



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرّج

تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيره على تحسين الأداء  
-دراسة ميدانية بمركز الضرائب-الطارف

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د-بوخاري أم هاني

إعداد الطالبتين:

-خلود خميسي

-روميصة بوقرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د زويتي سارة	أستاذة تعليم عالي	الشاذلي بن جديد -الطارف	رئيسا
أ.د بوخاري أم هاني	أستاذة تعليم عالي	الشاذلي بن جديد -الطارف	مشرفاً ومقرراً
د. بوعالية شهرزاد	أستاذ محاضر - أ-	الشاذلي بن جديد -الطارف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ﴾

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصّالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل،  
وهدانا إلى طريق المعرفة، وذلل لنا الصعوبات وفقنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضى، والصلاة  
والسلام على خير الورى محمد رسول الله -صلى الله عليه وسلم-  
نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة -بوخاري أم هاني- التي لم تبخل  
علينا بتوجيهاتها ونصائحها ومعلوماتها القيمة، ووقتها الثمين رغم انشغالاتها  
فكانت تشجعنا عند الصواب ويصحح لنا عند الخطأ.  
كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا في الحصول على المصادر والمراجع من  
أساتذة وأصدقاء، وكلّ عمال مركز الضرائب بولاية الطارف بصفة عامة  
والعناني فوزية بصفة خاصة.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع التنظيم والعمل .  
الذين رافقونا في المسار التعليمي طيلة هذه السنوات  
وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعا لنا في ظهر الغيب  
فنسأل العالي القدير أن يتقبل منهم ويجعل في ميزان حسناتهم والحمد لله  
رب العالمين والصلاة والسلام على حبيب المصطفى سيدنا محمد صلى  
الله عليه و سلم

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

الحمد لله عند البدء وعند الختام ومن قال أنا لها نالها.

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورة بكفاحي لتحقيق أحلامي.

لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من رباني وكافح من أجلي إلى المصباح الذي أنار دربي ولمن أحمل

اسمه بكل افتخار طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا....أرجو من الله أن يمد في

عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها .... والدي العزيز: خميسي غاني

إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب وقرّة عيني وأعز ما أملك إلى بسمة الحياة وسرّ الوجود إلى من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى غاليتي وجنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل

مشاوير حياتي....أمي الغالية حفظها الله "بوديس زهور"

إلى من جمعنا معهم بيت واحد وكانوا خير سند (عمتي وإخوتي الأعزاء)

كل باسمه ، وأختص بالذكر

إلى رفيق الدرب زكرياء شويبي

وإلى أستاذتنا الحبيبة التي قدمت لنا يد العون في إتمام هذا العمل: بوخاري أم هاني

إلى نفسي التي راهنت على النجاح، اصبري وصابري فلا يزال الطريق طويل

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عرفان لكم بالجميل وفقني الله وإياكم إلى الخير

خلود خميسي

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

## الحمد لله

حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاؤل وحسن ظن بالله

أهدي بكل حب تخرجي

إلى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات على ذلك الرجل العظيم إلى من كان لي عمود الفقري الذي ساندي بكل حب في ضعفي الذي اخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول إلى طموحاتي إلى من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى قدوتي مسندي الضوء الذي ينير حياتي إلى والدي العزيز أدامك الله ظللاً لنا

إلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها التي كانت النور في حياتي إلى التي كانت دعاؤها سر نجاحي إلى المضحية من أجلي ورافقتني في كل أوقاتي إلى التي تعتب بدون مقابل وإتمام مسيرتي الدراسية إلى معلمتي وسيدتي العظيمة

أمي الحبيبة

متعها الله بالصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي

أدامكم الله ضلعا ثابتا إلى سندي والكتف الذي استندت إلى زملائي الذين شاركوني مقاعد الدراسة إلى كل من وقعت عليه عيني من أهل الخير إلى كل من سانديني في انجاز هذا العمل أساتذتنا الكرام

إلى كل من كان له الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة أهدي لهم تخرجي من جامعة الشادلي بن جديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

روميسة بوقرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-د	مقدمة عامة.....
19-6	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
7	أولاً: إشكالية الدراسة.....
8	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
10	رابعاً: أهمية الدراسة.....
11	خامساً: أهداف الدراسة.....
11	سادساً: الدراسات السابقة.....
74-21	الفصل الثاني: أساسيات حول التدريب والخدمات الرقمية
22	تمهيد.....
23	أولاً: عموميات حول التدريب.....
23	1- ماهية التّـدريب.....
24	2- التطور التاريخي للتدريب.....
29	3- مراحل تطوّر التدريب.....
32	4- أهمية التـدريب.....

35	5- أهداف التدريب.....
37	6-مبادئ التدريب.....
38	7-أنواع التدريب وشروطه.....
43	8-عناصر التدريب .....
47	9-أساليب التدريب .....
49	10 -معوقات التدريب.....
51	11-النظريات المفسرة للتدريب.....
59	ثانيا: الخدمات الرقمية.....
59	1-ماهية الخدمات الرقمية وتصنيفاتها.....
67	2-أسباب التوجّه نحو توظيف الخدمات الرقمية.....
68	3-خصائص الخدمات الرقمية.....
71	4-أهمية الخدمات الرقمية.....
72	5-الإدارة وأهميتها في عصر الخدمات الرقمية.....
74	خلاصة.....
95-76	الفصل الثالث: أساسيات حول تحسين الأداء
77	تمهيد.....
78	أولا:الأداء.....
78	1-تعريف الأداء.....
79	2-عناصر الأداء.....
81	3-محددات الأداء.....
83	4-مكونات الأداء.....
84	5-أنواع الأداء.....
87	ثانيا: تحسين الأداء.....
87	1-تعريف تحسين الأداء.....
88	2-أهمية تحسين الأداء.....

88	3- خطوات تحسين الأداء .....
89	4- إجراءات تحسين الأداء .....
91	5- طرق تحسين الأداء .....
93	6- العوامل المؤثرة على تحسين الأداء .....
95	خلاصة .....
143-97	الفصل الرابع: الجانب المنهجي والميداني للدراسة
98	تمهيد .....
99	أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة .....
104	ثانياً: مجالات الدراسة .....
106	ثالثاً: المنهج المستخدم .....
109	رابعاً: عينة الدراسة .....
110	خامساً: أدوات جمع البيانات .....
113	سادساً: تفريغ وتحليل البيانات .....
137	سابعاً: نتائج الدراسة .....
143	خلاصة .....
145	خاتمة .....
147	قائمة المصادر والمراجع .....
	الملاحق .....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
41	جدول رقم (01): يوضح أنواع التدريب
113	جدول رقم (02): يوضح توزيع الأعوان حسب الجنس
114	جدول رقم (03): يوضح توزيع الأعوان حسب السن
115	جدول رقم (04): يوضح توزيع الأعوان حسب المستوى الدراسي المتحصّلين عليه والمصالح المنسبين إليها:
118	الجدول رقم (05): يوضّح توزيع الأعوان حسب سنوات الخبرة في العمل بمركز الضرائب.
119	الجدول رقم (06): يوضّح إذا ما تلقى الأعوان تدريباً على استخدام الأنظمة الالكترونية لإدارة الضرائب
120	الجدول رقم (07): يمثل الأنظمة الرقمية التي تدرّب الأعوان عليها في مجال إدارة الضرائب:
121	الجدول رقم 08: يمثل تقييم مستوى التدريب على الأنظمة الالكترونية
122	الجدول رقم 09: يمثل القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية لإدارة الضرائب بشكل مستقل بعد التدريب
123	الجدول رقم 10: يوضح مساهمة التدريب على الخدمات الرقمية في تسريع عملية تقديم المعاملات الضريبية.
124	الجدول رقم 11: يوضح مساعدة التدريب في تحسين دقة وسرعة وتنفيذ الإجراءات الضريبية.
125	الجدول رقم 12: يوضح أن الخدمات الرقمية التي تدرّب الأعوان عليها تسهم في تسهيل العمل داخل مركز الضرائب.
126	الجدول رقم 13: يوضح اعتقاد أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعد الأعوان في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية

127	الجدول رقم 14: يوضح إذا كان التدريب المستمر يعزز المرونة في التعلم من قدر والأعوان على التكيف مع التحديثات المستقبلية للأنظمة الرقمية.
128	الجدول رقم 15: يوضح قدرة الأعوان على التفاعل مع الأنظمة الرقمية الجيدة بعد التدريب المستمر
129	الجدول رقم 16: يوضح مساعدة التدريب المستمر على فهم أفضل طرق تحسين الأداء باستخدام الأنظمة الجديدة
130	الجدول رقم 17: يوضح تشجيع المركز للأعوان على المشاركة في التدريب المستمر على الخدمات الرقمية.
131	الجدول رقم 18: يوضح اعتقاد أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعد الأعوان في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية
132	الجدول رقم 19: يمثل أثر التدريب على تحسين القدرة على أداء المهام.
133	الجدول رقم 20: يمثل مساعدة التدريب في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام المتعلقة بالخدمات الرقمية.
134	الجدول رقم 21: يمثل قدرة الأعوان على التعامل مع المشاكل التقنية المتعلقة بالأنظمة الرقمية بشكل أكثر كفاءة بعد التدريب.
135	الجدول رقم 22: يمثل مساهمة التدريب في تحسين دقة البيانات والمعاملات الرقمية في العمل
136	الجدول رقم 23: يمثل مساهمة التدريب على الخدمات الرقمية في تحسين مستوى التعاون بين العون وبين زملائه في العمل.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكـل
34	الشكل رقم (01): أهمية التدريب
36	الشكل رقم (02): يوضح أهداف التدريب
46	الشكل رقم (03): يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب
113	الشكل رقم (04): يوضح توزيع الأعوان حسب الجنس
114	الشكل رقم (05): يوضح توزيع الأعوان حسب السن
118	الشكل رقم (06): يوضح توزيع الأعوان حسب سنوات الخبرة في العمل

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير تدريب الأعوان بمركز الضرائب على استخدام الخدمات الرقمية وتأثير ذلك على تحسين الأداء في بيئة العمل. حيث ان تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والخدمات الرقمية في العديد من المجالات، يفرض على المؤسسات توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين مهاراتهم على استخدام الخدمات الرقمية، وتمحورت تساؤلات الدراسة حول: كيف يساهم تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية على تحسين الأداء؟ وماهي الخدمات الرقمية التي تم تدريب أعوان مركز الضرائب عليها؟ وهل يؤدي التدريب المستمر على الخدمات الرقمية إلى تحسين التفاعل بين الأعوان وبين الأنظمة التقنية الجديدة؟ وكيف يساهم التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية لتحسين الأداء؟

ولجمع البيانات التي تخدم الموضوع، استعنا بأدوات متنوعة تمثلت في الملاحظة المباشرة أثناء تنفيذ أعوان مركز الضرائب لمهامهم اليومية داخل مركز الضرائب، إضافة إلى الاستبيانات التي تم توزيعها على الأعوان (30 عوناً).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لفهم وتحليل التأثيرات بشكل مفصل، وساعدنا أيضاً في تفسير العلاقات بين مختلف العوامل التي تؤثر على أداء الأعوان بعد تلقيهم التدريب على الخدمات الرقمية.

وأظهرت النتائج أن تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية يؤدي إلى تحسين كبير في أدائهم الوظيفي من خلال زيادة الكفاءة وسرعة إنجاز المهام بنسبة قدرت بـ 34.42%، كما لوحظ تحسين في مهارات الأعوان الرقمية بعد التدريب بنسبة قدرت بـ 33.33%، مما أسهم في تقليل الأخطاء بنسبة 29.50% وتحسين جودة العمل ومن جهة أخرى ساهم في زيادة الرضا الوظيفي للأعوان الذين شعروا بمزيد من التمكين والقدرة على استخدام التكنولوجيا في أداء مهامهم، كما تبين أن التدريب على الخدمات الرقمية أسهم بشكل ايجابي في تحسين الكفاءة والإنتاجية وذلك بنسبة 26.79%.

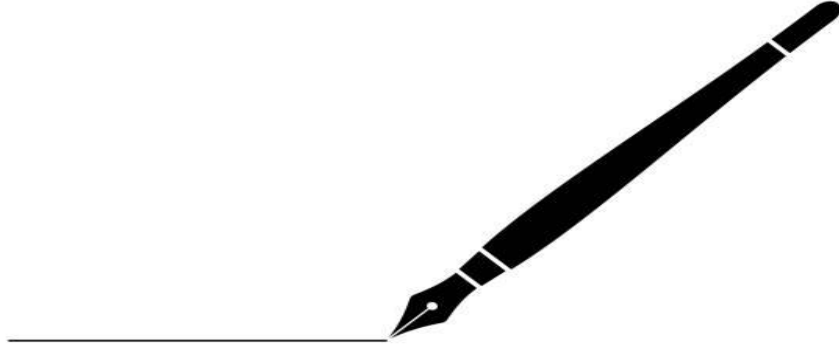
### **Study Summary in English :**

The study aims to shed light on the impact of training tax center employees on the use of digital services and how this impacts improved performance in the workplace. This is due to the increasing reliance on technology and digital services in many fields, which requires institutions to provide the necessary training for employees to improve their skills in using these digital services. The study's questions revolve around :How does training Tax Center employees on digital services contribute to improving their performance ?? What digital services have tax center employees been trained on ? Does ongoing training on digital services improve employee interaction with new technical systems ? How does training contribute to developing the skills of digital services tax center employees to improve performance ?

To collect data, the study used various tools such as direct observation during the implementation of daily tasks within the tax center, in addition to questionnaires that were distributed to employees (30 employees) to evaluate their skills after using digital systems.

The study relied on the descriptive approach because it is the most appropriate for this study, as it allows for a detailed understanding and analysis of the effects. It also helps explain the relationships between the various factors that influence employee performance after receiving training in digital services.

The results showed that training employees on digital services led to a significant improvement in their job performance, increasing efficiency and speed of task completion by 42.34%. An improvement in the digital skills of employees after training was also observed, by 33.33%, which contributed to a 50.29% reduction in errors and improved work quality. Furthermore, it contributed to an increase in job satisfaction among employees, who felt more empowered and able to use technology to perform their duties. It was also found that training on digital services contributed positively to improving efficiency and productivity by 79.26%.



## مقدمة:

تعد تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي بدأت أولى بوادرها في القرن العشرين أحد ركائز ولوج العالم وشكلت اليوم عصرا جديداً عرف بعالم الرقمنة او ما اصطلح عليه باسم "عصر المعلومات والمعرفة"، وساهم هذا التطور في ظهور وسائل حديثة وأدوات جديدة في الحصول على المعلومات بداية من جمعها وتخزينها ومعالجتها وصولا لاستخراجها لفائدة المنظّمات المستفيدة منها، حيث شهد القرن العشرون الميلادي في نصفه الثاني تطورا هائلا في الوسائل التكنولوجية الحديثة والنظم المعلوماتية وفي الحواسب والشبكات الاتصالية والتصوّرات الخاصة بأنظمة الاستغلال لتطوير استخدام البرمجيات والأرضيات الرقمية، حدث هذا بشكل متسارع، حيث وصل في بداية الألفية الثالثة إلى "العصر الرقمي" حيث حققت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطور مذهل في زمن قصير تجسدت فيه إنجاز نظم وشبكات اتصال لها القدرة على التحليل والمعالجة للبيانات، ونقل كميات هائلة من المعلومات بسرعة كبيرة، كان ذلك بفضل توليفة المزج بين التقنيّات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء البشري والقاطرة تعود للعقل البشري، مما نتج عنه مخرجات عرفت بالذكاء الاصطناعي وأدوات ذكاء الأعمال بالمنظمات واستخدام شبكات الويب للحصول على المعلومات تسمى "البيانات الضخمة" يتم نقلها وتبادلها عن طريق تكنولوجيا أكثر تقدّما عن طرق الحوسبة الحسابية.

إنّ المنظّمة اليوم تعيش في بيئة مفتوحة مهما كانت طبيعياً نشاطها (عمومية أو خاصة) فهي ليست بمعزل عن كل هذه التطوّرات التكنولوجية الحديثة، حيث من جهة نجدها ملزمة بتقديم الخدمات الضرورية للمجتمع بالكمية والنوعية وفي أقل وقت ممكن ومن جهة أخرى ولضمان وجودها في عالم تشتدّ فيه المناقشة ولإبقاء فيه للضعيف وجب عليها ترشيد التكاليف والجهد والاعتماد على المورد البشري الكفاء.

وعلى هذا الأساس وبهدف تعزيز مكانتها وتواجدها وتفادي اضمحلالها كان محتوما عليها بالضرورة اعتماد التكنولوجيا المعلومات والاتصال بتأهيل المورد البشري هي جوهر كل الأنشطة بالمنظمة، ولقد أصبح بنظر للتكنولوجيا على أنها موردا من موارد المنظمة، استوجب على الموارد البشرية المسايرة والتكيف معها حتى يتم استغلالها أحسن استغلال لإعطاء الإضافة المرجوة و تحقيق بواسطتها أكبر قدر ممكن من المنفعة.

ويشهد العصر الحالي تغيرات هائلة في كل المجالات، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغير والطور فالحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات، الأمر الذي تطلب على المؤسسات أن تتكيف وتتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة بها، وبالتالي أصبح الاهتمام بالأفراد وتنميتهم يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالجانب المادي، فالعنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها له أهمية خاصة، ونظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت وتجددت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذا التطور الرقمي.

حيث يُعدّ التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل المؤسسات في تعزيز وتطوير الكفاءات المهنية للأفراد من خلال تزويدهم بالمعارف لاكتساب مهارات جديدة تتوافق مع العصر الحديث، وذلك في سبيل رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الخاصة والوظيفية، وعليه فإنّ التدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في تنمية المورد البشري، ولذلك فإن نجاح التدريب يتطلّب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة في استخدام الأنظمة الالكترونية، تطوير البرمجيات، وإدارة المحتوى الرقمي والتسويق عبر الانترنت، وغيرها من المهارات التي تسهم في تحقيق الأهداف المحددة ومنه يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل.

ومع التطور التكنولوجي المستمر، أصبحت الخدمات الرقمية جزءا لا يتجزأ من مختلف جوانب الحياة اليومية والعمل ومنه كان هدف التدريب هو تمكين الأفراد من التعامل بفعالية مع الأدوات الرقمية والتقنيات المتقدمة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وبالتالي تحقق الارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى.

ولتحقيق هذا المسعى قسّمت الدراسة إلى أربعة فصول تناولنا في **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة وذلك من إشكالية، وفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، والدراسات السابقة.

أمّا **الفصل الثاني** فكان محتواه نظري تطرقنا فيه إلى: أساسيات حول التدريب والخدمات الرقمية حيث قمنا بتقسيمه إلى عنصرين:

**العنصر الأول:** عموميات حول التدريب حيث تم التطرق إلى ماهية التدريب والتطور التاريخي ومراحله، أهميته وأهدافه ومبادئه وأنواعه وشروطه وعناصره وأساليبه ومعوقات وأخيرا أهم النظريات المفسرة للتدريب.

أمّا **العنصر الثاني:** كان حول الخدمات الرقمية حيث عالجنا فيه: ماهية الخدمات الرقمية وتصنيفاتها وثانيا أسباب التوجه نحو توظيف الخدمات الرقمية ثالثا خصائص الخدمات الرقمية رابعا أهمية الخدمات الرقمية وخامسا الإدارة وأهميتها في عصر الخدمات الرقمية.

أمّا **الفصل الثالث:** تضمن أساسيات حول تحسين الأداء، فكان مقسّم إلى عنصرين نظريين: **العنصر الأول:** الأداء بشكله العام من عناصر حول تعريف الأداء وعناصره، ومحدداته ومكوناته وأنواعه. أمّا فيما يخص **العنصر الثاني** فكان تحوّل تحسين الأداء فتضمّن تعريف تحسين الأداء وأهمية تحسين الأداء، وخطوات تحسين الأداء، وإجراءات تحسين الأداء وطرقه والعوامل المؤثرة على تحسين الأداء.

أما الفصل الرابع والأخير: احتوى الجانب المنهجي والميداني للدراسة يتكون هذا الأخير من سبعة نقاط وهي: التعريف بمجتمع الدراسة، ومجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، حيث استخدمنا (الملاحظة، الاستمارة)، تفرغ وتحليل البيانات وأخيرا: نتائج الدراسة. ثم فينهاية المطاف خاتمة وقائمة المراجع ثم الملاحق التي انطوت عليها دراستنا.



الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

## أولاً: إشكالية الدراسة:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإداريّة بمختلف أنواعها الأمر الذي جعل المؤسسات في الوقت الحاضر تسعى إلى مواكبة هذا التقدم وذلك بالإعتماد على الأساليب والطرق المتاحة لمواجهة التحديات التي فرضها الواقع والثورة التكنولوجية المعاصرة، كما أن القطاع العام أدرك مدى الحاجة الماسة لعمليات التحسين المستمرة للأداء في مجال تقديم الخدمات.

ويعتبر الأداء كفعل تنظيمي يساهم به الفرد العامل لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين فعاليتها، ويخضع الأداء في مجمله لعملية التقييم والتقييم اللتان يعدان أساس تطوير الأداء ومدى إخضاعه للتدريب الذي يعد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المنظمة، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وتنمية مهاراتها وتنويع خبراتها، لذا أصبح إلزاماً على المؤسسة تصميم برامج تدريبية تبنى على التجديد والتدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمنظمة، والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية، بالإضافة لمعرفة مدى بقاء المؤسسة واستمرارها الذي يعد مرهون بكفاءة تتميز بالدقة والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق والتعاون والتفاني والإخلاص في العمل. لذا فإنّ نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية للإدارة باعتبارها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

والجزائر على غرار دول العالم، عرفت عدة تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، الأمر الذي أصبح تحدياً أمام الإدارة العامة الجزائرية بضرورة دمج الخدمات الرقمية على اختلاف أنواعها لمواكبة مختلف تطورات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وربطها بمجال البرامج التدريبية المستمرة وذلك لتحسين الأداء داخل المؤسسات وللالتحاق بركب الدول المتقدّمة الناجحة في هذا المجال، وبالتالي عصرنة الإدارة.

وعليه هذا أصبح تدريب المورد البشري من أهم الخطوات اللازمة لنجاح المنظمة، حيث يمثل أحد الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الأداء وتحسين مستواه وذلك من خلال العمل على تنمية الخدمات الرقمية بما يخدم وظائف المؤسسة. ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل الجوهري التالي:

• كيف يسهم تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية في تحسين الأداء؟

وإنطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي الخدمات الرقمية التي تم تدريب أعوان مركز الضرائب عليها؟
- 2- هل يؤدي التدريب المستمر على الخدمات الرقمية إلى تحسين التفاعل بين الأعوان وبين الأنظمة التقنية الجديدة ؟
- 3- كيف يساهم التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية لتحسين الأداء؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

وللرد على التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الآتية: حيث تُعرف الفرضية بأنها: "عبارة عن علاقة نظرية وطيدة بين متغيرين، وهي إجابة مفترضة أو مقترحة عن سؤال مطروح أو هي حلّ أولي يتخيله الباحث ليكشف عن العلاقات الموجودة بين متغيرات الظاهرة التي يدرسها".<sup>(1)</sup> والفرضيات التي انطوت عليها دراستنا تمثلت في:

(1)التير مصطفى عمر: مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي، ط1، 1989، ص32.

### الفرضية العامة:

تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية يسهم في تحسين أدائهم.

### الفرضيات الفرعية:

1- تدريب أعوان مركز الضرائب على مجموعة من الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الضرائب.

2- التدريب المستمر على الخدمات الرقمية يؤدي إلى تحسين التفاعل بين الأعوان وبين الأنظمة التقنية الجديدة.

3- يساهم التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية من أجل تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

كما هو معروف، فإن انجذاب الباحث نحو الموضوع ما يرتبط أساسا بأسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية لذا فقد تم اختيارنا لهذه الدراسة تبعًا لجملة من الأسباب التي تلخصت فيما يلي:

### الأسباب الذاتية:

- قابلية الموضوع للدراسة وأهميته وغايته العلمية.
- محاولة التعرف على دور التدريب الرقمي في تحسين الأداء لدى أعوان مركز الضرائب لولاية الطارف.
- الرغبة والميل للبحث في موضوع التدريب نظرا لمنظمات الأعمال.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في إستمرارية وبقاء المؤسسة.
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوعي التدريب على الخدمات الرقمية.

### الأسباب الموضوعية:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرار المنظمة وأهم مورديها.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتطورات الرقمية لمواكبة العصر.
- معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية.
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسهم الدراسة في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي الأعوان مركز الضرائب من خلال تدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.
- تدريب الأعوان على استخدام الخدمات الرقمية سيسهم في تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للمواطنين.
- تحسين مهارات الأعوان في استخدام الأدوات الرقمية يمكن تقليل الحاجة إلى العمليات اليدوية المتكررة مما يؤدي إلى تقليص تكاليف التشغيل على المدى الطويل وزيادة فعالية استخدام الموارد.
- تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية تعد ضرورة لتحسين الأداء في مركز الضرائب حيث يساهم في رفع كفاءة العمل، تقليل الأخطاء تسريع الإجراءات، تعزيز الشفافية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ويعكس تحولا رقميا فعالا يعزز الأداء المؤسسي بشكل شامل.

