

دور البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي في تعزيز نظم الرقابة الداخلية(*)

الأستاذ المساعد الدكتور
عبد الناصر علك حافظ
abdulnaserali@yahoo.com

الباحث
محمود عبد الوهاب حسن
Alabdaly.mahmood@yahoo.com

المقدمة:

تهدف المنظمات اليوم - بشكل عام - من خلال تدريب مواردها البشرية للوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين لديها وإكسابهم المهارات اللازمة وتطوير الأداء العام لهم للتصدي للمشكلات التي قد تواجههم في العمل بالشكل الذي يسهم في تحقيق الارتقاء بمستوى الأداء العام الحكومي، ومن ثم تحقيق تطوير الموارد البشرية في الإدارات الحكومية.

وبالنظر لما يشكله هذا الموضوع من أهمية في عصرنا لاسيما في ظل ضعف الأداء الإداري ومدى تأثيره على مستوى الأداء العام الحكومي فقد اختير ديوان الرقابة المالية الاتحادي ليكون ميداناً للبحث نظراً لكونه أعلى مؤسسة تدقيقية في العراق، ويسعى لتحقيق الحفاظ على المال العام وضمان كفاءة استخدامه وتطوير كفاءة أداء الجهات الخاضعة لرقابته وذلك حسبما مبين في قانون الديوان رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل)، فضلاً عن ذلك يقوم قسم التدريب في هذا الديوان بتنظيم دورات تدريبية لموظفي الديوان وكذلك موظفي الدوائر الخاضعة لرقابته وذلك استناداً للمادة (٣/ رابعاً) من النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية رقم (١) لسنة ٢٠١٢.

لذا فإن هذا البحث يسعى من خلال التساؤلات حول معرفة دور البرامج التدريبية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية. تأسيساً على ما تقدم فإن البحث في هذا الموضوع يقتضي تقسيمه إلى المحاور الآتية: المحور الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة، المحور الثاني: الإطار النظري للبحث، المحور الثالث: الإطار العملي للبحث، المحور الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول

منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً: منهجية البحث.

١- مشكلة البحث: تعد الرقابة الداخلية من العناصر المهمة في دعم عمل المنظمات الحكومية، من هنا فقد ازدادت أهمية تكثيف الجهود في مجال إقامة البرامج التدريبية لما لهذه الأخيرة من دور بالغ الأثر في إعداد الملاكات المدربة على مواكبة التغيرات المحلية والعالمية والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية، عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بـ: مدى فعالية البرامج التدريبية المقامة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

٢- أهمية البحث: يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

أ- المساهمة في الكشف عن مواطن القوة والضعف في البرامج التدريبية المستخدمة في المنظمة المبحوثة، بهدف معالجة نقاط الضعف مما ينعكس إيجاباً على عملية تطوير نظم الرقابة الداخلية.

ب- السعي بأن يكون هذا البحث منطلق نحو توجيه الاهتمام ولو بشكل متواضع حول موضوع البرامج التدريبية ودورها في تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

٣- هدف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن وضع جملة من الأهداف الأساسية التي يسعى البحث الى تحقيقها وكالاتي:

أ- تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين البرامج التدريبية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

ب- الوقوف على أهمية البرامج التدريبية التي يقدمها الديوان بما يسهم في تحقيق أهداف تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

ج- تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد على زيادة فعالية البرامج التدريبية لتحقيق عملية نظم الرقابة الداخلية.



٤- حدود البحث.

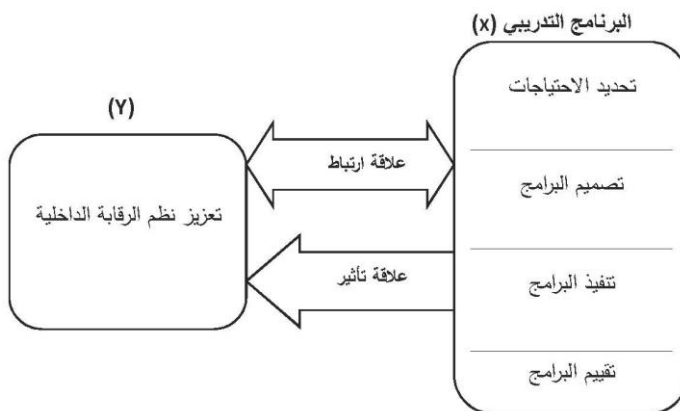
أ- الحدود البشرية: تمثلت بعينة من الأفراد العاملين في قسم التدريب والأقسام الأخرى المساندة للعملية التدريبية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

ب- الحدود المكانية: اجري البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

ج- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة الميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في محافظة بغداد، التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث وجمع المعلومات الأولية عن العينة المطلوبة للدراسة، وقد كانت مدة توزيع الاستبانة واسترجاعها للفترة الممتدة ما بين (٢٠١٥/١١/١٠ إلى ٢٠١٥/١٢/٣).

٥- منهج البحث: يسلك البحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاستناد على محاولة الوصف الدقيق والتفصيلي للمشكلة محل البحث وصفاً نوعياً وكمياً عن طريق التحليلات الإحصائية وذلك بهدف جمع معلومات دقيقة ما أمكن عن الموضوع محل البحث وعقب ذلك دراسة وتحليل ما تم جمعه من معلومات وبيانات بغية الوصول إلى العوامل المؤثرة في تعزيز نظم الرقابة الداخلية، وقد تم الاستعانة لغرض تنفيذ هذا المنهج بعده أساليب منها المقابلات الشخصية واستخدام استبانة رأي لهذا الغرض.

٦- أنموذج البحث الافتراضي



٧- أدوات البحث ووسائل استخراج النتائج البحثية: تتضمن هذه الفقرة

- أساليب جمع البيانات:

أ- المقابلات الشخصية: تضمنت الدراسة إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مستويات مختلفة من أفراد عينة البحث، فضلاً عن إجراء مقابلات مع بعض الأفراد من الإدارات الأخرى لغرض الحصول على المعلومات عن طريق توجيه بعض الأسئلة بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تمت الإفادة منها في محاولة لتفسير بعض الأمور المتعلقة بموضوع البحث.

ب- استبانة البحث: شكلت الاستبانة المصدر الأساس الذي اعتمده الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة، والأقسام هي:

(القسم الأول): يخص فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تخص (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وأخيراً العنوان الوظيفي) وذلك لغرض وصف العينة.

(القسم الثاني والثالث): غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة البالغ عددها (٦٠) فقرة والتي تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً كونه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت ذاته، وقد تم صياغة المحاور الخاصة باستبانة البحث بالاعتماد على عدد من المصادر، وتم التصرف بها من قبل الباحث وبعد عرضها على المحكمين لتناسب مع البحث الحالي.

