



المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

دور التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية مديرية الضرائب - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

من إعداد الطالبة :

* د. بن يحي حسين

بن سعد حياة

الرئيس	ا.بن يمينة
المناقش	ا.يحيوي لخضر

السنة الجامعية: 2018/2019

الاهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس
بصحبتي إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير
و تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مما فعلت
وقلت و كتبت لن أوفيا حقها لأزلي و لن
أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة-زهرة-حفظها الله و أطال في عمرها
و إلى رفيق دربي و شريك حياتي زوجي العزيز إبراهيم
وإلى والديه حفظهما الله و اعزهما محمد و فاطمة
إلى أخوتي و كل ما املك اختي حنان و ابنها هيثم و عبد الرحمن غ و أخي العزيز محمد هاشم
و أخوات زوجي إيمان و مريم
و بنات خالي إسماعيل و عبد القادر و ابنة خالي ابوبكر مريم
ابنتي خالتي فتيحة و بشرى و فراح
إلى صدقتي و زميلتي في العمل بن شويفر خضرة
إلى صديقاتي في الدراسة أحلام ، نهال ، أمينة
و إلى كل دفعة الذي لم اذكر اسمه ماستر 2 تخصص إدارة الموارد البشرية
إلى حبيبتي قلبي زينب و زاهية

تَشْكُرَات

حمدا لله عزو جل و نشكره عن القوة التي منحنا إياها لإتمام هذا العمل
المتواضع متقدمين بالشكر إلى الأستاذ الفاضل : بن يحيى حسين " مجازيا ان شاء الله.

كما اتوجه بتشكراتي الى الاستاذ معارف

كما نتقدم بالشكر و العرفان الى عمال مديرية الضرائب

مقدمة عامة :

يركز الفكر الإداري المعاصر على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده و توجيهه و تنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة.

حتى تتحقق التنمية الشاملة للموارد البشرية يتوجب على المؤسسة عامة، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم و ترفيتهم ،فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المورد البشري و المؤسسة معا .

لذا أصبح إلزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للعامل و المؤسسة على حد سواء، و ذلك وفق أسس و مبادئ لاختيار الإستراتيجية الأفضل و الأجمع لنجاح العملية التكوينية ، و للوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموارد البشرية للسماح بكشف نقاط القوة و الضعف لاتخاذ مختلف القرارات و الإجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة المعنونة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب عين تموشنت .

الإشكالية :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي :

مامدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

و بالتالي تتفرع عن هذه الأخيرة أسئلة فرعية تتمثل في :

- ما مدى أهمية التكوين للموارد البشرية ؟

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

❖ يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

الفرضيات الجزئية:

- أهمية البرامج التكوينية في تادية مهام المورد البشري

- يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري

أسباب اختيار الموضوع :

ما دفعني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع مايلي:

1- كتوسعة في مجال عملي و كخبرتي المكتسبة بمصلحة المستخدمين و التكوين.

2- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصيص التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

3- شعوري بان التكوين يعتبر احد الاستثمارات المبدعة و الخلاقة لرفع أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

اهداف الدراسة :

✓ أهداف الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بعملية التكوين و إبراز أهميتها بالنسبة للموارد البشرية.

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين كاداة لتحسين اداء العمال.

مقدمة عامة :

يركز الفكر الإداري المعاصر على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده و توجيهه و تنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة.

حتى تتحقق التنمية الشاملة للموارد البشرية يتوجب على المؤسسة عامة، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم و ترقيةهم، فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المورد البشري و المؤسسة معا .

لذا أصبح إلزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للعامل و المؤسسة على حد سواء، و ذلك وفق أسس و مبادئ لاختيار الإستراتيجية الأفضل و الأنجع لنجاح العملية التكوينية، و للوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموارد البشرية للسماح بكشف نقاط القوة و الضعف لاتخاذ مختلف القرارات و الإجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة المعنونة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب عين تموشنت .

الإشكالية :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي :

مامدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

و بالتالي تتفرع عن هذه الأخيرة أسئلة فرعية تتمثل في :

- ما مدى أهمية التكوين للموارد البشرية ؟

- كيف تساهم انواع التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

مدخل مفاهيمي حول التكوين

الفرضية الرئيسية:

❖ يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

الفرضيات الجزئية:

- أهمية البرامج التكوينية في تادية مهام المورد البشري
- يساهم انواع التكوين في تحسين أداء المورد البشري
- يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري

أسباب اختيار الموضوع :

ما دفعني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع مايلي:

- 1- كتوسعة في مجال عملي و كخبرتي المكتسبة بمصلحة المستخدمين و التكوين.
- 2- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصيص التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.
- 3- شعوري بان التكوين يعتبر احد الاستثمارات المبدعة و الخلاقة لرفع أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

اهداف الدراسة :

✓ أهداف الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بعملية التكوين و إبراز أهميتها بالنسبة للموارد البشرية.
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين كاداة لتحسين اداء العمال.

مدخل مفاهيمي حول التكوين

المبحث الأول: مفهوم التكوين

. المطلب الأول: تعريف التكوين و اهميته

. المطلب الثاني: مبادئ التكوين

. المطلب الثالث: أنواع التكوين

المبحث الثاني: خطوات ومراحل عملية التكوين، عوامل نجاحه و معوقاته.

. المطلب الاول: مراحل التكوين.

. المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين.

. المطلب الثالث: معوقات التكوين.

مدخل مفاهيمي حول التكوين

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم أصول المؤسسات ،هذا لأن نجاحها يتوقف على مدى توفر موارد بشرية ذات كفاءة ، و متكونين و متحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم و عليه فان للتكوين دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين أداءهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لذا كان من الضروري ان لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة ،وحتى تضمن مكانتها بين المؤسسات لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء مواردها البشرية ،وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ،ومن ثم تخطيط وتصميم هذه البرامج وذلك حسب الأهداف المرسومة و المراد تحقيقها .

المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين و أهميته

أولاً: تعريف التكوين

لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب و التكوين في شيء ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم و أفكار و مهارات و كلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ، لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب و هذا الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا انه يبقى امتداد لعملية التكوين.¹

ويعرف التكوين أيضا بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.²

هناك من يرى التكوين " هو عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية و سلوكية و فنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا و مستقبلا يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها.³

كما يعرف بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التكوين عملهم بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله.⁴

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.⁵

كذلك عرف التكوين على أنه "عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة و إكساب العامل مهارات جديدة.⁶

¹- عيسى بن زعمة : دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية ، 2016.

²- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص: 239 .

³- العبادي احمد : اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاجتماعية ، 2013.

⁴- علي السلمي :إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة ،القاهرة ، بدون سنة نشر، ص: 346.

⁵- بن عليّة زبيدة : دور التكوين عي تنمية الموارد البشرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاجتماعية ،جامعة مسيلة، 2014.

⁶- محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 181.

مدخل مفاهيمي حول التكوين

إذا من هذه التعاريف يمكن القول بأن التكوين هو عملية هادفة و انه وسيلة و ليس غاية في حد ذاته يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات الخبرات، المهارات، معدلات الأداء و طرق العمل مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية.

ثانيا: أهميته

تتحلى أهمية التكوين فيما يلي:

- ✓ إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات و صقل المهارات.
- ✓ تزويد الفرد بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأفراد.
- ✓ توحيد و تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين:

تعد البرامج التكوينية للعاملين بالمؤسسة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي ، حيث توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المعرفة و المهارة، و تغيير الاتجاه بما يتماشى و مصلحة المؤسسة و من أهم هذه المبادئ مايلي ¹:

1- **مبدأ الاستمرارية:** و يتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للعنصر

البشري و يستمر معه خطوة بخطوة ،لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور

الوظيفي للفرد بمعنى أن التكوين ليس أمرا كماليا و إنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل

وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه؛

2- **مبدأ التدرج :** يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة ، و هكذا حتى

يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيدا ؛

¹-الطعاني احمد : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ط1 ، عمان 2007،ص22-23

مدخل مفاهيمي حول التكوين

- 3- **مبدأ الارشاد** : الارشاد يساعد المتكون على سرعة التعلم و دقته ،فالتكوين المقترن بارشاد افضل بكثير من التكوين بدونه فارشاد المتكون الى الطريق الصواب فيه اقتصاد للوقت و الجهد،حيث يتعلم الاستجابات السريعة من اول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة ،ثم يبدل بعد ذلك جهدا مضاعفا في ازالة العادات الحركية الخاطئة ،ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة ؛
- 4- **مبدأ الدافعية**: كلما كان الدافع قوي لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة ؛
- 5- **مبدأ التغير**: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية و هي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد ؛
- 6- **مبدأ الشمولية** : يجب أن يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا ووسطى و دنيا ،و يشمل جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم .

المطلب الثالث: أنواع التكوين

أولا: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف .

- أ- **توجيه الموظف الجديد**: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال (الترحيب بالقادمين الجدد ، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع...الخ).¹
- ب- **التكوين أثناء العمل**: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكونين ، أن كثير من

-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 459

مدخل مفاهيمي حول التكوين

آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر ليكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية و إنما عليه أن يتلقى تكويننا مباشرة على الآلة نفسها و من المشرف عليها.

ج-التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقدم معارف أو مهارات الفرد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك و على سبيل المثال حيث تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة .

د-التكوين بغرض الترقية و النقل: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها و هذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.¹

ثالثا:التكوين من حيث نوع الوظيفة: وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع و هم:

1-التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلها أعمال الكهرباء،التجارة، و الصيانة و غيرها من أنواع التكوين المهني و الفني²

2-التكوين التخصصي:و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات حتى وظائف اعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة أعمال المحاسبة،و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج

¹-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 459

²-محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص183-184

مدخل مفاهيمي حول التكوين

، و هندسة الصيانة و المعارف و المهارات، هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

3-التكوين الإداري: و يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة، لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات..الخ.

رابعا: من حيث مكان التكوين:

أ- **التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخل المؤسسة ،سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل؛

ب- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ،وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج؛

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية:

- **مؤسسات التكوين الخاصة:** على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تتفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز؛
- **البرامج التكوينية الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برنامج التكوين ،وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية و التجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.¹
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.²

¹ -محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 185.

² -كمال طايطي : مرجع سبق ذكره ، ص :36.

المبحث الثاني :خطوات ومراحل عملية التكوين،عوامل نجاحه و معوقاته.

المطلب الأول: خطوات و مراحل التكوين¹

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة

،ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل علمية و سليمة

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية(مرحلة التحليل)

و تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات و تحليلها لتحديد ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين

،حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما اذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف و

المهارات أو نتيجة أسباب أخرى كذلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات و

نوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر :

• **1-المتكون** فهو القادر على معرفة حاجاته للتكوين من عدمها و تحديد جوانب القصور

التي يعاني منها في عمله.

• **2-الرئيس المباشر**: الذي يشرف على المتكون

• **3-اختصاصي التكوين** : و هو المسؤول عن التكوين

• **4-الإدارة أو الهيئة** : و التي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.

و في حالة التيقن من الحاجة للتكوين ،يتم تحديد المعارف و المهارات التي يجب اكتسابها لتحسين

الأداء و بعدها تبدأ المرحلة الثانية و هي مرحلة التصميم.

ثانياً :مرحلة التصميم:

¹-بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية،القاهرة2005 ص:47.

مدخل مفاهيمي حول التكوين

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع في تنفيذها فعلا ، و التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني ، اختيار الأساليب التكوينية ، اختيار المكونين ، تحديد مدة البرامج و أماكن التكوين و ميزانية التكوين... الخ

ثالثا :مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية ، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلك في المرحلتين السابقتين ، و يحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات و معارف عدة منها مهارات العرض و مهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب نذكر منها:

أ- أسلوب العرض: و هو عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية

ب- أسلوب المشاركة: و هو تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم و نقل خبراتهم

ت- المناقشات و أسلوب المشاهدة : عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور ، أو معلقات أو رسومات بيانية ، كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين و تسجيل غاباتهم و الخصم من الأجر حسب مدة الغيابات (في حالة الغيابات الغير مبررة)

رابعا :مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية و أكثرها صعوبة و تعقيدا ، بل إنها احد هموم خبراء لتكوين و القائمين على تنمية الموارد البشرية و تتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

1-التقييم قبل التنفيذ : يتم التأكد من توفر المادة العلمية ، المكان المناسب للتكوين ، وجود المكون المتخصص و أيضا تحديد المتكونين