**خامسا: أهداف الدراسة:**

تشكّل أهداف الدراسة عنصرا هاما في أي بحث علمي جاد، ذلك أنها ترسم المعالم الكبرى للدراسة وتوجهاتها العامة، حيث تأتي هذه الأهداف تماشيا مع التساؤلات التي توجه الباحث وتحدد مساره بالموازاة مع هذه الأخيرة (تساؤلات) فقد تم رصد جملة من الأهداف على النحو التالي:

1- تسليط الضوء على تأثير التدريب على الخدمات الرقمية المساهم في تحسين أداء أعوان مركز الضرائب.

2- معرفة الخدمات الرقمية التي تم تدريب أعوان مركز الضرائب عليها من أنظمة إلكترونية، أنظمة الدفع الإلكتروني، إيداع التصريحات الضريبية وإدارة البيانات الضريبية بشكل رقمي.

3- دراسة تأثير التدريب المستمر على الخدمات الرقمية في تحسين أداء أعوان مركز الضرائب وتعزيز فعالية التفاعل مع الأنظمة التقنية الجديدة، بهدف تحسين جودة وكفاءة الخدمات الرقمية المقدّمة للمواطنين.

4- التعرف على كيفية تحسين مهارات الأعوان في استخدام الأدوات الرقمية، وكيفية تطبيقها في مهامهم اليومية.

**سادسا: الدراسات السابقة:**

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لما توفر الكثير من المعلومات ابتداء من إطار النظري مرورا بمناهج الدراسة ووقوعا عند أهم الصعوبات التي يمكن من الباحث من الاستفادة منه بجميع مراحل البحث، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقة لدراسة أخرى تلك النتائج في مجالات زمانية، مكانية مغايرة.

كما سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية عن موضوع البحث بعد الإطلاع عن الإطار النظري والتصوري لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً إلى النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منه في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية.

**الدراسة الأولى: كروش مريم** " أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية "

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهرف) وحدة تقرت، حيث تندرج الدراسة ضمن السؤال المركزي التالي: ما هو أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهرف) وحدة تقرت؟ وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية الكهربية والغاز (كهرف) وحدة تقرت؟

- ما هي أثر كل من أبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهرف) وحدة تقرت؟ وتمثلت أهمية دراستها في:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظراً لتناوله مفاهيم مهمين أولهما التدريب الإلكتروني وأداء الموارد البشرية.

- يقدم صورة واضحة للتدريب الإلكتروني وهذا لأهميته الكبيرة للمؤسسة أما هذه الدراسة قد هدفت إلى:

- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية وحدة تقرت.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة.

- انحصر مجتمع الدراسة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذيين حيث تم توزيع (75 استبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة لاستيفاء البيانات وبعد أسبوع تم استعادة (60) استبانة، وقد استبعد منها (15) استبيان غير مستوفية لشروط التحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (60) استبانة.

- من أدوات جمع البيانات الاستبانة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، تحليل البيانات على برنامج (SPSS)

\*أهم النتائج التي توصلت إليها:

- للتدريب الإلكتروني دور كبير على المؤسسة بشكل عام وعلى أداء الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال تسهيل العمل والمهام المختلفة وتحقيق الأهداف بكل فاعلية.

- كذلك أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين التدريب الإلكتروني وأداء الموارد البشرية.

- وجود علاقة عكسية بين التدريب الإلكتروني وأداء التكيّفي بالنسبة لأداء الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: بوبكر عبد القادر: "تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها" (دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر)، حيث اندرجت الدراسة ضمن السؤال المركزي التالي: كيف يمكن مواجهة تحديات اعتماد الإدارة الإلكترونية من خلال تدريب الموارد البشرية في المنظمة ؟

أما عن الأسئلة الفرعية فكانت طرحها كما يلي :

- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية حتمية أو فرصة يجب استغلالها من طرف المنظمة؟ وما مدى جاهزيتها (من ناحية الكفاءات) لتبنى التوجه؟
- ماهي تحديات الانتقال للإدارة الإلكترونية؟ وما دور التدريب في تجسيدها؟
- ماهو واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، وماهو دور تدريب الموارد البشرية للحصول على الكفاءات لتجسيدها؟
- وعليه تظهر وتكمن أهمية البحث فيمايلي:
- الأهمية الكبيرة لوظائف الموارد البشرية بوجه عام ولوظيفة التدريب بوجه خاص في أي منظمة.
- التطور المتسارع والكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها وأدواتها والذي أصبح أكثر ضرورة لاستغلالها والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.
- البحوث والدراسات النظرية الميدانية السابقة التي تناولت باستفاضة وبخاصة لموضوع التدريب، ولكن دور التطرق إلى أثر مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط وتصميم عملية التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية.

أمّا عند الحديث عن أهداف الدراسة فُقسّمت إلى:

#### الأهداف النظرية:

- محاولة إلقاء النظر على المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتشريح وتفصيل عملية تدريب الموارد البشرية بمراحل المختلفة.
- تشخيص وظيفة تدريب الموارد البشرية لتنمية التطور وفق التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال .

### الأهداف الميدانية:

- التعرف على الأساليب المعتمدة لتجسيد الإدارة الإلكترونية من خلال دورات تدريب الموارد البشرية التي تم برمجتها.
- التطلع إلى نتائج بخصوص العلاقة بين الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية التدريب.
- تمّ التركيز في هذه الدراسة على الإدارة العمومية من حيث متطلبات الواجب الذي يلعبه التدريب في مجال الموارد البشرية وقد شملت حدود الدراسة عينة من الموظفين دو المستوى التعليمي، الثانوي، الجامعي.
- كان الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات إضافة إلى المقابلات التي جمعتهم مع بعض إدارات المؤسسة على مستوى المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر.
- ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:**
- أن التدريب أثر على الموارد البشرية مرتفع حيث من خلال التدريب يتم اكتساب الخبرة والمعارف اللازمة لتجسيد الإدارة الإلكترونية
- ومن خلال تحليل الدراسة بأداتي الاستبيان والمقابلات التي تم إجراؤها، نلاحظ أن هناك توفر المقومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التدريب يوفر الكفاءات اللازمة لتجسيد الإدارة الإلكترونية وهذا وفق برامج ومخططات تدريبية التي تعد المفتاح لاكتساب الموظفين المهارات المبنية على مختلف المعارف العلمية.
- ثبتت وجود فجوة رقمية في واقع المؤسسة سواء بين مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا وبين الموظفين أنفسهم في نفس مستوى الإدارة وهذا نظرا لعدم التحكم في أدوات ووسائل الإعلام الآلي من حيث الاستغلال، والاستعمال لتقنيات المتوفرة وهذا راجع لضعف المستوى العام للتكنولوجيا المكتسبة ودرجة التأهيل الرقمي العالي عند الدول المتقدمة والأمية الرقمية المفتشة في دول العالم الثالث حيث نجد الجزائر في المرتبة 120 عالميا.

الدراسة الثالثة:دراسة "عائدة عبد العزيز نعمان"، تحت عنوان " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى"، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"2008، قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، انطلقت من السؤال المركزي التالي: هل يوجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبينأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟
- هل يوجد فروق بين اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى حول العملية التدريبية؟

❖ تتضمن أهمية الدراسة:

إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وبالتالي ماتطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.

-هذه الدراسة تعد تطبيقاً للواقع العملي لجامعة تعز بوجه خاص و الجامعات اليمنية بوجه عام، حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تقيس العلاقة بين التدريب والأداء حسب علم الباحثة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

مجتمع وعينة الدراسة : قسم إلى فئتين:

-الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم من مديري مكاتب العمداء والحاصلين على دورات تدريبية والذين يخضعون لعينة الدراسة والبالغ عددهم 170موظفًا وموظّفة.

-القيادات الإدارية في الجامعة المتكونة الأمين العام والأمناء العاملين المساعدين ومديري العموم الحاصلين على دورات تدريبية والذين تم تدريب موظفيهم والبالغ عددهم 70موظفًا وموظّفة.

وقد اعتمدت في دراستها على أداة الاستبانة لجمع البيانات.

\*أهم النتائج المتوصل إليها:

- ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

- دلت النتائج الدراسة على أن أسلوب المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

الدراسة الرابعة:-ديما خزام:-"أثر التدريب في أداء العاملين" دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة "يونيفارما" للصناعات الدوائية، الجامعة الافتراضية السورية، مقدمة لنيل شهادة ماجستير، حيث اندرجت الدراسة ضمن السؤال المركزي التالي: هل يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على أداء مندوبي الدعاية الطبية في شركة "يونيفارما"؟ وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح تساؤلين إثنين:

-مامدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في شركة "يونيفارما" للصناعات الدوائية؟

-مامدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة "يونيفارما" للصناعات الدوائية؟

وتمثلت أهمية البحث في:

-نتائج هذا البحث شركة "يونيفارما" في إتخاذ القرارات الإدارية بما يتعلق بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال تحديدها للجوانب الأكثر تأثيرا في أداء العاملين.

-تقديم مضافة للمندوبين ليحظوا برضا الأطباء والصيادلة وبالتالي الحفاظ على مركز الشركة في قطاع الدعاية والتسويق الدوائي.

ولقد تمثلت أهداف الدراسة في:

-التعرف على أثر التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قسم الدعاية الطبية بشركة "يونيفارما".

-اختبار أثر التدريب في أداء العاملين في بيئة جديدة وهي قطاع التسويق الصيدلاني بشركة "يونيفارما".

-اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يحاول إعطاء وصفا تفصيليا "أثر التدريب في أداء العاملين".

-يتكون مجتمع البحث مندوبي الدعاية في شركة "يونيفارما" البالغ عددهم 120 مندوب في كل المحافظات السورية.

-تم إجراء الدراسة على 92 مندوب في شركة "يونيفارما".

-اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات على المنهجية الكمية من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وسيتم تحليل نتائج الاستبيانواختيار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

\*أهم النتائج التي توصلت إليها:

- يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة "يونيفارما" على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

- يوجد اثر إيجابي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة "يونيفارما" على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

- يوجد أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب أثناء العمل في شركة "يونيفارما" على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

### الدراسة الخامسة:دراسة روي وريموند(Roy, Raymound) 2008:

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: "التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

-هدفت هذه الدراسة لبحث استخدام المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتعليم الإلكتروني ومدى تلبية للحاجات التدريبية للأعضاء هذه المشروعات .

-قد جمعت المعلومات بواسطة مقابلات الشخصية مع مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومع مسؤولي التدريب والإداريين يتراوح عدد الموظفين في هذه المؤسسات ما بين 60 إلى 585 موظف.

#### نتائج الدراسة:

وقد أظهرت النتائج : أن 75% من هذه المؤسسات تستخدم التدريب الإلكتروني لتدريب موظفيها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات التي تخص موضوع بحثنا نجد أنها تنوعت من عربية ومحلية وأجنبية واشتركت مع موضوع دراستنا تحديدا في موضوعه ، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة.

غير أنها اختلفت نوعا ما في المجال المكاني إذا تنوعت بين المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدماتية والتعليمية، وعلى غرار ذلك يمكننا توظيفها في دراستنا الحالية من خلال إثراء الجانب النظري، وكذلك الإستعانة بها فيما يخص الجانب الميداني إذ تمكننا من الفهم العميق للموضوع.



الفصل الثاني : أساسيات حول التدريب و الخدمات الرقمية

تمهيد .

أولاً: عموميات حول التدريب:

- 1- ماهية التدريب
- 2- التطور التاريخي للتدريب
- 3- مراحل تطور التدريب
- 4- أهمية التدريب
- 5- أهداف التدريب
- 6- مبادئ التدريب
- 7- أنواع التدريب وشروطه
- 8- عناصر التدريب
- 9- أساليب التدريب
- 10 - معوقات التدريب
- 11- النظريات المفسرة للتدريب

ثانياً: الخدمات الرقمية:

- 1- ماهية الخدمات الرقمية وتصنيفاتها
- 2- أسباب التوجّه نحو توظيف الخدمات الرقمية
- 3- خصائص الخدمات الرقمية
- 4- أهمية الخدمات الرقمية
- 5- لإدارة وأهميتها في عصر الخدمات الرقمية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في عصرنا الحالي تتسارع وتيرة التحولات التكنولوجية، حيث أصبح التدريب على الخدمات الرقمية أمراً ملحا لضمان قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع هذه التحولات والاستفادة من التقنيات الحديثة، فالتدريب على استخدام الأدوات الرقمية أصبح ركيزة أساسية لتدقيق النجاح في بيئة العمل المعاصرة.

حيث سناقشفي هذا الفصل عموميات حول التدريب من حيث الأهمية والأهداف بالإضافة إلى الأساليب التدريبية الفعالة ثم نعرض أهم النظريات المفسرة للتدريب إلى جانب ذلك تمّ التطرق إلى ماهية الخدمات الرقمية والتوجهات التي أدت إلى توظيف هذه الخدمة وأهمية الخدمات الرقمية في عصر الإدارة.

أولاً: عموميات حول التدريب:

### 1- ماهية التدريب:

أ- **التعريف اللغوي:** درب، يدرب، تدريباً (درب) على الشيء أو فيه أو به تعوُّده، ومرن عليه.<sup>(1)</sup> وأضافت معاجم أخرى بأنه: إعتاد، ودرب بصناعة أو كان عاقلاً وحاذقاً في صنعه، وتمرن على ذلك الشيء.<sup>(2)</sup>

ب: **التعريف الاصطلاحي:** يعرف التدريب علياً أنه: جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول.<sup>(3)</sup>

التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة.<sup>(4)</sup>

التدريب "هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إماً لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولاتهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".<sup>(5)</sup>

(1) جبران مسعود: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام (الرائد)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ص 240.

(2) معجم الوسيط 1972، معجم الوجيز، معجم المعاني.

(3) إبراهيم رمضان الديب، وليد ناجي الحياي: التدريب في المؤسسات التعليمية استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط 2015، ص 1، ص 28.

(4) العلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الرايد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 84.

(5) العابد أحمد: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفي، دراسة حالة الشركة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2026، ص 36.

كذلك يقصد بالتدريب " أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.(1)

### ج-التعريف الإجرائي:

التدريب عبارة عن منظومة تتم داخل بيئة تفاعلية بتطبيقات التقنيات رقمية مبنية على استخدام شبكة الأنترنت وأجهزة الحاسوب متعددة الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب الالكترونية وتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية وذلك بإتقان مهارات من خلال سرعة تعلم المتدربين رغم اختلاف أعمارهم ومواقعهم الجغرافية ومستوياتهم الفكرية والعلمية وذلك بإتباع نظام تدريب ذاتي تفاعلي من أجل تحقيق الأهداف التدريبية داخل المؤسسة (مركز الضرائب).

والمترَّب الكفاء يجب أن يمتلك القدرة على التعامل مع الوسائط الإلكترونية ومهارة استخدام آليات بيئة التدريب والتعلم عبر الأنترنت، ويعلم جيّداً بتركيب مكونات الحاسوب ولديه من المعارف ما يمكنه من الاتّصال بالأنترنت، ويتمكن من المشاركة والتفاعل مع الآخرين عبر المواقع العلميّة والثقافيّة والاجتماعيّة، وبالتالي يصبح عنصر فعّال نحو المشاركة الرقمية داخل بيئة العمل.

### 2-التطوّر التاريخي للتدريب:

لم تصبح الإدارة علما له أصول ومبادئ ونظريات وفلسفات ومداخل شأنها شأن باقي العلوم إلا خلال القرن الماضي حيث يتخصص الخبراء الممارسون لدراستها والبحث فيها، وينطبق بطبيعة الحال على التدريب الذي لم يصبح أيضا علما أو مهنة إلا خلال النصف الثاني منالقرن20، غير أن الدراسة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة واستعراض أساليب تدفق الخبرة ونقل المعلومات وازدهار الحضارات أو اندثارها يلقي ضوء هائلا على طبيعة الواقع العلمي والممارسة الفعلية للإدارة بصفة عامّة والتدريب بصفة خاصّة.

(1)حريق خديجة:إستراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع الغرب سعيّدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص03.

وبداية لم تقدم أي حضارة في عالمنا هذا إلا وكان النظام الإداري أحد الركائز التي استندت إليها في قيامها، كما لم تندثر أي حضارة دون أن يكون خلل الفكري الإداري السائد وقتئذ وطبيعة قرارات رجالات الدولة والمسؤولين، سببا حاكما في ازدهارها وإن البحث والتأصيل العلمي للفلسفات التي كانت تقوم عليها هذه الحضارات القديمة قد تساعد في التعرف على الجذور التاريخية للتدريب والتي بلورها الفكر الإداري الحديث في عالمنا المعاصر وأظهرها في شكل مهنة لها أصول وقواعد.<sup>(1)</sup>

إنّ ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويلة مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصلنا إليه من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

ويقصد بالتدريب نقل المعلومات والمهارات النفسية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهندسين بالقراءة والكتابة، فالتدريب في الحضارات كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل، أمّا بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأنّ الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري.

ولأسباب موضوعية وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب.

<sup>(1)</sup> عيسات العربي: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوظيف، وفنون الطباعة، برج بوعريبيج، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص72.

**الأول:** ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني: يبدأ بالنهضة الصناعية.(1)

فالذي يهمنا هنا تضاعف معرفة الإنسان في فترة (150) عامًا فقط أي حتى عام 1900 ميلادي وإلى الخمسين عامًا الثانية أي حتى 1950 ميلادي، فإن معرفة الإنسان تضاعفت مرة أخرى، كما أن ما حدث في الخمسينات هو أكبر دليل على تضاعف معرفة الإنسان عندما أطلق الصاروخ التكنولوجي، وما كان له من آثار مهمة في بدء سلسلة من التطورات الجوهرية ذات الأثر الملموس في مجال الفكر الإنساني والتنمية.

والذي يجب أن يبقى في أذهاننا هو أن معرفة الإنسان بهذه المرحلة أدى إلى نمو في حجم المنظمات وقيام منظمات جديدة وظهور مشكلات جديدة ومعقدة حيث أن إدارة هذه المنظمات أصبح أكثر تعقيدًا، فقد ازدادت الحاجة إلى مديرين ذوي مهارات خاصة في اتخاذ القرار وإدارة الأعمال والمنظمات وكان من الطبيعي أن الطلب المتزايد على التدريب أخذ يتضح نتيجة عجز القائمين بالإدارة في تلك الفترة عن مسايرة التطورات الحديثة في مواجهة المشكلات التنظيمية والإدارية التي نتجت في التقدم الفني وتضاعفت معرفة الإنسان وما طرأ على إدارة المنظمات من تعقيدات.(2)

**أ-التدريب في الحضارات القديمة:** إن تاريخ التدريب ليس حديثًا، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة وما وصلناه من معلومات في الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارات، فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارة القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجدوا القراءة والكتابة، بهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تعليمات المباشرة والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة.

(1) هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري والمفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص15.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص23 ص24.

كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة والمعرفة المهارة إلى أشخاص مبدئين وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاكاة والتعليم.

### ب-التدريب في عصر الإسلام:

لقد أولى الإسلام تدريب العاملين اهتمامًا بالغًا بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم حيث كان الرسول -صلى الله عليه وسلم- يقوم بتدريب من سيعلمهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان حين ينصب واليًا له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات، وكان عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- يحرص على أن يجتمع بزملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعلماء الرأي فيما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر يرسل توجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعرضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم والعدل والرفق بالرعية.<sup>(1)</sup>

### ج-التدريب في عصر النهضة الصناعية

حيث أن الفترة الواقعة بين 1700 و 1755 شهدت أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة وخلال هذه الفترة القصيرة تحولت إنجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.

<sup>(1)</sup>علي تايه مسعود: دور تدريب الموارد البشرية في بناء قدرات القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العلمية للصناعات الكهربائية، بغداد، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012، ص30ص31.

وقد مرّ هذا التحول بعدة مراحل تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظلّ هذا النظام يتم عن طريق نقل الحرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين، بالتمرين والتدريب كي يتقنوا العمل.

أما المرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعاقدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، وتعد المرحلة الثالثة المرحلة المهمة لنظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تمّ إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية، ولكنها تطلّبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الإهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يسعين أصحاب في أواخر القرن التاسع عشر ميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتحوّل مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات للصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين بالعمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسره<sup>(1)</sup>.

(1) هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع. عمان ص17 ص18.

أمّا فترة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) والحرب العالمية الثانية (1939-1945)، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب الأفراد وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة للظروف العمل والإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين أو التأهيل أو التّظيمات الإدارية بهدف مواجهة النقص في الأيدي العاملة في المصانع ورفع معدلات الإنتاج خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لصغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة، ومن أشهر هذه البرامج: برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب. (1)

### 3-مراحل عملية التدريب:

أ-تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد هذه المرحلة أساس عملية التدريب وتحدّد بمقارنة الأداء الحالي للمستهدف لكلّ وضعية على حدّه للوصول للقدر اللائق من الأداء المطلوب ويستلزم ذلك تشخيص دقيق لرغبات واحتياجات العاملين لسد الفجوة المتعلقة بالعمل الإداري، الفني، المحاسبي، المالي، وغيرها، حيث يتحدد نوع الغرض من التدريب (2) وفق عدة متطلبات أما لعلاج مشكلة لتحسين الأداء أو للتوسع في المجال أو للترقي في وظيفة أعلى، واستنادا على ذلك يتحدد نوع التدريب طبقا للفئة المستهدفة وحاجاتها الملحة. وفي ضوء ذلك يتم وضع خطة لتخصيص الموارد المالية واختيار المدربين والمحتوى والجدول الزمني للبرنامج والمكان والزمان بما يلاءم هذه الاحتياجات. (3)

(1)مبروكة عمر محيرق: أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص16.

(2)Motlokoa, Mamofokeng, Sekantsibipeter and monyoloc, Rammuso (2018).the Impact of Training on Employees, performance: the case of Banking Sector in hesotho, Natinal University of hestho, Roma

(3)خليفة، المعترز بالله البرنس محمد: أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات، أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج 22، ع 02، 2021، ص407.

ب-تصميم عملية التدريب: تبدأ تصميم البرنامج محتوى تدريبي والأنشطة والاختيارات وتحديد عدد المشاركين وكذلك نوع الأجهزة المطلوبة استخدامها وتوفيرها وتحديد فرق العمل المسؤولة عن الدعم بأنواعه "فني" "تأهيلي"، "إداري" بجانب فريق العمل الإداري لمتابعة عملية التدريب قبل وأثناء وبعد التدريب وذلك حسب نوع وتخصص الفئة المستهدفة، وكادرها الوظيفي وطبيعة عملها، وعلى هذا الأساس تتحدد أساليب التدريب بما يتلائم مع حاجات المتدربين والمؤسسات ومستجدات العمل، حيث يتحدد التصميم على أهداف ثابتة ومحددة. (1)

ج-تنفيذ البرامج التدريبية: تقوم هذه المرحلة على أساس خطة وخريطة التدريب الموضوعتان مسبقاً والتركيز على أساليب التدريب من حيث التعلم الذاتي أو التعاوني الجماعي وتنفيذ أنشطة تطبيقية " وعلى الجانب الآخر فالتخطيط لتنفيذ البرنامج التدريبي يتم بوضع الأنشطة التنفيذية داخل خريطة جانب رأسياً كما يتم وضع الفترات الزمنية أفقياً بحيث تتقاطع الصفوف مع الأعمدة يمكن تظليل المربعات الخاصة بكل نشاط على حدة وتلصق هذه الخريطة على الحائط أمام الفريق المسؤول عن التدريب، وبناءً عليه يتم مراقبة تنفيذ محاور البرنامج أولاً بأول وفق مسار الصحيح المخطط له ومراقبة جهات التدريب من حيث القدرة على تنفيذ البرنامج حسب ما تم الاتفاق عليه بالنسبة للمحتوى التدريبي وتطبيقاته، مع توفير جميع مستلزمات التدريب وبمتابعة عدد المشاركين بالحضور وكذلك متابعة الحزمة التدريبية أثناء عملية التدريب وبعدها. (2)

(1) معتر سوبجاكي، خالد كمال الدين: أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير المهارات الشخصية والتقنية من جهة نظر المتدربين، مجلة جامعة العين للأعمال، كلية إدارة الأعمال الإمارات العربية المتحدة، مج 01، ع 01، 2020، ص 03، ص 58.

(2) سعيد حنان محمد: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركات البترول، كلية الدراسات إدارة الدراسات إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2019، ص 142.

د- تطوير برامج التدريب: تنبثق فاعلية التدريب من تطوير وتحديث المحتوى التدريبي أولاً بأول وكذلك الأساليب المستخدمة التي تتلاءم مع الآليات الرقمية مما يحتاج تنوع في محفظة التعلم سواء في استخدامات الحاسب أو للإنترنت أو المادة التدريبية الداعمة للعملية التدريبية أو عرضها ووضع حلول لثغرات التدريب من خلال الوسائل المعاصرة التي تزيد من فرص التدريب والتعلم بآليات الرقمنة.(1)

و- تقييم عملية التدريب: يتم التقييم من حيث مدى ارتباط موضوع البرنامج التدريبي بمحتواه العلمي، واختيار المدرب المناسب ومدى تحديد التوقيت المناسب ومدى تقييم المدرب للمتدربين وكذلك العكس، من حيث تغطية البرنامج التدريبي خلال مدته الزمنية، وبذلك يسعى التقييم إلى التأكد من خطة التدريب حققت ما رسمت من أجله وعملت على تزويد المتدربين بمهارات ومعارف ومعلومات تدعم نواحي ضعفهم وتصلح خبراتهم، وتحديد المتغيرات التي نجح التدريب في تحقيقها للمتدرب بكفاءة، ومن ثم يجب مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة مسبقاً والتأكد من أن المتدرب قد استوعب من المحتوى التدريبي وأن يتضح ذلك جلياً في اجتيازه الاختبار بعد الانتهاء من البرنامج.(2)

#### 4- أهمية التدريب:

إنَّ أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة وفي المعارف الإنسانية وما ترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، وما يستوجب ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها مع مقتضياتها.(3)

(1) قاسم عقيل: تقويم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب، ص 2009، ص 01، ص 28.