جدول (١) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر
١	المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العنوان الوظيفي	٥	-	إعداد الباحث
٢	البرامج التدريبية	- تحديد الاحتياجات	٧	٧-١	(حسن، ٢٠١٣) (نعمان، ٢٠٠٨) Kirkpatrick ,) (2009)
		- تصميم البرامج	٧	٨-١٤	
		- تنفيذ البرامج	٧	١٥-٢١	
		- تقييم البرامج	٧	٢٢-٢٨	
٣	تعزيز نظم الرقابة الداخلية		٨	٢٩-٣٦	(حسين، ٢٠١٥) (دليل الرقيب المالي)

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحديد البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وكما يأتي:-

أ- الوسط الحسابي (X): ويعد أحد أهم أساليب النزعة المركزية وهو يستخدم كثيراً في عرض النتائج وتوضيح معدل إجابات العينة بخصوص متغير معين.

ب- الانحراف المعياري (SD): لمعرفة درجة تشتت المطلق لإجابات العينة البحث حول الوسط الحسابي.

ج- معامل الاختلاف (C.V.): يستخدم لقياس درجة التشتت النسبي يبين مقدار التشتت في البيانات نسبة الى قيم البيانات، ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين من البيانات تحتلفان في متوسطهما.

د- معامل التحديد R^2 : ويمثل مقياساً وصفيّاً يستخدم لتقدير تمثيل المتغير من الظاهرة، ويبين نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار بدلاً من استخدام المتوسطات، ويقيس قوة نموذج الدراسة.

هـ- اختبار كرونباخ ألفا: لمعرفة صدق المحتوى الخاص بالاستبانة.

٨- قياس الصدق والثبات لمقياس الاستبانة

أ-الصدق الظاهري: بهدف معرفة الصدق الظاهري تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين لتعرف ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن إن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو الإبقاء عليها، أو إضافة فقرات أخرى، حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق أكثر من (٩٠٪)، وبالتالي تحقق الصدق الظاهري.

ب- صدق المحتوى: يمكن إيجاد صدق المحتوى من خلال استخدام طريقة كرونباخ ألفا

لقياس ثبات الاستبانة، ومن خلال استخدام نظام الـ (SPSS) بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (٠,٨٩) وهو معامل ثبات قوي، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٩- مجتمع البحث وعيئته: نظراً لكون توجه البحث الحالي هو بيان دور البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي في تعزيز نظم الرقابة الداخلية، فقد تم اختيار مجتمع الدراسة من الإدارات المسؤولة عن التدريب والمتمثلة بقسم التدريب، فضلاً عن الأقسام الأخرى المساندة له، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع، إذ طبقت الدراسة على كافة أفراد المجتمع، بلغ مجموع أفراد مجتمع البحث (١١٤) وهم من الأفراد الذين يمثلون الإدارات المسؤولة والمساندة لإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، باعتبارهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصور واضح يسهم بصورة مباشرة في رسم النشاطات الخاصة بالبرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي. وكانت عدد الاستبانات الموزعة (١١٤) استبانة، أي بنسبة (١٠٠٪) من مجتمع البحث، وكانت عدد الاستبانات غير المسترجعة والتالفة (٩) استبانة، أي أن نسبة الاستبانات الجاهزة للتحليل هي (٩٢,٢٪) وبعدها (١٠٥) استبانة.

- مبررات اختيار ديوان الرقابة المالية مجتمعاً للبحث: إن الأسباب الخاصة لاختيار ديوان الرقابة المالية الاتحادي مجتمعاً لتطبيق الدراسة تكمن في وجود بعض المؤشرات المينة أدناه والتي أهمها:-

أ- يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي أعلى مؤسسة تدقيقية في العراق، ويسعى لتحقيق الحفاظ على المال العام وضمان كفاءة استخدامه وتطوير كفاءة أداء الجهات الخاضعة لرقابته، وذلك حسبما مبين في قانون الديوان رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل).

ب- يقوم قسم التدريب في هذا الديوان بتنظيم دورات تدريبية لموظفي الديوان وكذلك لموظفي الدوائر الخاضعة لرقابته، وذلك استناداً للمادة (٣/ رابعاً) من النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية رقم (١) لسنة ٢٠١٢.

ج- تمتاز البرامج التدريبية المقامة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالتنوع، فإلى جانب وجود البرامج المقامة لمنتسبيه ومنتسبي دوائر الدولة فإنه يقوم بعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل في شتى الموضوعات لاسيما الهادفة الى تحقيق تنمية الموارد البشرية.

ثانيا: بعض الجهود المعرفية السابقة: تهدف هذه الفقرة الى استعراض بعض الجهود المعرفية السابقة من خلال تحديد نتائجها وأهدافها ومدى الإفادة منها في موضوع البحث الحالي:

١-دراسة (عسكر - ٢٠٠٧)	
عنوان الدراسة	أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى
هدف الدراسة	وصف متغيرات تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية للشركة المبحوثة، والتعرف على طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة والجهات الخارجية.
متغيرات الدراسة	تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.
أبرز الاستنتاجات	كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز إجابات الإفراد على تصميم البرامج التدريبية، إذ يحظى بأعلى نسبة اتفاق، مما يبين مدى اهتمام الشركة المبحوثة بهذه المرحلة من مراحل البرامج، لأن التخطيط الجيد والاستعداد لها يساعد على سهولة التنفيذ والتقييم، وقد أوضحت نتائج الاستبانة إلى اهتمام كبير من قبل الشركة المبحوثة لمرحلة العملية التدريبية حيث هذا يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
أبرز التوصيات	ضرورة تأسيس قسم مستقل خاص بالتدريب بالشركة المبحوثة عينة الدراسة تكون مهمته تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرنامج التدريبي الخاص بها، والعمل على تعزيز دور الشركة المبحوثة في تصميم البرامج التدريبية (سواء كانت داخلية أم خارجية أم خارج القطر) وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين.
٢- دراسة (Borate & Sanjay - ٢٠١٤)	
A case study approach for evaluation of Employee Training effectiveness and Development program	
عنوان الدراسة	منهج دراسة حالة لتقييم تدريب الموظفين وفعالية برنامج التنمية.
هدف الدراسة	تقييم فعالية برنامج تدريبي في إدارة الجودة في شركة متعددة الجنسيات في الهند لغرض استكشاف فعالية برنامج التدريب للشركة المبحوثة باستخدام نموذج كيركباتريك.
متغيرات الدراسة	رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم النتائج.
أبرز الاستنتاجات	وجود أربع مستويات لقياس فعالية التدريب وذلك استناداً لأراء عينة من الموظفين الخاضعين لبرنامج تدريبية وهي: رد فعل المتدربين، التعلم، السلوك، ونتائج مستمدة من تحليل العوامل ذات دلالة إحصائية في تفسير فعالية التدريب، كما يوجد إدراك وفهم بأن رأس المال البشري يؤثر أعظم قوة تنافسية اقتصادية، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
أبرز التوصيات	في ضوء النتائج المتحققة تبين نجاح استخدام نموذج كيركباتريك لقياس فعالية البرامج التدريبية، حيث أن النموذج المذكور يعمل جيداً لهذا الغرض في المنظمة المبحوثة ومن ثم توصي الدراسة اعتماد هذا النموذج عن إجراء تقييم البرامج التدريبية من الناحية العملية في عينات أخرى من المنظمات.