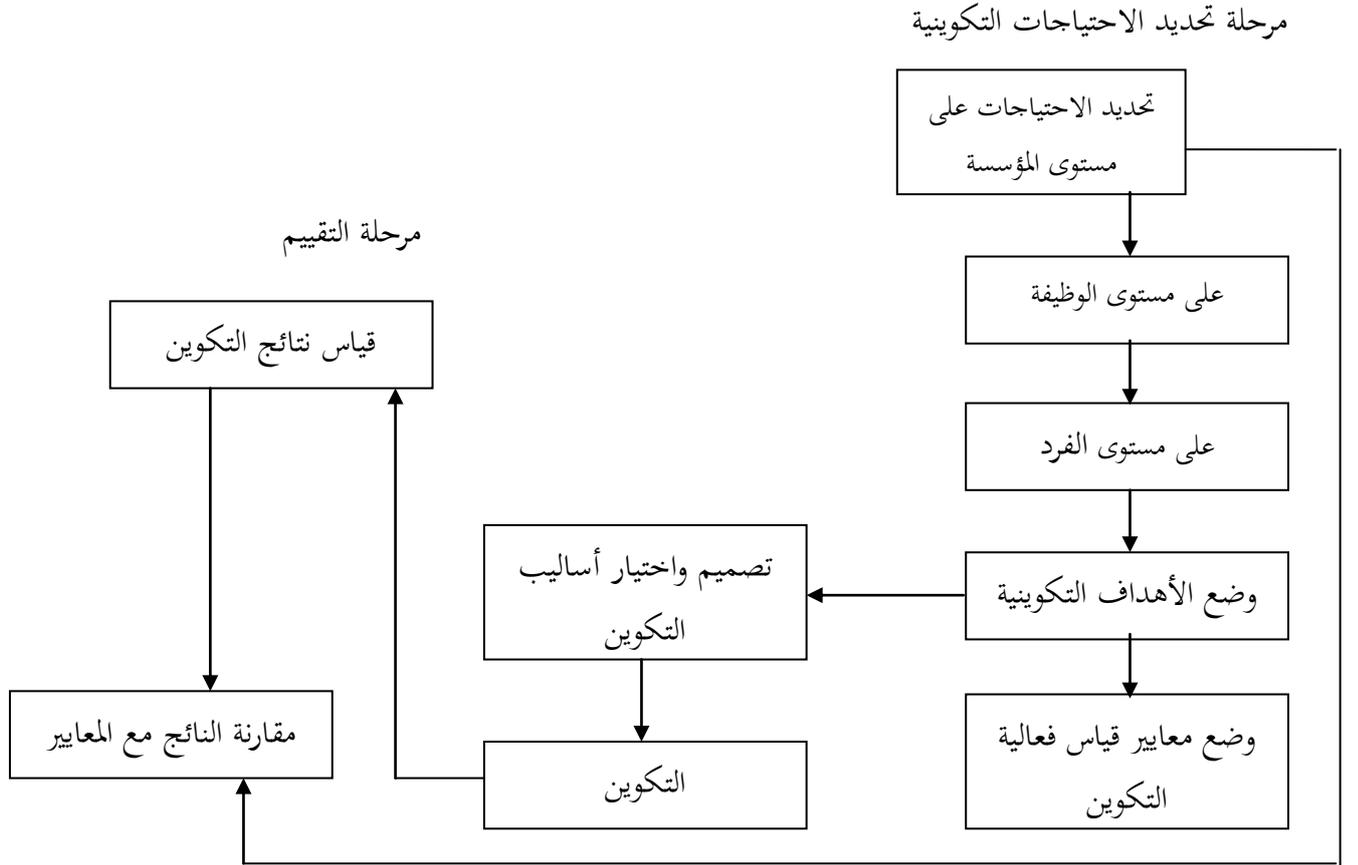
2-التقييم أثناء التكوين: يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها ، و معرفة مستوى الأساليب و الوسائل المستخدمة و ملاءمتها في عملية التكوين ، و مدى انتظام المتكونين في البرنامج و مدى حرصهم على الحضور و الاستفادة من التكوين

مدخل مفاهيمي حول التكوين

3-التقييم بعد التنفيذ : في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات و ايجابيات العملية التكوينية و منها

المتكون و المادة العلمية و المكون ، و تحديد نقاط القوة و الضعف للاستفادة منها مستقبلا .

الشكل رقم (01) :مراحل عملية التكوين



المصدر: عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ،ص:135.

المطلب الثاني :عوامل نجاح التكوين

يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك فهو يواجه عدة تحديات و صعوبات ، وعليه فان الإدارة أو المنظمة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين باعتباره محاولة تكوين اتجاهات ، وتغيير أنماط سلوك و تهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا و نفسيا و يتمتعون بشخصية متكاملة ، ومتوازنة و لعل من أهم عوامل نجاح التكوين:

مدخل مفاهيمي حول التكوين

- شعور العامل أو الموظف بالحاجة إلى التكوين إيماناً منهم بإمكانية و ضرورة التغيير
- أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد، و أن يتصدى لمعالجة المشكلات التي يواجهونها بالفعل، و لهذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء و المشاركة في الحوار، بدلا من فرض حلول جاهزة بطلب منهم التسليم بصحتها و كذا تحفيزهم على المنافسة
- تحقيق الملائمة ما بين الفرد و الوظيفة و سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الشاغل.
- اختيار المتكويين وفق معايير محددة (خبرتهم، كفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية مع تنوع أساليب و طرق التكوين)
- تحديد الاحتياجات

المطلب الثالث: معوقات التكوين

إن نجاح التكوين ليس بمجرد عقد دورة تكوينية ، فكثير من الدورات كتب لها الفشل في تحقيق أهدافها، فالدورة التكوينية تهدف إلى تنمية المهارات و اكتساب المعرفة ، و تعديل سلوك الأفراد بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم و بالتالي فان عدم قدرة المتكويين على الاستفادة من الدورة يعتبر فشلا للدورة التكوينية

إن عوامل فشل التكوين (معوقاته) كثيرة و متعددة و من أبرزها¹

- * اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل)،
- * اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي ،فقد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع و بالتالي يفشل في تنمية المهارات العلمية للمتكونين،
- * عدم تحديد المتكويين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلا (الاختيار على حسب أهواء المدير)،
- * عدم رغبة المتكويين في التعلم، و هنا لا بد من التأكد من قابلية المتكويين للبرنامج المحدد لهم،
- * نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكونين سواء نقدية أو معنوية،

¹ -مهانة جمال الدين: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، املكرة لنيل شهادة ماستر ،علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجلفة ل2016/2017 ص:47.

مدخل مفاهيمي حول التكوين

*غياب المتكويين و عدم اكتراتهم بالحضور المنتظم للتكوين ،

*ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وعدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة أو المنظمة ، و

بالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التكوين له أهمية كبيرة من خلاله يكتسب الفرد مهارات جديدة تساعده في تادية مختلف المهام الموكلة له ،فالتكوين نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة ،حيث يعتبر من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن لأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ،ومن ثم وضع الخطة اللازمة التي يراد تطبيقها ،ومن ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخر عملية هي تقييم البرامج التكوينية وذلك لتدارك الأخطاء التي تحصل أثناء عملية التنفيذ و تفادي المعوقات هذا لضمان نجاح العملية التكوينية .

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري

. المطلب الاول: تعريف أداء المورد البشري .

. المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري.

. المطلب الثالث: مكونات ومحددات أداء المورد البشري

المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري

. المطلب الاول: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

. المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري

. المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

تمهيد : يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها ، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية و اشتداد المنافسة، حيث تعمل الإدارة من خلال سياساتها المختلفة على تحقيق أداء فعال للمورد البشري وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة في أداء العمل الموكل إليه.

المبحث الأول : مفهوم أداء المورد البشري

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير المورد البشري في المؤسسة واعتمادها عليه في تحقيق أهدافها المرسومة ، فالأداء الجيد لا يكون إلا من أفراد مناسبين للأعمال التي يقومون بها ورغبتهم في جعل المؤسسة ترتقي إلى مستويات أعلى.

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

هنالك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو : "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" أو بعبارة أخرى : "مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"¹

يعرف الأداء بأنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"² من هذا التعريف نجد أن الأداء هو الهدف الذي يسعى الموظف لإيجازه.

ويعرف الأداء كذلك بأنه "الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل من الأعمال".

وهناك من أعطى تعريف آخر للأداء على أنه هو " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة."³

كذلك يعرف على انه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة"⁴

¹-عبد الحكم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،الجزء الأول :تقييم الأداء ،سلسلة الإدارة المعاصرة ،مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير،مصر،بدون سنة النشر ،ص :19.

²-طاهر الغالي وآخرون ،الإدارة الإستراتيجية منظوم منهجي متكامل ، دار وائل ، الأردن،2007، ص:476.

³-زكلال بيمينة ،اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في الوُستات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة بسكرة ، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ،2012، ص:14

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم على الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو مايقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.¹

على الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف و هي كما

يلي:

- 1) الموظف: و مايملكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و دوافع خاصة بالعمل
- 2) الوظيفة: و ما تتصف من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- 3) الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء

من هنا يمكن القول بأن الأداء بشكل عام عبارة عن:

- نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة؛
- نشاط تسعى جميع الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه؛
- عبارة عن تداخل العوامل الشخصية و العوامل البيئية وهذا يفسر طبيعة الأداء المعقدة؛
- مفهوم يعبر عن مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها و كذلك دالة لكافة الأنشطة المؤسسة؛

- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية و المناخ أو بيئة العمل و القدرة على إنجاز العمل.²

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، و القيام بواجباته بفعالية و بمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

¹-حمداوي عمر احمد بخوش، انعكاسات الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08 جوان 2012 ص:150.

²-عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص161-162.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم ، كما أن المورد البشري ودرجة إجادته له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعمل بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا و مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة و بعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، وذلك لأن أداء الدولة ماهو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها .

1 - أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية ، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل و الترقية و التكوين و الإنتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛¹
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء ، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله و إثبات ذاته.²

ومما سبق نستنتج إلى أن اهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به ، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.¹

¹ -منصور أحمد منصور ، القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص: 135.

² -حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية، 1975، ص: 65.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

2- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.²

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.³

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.⁴

¹ -علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص: 5.

² - علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص: 9.

³ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص: 64.

⁴ - شامي صليحة، المرجع السابق، ص: 64.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

المطلب الثالث: مكونات ومحددات أداء المورد البشري

أولاً: مكونات الأداء

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر و هي :

- أ/ **كمية العمل**: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية و الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ب/ **نوعية العمل**: تعني مستوى الثقة و الجودة و مدى مطابقتها ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.
- ج/ **نمط انجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و يقاس ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

ثانياً: محددات أداء المورد البشري

إن الأداء يمكن النظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ، و التي تتمثل في :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^1$$

أ- **الجهد**: و يشير الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

ب- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر

فترات زمنية معينة.

ج- **إدراك الدور(المهمة)**: يشير إلى الاتجاه ، يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في

العمل من خلاله ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتيقان في كل

محددات الأداء ، بمعنى أن الفرد عندما يبذل جهوداً فائقة بالرغم من امتلاكه لقدرات فائقة و عدم

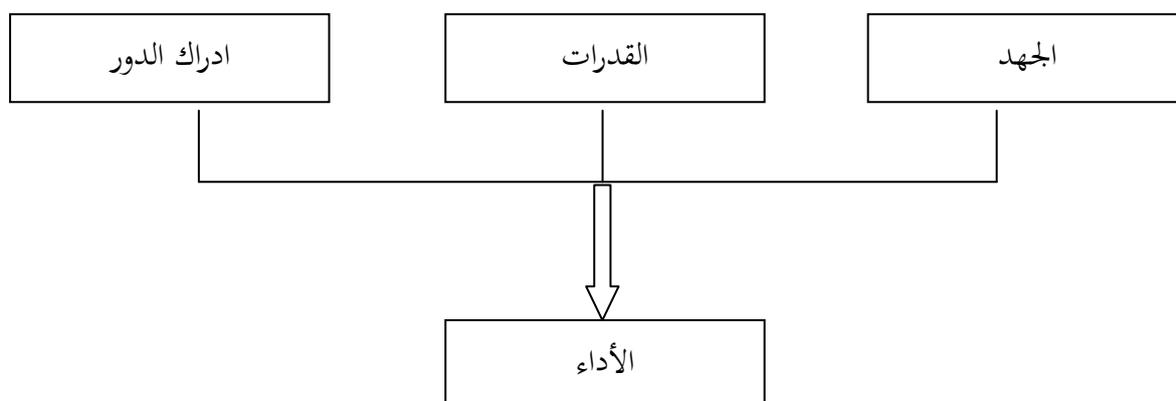
فهمه لمهمته فان أدائه لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، و بالتالي عمله لن يكون موجهاً في

الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

¹-علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1975، ص: 28.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

شكل (02) يوضح محددات الأداء



المصدر: من اعداد الطالبة.

المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها، وإلى جانب تعدد العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان و مرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، و تنقسم هذه العوامل إلى:

1- **الرغبة**: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن

دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها؛
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وتتألف بدوره من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء العمل، أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون؛
- 3- **بيئة العمل**: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة و التهوية ،وساعات العمل و التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

- مواقف العمل بيئة العمل × الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة؛
- وضوح الدور × المهارة × القدرة = المعرفة؛
- بيئة العمل × القدرة × الأداء = الرغبة.¹

المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري

يعتبر التكوين في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة، وكذا تهيئة الأفراد الذين يمكن ترقيةهم في المستقبل، وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة وتمثل أثاره على المورد البشري في:

أولاً: تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية والثقافية

وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التكوين للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي، وكثيراً ما نسمع ونرى أن مثلاً هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتكوين ولا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة، وهنا يسعى التكوين إلى اكتشاف هذه المواهب، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية ومساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية؛

ثانياً: تطوير الخبرة أو التجربة

الخبرة الحقيقية هي منتجة وتساعد على التطوير وتجعل الأمور أكثر بساطة وغالباً أكثر موضوعية، وفي نفس الوقت تعطي ضمان أكبر وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر؛

¹ -راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص: 220.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

ثالثا: استيعاب معارف جديدة

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة و مهمة ويمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث أنه لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه؛

رابعا: تصحيح الاتجاهات

ويمكن القول أن يكون للتكوين هدف آخر وهو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، وهذا أمر لا بد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات، وهذا النوع من التكوين يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال؛

خامسا: الترقية

كذلك التكوين يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة، وطبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى. ومع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى و مستويات أرقى، وهذه الوسيلة سبيل عملية التكوين، وفي الأخير كل تكوين يهتم بتطوير أو تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة.¹

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات و المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظف في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظف مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ماتصوبا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظف في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظف وتعيينه، وإنما يجب إعداد و تنمية قدراته على أداء

¹ - رافس نادية، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2012، ص ص 58، 59، 60.

علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري

الأعمال المسندة إليه و مساعدته في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظف ومن أهمها :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل؛
- توعية الموظفين بأهمية التكوين ، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل؛
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم ،بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات؛
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.¹

¹-بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص ص 94،93.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تم التطرق للأداء من خلال التعريف به ،وأيضاً أهميته بالنسبة للعاملين أو المؤسسة ،وكذا مكوناته ومحدداته ،كما تم التطرق إلى عوامل تأثير التكوين على أداء المورد البشري لنخلص في الأخير إلى دور التكوين في تحسين الأداء حيث تبين لنا أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية يسعى إلى تحسين أداء المورد البشري وإكسابه المهارات التي تلزمه لممارسة وظيفته وكذلك مواجهة أي تغير سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمديرية الضرائب

. المطلب الأول: توصيف عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

. المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و اختصاصات مديرية الضرائب

المبحث الثاني: استطلاع النتائج

. المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

. المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

تمهيد

بعد التعرض للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، حيث يعتبر التكوين في مديرية الضرائب ذات أهمية، وذلك لما يحدث من تغيرات اقتصادية حيث استطاعت أن تواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة مما يؤهلها إلى اكتساب مكانة في الاقتصاد الجزائري .