(2) دليل البرنامج التدريبي للشركة القابضة، قطاع تنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة للمسار الوظيفي، ص 01، ص 43.

(3) بلال خلف السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

إنّ جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة كانت توجه في أغلب الأحوال نحو الأفراد يشغلون مناصب إدارية عليا، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة إلا أنّ تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية.(1)

كما يشير "جاري ديسلر" إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.(2)

وعليه يمكن بيان أهمية التدريب في النقاط التالية:

- يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية.(3)
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منه، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم بربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.

(1) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص118.

(2) مدحت محمد أبو نصر: التدريب الفعال، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 2016، ص17.

(3) الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص12.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتهم وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وتوطيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- تعديم وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي قد تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في الشركة.(1)

#### أ- أهمية التدريب للمنظمة:

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والعاملين وبين الإدارة.

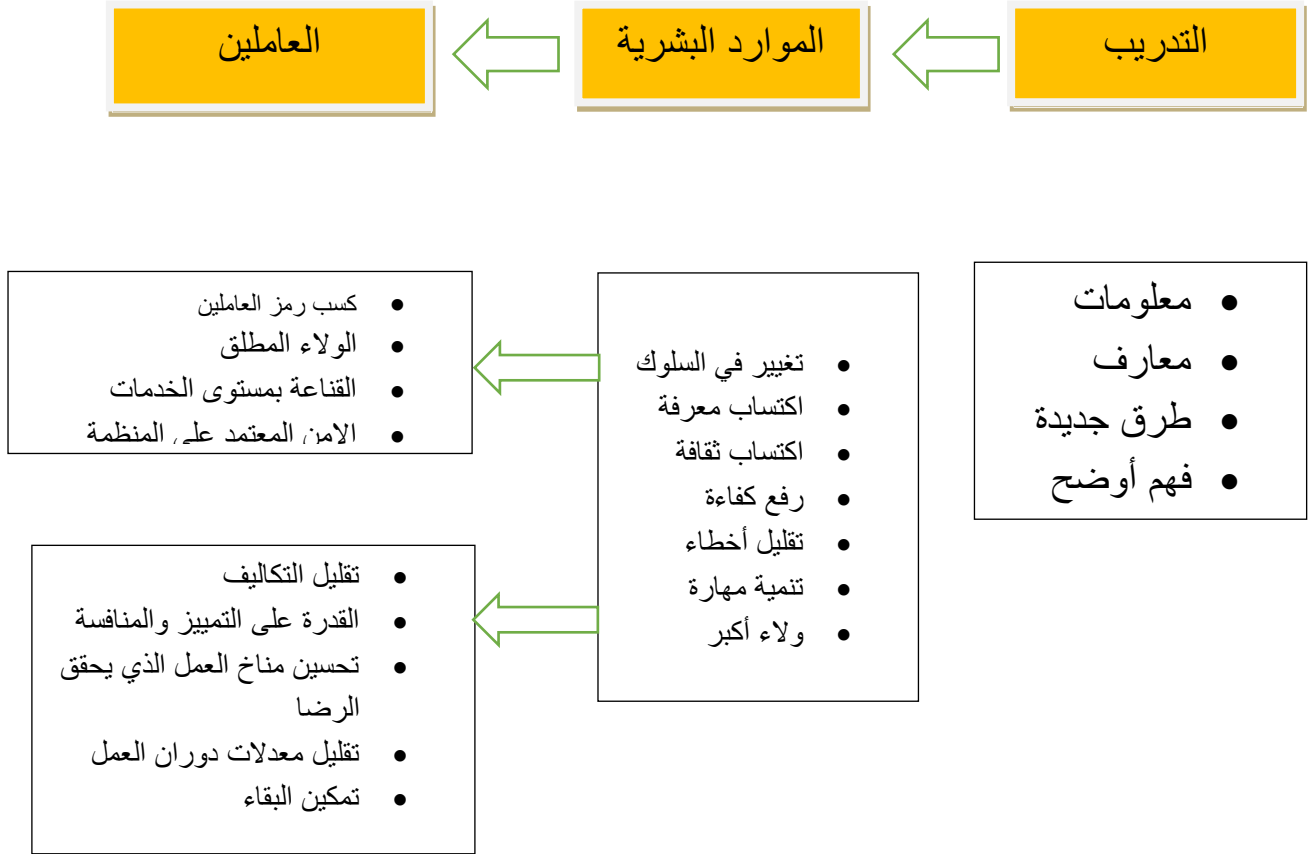
#### ب- أهمية التدريب للعاملين

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.(2)

(1) جواهر عبد الهادي، محمد العبيدي: أثر التوجه الإبداعيوإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 34، ص 35.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 187ص 188.

الشكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: ومان محمد توفيق، تنمية الموارد في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015، ص60.

### 5- أهداف التدريب:

ويشمل ثلاث أجزاء أساسية:

-**الفعل:** السلوك الملاحظ والذي يجب أن يوصف من خلال أفعال سلوكية محددة، مثل (يشرح، يحدد، يكتب).

-**المعايير:** مستوى الأداء المقبول من حيث الكم، الكيف، الوقت...، مثل ( طباعة 50 كلمة بدقة).

- **الشروط:** الظروف الفعلية التي تحتها يمارس الأداء وأيضا الأدوات والإجراءات والمواد والمرافق التي سوف تستخدم لأداء السلوك، مثل (استخدام آلة طباعة كهربائية).<sup>(1)</sup>  
كما أن التدريب يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>  
-توفير الخبرات والمهارات للأفراد.

-ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

-رفع الروح المعنوية للأفراد القوي العاملة تجاه مهاراتهم في أداء العمل واهتماماتهم به.

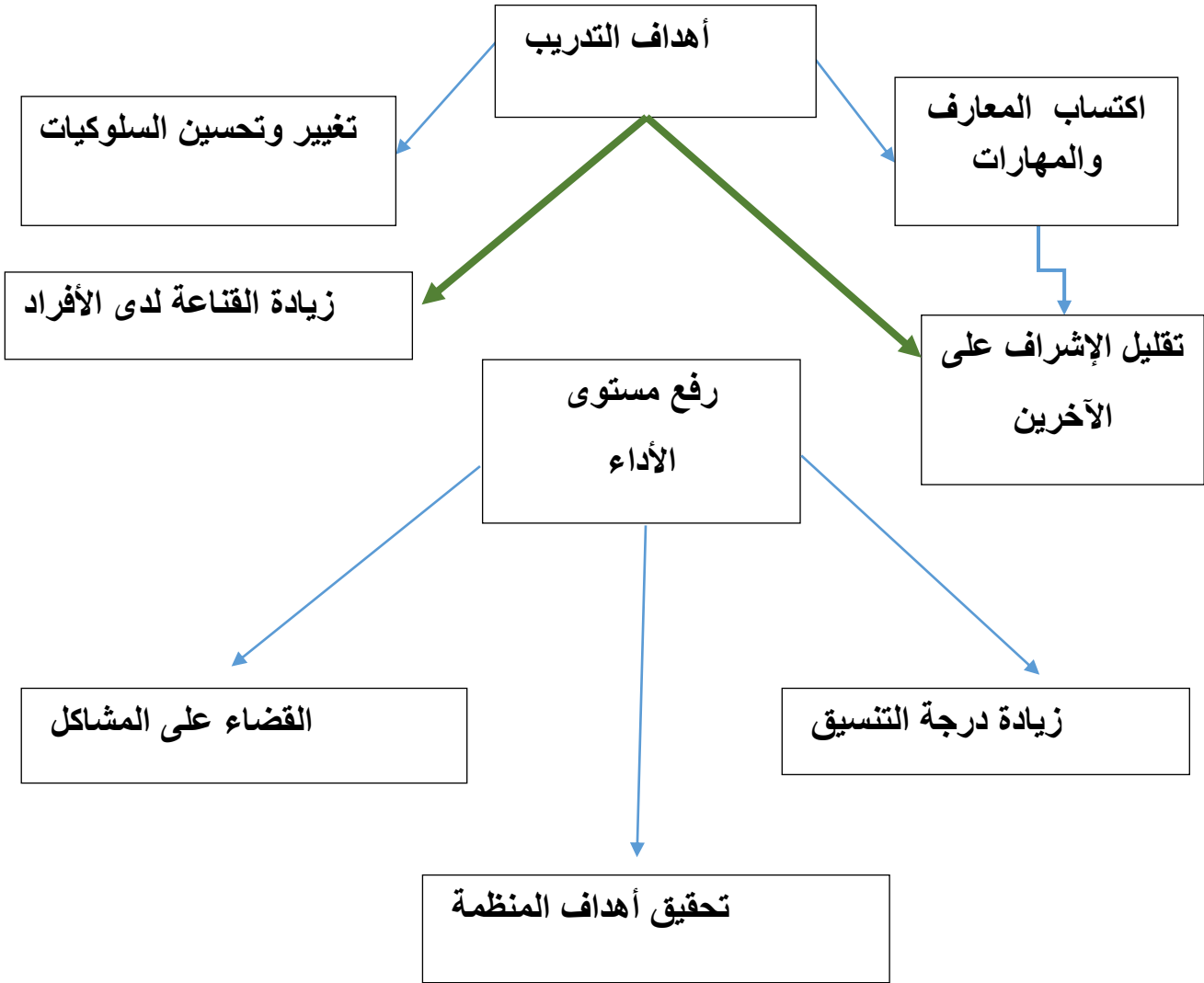
-التمهيد لإعادة التنظيم الإداري وتطور التنظيم في تنمية المهارات لتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.

-التدريب يعدّ أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة. وتختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات التدريبية.

<sup>(1)</sup> إبراهيم رمضان الديب، وليد ناخي الحياي: مرجع سابق، ص 84.

<sup>(2)</sup> عبد المعطي عساف: تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الشرق الأوسط، ط1، ص 53، ص 54.

الشكل رقم (02): يوضح أهداف التدريب



المصدر: حسن أحمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2010، ص31.

## 6- مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية:<sup>(1)</sup>

- 1/ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 2/ **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم وتحقيق واضح للاحتياجات التدريبية.
- 3/ **الهدف:** يجب أن يكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4/ **الشمول:** حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة لتشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5/ **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تركز على عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته، كما على المنظمة أن تمهد للتحويلات والتغيرات المنظرة والمتوقعة، وذلك عن طريق التدريب المستقبلي لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.
- 6/ **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيداً.
- 7/ **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة.

<sup>(1)</sup> عبد المعطى عساف: تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الشرق الأوسط، ط1، ص 53 ص 54.

## 7- أنواع التدريب وشروطه:

أ- أنواع التدريب: أنواع التدريب تختلف حسب المعيار المعتمدة في التصنيف ونجد من أهم المعايير ما يلي:

- تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف.
- تصنيف التدريب حسب نوع الوظائف.
- تصنيف التدريب حسب المكان.

### 1- تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف:

حسب هذا التصنيف هناك 05 أنواع وهي:

أ- عند توجيه الموظف الجديد: قبل بدأ الموظف الجديد لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات يتحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من توظيفه، تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات ونجد البرامج التدريبية هنا تهدف إلى تهيئة الموظفين الجدد وتمرسهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب أثناء العمل: عادة ما تقوم المنظمات بتقديم التدريب في موقع العمل لضمان كفاءة أعلى للتدريب حيث تسعى إلى تشجيع المشرفون على التدريب لتقديم المعلومات بصفة فردية، ونجد اعتماد هذا النوع في أغلب الأعمال التي يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو أسبوعين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة غير مكلفة وكذلك طبيعة الآلات والأدوات ذات التعقيد البسيط لا يتوجب على الموظف أن يتلقى تدريباً مباشراً عليها.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>بوعريرة ربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 10 ص 11.

ج-التدريب بهدف تجديد المعرفة والمهارة: هذا النوع من التدريب يطبق بكثرة أثناء دخول أنظمة جديدة وأساليب عمل خاصة كاعتماد وإدخال تكنولوجيا جديدة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) اعتماد الإدارة الإلكترونية وما تتطلبه من أدوات وأنظمة استغلال ومعلومات جديدة تتطلب المهارة اللازمة لتجسيد مختلف التطبيقات الجديدة بكل سلاسة وبدون أخطاء وتذبذبات في الميدان).

د-التدريب بهدف الترقية والنقل: في هذه الحالات يكون التباين والتفاوت في المهارات والمعارف الحالية والمطلوبة في الوظيفة من الفرد شاغل الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهنا يصبح التدريب مطلوب لسد هذه الفجوة أو الفارق في المهارة والمعرفة الحالية والمطلوبة، كذلك نفس الشيء إذا كان هناك رغبة للمنظمة وفقا لمخطط الترقية الداخلي لترقية أحد الموظفين إلى منصب أو وظيفة أعلى تستوجب مقدار معين من المهارة والمعرفة لشغل هذا المنصب أو الوظيفة، لاسيما إذا كانت هذه الترقية مرهونة مهارة إدارية أو إشرافية.

هـ-التدريب بهدف التهيئة للمعاش: هذا النوع من التدريب لا يكون إلا في المنظمات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن والمبرمجين للخروج في المعاش يتم تدريبهم على طرق الاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية مثل الأعمال التطوعية.

## 2-التدريب حسب نوع الوظيفة:

نجد في هذا الصنف 03 أنواع والتي تتمثل في: (1)

أ-التدريب الفني والمهني: يخصص هذا النوع من التدريب لرفع من المهارات اليدوية والميكانيكية وفي الأعمال الفنية الكهرباء، البناء، النجارة... الخ، حيث هذا النوع من التدريب يسمح للفرد بالبقاء في مهمة معينة.

(1) بوعريوة الربيع: مرجع سابق، ص 10 ص 11.

ب- **التدريب التخصصي:** هذا النوع قد يشمل كل أنواع فئات العمال والموظفين الجدد والقدامى نظرا لخصوصية النشاط أو المهنة من أجل اكتساب خبرة معينة أو مهارة ذات الصلة بنوع خاص من النشاط.

ج- **التدريب الإداري:** هذا النوع من التدريب يهدف إلى إكتساب المهارات والمعارف الإدارية والاستشراافية لتقلد المناصب هذه المعارف عادة ما تشمل مختلف العمليات الإدارية والتدريب على عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وحتى كيفية اتخاذ القرارات والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل وكذلك التنسيق والاتصال.

### 3- **التدريب حسب المكان:**

يتضمن هذا الصنف نوعين من التدريب وهما:

أ- **التدريب داخل المؤسسة:** هذا النوع يتضمن إجراء التدريب داخل المؤسسة، حيث يتم عقد هذه البرامج والإشراف عليها وتنفيذها في مختلف مستويات الإدارة على مستوى المؤسسة، كما يمكن أن يكون المدربين من داخل المؤسسة أم من خارجها، (سواء المساهمة في تصميم البرامج التدريبية أو في الإشراف عليها خلال عملية التنفيذ).

ويوجد أيضا نوع آخر من التدريب الداخلي في مكان العمل ومن صورته وأشكاله نجد: (1)

أ- **1/التدريب عن طريق الرئيسي المباشر:** حيث يتم تدريب الفرد في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل تحت إشراف الرؤساء المباشرين.

ب- **1/التدريب عن طريق العامل ذو الخبرة من العمال القداماء:** يتولى عملية التدريب أحد العاملين القداماء من ذوي الخبرة الطويلة وذوي المعلومات الفنية الكبيرة إلى جانب توفر القدرة لهم كمعلمين يقدمون المعرفة من خلال الوصف والتوضيح والشرح والتطبيق، حيث هكذا تتاح للمتدرب المتعلم اكتساب الخبرة عن طريق تقليد المدرب.

(1) بوعريوة الربيع: مرجع سابق ص 10-11

ب-التدريب خارج المؤسسة: نجد بعض المؤسسات تفضل نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة، هذا النوع يتم عن طريق الاستعانة بمؤسسات متخصصة في التدريب كما يمكن للدولة أن تساهم في دعم عملية التدريب لكن هذا استثناءً.

جدول رقم (01): يوضح أنواع التدريب:

أنواع التدريب		
حسب المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
التدريب داخل المؤسسة	التدريب الفني المهني	توجيه الموظف الجديد
التدريب خارج المؤسسة	تدريب التخصص	التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، اندماج)
	التدريب الإداري	تدريب لتجديد المعرفة والمهارات (موظفون، مندمجون في العمل)
		تدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 323.

ب- شروط التدريب:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (1)

- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل من المهارات والقدرات.
- أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب، وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه من التدريب.
- أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر. (2)
- أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يكون تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- أن يتضمّن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب للأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

وُجدت خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخيراً توفر الرقابة المستمرة من أجل نجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية.

تُبنى فكرة التدريب على أنه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعالية الاحتياجات الفردية للعاملين.

(1) محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، د-س، ص 260.

(2) نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية (أسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، د-س، ص 252.

- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر التدريب.

- التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب بشكل مناسب اعتماداً على معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة.

- أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وأن تعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية وتوجيهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب، المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.<sup>(1)</sup>

#### 8- عناصر التدريب:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات، والمجموعة التدريبية التي يتكون منها كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة.

ومن أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي:<sup>(2)</sup>

**1- المدخلات:** هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

---

<sup>(1)</sup> راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليمي الجامعي، الإسكندرية، ط2، 2014، ص130.

<sup>(2)</sup> بلال السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص50ص51.

المدخلات الإنسانية: وتتمثل في:

❖ **المتدربون:** بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب، اختيار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلا.

❖ **المدرّبون:** يتم تأهيل واختيار المدرّبون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع، والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب.

❖ **أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة:** وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

2- المدخلات المادية: وتتمثل في: (1)

- **المعلومات:** أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برنامج التدريب وتجهيزاته.

- **مركز التدريب وتجهيزاته:** من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية.

- **برامج التدريب:** وهي البرامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات و ثم جودة عملية التدريب.

3- المدخلات المعنوية: (2)

وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين.

4- المدخلات التكنولوجية:

والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

- **العمليات:** هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.

(1) عبد العزيز النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص189.

(2) بلال السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص51.

2-المخرجات: وتشير إلى الإنجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم من أجلها وتنقسم إلى: (1)

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

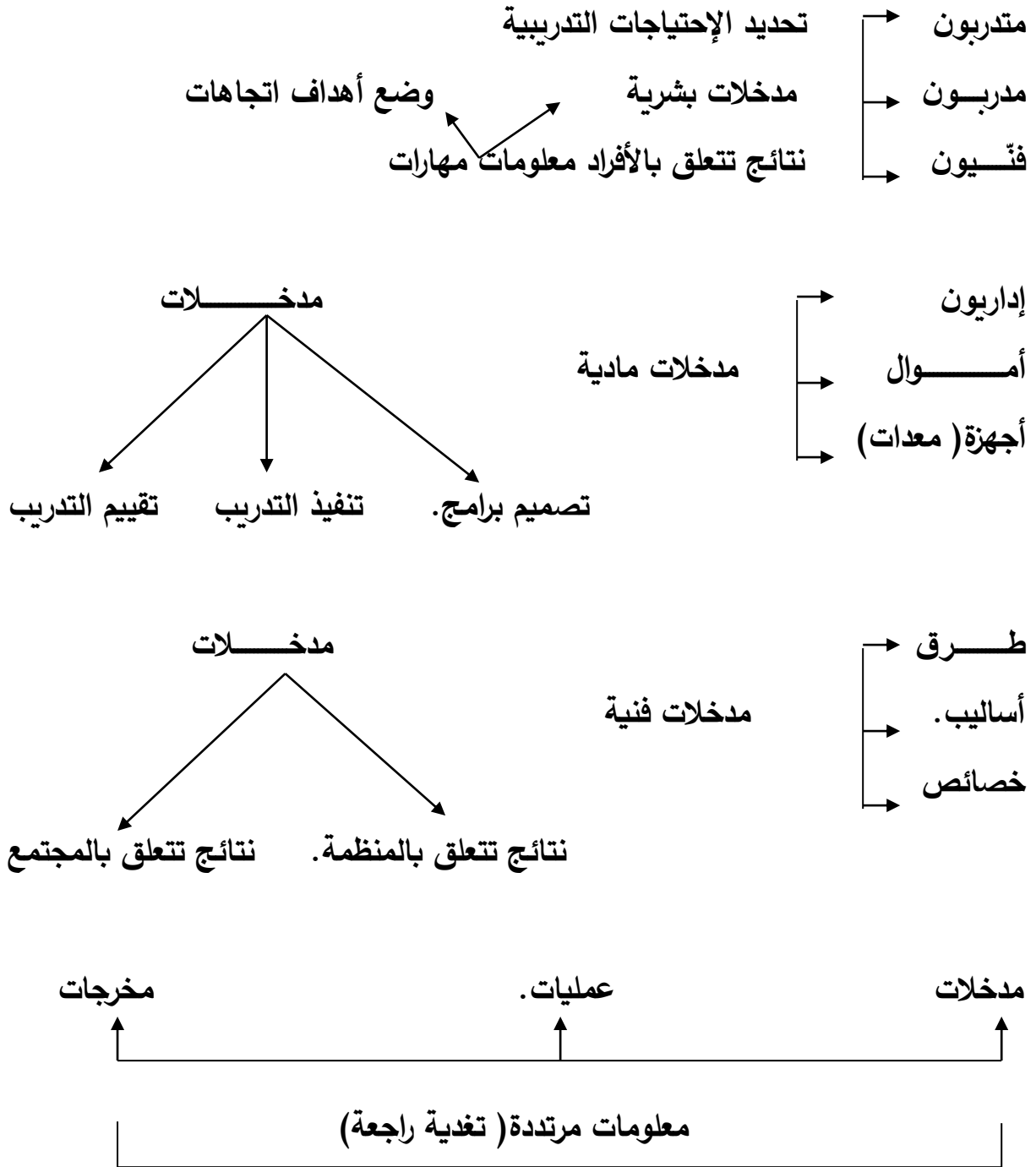
المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

المخرجات المعنوية: وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

---

(1) محمد الصيرفي: التدريب الإداري المدربون المتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1994، ص165.

شكل رقم (03): يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب



المصدر: بلال السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص51.

## 9-أساليب التدريب:

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني أن لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا أن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذه الأساليب مايلي: (1)

أ-المحاضرات:تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب، ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

ب-دراسات الحالات:أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة. (2)

ج-تمثيل الأدوار:يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص اللذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً: إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس. (3)

د-المحاكاة:تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهضة التكاليف، وتمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب، من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

(1)أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية.

(2)ظاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص 67 ص 68.

(3)المرجع نفسه، ص 68.

هـ- **النقاش الموجّه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

و- **المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية. (1)

هـ- **التقنيات "السمع البصرية":** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفاطات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام الأشرطة إعدادا جيدا. (2)

هـ- **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على القيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقوموا آرائهم بصورة سريعة تكون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحزّر الدارسين من الجمود ويشجّعهم على المشاركة ويشجّع الثقة في النفوس للدارسين ويحمّسهم للتدريب.

(1) محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي، دار الكتب، بيروت، لبنان، 1997، ص 57.

(2) المرجع نفسه، ص 57.

## 10- معوقات التدريب:

إنّ من الأمور الواجب تحملها هو أنه لا يخلو أي نشاط تدريبي أو إداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحدّ من كفاءته وباعتبار التدريب أحد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فإنه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته.

وبالتالي فإنّ هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية من بينها كما يلي: (1)

**1- الدورة لا علاقة لها بالعمل:** كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

**2- الدورة التدريبية نظرية:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية بموضوع التدريب لكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات المتدربين.

**3- المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية:** (2)

البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عملية لا يحضره.

**4- المادة التدريبية سيئة:** كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تتناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين.

**5- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم:** لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب.

(1) محمد زايد عادل: إدارة الموارد البشرية، كتب علمية، القاهرة، د-ط، 2003، ص 288.

(2) مصطفى عبد الجليل: معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغيب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 69.

6- بيئة العمل لا تساعد المتدربين: على تطبيق ما تعلموه، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أولاً يسمح له باستخدام هذه المهارات.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> محمد تيسير: إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، جامعة الزادك، الأردن، 2008، ص14.

11-: النظريات المفسرة للتدريب.

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: "Max Weber"

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وصف تنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمن التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التفسير الإداري والعمل المكتبي وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال ووسائل وأداء العمل وتفسير الأداء، ولتسهيل ذلك البد من وجود لوائح و نظم و قواعد تحكم عملية التقسيم الإداري و تحديد الخطوات العاملة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمال بين وحدات العمل.

بنى ماكس فيبر نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير والمرؤوسين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل.(1)

وهذه النظرية أولت أهمية كبيرة للتدريب واعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث ينص مبدؤها على ضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الأفراد على أدائها، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة.

