التكوين المقدمة	50	4.50	.505
تحسين في ساهم التكوين بيئة في والمديرين الزملاء مع تفاعلي العمل.	50	4.54	.613
تحسين في ساعدني التكوين واتخاذ المشكلات حل في مهاراتي القرارات	50	4.62	.530
الذي الوظيفي الأداء تحسن تحقيق في ساعد التكوين بعد لاحظته المهنية أهدافي	50	4.64	.525
مستوى رفع في أسهم التكوين المقدمة الخدمات عن العملاء رضا قبلي من	50	4.56	.501

تعزير في دور له كان التكوين ورفع الآخرين الموظفين مع علاقتي المعنوية الروح	50	4.52	.505
C	50	4.5600	.29692
Valid N (listwise)	50		

Explore

Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:53:48
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=Total /PLOT NPLOT /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.

Resources	Processor Time	00:00:00.31
	Elapsed Time	00:00:00.30

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percen	N	Percen	N	Percen
		t	%	t	%	t	%
al	Tot	50	100.0	0	0.0%	50	100.0
			%		%		%

Descriptives

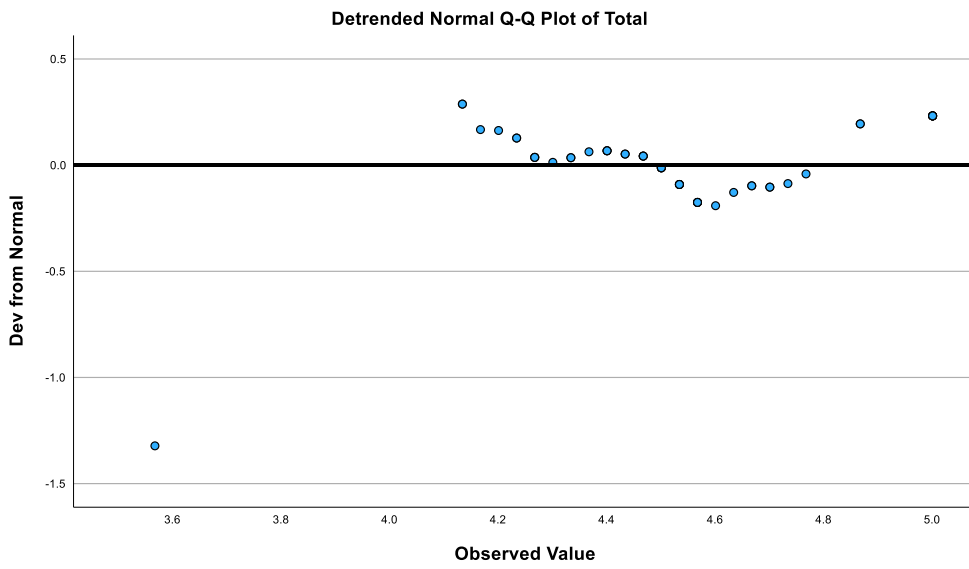
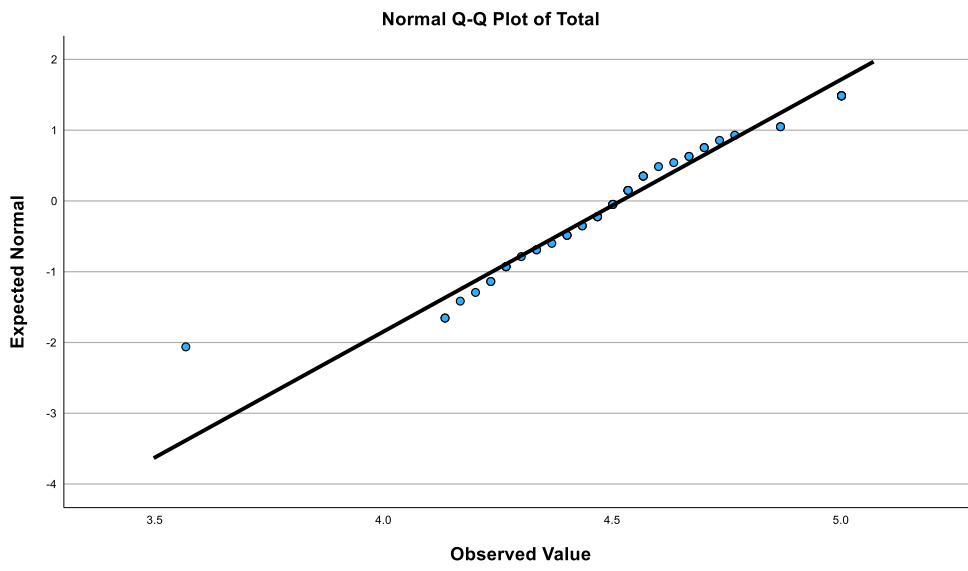
		Statistic	Std. Error
al	Tot	Mean	4.5173
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound
			Upper Bound
		5% Trimmed Mean	4.5244
		Median	4.5000
		Variance	.079
		Std. Deviation	.28093
		Minimum	3.57
		Maximum	5.00
		Range	1.43
		Interquartile Range	.34
		Skewness	-.351
		Kurtosis	1.552

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
al	Tot	.110	50	.177	.943	50	.018

a. Lilliefors Significance Correction

# Total



## Regression

### Notes

Output Created		12-MAY-2025 16:59:40
Comments		
Input	Data	D:\spss\2025\التكوين اثر البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitlededited.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT A /METHOD=ENTER B.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	3888 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: A  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 <sup>a</sup>	.226	.210	.35115

- a. Predictors: (Constant), B

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.728	1	1.728	14.018	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	5.919	48	.123		
	Total	7.647	49			

- a. Dependent Variable: A  
b. Predictors: (Constant), B

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.765	.728		2.425	.019
	B	.603	.161	.475	3.744	<.001

- a. Dependent Variable: A

#### Regression Notes

Output Created	12-MAY-2025 17:02:29
Comments	
Input	Data
	D:\spss\2025\التكوين اثر البشرية ات الكفاء تطوير في الاداء مستوى وتحسين الوظيفي\Untitleddedited.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT B /METHOD=ENTER C.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	3888 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.395	.24205

a. Predictors: (Constant), C

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.936	1	1.936	33.046	<.001 <sup>b</sup>

	Residual	2.812	48	.059		
	Total	4.748	49			

- a. Dependent Variable: B
- b. Predictors: (Constant), C

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.453	.532		2.731	.009
	C	.669	.116	.639	5.749	<.001

- a. Dependent Variable: B

الموسم الجامعي: 2025/2024

13 ماي 2025

الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم الجامعي: 2025/2024

إلى السيد: المهندس الرابح المصطفى  
المصطفى

## الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: مستشار بن محمد بن يحيى ..... تاريخ ومكان الميلاد: 13.01.1988 ..... رقم التسجيل: 2024033069623
- اسم واللقب: مستحيطة ناصر ..... تاريخ ومكان الميلاد: 14.12.1987 ..... رقم التسجيل: 202404049003
- اسم واللقب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: .....
- اسم واللقب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: .....

- التخصص: إدارة الأعمال
- موضوع البحث: أثر التكنولوجيا في تطوير القطاعات البشرية والتحديات الحديثة
- الأستاذ المشرف: مستحيين ليدس

في مؤسستكم وذلك لمدة: 83 يوما.

ابتداء من: 13 فيفري 2025

إلى غاية: 08 ماي 2025

رئيس القسم



موافقة المؤسسة المستقبلة