المحور الثاني

الإطار النظري للبحث

يتناول هذا المحور الإطار النظري لمرتكزات البحث الأساسية من خلال تناول مفهوم البرامج التدريبية بأبعادها ونظم الرقابة الداخلية وعلى النحو الآتي:

أولاً - البرامج التدريبية:

تعددت التعريفات التي قيلت بشأن البرنامج التدريبية فقد عرفها (السكرانه، ٢٠١١: ٤٥)

بأنها مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه وبالاتجاه ذاته نجد (حسونة، ٢٠١١: ١٣٩) وكذلك (درة و الصباغ، ٢٠١٠: ٣١٤) قد عرفا البرامج التدريبية بأنها مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة، في حين نجد (Robson & others , 2010: 4) يعرفها بأنها مجموعة من الجهود أو الأنشطة المخططة التي تهدف إلى تطوير معرفة وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للنجاح وتحسين أدائهم في عملهم، ومن جانب آخر يعرف (هلسه، ٢٠٠٦، ١٧) بأن البرامج التدريبية هي مجموعة من نشاطات المؤسسة المخطط لها أو المستمرة والهادفة الى تزويد القوى البشرية في المؤسسات الحكومية بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل ايجابي بناء. من مجمل ما سلف بيانه فإن التعريف الذي يمكن استنتاجه بشأن البرامج التدريبية هي أنها مجموعة من العمليات أو الأنشطة المنظمة الموجهة لمجموعة من المتدربين بهدف رفع وتطوير كفاءتهم وخبراتهم المهنية بما يعود في المحصلة النهائية نحو رفع كفاءة أداء المؤسسة التي يعملوا فيها.

- أهمية البرامج التدريبية:

تحتل البرامج التدريبية أهمية بالغة تنبع من كونها الأداة التي تعزز قدرات الموظفين المهنية بما يعود من فائدة ليس على الموظفين فحسب بل على إدارة المؤسسة وعمالها نظراً لما يمكن أن تقول إليه فائدة التدريب نحو جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة (Xiao، 2010: 15). فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلة التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة (العيساوي، ١٩٩٧: ٢٧).

- أنواع البرامج التدريبية:

تقوم بمهمة التدريب أجهزة مختلفة ومراكز تدريب مختصة بتنمية المورد البشري، وهناك

نوعان أساسيان من برامج التدريب أثناء الخدمة:

- **البرامج التطويرية:** - يستخدم هذا النوع من البرامج في مساعدة المتدربين على اختلاف تخصصاتهم، وتهدف إلى تحديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث المفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.

- **البرامج التأهيلية:** - تهدف هذه البرامج إلى التأهيل للوظائف في المستويات الأعلى التي يرتقون إليها بعد تدريبهم ويقوم على الأسس الآتية:

(١) توضيح الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المقبل في علاقته مع الأعمال الأخرى .

(٢) تحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها.

(٣) اعتماد التدريب على تمثيل الدور. (محمد، و فتاح، ٢٠١١: ٢٦٤).

كما تنفرع أنواع أخرى للبرامج التدريبية منها التدريب العام والمحدد إذ يتمثل التدريب العام بتزويد المتدرب بالمهارات التي تنطبق على الكثير من الأعمال في المنظمة، في حين أن التدريب المحدد يوفر أساسا للمهارات التي تحتاجها منظمة معينة أو صاحب عمل معين (Wandner & Straits & O'Leary, 2004:58)، ومن حيث الهدف يظهر تقسيم آخر للتدريب وهو التدريب لتجديد المعلومات ويتضح هذا النوع بإعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم (ياغي، ٢٠١٠: ١٥٢)، أما النوع الآخر الذي يتفرع عن هذا التقسيم فيتمثل بالتدريب لغرض الترقية أو المعرفة والتنمية، تدريب خاص وتدريب حكومي، وتدريب محلي و دولي، مستمر او متقطع، تدريب مهارات او تدريب معلومات، تدريب داخل الشركة ام تدريب مركزي لدى مؤسسات تدريب متخصصة (ديري، ٢٠١١: ٢٥٦).

أبعاد البرامج التدريبية: تتمثل الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث بخصوص البرامج التدريبية من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وهذه الأبعاد هي:-

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:-

هي مجموع التغييرات كمأ ونوعاً والتي يتطلب حضورها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب لتحقيق الأداء الملائم، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين ولذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء (الكلالدة، ١٠٢:٢٠١١). ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية من الخطوات الأولى الرئيسة في العملية التدريبية والتي تساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً ذا فائدة للمنظمة والمتدربين، إذ تساعد على تحديد أمور أو أولويات للتدريب ومدى حاجة الموظفين إلى التدريب بالشكل الذي من شأنه أن يوفر الكثير من الجهد والنفقات للمنظمة (Salas & Bowers, 2001: 457).

٢- تصميم البرنامج التدريبي:-

تشير عملية التصميم إلى النهج المنظم لتخطيط وتطوير البرنامج التدريبي، وهذه الخطوة مهمة لإدارة التدريب العليا من خلال فهم كيفية تنمية أو تحسين المهارات والمعارف للمتدربين (A.noë , 2010:7). إذ بعد ان يتم تحديد الفجوات التدريبية والأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد ومنظم، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية (Programs design) بطريقة فيها الكثير من الاحتراف متضمنة مجموعة إجراءات متسلسلة أبرزها: تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها، اختيار أسلوب أو طريقة التدريب المناسبة، اختيار المدربين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف. ويرى (NILSON ,2003:244) بأن إنجاح عملية تصميم البرامج التدريبية يتطلب التعاون والتنسيق بين خبراء أو مستشاري التدريب في المنظمة مع خبراء منظمات أخرى والعمل معهم بصفة مؤقتة أو على شكل مقابلات و ذلك لغرض تبادل الخبرات أو تدوير الخبراء التابعين للمنظمة.

٣- تنفيذ البرنامج التدريبي:-

تلي مرحلة التصميم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي وتتضمن هذه المرحلة تحديد الجدول الزمني للبرنامج، فضلاً عن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

التدريبي (Ivancevich & konopask, 2013: 338). فهذه المرحلة تعد من الضروريات لنجاح أي برنامج تدريبي، إذ قد يكون التخطيط للبرنامج التدريبي موضوعاً بصورة دقيقة غير أنه عند تنفيذ هذا البرنامج قد يلاقي صعوبات تؤدي إلى فشله، وعلى ذلك فإن عملية التنفيذ يجب أن تنطوي على مجموعة متنوعة من المناهج والأساليب العلمية الحديثة التي تساعد على تنفيذ البرنامج بصورة ناجحة (Woods, 1997: 176). كما يرى (Kirkpatrick , 2009: 3) بأن مرحلة تنفيذ التدريب تتطلب تحديد الاحتياجات، تحديد الأهداف، تحديد محتوى المادة التدريبية، اختيار المشاركين، تحديد أفضل فترة زمنية، اختيار المكان المناسب، اختيار المدرب المناسب، إعداد واختيار الوسائل التدريبية، تسويق وتقييم البرنامج .