(1) حسين عبد الحميد احمد رشوان: "الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع"، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 133 ص 134.

لذلك يجب أن يتدرب كل فرد على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق ثم تدريبه عليها إنجازها. (1) يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقّيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى إنجازه كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أجر أعلى، كل هذه الأمور تحفز على بذل مجهود أكبر خاصة أن الإنسان في نظر ماكس فيبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية. (2)

## 2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: "Taylorfréderick"

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها فريدريك تايلور، نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة. (3)

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية وأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية. (4)

وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فالشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل. (5)

(1) علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980، ص32.

(2) صالح الدين عبد الباقي: «الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية» «دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص23.

(3) 1 طلعت إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص100.

(4) 2 صالح الشواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر، 1976، ص43.

(5) حنفي محمود سليمان: "وظائف الإدارة"، مطبعة الشعاع الفنية، القاهرة، 1997، ص1.

لقد دعى تاييلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب ، وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرق أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره هام في الإدارة ، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلى أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.(1)

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو " Elton Mayo "

تعدّ أول دراسة تعنى بالسلوك في البيئة التنظيمية ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثورن" بالأوليات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والسلوك والأسلوب الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية أخرى.(2)

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، الشيء للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي في ضوء ما تحددت قواعد التنظيم غير المدرسي السائد. وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري.(3)

(1) صالح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره ، ص2.

(2) راوية حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص59.

(3) زكي محمود هاشم : "الجوانب السلوكية في الإدارة" ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط1980 ، 3 ، ص59.

لقد دعا "مايو" إلى ضرورة إتاحة فرصة التدريب والتعلم للعمل وهذا بهدف إكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على انجح طرق.(1)

وبصفة عامة تنظر هذه النظرية إلى التدريب على انه جزء يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمل وأتاحت لهم فرص للتدريب زادت دافعيتهم للعمل، و اعتبرت أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة ..(2)

#### 4- النظرية البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز: " parso

تنظر هذه النظرية للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف واضحة نسبيا وهناك جملة من المتطلبات التي يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء.وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية، ورفع كفاءة العاملين من خلال عمليات التنشئة والتدريب للمحافظة على توازن النسق، وأن عمليات التدريب والتأهيل تعتبر مصدرا أساسيا لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال أعدادالأفراد ووضع خطط تدريبية مناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة (3)

وعلى هذا الأساس يصبح التدريب كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل ، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسات بمختلف أصنافها ، كما أن هذه النظرية تنظر للتدريب كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام ومن ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبرالتدريب نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساقالأخرى ويستقل عنها في بعض الجزئيات والخصوصيات نظرا لإرتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة ، وعليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تنادى بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسيين لعمليتي التدريب والتكوين التي تساعد على وضع العامل داخل المؤسسة.(4)

(1)السيد الحسيني: "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"، دار المعارف ، القاهرة ، 1985 ، ص136.

(2)أحمد عادل راشد: "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية ، بيروت عمان ، 1981، ص84.

(3)حسن الجيالي: "التنظيم والجماعات"، دار الفجر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2008، ص46.

(4)السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره ، ص 139

### 5-نظرية تدرج الحاجات البرهام ماسلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات البرهام ماسلو موجا فعال للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي تعد الدراسة العلمية والنظرية الأولى التي أوضحت إن دوافع الفرد في العمل إلى تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك ال تقل أهمية فتأثيرها على سلوك الفرد.(1)

حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها ان لكل انسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث ان الحاجة او الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ال تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الفرد استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وقد وضع ما سلو خمسة حاجات رئيسية تخدم سلوك الفرد وهي كالآتي:

□ الحاجات الفيزيولوجية(الجسمية): وهي مجموع الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد(ماء، هواء، ملابس، مشرب) ويعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم اشباعها".(2)وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.(3)

□ الحاجة الى الأمن والسالمة: وهي الحاجات التي تعمل على حماية الذات من الذي والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

□ الحاجات الاجتماعية والعاطفية: بما أن طبيعة الإنسان اجتماعي يعيش في وسط جماعة أفراد ويتفاعل معهم، فهو في حاجة الى الشعور بالانتماء والحب والتقدير من قبل تلك الجماعة.(4)

(1)المرجع السابق ، ص 136.

(2).سيد الهواري : "الإدارة والأصول العلمية" ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 304.

(3)ناصر محمود العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي" ، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993 ص154.

(4)سيد الهواري: مرجع سبق ذكره.

□ حاجات التقدير والاحترام: من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته«الن الفرد يبحث دائما على الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن ز مائه، ألن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي ويدفعه لبذل مجهود أكبر. (1)

□ حاجات تحقيق الذات: تأتي الحاجة الى تحقيق الذات فقط بعد اشباع الحاجات الأخرى فهي تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في ان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

وقد او لت نظرية تدرج الحاجات اهمية بالغة لعنصر التدريب باعتباره عاملا أساسيا يساعد في اشباع حاجات المورد البشري، فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف او تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق ذلك اذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة بالإضافة الى اسهامه في اشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى في هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه التخزين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الإرتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملا مساعدا على اشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل ان يقوم بتأدية عمل بكفاءة، وهذا من شأنه ان ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة. (2)

(1) اديب نورة : "التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2002، ص91.

(2) قريشي محمد الصالح : "تقسيم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة فرع مركب المجارف والرافعات-" مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 16 ص17.

### 6-نظرية (x,y) لماك غريغور دوغالس:

أوضح ماك غريغور دوغالس، أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير ويعد دوغالس من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العالقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين<sup>(1)</sup>، وأطلق على هذين الفرضيتين: نظرية X ونظرية. y2

□ **نظرية(X):** تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته وال تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة،الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان وهذا على كل المستويات.
- إجبار العمال على العمل أنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997،ص105 ص106.

<sup>(2)</sup>بن دريدي منير: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب ، التحفيز - ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز-عنابة-" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، ص 65 ص 62.

- نظرية (y): وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:
- استخدام الجهد البدني والذهني أمر طبيعي في العمل، ويتوقف على مدى كون العمل مصدر للرضا والإنجاز التطوعي او مصدرا للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة.
- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية. (1) فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.
- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب المصاحبة لإنجاز، فكل جزء هو دلالة، فتحقيق الذات والحاجات او المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. (2)
- ويظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الإبداع والابتكار، ولكن كل هذه القدرات غير مشغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في اطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات المناسبة واللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن ب ارمج التدريب تكسب الفرد مهارت فنية والمسؤوليات وتفتح له افاق الإبداع والابتكار .

(1) بوقلوفوفاء: "دور التدريب في رفع الكفاءة والانتاجية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، الجزائر، 2016، ص29 ص30.

ثانيا: الخدمات الرقمية:

### 1- ماهية الخدمات الرقمية وتصنيفاتها

أ-تعريف الخدمة:الخدمة كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها ويمكن عرض بعض التعاريف فيما يلي:

-تعرف الخدمة "نشاطات معرفة، ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن".(1)

-وعرفتها الجمعية الأمريكية التسويق بأنها "الخدمة تقدم في شكل أنشطة أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع".(2)

-ويعرفها Kotler على أنها"كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".(3)

ويعرفها Christiane Dumoulin على أنها" تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات وسلوكات منظمة".(4)

(1)عبد العزيز أبو نبعة: دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2005، 1، ص28.

(2)هاني حامد الضمود: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص18.

(3)Kotler, Pet Dulois. Marketing Management, paris:Publiunio, 11eme édition, 2003, P462.

(4)CheistaineDomolin, et jean-paul, Entreprise de Services, paris, les éditions D'organisation, 2<sup>ème</sup> tirage, 1998,P20.

-ويرى لوفلوك Love lock بأنّ الخدمة" نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع ويخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال السلع، يد عاملة، كفاءة مهنية، تجهيزات، او هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع، الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية".(1)

-وتعرف أيضا على أنها" كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب الغير ملموس والتي تولد عنها منافع وإشباع يمكن بينها".(2)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة تقدمها أشخاص او تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، وهي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها بأعمالها فحسب.

#### **ب-تعريف الخدمات الرقمية:**

يمكن تعريف الخدمات الرقمية على أنها:" توفير الخدمة عبر الشبكات الإلكترونية باستخدام الأنترنت".(3)

وتعرف الخدمات الرقمية على أنها: خدمة يتم تنفيذها بالكامل بواسطة نظام فني، عندما يستدعي المستخدم نظاما رقميا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات والأتمتة والذي يساعد في إنشاء النتيجة المرجوة.(4)

وتعرف أيضا: المساعدة أو الفائدة المقدمة لشخص آخر بواسطة جهاز يسمى الحاسوب باستخدام الأنترنت.(5)

(1)LoveLock et al marketing des services,6ème édition, Pearson Éducation, paris, 2008, p609.

(2)ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق-مدخل تحليلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص146.

(3)Rust R.T.&Kannon.P.K-E Service : new directions in Theory and practice, M.E.Sharpe,2002, p04

(4)D.Deamer, the Role of lipid Membranes in life s' Origin Pl , ed life Basel, Switzechand, MDPI,March,2017, DOI: 10.3390 life 10005

(5)S.S Smith the New IntematinalWetister's Compréhensive Dictionary of the English language-1999 Deluxe Encyclopédie Édition, trident press,New York International Florida,USA,1999.

وهناك تعريفات أخرى للخدمات الرقمية:

"نتيجة مفيدة أو منتج عمل للعمل ليس سلعة ملموسة"

"نظام من العمالة والمساعدات المالية المستخدمة لإنجاز بعض الأعمال بواسطة برامج برمجية منفذة ودوائر إلكترونية على مساعدات مادية للبنية التحتية للحوسبة والبنية التحتية للاتصالات والكهروميكانيكية".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الخدمات الرقمية على أنها: "تلك الخدمات التي تنطوي على خدمات معلوماتية وخدمات عبر الويب كما تنطوي على تقديم خدمات عبر وسائل إلكترونية مثل الأنترنت وتعتبر الخدمة الإلكترونية أوسع من أنها مجرد خدمات تكنولوجيا المعلومات أو خدمات الويب فهي تتضمن جميع الخدمات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المتاحة عبر الشبكات الرقمية".<sup>(2)</sup>

وتعرف كذلك: "الموجات الرقمية التمييز بين الأشياء في مسارات مختلفة سواء كانت وظيفة التسوق عبر الأنترنت أو تسليم برامج عبر الأنترنت أو تطبيق نبيل أو تطبيق وهمي أو محادثة نشطة لتحفيز التشغيل".

وتركز الخدمات الرقمية على تصميم وتنفيذ أنظمة تعتمد على الخدمات الرقمية لتوفير قيمة لكل من المستخدمين العاديين أو المستخدمين وهي تتعامل مع الأنظمة المتفاعلة التي تشمل الأشخاص وعلم الاجتماع والأعمال وتعتمد على تخصصات تكنولوجيا المعلومات الموجودة في علوم الكمبيوتر.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>(2)</sup> <https://elearning.Uhiv-msila.dz/model/pluginfile.php/722140nod-folder/Content>

تم الإطلاع بتاريخ 2025/05/02.

<sup>(3)</sup> [https://www.aut.ac.nz/\\_\\_data/assets/pdf-file/0005/136418/Digital-service-web-0422.pdf](https://www.aut.ac.nz/__data/assets/pdf-file/0005/136418/Digital-service-web-0422.pdf)

تم الزيارة بتاريخ 2025/02/06.

أما روجر كارتر فيعرف الخدمات الرقمية بأنها: " الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات في كل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا".<sup>(1)</sup>

يمكن القول بأن الخدمات الرقمية: " هي مجموعة من الأجهزة والأدوات التي تسهل عملية تخزين المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتوصيلها بواسطة أجهزة الاتصالات المختلفة لأي مكان في العالم أو استقبالها من أي مكان في العالم".<sup>(2)</sup>

ويرى خلفه عليان سليمان الهرش "أن الخدمات الرقمية هي الآلات أو الوسائل أو الأجهزة التي تساعد على جمع وتخزين وتحليل ومعالجة وتوصيل المعلومات بمختلف أشكالها سواء مكتوبة أو مسموعة أو مرئية لكل من بحاجة إليها".<sup>(3)</sup>

وأحدثت الخدمات الرقمية تأثيرات جوهرية في النظم الإدارية وأهمها:<sup>(4)</sup>

- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشرية والفنية والمادية المتاحة للمؤسسة والعمل على تنميتها.
- خلق قنوات اتصال جديدة عبر شبكات الحاسبات والتواصلات سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها الأمر الذي يؤدي لزيادة سرعة تدفق و معالجة المعلومات وتحديث الأساليب الإدارية الحديثة مثل: الاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.
- التخلص من أعباء المهام التقليدية للمدراء الأمر الذي أتاح لهم إمكانية استخدام الوقت الفائض في العمل للتخطيط ورسم السياسات الإستراتيجية والذي ينعكس بشكل واضح في رفع كفاءة الإدارة العليا.

<sup>(1)</sup>حسن جعفر الطائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص14.

<sup>(2)</sup>عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.

<sup>(3)</sup>خلفه عليان سليمان الهرش: جودة الخدمات الرقمية في تحسين التحصيلات، دائرة رخص المهن ص65.

<sup>(4)</sup>أحمد أشرف السعيد: تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، مكتبة الإسكندرية للتزويد، مصر، ط1، 2013، ص67.

-المساهمة في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع المواكب لبيئة العمل الإداري عن طريق توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتزويدها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

### ج-تصنيف الخدمات:

توجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أن جوهرها واحد، وفيما يلي بعض التصنيفات المقترحة من طرف الباحثين:<sup>(1)</sup>

#### -التصنيف الأول:

-سلعة مادية خالصة: يتكون العرض هنا أساسا من سلعة مادية ملموسة، دون تقديم أي نوع من الخدمات المرافقة مثل: المنظمات الصناعية، معجون الأسنان، وغيرها من المنتجات التي تصاحب عملية بيعها خدمات.

-منتوج مادي مصحوب بخدمات: يتضمن العرض هنا سلع مادية مصحوبة بخدمة أو أكثر بهدف تحسين المركز التنافسي وإعجاب الزبون بالسلعة وزيادة درجة رضاه.

-خدمات رئيسية مصحوبة بسلع أو خدمات أخرى: يتكون العرض هنا من خدمة رئيسية يمكن أن تصاحبها خدمات مضافة أو سلع مساعدة، وخير مثال على ذلك شركات الطيران التي تضمن النقل الجوي كخدمة رئيسية، تصاحبها تذكرة السفر، مبني المطار، الأطعمة والأشربة المقدمة أثناء للرحلات...إلخ.

-خدمات خالصة: يتضمن العرض خدمة لا تصاحبها سلع ملموسة كالاستشارات القانونية، الطب النفسي...إلخ

<sup>(1)</sup>بلبخاري سامي: تسويق الخدمات، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات لطلبة السنة الثالثة، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة 08 ماي 45، قالمه، 2017ص105ص108.

-التصنيف الثاني:

- من حيث الاعتمادية: حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات ( مثل السيارات، الغسالات...إلخ) أو اعتمادها على الأفراد ( مثل تنظيف الشبائيك) كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الآخرين.
- من حيث تواجد أو حضور المستفيد أو الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة(مثل العمليات الجراحية) بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد مثل تصليح السيارات.
- من حيث نوع الحاجة: حيث تختلف الخدمات فيها إذا كانت تحقق خدمات فردية أو خدمات أعمال كالأطباء يضعون تسعيرة الفحوصات الأفراد بشكل مختلف من فحوصات منتسبي الشركات.
- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث تختلف أهداف مقدموا الخدمات في أهدافهم الربحية والاربحية، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى.

-التصنيف الثالث:

- حسب نوع السوق ( أو حسب الزبون المستفيد) كالاتي:
- خدمة استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل: الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات، وخدمات الحلاقة والتجميل ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- خدمة أعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبة، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولما بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

-حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالاتي:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: وهي أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، الديكور، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات البناء، خدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

- خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالاتالسلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطّعام، الصرّاف الآلي، خدمات غسل السيارات، غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

-حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالاتي:

- خدمات ذات الاتصالشخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، المحامي، وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي،خدمات الرعاية الصحية والشخصية المباشرة، وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل: خدمات الصراف الآلي، وخدمات التسويق عبر الأنترنت، والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها.

- خدمات ذات اتّصال شخصي متوسط: مثل خدمات المطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح وغيرها.

-حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالاتي:

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية و الذهنية وغيرها.

- خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

### -التصنيف الرابع:

- حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:
- خدمات معالجة النَّاس: وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة، ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، وخدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للإنتفاع بخدمة السفر.
- خدمات معالجة الممتلكات: وتحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه شخصيا، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية مثل: صيانة السيارة، أو السكن أو أي شيء مادي آخر، وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عمليات إنتاج أو تقديم خدمة.
- خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين من خلال عملية تقديم خدمة وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.
- إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة، فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات ومن أمثلتها خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.

## 2- أسباب التوجه نحو توظيف الخدمات الرقمية:

بسبب التأثيرات المتزايدة للخدمات الإلكترونية في حياتنا وفي مختلف جوانبها هناك عدد من الاعتبارات التي تمثل أسباب نحو التوجه إلى توظيف الخدمات الرقمية ومنها:

- تفاعلات وتطورات الإنترنت التكنولوجية من خلال الثورة في مجال شبكات المعلومات المحوسبة والواصلات التي محورها الأنترنت، كما أصبحت التفاعلات والتدخلات التكنولوجية الرقمية حقيقة واضحة وواقع مجسد.
- نشأة وتطور اقتصاد المعرفة المتمثل بظهوراقتصاديات أساسها مبني على المعلومات والمعرفة وظهور منتجات وخدمات جديدة.
- التحولات في مشاريع الأعمال بسبب ظهور الخدمات الرقمية التي سهلت القيام بالأعمال من خارج حدود الشركة وبنفس الكفاءة تقريبا عند القيام بالأعمال من داخل الشركة بالرغم من تعاملات الشركة وارتباطها في محيطها الخارجي.
- ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية وما صاحبها من إعادة تصميم منظمي أساسي يمكن من خلاله أن تؤمن للمنظمة ظروف مناسبة باتجاه الشركة أو المنشأة الرقمية وإجراءات عملها الرئيسية التي تنجز عبر استخدام شبكات المعلومات.<sup>(1)</sup>
- تحسين الخدمات بحيث لعبت التكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة في السابق.
- السيطرة على التعقيد حيث أثبتت كل المحيطات أن الخدمات الرقمية هي أفضل سلاح ممكن أن تشهده المؤسسات في وجه ظاهرة التعقيد التي باتت تعتريقها، لذلك لجأت المؤسسات إلى التوجه والتسارع نحوها كونها عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

<sup>(1)</sup>حسن جعفر الطائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 301 ص 302.

-توجه المؤسسات بمختلف أشكالها إلى اكتساب هذه التكنولوجيا لما لها من مزايا مهنية ومكاسب ماديّة.

ويمكن القول أن هناك اندفاع متزايد نحو الاهتمام بالخدمات الرقمية من قبل مدراء المؤسسات وخبراء الإستراتيجيات لأنهم يعتقدون أن الخدمات الرقمية تحل كثيرا من المشاكل في العمل وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كما أنها تعتبر من الأصول غير ملموسة التي إذا أحسن استخدامها تؤدي إلى زيادة قدرة مصادر المنظمات الأخرى.(1)

### 3-خصائص الخدمات الرقمية:

الخدمات الرقمية مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع وتتمثل فيما يلي:(2)

أ-اللاملموسة:أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية تقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة، وحتى يستطيع العملاء التعرف على جودة الخدمة المقدمة فهم يبحثون عن علامات ملموسة، يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمات المصرفية.

وتتمثل العناصر الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة، كالأجهزة المستخدمة والحاسوب وآلات عند النفوذ والآلات الحاسبة وكشوف الحساب في الجوانب المادية إلى التصميم و الديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف ولذلك فإن نجاحالمصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة، وذلك حتى يتكون انطباع جيد لدى العملاء في تقديم أحسن الخدمات الرقمية.

(1)عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الإصدار 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص46.

(2)بلبخاري سامي: مرجع سبق ذكره، ص09ص11.

ب-التلازميّة:نعني بالتلازمية " تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"<sup>(1)</sup>، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالهم على المشترين يتم استهلاكها لاحقاً، أي أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

ج-عدم تجانس الخدمة:يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني ( درجة اللاملموسة للخدمة أكبر من درجة الملموسة) يصعب على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات وبنفس الصفات في الوقت والمكان نفسه، ضف إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة ومن طرف مختلفون من مؤسسة إلى أخرى.<sup>(2)</sup>

وبالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمراً صعباً عكس السلع التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف والتعبئة. وعليه فإن على مؤسسات الخدمات أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان.
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه ولعل أهم الوسائل هنا نظام الشكاوي والمقترحات.

<sup>(1)</sup>العجامة تيسير: التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص66.

<sup>(2)</sup>Bréchnac-Roulaud, le Marketing des service, paris, édition d'organisation, 4tirag,2000,p72.

د- دعم القابلية للتخزين: ذلك عن عدم قابليتها للتخزين فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد ولا يمكن استزادها ومثال ذلك المقاعد الفارغة في الطائرة يستحيل تعويضها، إذ نجد أن شركات الطيران تفرض عقوبات تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تعرف بأن الكميات غير المستخدمة أثناء تكلفتها كثيرا، كما أن بعض الفنادق تلجأ في المساء - وهذا بعد أن تعرف بوجود غرف فارغة - إلى تخفيض أسعار المبيت عند علمها بوجود غرف فارغة محاولة منها كسب مدخول عوض بقائها فارغة، وهناك يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات الغير المستخدمة أو الغير مباعة أثناء فترة العرض خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر ( متغير حسب ظروف الزمن).

و- عدم تملك الخدمة: إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسماوات الأربع الوارد ذكرها، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا في كون الخدمة ينتفع منها مستخدمى ولا يمكن التمتع بحق ملكيتها وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة والفندقة لا يجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تجيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق، وعلى مقدار ما يستطيع دفعه من نقود، وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر استخدام سيارات الأجرة الهاتف العمومي، خدمات الكمبيوتر.

هـ/ صعوبة تقييم جودة الخدمة: يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة، فأما المنتج المادي يستخدم الزبون عدة مؤشرات محسوسة كاللون، الملمس، الراحة، الصلابة، الوزن.

أما فيما يتعلق بالخدمة لا يوجد هذا الكم الهائل من المؤشرات الظاهرة إلا ما يظهر من تجهيزات مادية وتسهيلات في مركز الخدمة أو مظهر العاملين، وهذا بالإضافة إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه، وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه، وبالحالة المزاجية له، بالإضافة إلى ذلك فإن الحكم على الخدمة يتوقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة، وإن هذه التوقعات تختلف من فرد لآخر وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر.

وتجدر الإشارة إلا أنه وإن تفاوتت هذه الخصائص من صناعة خدمية لأخرى، فإن مشاهدة في أغلب الخدمات، وتجعل قياس الخدمة أكثر صعوبة لغاية الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة.

#### **4- أهمية الخدمات الرقمية:**

لقد ساهم التطور التكنولوجي والعلمي في رفع مستوى رفاهية الأفراد ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك التي تتعلق بالخدمات الرقمية ومالها من أهمية من ناحية توفير خدمات التواصل بمختلف أنواعها وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص و المؤسسات حيث أن الأفراد يستطيعون التواصل فيما بينهم بسهولة في أي وقت وفي أي مكان.

ومن مميزات الخدمات الرقمية أنه من خلالها يمكن لمختلف المؤسسات التواصل بأفضل المعلومات والسبل المتاحة ويمكنها أيضا نشر الرسائل الخاصة لحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها وتعمل على زيادة قدرة الأشخاص على التواصل وتبادل المعلومات ومشاركتها والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

تلعب الخدمات الرقمية دورا كبيرا في تطوير وتحديث إدارة العمال وتؤدي إلى ظهور أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل المختلفة ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها:

- تساعد على زيادة قنوات التواصل الإداري بين مختلف الإدارات.
- تقليص حجم التنظيمات الإدارية.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم الإداري.
- بمساعدة التكنولوجيات الحديثة يمكن أن توفر العديد من الوسائل التي تسهم في تفعيل الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحقيق قدر عالي من المرونة في الواصلات سواء كانت داخلية أو خارجية و معالجة جوانب القصور التي يمكن أن تظهر في عمل هذه الأجهزة.
- توفير وقت للعاملين من أجل أداء أعمال أكثر إبداعية بدلا من قيامهم بأعمال تكرارية يمكن للحاسب الآلي القيام بها بكل سهولة.
- تمكين المواطنين لإبداء رأيهم وتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم للجهات المعنية بكل سهولة وبالتالي يوفر هذا النمط من العمل شفافية مطلقة أمام أصحاب المصالح المختلفة داخل المجتمع. (1)

### 5-الإدارة وأهميتها في عصر الخدمات الرقمية:

أصبحت الإدارة اليوم تستخدم الخدمات الرقمية كعصب أساسي في عملياتها المختلفة بشكل أعطى للإدارة بعدا ومفهوما جديدا في قوة اتخاذ القرار عن طريق المعلومات والإحصائيات والتقارير التي تعالج المعلومات بقوة ودقة وسرعة حيث أنه في الوقت الحاضر لا يمكننا أن نجد إدارة ناجحة بدون وجود التقنيات المعلوماتية والتواصلات التي تمثل عصبها الأساسي، ويمكن أن نلخص الجوانب الأساسية لإستثمار الخدمات الرقمية في قوة الإدارة وتطورها في النقاط التالية:

---

(1)حسن عبد الله مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص499ص500.