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول توصيف عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت و ذلك من خلال تعريفها و أيضا سنتطرق إلى اختصاصاتها و إلى هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني سنستعرض نتائج الدراسة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمديرية الضرائب

المطلب الأول: توصيف عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

التسمية القانونية هي مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت موقعها الإداري في هرم وزارة المالية يتدرج من ضمنها المديرية العامة للضرائب، المديرية الجهوية للضرائب ثم مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، وهي تقع بنزل المالية طريق تارقة الذي يضم مديرية أملاك الدولة و المحافظة العقارية للولاية. كانت مديرية الضرائب تابعة لولاية عين تموشنت تابعة لمديرية الضرائب لولاية سيدي بلعباس و كانت تسمى مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد (عين تموشنت) في سنة 1984 إلى غاية إنشاء المديريات الولائية حسب المرسوم التنفيذي رقم 60.91 المؤرخ في 1991/02/23 حيث طرا على مديرية الضرائب عدة تعديلات .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و اختصاصات مديرية الضرائب

-أولا: الهيكل التنظيمي

من سنة 1991 الى غاية 1995 كانت تشمل مديرتين فرعيتين :

*المديرية الفرعية للوسائل العمليات الجبائية و التي تشمل :

(مكتب المستخدمين ،مكتب العمليات الميزانية و الجبائية و الوسائل ،مكتب التحصيل مكتب تسيير البلديات).

*المديرية الفرعية للمنازعات و المراقبة الجبائية (مكتب الشكايات،مكتب تحقيق و مراقبة التقييمات ،مكتب البطاقات ،مكتب المنازعات الإدارية و لجان الطعن).

كما انه تعديل القرار الوزاري السالف الذكر القرار رقم 484 المؤرخ في 1998/07/12 الذي أعطى تشكيلة جديدة لهيكل المديرية كالاتي :

*المديرية الفرعية للوسائل (مكتب المستخدمين و التكوين، مكتب العمليات الميزانية، مكتب الوسائل و الإعلام الآلي)

*المديرية الفرعية للعمليات الجبائية و التحصيل(مكتب الورد و الإحصائيات ،مكتب التنظيم و تنشيط العلاقات العمومية ،مكتب التحصيل ،مكتب مراقبة تسيير البلديات و هياكل العمومي المحلية و التصفية).

*المديرية الفرعية للمنازعات و المراقبة الجبائية(مكتب الاحتجاجات،مكتب منازعات قضائية و لجان الطعن مكتب التبليغ و الأمر بالتخفيض ،مكتب البحث عن المعلومات الجبائية و المراجعات الجبائية و مراقبة التقييمات).

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

*أما بالنسبة لمفتشيات الضرائب توجد تسعة (09) مفتشيات ناتجة عن القرار الوزاري رقم 199 المؤرخ في 1995/05/29 و يتم تقسيمها حسب مواقع الدوائر للولاية كما انه تم استحداث مفتشية التسجيل و الطابع و ذلك عن القرار الوزاري رقم 312 المؤرخ في 1999/07/14 و التي لها علاقة مع الموثقين.

*أما بالنسبة للقباضة فهي عبارة عن مصلحة من مصالح الإدارة الجبائية ناتجة عن قرار معدل و المؤرخ في 1998/10/31 حيث كانت تنقسم إلى نوعين من القباضات.

قباضات التحصيل عددها ثمانية (08) و تصنف إلى ثلاثة أصناف (خارج الصنف-الصنف الأول الصنف الثاني) لكل قباضة قابض الضرائب، وكييل مفوض، رئيس مصلحة، أمين الصندوق اجري اخر تعديل في سنة 2009 حسب القرار الوزاري المشترك¹ لتضم مديرية الضرائب للولاية : المديرية الفرعية للوسائل (مكتب المستخدمين و التكوين، مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات، مكتب الاعلام الالي)

المديرية الفرعية للمنازعات (مكتب لجان الطعن، مكتب المنازعات القضائية، مكتب التبليغ و الأمر بالصرف، مكتب الاحتجاجات)

المديرية الفرعية للعمليات الجبائية (مكتب الجداول، مكتب التنظيم و العلاقات العامة، مكتب التنشيط و المساعدة، مكتب الاحصائيات)

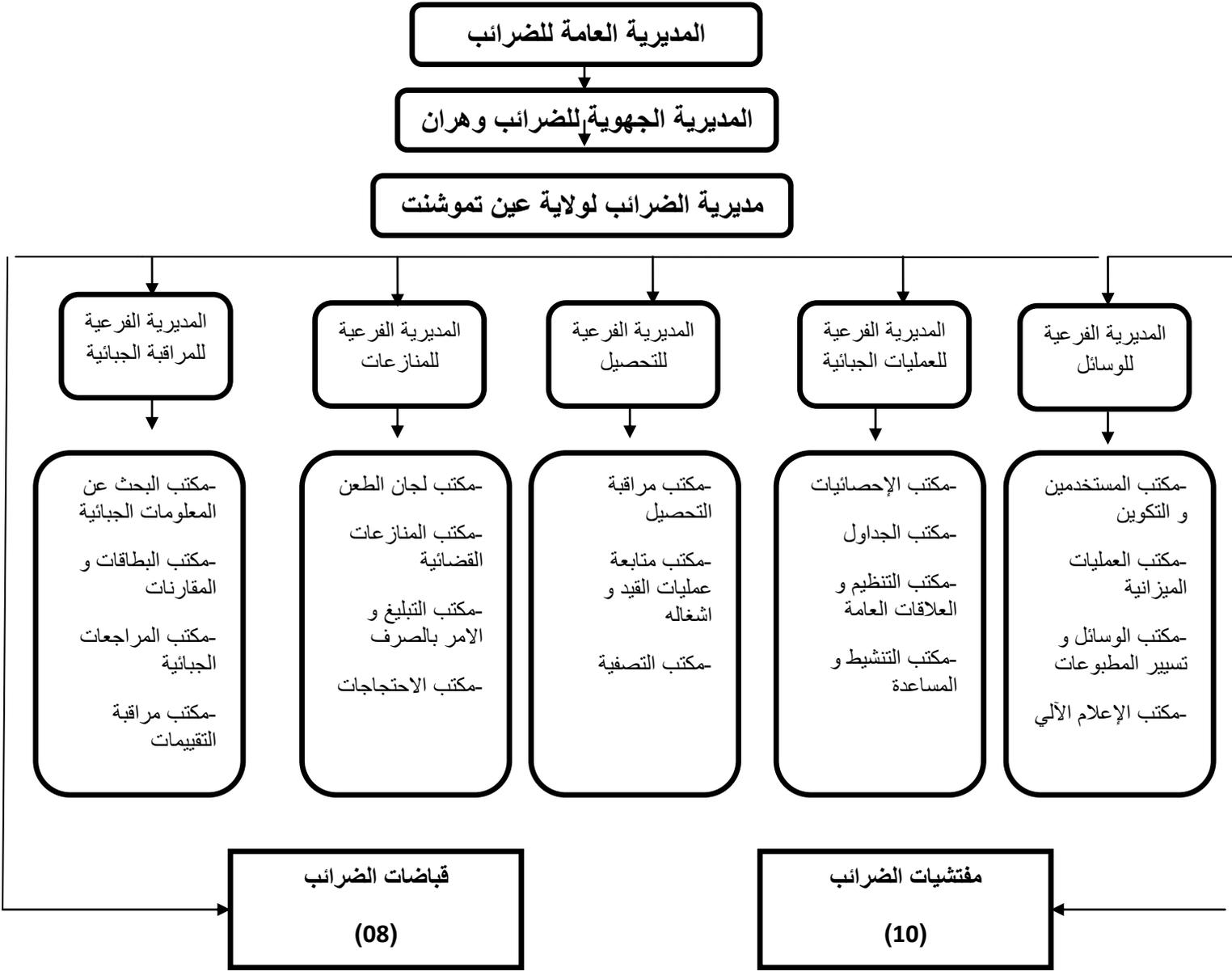
المديرية الفرعية للتحصيل (مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد و اشغاله، مكتب التصفية)

¹ -القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/02/21

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

وهذا ما يوضحه المخطط التالي :

شكل رقم(3): يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لعين تموشنت



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

ثانيا: اختصاصات مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تتمثل اختصاصات مديرية الضرائب في:

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

- السهر على احترام التشريع و التنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية و التكوين ، و انجاز اعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل ، التي يشرع فيها الاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- تنفيذ العمليات الميزانية ، و تحرير امر بالصرف ملفات استراد الرسم على القيمة المضافة ، و ذلك في حدود الاختصاص المخول له
- تحرير امر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن اسعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع ، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب و مراكز الضرائب
- الاعداد السنوي للحساب الاداري للمديرية.
- تسيير الوسائل المنقولة و غير النقولة و كذا مخزن المطبوعات و ارشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيد المحلي و الجهوي.
- المحافظة في حالة شغل المنشآت التحتية التكنولوجية و مواردها.
- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند لارجاع الفائض.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية و كذا الهيئات المعنية.
- متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول و سندات الإيرادات المتكفل بها.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة.
- اعداد و تأشير عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
- مركز حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقه.
- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- دراسة الاحتجاجات او الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي او لاعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابض الضرائب الرامية على التصريح بعدم امكانية التحصيل او اخلاء المسؤولية او ارجاء دفع اقساط ضريبية او رسوم او حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجان الطعن لاعفائي المختصة.
- تشكيل فهرس للصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها .
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة .
- اعداد الوضعيات الاحصائية و التقارير الدورية التقييمية.
- استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل او مجانا.
- التكفل بالجداول العامة و التصديق عليها .
- مركزة المنتجات الاحصائية الدورية الخاصة بالوعاء و التحصيل.

المبحث الثاني

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

I. المنهج المستخدم في الدراسة :

منهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث و هو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من اجل الكشف عن تحقيق ظاهرة معينة ، و نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، وذلك بمعرفة آراء و ردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المديرية أو خارجها أو معا و تقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها ، و على هذا الأساس

فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كمياً فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تقديرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

II. وصف مجتمع و عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تكونت عينة الدراسة من 38 عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى و الدنيا) ، استرد منها (36) استبانته ، حيث تم استبعاد (03) منها و ذلك لعدم مطابقتها لشروط تتيح لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

III. طرق جمع البيانات :

- 1-المصادر الأولية: الاعتماد على جمع البيانات عن طريق الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الاولية من مديرية الضرائب.
- 2-المصادر الثانوية: تتمثل هذه المصادر في الاطلاع علي بعض الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين و التكوين بمديرية الضرائب،المقابلة.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

جدول رقم (01) يوضح توزيع الموظفين الذين تلقوا تكويننا بالمؤسسة :

عدد الموظفين المتكونين	الرتبة الوظيفية	الجنس		المصلحة
		انثى	ذكر	
02	عون معاينة عامل مهني ص2	01	01	الامانة العامة
02	مفتش قسم تقني سامي في الإعلام الآلي	01	01	المديرية الفرعية للوسائل
05	متصرف رئيسي مفتش رئيسي تقني سامي في الإعلام الآلي مراقب للضرائب معاون تقني في الإعلام الآلي	04	01	مصلحة المستخدمين و التكوين
02	مفتش رئيسي مفتش للضرائب	01	01	مصلحة العمليات الميزانية
01 02	مفتش مركزي محلل جبائي مركزي	02	01	خلية الإعلام الآلي
02 02 01 01	مفتش للضرائب مفتش مركزي مفتش رئيسي عون معاينة	03	03	مصلحة المراقبة الجبائية
04	مفتش رئيسي	04	00	مصلحة المنازعات
02	مفتش مركزي معاون تقني في الاعلام الالي	00	02	مصلحة الاستقبال
01 03 03	مفتش رئيسي مفتش عون معاينة	05	02	مفتشية التسجيل و الطابع
33	المجموع	21	12	المجموع

المصدر مصلحة المستخدمين و التكوين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

3- اداة الدراسة : تم اعداد استبانة حول "دور التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية" في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، و تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :

أ- القسم الأول : يتمثل في المعلومات الشخصية و هي علي النحو التالي (الجنس،العمر،المستوي التاهيلي،الاقدمية)

ب- القسم الثاني : فقد تمثل في محاور الدراسة ،بحيث تتكون الاستبانة من (20) عبارة موزعة الي ثلاثة محاور.

-المحور الاول: اهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمورد البشري.

- المحور الثاني :مساهمة انواع التكوين تحسين اداء المورد البشري.

-المحور الثالث: مساهمة عملية التكوين تحسين اداء المورد البشري.

المحور	العبارة
اهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمورد البشري	من 1 إلى 7
اثر انواع التكوين بآداء المورد البشري	من 8 الى 12
مساهمة عملية التكوين تحسين اداء المورد البشري	من 13 الى 20

المطلب الثاني :عرض و تحليل نتائج الدراسة

سوف نتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية.

صدق و ثبات الاستبانة :

يقصد بصدق عبارات الاستبانة ان تعطي هذه الاخيرة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها أكثر من مرة تحت

نفس الظروف و الشروط ،وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل الفا كرونباخ

(coefficient Alpha (cronbach's) و كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (02) :يوضح معامل الفا كرونباخ

عدد الاسئلة	الفا كرونباخ
20	0.70

الفرع الأول: تحليل وصفي لبيانات الدراسة

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

جدول رقم (03) : المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة
	33	33	33	33

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

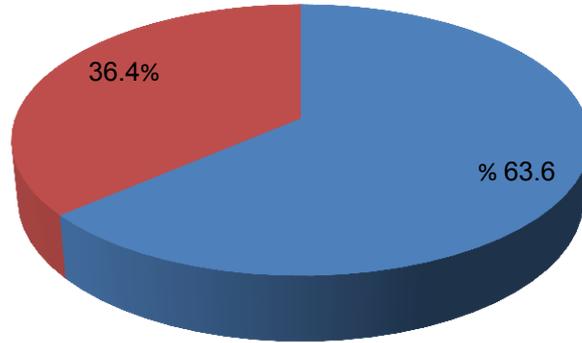
* الجنس و المبين حسب الجدول التالي :

جدول رقم (04) : الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
ذكر	12	36,4	36,4	36,4
أنثى	21	63,6	63,6	100,0

توزيع الموظفين حسب الجنس

■ ذكور ■ اناث



- الشكل رقم (02) توزيع الموظفين حسب الجنس -

من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (02) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

-الفئة الأولى :و هي فئة الإناث الذين استفادوا من الدورات التكوينية و عددهم يقدر ب : 21 و نسبتهم 63.60%.