٤. تقييم البرنامج التدريبي:-

يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسة المكملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه (المغربي، ٢٠٠٩: ١٦٤). كما ويعرف التقييم بأنه عملية التحقق من مدى فعالية التدريب وتحقيق النتائج المرجوة منه بعد انتهاء البرنامج التدريبي وتطبيق ما تعلموه أو اكتسبوه من البرنامج في ميدان عملهم، مضيفاً بأن هناك أربعة مستويات منهجية تستهدف تقييم التدريب وهي: ردود الفعل، التعلم، السلوك، ونتائج الأعمال وهذا ما أشار إليه كل من (Furjanic & Trotman , 2000: 81)، و(بربر، ٢٠١٢: ٢٦٨) و(ديسلر، ٢٠٠٩: ٢٩١) و(ابو شيخه، ٢٠١٠: ٤٢٢)، أما (Lavelle & mccarthy , 2008: 4) فيعرف التقييم بأنه قياس مستوى النتائج التنظيمية المتحصلة من التدريب والمتمثلة بمستوى الإنتاج، ويعد هذا المتغير من المتغيرات الأكثر أهمية للحكم على نجاح التدريب .

ويوضح (Basarab , 2011: 93) بأن تقييم العملية التدريبية يوفر مقياساً موثقاً وصادقاً لنتائج التدريب للمنظمة، مشيراً إلى أنه عندما يظهر الأثر الإيجابي من عملية التدريب للمشاركين فإن هذا النهج سيسمح لهم بالتعبير عن ذلك الأثر على نحو إيجابي متمثل بالاستفادة من هذه المعلومات لتعزيز التأثير التنظيمي والتجديد في المستقبل للمنظمة. وعلى العكس من ذلك أي عندما تظهر آثار ضئيلة أو معدومة من عملية التدريب فإن هذا التقييم سيكون مدعاة للكشف عن أسباب ذلك، بمعنى تحديد نقاط الضعف في البرامج

التدريبية لا مكان تلافي ذلك ومعالجته مستقبلاً.

٢ - تعزيز نظم الرقابة الداخلية:

ويقصد بها السياسات والإجراءات التي تكفل تحقيق الأهداف مع ضمان التنفيذ الدقيق والعملي للعمليات، بما في ذلك الالتزام بالسياسات الإدارية، والمحافظة على الأصول، واكتشاف ومنع وقوع الأخطاء، ودقة اكمال السجلات، مع تهيئة البيانات المالية المطلوبة والمعول عليها في الوقت المناسب (مجلس المعايير المحاسبية والرقابية، ٢٠٠٠: ٢). كما عرفها (الوردات، ٢٠١٤: ٣١٥) بأنها مجموعة مترابطة من العناصر الرئيسية التي تمثل الأعمدة أو الركائز الأساسية التي يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المرسومة. وإن نجاح المراقبين الداخليين قبل كل شيء يتوقف على الدعم الفعلي والمحسوس الذي يتلقونه من الإدارات العليا، إن الدعم المتأتي من أعلى سلم التنظيم يمنح المراقبين الداخليين الاستقلالية اللازمة للقيام بمهامهم على أحسن وجه (ليكليرك وآخرون، بدون سنة نشر: ٣٥١).

أما بيئة الرقابة فتشكل المظلة للعناصر المتمثلة بـ (المراقبة، المعلومات والتوصيل، أنشطة الرقابة، تقدير الخطر) وبدون وجود بيئة رقابية فعالة لن ينتج عن العناصر المذكورة رقابة داخلية فعالة، بغض النظر عن جودتها ويعنى المدقق أساساً بأنواع الرقابة التي تصمم لمنع أو اكتشاف التحريفات الجوهرية في التقارير المالية (أرينز، ٢٠٠١: ٣٨٣). وبهذا الصدد يشير (DiNapoli, 2010:6) إلى إن مصطلح بيئة الرقابة من الصعب فهمه وذلك لأن هذه البيئة ليست شيئاً يمكنك رؤيته أو لمسه، ومع ذلك يمكن القول بأنه عندما تكون بيئة الرقابة جيدة أو سيئة، فإن ذلك سيؤثر على جميع قرارات وأنشطة المنظمة، لذا يتم تدريب المدققين في تقييم البيئة الرقابية لأنها تعد مؤشراً مهماً عن مدى جدية الإدارة في تحمل مسؤوليتها في الضبط الداخلي للمنظمة.

- دور البرامج التدريبية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية:

إن مفهوم الرقابة الداخلية يشير إلى أنها نظاماً شاملاً لتوجيه إنجاز الأهداف في مجالات أعداد التقارير المالية والالتزام بالقوانين والتعليمات، ويشمل الطرائق التي من خلالها تفوض الإدارة العليا الصلاحيات وتحدد المسؤوليات للوظائف في المنظمة (الياور، ٢٠١٤:

(٢٣)، وبالاتجاه ذاته يوضح (الغول، ٢٠١٣: ١٨) إن مفهوم الرقابة الداخلية يشير إلى جميع السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وذلك بهدف التحقق من مدى انتظام وكفاءة انجاز الأعمال ومتضمناً ذلك الالتزام باللوائح في تحقيق وحماية الأصول ومنع واكتشاف التجاوزات المالية والأخطاء ودقة اكتمال السجلات المحاسبية وإعداد قوائم مالية عادلة وذات ثقة ويرى (عاشور، ١٩٩٧: ٣٨) بعدم وجود جدوى من البرامج الإصلاحية إذا لم يتم تطوير المؤشرات والمعايير التي تستخدمها أجهزة الرقابة في تقييم أداء المنظمات، لذا ينبغي التركيز على عامل التطوير والإبداع في عمل الأجهزة المذكورة.

ومن ثم فإن ضعف أجهزة ونظم الرقابة الداخلية يعد عاملاً مهماً من العوامل الداعية إلى القيام بإصلاح إداري، ويستتبع ذلك إلى القول بأن الرقابة الإدارية تلعب دوراً حاسماً في مكافحة الفساد، ومن ثم في تحقيق التنمية الإدارية للقيام على توعية الموظفين بضرورة قيامهم بواجباتهم والتزامهم بها والارتقاء بمستواهم المعرفي والثقافي (اللوزي، ٢٠٠٠: ٣٤٢).

المحور الثالث

الإطار العملي للبحث: تشخيص واقع المتغير التفسيري البرامج التدريبية

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة إبعاد فرعية هي (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج)، إذ يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير البرامج التدريبية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير البرامج التدريبية بلغ (٣,٨٣) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (٠,٣٧) (٠,١٠)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية.

يشير الجدول (١) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص (تحديد الاحتياجات التدريبية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (٣,٧٧)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٤٦)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا

المتغير من العينة المبحوثة (٠,١٢)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (١)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة)، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,١٠) وهي قيمة مرتفعة، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠,٧٢)، وقد بلغت معامل الاختلاف (٠,١٨) وهذا ما لمس الباحث من إجابات العاملين عن مستوى العملية التدريبية في المنظمة المبحوثة من أن البرامج التدريبية يتم تحديدها من خلال المقارنة بين الأداء وما هي الدورات التدريبية التي تلبي الحاجة إليها، حيث يتم تقديم محتوى الدورات التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل وكذلك التجديد في نوعية البرامج التدريبية، أما السؤال السابع الذي ينص (الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب العلاقات الشخصية وليس على أساس الحاجة الفعلية لمتطلبات العمل) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٢,٥٥)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (١,٢٢) وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٤٨)، هذا يدل على أن الأسلوب المعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الديوان هو الحاجة الفعلية التي تتطلبها مقتضيات العمل وليس على أساس العلاقات الشخصية.