-القوة الهائلة بتقنيات المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة الكم الهائل واللحظي للمعلومات والحصول على الإحصائيات والمؤشرات المناسبة بسرعة بالغة تعطي مرونة وفعالية عالية في التقييم واتخاذ القرار .

-الفاعلية والسرعة والمرونة في اتخاذ القرار بفعل تقنيات المعالجة السريعة والتناقل السريع للمعلومات.

-بناء بنك معلومات لإدارة معلومات المؤسسة يعطي حياة ديناميكية استثمار المعلومات في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفعاليتها.

-خروج الإدارة على واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية الكادر البشري وتركيز الجهد على نمذجة العمل الإداري عن طريق البرامج والتطبيقات المعلوماتية العالية.(1)

وبناء على ما سبق ذكره يجب على الإدارات في عصرنا الحالي مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق الخدمات الرقمية والاستجابة الفورية التحديات والمتطلبات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية، لذلك مسألة تعميم تكنولوجيا المعلومات على جميع المؤسسات أصبحت ضرورة لا مفر منها لما لها من أثر إيجابي عليها وعلى المواطنين وعلى تنمية المهارات الإجتماعية والإقتصادية للبلاد، لأن هذا التوجه ضروري لتهيئة الظروف لبناء إدارات ومؤسسات إلكترونية قوية وقادرة على مواجهة تحديات المنافسة في ظل التطورات التكنولوجية الحالية.(2)

---

(1)عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص102ص103.

(2)عبد العزيز شريف: مرجع سبق ذكره.

### خلاصة الفصل:

فيختام هذا الفصل يمكننا التأكيد على أن التدريب على الخدمات الرقمية أصبح من الأساسيات التي لا غنى عنها في العصر الرقمي، حيث أن اكتساب المهارات الرقمية وتطويرها يعتبر أمراً حيوياً للأفراد والمؤسسات، كما أن التدريب الفعال يمكن أن يساهم في رفع كفاءة العاملين في التعامل مع تقنيات الحديثة وتسهيل عملية التحول الرقمي في المؤسسات.



الفصل الثالث: أساسيات حول تحسين الأداء

تمهيد

أولاً: الأداء

- 1- تعريف الأداء
- 2- عناصر الأداء
- 3- محددات الأداء
- 4- مكونات الأداء
- 5- أنواع الأداء

ثانياً: تحسين الأداء

- 1- تعريف تحسين الأداء
- 2- أهمية تحسين الأداء
- 3- خطوات تحسين الأداء
- 4- إجراءات تحسين الأداء
- 5- طرق تحسين الأداء
- 6- العوامل المؤثرة على تحسين الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إنّ عملية تحسين أداء العاملين من الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدف والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، ويعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمات من ناحية وعلى فعالية وكفاءة موردها البشري من ناحية أخرى.

أولاً: الأداء:

### 1-تعريف الأداء:

-لغة: إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه، إخراج الحروف من مخارجها " حسن الأداء".<sup>(1)</sup>  
 -يعرف الأداء من الناحية اللغوية بأنه ( أدى) الشيء قام به أي (تأدى):أنجز(الأداء)، ومصدره التأدية أي قضاؤه، فهو يعني درجة تحقيق وتحسين المهام المكونة لوظيفية الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>(2)</sup>

-اصطلاحاً: يعرف الأداء على تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(3)</sup>

- كما يعبر عن الأداء الأثر الصافي للأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

التي تشير إلى درجة التي تشير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد.<sup>(4)</sup>

- كما يعرف كذلك بأنه تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل

يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(5)</sup>

- كما أنه جهود تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة

التي ترتبط بها الوظيفة.<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> جبران مسعود: مرجع سابق، ص 54.

<sup>(2)</sup> المعجم الوجيز: 1994، ص 10.

<sup>(3)</sup> الموسوعة الفقهية: ج 8، ص 9.

<sup>(4)</sup> محمود سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 2003، ص 218.

<sup>(5)</sup> حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، مصر، 1999، ص 28.

<sup>(6)</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 266.

ويشير أيضا الأداء على أنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من العمال كما أنه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.(1)

### -التعريف الإجرائي:

ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كلّ عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات، وتسيطر الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

### 2-عناصر الأداء:

لأداء عناصر لايمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكره بعض منها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منه شكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعديد من العوامل المتداخلة التي يجب إلا يتم التركيز على واحد دون آخر وإلا يتم تجاهلها تماما بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معاني آن واحد.(2)

(1) عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى عين الهدى عين المليية الجزائر، للطباعة والنشر والتوزيع ،2011،ص183.

(2)زويلق مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص188.

ومن ذلك نجد:

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الإنجاز.
  - 4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>(1)</sup>
- يضيف بعض الكتب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل:
- 5- **كفايات الموظف:** أي ما لديه من معلومات ومهارات وإنجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
  - 6- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمعارف والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - 7- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أمّا العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34.

وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساعد عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وكذا عملية إتقان العمل و كيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف .

ومعرفة والوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات الإدارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.(1)

### 3-محددات الأداء :

هو الإنجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة لكل من:

#### 1-الجهد. 2-القدرات. 3-إدراك الدور (المهام)

1/الجهد: حيث يثير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة والنشاطات الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته.

2/القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات تعبر عن الإنجازات والمجهودات المبذولة والمتوفرة وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار كي تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبر فترة زمنية قصيرة.(2)

(1)حسين محمد حرحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص93.

(2)راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، دار التعليم الجامعي، مصر، د-س، ص201 ص202.

**3- إدراك الدور أو المهمة:** إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من أجل تنمية أدائهم وإبراز دورهم بالشكل الذي يتناسب وإمكانياتهم.(1)

**4- الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبع القدرات وإمكانيات العملية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات وأساليب نستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

**5- البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي.

**6- المحيط الخارجي:** بحيث للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمة مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وصومعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء المؤسسة.

**7- الدافعية الفردية:** وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

**8- القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** هي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب واكتشاف الخبرة و المهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.(2)

(1) عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص30.

(2) عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، 2017، ص61.

#### 4-مكونات الأداء:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفاعلية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة

ومن ذلك:

**1-الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة بأنواعها.(1)

فالمدير الكفء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم والحكمة.

فالكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المنظمة كفؤا يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.(2)

**2-الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف تجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.

وتعني الفعالية تعتبر بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظلّ الموارد المحدودة المتاحة، كما تعرف دائرة المعارف الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة.(3)

(1) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم والمفاهيم والوظائف العمليات، د-ط، د بلد النشر، 2001، ص11.

(2) مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، غزة، 2010، ص14.

(3) خالد عبد الرحمان الهيثي مطر: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، دار مكتبة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص200.

**3-الإنتاجية:**يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقلّ موارد ممكنة يعني مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية أو الكفاءة) فإن المشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.(1)

**4-الأهداف:**وهي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي المؤسسة.(2)

ويمكن القول أن الأداء هو القدرة على إنجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى الزيادة في أداء الأعمال بأكثر مهارة ومثابرة وتطوير، بينما الفاعلية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية وتأثير والدقة والسرعة والكل يسعى إلى تحقيق أكبر إشباع سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة، والمؤسسة المستقرة هي التي تحول بأكثر جهد إلى المحافظة والبحث والتركيز على هذه العوامل التي تدل على وجود إهتمام بالموارد البشري والسعي إلى إيجاد الفرص للجمع بين هذه العوامل وإظهار أهميتها في دورة حياة المنظمة.

**5-أنواع الأداء:**إنّ تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعة.

(1)أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر، مصر، د.ط، ص94.

(2)سعاد نايف برنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص30.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى: (1)  
أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازات إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.  
حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق. (2)

ج-تصنيف حسب الطبيعة: أما حسب معيار الطبيعة الذي يقوم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني. وفي إشارة هذا التصميم يقول أحد الباحثين "لا يمكن المؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناء على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيّة مستويات استخدام مواردها.

(1) أحمد محمد شواي: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، الإصدار 4، العراق، د سنة، ص 391.

(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 467.

أما الأهداف الاجتماعية فإن تحققها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلاءم الاقتصاد والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معا. وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف كانت ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها يخلف أنماط استهلاكية جديدة.<sup>(1)</sup>

---

(1) عبد المالك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، د.س، ص 90.

ثانياً: تحسين الأداء :

أ-تعريف تحسين الأداء :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لتحسين الأداء، من بينها تجد كما عرفها bovelos أنه "انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة أياً كانت طبيعة هذا العمل".(1)

-وكما عرفه بعض الباحثين أنه:"ما يقدمه ويطبقه العاملون من مخرجات عمل ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل".(2)

-وعرفه أندروود Andrew تحسين الأداء: "بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، ويقصد به ما يقدمه العاملون من إنجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية وتميز في أدائهم ودمجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم".(3)

كما أن تحسين الأداء " هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة وهو يعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به ويتحدد بعنصرين هامين هما: القدرة والدافع والعمل وهما يتعلقان بالفرد نفسه فضلاً عن الظروف المحيطة.(4) ويعرف تحسين الأداء بأنه: طريقة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقاومة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.(5)

(1)حسن محمد حراشنة: مرجع سبق ذكره، ص93.

(2)قائير عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص43

(3)المرجع نفسه، ص44.

(4)المرجع نفسه، ص 45.

(5)عمار عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الأداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص70.

ويعرف تحسين الأداء يعرف بأنه: "النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعدّدة.

## 2- أهمية تحسين الأداء: (1)

يمكن القول بأن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على تحسين الأداء فيها فإن قاموا لأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من طرف الإدارة فإنّه سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيقها لأهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

كما أنّ جودة الأداء التي يمكن أن تحقّقها العملية فإنه يجب أن تعطى اهتماما خاصا من قبل الإدارة للموارد البشرية والمنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في:

-رفع الروح المعنويّة للعاملين.

-إشعارهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية.

-توفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

## 3-خطوات تحسين الأداء:

-الخطوة الأولى:ترتبط تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل.

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

(1)وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العراق، 2015، ص146.

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

-الخطوة الثانية: البحث عن المسببات حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء واختيار وسيلة التدخل والمعالجة من خلال تصميم الطريقة التي تمكن من معالجة المنافع المتوقعة مع الأخذ في الحسبان الحساب الدقيق للتكلفة وضمان نظام المتابعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

-الخطوة الثالثة: مراقبة والتقييم للأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة بحيث تكون وسائل تركيز على قياس التعثر الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة ويجب المقارنة بالشكل المستمر بالتقييم الرسمي والإستفادة في عملية تقييم جديدة أخرى.(1)

#### 4-إجراءات تحسين مستوى الأداء :

تحسين الأداء من أهم الأهداف العملية لتقييم الأداء وإدارته ويجب الاهتمام به وإتباعه من خلال الخطوات التالية: (2)

-تحديد الأسباب: الانحراف في أداء العاملين والتي يمكن تقليلها من خلال تقليص الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من بينها:

-القابلية للإنجاز: وكذا التحكم في العوامل الموقفية في بيئة التنظيم والعمل والفاعلية، حيث تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالمتغيرات مثل الأجور والحوافز والحاجات (العوامل الوقفية) التي تؤثر على الأداء إيجابيا أو سلبيا كنوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل إذ لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

(1) حاروش نور الدين : إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 1ط، 2011، ص86.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1ط، 2008، ص149.

-الاتصال المباشر: إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تطوير وتحسين الأداء إذ لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب

-تحسين الموظف: وهي أكثر العوامل ذات أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تطوير الأداء ذلك عن طريق:

\* التركيز على مايرغب به العامل ومن بين ما يؤديه باعتبار وجه العلاقة السببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

\* التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ إيجابي عن العمل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

\* الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها خلال إظهار التحسن المرغوب

\* تحسين الوظيفة<sup>(1)</sup>: إن التغيير في مهامه الوظيفة يوضع فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة، إذا كانت تفوق مهارات الوظيفة في انخفاض أداء الفرد ونفوره، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عملية وأداء بالمستوى المرغوب.

\* تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل، خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين والاختصاصيين من جهة أخرى في مجال تحسين وتطوير أداء العاملين.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص157.

## 5- طرق تحسين الأداء:

يعتبر تحسين الأداء العنصر البشري اليوم في المؤسسات يكسب ميزة تنافسية يجب المحافظة عليها وتحصيلها وذلك يتضاعف الجهود بالاعتماد على البحث والتطوير في الإستراتيجية المنظمة في برامج التدريب لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع حيث يعتبر من مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

### 1- سياسات تحسين الأداء:

لكي يكون أداء الأفراد في المستوى تتبع المؤسسة مجموعات السياسات التي تساهم في عملية تحسين الأداء من بينها (1):

أ- سياسة التدريب: التدريب هو البرنامج الرسمي التي تستخدمه المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والاتجاهات بما تناسب تحقيق أهداف المنظمة.

• ومن مزايا التدريب هو (2):

- وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسدّ الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب.
- زيادة مهارات وتطوير سلوك الفرد وعلاقته بالوظيفة.
- يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة.
- يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء الأعمال الوظيفية وبالتالي زيادة الرضا.
- يساهم التدريب في إدخال تقنية حديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته
- الاستمرار في العمل والتدرج في مستوياتها طول حياة الفرد العملية.

(1) عبد الرحمان عبد الباقي عمر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1986، ص151.

(2) حسين عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص218.

ب- سياسة الأجور والرواتب:<sup>(1)</sup> المرتب هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذي تتصف أعمالهم بالإستمرارية في المنظمة بما يتناسب وطبيعة هذه الأعمال ومستواهم. والأجر: هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتيه سواء كانت لبعض الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو الشهر أو بالقطيعه أو كان العمل يومي، وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر.

ج- سياسة الترقية:<sup>(2)</sup> الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة المسؤولة والمراكز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى.

وللترقية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:<sup>(3)</sup>  
-انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغر.

-مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج وترغيب الآخرين في الإقتداء بهم أداءً وسلوكًا.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1995، ص37.

(2) علي غربي: بلقاسم سلطانية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص322.

(3) محمد سرور الحيري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص149.

## 6-العوامل المؤثرة على تحسين الأداء :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

**1/عوامل داخلية:** بحيث تتكون من عدة عوامل نذكر منها العناصر البشرية متميزة في مهارات:(1)

**أ-العنصر البشري:** بشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وانسجامها مع الجماعة ومدى تعاونها معها وبمدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد وأداء أفضل.

**ب-الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي المسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

**ج-التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي التقسيم عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة إذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق للمستجدات.

**د-العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

(1)وسيم إسماعيل الهاييل: أساسيات علم الإدارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، بيروت، ط1437، هـ- 2017م، ص199.

## 2- عوامل خارجيّة: (1)

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد الموروثة العرق وأمور الدين، المستوى التعليمي نسبة الأمية وغيرها والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه وأنواع البرامج التعليمية الفنية.

ب- البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي مدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية: الإطار العام للاقتصاد الدولة (اقتصاد موجه أو حر) الاستقرار الاقتصادي النظام البنكي وجود أسواق الأسهم والسندات السياسية المالية المتبعة من قبل الدولة.

## 3- العوامل التكنولوجية :

تتمثل العوامل التكنولوجية في كل من المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنيات المتوفرة وغيرها، وهي كلها عناصر تساهم في تخفيض دوافع التكاليف جودة المنتجات، وبالتالي التأثير على الأداء ويجب عند وضع خطط المؤسسة وخاصة الإنتاجية منها، الأخذ بعين الاعتبار ما يطرحه المحيط من تكنولوجيا جديدة ومحاولة الحصول على كلّ ما هو جديد حتى تكون في مستوى مقبول، وحتى تضمن الرفع من مستوى أدائها وضمان استمراريتها.

(1) فطيمة زعزع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات بعنوان أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية لإندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة باتنة، 2016/2017، ص241.

## خلاصة الفصل:

يعدّ الأداء في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية من أهم من مقومات التنمية، ومنها يمكن القول إن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وتكوينها وبالتالي تحقيق فعالية الأداء لهذا المورد البشري، كما إن التدريب ليس غاية في حدّ ذاته وإنما يعتبر إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج للأداء كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لأن الأداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة، ولقد تعددت أنواع الأداء حسب المعايير التي تأخذها المؤسسة ومن بينها الأداء الداخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهمّ الركائز وهو مصدر داخلي لأنه ببساطة يعدّ العنصر البشري أهم الموارد والفاعل لإنجاز باقي الأداءات.



الفصل الرابع: الجانب المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: تفريغ وتحليل البيانات

سابعاً: نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إنّ الدّراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة الربط بين المعالجة النّظريّة والتّحقيق الميداني لموضوع الدّراسة باعتماد إجراءات منهجيّة تتماشى وطبيعة الموضوع الدّراسة وأهدافه والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وذلك ما سيتمّ تناوله من خلال مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدّراسة وذلك بتحديد مجالات الدّراسة والمنهج الملائم لها بالإضافة إلى تحديد حجم المجتمع، العينة وخصائصها المختلفة ديمغرافياً وطبيعياً كما سيتمّ الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدّراسة والتحليل والتفسير.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف:

يعدّ مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختصبتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة،متوسطي الحجم الخاضعين لنظام الحقيقي والذين رقم أعمالهم السنوي يفوق أو يساوي 15 مليون دينار جزائري والذين لا يدخلون ضمن اختصاص مديرية كبريات مؤسسات،وكذا المؤسسات الفردية الخاضعة لنظام جزائي والتي تختار الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي.(1)

إن الهدف من إنشاء هذه المراكز هو: (2)

-توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف في ملف واحد.

-تخفيض عدد المصالح القاعدية.

-استغلال شبكة الانترنت والتكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المكلفين.

-إنشاء مصلحة الإعلام والاستقبال لتحسين العلاقة مع الخاضعين.

وتضم مركز الضرائب بولاية الطارف ثلاث 03 مصالح رئيسية وقبّاضة ومصلحتين:

**1-المصلحة الرئيسية للتسيير تكلف بـ:**

-التكفل بالملفات الجبائية المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال

الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات والدراسة لأولية للاحتياجات

-المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المصلح للموافقة عليها

بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب.

(1)المديرية العامة للضرائب، دليل الخاضع لضريبة التابع لمراكز الضرائب 2020.

(2)طلحة مختار، رحمانى أحمد: قياس أثر إصلاحات هيكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر، 2019، ص 137.

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة بالمراقبة على أساس المستندات أو لمراجعة المحاسبة.

- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها:  
- تعمل على تسيير:

أ- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي.

ب- المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية.

ج- المصلحة المكلفة بقطاع التجاري.

د- المصلحة المكلفة بقطاع الخدمات.

هـ- المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

## 2- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث وتكلف ب:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها.

- اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين بمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحوصل تقييمية دورية، وتعمل على تسيير:

أ- مصلحة البطاقات والمقارنات وتكلف:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها.

- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية وتخزينها وإستردادها من أجل استغلالها.

- التّكّلف بالطّلابات تعريف المكلفين بالضريبة.

ب-مصلحة البحث عن المادّة الضريبية التي يعمل في شكل فرق وتكّلف بـ:

-إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع.

-اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقاً من المعلومات والاستعلامات المجمّعة.

ج-مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق وتكّلف بـ:

-برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيادة والمراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها تحصيلها.

-اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقاً من المعلومات والاستعلامات المجمّعة

د-مصلحة المراقبة التي تعمل في شكل فرق وتكّلف بـ:

-إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان.

-إعداد وضعيّات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية انجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

**3-المصلحة الرئيسية للمنازعات: وتكّلف بـ:**

-دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجّه لمركز الضرائب ونتاج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قرّرها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرّسم على القيمة المضافة.

-متابعة القضايا النزاعيّة المقدمة للهيئات القضائية، وتعمل على تسيير:

أ-مصلحة الاحتياجات وتكّلف بـ:

-دراسة طلبات تتعلق بإرجاع قطاعات الرسم على القيمة المضافة

-معالجة منازعات التحصيل.

ب- مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية وتكلف بـ:

-دراسة الطعون التابعة للاختصاص لجان الطعن الضرائب المباشرة

والرسم على القيمة المضافة ولاختصاص لجان الطعن الإغفائي.

-المتابعة للاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب

للطعون والشكاوي المقدمة للهيئات القضائية

ج- مصلحة التبليغ والأمر بالدفع وتكلف بـ:

-تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى

المصالح المعنية.

-الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة

بها.

#### 4-القباضة: وتكلف بـ:

-تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل

الجبري للضريبة.

-مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس

المحاسبة.

-وتعمل على تسيير:

-مصلحة الصندوق.

-مصلحة المحاسبة.

مصلحة المتابعات.

#### 5-مصلحة الاستقبال والإعلام تحن سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ:

-تضم استقبال المكلفين للضريبة وإعلامهم.

-نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6-مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: وتكلف بـ:

-استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلاتورخص الدخول الموافقة لها.

-إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكاليف بصيانة التجهيزات.

-الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن القرارات .

ثانياً: مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي، أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

-المجال المكاني: و يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء التحقيق الميداني وفي هذه الدراسة، تمثل بمركز الضرائب لولاية الطارف.

مركز الضرائب فرع من فروع مديرية الضرائب بولاية الطارف والذي يقع في شارع سبعة الرقود، بلدية الطارف، يحده من الشمال مصنع للخشب، ومن الجنوب الوحدة الإقليمية الحماية المدينة، ومن الشرق الطريق الوطني رقم 44. وهو من بين المراكز الضريبية العصرية المستحدثة والذي تم إنشاؤها وإنطلاق العمل به سنة 2020 .

ويضم مركز الضرائب بولاية الطارف ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصلحتين



-مركز الضرائب بالطارف-

- المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات.
- للمصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.
- للمصلحة الرئيسية للمنازعات.
- القباضة.
- مصلحة الإستقبال والإعلام.
- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

-المجال البشري: ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة والذين تم توزيع الاستمارة عليهم والمقدر عددهم بـ 30 عون موزعين على عدة مصالح داخل المركز.

-المذكورة أعلاه-

-المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التربّص الميداني بمركز الضرائب فقد دامت مدة التربّص الميداني شهرا، وتم ضبط الاستمارة و توزيعها من 2025/04/06 إلى 2025/04/20، والتي كانت موزعة كالآتي:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر هذه الخطوة مرحلة تمهيدية للعمل الميداني، والهدف منها التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتحديد، كما أنّها تسمى بالمرحلة الاستكشافية وبعض الباحثين يؤكّدون على ضرورة إجراء البحوث الوصفية على مرحلتين أولها المرحلة الاستكشافية والصياغة الثانية مرحلة الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة أو التّشخيص، " فالدراسة الاستكشافية تساعد على تحديد معالم البحث، أمّا الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق وبيانات عن ظاهرة تغلب عليها صفة التحديد".<sup>(1)</sup>

وهذا التحديد يتطلب إجراء دراسة استطلاعية من أجل تحديد معالم البحث، ونظرا لكون الموضوع يدور حول تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية وتأثيرها على تحسين الأداء فقد كانت المرحلة الاستكشافية في الفترة الزمنية في 16 من شهر مارس 2025 وذلك كان بمركز الضرائب بولاية الطارف، ومن خلال هذه الزيارة الاستطلاعية تمكّنا من التعرف على أعوان المركز الضرائب، والموجودين بالحيز المؤسّساتي لدراستنا حيث تمكنا من خلالهم معرفة أهمّ الخدمات الرقمية المقدّمة من طرف مركز الضرائب والتي تسهل الإجراءات للمكفّين وتساعد في تسريع التعاملات مع الهيئة الضريبية.

المرحلة الثانية: 8 أبريل 2025 وفي هذه المرحلة قمنا بإجراء بعض الحوارات مع أعوان مركز الضرائب، ومنه تمّ توزيع الاستمارة وتجريبها في شكلها الأولي.

(1) عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث العلمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص29.

المرحلة الثالثة: 15 أبريل 2025 ضبط الاستمارة وتوزيعها في شكلها النهائي على العينة وجمعها في نفس الوقت، وبعد ذلك التّشريع إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة وذلك كان بتاريخ 20 أبريل 2020.

### ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تعتبر خطوة إبراز منهج الدراسة من أهم الخطوات التي يتبّعها الباحث لانجاز بحثه، وذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهاج علمي يضمن له تحقيق أهدافه فالمنهج هو "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى نتائج التي تساعد في الإجابة عن تلك التساؤلات.

لذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب للدراسة وباعتباره يعتمد على الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة وبما أن دراستنا موسومة بتدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها في تحسين الأداء فهذا المنهج الأنسب حيث يمكننا من وصف التدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها في تحسين الأداء والتعرّف على مختلف جوانبه وتأثيرها على تحسين الأداء.