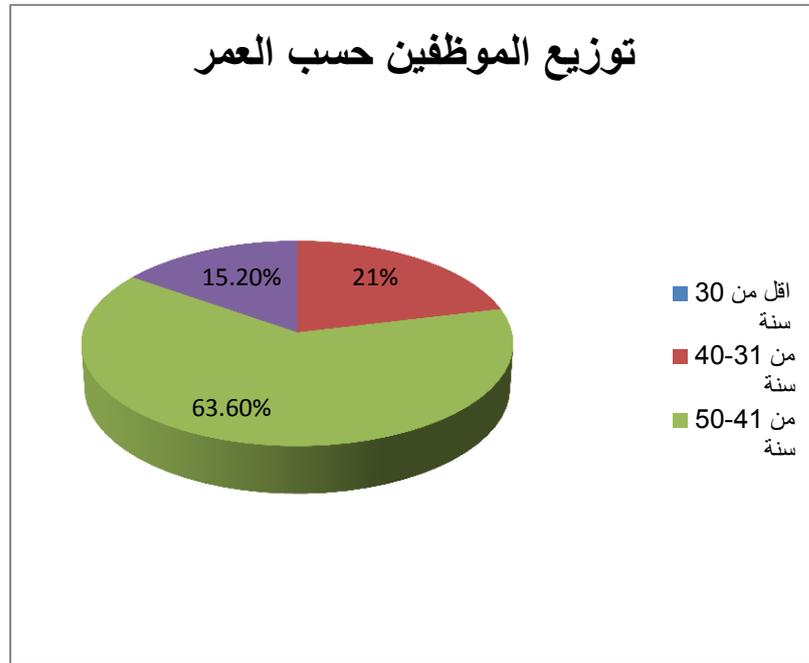
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

-الفئة الثانية : فئة الذكور و عددهم يقدر ب 12 و نسبتهم 36.40% و بمقارنة هاتين الفئتين نجد ان نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وهذا ما يفسر ان المرأة اصبحت تزاوّل اعمال كانت في القدم محتكرة للرجال فقط، وهذا يؤكد ان الكفاءات لا تختلف باختلاف الجنس.
* السن و المبين حسب الجدول التالي :

جدول رقم (05) : السن للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
اقل من 30 سنة	0	0	0	0
من 31-40 سنة	7	21.2	21.2	21.2
من 41-50 سنة	21	63.6	63.6	84.8
50 سنة فأكثر	5	15.2	15.2	100.0

المصدر : من إعداد الطالبة



- الشكل رقم (03) توزيع الموظفين حسب العمر -

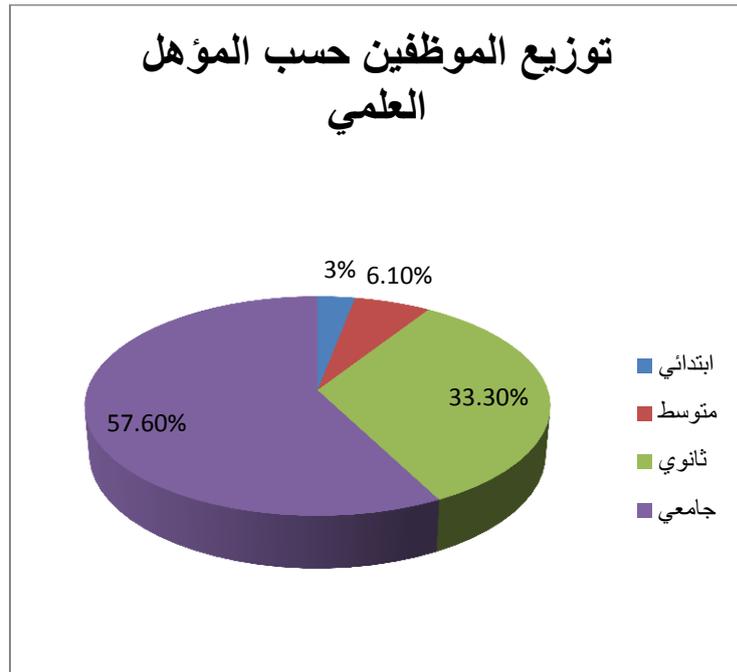
نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 41-50 سنة) و ذلك بنسبة 63.60% و عدد أفرادها هو 22، أما نسبة 21.2% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة و تمثل عدد أفرادها ب 7 ، أما الفئة من 50 سنة فما فوق فتتمثل نسبتها

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

15.2% و عدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 5 أما تكون منعدمة في الفئة اقل من 30 سنة أي بنسبة 0% و بالتالي نرى أن فئة الأربعينيات إلى الخمسينيات تأخذ الحصة الأسد وهم اصحاب الرتب العليا.

جدول رقم (06) يوضح توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
ابتدائي	1	3,0	3,0	3,0
متوسط	2	6,1	6,1	9,1
ثانوي	11	33,3	33,3	42,4
جامعي	19	57,6	57,6	100,0



الشكل رقم (04) توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي -

- من خلال الجدول رقم (05) و الشكل رقم (04) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:
- الفئة الأولى : وهي فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي الجامعي و عددهم 19 و نسبتهم 57.6%.
 - الفئة الثانية : وهي فئة الموظفين ذوي المؤهل الثانوي و عددهم 11 و نسبتهم 33.33%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

- الفئة الثالثة : وهي فئة الموظفين ذوي المؤهل التعليمي المتوسط و عددهم 2 و نسبتهم 6.1%.

- الفئة الرابعة : وهي فئة الموظفين ذوي المؤهل الابتدائي و المقدر بفرد واحد(01) ما يقابله نسبة 3%.

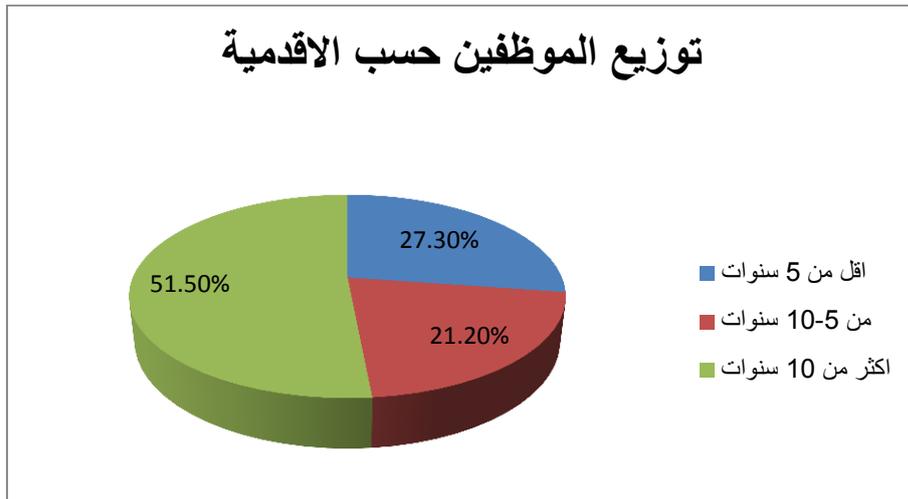
بعد مقارنة نسب كل الفئات نلاحظ استفادة الموظفين ذوي المؤهل الجامعي هم الأكثر استفادة من الدورات التكوينية، كما هو مؤشر جيد يدل على ان مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي و هذا لان معظمهم يشغلون مناصب عليا مما يستوجب استدعي المؤسسة إلى تكثيف من دورات التكوين لهذه الفئة و تليها فئة ذوي المؤهل الثانوي هم عبارة عن أعوان مراقبة و معاينة .

سنوات الخبرة: و هذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (07) سنوات الخبرة للعينة المدروسة

النسبة المئوية المستحقة	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
27,3	27,3	27,3	9	اقل من 5 سنوات
48,5	21,2	21,2	7	من 5-10 سنوات
100,0	51,5	51,5	17	أكثر من 10 سنوات

المصدر : من إعداد الطالبة



المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (05) سنوات الخبرة للعينة المدروس

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة أفراد العينة تركزت عند الفئة التي اقدميتها (أكثر من 10 سنوات) وذلك بنسبة 51.50% و عدد أفرادها هو 17، أما نسبة 27.3% فهي فئة الافراد التي اقدميتهم اقل من 05 سنوات و تمثل عدد أفرادها ب 09 ، أما الفئة من 5 الى 10سنوات فتتمثل نسبتها 21.2% و عدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 7 و هذا راجع الى شغور اغلبيتهم مناصب عليا.

الفرع الثاني : وصف متغيرات و أبعاد الدراسة

يمثل القسم الثاني عبارات محاور الدراسة حيث اشتملت على 20 عبارة موزعة على 3 محاور :

الجزء الأول : اهمية البرامج التكوينية في أداء مهام المورد البشري :

يتكون هذا المحور من 7 عبارات.

الجزء الثاني : يساهم انواع التكوين في مهام المورد البشري :

يتكون هذا المحور من 5 عبارات .

الجزء الثالث : يساهم عملية التكوين في تحسين اداء المورد البشري :

يتكون هذا المحور من 08 عبارة.

ومن ثم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان .

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

الجدول رقم (8) : أهمية البرامج التكوينية في أداء مهام المورد البشري

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المجموع	لا ادري	لا	نعم	
				تكرار	تكرار	تكرار	
				نسبة	نسبة	نسبة	
مرتفعة	0.93	2.06	33	15	5	13	01
				45.5	15.2	39.4	
مرتفعة جدا	0.88	1.69	33	9	5	19	02
				27.3	15.2	57.6	
مرتفعة جدا	0.86	1.57	33	8	3	22	03
				24.2	9.1	66.7	
مرتفعة	0.88	2.03	33	13	8	12	04
				39.4	24.2	36.4	
مرتفعة جدا	0.96	1.78	33	12	2	19	05
				36.4	6.1	57.6	
مرتفعة	0.36	1.84	33	0	28	5	06
				0	84.8	15.2	
مرتفعة جدا	0.85	1.63	33	8	5	20	07
				24.2	15.2	60.6	
مرتفعة جدا	0.56	1.80	33	المجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

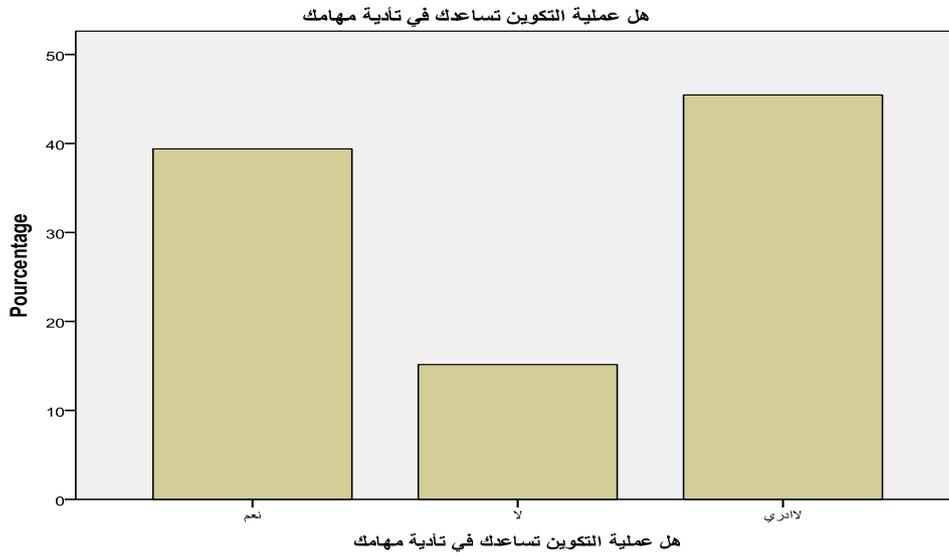
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

سنقوم بتفصيل نتائج الجدول اعلاه كالاتي:

1) هل عملية التكوين تساعدك في تأدية مهامك؟

جدول رقم 09

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	13	39,4	39,4	39,4
لا	5	15,2	15,2	54,5
لاادري	15	45,5	45,5	100,0



الشكل (06) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم 09 و الشكل(06) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت اجابتهم بلاادري فيما يتعلق بمساعدة التكوين لهم في تأدية مهامهم و عددهم 15 و نسبتهم 15.2%.

-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "نعم" فيما يتعلق بمساعدة التكوين لهم في تأدية مهامهم و عددهم 13 و نسبتهم 39.4%.

-الفئة الثالثة فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق بمساعدة التكوين لهم في تأدية مهامهم و عددهم 5 و نسبتهم 15.2%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة بلاادري اكبر من نسبي الاجابة ب "نعم" او "لا"

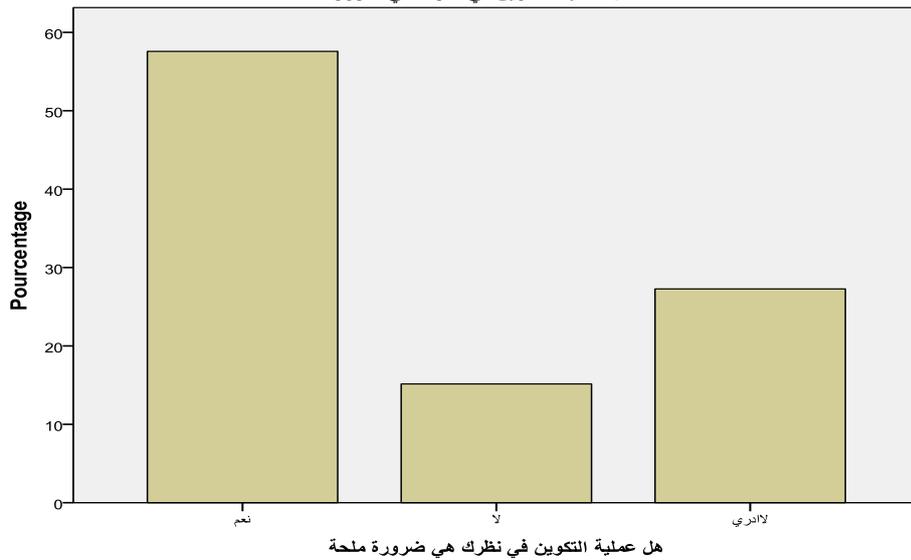
وهذا يدل على أن هذه الإجابات عشوائية أو تعتبر طبيعة مهامهم روتينية لا تتطلب تكوين.