جدول (١)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الاحتياجات التدريبية) وإجمالي المتغير التفسيري (البرامج التدريبية)

الفقرات	لا أتفق تماماً (١)		لا أتفق (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		معدل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	0	0%	4	4%	12	11%	65	62%	24	23%	0.17
٢ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي	0	0%	2	2%	20	19%	55	52%	28	27%	0.18
٣ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	0	0%	2	2%	16	15%	56	53%	31	30%	0.18
٤ تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق سياسة ومتطلبات إدارة الجودة	1	1%	4	4%	40	38%	38	36%	22	21%	0.23
٥ تجري المقارنة بين فجوات القدرات والكفاءات الحالية مع تلك المطلوبة لتحديد وتوثيق الفجوة فيها.	0	0%	2	2%	23	22%	55	52%	25	24%	0.18
٦ تحديد متطلبات الاحتياجات التدريبية بناءً على قائمة متطلبات الكفاءة والفجوة ونتائج التدريب السابق والإجراءات التصحيحية.	0	0%	2	2%	25	24%	56	53%	22	21%	0.18
٧ الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب العلاقات الشخصية وليس على أساس الحاجة الفعلية لمتطلبات العمل.	21	20%	39	37%	20	19%	16	15%	9	9%	0.48
إجمالي تحديد الاحتياجات التدريبية											0.12
إجمالي البرامج التدريبية											0.10

٢- تصميم البرامج

تشير معطيات الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تصميم البرامج)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ (تصميم البرامج) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (٣,٨١)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٥٢)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (٠,١٤)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تصميم البرامج)

الفقرات	لا اتفق تماماً (١)		لا اتفق (٢)		غير متأكد (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٨ يتم تصميم الدورات التدريبية باتجاه حل المشاكل القائمة في العمل.		0%	7	7%	14	13%	45	43%	39	37%	0.21
٩ هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التدريبية التي يقوم بها الديوان		0%	13	12%	26	25%	44	42%	22	21%	0.25
١٠ يتم تقديم المادة التدريبية وفقاً لأسلوب الندوات وحلقات النقاش وورش العمل	1	1%	13	12%	23	22%	43	41%	25	24%	0.26
١١ هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى عند إعداد وتصميم برامج التدريب والتأهيل للموارد البشرية في الديوان	4	4%	10	10%	26	25%	42	40%	23	22%	0.28
١٢ يحرص الديوان على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمدربين.	1	1%	7	7%	17	16%	49	47%	31	30%	0.23
١٣ يسعى الديوان من تصميم البرنامج التدريبي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمدربين	1	1%	5	5%	25	24%	55	52%	19	18%	0.21
١٤ يعتمد الديوان على تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي.	2	2%	6	6%	34	32%	51	49%	12	11%	0.23
إجمالي تصميم البرامج											0.14

وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثامن (يتم تصميم الدورات التدريبية باتجاه حل المشاكل القائمة في العمل)، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,١٠) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٨)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٢١) ويعزا ذلك بأن الديوان له ثقافة ذات درجة عالية في حل مشكلات العمل وذلك من خلال وجود أشخاص قادرين على تصميم الدورات باتجاه حل المشكلات التي تواجه العاملين في هذا الديوان وإيجاد الطرق المثلى لحلها، أما السؤال (١٤) الذي ينص (يعتمد الديوان على تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له

(٣,٦٢)، وبشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٤) وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٢٣)، وهذا يعني أن الديوان أحياناً لا يستخدم عند تصميم البرنامج التدريبي الأساليب التقنية المتنوعة عند أعداد البرامج.

٣- تنفيذ البرامج

يشير الجدول (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تنفيذ البرامج)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (تنفيذ البرامج) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (٤,٠٩)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٥٣)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (٠,١٣)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٣)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (١٧) (يحرص الديوان على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في وقت مناسب قبل بدء البرنامج)، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٢٤) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠,٧٥)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,١٨) وهذا ما لمسه الباحث من أن إدارة التدريب تنفذ البرامج حسب المنهج المحدد له ووفق المدة الزمنية المناسبة، وذلك لكون تحديد الوقت المناسب يساعد على تزويد المتدربين بالمهارات والخبرات المراد تزويدها لهم، حيث أن بعض المهارات تتطلب وقت أطول لاكتسابها من مهارات أخرى، وقد جاءت نتائج هذا السؤال متوافقة مع نتائج قائمة الفحص للفقرة (٦) منها إذ حصلت على أعلى نسبة إجابة والبالغة (٦٤٪) وهي مطبقة وموجودة فعلياً، أما السؤال (٢٠) الذي ينص (يستفيد الديوان من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣,٨٥)، وبشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (٠,٩٢) وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٢٤)، إذ قام الباحث بأجراء بعض المقابلات الشخصية مع عينة البحث وأوعزوا السبب في ذلك إلى أن عملية تقييم أداء العاملين لا يتم اعتمادها بصورة رئيسية لغرض أعداد البرنامج التدريبي الذي يحتاجه الموظف، في حين أن من المناسب أن تؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم أداء العاملين كمؤشر عند تحديد الاحتياجات

التدريبية للموظفين.

٤- تقييم البرامج.

يشير الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تقييم البرامج)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (تقييم البرامج) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (٣,٦٦)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٥٥)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (٠,١٥)،

جدول (٣)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تنفيذ البرامج)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الانحراف المعياري		الفقرات
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
0.21	0.87	4.10	35%	37	47%	49	12%	13	5%	5	1%	1	1%	1	١٥ يلتزم الديوان بتحديد المكان والتوقيت المناسب للتدريب وفقاً لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي .
0.19	0.79	4.17	36%	38	49%	51	12%	13	2%	2	1%	1	1%	1	١٦ يحدد الديوان جدولاً زمنياً دقيقاً لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ .
0.18	0.75	4.24	39%	41	50%	52	8%	8	4%	4	0%				١٧ يحرص الديوان على إطلاع المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في وقت مناسب قبل بدء البرنامج
0.18	0.74	4.16	33%	35	52%	55	11%	12	3%	3	0%				١٨ يحرص الديوان على الاتصال بالمدربين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.
0.18	0.73	4.14	31%	33	54%	57	11%	12	3%	3	0%				١٩ يختار الديوان المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العملية .
0.24	0.92	3.85	25%	26	46%	48	19%	20	10%	11	0%				٢٠ يستفيد الديوان من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم .
0.21	0.83	3.94	26%	27	48%	50	23%	24	3%	3	1%	1	1%	1	٢١ تحديد مسؤوليات منفذ التدريب بالقيام بكل الأنشطة اللازمة لتنفيذ التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب .
0.13	0.53	4.09													إجمالي تنفيذ البرامج

أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٤)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (٢٦) (تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المنظمة)، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٠٤)، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٣)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٢١) ويمكن تفسير ذلك من خلال القول بأن الديوان يعمل على إدخال العاملين في دورات تدريبية وذلك من أجل إكسابهم الخبرات المختلفة، كما أن الديوان يهيئ البيئة المحفزة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا فعلاً عليه، ومن هنا يدرك العاملون بأهمية التدريب حيث أن ذلك سيسهم وبشكل فاعل في تحقيق الغاية المرجوة من البرنامج التدريبية ومدى انتماء العاملين الى المنظمة المبحوثة، أما السؤال (٢٨) الذي ينص (يعد التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى

الأداء) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٢,٨٧)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (١,٢٣) وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٤٣)، إذ قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عينة البحث وأوعزوا السبب في ذلك إلى إعطاء الأولوية بالعمل على التدريب والتطوير وذلك لتركيز الجهود المبذولة من أجل انجاز الأعمال المناطة للعاملين، ضمن خطة العمل الرقابي، ويجد الباحث ان نتائج السؤال أعلاه قد أيدته نتائج الفقرة (١٣) من قائمة الفحص والمتمثلة بأن التدريب المستمر للموارد البشرية يعمل على رفع الأداء الوظيفي وهذا ما موجود ومطبق فعلياً.

جدول (٤)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تقييم البرامج)

الفقرات	لا أتفق تماماً (١)		لا أتفق (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١٥ يلتزم الديوان بتحديد المكان والوقت المناسب للتدريب وفقاً لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي .	1	1%	5	5%	13	12%	49	47%	37	35%	4.10	0.87	0.21
١٦ يحدد الديوان جدولاً زمنياً دقيقاً لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ .	1	1%	2	2%	13	12%	51	49%	38	36%	4.17	0.79	0.19
١٧ يحرص الديوان على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في وقت مناسب قبل بدء البرنامج		0%	4	4%	8	8%	52	50%	41	39%	4.24	0.75	0.18
١٨ يحرص الديوان على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.		0%	3	3%	12	11%	55	52%	35	33%	4.16	0.74	0.18
١٩ يختار الديوان المدرسين على أساس الكفاءة والخبرة العملية .		0%	3	3%	12	11%	57	54%	33	31%	4.14	0.73	0.18
٢٠ يستفيد الديوان من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم .		0%	11	10%	20	19%	48	46%	26	25%	3.85	0.92	0.24
٢١ تحديد مسؤوليات منسق التدريب بالتقييم بكل الأنشطة اللازمة لتنفيذ التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب .	1	1%	3	3%	24	23%	50	48%	27	26%	3.94	0.83	0.21
إجمالي تنفيذ البرامج													
											4.09	0.53	0.13

تعزيز نظم الرقابة الداخلية:

تشير معطيات الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تعزيز نظم الرقابة الداخلية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (تعزيز نظم الرقابة الداخلية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.34)، وكان التشتت منخفض في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.38)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (٠,٠٩)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، وكما موضح في الجدول (٥)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (٥٠) (ضرورة استخدام الرقابة الداخلية الأساليب الحديثة التي تساعدها في انجاز مهام التدقيق)، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٤٩) وهي فوق

الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠,٥٦)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,١٢) فمن خلال الإجابة يؤكد المستجيبين أن من الضروري على قسم الرقابة الداخلية باستخدام الأساليب الحديثة التي تساعد في تعزيز وتطوير عدة جوانب سواء كانت موارد مادية (أجهزة وبرامج) أو موارد بشرية ذات تخصص عالي وتعزيز معرفي للكوادر الموجودة، إذ كلما طورت الأنظمة الرقابة آلياتها وقدراتها على مكافحة الفساد الإداري والحد من المخالفات المالية والإدارية كلما أدى ذلك نحو إصلاح عام في الجهاز الإداري، أما السؤال (٤٧) الذي ينص (ضرورة امتلاك موظفي قسم الرقابة الداخلية الحرية في اختيار إجراءات التدقيق بالنسبة للأنشطة التي يجب فحصها) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٠٢)، وبشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٢) وقد بلغت معامل الاختلاف (٠,٢٠) ويمكن تفسير ذلك بأن آراء المستجيبين اتجهت نحو ضرورة أن يكون هناك نظام رسمي للرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأنشطة التي يتعين فحصها وأن لا يوكل لموظفي قسم الرقابة الداخلية الحرية في اختيار إجراءات التدقيق وإنما بموجب نظم وخطط موضوعه سلفاً بشكل يكفل سير الأعمال بشكل مناسب، من هنا حققت هذه الفقرة أدنى مستوى إجابة.

جدول (٥)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي
(تعزيز نظم الرقابة الداخلية)

الفقرات	لا اتفق تماماً (١)		لا اتفق (٢)		غير متأكد (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
45		0%	1	1%	8	8%	49	47%	47	45%	0.66	0.15
46		0%	1	1%	8	8%	49	47%	47	45%	0.60	0.14
47		0%	0%	0%	7	7%	54	51%	44	42%	0.82	0.20
48	1	1%	3	3%	19	18%	52	50%	30	29%	0.59	0.14
49		0%	0%	0%	6	6%	56	53%	43	41%	0.70	0.16
50	1	1%	1	1%	4	4%	52	50%	47	45%	0.56	0.12
51		0%	0%	0%	3	3%	48	46%	54	51%	0.81	0.19
52	2	2%	1	1%	7	7%	44	42%	51	49%	0.59	0.13
إجمالي تعزيز نظم الرقابة الداخلية												
											0.38	0.09

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

يمكن تحديد الاستنتاجات بالاتي:

- ١- تأتي الأهمية التي تحتلها البرامج التدريبية من كونها تعد وسيلة أساسية لتحقيق نمو وتقدم المنظمات، انطلاقاً من أنها تنصب أساساً على تنمية الموارد البشرية للمنظمة التي تعد أهم الموارد الموجودة فيها.
- ٢- إن العمل على رفع مستوى أداء العاملين عن طريق التدريب يساعد المنظمة على تأهيل جيل من الإداريين يستعد لأخذ زمام الأمور وهم يشعرون بأنهم على قدر من التأهيل والكفاءة تساعدهم على تحمل المسؤوليات.
- ٣- امتاز تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة بحصوله على أعلى مستوى إجابة، وهذا يفسر بأن هناك اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بأن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأجراء المقارنة المذكورة، لما لهذا التحديد من اثر بالغ في تشخيص الحاجة الفعلية لتدريب العاملين.
- ٤- أكدت النتائج ضرورة استخدام الرقابة الداخلية الأساليب الحديثة التي تساعدها في انجاز مهام التدقيق، فضلاً عن أن اختيار إجراءات التدقيق - بالنسبة للأنشطة التي يتعين فحصها - يجب أن يكون على أساس نظم وخطط عمل مدروسة سلفاً.
- ٥- أفرزت النتائج وجود علاقة بين البرامج التدريبية وتعزيز نظم الرقابة الداخلية، ويأتي ذلك من خلال أن الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة وقدرة الموظفين على انجاز الأعمال المناطة بهم، كما تسهم البرامج التدريبية في تخفيف ضغط العمل ورفع قدرات الموظفين على تنفيذ الأوامر الصادرة من الرؤساء الإداريين.
- ٦- أوضحت النتائج بعدم اهتمام المنظمة المبحوثة بالاستفادة من نتائج تقييم أداء

العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.