فيعرف المنهج الوصفي على أنه: "طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثمّ الوصول إلى منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محدّدة للمشكلة، ويتمّ استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث".<sup>(1)</sup>

(1) فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، د.ط، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 210.

وهناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمنهج الوصفي نذكر منها ما يلي:

- يهتم المنهج الوصفي بدراسة والتعرّف على معالم وأبعاد الظاهرة المدروسة وتحديد أسباب تواجدها على صورتها القائمة وإعطاء تفسير منطقي لذلك.

- يعتمد المنهج الوصفي في دراسته على تحليل وتفسير الحقائق القائمة حول الظواهر، وهذا لأنه يركز على دراسة الظاهرة في زمان ومكان محدّدين.

- اعتبار المنهج الوصفي هادف إلى تحليل مكونات وإبعاد الظواهر وظروفها، فإنّه يعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تمكّنه من جمع البيانات والحقائق حول الظواهر المدروسة وتحليلها وتفسيرها.

- كما أن كل المناهج العلمية خلال مراحل تطبيقها تقوم بدراسة وصفية للظواهر كمرحلة ضرورية من أجل التعريف بالظاهرة المدروسة وتوضيح جوهرها وأبعادها، ولهذا نجد أن معظم الدراسات تضطر إلى استخدام المنهج الوصفي كمرحلة من مراحل القيام بالدراسة.

- إنّ المنهج الوصفي لا يعني فقط وصف الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى إجراء تحليل عميق لمكوناتها وخصائصها وقياسها وتفسيرها والتوصّل إلى توصيف دقيق لها<sup>(1)</sup>.

ويرتبط المنهج الوصفي بجملة من الخطوات كما يلي:

- "المنهج الوصفي هو أحد أساليب البحث العلمي لذلك يسير الباحث على نفس خطوات البحث العلمي عموماً والتي تبدأ بتحديد المشكلة ثمّ وضع الفروض وبعدها اختيار صحّة هذه الفروض وأخيراً الوصول إلى نتائج وتعميمات، غير أن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب مزيداً من الخطوات المتعلقة بطبيعة البحوث الوصفية من الخطوات المتعلقة بطبيعة البحوث والمتمثلة فيما يلي:

(1) عبد لله قلش: مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016-2017، ص 71، 72.

- الشعور بالمشكلة البحثية وذلك بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حولها والتي تساعد في ضبطها.
- تحديد الإشكالية التي يريد الباحث دراستها وصياغتها في شكل سؤال أو أكثر.
- وضع فرضيات أو مجموعة من الفروض كحلول مبدئية للمشكلة موضوع الدراسة.
- تحديد أدوات البحث العلمي والتي يمكن توظيفها للحصول على المعلومات الكافية والجيدة كالملاحظة، الاستبيان، المقابلة والعينة وذلك وفقا لطبيعة إشكالية البحث وفروضة.
- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وكيفية أسلوب أو طريقة انتقائها.
- القيام بجمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة.
- استخلاص النتائج وتنظيمها وتصنيفها".(1)

(1)مجدوب لامية: مطبوعة بيداغوجية بعنوان مناهج البحث العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسيّة، قسم الحقوق، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020 - 2021، ص 12.

رابعاً: عينة الدراسة:

**تعريف العينة:** تعرف العينة بأنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

ولقد اعتمدت دراستنا هذه على العينة القصدية والتي تعرف بأنها العينة التي يعتمد عليها الباحث فيما أن تتكوّن من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثّل المجتمع الأصلي خير تمثيل. فبالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محدّدة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى نتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث لمسح المجتمع كلّه.

بما أنّ دراستنا تهدف إلى التعرّف على تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها على تحسين الأداء لدى مركز الضرائب بالطارف ولقد تضمّنت دراستنا على عينة قصدية لثلاثين (30) عوناً من موظفيها. ولقد تم توزيع الاستمارة عليهم.

## خامسا: أدوات جمع البيانات:

إنّ كل بحث ميداني من البحوث العلمية الاجتماعية يحتاج إلى توظيف أدوات البحث العلمي باعتبارها الوسيلة التي يستطيع الباحث بواسطتها دمج البيانات حول الموضوع المراد دراسته، وذلك حتى يقف على نتائج الظاهرة وحقائقها بتقنيات منهجية بتداخل البحث، وهذا حتى يكون هذا البحث موضوعيا وقد تم الاعتماد في دراستنا على الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة.

## 1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة أنها: " أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها معلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصف وتحليله أو وصفه وتقويته".<sup>(1)</sup>

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تطرقنا إليها بمركز الضرائببولاية الطارف والتي تم من خلالها تسجيل ملاحظة أولية أن مركز الضرائب يضم مصالح متعددة، وكل مصلحة لديها أعوان متخصصين في خدماتها. حيث أن الأعوان أبدوا قدرة جيدة على التكيف مع الخدمات، خاصّة بعد خضوعهم للتدريب المتخصّص، وطرق عملهم شهدت تطورا ملموسا حيث انتقلوا من الأساليب اليدوية التقليدية إلى ممارسات أكثر تنظيما وفعالية باستخدام الوسائل الإلكترونيّة، مما جعل عملهم أسرع وأدق، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح وبالتالي ضمان الجودة في الأداء.

(1) حسين أمل وآخرون: عمل المرأة ليلا وانعكاساتها على العلاقات الزوجية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف 2021، ص33.

## 2-الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: "وسيلة أساسية لجمع المعلومات بين الباحث والمبحوث، وهي الأداة التي يستطيع بواسطتها الباحث الحصول على المعلومات التي تخدم الهدف العلمي من الدراسة".<sup>(1)</sup>

وهي تعرف كذلك أنها: " نموذجن الأسئلة يوجهها الباحث للأشخاص مكتوبة على صحيفة ويطلب منهم الإجابة عنها ".<sup>(2)</sup>

وهي أيضا: " أداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين في واجهة أو مقابلة بين الباحث والمبحوث".<sup>(3)</sup>

وإستمارة دراستنا الراهنة صمّناها لغرض تقصي المعلومات والبيانات حول تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها في تحسين الأداء وقد تضمنت أربعة محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة.

**المحور الأول:** تضمن أسئلة تدور حول البيانات الشخصية وهي من السؤال 01 إلى 05.

**المحور الثاني:** تضمن أسئلة تتعلق بتدريب أعوان المركز على مجموعة من الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الالكترونية لإدارة الضرائب وهي من السؤال 06 إلى السؤال 12.

**المحور الثالث:** وتضمّن التّدريب المستمر على الخدمات الرقمية وأثره على تحسين التفاعل بين الأعوان والأنظمة الجديدة وهو من السؤال 13 إلى السؤال 17.

<sup>(1)</sup> فيصل حليلو: الأسرة وعوامل نجاحها، الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال وجودة الحياة الأسرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص18.

<sup>(2)</sup> فيصل حليلو: المرجع نفسه، ص18.

<sup>(3)</sup> رواوي العايش مريم وآخرون: دور الأسرة في تكوين الشخصية العدوانية للطفل، دراسة ميدانية بابتدائية "زعطوط نوار، عين العسل، 2018، 2019، ص 45.

المحور الرابع: وهو المحور الأخير في الاستمارة وتضمّن أسئلة تتعلق بمساهمة التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية لتحسين الأداء وهو من السؤال 18 إلى السؤال 23.

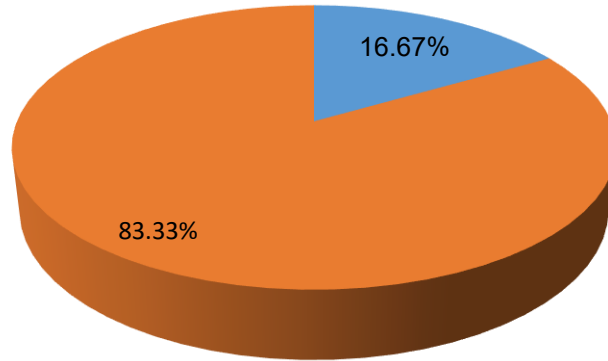
سادسا: تفريغ وتحليل البيانات:

أولا: المعلومات الشخصية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع الأعوان حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%16.67	05	ذكر
%83.33	25	أنثى
%100	30	المجموع

شكل رقم (04): يوضح توزيع الأعوان حسب الجنس



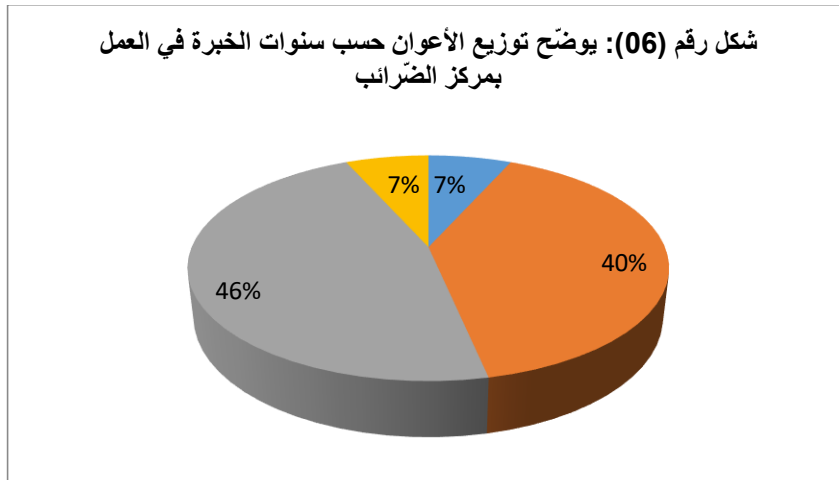
■ أنثى ■ ذكر

من خلال الجدول رقم 01 الموضح أعلاه يتبين لنا أن عدد الأعوان إناث هم الفئة الأكبر بالمركز وذلك بنسبة %83.33 ويليها فئة الذكور بنسبة قدرت بـ %16.67 وهذا يشير إلى أن الإناث يشغلون معظم المناصب الخاصة بالأعوان وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتناسب مع عمل المرأة الإداري، وامتلاكها للشهادات الجامعية اللازمة التي تتماشى مع الوظيفة من خلال حصولها على الشهادات الجامعية التي يستدعيها مركز الضرائب الحصول عليها لالتحاق بالوظيفة داخل حيزها، وهذا من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك نجد أن الأعوان ذكور نسبتهم ضئيلة وهذا من خلال تركهم لمقاعد الدراسة مبكرا، والتحاقهم بالمؤسسات الأمنية - الخدمة الوطنية (الجيش، الشرطة، الدرك الوطني).

جدول رقم (03): يوضح توزيع الأعوان حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
6.67%	02	أقل من -30 سنة
40%	12	من 30 إلى 40 سنة
46.66%	14	من 41 إلى 50 سنة
6.67%	02	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

شكل رقم (05): يوضح توزيع الأعوان حسب السن:



نلاحظ من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن مجتمع البحث يمكن تقيّته من ناحية العمر على النحو التالي: الفئة الأعلى هي ذات السن 41 إلى 50 وقدرت نسبتها بـ 46.66% بالإضافة إلى من 30 إلى 40 سنة وقدرت بنسبة 40% أما الفئتين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة فنتين متماثلتين في النسبة والتي قدرت بـ 6.67%. ومن خلال المعطيات نلاحظ أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تحتل أكبر نسبة من عدد الأعوان وذلك راجع للخبرة المهنية للأعوان، كما أنّ الوصول إلى هذه الرتبة يتطلب الكفاءة والمرور بترقيات عديدة وصولاً لهذه الدرجة فبالآتي تستدعي سنوات خبرة في العمل.

جدول رقم (04): يوضح توزيع الأعران حسب المستوى الدراسي المتحصّلين عليه والمصالح المنسبين إليها:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المصالح المنسبين إليها	النسبة المئوية	التكرار	التحصيل الدراسي
3.33%	01	المصلحة الرئيسية لتسيير الملفّات	23.33%	07	شهادة بكالوريا
3.33%	01	المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث			
00	00	المصلحة الرئيسية للمنازعات			
6.67%	02	مصلحة الاستقبال والإعلام			
00	00	مصلحة الإعلام الآلي والوسائل			
10%	03	مصلحة القباضة			
16.67%	05	المصلحة الرئيسية لتسيير الملفّات	43.34%	13	شهادة ليسانس
13.33%	04	المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث			
3.33%	01	المصلحة الرئيسية للمنازعات			
00	00	مصلحة الاستقبال والإعلام			
00	00	مصلحة الإعلام الآلي والوسائل			
10%	03	مصلحة القباضة			
16.67%	05	المصلحة الرئيسية لتسيير الملفّات	33.33%	10	شهادة ماستر
10%	03	المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث			
00	00	المصلحة الرئيسية للمنازعات			
00	00	مصلحة الاستقبال والإعلام			
3.33%	01	مصلحة الإعلام الآلي والوسائل			
3.33%	01	مصلحة القباضة			
100%	30	/	100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 توافق المؤهلات مع المتطلبات الوظيفية حيث يعتبر أمرا مهما لفهم توزيع الكفاءات (الأعوان) والمزايا المتعلقة بكل مصلحة، وهذا الربط يساعدني تحليل كيفية استخدام المؤهلات العلمية في تحسين الأداء بداخل تلك المصالح حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك 43.34% من الأعوان المتحصّلين على شهادة ليسانس والذين ينتسبون للمصلحة الرئيسية لتسيير الملفات وذلك بنسبة 16.67% إضافة إلى المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث وذلك بـ 13.33% من الأعوان إلى جانب ذلك نجد كل من مصلحة القباضة بـ 10% والمصلحة الرئيسية للمنازعات 3.33%.

بالإضافة إلى هذا التحليل نجد أن الأعوان الحاصلين على شهادة الماستر قدرت نسبتهم بـ 33.33% وتضم كل من المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات بـ 16.67% وتليها المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بـ 10% ويلي كل من ذلك مصلحة الإعلام آلي والوسائل ومصلحة القباضة بنسبتين متساويتين وذلك بـ 3.33% لكل منهما.

وأخيرا نجد أن شهادة البكالوريا تحتل نسبة أقل قدرت بـ 23.33% حيث نجد أن 10% يعملون في المصلحة القباضة وتليها مصلحة الاستقبال والإعلام 6.67% إلى جانب ذلك نجد كل من المصلحة الرئيسيّة لتسيير الملفات والمصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بنسبتين متماثلتين 3.33%.

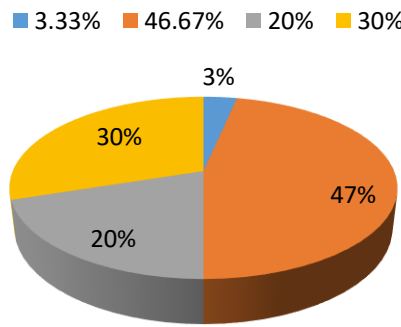
وعليه يظهر جدول توزيع الأعوان وفقا لمستوياتهم الدراسية والمصالح المنتسبين إليها توزيع يعكس تنوعا في المؤهلات العلمية المرتبطة بالمهام الوظيفية في كل مصلحة، من خلال هذا التوزيع يمكن ملاحظة ما إذا كانت المصالح المختلفة تتطلب مستويات تعليمية متقدمة أو مؤهلات أقل وهذا يساعد في تقييم توافق الكفاءات مع احتياجات العمل حيث يمكن رؤية أنّ المؤهلات العليا مثل الشهادات الجامعية تحتوي على نسبة أكبر نظرا لطبيعة المهام التي تتطلب معرفة تخصصية وعلمية وبناءا على هذا يمكن اتّخاذ إجراءات لتحسين

توزيع الأعوان بما يتماشى مع احتياجات كلّ مصلحة وتوفير التدريب والتأهيل المناسب لتطوير مهارات الأعوان في المصالح التي تحتاج إلى تعزيز مؤهلاتهم. وعليه يمكن القول أنّ مركز الضرائب يضم كفاءات عليا حاملي الشهادات الجامعية بما يحمل احتياجات العمل في مختلف المصالح حيث يعد ضروريًا لضمان تحسين الأداء والاستثمار في التطوير المهني من خلال التدريب داخل المصالح المختلفة بما يتماشى مع العمل التزايد والمستمر.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الأعوان حسب سنوات الخبرة في العمل بمركز الضرائب.

عدد سنوات الخبرة في العمل بمركز الضرائب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 01 سنة	01	3.33%
من 01 سنة إلى 03 سنوات	14	46.67%
من 04 سنوات إلى 07 سنوات	06	20%
أكثر من 07 سنوات	09	30%
المجموع	30	100%

شكل رقم (06): يوضح توزيع الأعوان حسب سنوات الخبرة في العمل بمركز الضرائب



نلاحظ من خلال الوثيقة الإحصائية رقم (04): توزيع الأعوان حسب عدد سنوات الخبرة في العمل في المركز حيث نجد نسبة 46.67% هي من الفئة من 01 إلى 03 سنوات وهي الفئة الأكبر وتمثل الفئة الأعوان الجدد في المركز والمستفيدين من دورات تدريبية أثناء الخدمة والذي يستحقون الاهتمام والتشجيع ومنح فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية مما ينعكس إيجاباً على الأداء والتأقلم الوظيفي للعمل والمركز على حد سواء، ثم تلي ذلك الفئة الثانية والتي تملك خبرة أكبر من 07 سنوات في الميدان -مركز الضرائب- والتي قدرت نسبتهم بـ 30% وهم أعوان ذو أقدمية في العمل ويتمتعون بكفاءة وقدرات مهنية عالية مما ينعكس بالإيجاب على الأداء داخل المركز، بالإضافة يلي ذلك الفئة من 04 إلى 07 سنوات وقدرت نسبتها بـ 20%، وأخيراً في نفس هذا السياق نجد الفئة الأدنى وهي أقل من 01 سنة والمقدرة نسبتها بـ 3.33%.

المحور الثاني: تدريب أعوان المركز على مجموعة الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الاليكترونية لإدارة الضرائب:

-الجدول رقم (06): يوضح إذا ما تلقى الأعوان تدريباً على استخدام الأنظمة الاليكترونية لإدارة الضرائب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم 05: يوضح أن الأعوان تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الاليكترونية لإدارة الضرائب وذلك بنسبة قدرت بـ100%.

وهذا يعكس المؤشر نحو توجيه الإدارة للتحديث والرقمنة حيث أن تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية (الأنظمة الاليكترونية) يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات والحد من الأخطاء البشرية، مما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الشفافية في المعاملات في رفع جودة الخدمات المقدمة لنا أن كل الأعوان بمركز الضرائب متدربون على استخدام الأنظمة الاليكترونية وهذا راجع التزاماً كاملاً من الإدارة بتأهيل مواردها البشرية لمواكبة التحول الرقمي، وأخيراً يمثل هذا الإنجاز خطوة إيجابية نحو تحسين جودة الخدمات باستخدام التكنولوجيا.

الجدول رقم (07): يمثل الأنظمة الرقمية التي تدرّب الأعوان عليها في مجال إدارة الضرائب:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
36.51%	23	نظام التسجيل الضريبي
9.53%	06	نظام الفوترة الالكترونية
19.04%	12	نظام إدارة السجلات الضريبية
19.04%	12	نظام دفع الضرائب عبر الانترنت
11.11%	07	نظام تحصيل الضرائب الالكترونية
4.77%	03	أخرى تذكر
100%	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (06): يتّضح لنا أن الأنظمة الرقمية التي تدرّب الأعوان عليها في مجال إدارة الضرائب متعددة حيث أن نظام التسجيل الضريبي يحتوي على أكبر نسبة قدرت بـ 36.50% وفي مقابل ذلك نجد كل من نظام إدارة السجلات الضريبية ونظام دفع الضرائب عبر الانترنت بنسبتين متساويتين قدرت بـ 19.04%، ثم نجد نظام تحصيل الضرائب الالكترونية والذي قدرت نسبته بـ 9.52% وأخيرا هناك أنظمة أخرى مثل نظام جبايتك شامل وتثبيت وصيانة الأنظمة الالكترونية وقدرت نسبتهم بـ 4.77%.

وعليه هناك تنوع وتكامل للأنظمة الرقمية التي تمّ تدريب الأعوان عليها في مجال إدارة الضرائب مما يدل على توجّه واضح نحو الرقمنة الشاملة في مجال إدارة الضرائب مما يدل على توجّه واضح نحو الرقمنة الشاملة للعمل الجبائي، ممّا يعزّز من قدرات الأعوان على أداء مهامهم بكفاءة أعلى ويسهم في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدّمة للمواطنين، كما أنّ استخدام هذه الأنظمة المقدمة للمواطنين تتيح تسريع العمليات وتقليص الأخطار وتعزيز الشفافية في المعالجة الجبائي الأمر الذي يدعم جهود الإصلاح الإداري والتحوّل الرقمي في القطاع الجبائي .

الجدول رقم 08: يمثل تقييم مستوى التدريب على الأنظمة الالكترونية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
35.56%	16	التكيف مع التحديثات و التغييرات
33.33%	15	التقييم الذاتي و التحسين المستمر
31.11%	14	دقة الأداء
100%	45	المجموع

يوضح الجدول رقم 07: تقييم مستوى التدريب على الأنظمة الالكترونية، حيث أنه يحمل عدة وجهات فنجد التكيف مع التحديثات والتغييرات والتي قدرت نسبتها 35.56% ويليهما التقييم الذاتي والتحسين المستمر والذي كانت نسبته 33.33%، وأخيرا دقة الأداء بنسبته 31.11%.

يعكس هذا الجدول تقييما موضوعيا لمستوى التدريب الذي تلقاه الأعوان في مجال استخدام الأنظمة الالكترونية ويظهر مدى فعالية البرامج التدريبية المعتمدة، وبالتالي يشكل هذا الجدول أداة تشخيص دقيقة تسهم في تحسين جودة التدريب وتحقيق التحول الرقمي بكفاءة واستدامة وبالتالي تحسين الأداء للأعوان داخل الحرم المركزي (مركز الضرائب الطارف).

الجدول رقم 09: يمثل القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية لإدارة الضرائب بشكل مستقل بعد التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 100	-التعرف على الأنظمة الرقمية الخاصة بالضرائب	06	%82.35
			-استخدام الأنظمة التقنية		%17.65
لا	00	00	/	00	00
المجموع	30	%100	/	34	%100

يوضح الجدول رقم 08: قدرة الأعوان على التعامل مع الخدمات الرقمية لإدارة الضرائب بشكل مستقل بعد التدريب بنسبة قدرت بـ 100% حيث أكد ما نسبتهم 82.35% أن التعرف على الأنظمة الرقمية الخاصة بالضرائب وهي أدوات إلكترونية تعتمد عليها الإدارات الجبائية لتسهيل وتحديث عمليات جمع الضرائب وفي جانب هذا هناك 17.65% أكدوا أن استخدام الأنظمة التقنية أساسية في تطوير الإدارة الجبائية، لما توفره من مزايا في السرعة والدقة والشفافية.

وعليه تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع الأعوان بنسبة 100%، أصبحوا قادرين على التعامل مع الخدمات الرقمية لإدارة الضرائب بعد خضوعهم للتدريب وهو مؤشر إيجابي وقوي على مدى فعالية البرامج المعتمدة، هذه النتيجة تعكس نجاح عملية التأهيل والتمكين الرقمي داخل المركز كما تدل على استعداد الأعوان بمواكبة التحول الرقمي وتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية، وتبرز هذه النسبة من الثقة في قدرة الأعوان على تقديم

خدمات ذات جودة عالية بسرعة ودقة مما ينعكس إيجاباً على تعزيز العلاقة مع المواطنين، وتطوير الأداء الإداري بشكل عام.

الجدول رقم 10: يوضح مساهمة التدريب على الخدمات الرقمية في تسريع عملية تقديم المعاملات الضريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقييم الالكتروني السريع	27	71.05%
تقليص استخدام الورق	11	28.95%
المجموع	38	100%

يمثل الجدول الإحصائي رقم (09) الأثر الإيجابي للتدريب على الأنظمة الرقمية، حيث ساهم بشكل فعال في تسريع عملية تقييم المعاملات الضريبية مما انعكس في تحقيق نسبة التقدم الالكتروني السريع مرتفعة بنسبة 71.05 %، ويعد هذا مؤشراً واضحاً على نجاح جهود الرقمنة وتدريب، وفي المقابل ورغم هذا التقدم فإن نسبة الحاجة إلى التدخل الورقي بنسبة 28.95% تشير إلى أنّ هناك مجالات لا زال تتطلب التحسين سواء من حيث تطوير الأنظمة أو تعزيز كفاءة استخدامها بما يقلص الاعتماد على الإجراءات البدوية. وعليه يمكن القول أن تدريب الأعوان على استخدام الخدمات الرقمية ساهم في تحسين أداء الإدارة الضريبية خاصة من حيث تسهيل وتسريع معالجة المعاملات، ويعد هذا مؤشراً على فاعلية التدريب في دعم التحوّل الرقمي رغم بقاء بعض التحديات التي تستدعي مواصلة الجهود، وتقليص الاعتماد على الإجراءات التقليدية وضمان استخدام أمثل للوسائل الالكترونية.