(2) هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورة ملحة؟

جدول رقم 10

النسبة المئوية المستحقة	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
57,6	57,6	57,6	19	نعم
72,7	15,2	15,2	5	لا
100,0	27,3	27,3	9	لاادري

هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورة ملحة



الشكل (07) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم و الشكل نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت إجابتهم ب"نعم" فيما يتعلق بان التكوين يعتبر ضرورة ملحة لهم و عددهم 19 و نسبتهم 57.6%.

-الفئة الثانية فئة الذين كانت إجابتهم "لاادري" فيما يتعلق بان التكوين يعتبر ضرورة ملحة لهم و عددهم 09 و نسبتهم 27.3%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

-الفئة الثالثة فئة الذين كانت إجاباتهم "لا" فيما يتعلق بان التكوين يعتبر ضرورة ملحة لهم و عددهم 5 و نسبتهم 15.2%.

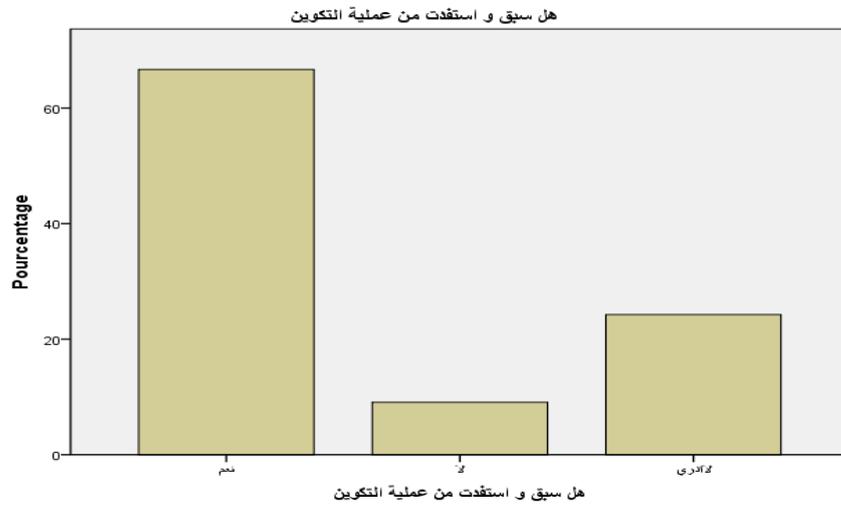
و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة ب "نعم" اكبر من نسبي الاجابة ب "لاادري" او "لا"

وهذا راجع لاعتبار الاغلبية ان التكوين اصبح امر ضروري و مهم لاكتساب المعارف و المهارات.

(3) هل سبق و استفدت من عملية التكوين؟

جدول رقم 11

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	22	66.7	66.7	66.7
لا	3	9.1	9.1	9.1
لاادري	8	24.2	24.2	24.2



الشكل (08) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم و الشكل نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت اجابتهم ب "نعم" فيما يتعلق باستفادة الافراد من عملية التكوين و عددهم 22 و نسبتهم 66.7%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "لاادري" فيما يتعلق باستفادة الافراد من عملية التكوين و عددهم 08 و نسبتهم 24.2%.

-الفئة الثالثة فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق باستفادة الافراد من عملية التكوين و عددهم 3 و نسبتهم 9.1%.

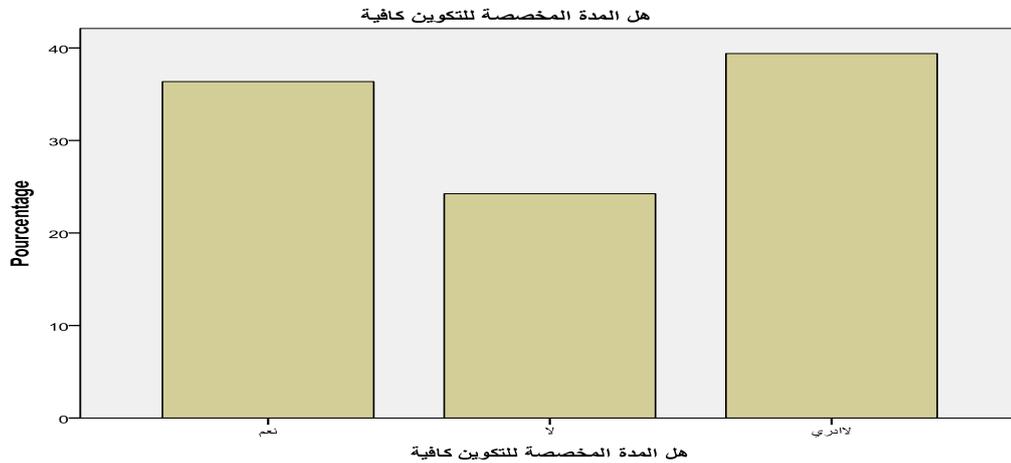
و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة ب"نعم" اكبر من نسبي الاجابة ب "لاادري" او "لا"

وهذا لان أغلبية العمال استفادوا من دورات تكوينية.

4) هل المدة المخصصة للتكوين كافية؟

جدول رقم 12

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	12	36,4	36,4	36,4
لا	8	24,2	24,2	60,6
لاادري	13	39,4	39,4	100,0



الشكل (09) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين النتائج الإحصائية التي تتعلق مدة التكوين في الجدول رقم 10 و الشكل أن نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لاادري" 39.4% و نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "نعم" 36.4%، أما النسبة الأخرى للمبحوثين التي كانت إجابتهم "لا" و التي تقدر ب 24.2% مقابل عدد 8 و هذا

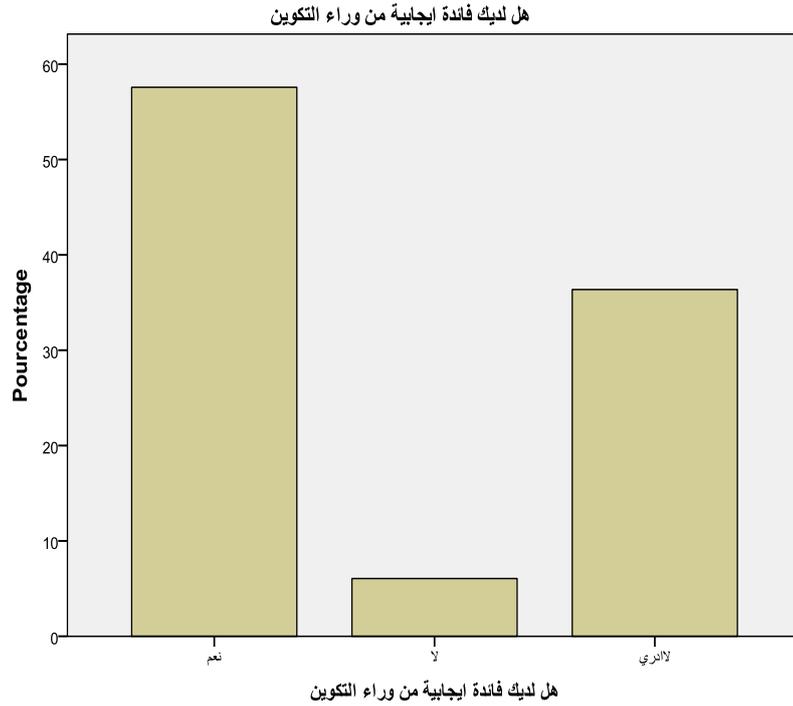
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

راجع إلى اختلاف و تنوع العملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة، فهناك تكوينات يحتاج أفرادها إلى مدة زمنية معتبرة لطبيعة العمل الذي يقوم به أفراد العينة داخل المؤسسة تختلف من أفراد آخرين و هذا ما يفسر هذا التباين في الإجابات.

5) هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين؟

الجدول رقم 13

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	19	57,6	57,6	57,6
لا	2	6,1	6,1	63,6
لا ادري	12	36,4	36,4	100,0



الشكل (10) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين النتائج الإحصائية التي تتعلق بالفائدة الايجابية من وراء التكوين في الجدول رقم 13 و الشكل رقم (10) ان نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "نعم" 57.6% و عددهم 19 و نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لا ادري" 36.4% و عددهم 12 اما النسبة الأخرى للمبحوثين التي كانت

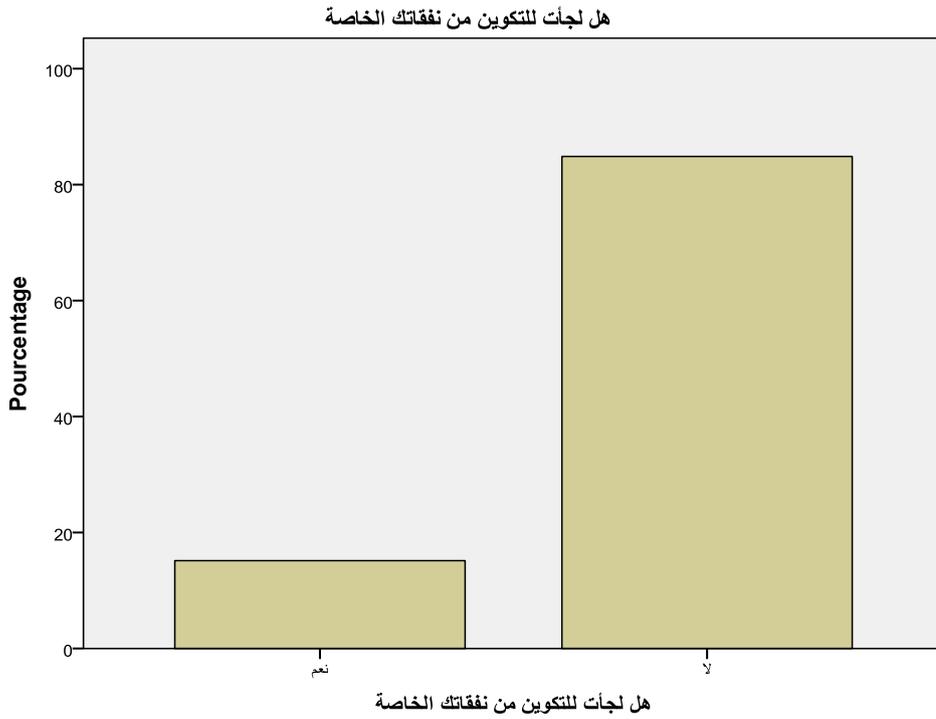
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

إجابتهم "لا" و التي تقدر ب 6.1% مقابل عدد 2 و هذا ما يؤكد الدور الكبير الذي يجنيه المتكون من البرامج التكوينية المبرمجة على مستوى .

6) هل لجأت للتكوين من نفقاتك الخاصة؟

جدول رقم 14

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	5	15,2	15,2	15,2
لا	28	84,8	84,8	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (11) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين النتائج الإحصائية التي تتعلق بلجوء الأفراد للتكوين من نفقاتهم الخاصة في الجدول رقم 14 و الشكل رقم 11 أن نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لا" 84.8% و عددهم 28 و نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "نعم" 15.2% و عددهم 05 و هذا ما يفسر عدم رغبة المبحوثين اللجوء إلى التكوين من نفقاتهم الخاصة باعتبار هذه من اختصاصات الإدارة أما الفئة الأخرى فقيامهم بالتكوين من نفقاتهم الخاصة بغرض ترقيةهم إلى رتب أعلى مستقبلا.

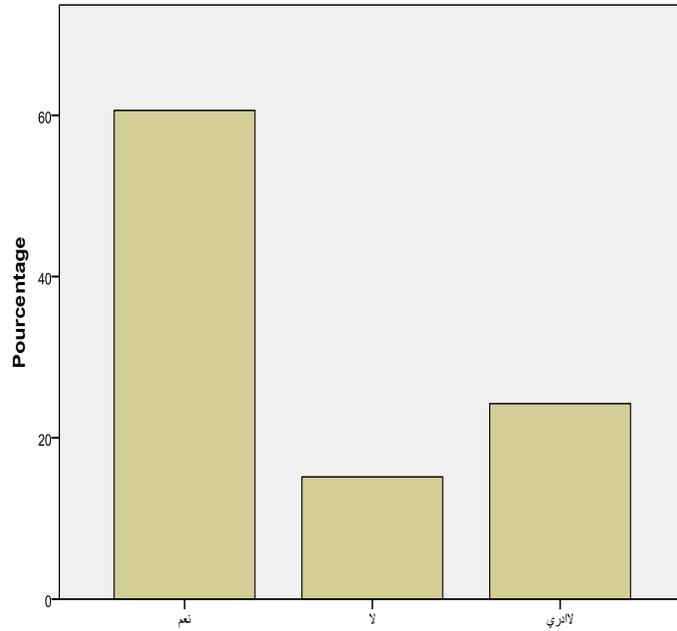
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

7) هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك؟

الجدول رقم 15

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	20	60,6	60,6	60,6
لا	5	15,2	15,2	75,8
لا ادري	8	24,2	24,2	100,0

هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك



هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك

الشكل (12) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الإحصائيات الملاحظة فيما يتعلق بان التكوين يحقق أهداف المبحوثين و أهداف المؤسسة، فإننا نلاحظ أن اغلبه المبحوثين كانت إجابتهم ب"نعم" و عددهم 20 مقابل نسبة 60.6%، أما النسبة الثانية تخص المبحوثين التي كانت إجابتهم "لا ادري" بنسبة 24.2% و عددهم 8، أما الفئة الأخيرة التي كانت إجابتها "لا" بنسبة 15.2% و عددهم 2 وهذا ما يفسر أن التكوين يحقق أهداف المبحوثين و أهداف المؤسسة.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

الجدول رقم (16) : يساهم انواع التكوين في تادية مهام المورد البشري

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المجموع	لا ادري	لا	نعم	
				تكرار	تكرار	تكرار	
				نسبة	نسبة	نسبة	
مرتفعة جدا	0.24	1.06	33	0	2	31	08
				0	6.1	93.9	
مرتفعة جدا	0.41	1.12	33	1	2	30	09
				3.0	6.1	90.9	
مرتفعة	0.61	2.00	33	6	21	6	10
				18.2	63.6	18.2	
مرتفعة جدا	0.90	1.54	33	9	0	24	11
				27.3	0	72.7	
مرتفعة	0.00	2.00	33	0	33	0	12
				0	100	0	
مرتفعة جدا	0.27	1.54	33	المجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