ثانياً - التوصيات

ويمكن تلخيصها بالآتي:

١- استحداث دائرة أو قسم في كل منظمة يعنى ببناء القدرات الوظيفية لتكون مهمته إبقاء الموظفين على اطلاع مستمر بأحدث الأساليب والممارسات الإدارية في العالم مع إجراء التدريب المستمر للموظفين والتدريب أثناء العمل.

٢- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.

٣- أهمية وجود نظام رسمي للرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأنشطة التي يتعين فحصها ومن ثم يجب أن تكون هناك معايير معتمدة في العملية الرقابية وضرورة وضع خطط لإنجاز الأعمال المناطة بهم.

٤- تكثيف جهود الإدارات الحكومية نحو إشراك العاملين لديها بالبرامج التدريبية التي تعنى بكيفية تحقيق الارتقاء بمستوى أدائهم، لما يحقق في المحصلة النهائية النهوض بالأداء العام الحكومي، فضلاً عن تكثيف الجهود الأكاديمية بإجراء المزيد من الدراسات حول عمليات تعزيز نظم الرقابة الداخلية وكيفية تطبيقها من خلال الاطلاع على تجارب الدول في هذا الشأن.

٥- تكثيف جهود الإدارات الحكومية نحو إشراك العاملين في قسم الرقابة الداخلية بشكل خاص لديها بالبرامج التدريبية التي تعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم، لما يحقق في المحصلة النهائية النهوض بالأداء العام الحكومي.

٦- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.

المستخلص:

الغرض: سعى البحث الحالي التعرف على دور البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية

الاتحادي في تعزيز نظم الرقابة الداخلية، حيث انطلق البحث الحالي من فرضيتين رئيسيتين الأولى لعلاقة الارتباط والثانية لعلاقة التأثير بين أبعاد متغيرات البحث (البرامج التدريبية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية).

التصميم / المنهجية / المدخل: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة لجمع البيانات لأجل تطوير أنموذج قياس موثوق وصحيح لأبعاد البرامج التدريبية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية من أفراد العينة البالغ عددهم (١٠٥) فردا بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

النتائج: توصل البحث إلى اتفاق العينة بان البرامج التدريبية لها الأثر في تحقيق وتطوير نظم الرقابة الداخلية وان المنظمة المبحوثة تسعى إلى إجراء المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة عند تحديدها للبرامج التدريبية.

الكلمات الأساسية: البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج، نظم الرقابة الداخلية.

Abstract

Purpose: sought the current research is to identify the role of training programs for the Federal Office of Financial Supervision in Strengthening the internal control system, which started the current search of two premises for the first major of the relationship of the link and the second for effect relationship between the dimensions of search variables (training programs and Strengthening the internal control system).

Design / methodology / entrance: Use the search current descriptive analytical method using a questionnaire to collect data for of the true to pry training programs and Strengthening the internal control system of the sample's members (105) individuals, it has been the answers were analyzed using the arithmetic mean deviation standard and coefficient of variation.

Results: The research found the sample agreement that training programs have impact in achieving development and Strengthening the internal control system to evaluate the comparison between the current capacity of workers and new job requirements when selected for training programs.

Key words: training programs, identify training needs, program design, program implementation and evaluation of programs, Strengthening the internal control system.

جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ استبانة رأي

الأستاذة والزلاء المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الاستبيان هذه وذلك لغرض تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بإجراء دراسة حول : (دور البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي في تعزيز نظم الرقابة الداخلية) مؤكداً لكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وستعامل بسرية تامة ، فلا داعي لذكر الاسم ، وإن الباحث مستعد للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة ، وإن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان سوف يكون لها أهميتها في إكمال البحث .

ملاحظات عامة:

١. يرجى عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
 ٢. يرجى بيان مدى اتفاقك (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) مع كل عبارة من العبارات وذلك بوضع علامة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب.
- وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الناصر علك حافظ

الباحث

محمود عبد الوهاب حسن

أولاً: البيانات الشخصية :-

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ 30 سنة فأقل

☐ 31 إلى 40

☐ 41 إلى 50

☐ أكثر من 50

3. عنوان الوظيفة الحالية.....

4. إجمالي مدة الخدمة في الديوان:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنة

☐ 10 سنة فأكثر

5. المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه

☐ ماجستير أو ما يعادلها

☐ محاسب قانوني

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

ثانياً : المعلومات التعريفية بعينة الدراسة:-

البرامج التدريبية:

يُقصد بالبرامج التدريبية : هي مجموعة من العمليات أو الأنشطة المنظمة الموجهة لمجموعة من المتدربين بهدف رفع وتطوير كفاءتهم وخبراتهم المهنية بما يعود في المحصلة النهائية نحو رفع كفاءة أداء المنظمة التي يعملوا فيها .

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تعتقده أكثر ملائمة لمعرفتك	
					تحديد الاحتياجات التدريبية : هي مجموع التغيرات كما ونوعاً والتي يتطلب حضورها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين .	أولاً
					١- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء .	
					٢- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي	
					٣- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة .	
					٤- تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق سياسة ومتطلبات إدارة الجودة .	
					٥- تجري المقارنة بين فجوات القدرات والكفاءات الحالية مع تلك المطلوبة لتحديد وتوثيق الفجوة فيها .	
					٦- تحديد متطلبات الاحتياجات التدريبية بناءً على قائمة متطلبات الكفاءة والفجوة ونتائج التدريب السابق والإجراءات التصحيحية .	

٧-	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب العلاقات الشخصية وليس على أساس الحاجة الفعلية لمتطلبات العمل .								
ثانيا	تصميم البرامج : وهي نهج منظم لتخطيط وتطوير البرنامج التدريبي ، وهذه الخطوة مهمة لإدارة التدريب العليا من خلال فهم كيفية تنمية أو تحسين المهارات والمعارف للمتدربين .								
٨-	يتم تصميم الدورات التدريبية باتجاه حل المشاكل القائمة في العمل .								
٩-	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التدريبية التي يقوم بها الديوان .								
١٠-	يتم تقديم المادة التدريبية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش وورش العمل .								
١١-	هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى عند أعداد و تصميم برامج التدريب والتأهيل للموارد البشرية في الديوان .								
١٢-	يحرص الديوان على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين								
١٣-	يسعى الديوان من تصميم البرنامج التدريبي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين								
١٤-	يعتمد الديوان على تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي .								
ثالثا	تنفيذ البرامج : ويقصد به ترجمة الاحتياجات والأهداف التدريبية إلى واقع عملي ملموس بغية التنفيذ بشكل سليم.								
١٥-	يلتزم الديوان بتحديد المكان والتوقيت المناسب للتدريب وفقاً لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي .								
١٦-	يحدد الديوان جدولاً زمنياً دقيقاً لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ .								
١٧-	يحرص الديوان على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي								