الجدول رقم 11: يوضح مساعدة التدريب في تحسين دقة وسرعة وتنفيذ الإجراءات الضريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الدقة	14	23.33%
التنفيذ السريع للإجراءات	26	43.33%
التنظيم وتحسين سير العمل	20	33.33%
المجموع	60	100%

يبرز الجدول رقم 10: دور التدريب في تحسين جودة وكفاءة أداء الأعوان في مجال الإجراءات الضريبية من خلال 03 عناصر أساسية ( الدقة، السرعة، التنفيذ) حيث ساهم بشكل واضح في تسريع تنفيذ الإجراءات بنسبة قدرت بـ 43.33% ما يدل على استجابة الأعوان الجيدة لمتطلبات العمل الرقمي وسرعة التكيف مع الأنظمة الحديثة، كما ساهم التدريب في تنظيم وتحسين سير العمل بنسبة ملحوظة 33.33% مما يشير إلى تحسين التنسيق والإنسيابية داخل المصالح المعنية. ورغم أن نسبة تحسين الدقة بنسبة 23.33% إلا أن هذه الأخيرة جاءت في المرتبة الأدنى وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه فإنها تظل مؤشرا مشجعا على إمكانية تطويرها أكثر من خلال تعميم التدريب وتكثيف المرافقة التقنية. وعليه فإن التدريب كان له أثر إيجابي واضح في تحسين الأداء العام للأعوان لاسيما في الجوانب المرتبطة بسرعة الإنجاز وتنظيم العمل، غير أن جانب الدقة لا يزال يتطلب دعما إضافيا من خلال تكوين متخصص وموجه ليرز أهمية متواصلة هذا النوع من التدريب مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر لضمان تحقيق فعالية شاملة في تنفيذ هذه الإجراءات.

الجدول رقم 12: يوضح أن الخدمات الرقمية التي تدرّب الأعوان عليها تسهم في تسهيل العمل داخل مركز الضرائب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	00
المجموع	30	%100

يُظهر لنا جدول رقم 11 اجماع كامل الأعوان المستجوبين وذلك بنسبة 100% على أن الخدمات الرقمية المستفاد منها تساهم بشكل فعال في تسهيل العمل داخل مركز الضرائب، وهذا يعد مؤشرا قويا على إدراكهم لأهميّة الرقمنة وفوائدها العملية في الميدان فالتدريب لم يكن نظريا فقط بل انعكس فعليا على تحسين سير العمل، مما يدل على أنّ الرقمنة أصبحت جزءا من الممارسة اليومية داخل المركز وأسهمت في تقليص وتبسيط التعقيدات.

وعليه الحكم على نجاح مسار الرقمنة داخل مركز الضرائب بفضل التّدريب الموجّه للأعوان وهذا الإجماع يعزز من مشروعية الاستمرار في الاستثمار في التدريب الرقمي، ويؤكد أن الخدمات الرقمية حين تقترن بتأهيل جيد تصبح أداة فعالة لتحسين جودة العمل ورفع الأداء للإدارة.

المحور الثالث: التدريب المستمر على الخدمات الرقمية وأثره على تحسين التفاعل بين الأعوان والأنظمة الجديدة

-جدول رقم 13: يوضح اعتقاد أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعد الأعوان في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
44.64%	25	التكيف مع التغيرات السريعة	100%	30	نعم
26.79%	15	زيادة الإنتاجية			
28.57%	16	زيادة الثقة			
/	/	/	00	00	لا
100%	56	/	100%	30%	المجموع

جدول رقم 12: يوضح أن الخدمات الرقمية ساعدت الأعوان بشكل كبير في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية حيث أظهرت النتائج أن 44.64% من المشاركين تمكنوا من التكيف مع التغيرات السريعة، بينما ساهمت هذه الخدمات في زيادة الثقة لدى 28.57% من الأعوان وزيادة الإنتاجية بنسبة 26.79%، وهذا يشير إلى التأثير الإيجابي الملحوظ للخدمات الرقمية في تحسين قدرة الأعوان على التأقلم مع المتغيرات الحديثة وتعزيز كفاءتهم العملية وبالتالي التكيف مع التغيرات السريعة وزيادة الثقة وتحسين الإنتاجية.

وبالتالي الخدمات الرقمية أصبحت أداة حيوية لتحسين مهارات الأعوان في العديد من المجالات العملية وهذا ما وضح الجدول رقم 12 بمعنى أن هذه الخدمات تسهم بشكل ملحوظ في تطوير القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة مما يعكس استعداد الأعوان

لمواكبة التحوّلات التكنولوجية السريعة في بيئة العمل ألا وهو مجتمع دراستنا وهو مركز الضرائب.

-الجدول رقم 14: يوضح إذا كان التدريب المستمر يعزز المرونة في التعلم من قدرو الأعاون على التكيف مع التحديثات المستقبلية للأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	00
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 13 بأنّ جميع الأعاون المشاركين في التدريب والتي قدرت نسبتهم 100% يعتقدون أنّ التدريب المستمر يعزز من مرونة التعلم لدى الأعاون ويساهم بشكل كبير في قدرتهم على التكيف مع التحديثات المستقبلية للأنظمة الرقمية وهذا يعكس أهمية التدريب المستمر في إعداد الأعاون للتعاون مع التغيرات السريعة والمتزايدة في بيئة العمل.

ومنه فإنّ التدريب المستمر يعزز من كفاءة الأعاون في التعلم السريع، مما يسمح لهم للاستجابة بشكل فعّال للتحديات الجديدة في عالم العمل الرقمي المتطور ويساهم هذا التدريب في بناء معرفية قوية لدى الأعاون مما يسهّل عليهم التعامل مع أيّ تغيرات تكنولوجية أو تحولات في بيئة العمل ويؤكد أن توفير تدريب مستمر يعد استثماراً ضرورياً لضمان إستدامة الأداء العالي والتكيف الفعّال في ظلّ التحديات المستقبلية.

-الجدول رقم 15: يوضح قدرة الأعوان على التفاعل مع الأنظمة الرقمية الجيدة بعد التدريب المستمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100	زيادة الفهم الشامل	15	%42.86
			حل مشكلات بسرعة	20	%57.14
لا	00	00		00	00
المجموع	30	%100		35	%100

الجدول رقم 14: يوضح أن 100% من الأعوان خضعوا للتدريب المستمر وتمكنوا من التفاعل مع الأنظمة الرقمية الجديدة نتيجة تشير إلى أن التدريب المستمر له تأثير كبير في تمكين الأعوان من استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، ومن خلال هذه النتيجة يتبين لنا أن التدريب المستمر يعزز من قدرة الأعوان على التكيف مع التحديات الرقمية، مما يساعدهم في التفاعل بسرعة وفعالية مع الأنظمة الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك يظهر الجدول أن التدريب المستمر يساهم في تحسين عدة جوانب في أداء الأعوان حيث أظهرت النتائج أن نسبة 57.14% من الأعوان القادرين على حل المشكلات بسرعة مما يعكس تحسنا في مهارات التفكير والقدرة على التعامل مع التحديات بسرعة وكفاءة كما لوحظ أن 42.86% من المشاركين قد زاد فهمهم الشامل للأنظمة الرقمية وهو ما يعكس قدرة أكبر على استيعاب التقنيات المتطورة.

وأخيرا أن التدريب المستمر يمكن الأعوان من التفاعل بكفاءة مع الأنظمة الرقمية الجديدة، حيث زاد قدرتهم على الفهم الشامل وحل المشكلات بسرعة مما يعزز أدائهم ويجعلهم أكثر استعدادا لتعامل مع التحديات الرقمية المستقبلية.

-الجدول رقم 16: يوضح مساعدة التدريب المستمر على فهم أفضل طرق تحسين الأداء باستخدام الأنظمة الجديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحليل أنظمة بشكل أعمق	19	55.89%
تحسين الأداء الجماعي	15	44.11%
المجموع	34	100%

الجدول رقم 15: يوضح ان التدريب المستمر يساهم في تحسين فهم الأعوان لطرق تعزيز الأداء باستخدام الأنظمة الجديدة حيث تظهر النتائج أنّ 55.89% من الأعوان قد استطاعوا تحليل الأنظمة بشكل أعمق بعد خضوعهم للتدريب، مما يشير إلى أنّ التدريب يساهم في تحسين قدرة الأعوان على فهم التفاصيل الدقيقة للأنظمة الرقمية وكيفية استخدامها بشكل أكثر فعالية، هذه القدرة وكيفية استخدامها بشكل أكثر فعالية، على التحليل العميق للأنظمة الجديدة تؤدي إلى تحسين مهارات التعاون مع التحديثات التكنولوجية مما يعزز من كفاءة استخدام البرامج الرقمية في العمل.

أمّا بالنسبة لتحسين العمل الجماعي فقد أظهرت النتائج أنّ 44.11% من الأعوان تحسن أدائهم في العمل الجماعي بعد التدريب المستمر، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ التدريب لا تساعد فقط في تحسين الأداء الفردي بل أيضا يعزز من التنسيق والتعاون بين الأعوان داخل المركز.

وهذه النتائج تشير إلى أنّ التدريب المستمر يعد عاملا محوريا في تحسين فهم الأعوان للرقمنة الجديدة سواء من خلال تعزيز قدرتهم على تحليل الأنظمة بشكل أعمق أو تحسين العمل الجماعي، وهذا ما يعكس أهمية التدريب المستمر في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي للأعوان.

الجدول رقم 17: يوضح تشجيع المركز للأعوان على المشاركة في التدريب المستمر على الخدمات الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقترح دورات تدريبية	11	25%
تعزيز التعاون بين الفرق	16	36.37%
التشجيع على مواكبة التكوين المستمر	17	38.63%
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

الجدول رقم 16 يوضح كيف يشجع المركز الأعوان على المشاركة في التدريب المستمر على الخدمات الرقمية حيث تشير النتائج إلى أن 38.63% من الأعوان يشعرون بأن المركز يشجعهم بشكل رئيسي على مواكبة التحديثات المستمرة وهو ما يعكس إدراكهم لأهمية البقاء على اطلاع دائم على التقنيات الحديثة إلى جانب ذلك نجد 36.37% من الأعوان أكدوا أن التدريب يعزز التعاون بين الفرق، وبالتالي يعزز العمل الجماعي والتنسيق بين أعضاء الفريق وفي النهاية ذكر 25% من الأعوان أن المركز يقترح دورات تدريبية لتحسين المهارات مما يشير إلى أهمية المبادرات التنظيمية لتوفير الفرص لتطوير المعرفة والمهارات. ومنه المركز يبذل جهدا كبيرا في تشجيع الأعوان على المشاركة في التدريب المستمر على الخدمات الرقمية حين يعزز مواكبة التحديثات المستمرة ويعزز التعاون بين الفرق ويقدم دورات تدريبية لتحسين المهارات.

المحور الرابع: مساهمة التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية لتحسين الأداء

-الجدول رقم 18: يوضح اعتقاد أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعد الأعوان في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.67%
لا	01	3.33%
المجموع	30	100%

الجدول رقم 17 يوضح أن 96.67% من الأعوان يرون أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعدهم بشكل كبير في تحسين مهاراتهم على استخدام البرمجيات، بينما 3.33% أجابوا عكس الرأي الأول. هذا يظهر أن التدريب المستمر على الأدوات الرقمية له تأثيرا إيجابيا وقوي على تعزيز مهارات الأعوان.

ومنه التدريب على الخدمات الرقمية له تأثيرا إيجابيا واقع على تحسين مهارات الأعوان في استخدام الأدوات الرقمية، وهذا ما أظهره الجدول أعلاه أن 96.67% من الأعوان شهدوا تحسنا ملحوظا في قدراتهم الرقمية.

الجدول رقم 19: يمثل أثر التدريب على تحسين القدرة على أداء المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الكفاءة	21	34.42%
اكتساب مهارات جديدة	22	36.06%
تقليل الأخطاء	18	29.50%
المجموع	61	100%

الجدول رقم 18 يوضح أثر التدريب على تحسين قدرة الأعوان على أداء المهام حيث أظهرت النتائج أن 36.06% من الأعوان اكتسبوا مهارات جديدة من خلال التدريب وهذا يعكس قدرة التدريب على تطوير مهارات الأعوان وتعزيز كفاءتهم في التعامل كما أشار 34.42% من الأعوان أن التدريب ساهم في زيادة كفاءتهم مما يعكس في زيادة الأداء العام وتطوير القدرة على انجاز المهام بشكل أكثر فعالية، وأخيرا ذكر 29.50% أن التدريب ساعدهم من تقليل الأخطاء وهو ما يدل على أن التدريب يساهم في تحسين دقة الأداء وتقليل المشكلات الناتجة عن الأخطاء البشرية.

ومنه التدريب ساعد بشكل كبير في تحسين قدرة الأعوان على أداء المهام من خلال اكتساب مهارات جديدة وزيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء مما يعزز أدائهم العام في العمل.

-الجدول رقم 20:يمثل مساعدة التدريب في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام المتعلقة بالخدمات الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تسريع إجراءات العمل	25	75.76%
زيادة القدرة على التكيف	08	24.24%
المجموع	33	100%

الجدول رقم 19: يوضح تأثير التدريب لتقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام المتعلقة بالخدمات الرقمية من خلال البيانات المعروضة يظهر أن التدريب ساهم بشكل كبير في تسريع إجراءات العمل بنسبة 75.76% مما يعكس تحسنا كبيرا في الكفاءة والإنتاجية بالإضافة إلى ذلك يمثل زيادة القدرة على التكيف 24.24% مما يعني أن التدريب لم يقتصر فقط على تسريع الإجراءات بل ساعد أيضا الأفراد على التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات التكنولوجية.

تُظهر النتائج أنّ التدريب له تأثير كبير في تحسين أداء الأعوان في المهام الرقمية خاصة في تسريع الإجراءات مما يعزز الكفاءة في المركز، بينما كانت زيادة القدرة على التكيف أقل نسبية فإنها تبقى مؤشر مهمًا على أهمية التدريب في تحسين قدرة الأعوان على التكيف مع التطور التكنولوجي.

-الجدول رقم 21: يمثل قدرة الأعوان على التعامل مع المشاكل التقنية المتعلقة بالأنظمة الرقمية بشكل أكثر كفاءة بعد التدريب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.33%	تحليل الأخطاء والتعامل معها	20	52.39%
			زيادة الكفاءة لاستخدام البرمجيات	22	47.61%
لا	02	6.67%	/	/	/
المجموع	30	100%	/	42	100%

الجدول رقم 20: يعكس تأثير التدريب على قدرة الأعوان في التعامل مع المشاكل التقنية المتعلقة بالأنظمة الرقمية، وفقا للبيانات أظهرت 93.33% من الإجابات بالإجابة بنعم، وذلك يتعلق بقدرتهم على التعامل مع المشاكل التقنية بعد التدريب كما أشارت 6.67% من الإجابات إلى تحسن في تحليل الأخطاء والتعامل معها بينما أظهرت 52.39% زيادة في الكفاءة لاستخدام البرمجيات وفي المقابل كانت هناك 47.61% من الإجابات التي أكدت عدم تحسن القدرة على التعامل مع المشاكل بعد التدريب ورغم ذلك تبقى نسبة ضئيلة ولم تسجل تحسناً مما يستدعي النظر في كيفية تعزيز فعالية التدريب للجميع.

وعليهاالتدريب يسهم بشكل واضح في تعزيز قدرة الأعوان على التعامل المشاكل التقنية وزيادة الكفاءة في استخدام البرمجيات، إلا أن هناك حاجة لتحسين أو تعديل أساليب التدريب لتشمل جميع المشاركين (الأعوان) بفعالية أكبر.

-الجدول رقم 22: يمثل مساهمة التدريب في تحسين دقة البيانات والمعاملات الرقمية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فهم أعمق للبيانات الرقمية	22	61.11%
تعزيز المهارات في التقارير الرقمية	14	38.89%
المجموع	36	100%

الجدول رقم 21 يشير إلى أن التدريب أسهم بشكل كبير في تعزيز فهم البيانات الرقمية بشكل أعمق، حيث كان لهذا التأثير الأكبر 61.11%، وفي المقابل كانت تعزيز المهارات في التقارير الرقمية أقل نسبياً 38.89%، مما يشير إلى أن التدريب ساعد الأعوان في تحسين قدراتهم في التعامل مع البيانات بشكل عام أكثر من تحسين مهاراتهم في إعداد التقارير الرقمية.

وعليه التّدريب ساعد الأعوان على تطوير مهاراتهم في تحليل البيانات بشكل أكثر عمقا وفهما مما يعني أنهم أصبحوا قادرين على استخلاص رؤى أكثر دقة وفعالية من البيانات، هذا يعزّز القدرة على اتّخاذ قرارات أفضل وأسرع في العمل.

-الجدول رقم 23: يمثل مساهمة التدريب على الخدمات الرقمية في تحسين مستوى التعاون بين العون وبين زملائه في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100	تسريع التواصل	27	%67.50
			تحسين العمل الجماعي	13	%32.50
لا	00	00	/	/	/
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>	<b>/</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

الجدول رقم 22: يوضح تأثير التدريب على الخدمات الرقمية في تحسين مستوى التعاون بين الأعوان وزملائهم في العمل من خلال البيانات نجد أن 100% من الأعوان أكدوا أن التدريب ساهم في تعزيز التعاون، بينما أشار أن 67.50% منهم إلى تحسين في تسريع التواصل و32.50% لاحظوا تحسناً في تسريع العمل. وعليه النتائج تشير إلى أن التدريب يعزز من سرعة وكفاءة العمليات المشتركة ويحسن بين الأعوان وهذا ما ينطبع عليه الأثر الإيجابي. ومنه يمكن القول أن التدريب على الخدمات الرقمية أسهم بشكل واضح في تحسين التعاون والتواصل بين الأعوان وزملائهم مما يسهم في تسريع العمل الجماعي ورفع كفاءة الأداء وبالتالي تحسينه.

## سابعاً: نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من الجانب النظري بمختلف العناصر المكون له، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وبعد تطبيق الاستمارة على المبحوثين وتفريغ البيانات وتحليل المعطيات، جاءت الآن خطوة النتائج، أسفرت على أنّ هناك تطور في طريقة تقديم الخدمات واستخدام التكنولوجيا بشكل عام، كانت هناك ملامح واضحة لتأثير التدريب الرقمي في تحسين الكفاءة ودقة الأداء لدى أعوان مركز الضرائب.

## أ-البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأعوان مركز الضرائب الطارف:

-83.33% من مجتمع الدراسة إناث.

-46.66% من أعوان المركز بلغ سنهم ما بين من 41 إلى 50 سنة.

-43.34% من أعوان مركز الضرائب الحاصلين على شهادة ليسانس والمنتسبين إلى المصلحة الرئيسيّة لتسيير الملفات، المصلحة الرئيسيّة للمراقبة والبحث، المصلحة الرئيسيّة للمنازعات، مصلحة القباضة.

- 46.67% من أعوان مركز الضرائب يمتلكون خبرة تتراوح بين 1 إلى 3 سنوات.

ومن خلال دراستنا نستنتج أنّ أعوان مركز الضرائب أغلبهم من فئة الإناث حيث تشكل جزءا هاما من القوى العاملة في المركز وهم فئة نشطة أغلبهم يحملون مؤهلات أكاديمية مثل شهادة ليسانس ويمتلكون خبرة عملية تتراوح ما بين 1 إلى 3 سنوات والتابعين للمصلحة الرئيسيّة لتسيير الملفات .

ب-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والقائلة: تدريب أعوان المركز على مجموعة من الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الالكترونية لإدارة الضرائب.

-كشفت الدراسة أن مجمل أعوان مركز الضرائب تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الالكترونية لإدارة الضرائب وذلك بنسبة 100%.

-أظهرت الدراسة أن هناك عدّة أنظمة إلكترونيّة تم تدريب الأعوان عليها في مجال إدارة الضرائب هي نظام التسجيل الضريبي، نظام الضريبة، نظام دفع الضرائب عبر الانترنت، نظام تحصيل الضرائب الالكترونية بالإضافة إلى أنظمة أخرى (نظام جبايتك، نظام مساهمتك).

-بيّنت الدّراسة أنّ التّكّيّف مع التّحديثات والتّغيرات في الأنظمة الالكترونية، يعدّ تحديًا كبيرًا للمركز، حيث أنّ 35.56% فقط من الأعوان قادرين على التّكّيّف بشكل جيد مع هذه التّحديات.

-أبصرت الدّراسة أنّ القدرة على التّعامل مع الخدمات الرّقمية لإدارة الضرائب بشكل مستقلّ بعد التّدريب، يصبح لدى الأعوان القدرة على التّعرّف على الأنظمة الرّقمية الخاصة بالضرائب وذلك بنسبة 82.35% وذلك للقدرة على التّعامل مع مختلف الخدمات الرّقمية داخل المركز للمساهمة في تحسين الكفاءة.

-أثبتت الدراسة أنّ التّدريب على الخدمات الرّقمية ساهم بشكل كبير في تسريع المعاملات الضريبية، حيث يتم 71.05% من المعاملات إلكترونيًا وبسرعة، مما يعزز من قدرة الأعوان على تحفيز سرعة العملية الضريبية بشكل ملموس وهذا ما يقلل من الإجراءات اليومية.

-بيّنت الدّراسة أنّ التّدريب على الخدمات الرّقمية يساهم بشكل كبير في تحسين دقّة وسرعة وتنفيذ الإجراءات الضريبية حيث أنّ 43.33% من الإجراءات تتم بشكل دقيق، مما يعكس فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الضريبي.

-لخصت الدراسة أنّ الخدمات الرّقمية التي يتم تدريب الأعوان عليها تسهم بشكل كبير في تسهيل العمل داخل مركز الضرائب بنسبة 100%، حيث نجد أنّ أبرز هذه الخدمات تشمل (نظام "جبايتك"، بوابة "مساهمتك"، منصة "طابعكم").

من خلال المحور الثاني الموضَّح للإجابة على الفرضية الجزئية الأولى: "تدريب أعوان المركز على مجموعة من الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الضرائب" تبين لنا أن تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية يعد خطوة محورية نحو تحسين الكفاءة التشغيلية، ومن خلال التدريب على الأنظمة الإلكترونية تمكين الأعوان من التعامل مع العمليات الضريبية بكفاءة أكبر مما يسهم في تقليل الفارق الزمني وتقليل التكاليف التشغيلية.

ج- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والقائلة: التدريب المستمر على الخدمات الرقمية وأثره على تحسين التفاعل بين الأعوان والأنظمة الجديدة .

-أوضحت الدراسة أن التدريب على الخدمات الرقمية ساعد الأعوان بشكل ملحوظ في تحسين مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية حيث أظهرت أن 44.64% من قدرة الأعوان على التكيف مع التغيرات السريعة وهذا يعكس تأثير التدريب الفعال في تمكين الأعوان من مواكبة التكنولوجيا وتحقيق أداء أعلى في استخدام الأنظمة الرقمية.

-أفادت الدراسة أن التدريب المستمر يعزز المرونة في التعلّم ويمنح الأعوان قدرة أكبر على التكيف مع التحديثات المستقبلية للأنظمة بنسبة 100% لأنه يوفر لهم المهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة أي تغيرات أو تحسينات في الأنظمة وبالتالي التكيف بشكل جيد مع بيئة العمل الرقمية المتطورة باستمرار.

-دلت الدراسة أن التدريب المستمر يعزز قدرة الأعوان على التفاعل مع الأنظمة الرقمية الجديدة حيث أظهرت النسبة 57.14% من قدرتهم على حلّ المشكلات بسرعة مما يعكس فعالية التدريب في تحسين التعامل مع التحديات التقنية بإتقان ومهارة .

- أشارت الدراسة للتدريب أهميّة في مساعدة الأعوان على فهم أفضل طرق تحسين الأداء باستخدام الأنظمة الجديدة وتحليلها بشكل أعمق، وذلك بنسبة قدرت بـ 55.89% وهذا ما يعكس تحسنا في قدرتهم على استيعاب واستخدام الأنظمة الرقمية بشكل أكثر براعة.

- تفنّدت الدراسة أن تشجيع المركز للأعوان على المشاركة في التّدريب المستمر على الخدمات الرقمية ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز مهاراتهم وتحفيزا لمواكبة التكوين المستمر وهذا ما يعكس أهمية الدعم في تحسين الأداء وتطوير الكفاءة الرقمية وذلك بنسبة قدرت بـ 38.63%.

في إطار دراستنا تمكّنا من الوصول إلى التدريب المستمرّ على الخدمات الرقمية له أثر كبير في تحسين التفاعل بين الأعوان والأنظمة الجديدة حيث يتمكن الأعوان من اكتساب الخبرات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بجدارة، كما أنه يساعد تقليل الأخطاء والصرامة في العمليات وبالتالي تحسين جودة الخدمات.

**د- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والقائلة: مساهمة التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية لتحسين الأداء:**

- أبرزت الدراسة مساهمة التدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية والتي كانت مؤثرة بشكل كامل بنسبة 100%، حيث أدّى التّدريب المستمر في تحسين أدائهم بشكل ملحوظ ورفع كفاءتهم في استخدام الأنظمة الرقمية وتقديم خدمات أكثر دقة وسرعة.

- أسفرت الدراسة أثر التدريب على تحسين القدرة على أداء المهام كان واضحا حيث أظهرت نسبة 36.06% اكتساب الأعوان مهارات جديدة مما ساعدهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعاليّة أكبر.

-سلّطت الدراسة الضوء على مساعدة التدريب في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام المتعلقة بالخدمات الرقمية كانت فعالة حيث أظهرت أن نسبة 75.76% تسريعا في إجراءات العمل مما يعكس قدرة التدريب على تحسين كفاءة الأعوان في تنفيذ المهام الرقمية بشكل ملحوظ.