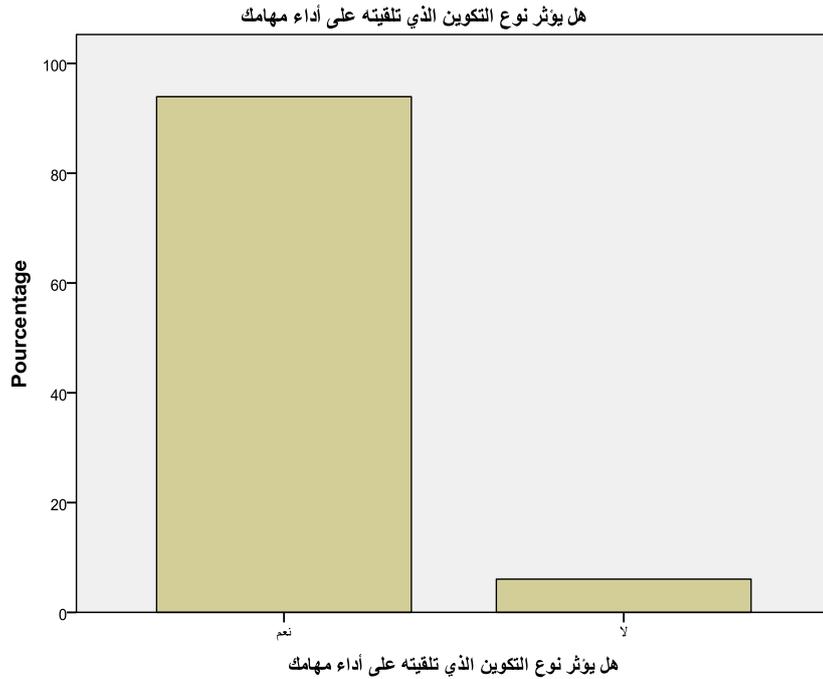
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

* سنقوم بتفصيل نتائج الجدول اعلاه كالآتي:

08) هل يؤثر نوع التكوين الذي تلقينه على أداء مهامك؟

جدول رقم 17

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	31	93,9	93,9	93,9
لا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (13) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (13) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

- الفئة الأولى: فئة الذين كانت اجابتهم ب"نعم" فيما يتعلق بان نوع التكوين يؤثر على اداء المهام و عددهم 31 و نسبتهم 93.9%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

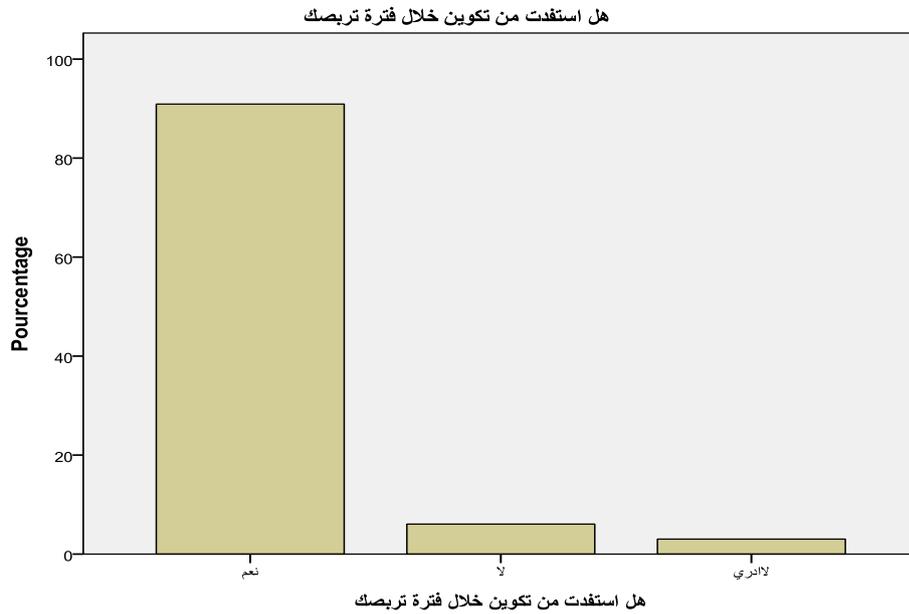
-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق بان نوع التكوين يؤثر على اداء المهام و عددهم 02 و نسبتهم 6.1%.

و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة ب "نعم" اكبر من نسبة الاجابة ب "لا" وهذا لان أغلبية الافراد طبيعة مهامهم تتعلق بنوع التكوين الذي استفادوا منه خلال مسارهم.

(9) هل استفدت من تكوين خلال فترة تربصك ؟

جدول رقم 18

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	30	90,9	90,9	90,9
لا	2	6,1	6,1	97,0
لاادري	1	3,0	3,0	100,0



الشكل (14) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (14) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت اجابتهم ب "نعم" فيما يتعلق باستفادة المبحوثين من التكوين خلال فترة تربصهم عددهم 30 و نسبتهم 90.9%.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق باستفادة المبحوثين من التكوين خلال فترة تربصهم و عددهم 02 و نسبتهم 6.1%.

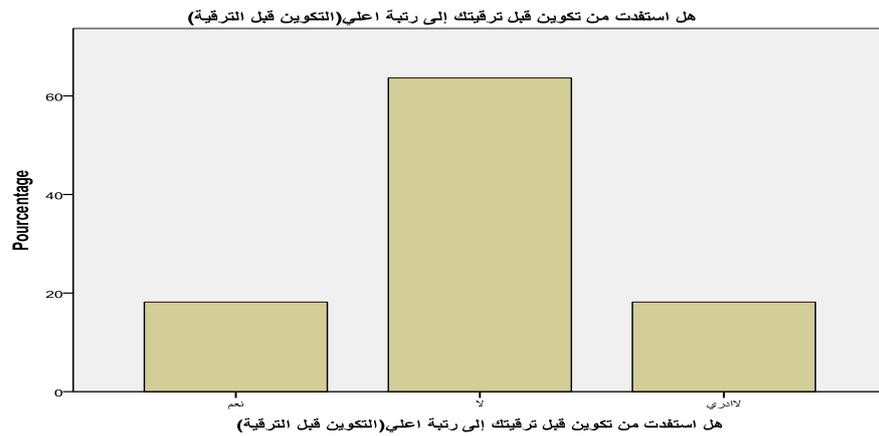
-الفئة الثالثة فئة الذين كانت اجابتهم "لاادري" فيما يتعلق باستفادة المبحوثين من التكوين خلال فترة تربصهم و عددهم 01 و نسبتهم 3%.

و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة ب"نعم" اكبر من نسبي الاجابة ب "لاادري" او "لا" وهذا لان أغلبية العمال استفادوا من تكوين خلال فترة تربصهم ، وهذا وفق ما تمليه اغلبية الرتب بضرورة تلقي أي موظف جديد لتكوين خلال فترة تربصه.

10) هل استفدت من تكوين قبل ترفيتك إلى رتبة اعلي(التكوين قبل الترقية)؟

جدول رقم 19

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	6	18,2	18,2	18,2
لا	21	63,6	63,6	81,8
لاادري	6	18,2	18,2	100,0



الشكل (15) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم 19 و الشكل رقم (15) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت اجابتهم ب"لا" فيما يتعلق باستفادة الباحثين من تكوين قبل ترفيتهم الى رتبة اعلى و عددهم 21 و نسبتهم 63.6%.

-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "لاادري" فيما يتعلق باستفادة الباحثين من تكوين قبل ترفيتهم الى رتبة اعلى و عددهم 06 و نسبتهم 18.2%.

-الفئة الثالثة فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق باستفادة الباحثين من تكوين قبل ترفيتهم الى رتبة اعلى و عددهم 06 و نسبتهم 18.2%.

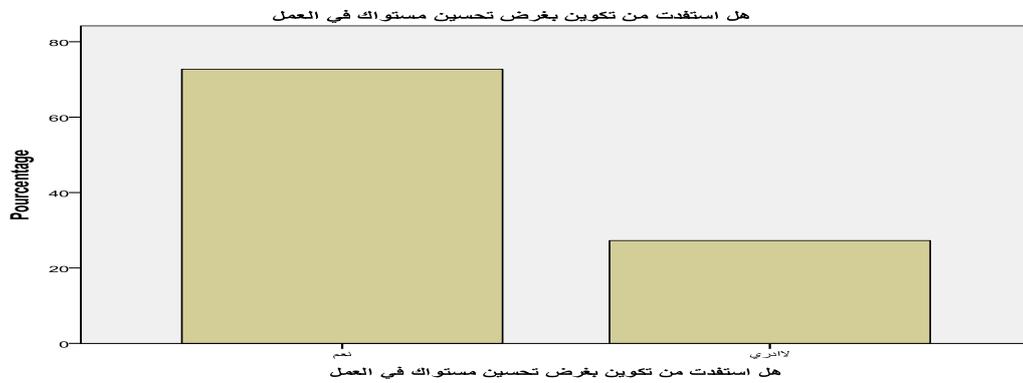
و بالمقارنة بين النسب نلاحظ ان نسبة الفئة التي تمثل الاجابة ب"لا" اكبر من نسبي الاجابة ب "لاادري" او "لا"

وهذا لقلة الرتب التي تستدعي تنظيم المؤسسة لدورة تكوينية تخص فئة من الباحثين التي رتبهم تقتضي تكويننا.

11) هل استفدت من تكوين بغرض تحسين مستواك في العمل؟

جدول رقم 20

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	24	72,7	72,7	72,7
لاادري	9	27,3	27,3	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (16) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

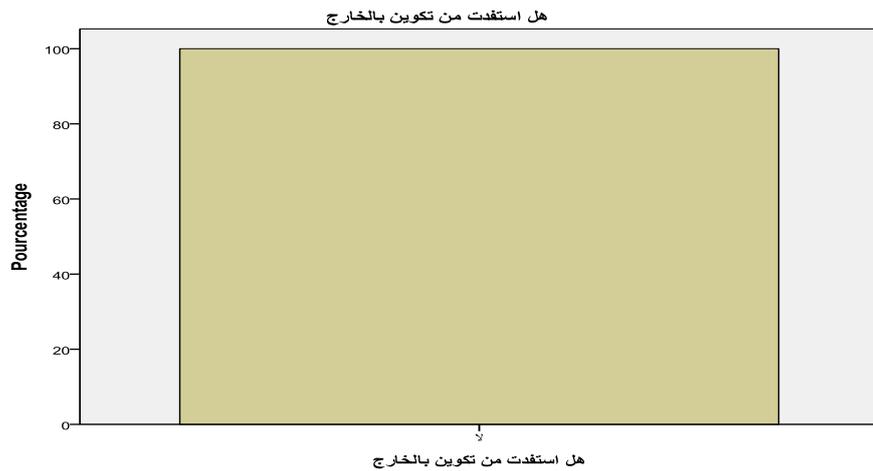
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم "نعم" فيما يخص استفادتهم من تكوين بغرض تحسين المستوى في العمل بنسبة تقدر ب 72.7% و عددهم 24 ،اما الفئة الأخرى كانت إجابتهم "لاادري" بنسبة 27.3% و عددها 09 ، إستراتيجية المؤسسة تملي عليها القيام بمثل هذه البرامج التكوينية لعمالها(حسب الاحتياجات) .

12) هل استفدت من تكوين بالخارج؟

جدول رقم 21

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
لا	33	100,0	100,0	100,0



الشكل (17) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الاحصائيات التي تبث ان معظم المبحوثين لم يستفيدوا من تكوين بالخارج ، و هذا لعدم توفر المؤسسة على هذا النوع من التكوين.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

الجدول رقم (22) : يساهم عملية التكوين في تحسين اداء المورد البشري

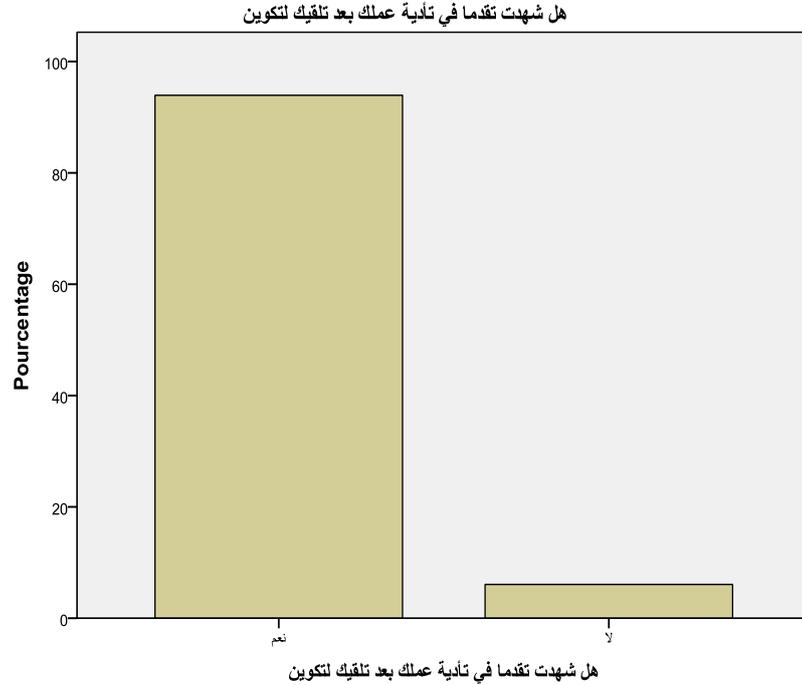
درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المجموع	لا ادري	لا	نعم	
				تكرار	تكرار	تكرار	
				نسبة	نسبة	نسبة	
مرتفعة جدا	0.24	1.06	33	0	2	31	13
				0	6.1	93.9	
مرتفعة	0.45	2.09	33	5	26	2	14
				15.2	78.8	6.1	
مرتفعة	0.39	1.81	33	0	27	6	15
				0	81.8	18.2	
مرتفعة	0.68	1.81	33	5	17	11	16
				15.2	51.5	33.3	
مرتفعة جدا	0.68	1.30	33	4	2	27	17
				12.1	6.1	81.8	
مرتفعة جدا	0.29	1.09	33	0	3	30	18
				0	9.1	90.9	
مرتفعة جدا	0.49	1.39	33	0	13	20	19
				0	39.4	60.6	
مرتفعة جدا	0.24	1.06	33	0	2	31	20
				0	6.1	93.9	
مرتفعة جدا	0.21	1.45	33	المجموع الكلي			

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

13) هل شهدت تقدما في تأدية عملك بعد تلقيك لتكوين؟

جدول رقم 23

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	31	93,9	93,9	93,9
لا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (18) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