					في وقت مناسب قبل بدء البرنامج .	
					يحرص الديوان على الاتصال بالمدرّبين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.	١٨-
					يختار الديوان المدرّبين على أساس الكفاءة والخبرة العملية .	١٩-
					يستفيد الديوان من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم .	٢٠-
					تحديد مسؤوليات منفذ التدريب بالقيام بكل الأنشطة اللازمة لتنفيذ التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب .	٢١-
تقييم البرامج : هي الإجراءات التي تقيس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة.						رابعاً
					يستخدم أسلوب المقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغييرات في المعلومات والمهارات .	٢٢-
					تكرار محتوى البرامج التدريبية كأحد العوامل المؤثرة في فاعلية الدورات التدريبية .	٢٣-
					تسهم البرامج التدريبية في الديوان بزيادة معرفة المتدربين في مجال عملهم	٢٤-
					بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم توزيع استمارات استبيان على المتدربين لغرض تقييمه .	٢٥-
					تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتماثلهم إلى المنظمة .	٢٦-
					يجري الديوان اختبارات تحريرية وشفوية في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه .	٢٧-

٢٨-	يعد التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء .								
	تعزيز نظم الرقابة الداخلية : وهي مجموعة مترابطة من العناصر الرئيسية التي تمثل الأعمدة أو الركائز الأساسية التي يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المرسومة ، حيث أنها تمثل عملية متكاملة تقوم بها إدارة وموظفي إحدى الجهات أثناء سعيها لأداء مهامها .								
٢٩-	على المدقق الداخلي العمل على تطوير مهارات التدقيق من خلال المشاركة في الدورات المناسبة لعمله .								
٣٠-	ضرورة قيام المدقق بمتابعة التطورات التي تحصل على معايير التدقيق الداخلي ويستند إليها في أدائه لعملية التدقيق .								
٣١-	ضرورة امتلاك موظفي قسم الرقابة الداخلية الحرية في اختيار إجراءات التدقيق بالنسبة للأنشطة التي يجب فحصها .								
٣٢-	يجب أن يتوفر لدى موظفي قسم الرقابة الداخلية الخبرة الكافية لتحديد تقييم المخاطر واكتشاف الأخطاء .								
٣٣-	أهمية تعزيز وتنمية روح الجودة والابتكار لدى العاملين في قسم الرقابة الداخلية .								
٣٤-	ضرورة استخدام الرقابة الداخلية الأساليب الحديثة التي تساعد في انجاز مهام التدقيق .								
٣٥-	ضرورة ان يكون التدقيق الداخلي مرتبط بالإدارة العليا ومستقل عن الإدارات الأخرى.								
٣٦-	ضرورة إعداد وتصميم إجراءات التدقيق الداخلي وفق برنامج تدقيقي لتحديد مسار العمل .								

... أشكر لكم جهودكم وتعاونكم

هوامش البحث

(*) بحث مستل من رسالة ماجستير في تقويم الأداء / إدارة الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية:

- ١- الحريري، محمد الحريري، (٢٠١٢)، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى.
- ٢- السكارنة، بلال خلف، (٢٠١١)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٣- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٤- بربر، كامل، (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني - بيروت، الطبعة الأولى.
- ٥- حسونة، فيصل، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- ديري، زاهر محمد، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الزرقاء.
- ٧- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠١٠)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى.
- ٨- هلسة، هلا شفيق، (٢٠٠٦)، اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٥) دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.
- ٩- الشبراوي، صبري، (٢٠٠٩)، الفكر الاستراتيجي والخروج من الصندوق، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب - مصر.
- ١٠- العيساوي، كريم، برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٧.
- ١١- محمد، رجاء جاسم، وفتح، ابتسام أحمد، (٢٠١١)، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٢٧).
- ١٢- الغول، رشا، (٢٠١٣)، متطلبات الرقابة الداخلية في ضوء (SOX) وأثرها على امن المعلومات: دراسة تطبيقية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر.
- ١٣- الوردات، خلف عبد الله، (٢٠١٤)، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن (IIA)، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى.
- ١٤- اللوزي، موسى، (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة ونشر، عمان، الطبعة الأولى.

- ١٥- ليكليرك، جوي، موينك، ديفيد، وهانسون، هوك، (بدون سنة نشر)، المساءلة والتقارير حول الأداء والرقابة الشاملة نظرة عامة، ترجمة جمال الدين خماخم، المؤسسة التونسية للرقابة.
- ١٦- عاشور، احمد صقر، (١٩٩٧)، تجارب عالمية في الإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر - القاهرة.
- ١٧- مجلس المعايير المحاسبية والرقابية، دليل تدقيق رقم (٤) بعنوان دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية، (٢٠٠٠).

المصادر الأجنبية:

18. A. Noe, Raymond ,(2010), **Employee Training and Development** , McGraw-Hill/Irwin , Fifth Edition
19. Giovannini, Enrico ,(2013) , **Human Resources Management and Training: Compilation of Good Practices in Statistical Offices** , UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE , New York and Geneva.
20. Furjanic , Sheila and, Trotman , Laurie ,(2000), **Turning Training Into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results** , American Management Association , New York.
21. Kirkpatrick , Donald & Kirkpatrick , James ,(2009) , **Evaluating Training Programs** , Berrett-Koehler Publishers ,third Edition.
22. NILSON , CAROLYN,(2003) , **How to Manage Training** , American Management Association, new York
23. Pillay , Pundy and Juan , Andrea ,(2012) , **Measuring Impact Assessment of Skills Development on Service Delivery in Government departments** , Development policy research unit , republic of south Africa.
24. Robson, Lynda , Stephenson, Carol , and Schulte, Paul , (2010) , **A systematic review of the effectiveness of training & education for the protection of workers** , Institute for Work & Health, Columbia Parkway.
25. Wandner , Stephen , Straits , Robert and O'Leary , Christopher , (2004) , **Job Training Policy in the United States** , Upjohn Institute for Employment Research , Michigan , United States of America
26. Woods , Robert , (1997) , **Managing hospitality human resources** , Educational institute of the American , Michigan , Second Edition.
27. Lavelle & McCarthy ,(2008) , **Evaluation training and development** - Evidence from Ireland.

28. Salas , eduardo & Bowers,(2001) **the science of training a decade of progress** ,university of texas
29. Wilson , John ,(2001) , **Human Resource Development: Learning for individuals and organizations** , Kogan Page Limited , London.
30. Decenze , David , Robbins, Stephen and Verhulst ,Susan (2013) ,**Human Resource Management** ,John wiley & sons singapore Pte.ltd , Eleventh edition.
31. BUNNING , FRANK , (2006) , **The Transformation of Vocational Education and Training (VET) in the Baltic States - Survey of Reforms and Developments** , Springer , Dordrecht, The Netherlands.
32. Basarab , Dave , (2011) , **Predictive Evaluation Ensuring Training Delivers Business and Organizational Results** , Berrett-Koehler Publishers , San Francisco , California , First Edition.
33. Ivancevich , John and Konopaske , (2013) , **Human Resource Management** , New York.
34. DiNapoli , Thomas ,(2010) , **Management's Responsibility for Internal Controls** , Office of the State Comptroller , Division of Local Government and School Accountability, New York.