-أبانت الدّراسة قدرة الأعوان على التعامل مع المشاكل التّقنيّة المتعلّقة بالأنظمة الرقمية تحسّنا بشكل ملحوظ بعد التّدريب، حيث أظهرت أن 5.39% قدرتهم على تحليل الأخطاء والتعامل معها وهذا يعكس تأثير التدريب في تعزيز مهاراتهم التقنية وحل المشكلات بسرعة.

-فصلت الدّراسة الحقائق على مساهمة التّدريب في تحسين دقّة البيانات والمعاملات الرقمية كانت واضحة حيث أظهرت النسبة 61.11% من لأعوان فهما أعمق للبيانات الرقمية، مما ساعد في تحسين دقة المعاملات وتحقيق نتائج أكثر موثوقية في العمل. -أفادت الدّراسة عن رؤية تفصيليّة حول مساهمة التدريب على الخدمات الرقمية في تحسين مستوى التعاون بين العمّال وزملائهم كانت فعالة حيث أظهرت النسبة 67.50% تسريعا في التّواصل، ممّا ساهم في تعزيز التنسيق والعمل الجماعي وتحقيق نتائج أكثر فعالية في بيئة العمل (مركز الضرائب الطارف).

في سياق تحليلنا تبين لنا أن التدريب يسهم بشكل كبير في تنمية المهارات الأعوان داخل المركز مما يعزز قدرتهم على التعامل بجدارة مع الأنظمة الالكترونية، من خلال اكتساب مهارات تقنية متقدمة ومنه يصبح الأعوان أكثر قدرة على إتمام المهام بموضوعية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات وأن التدريب لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يسهم أيضا في تعزيز فعالية الفريق، وبالتالي زيادة الإنتاجية بشكل عام وتحسين الأداء بشكل خاص.

النتيجة العامة:

من خلال الفرضيات الجزئية التي تم اختبارها اتضح لنا أنّ أهداف الدراسة قد تحققت ولو بصورة نسبية، ومن هنا اتضح لنا أن الفرضية العامة تحققت على أن تدريب أعوان مركز الضرائب على الخدمات الرقمية يسهم في تحسين أدائهم.

## خلاصة الفصل:

تمّ التعرّض في هذا الفصل لميدان الدّراسة وهو مؤسّسة مركز الضرائب بولاية الطارف (قسم الإعلام الآلي والوسائل)، وكان الهدف من هذه الدراسة إبراز أثر تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية على تحسين الأداء داخل هذه المؤسسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أنّ هذا المنهج يصلح لربط بين الدّراسة النظرية والدّراسة الميدانية كذلك تم الكشف على الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في الاستمارة (الاستبيان) والذي يمثّل في محور متعلق بالتدريب على الخدمات الرقمية وأثره على تحسين الأداء داخل تلك المؤسسة كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصّل إليها من أجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة والحكم عليها واستخلاص النتائج .



## خاتمة:

وفي ختامنا الدراسة حول موضوع تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها على تحسين الأداء.

يعتبر التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالرقمنة وتحسين الأداء، حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثيرة من المؤسسات ويعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء لأن المؤسسة تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية بما يخدم العصر حتى تتمكن من تحسين أداء وسلوكيات مواردها البشرية وزيادة قدراتهم وتنوع خبراتهم، وذلك يتسمّى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وعليه تتضح أهمية التدريب الأعوان على الخدمات الرقمية في العصر الحديث، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها لتحسين الأداء المؤسسي، ولقد بينت هذه الدراسة أنّ الاستثمار في تدريب الأعوان على استخدام التقنيات الرقمية ليس فقط يسهم في رفع الكفاءة المهنية بل يعزز من مهارات الأعوان الرقمية بالتالي يمكن إلى تحسين التواصل مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين وزيادة الإنتاجية.



## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المعاجم:

- 1-معجم الوسيط 1972، معجم الوجيز، معجم المعاني.
- 2-المعجم الوجيز: 1994.
- 3-معجم ألفبائي في اللغة والإعلام (الرائد)، جبران مسعود، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- 4-الموسوعة الفقهية: ج8.

### ثانياً: الكتب:

- 5-إبراهيم رمضان الديب، وليد ناجي الحياي: التدريب في المؤسسات التعليمية استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 6-أحمد أشرف السعيد: تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، مكتبة الإسكندرية للتزويد، مصر، ط1، 2013.
- 7-أحمد عادل راشد: "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، بيروت عمان، 1981.
- 8-أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية.
- 9-أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 10-بلال السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 11-بلال خلف السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 12-التير مصطفى عمر: مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي، ط1، 1989.
- 13-حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011.
- 14-حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1995.
- 15-حريق خديجة: إستراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع الغرب سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- 16-حسن جعفر الطائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

- 17- حسن عبد الله مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 18- حسين أمل وآخرون: عمل المرأة ليلا وانعكاساتها على العلاقات الزوجية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف 2021.
- 19- حسين عبد الحميد احمد رشوان: "الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- حسين عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 21- حسين محمد حريشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 22- حمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر، مصر، د.ط.
- 23- حنفي محمود سليمان: "وظائف الإدارة"، مطبعة الشعاع الفنية، القاهرة، 1997.
- 24- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، مصر، 1999.
- 25- خالد عبد الرحمان الهيثي مطر: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، دار مكتبة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 26- خلفه عليان سليمان الهرش: جودة الخدمات الرقمية في تحسين التحصيلات، دائرة رخص المهن ص65.
- 27- دليل البرنامج التدريبي للشركة القابضة، قطاع تنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة للمسار الوظيفي.
- 28- راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 29- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، دار التعليم الجامعي، مصر، د.س.
- 30- راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط2، 2014.
- 31- زكي محمود هاشم: "الجوانب السلوكية في الإدارة"، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1980.
- 32- زواوي العايش مريم وآخرون: دور الأسرة في تكوين الشخصية العدوانية للطفل، دراسة ميدانية بابتدائية "زعطوط نوار، عين العسل، 2018، 2019.
- 33- زويلق مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
- 34- سعاد نايف برنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.

- 35- سعيد حنان محمد: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركات البترول، كلية الدراسات إدارة الدراسات إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2019.
- 36- سن الجبالي: "التنظيم والجماعات"، دار الفجر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2008.
- سن جعفر الطائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 37- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 38- السيد الحسيني: "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم" ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985.
- 39- سيد الهواري : "الإدارة والأصول العلمية" ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1976.
- 40- صالح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 41- صالح الشواني : "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، مصر، 1976.
- 42- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008.
- 43- طلعت إبراهيم لطفي : "علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2007.
- 44- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الإصدار 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 45- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 46- عبد العزيز أبو نبعة: دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 47- عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 48- عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 49- عبد العزيز النداي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 50- عبد الفتاح بوخمم: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى عين الهدى عين الميلية الجزائر، للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 51- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

- 52- عبد المعطي عساف: تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الشرق الأوسط، ط1.
- 53- عبد المعطي عساف: تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الشرق الأوسط، ط1.
- 54- العجاردة تيسير: التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 55- عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث العلمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 56- علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980.
- علي غربي: بلقاسم سلطانية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 57- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 58- فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، د.ط، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 59- فيصل حسنونة: إدارة الموارد البشرية، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 60- قاسم عقيل: تقويم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب، 2009.
- 61- قاير عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 62- كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 63- لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الرايد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 64- مبروكة عمر محيرق: أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.
- 65- محمد الصيرفي: التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1994.
- 66- محمد تيسير: إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، جامعة الرادك، الأردن، 2008.
- 67- محمد زايد عادل: إدارة الموارد البشرية، كتب علمية، القاهرة، د-ط، 2003.

- 68- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 69- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2.
- 70- محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي، دار الكتب، بيروت، لبنان، 1997.
- 71- محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، د- س.
- 72- محمود سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 2003.
- مدحت محمد أبو نصر: التدريب الفعال، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 2016.
- 73- مصطفى عبد الجليل: معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغيب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 74- منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 75- ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق-مدخل تحليلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 76- ناصر محمود العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي"، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 77- نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية (أسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، د-س، ص252.
- 78- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع. عمان ص17ص18.
- 79- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري والمفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 80- هاني حامد الضمود: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 81- وسيم إسماعيل الهابيل: أساسيات علم الإدارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، بيروت، ط1437، 1هـ - 2017م.

### ثالثا: المذكرات:

- 1- بن دريدي منير: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب ، التحفيز - ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز-عنابة-" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر .
- 2- بوعريرة ربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
- 3- بوقلوف وفاء: "دور التدريب في رفع الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، الجزائر، 2016.
- 4- جواهر عبد الهادي، محمد العبيدي: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
- 5- ديب نورة : "التحيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2002.
- 6- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 7- العابد أحمد: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفي، دراسة حالة الشركة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2026.
- 8- علي تايه مسعود: دور تدريب الموارد البشرية في بناء قدرات القيادة، دراسة تطبيقية في الشركة العلمية للصناعات الكهربائية، بغداد، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012.
- 9- عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، 2017.
- 10- فطيمة زعزع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات بعنوان أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية لإندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة باتنة، 2017/2016.
- 11- قريشي محمد الصالح : "تقسيم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة فرع مركب المجارف والرافعات-" مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

12- سياسات العربي: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوظيف، وفنون الطباعة، برج بوعريبيج ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

### رابعاً: المجلات:

1- أحمد محمد شواي: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، الإصدار 4، العراق، د سنة.

2- خليفة، المعتر بالله البرنس محمد: أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات، أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج 22، ع 02، 2021.

3- الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

4- طلحة مختار، رحمانى أحمد: قياس أثر إصلاحات هيكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر، 2019.

5- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم والمفاهيم والوظائف العمليات، د-ط، د بلد النشر، 2001. عبد المالك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، د.س.

6- عمار عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الأداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

7- مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، غزة، 2010.

8- معتر سوبجاكي، خالد كمال الدين: أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير المهارات الشخصية والتقنية من جهة نظر المتدربين، مجلة جامعة العين للأعمال، كلية إدارة الأعمال الإمارات العربية المتحدة، مج 01، ع 01، 2020.

9- وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العراق، 2015.

10- بلبخاري سامي: تسويق الخدمات، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات لطلبة السنة الثالثة، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة 08 ماي 45، قالمة، 2017.

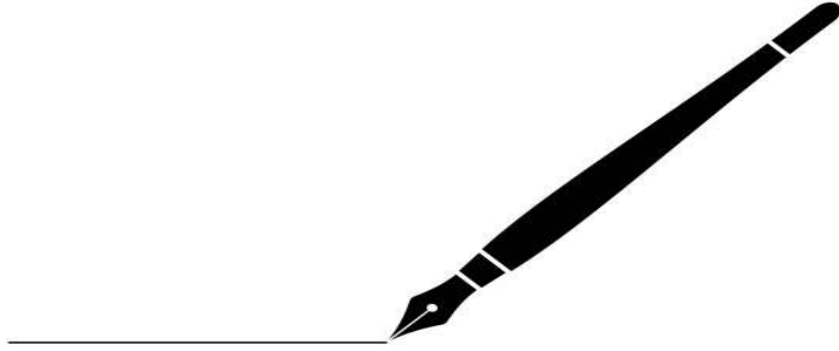
- 11- عبد لله قلش: مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016-2017.
- 12- فيصل حليلو: الأسرة وعوامل نجاحها، الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال وجودة الحياة الأسرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
- 13- مجدوب لامية: مطبوعة بيداغوجية بعنوان مناهج البحث العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Motlokoaa, Mamofokeng, Sekantsibipeter and monyoloc, Rammuso (2018).the Impact of Tvaining on Employees, performance: the case of BankingSector in hesotho, NatinalUnversity of hestho, Roma
- Kotler, Pet Dulois. Marketing Management, paris:Publiunio, 11eme édition, 2003
- CheistaineDomolin, et jean-paul, Entreprise de Services, paris, les éditions D'organisation, 2<sup>ème</sup> tirage, 1998
- LoveLock et al marketing des services, 6<sup>ème</sup> édition, Pearson Éducation, paris, 2008.
- Rust R.T.&Kannon.P.K-E Service : new directions in Theory and practice, M.E.Sharpe, 2002.
- D.Deamer, the Role of lipid Membranes in life s' Origin Pl , ed life Basel, Switzechand, MDPI, March, 2017, DOI: 10.3390 life 10005
- S.S Smith the New IntematinalWetisr's Compréhensive Dictionary of the English language-1999 Deluxe Encyclopédie Édition, trident press, New York International Florida, USA, 1999.
- Bréchnac-Roulaud, le Marketing des service, paris, édition d'organisation, .4tirag, 2000

سادسا: المواقع الإلكترونية :

- <https://elearning.Uhiv-msila.dz/model/pluginfile.php/722140nod-folder/Content>
- [https://www.aut.ac.nz/\\_\\_data/assets/pdf-file/0005/136418/Digital-service-web-0422.pdf](https://www.aut.ac.nz/__data/assets/pdf-file/0005/136418/Digital-service-web-0422.pdf)





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان حول:

تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها  
على تحسين الأداء  
(دراسة ميدانية بمركز الضرائب - الطارف -)

تحت إشراف

د. بوخاري أم هاني

إعداد الطالبتين:

الدكتورة:

- خميسي خلود

- بوقرة روميسة

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تدريب الأعوان على الخدمات الرقمية وتأثيرها في تحسين الأداء.

لذا يرجى منكم الإجابة بصدق وموضوعية على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة مع العلم أن المعلومات التي تُدَلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا وتقديرنا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية : 2024 / 2025 م

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن:

- أقل من [ 30 ] سنة
- من [ 30 ] إلى [ 40 ] سنة
- من [ 41 ] إلى [ 50 ] سنة
- أكثر من [ 50 ] سنة

3-المستوى الدراسي:

شهادة بكالوريا  شهادة ليسانس  شهادة ماستر

4-المصلحة المنتسب إليها:

- المصلحة الرئيسية لتسيير الملقات
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث
- المصلحة الرئيسية للمنازعات
- مصلحة الاستقبال والإعلام
- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل
- مصلحة القباضة

5-عدد سنوات الخبرة في العمل بمركز الضرائب:

- أقل من [ 01 ] سنة
- من [ 01 ] إلى [ 03 ] سنوات
- من [ 04 ] إلى [ 07 ] سنوات
- أكثر من [ 07 ] سنوات

**المحور الثاني: تدريب أعوان المركز على مجموعة من الخدمات الرقمية التي تشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الضرائب.**

6- هل تلقيت تدريباً على استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الضرائب؟

نعم  لا

7- ما هي الأنظمة الإلكترونية التي تمّ تدريبك عليها في مجال إدارة الضرائب؟

- نظام التسجيل الضريبي.
- نظام الفوترة الإلكترونية.
- نظام إدارة السجلات الضريبية.
- نظام دفع الضرائب عبر الأنترنت.
- نظام تحصيل الضرائب الإلكترونية.
- أخرى .....

8- كيف تقيّم مستوى تدريبك على هذه الأنظمة الإلكترونية؟

- التكيف مع التّحديثات والتّغييرات.
- التّقييم الذاتي والتّحسين المستمر.
- دقّة الأداء.

9- هل أصبح لديك القدرة على التّعامل مع الخدمات الرّقمية لإدارة الضرائب بشكل مستقل بعد التّدريب؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة بـ [نعم]، كيف ذلك ؟

- التّعرف على الأنظمة الرّقمية الخاصّة بالضرائب.
- استخدام الأنظمة التّقنيّة.

10- كيف ساهم التّدريب على الخدمات الرّقمية في تسريع عمليّة تقديم المعاملات الضريبية؟

- التّقديم الإلكتروني السّريع.
- تقيّل الحاجة إلى الأوراق.

11- كيف ساعد التّدريب في تحسين دقّة وسرعة وتنفيذ الإجراءات الضريبية؟

- تحسين الدقّة.
- التّنفيذ السّريع للإجراءات.
- التّنظيم وتحسين سير العمل.

12- هل ترى أن الخدمات الرقمية التي تمّ تدريبك عليها تُسهل العمل داخل مركز الضرائب؟

نعم  لا

المحور الثالث: التّدريب المستمرّ على الخدمات الرقمية وأثره على تحسين التّفاعل بين الأعوان والأنظمة الجديدة.

13- هل تعتقد أنّ التّدريب المستمر على الخدمات الرقمية يسهم في تحسين تفاعلك مع الأنظمة الجديدة؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة بـ [نعم]، كيف ذلك ؟

- التكيف مع التغيرات السريعة.
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة الثقة.

14- هل تشعر أنّ التّدريب المستمر يعزّز المرونة في التعلّم من قدرتك على التّكيف مع التحديات المستقبلية للأنظمة الرقمية؟

نعم  لا

15- هل أصبح لديك القدرة على التّفاعل مع الأنظمة الرقمية الجديدة بعد التّدريب المستمر؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة بـ [نعم]، كيف ذلك ؟

- زيادة الفهم الشامل
- حل مشكلات بسرعة

16- كيف يساعدك التّدريب المستمر على فهم أفضل طرق تحسين الأداء باستخدام الأنظمة الجديدة؟

- تحليل أنظمة بشكل أعمق
- تحسين الأداء الجماعي

17- كيف يشجّع المركز على المشاركة في التّدريب المستمر على الخدمات الرّقميّة؟

- اقتراح دورات تدريبية
- تعزيز التّعاون بين الفرق
- التشجيع على مواكبة التّكوين المستمر

المحور الرابع: مساهمة التّدريب في تنمية مهارات أعوان مركز الضّرائب على الخدمات الرّقميّة لتحسين الأداء

18- هل تعتقد أنّ التّدريب على الخدمات الرّقميّة ساعدك في تحسين مهاراتك في استخدام الأدوات الرّقميّة؟

- نعم  لا

19- كيف أثر التّدريب على تحسين قدرتك على أداء المهام؟

- زيادة الكفاءة.
- اكتساب مهارات جديدة.
- تقليل الأخطاء.

20- كيف ساعدك التّدريب في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام المتعلّقة بالخدمات الرّقميّة؟

- تسريع إجراءات العمل
- زيادة القدرة على التكيّف.

21- هل أصبح لديك القدرة على التّعامل مع المشاكل التّقنيّة المتعلّقة بالأنظمة الرّقميّة بشكل أكثر كفاءة بعد التّدريب؟

- نعم  لا

\*في حالة الإجابة بـ [نعم]، كيف ذلك؟

- تحليل الأخطاء والتّعامل معها.
- زيادة الكفاءة لاستخدام البرمجيات.

22- كيف ساهم التدريب في تحسين دقة البيانات والمعاملات الرقمية في عملك؟

- فهم أعمق للبيانات الرقمية.
- تعزيز المهارات في التقارير الرقمية.

23- هل تشعر أنّ التدريب على الخدمات الرقمية ساهم في تحسين مستوى التعاون بينك وبين زملائك

في العمل؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة بـ [نعم]، كيف ذلك؟

- تسريع التواصل.
- تحسين العمل الجماعي.



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDIL



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDIL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف  
Université Chadli Bendjedil - El Tarf  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
Faculté des sciences sociales et humaines  
قسم علم الاجتماع  
Département de Sociologie

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية  
أسماءهم:

..... **حميد بن جلود** ..... **لوقية روهامية** .....

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجرائاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: **تدريب أحوال جديدة الرضايب على الخدمات الرقمية وتأثيرها على تحصيل الأداء**

دراسة ميدانية بمؤسسة: ..... **بهدر بابا الرضايب** ..... **بولابية الطارف**

و ذلك لفترة من **28/01/2024** إلى **02/02/2024** على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تأبعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

**لكم**

جامعة الشاذلي بن جديد  
قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
رئيسة قسم علم الاجتماع - مكلفة  
بمهمة إعداد التقارير والبحث العلمي  
الأستاذة: **سندرز هادي**

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

**الرئيسة المكلفة**

- سلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة  
- تحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية

**بشير قيسمسي م**  
مديرة فرع علم الاجتماع للوسائل  
جامعة الشاذلي بن جديد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الطائف: 2025/04/06

المدير العام للضرائب

مديرية الضرائب لولاية الطارف

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب الستة وخمسين والتكوين

الرقم: ١٧٥/دوم/م ع من ام من و طام ف و ام م ت/ 2025

\*مقرر\*

السيد (ة)/الآنسة : بوقرة روميسة

الرتبة: عون في اطار التريص التطبيقي

تم تعيينها كمتريص تطبيقي بمركز الضرائب الطارف

هذا القرار له فعاليتة من 2025/04/06 الى غاية 2025/04/20

ع/المدير الولائي للضرائب



نسخة:

- للمعني
- للملف
- رئيس مركز الضرائب الطارف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الطائف: 2025/04/06

المديرية العامة للضرائب

مديرية الضرائب لولاية الطارف

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب مستخدمين والتكوين

الرقم: 39 اوم ا م ع ض ام ض و ط ام ف و ام م ت ا 2025

مقرر

السيد (ة)/الآنسة : خميسي خلود

الرتبة: عون في اطار التريص التطبيقي

تم تعيينها كمتريص تطبيقي بمركز الضرائب الطارف

هذا القرار له فعاليتة من 2025/04/06 الى غاية 2025/04/20

ع/المدير الولائي للضرائب



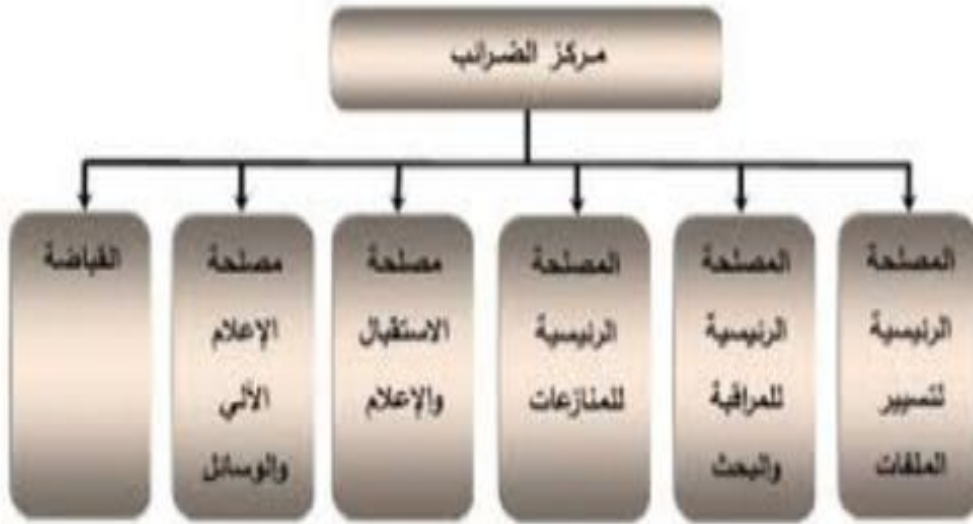
رئيس مكتبة المستخدمين والتكوين

طارق بوعزيز

نسخة:

- للمعي
- للملف
- رئيس مركز الضرائب الطارف

الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية الطارف



اكتشفوا الخدمات الرقمية  
للمديرية العامة للضرائب

mfdgi.gov.dz

✓ سرعة ✓ سهولة ✓ حماية

استفيدوا  
من خدمات المنصة الرقمية  
لدفع حقوق الطابع عبر الإنترنت

طابعكم  
tableaucom.mf.gov.dz

contact.dg@mf.gov.dz info@mf.gov.dz  
16306



المنصة الرقمية لاقتناء  
قسمة السيارات عبر الإنترنت

النهاية الرقمية لتصبح و دفع  
الضرائب و الرسوم عن بعد

مساهمتك  
صرحوا و اذفعوا  
عن بعد  
بربطاتكم  
البنكية

✓ سرعة ✓ سهولة ✓ حماية

المزايا الجانبية  
المتقدمة للمقاول الذاتي

النظام المعلوماتي الجبائي  
تصريحاتكم الجبائية  
عبر الإنترنت

✓ سرعة ✓ سهولة ✓ حماية



المكتبة الجامعية المركزية

Bibliothèque Universitaire Centrale

الطارف في:

استمارة معلومات حول الأطروحة أو المذكرة

الاسم: ..... جاسور ج / ..... بوعيسى  
اللقب: ..... زهير سي / ..... بوقرة  
الكلية: .....  
القسم: ..... كلية العلوم الإقتصادية والإستراتيجية  
التخصص: ..... تخصص ج و د  
المستوى: ..... ماجستير 2

عنوان المذكرة أو  
الأطروحة: تدریس الأعراف عند الحضارة الرقمية وتأثيرها على تحسين الأداء  
المؤطر: د. كاسو جباري أ. م. هادي

كلمات المفتاحية: التدریس، الأعراف، الخدمة، الرقمية، الأداء، تحسين، الأداء، ...  
اريخ المناقشة للأطروحة (اليوم والشهر والسنة): 2025/06/14  
سنة الجامعة:

2024 / 2025

لخص كاملا بجميع اللغات المتوفرة:

هدف الدراسة التي تسليط الضوء على تأثير الأعراف في جوانب الأداء  
تأثير الخدمة الرقمية وتأثير ذلك على تحسين الأداء في  
عملية التدریس الإحصائي على التكنولوجيات والخدمات  
في العديد من المجالات يفرض على المؤسسات توفير  
البيانات للباحثين المحققين مع إزاحتهم على استخدام البيانات