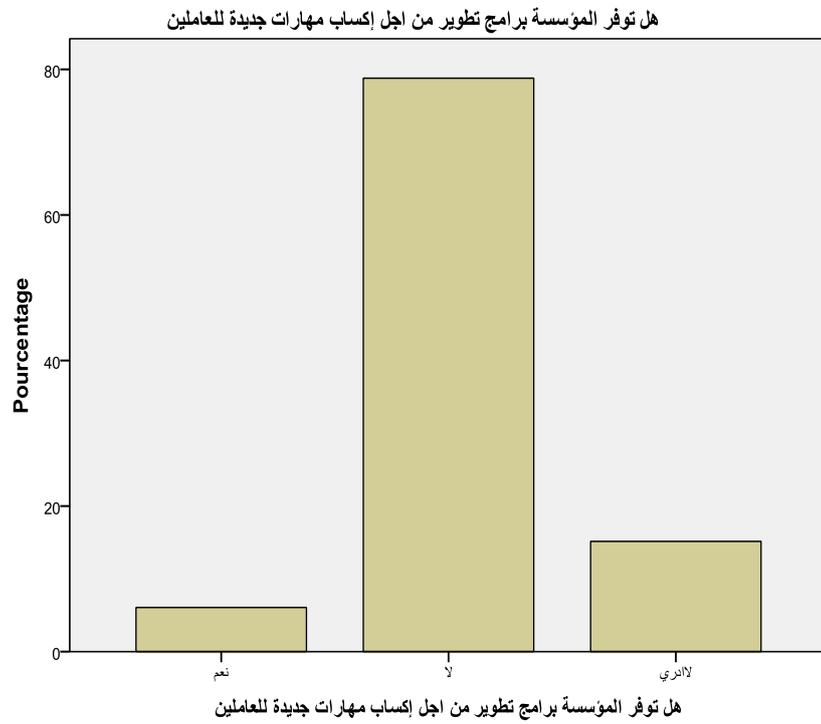
نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي كانت إجاباتهم "نعم" فيما يتعلق بتحسين مستوى أداء الفرد بعد التكوين كانت نسبة 93,9%، وعدددهم 31 أما الفئة الثانية والتي كانت إجاباتهم "لا" و المقدر نسبتهم 6.1% و عدددهم 02 و نستطيع تفسير هذه النتيجة بإرجاعها إلى الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الفرد.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

14) هل توفر المؤسسة برامج تطوير من اجل إكساب مهارات جديدة للعاملين؟

جدول رقم 24

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	2	6,1	6,1	6,1
لا	26	78,8	78,8	84,8
لاادري	5	15,2	15,2	100,0



الشكل (19) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

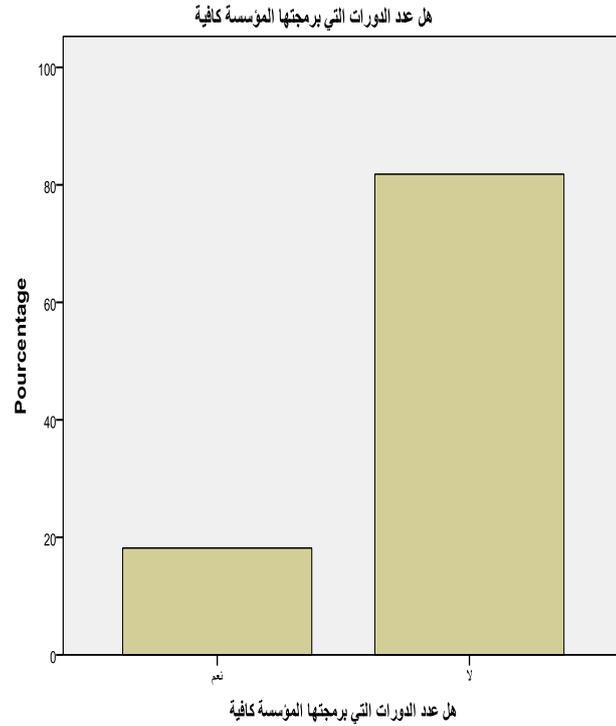
نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي كانت إجاباتهم "لا" فيما يتعلق بتوفير المؤسسة برامج تطوير من اجل اكساب مهارات جديدة كانت نسبة 78.8%، وعدددهم 26 أما الفئة الثانية و التي كانت إجاباتهم "لاادري" و المقدر نسبتهم 15.2% و عدددهم 05 ، اما المجموعة المتبقية و التي كانت اجابتهم "نعم" و نستطيع تفسير هذه النتيجة ان الجانب المادي للمؤسسة يحدها من تنظيم مثل هذا النوع من البرامج التكوينية .

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

15) هل عدد الدورات التي برمجتها المؤسسة كافية؟

جدول رقم 25

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	6	18,2	18,2	18,2
لا	27	81,8	81,8	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (20) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

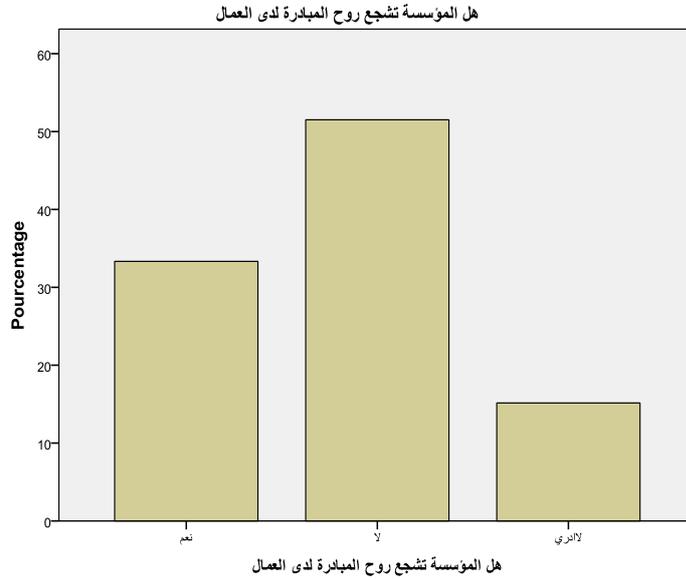
تبين النتائج الإحصائية التي تتعلق عدد الدورات المبرمجة من طرف المؤسسة في الجدول رقم 25 و الشكل رقم (20) ان نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لا" 81.8% و عددهم 27 و نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "نعم" 18.2% و عددهم 06 و هذا ما يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه الدورات التكوينية المبرمجة على مستوى المؤسسة حاجة الأفراد إلى تنظيم المزيد منها.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

16) هل المؤسسة تشجع روح المبادرة لدى العمال؟

جدول رقم 26

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	11	33,3	33,3	33,3
لا	17	51,5	51,5	84,8
لاادري	5	15,2	15,2	100,0



الشكل (21) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

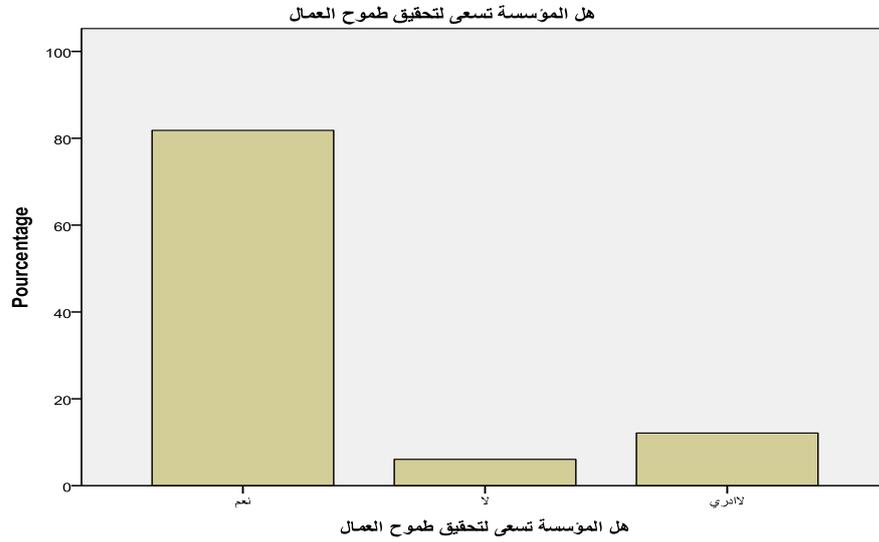
تبين النتائج الإحصائية التي تتعلق بتشجيع المؤسسة لروح المبادرة لدى العمال عدد في الجدول رقم 26 و الشكل رقم (21) أن نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "لا" 51.5% و عددهم 17 و نسبة المبحوثين التي كانت إجابتهم ب "نعم" 33.3% و عددهم 11 اما نسبة الفئة الأخرى و التي كانت إجابتهم "لاادري" قدرت 15.2% و عددهم 05 و تفسير هذه النتيجة هو إهمال المؤسسة هذا الجانب الايجابي الداعم للإفراد.

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

17) هل المؤسسة تسعى لتحقيق طموح العمال؟

جدول رقم 27

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	27	81,8	81,8	81,8
لا	2	6,1	6,1	87,9
لاادري	4	12,1	12,1	100,0



الشكل (22) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

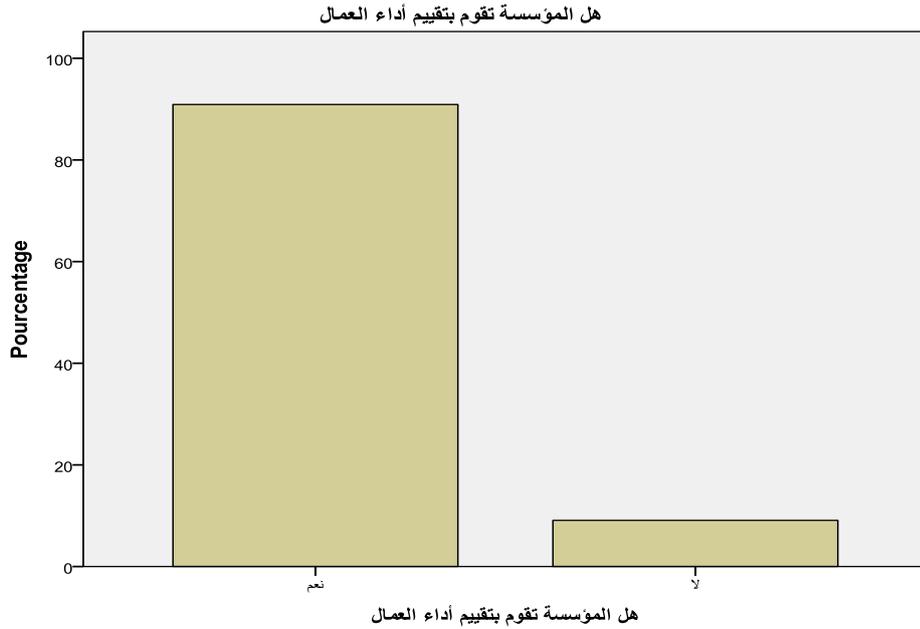
نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي كانت إجاباتهم "نعم" فيما يتعلق بسعي المؤسسة لتحقيق طموح العمال كانت نسبة 81.8%، وعدددهم 27 أما الفئة الثانية والتي كانت إجاباتهم "لاادري" و المقدر نسبتهم 12.1% و عدددهم 04 ، و الفئة الثالثة والتي كانت إجاباتها "لا" بنسبة 6.1% و عدددها 02 هذا ما يعكس الثقافة التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق طموح العمال .

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

18) هل المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال؟

جدول رقم 28

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	30	90,9	90,9	90,9
لا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (23) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (28) و الشكل رقم (23) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

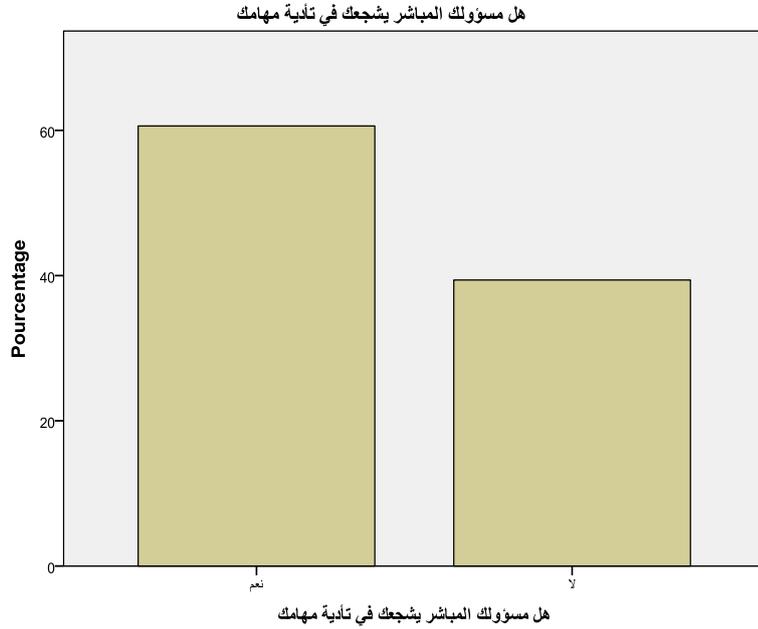
- الفئة الأولى : و هي فئة الأفراد الذين اجابوا "نعم" حول تقييم المؤسسة لأداء العمال و عددهم يقدر ب : 30 و نسبتهم 90.9%.
- الفئة الثانية : و هي فئة الأفراد الذين اجابوا "لا" و عددهم يقدر ب 03 و نسبتهم 9.1% و بمقارنة هاتين الفئتين نفسر بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بأداء الأفراد و هذا من خلال السهر على تقييم أدائهم .

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

19) هل مسؤولك المباشر يشجعك في تأدية مهامك؟

جدول رقم 29

النسبة المئوية المستحقة	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
60,6	60,6	60,6	20	نعم
100,0	39,4	39,4	13	لا
	100,0	100,0	33	المجموع



الشكل (24) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (29) و الشكل رقم (24) نلاحظ انه يتكون من الفئات التالية:

-الفئة الأولى: فئة الذين كانت إجابتهم ب"نعم" فيما يتعلق بتشجيع المسؤول المباشر الأفراد في تأدية مهامهم و عددهم 20 و نسبتهم 60.6%.

-الفئة الثانية فئة الذين كانت اجابتهم "لا" فيما يتعلق بتشجيع المسؤول المباشر الافراد في تأدية مهامهم و عددهم 13 و نسبتهم 39.4%.

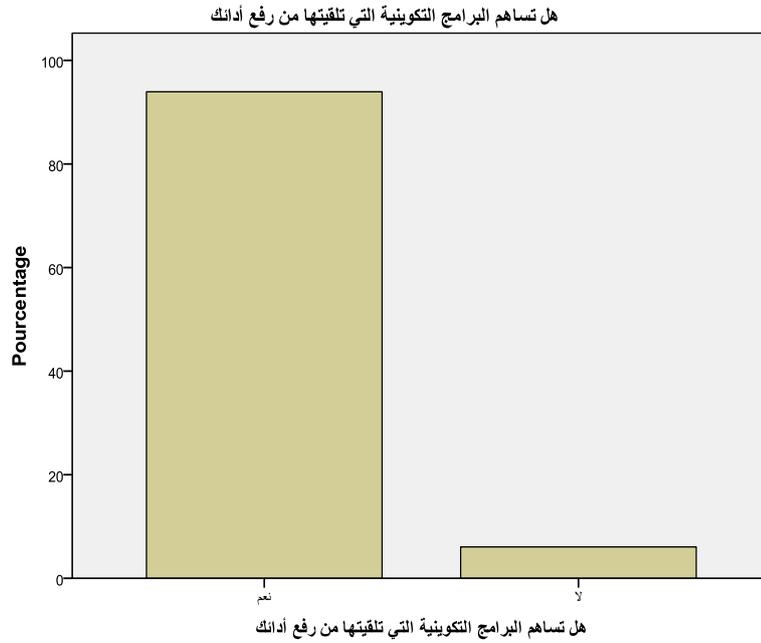
الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

نفسر النتائج هو ان نسبة الاولى و التي تبين ان المسؤول يقوم بمراقبة اداء الافراد و هذا من خلال تشجيعهم على اداء مهامهم و هذا ما يعطي اهتماما .

20) هل تساهم البرامج التكوينية التي تلقيتها من رفع أدائك؟

جدول رقم 30

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المستحقة
نعم	31	93,9	93,9	93,9
لا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	



الشكل (25) من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من الجدول ما نسبته 93.9% و عددهم 31 يقرون مساهمة البرامج التكوينية من الرفع من أدائهم بينما 02 منهم مقابل نسبة 6.1% ينفون بعدم مساهمة البرامج التكوينية من الرفع من أدائهم.

ب) اختبار الفرضيات الإحصائية :

• دراسة التوزيع:

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

من خلال حجم العينة $N=33 < 30$ اذا يمكن اعتبار ان توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

- اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
- H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المورد البشري ، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المورد البشري ، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

جدول رقم 31 : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الرئيسي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	,177	,177	1,383	,249
الخطأ	31	3,973	,128		
المجموع الاثري	32	4,150			

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي

$$R = 0.207 \quad R^2 = 0.043$$

يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (اداء المورد البشري) و المتغير المستقل (التكوين) R ، تشير الى العلاقة بين المتغيرين و التي تساوي 20.7%، و هي درجة ارتباط ضعيفة، كما ان قيمة معامل التحديد R^2 تشير الى المتغير المستقل (التكوين) يفسر 4.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع اداء المورد البشري

تشير نتائج تحليل التباين الى ان مستوى الدلالة معنوي عند الدرجة الحرية المبينة في الجدول ، بحيث ان قيمة الدلالة Sig هي اكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

جدول رقم 32 : نتائج نموذج الانحدار

المعاملات	الخطا المعياري	BETA	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	0.179		6.978	0.000
التكوين	0.103	0.207	1.176	0.249

المصدر من اعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير أداء الموارد و متغير التكوين ، حيث بلغ معامل الانحدار للتكوين 0.121 و الذي يعني أنه التغير في قيمة المتغير التابع بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.121 في المتغير المستقل (التكوين)، و كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.176 و هي اقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.249 و هي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 يعني المتغير (المستقل) لايفسر المتغير التابع و بالتالي نقول انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتكوين على اداء المورد البشري، مما يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المورد البشري، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

$$Y=1.249+0.121$$

الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة و هو مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ، و كان الهدف من هته الدراسة هو ابراز دور التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة ، حيث قمنا بالمسح النظري الذي ركزنا فيه الى تقديم صورة شاملة للمديرية ، بداية بنبذة تاريخية عنها بالاضافة الى عرض هيكلها التنظيمي و اهم اختصاصاتها، و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي حيث ان هذا الاخير يصلح للربط بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، كذلك تم الكشف عن الادوات المستعملة من اجل جمع البيانات الضرورية و اللازمة و المتثلة في الاستبيان الذي قسم الى ثلاثة محاور محور متعلق بضرورة التكوين للمورد البشري و المحور الثاني متعلق بانواع التكوين اما المحور الاخير اثر التكوين على اداء المورد البشري ، كما حاولنا اعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل اليها من اجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة .

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية يمكننا القول على أن عملية تكوين العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به حيث تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة و هو بمثابة استثمار هام ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالا ، فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات و التغييرات المحيطة في البيئة الداخلية و الخارجية الحاصلة أن تتبناه و تولي له اهتماما كبيرا، و بالتالي فهو أساس كل ثروة ، إذ يعتبر المحرك الأساسي لها.

إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بنشاط التكوين تنجح في تحقيق أهدافها و أهداف العامل على حد سواء ، باعتمادها على برامج تعمل على تنمية المهارات و القدرات و تعديل السلوكيات و الاتجاهات ، يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات و المعارف ، ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي و مخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة و إعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج و المخرجات و الأهداف و إذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره .

فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين و تحسين أداء المورد البشري و تحفيزه من اجل خلق الإبداع و مواكبة التطورات العامة.

قد تبين لنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة بعد عرض و تحليل النتائج و مناقشة نتائج البينات حيث كانت النتيجة التي تنفي مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الاستنتاج العام :

أن من أهم ما توصلنا إليه من خلال المعطيات البيانية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان ، كأداة أساسية اعتمدنا عليها بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة و الوثائق ، لاحظنا أن إجابات بعض المبحوثين في الاستبيان تشير إلى عدم استفادتهم من برامج تكوينية مختلفة كذلك عدم رضاهم عن مستوى البرامج التكوينية حسب رأيهم لمجموعة من الأسباب منها:

-عدم كفاية المدة المخصصة لهذه البرامج بالإضافة إلى معاناتهم من مشاكل كثيرة خلال مشاركتهم في الدورات التكوينية فيما يخص ضعف التاطير و التنظيم الإداري.

-أما فيما يخص سعي المؤسسة إلى تنظيم برامج تطوير من اجل إكساب مهارات جديدة للعاملين ،فمن خلال إجابتهم فذلك بسبب استفادة أصحاب المناصب العليا الحصة الأكبر من التكوين و حرمان الطبقة التنفيذية من هذا النوع من التكوين .

-إهمال المؤسسة للجانب التحفيزي للعامل من خلال تشجيع روح المبادرة لديه و الذي يجعله يحسن من أدائه.

توصيات الدراسة:

-سعيًا إلى تحسين خدمات مديرية الضرائب و رفع أداء عمالها، و بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فان الدراسة توصي بمايلي:

1-ترسيخ القناعة لدى إدارة مديرية الضرائب في كافة المستويات التنظيمية ،بأهمية التكوين و الفوائد الناجمة عن تطبيقه ،ودون اقتناع الإدارة بأهمية التكوين فان أي جهد يبذل و في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح ،كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، و توفير الموارد المادية و البشرية الكافية.

2-إعداد الخطط التكوينية السنوية للتكوين وفقا للاحتياجات التكوينية ،كما نوصي بتنوع البرامج التكوينية حتى تشمل جميع فئات عمال مديرية الضرائب.

3-تقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر و الاستفادة من الخبرات المحلية في وضع هذه البرامج،و عملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التكوين و طرق التكوين و آلية التكوين و زمن التكوين و الوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التكويني و سلوك المتكويين.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ، باعتبار التكوين احد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة عن الإشكالية و التأكد من صحة الفرضية.

و من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين لا تؤثر على أداء الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية عملية التكوين، أداء الموارد البشرية، تحسين أداء .

Summary :

This study aims to investigate the effect of the configuration process to improve user performance of the institution, considering configuration one of the most important mechanisms that the institution followed for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a sample of users of the tax direction of Ain Temouchent wilaya , as we adopted in this study the descriptive analytical method and the case study method to answer the dilemma and confirm hypotheses.

Through our analysis of the results we determined that configuration process do not affect the human resources performance.

Key terms : the configuration process, the human resources performance, improving performance

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول :تقييم الأداء ،سلسلة الإدارة المعاصرة ،مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير،مصر، بدون سنة النشر .
 - 2 - طاهر الغالبي وآخرون ،الإدارة الإستراتيجية منظوم منهجي متكامل ، دار وائل ، الأردن،2007.
 - 3-منصور أحمد منصور ،القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها،مكتبة غريب،القاهرة،1986.
 - 4- حنفي محمود سليمان ،السلوك التنظيمي و الأداء ،دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية،1975.
 - 5- علي السلمي ،السلوك التنظيمي ،مكتبة غريب ،القاهرة ،1975.
 - 6-أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية،1997.
 - 7- علي السلمي :إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة ،القاهرة ، بدون سنة نشر.
 - 8- الطعاني احمد : التدريب الاداري المعاصر ، دار المسيرة ط1 ، عمان 2007.
 - 9- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
 - 10- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية،القاهرة2005 .
 - 11- محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- البحوث العلمية

- 1-زكلال يمينة ،اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة بسكرة ، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ،2012.
- 2-مهناة جمال الدين: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين،امذكرة لنيل شهادة ماستر ،علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجلفة ل2016/2017
- 3- حمداوي عمر احمد بنخوش،ت انعكاسات الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ،العدد 08 جوان 2012
- 4- علي يونس ميا وآخرون،قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا،جامعة تشرين،سوريا،المجلد 31،العدد1،2009.
- 5- شامي صليحة ،المنخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة بومرداس،2009/2010.

- 6- رافس نادية ،ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2012.
- 7- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 8 - عيسى بن زعمة : دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية ، 2016.
- 9- العبادي احمد : اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاجتماعية ، 2013.
- 10- بن عليّة زبيدة : دور التكوين عي تنمية الموارد البشرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاجتماعية ،جامعة مسيلة، 2014.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	اهداء
II	شكر
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	فهرس الملاحق
2-1	مقدمة
3	الفصل الاول :مدخل مفاهيمي حول التكوين
5	المبحث الاول: مفهوم التكوين
6-5	المطلب الاول :تعريف التكوين و اهميته
6	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
9-7	المطلب الثالث: انواع التكوين
10	المبحث الثاني:خطوات ومراحل عملية التكوين، عوامل نجاحه و معوقاته.
12-10	المطلب الاول :خطوات و مراحل التكوين
13-12	المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين
14-13	المطلب الثالث :معوقات التكوين
16	الفصل الثاني: علاقة عملية التكوين بأداء المورد البشري
17	المبحث الاول :مفهوم اداء المورد البشري
18-17	المطلب الاول:تعريف أداء المورد البشري .
20-19	المطلب الثاني:أهمية أداء المورد البشري
22-21	المطلب الثالث:مكونات ومحددات أداء المورد البشري
22	المبحث الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري
23-22	المطلب الاول: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

24-23	المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري
25-24	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
27	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للتكوين في مديرية الضرائب ع ت
29	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لمديرية الضرائب
29	المطلب الاول: توصيف عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
33-31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و اختصاصات مديرية الضرائب
33	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
35-33	المطلب الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
65-35	المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج
66-67	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

*قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مراحل عملية التكوين	01
22	يوضح محددات الاداء	02
31	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	03
36	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس	02
37	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب العمر	03
38	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
39	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب الاقدمية	05
42	عملية التكوين تساعد في تادية المهام	06
43	عملية التكوين ضرورة ملحة	07
44	الاستفادة من عملية التكوين	08
45	المدة المخصصة للتكوين كافية	09
46	الفائدة الايجابية من وراء التكوين	10
47	اللجوء الى التكوين من النفقات الخاصة	11
48	التكوين يحقق الاهداف	12
50	تأثير انواع التكوين في تادية المهام	13
51	الاستفادة من التكوين خلال فترة التربص	14
52	الاستفادة من التكوين قبل الترقية الى رتبة اعلى	15
53	الاستفادة من التكوين بغرض تحسين المستوى في العمل	16
54	الاستفادة من التكوين بالخارج	17
56	التقدم في تادية العمل بعد التكوين	18
57	توفير المؤسسة برامج تطوير لاكساب مهارات جديدة للعاملين	19
58	عدد الدورات المرخصة كافية	20
59	المؤسسة تشجع روح الميادة لدى العمال	21
60	المؤسسة تسعى لتحقيق طموح العمال	22
61	المؤسسة تقوم بتقييم اداء العمال	23
62	تشجيع المسؤول على تاية المهام	24
63	مساهمة البرامج التكوينية من رفع الاداء	25

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	توزيع الموظفين الذين تلقوا تكويناً بالمؤسسة	01
35	يوضح معامل الفا كرونباخ	02
36	يوضح المعلومات الشخصية للعينة المدروسة	03
36	يوضح تكرارات افراد العينة حسب الجنس	04
37	يوضح تكرارات افراد العينة حسب العمر	05
38	يوضح تكرارات افراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
39	يوضح تكرارات افراد العينة حسب الاقدمية	07
41	اهمية البرامج التكوينية في اداء المهام	08
42	عملية التكوين تساعد في تادية المهام	09
43	عملية التكوين ضرورة ملحة	10
44	الاستفادة من عملية التكوين	11
45	المدة المخصصة للتكوين كافية	12
46	الفائدة الايجابية من وراء التكوين	13
47	اللجوء الى التكوين من النفقات الخاصة	14
48	التكوين يحقق الاهداف	15
49	مساهمة انواع التكوين في تادية المهام	16
50	تأثير نوع التكوين على اداء المهام	17
51	الاستفادة من التكوين خلال فترة التربص	18
52	الاستفادة من التكوين قبل الترقية الى رتبة اعلى	19
53	الاستفادة من التكوين بغرض تحسين المستوى في العمل	20
54	الاستفادة من التكوين بالخارج	21
55	تساهم عملية التكوين في تحسين اداء المورد البشري	22
56	التقدم في تادية العمل بعد التكوين	23
57	توفير المؤسسة برامج تطوير لاكساب مهارات جديدة للعاملين	24
58	عدد الدورات المبرمجة كافية	25
59	المؤسسة تشجع روح المبادرة لدى العمال	26
60	المؤسسة تسعى لتحقيق طموح العمال	27
61	المؤسسة تقوم بتقييم اداء العمال	28
62	تشجيع المسؤول على تاية المهام	29
63	مساهمة البرامج التكوينية من رفع الاداء	30
64	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية	31
65	نتائج نموذج الانحدار	32

